

André Luís Santini

**A mídia e a jornada de consumo:
a performance dos jornais brasileiros diante dos anunciantes
em cenários convergentes**



Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2022

André Luís Santini

**A mídia e a jornada de consumo:
a performance dos jornais brasileiros diante dos anunciantes
em cenários convergentes**



Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2022

André Luís Santini

©2022

André Luís Santini

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

André Luís Santini

**A mídia e a jornada de consumo:
a performance dos jornais brasileiros diante dos anunciantes
em cenários convergentes**



Tese apresentada à **Universidade Fernando Pessoa** como parte dos requisitos para obtenção do grau de **doutor em Ciências da Informação / Estudos Mediáticos**, sob orientação do **Profº Doutor Jorge Pedro Sousa**.

RESUMO

A mídia e a jornada de consumo: a performance dos jornais brasileiros
diante dos anunciantes em cenários convergentes.

(Sob a orientação do Professor Doutor Jorge Pedro Sousa)

A construção dessa tese está ancorada no trinômio Comunicação, Consumo e Convergência por entendê-lo como premissa para a sustentação de negócios em mídia e tem como objeto de pesquisa, o ponto comum entre o meio jornal, o anunciante e o leitor/consumidor.

Estudar as novas mídias é uma prática frequente, mas discutir ferramentas, rotinas e processos midiáticos tradicionais com o desafio de garantir-lhes a contemporaneidade necessária para formar opiniões sobre continuidade, descontinuidade ou transformação, é também importante no âmbito da pesquisa em comunicação. É isso o que essa investigação propõe, entender a relevância do meio jornal para o anunciante diante de um quadro de desaceleração de investimento nesse meio, frente a um leitor/consumidor cada dia mais convergente.

Com esse objetivo, a construção teórica prevê seu contributo em modelos e processos comunicacionais, impactos e influências da convergência na cultura do consumo com ênfase na jornada do consumidor. A pesquisa procura colocar em discussão os desafios dos jornais brasileiros diante da Transformação Digital e a necessidade das organizações noticiosas na construção, entrega e sustentação de valor diante de uma cadeia de valor, tendo o anunciante como um dos principais protagonistas.

Na frente empírica do trabalho, buscou-se mediar e interpretar as opiniões e aspirações entre dois grupos. O primeiro formado por executivos do jornal *Estadão* que serve de recorte dos jornais brasileiros, uma vez que configura entre as três maiores circulações nacionais quando somadas as versões impressa e digital; e um segundo grupo composto por *heads* de mídia de grandes agências de publicidade no papel de anunciantes dos principais setores do mercado brasileiro e responsáveis pela negociação e compra de mídia dos principais meios *on e off-line*. Essa mediação se deu a partir da construção de

três eixos temáticos (o negócio, o desafio e o valor), elaborados com base no raciocínio teórico do trabalho e que subsidiaram os questionários para as entrevistas em profundidade com o primeiro grupo e o roteiro e condução de um *focus group* com o segundo.

Assim, foi possível estabelecer uma relação entre expectativa e desempenho em que se analisa um conjunto de esforços do primeiro grupo na procura de soluções atrativas ao mercado anunciante e o desempenho percebido pelo segundo grupo se tal esforço é reconhecido a ponto de retomar uma maior atratividade de investimentos para as marcas.

Conclui-se que essa relação não tem o equilíbrio esperado. O desempenho percebido pelo grupo de anunciantes está longe de responder às expectativas de um dos jornais de maior circulação no Brasil que investe em ferramentas e rotinas voltadas à transformação digital, em total harmonia de esforços junto aos demais jornais de maior circulação no país. E o enfraquecimento do valor percebido como fonte primária de informação, diante de uma audiência que interessa às marcas anunciantes, é o principal ofensor nesse cenário de sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Comunicação e Convergência; Jornada de Consumo; Valor; Anunciantes.

ABSTRACT

The media and the consumption journey: the performance of Brazilian newspapers in the face of advertisers in converging scenarios.

(Supervised by Doctor Jorge Pedro Sousa)

The construction of this thesis is anchored in the trinomial Communication, Consumption, and Convergence by understanding it as a premise for the business sustaining in the media and has as a research object the common point between the newspaper medium, the advertiser, and the reader/consumer.

Studying new media is a frequent practice, but discussing traditional media tools, routines, and processes with the challenge of guaranteeing them the necessary contemporaneity to form opinions about continuity, discontinuity, or transformation, is also important in the field of communication research. This investigation proposes to understand the relevance of the newspaper for the advertiser before a slowdown in investment in this medium, in the face of an increasingly convergent reader/consumer.

With this objective, the theoretical construction foresees its contribution to communication models and processes, impacts, and influences of convergence in consumer culture, emphasizing the consumer journey. The research seeks to bring into discussion the challenges of Brazilian newspapers in the face of Digital Transformation and the need for news organizations to build, deliver and sustain value in a production chain, with the advertiser as one of the main protagonists.

On the empirical front of the work, an attempt was made to mediate and interpret opinions and aspirations between two groups. The first one was formed by executives from the *Estadão* newspaper, which serves as a clipping of Brazilian newspapers; since it is among the three largest national circulations when the printed and digital versions are added; and a second group composed of the media head executives from large advertising agencies acting as advertisers in the main sectors of the Brazilian market and responsible for negotiating and buying media from the main online and offline mass media. This mediation was based on the construction of three thematic axes (the business, the

challenge, and the value), prepared based on the theoretical reasoning of the work and which subsidized the questionnaires for the in-depth interviews with the first group and the script and conduction of one focus group with the second.

Thus, it was possible to establish a relationship between expectation and performance in which a set of efforts by the first group was analyzed in the search for attractive solutions to the advertising market, and the performance perceived by the second group if that effort was recognized to the point of resuming a greater attractiveness of investments for brands.

It is concluded that this relationship does not have the expected balance. The performance perceived by the group of advertisers is far from responding to the expectations of one of the newspapers with the largest circulation in Brazil that invests in tools and routines aimed at digital transformation, in total harmony of efforts with the other newspapers with the largest circulation in the country. And the weakening of the value perceived as a primary source of information, facing an audience that interests the advertising brands, is the main offender in this business sustainability scenario.

Keywords: communication and convergence; consumption journey; value; advertisers.

RÉSUMÉ

Les médias et le parcours de consommation : la performance des journaux brésiliens face aux annonceurs dans des scénarios convergents.

(Sous l'orientation du Professeur Jorge Pedro Sousa)

La construction de cette thèse s'ancre dans le trinôme Communication, Consommation et Convergence en l'appréhendant comme une prémisse pour pérenniser l'activité dans les médias et a pour objet de recherche le point commun entre le média journal, l'annonceur et le lecteur/consommateur.

Étudier les nouveaux médias est une pratique fréquente, mais discuter des outils, des routines et des processus médiatiques traditionnels avec le défi de leur garantir la contemporanéité nécessaire pour former des opinions sur la continuité, la discontinuité ou la transformation, est également important dans le domaine de la recherche en communication. C'est ce que propose cette enquête, pour comprendre la pertinence du média journal pour l'annonceur face à un ralentissement des investissements sur ce média, face à un lecteur/consommateur de plus en plus convergent.

Avec cet objectif, la construction théorique prévoit sa contribution dans les modèles et processus de communication, les impacts et les influences de la convergence dans la culture de consommation en mettant l'accent sur le parcours du consommateur. Il vise à mettre en discussion les défis des journaux brésiliens face à la transformation numérique et la nécessité pour les organes de presse de créer, fournir et maintenir de la valeur dans une chaîne de production, avec l'annonceur comme l'un des principaux protagonistes.

Sur le front empirique du travail, on a cherché à médiatiser et interpréter les opinions et les aspirations entre deux groupes. Le premier formé par des cadres du journal *Estadão*, qui sert de coupure de journaux brésiliens, puisqu'il fait partie des trois plus grands tirages nationaux lorsque les versions imprimées et numériques sont ajoutées ; et un deuxième groupe composé de responsables médias de grandes agences de publicité agissant en tant qu'annonceurs dans les principaux secteurs du marché brésilien et chargés de négocier et

d'acheter des médias auprès des principaux médias *on* et *off-line*. Cette médiation s'est appuyée sur la construction de trois axes thématiques (l'affair, le défi et la valeur), élaborés à partir du raisonnement théorique de l'ouvrage et qui ont subventionné les questionnaires des entretiens approfondis avec le premier groupe et le scénario et conduite d'un *focus group* avec le second.

Ainsi, il a été possible d'établir une relation entre attente et performance dans laquelle un ensemble d'efforts du premier groupe est analysé dans la recherche de solutions attractives au marché publicitaire et la performance perçue par le second groupe si cet effort est reconnu au point de renouer avec une plus grande attractivité des investissements pour les marques.

On en conclut que cette relation n'a pas l'équilibre attendu. La performance perçue par le groupe d'annonceurs est loin de répondre aux attentes de l'un des journaux les plus diffusés au Brésil qui investit dans des outils et des routines visant la transformation numérique, en totale harmonie d'efforts avec les autres journaux les plus diffusés dans le pays. Et l'affaiblissement de la valeur perçue comme source première d'information, face à une audience qui intéresse les marques publicitaires, est le principal fautif dans ce scénario de pérennité des affaires.

Mots clés: Communication et Convergence ; Jour de consommation ; Valeur; Annonceurs

DEDICATÓRIA

À minha irmã
Eliana M. Santini. A. Corrêa
(*in memoriam*)

Uma das mais de 680 mil vítimas
do Covid-19 no Brasil.
Vítimas de uma fatalidade histórica
e de uma gestão governamental irresponsável.

Entusiasta da minha
trajetória profissional e
acadêmica no papel de irmã
mais velha e mãe.

Pessoa de muita fé,
em Deus e na ciência.

O amor, quando espiritual,
é ainda mais verdadeiro.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento especial a minha esposa Jacyara e aos meus filhos Pedro e Luiza, pela compreensão e incentivo. Não só pelo esforço e apoio empregados na construção dessa tese, mas também pelos percalços comuns em nossas vidas, sempre enfrentados com união e cumplicidade.

Desenvolver uma tese em paralelo às demais rotinas de trabalho é sempre um desafio para qualquer pesquisador. Cada colega pesquisador traz suas responsabilidades profissionais e pessoais em conjunto aos esforços acadêmicos. Mas em uma rotina corporativa, inserida em um mercado competitivo como o de consumo, isso toma maiores proporções. Por isso sou grato também aos meus gestores diretos, assim como meus pares e equipes de trabalho. Ane Lopes na Claro Brasil, Wendell Oliveira na Ligga Telecom e, no momento de conclusão desta tese, aos líderes e colegas da Watch Brasil representados aqui pelo Mauricio Almeida e Carlos Mendes. Mesmo na certeza de que os saberes acadêmicos e os de mercado são complementares, muitas vezes precisei da tolerância dos gestores e apoio dos colegas para uma maior dedicação à pesquisa.

Aos professores do programa de doutoramento do Curso de Ciências da Informação da Universidade Fernando Pessoa (UFP) meu agradecimento pelo direcionamento, comprometimento e experiências divididas em sala de aula e nos seminários.

Aos colegas de turma do programa de doutoramento, meu agradecimento pelas trocas de informações, nunca negadas e, ao contrário, sempre acompanhadas dos melhores esclarecimentos e incentivos.

Um agradecimento também especial à Prof. Doutora Andreia Galhardo que iniciou minhas orientações e que acompanhou não só os desafios da tese, como também alguns desafios pessoais sublimando ainda mais a relação orientador e orientando.

E minha gratidão ao Prof. Doutor Jorge Pedro que, além de coordenador e professor do doutoramento em Ciências da Informação, também assumiu a orientação da minha tese. Ninguém orienta como ele, como também, ninguém apresenta a cidade do Porto com tanto carinho e apreço. Que sorte a nossa!

“O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim: esquenta e esfria, aperta e
daí afrouxa, sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.”

Riobaldo
(personagem de *Grande Sertão: Veredas*, obra de Guimarães Rosa)

ÍNDICE

Índice de Figuras	XXIII
Índice de Quadros	XXIV
Índice de Gráficos.....	XXV

INTRODUÇÃO	1
-------------------------	----------

CAPÍTULO I:

Comunicação, Consumo e os desafios de gestão diante de jornadas convergentes ...9

1. A relação Comunicação / Consumo / Convergência	12
1.1. Modelos e processos comunicacionais	14
1.2. A cultura do consumo e a persuasão.....	17
2. A jornada do consumo e sua relação com a mídia	22
2.1. A indústria midiática: da modernidade à pós-modernidade convergente.....	27
2.2. Transformação digital como premissa para construção de valor.....	34

CAPÍTULO II:

Posicionamento do meio jornal no Brasil e sua relevância para o anunciante51

1. Cenários desafiadores para os jornais no Brasil	54
2. Modelos de negócios e o jornalismo <i>transmedia</i> na busca de valor	65
2.1. Construção de valor para organizações noticiosas	74
3. O papel do anunciante na cadeia de valor da comunicação	81

CAPÍTULO III:

O esforço do meio jornal e a percepção do mercado anunciante93

1. A pesquisa e suas metodologias híbridas	94
2. O olhar do veículo: a projeção de desempenho	99
2.1. O olhar editorial e o desafio.....	101
2.1.1. Sobre o negócio e sua sustentação	101
2.1.2. Sobre o desafio dos jornais em cenários convergentes	105
2.1.3. Sobre a criação de valor	108
2.2. O olhar comercial e o desafio	110
2.2.1. Sobre o negócio e sua sustentação	110
2.2.2. Sobre o desafio dos jornais em cenários convergentes	112
2.2.3. Sobre a criação de valor	114
2.3. O olhar do <i>Marketing</i> e Inovação na experiência do leitor	115
2.3.1. Sobre o negócio e sua sustentação	115
2.3.2. Sobre o desafio dos jornais em cenários convergentes	119
2.3.3. Sobre a criação de valor	125

3. O olhar do anunciante: a expectativa de resultados.....	129
3.1. Sobre o negócio e sua sustentabilidade	133
3.2. Sobre o desafio dos jornais em cenários convergentes.....	137
3.3. Sobre a criação de valor.....	144

CAPÍTULO IV:

1. Resultados e discussão	149
1.1. Matriz comparativa	149
1.2. Insumos para análise do trinômio O Negócio, O Desafio e O Valor	151

CONCLUSÕES.....	165
------------------------	------------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	175
---	------------

ANEXOS

Relatórios, roteiros, transcrições de entrevistas, carta de autorização e parecer Plataforma Brasil	189
--	-----

Índice de Figuras

Figura 1: As cinco gerações, a evolução do <i>marketing</i> e o valor das marcas	45
Figura 2: Funil de Conversão	47
Figura 3: Comparativo 4Ps e 4Es para a criação de valor	49
Figura 4: Capas dos jornais brasileiros em campanha de combate ao Covid-19	77
Figura 5: Detalhe do Portal Conass com informações sobre o Covid-19.....	79
Figura 6: Telejornal apresentando dados do Painel Conass	80
Figura 7: Tela do WhatsApp para o <i>Estadão Verifica</i>	85
Figura 8: Eixos temáticos para entrevistas	98
Figura 9: Experiência do leitor	103
Figura 10: Plataformas do jornal <i>O Estado de S. Paulo</i>	106
Figura 11: Organização da redação do jornal <i>O Estado de S. Paulo</i>	107
Figura 12: Classificação de <i>clusters</i> do <i>Estadão</i>	118
Figura 13: Etapas do funil de conversão do <i>Estadão</i>	120
Figura 14: Detalhe do novo projeto gráfico do <i>O Estado de S. Paulo</i>	122
Figura 15: Evolução dos formatos do <i>Estadão</i>	123
Figura 16: Evolução da circulação dos principais jornais do Brasil (2014 a 2020)	124
Figura 17: Composição básica do App <i>Estadão</i>	126
Figura 18: Dispositivos digitais do jornal <i>Folha de S. Paulo</i>	127
Figura 19: Divulgação da F1TV Pro: <i>streaming</i> que passou a transmitir as corridas de Fórmula 1 no Brasil em 2021	139
Figura 20: Divulgação do jornal <i>Valor Econômico</i> para crescimento durante a pandemia no Brasil	143
Figura 21: Campanha publicitária para os 80 anos da <i>Folha de S. Paulo</i> (1988).....	147
Figura 22: Campanha publicitária do jornal <i>O Estado de S. Paulo</i> (2022).....	148
Figura 23: Desenho esquemático da matriz comparativa.....	149
Figura 24: Infográfico sobre o eixo O Negócio.....	153
Figura 25: Infográfico sobre o eixo O Desafio.....	158
Figura 26: Infográfico sobre o eixo O Valor	161

Índice de Quadros

Quadro 1: Linha do tempo da relação Comunicação, Consumo e Convergência	30
Quadro 2: Transformação digital e as mudanças estratégicas da era analógica para a era digital	42
Quadro 3: Evolução da circulação digital 2018 – Jornais filiados ao IVC.....	64
Quadro 4: Principais bases de segmentação mercadológica	89
Quadro 5: Entrevistados do jornal <i>O Estado de S. Paulo</i>	99
Quadro 6: <i>Heads</i> de mídia das Agências de Publicidade participantes do <i>focus group</i> .	129
Quadro 7: Matriz comparativa entre grupos – codificação aberta.....	152

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Crescimento mundial do <i>e-commerce</i> em relação à pandemia	37
Gráfico 2: Crescimento do <i>e-commerce</i> no Brasil em relação à pandemia.....	38
Gráfico 3: Os papéis permutáveis entre o <i>marketing</i> tradicional e o digital	44
Gráfico 4: Evolução investimento anual em mídia publicitária Brasil / 2013 a 2018.....	55
Gráfico 5: Investimento em mídia publicitária no Brasil – 1º sem 2019.....	56
Gráfico 6: <i>Share</i> de investimentos entre os meios – Consolidado 2019	57
Gráfico 7: Crescimento de investimentos por meios – 2019 vs 2018 / 1º semestre.....	58
Gráfico 8: Evolução do investimento por meios no Brasil – 2013 a 2019.....	59
Gráfico 9: Evolução domicílios assinantes TV a Cabo no Brasil	61
Gráfico 10: Penetração do meio jornal na população – 30 dias	62
Gráfico 11: Evolução da circulação – Jornal filiados ao IVC	63
Gráfico 12: Índice de confiança dos eleitores no jornalismo profissional	86

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objeto a relação comum entre três agentes presentes na cadeia de valor da comunicação mercadológica: o veículo jornal, o leitor/consumidor e o anunciante. E tem também como premissa para a composição de pesquisa conceitos relacionados à comunicação, ao consumo e à convergência.

As variáveis do mercado, por si sós, são suficientes para garantir um considerável desafio a um gestor de comunicação mercadológica, principalmente no papel de anunciante, na elaboração de um plano que garanta não só a agregação de valor às marcas de um portfólio, como também o apoio necessário aos resultados comerciais. Contudo, a disputa maior está na guerra de percepções perante um consumidor cada dia mais inserido em cenários convergentes e, por consequência, dono de um fluxo migratório acentuado diante de conteúdos disponibilizados em múltiplas plataformas. Isso certamente exige desse gestor uma maior eficiência na relação entre as ferramentas comunicacionais empregadas, como também na persuasão das mensagens.

Investigar o posicionamento do jornal nesse contexto, enquanto instrumento midiático presente na comunicação mercadológica, ganha relevância diante do fato de instituições e títulos ligados à mídia impressa apresentarem cenários de desaceleração e até mesmo de descontinuidade e, ao mesmo tempo, haver alguns casos de aceleração em seus processos de convergência, pelo crescimento das versões digitais, com sinalizações positivas de recuperação em audiência. Isso ocorre principalmente ao analisarmos esse contexto a partir da crise econômica instaurada no Brasil em 2008, como consequência de um cenário mundial.

Para uma melhor visualização do esforço que o meio jornal procura empreender para criar relevância ao leitor/consumidor e, conseqüentemente, ao anunciante, essa pesquisa adotou o jornal *O Estado de S. Paulo* como recorte por estar entre os três maiores jornais de circulação no Brasil no início da construção dessa tese. A escolha se deu pela abertura dos executivos do jornal, uma vez que a pesquisa pedia uma maior profundidade ao ouvir as áreas comerciais, marketing e editorial. Demais meios que constam na lista de maior circulação também foram prospectados pelo pesquisador, mas não viabilizaram a imersão nas três áreas. Com isso, procurou-se trazer a realidade dos demais jornais brasileiros, por

meio de pesquisa documental com relatórios da Associação Brasileira de Jornais (ABJ), Kantar Ibope, Instituto de Verificação de Circulação (IVC), Grupo de Mídia, além de reportagens em veículos especializados em comunicação.

Ao somarmos a presença do anunciante nesse cenário, adicionamos não só a ótica de quem procura as melhores combinações no emprego da comunicação e seus meios na procura de audiência qualificada, como também a necessidade de se considerar a jornada de consumo nos planejamentos integrados de comunicação, uma vez que essa técnica exige a visualização e o entendimento das experiências do consumidor com a marca e seus produtos.

Esse cenário de dualidade que observamos no Brasil, com a descontinuidade de alguns veículos impressos e, ao mesmo tempo, a retomada de circulação de outros após períodos significativos de perda de receita, estão retratados nos capítulos a seguir, pois subsidiam a justificativa para o tema desta pesquisa. Principalmente quando esse contexto é abordado em uma linha temporal entre os anos de 2016 e 2019, sendo esse último o ano que marca o início da construção deste trabalho.

O jornalista, diretor de redação e membro do Consórcio Internacional de Jornalistas Investigativos, Fernando Rodrigues (2018), em artigo publicado no seu site *Poder 360*, comenta que, segundo auditoria do Instituto Verificador de Comunicação (IVC) naquele ano, a circulação dos onze principais jornais impressos brasileiros apontava declínio pelo terceiro ano consecutivo. Em dezembro de 2014, a tiragem impressa total desses onze diários era de 1.256.322 exemplares em média por dia. Em dezembro de 2017, o número havia caído para 736.346 – o equivalente a uma redução de 41,4%. Contudo, o jornal *Meio & Mensagem*, especializado na indústria de comunicação mercadológica, aponta em artigo da jornalista Barbara Sacchitiello (2019) que a circulação digital dos cinco maiores jornais de circulação (a saber, *Folha de S. Paulo*, *O Globo*, *o Estado de S. Paulo*, *Super Notícia* e *Zero Hora*) cresceu no Brasil em relação ao ano anterior, embora o saldo entre o digital e o impresso ainda seja negativo.

Soma-se a esse cenário a inquietude do pesquisador, sempre presente em suas pesquisas envolvendo a relação comunicação e consumo e balizadas por sua experiência em mercados de *marketing* e comunicação mercadológica, cuja rotina sempre foi, e continua sendo, caracterizada pela necessidade constante de assertividade no emprego de ferramentas comunicacionais sob o olhar do anunciante. É, portanto, com base nesse

contexto que se define o problema desta investigação caracterizado pela seguinte pergunta: qual é a relevância para o anunciante do meio jornal como componente de um plano de comunicação integrada, cujo foco está na agregação de valor às marcas e, ao mesmo tempo, nos resultados comerciais para sua organização?

A relevância do meio aqui em discussão está relacionada não só ao desafio de garantir a atenção e o engajamento do leitor/consumidor que apresenta hábitos cada dia mais convergentes ao consumir informação, produtos e serviços. Ela também está relacionada à atratividade junto ao anunciante em seus investimentos comunicacionais diante do desafio de ganhar a batalha de percepção deste mesmo leitor/consumidor para sua marca, num cenário de audiência qualificada. Por esse contexto, é importante investigar o meio jornal diante das demais ferramentas impressas, eletrônicas ou digitais presentes em um plano de comunicação integrada e entender em que condições ele agrega valor na transmissão de mensagens.

Por isso a perspectiva teórica que será adotada para tratar esse problema está associada a conceitos relacionados a cenários convergentes em que se encontra o leitor/consumidor, a comunicação mercadológica na sua maior característica de persuasão, a jornada de consumo diante da transformação digital pela qual passa a mídia impressa global com recortes específicos no Brasil. A pesquisa ainda prevê um retrato do meio jornal com ênfase no mercado anunciante brasileiro e a necessidade de construção de valor como premissa para a sustentação do meio.

Além disso, com base nesse contexto, este estudo tem os seguintes objetivos:

1. Objetivo Geral:

Investigar a relevância do meio jornal no escopo da Comunicação Integrada, sob o olhar do anunciante e seu foco em resultados comerciais e de branding.

2. Objetivos Específicos:

2.1. Identificar os desafios na gestão da comunicação mercadológica diante de um leitor consumidor cada dia mais convergente em sua jornada de consumo, levando-se em considerações variáveis como jornada de consumo e consumo midiático.

2.2. Discutir o posicionamento dos jornais brasileiros como integrantes de planos de comunicação mercadológica e diante da desaceleração de investimentos por parte dos anunciantes.

2.3. Analisar os desafios desses anunciantes, cujas metas sejam atrair, desencadear considerações e oportunizar a aquisição de produtos e serviços de seus produtos, bem como garantir um posicionamento assertivo para suas marcas.

Esses objetivos são traduzidos pelas seguintes questões de investigação, norteadoras da proposta de investigação desta pesquisa:

1. Qual é a representatividade do meio jornal nos planos de comunicação das marcas planejados pelos anunciantes?
2. Qual é a relação da publicidade, em sua forma tradicional de anunciar, com esse cenário?
3. Como o meio jornal vem trabalhando no sentido de angariar audiência e, conseqüentemente, agregar valor a investidores, anunciantes e, principalmente, aos leitores consumidores?
4. Qual é a importância da jornada de consumo nas estratégias adotadas pelo meio jornal, na busca de audiência junto ao leitor consumidor e, conseqüentemente, na relevância ao anunciante?

O problema de investigação e esses questionamentos apontam um cenário de hipóteses que essa pesquisa pretende analisar:

1. O meio jornal tem perdido a audiência para leitores/consumidores cada dia mais convergentes e com diferentes hábitos no consumo de informação, serviços e produtos; e, com isso, reduzindo sua tiragem e circulação.
2. Como consequência, o meio não é mais percebido como ferramenta midiática relevante ao anunciante, deixando de compor os planos de comunicação das marcas e, conseqüentemente, reduzindo o receita oriunda da publicidade, não apresentando qualquer expectativa de reverter esse quadro de desaceleração de investimentos.

Há, portanto, um conjunto de interesses que servirão de pilares para a construção deste trabalho. Para isso, o primeiro capítulo procura discutir os desafios da comunicação mercadológica diante de cenários convergentes, modelos e processos comunicacionais e sua contemporaneidade. Explora a Jornada de Consumo e sua relação com a mídia como premissa para a composição de planos de comunicação mercadológica pelos anunciantes e suas agências de publicidade e ainda aborda esse cenário pela ótica da transformação digital como meio para a construção de valor da cadeia de comunicação.

O segundo capítulo discute o histórico e o atual posicionamento da mídia impressa no Brasil, em especial o meio jornal em cenários desafiadores na procura de modelos de negócios, sua relevância para o anunciante e a necessidade de construção de valor para recuperação de audiências sustentáveis. Esse capítulo aborda também conceitos sobre a construção e a sustentação de valor sob o olhar mercadológico e sua aplicabilidade às organizações noticiosas, bem como o papel do anunciante nessa cadeia de valor da notícia.

Levando em conta essas frentes de discussão, ordenadas por esses dois capítulos, e suas relações com os objetivos e pressupostos já citados, embasa-se a escolha de uma metodologia híbrida abordada no terceiro capítulo, acompanhada de diagnoses das pesquisas empíricas com dois grupos estratégicos.

O caminho metodológico escolhido para essa pesquisa, abordado no início do terceiro capítulo, pode ser caracterizado pelo somatório de dois grandes esforços. Primeiramente, de uma elaboração teórica presente nos capítulos iniciais, com base em uma pesquisa bibliográfica e documental, e que não se resume apenas a resenhas conceituais, mas sim à apropriação de uma atividade balizadora que leva em consideração o contexto gerado pelo problema (Bonin, 2009), além dos objetivos da pesquisa e questões investigativas.

O segundo esforço empregado no caminho metodológico desta tese se dá por meio de pesquisas exploratórias empíricas que adquirem um papel importante ao se aproximarem dos objetivos em estudo e estão relacionadas aos desafios na gestão de comunicação mercadológica e ao posicionamento dos jornais brasileiros diante das necessidades dos anunciantes. Isso permite a visualização de especificidades do que se investiga, propiciando desdobramentos para concretização do problema, bem como no tensionamento das proposições teóricas. Para uma pesquisa inserida no universo

dinâmico da comunicação, isso pode fazer toda diferença, principalmente na relação entre razão e empirismo.

Aos grupos envolvidos na pesquisa empírica, compostos por executivos do jornal *Estadão* e diretores de mídia¹ de agências de publicidade, foram adotados questionários para subsidiar as entrevistas em profundidade, semiestruturadas ao primeiro grupo, bem como o estabelecimento de um roteiro para orientar o exercício de *focus group* com o segundo grupo.

É importante apontar aqui que *Estadão*, além de ser o nome popular adotado pelo mercado e leitores do jornal *O Estado de S. Paulo*, também passou a assinar as frentes digitais a partir do ano de 2.000 com a unificação dos sites da *Agência Estado*, *O Estado de S. Paulo* e o *Jornal da Tarde*, pelo portal *estadão.com.br*, que foi um marco da transformação digital iniciada pelo grupo.

O quarto e último capítulo explora os resultados das pesquisas empíricas por meio de uma matriz comparativa que leva em consideração duas variáveis: (1) as opiniões de ambos os grupos sobre os desafios da comunicação mercadológica e a representatividade do meio jornal, temas e situações construídos em função da problematização, das questões de investigação e das hipóteses dessa tese; (2) e um eixo temático elaborado com base nos referenciais teóricos explorados e que norteiam o pensamento sobre a relevância do meio diante dos demais agentes presentes no objeto deste trabalho.

A partir desse contexto em que se procura demonstrar a construção da tese, é possível afirmar que seu principal diferencial e contributo em relação ao conhecimento construído até então, está na inclusão do anunciante como um agente importante na cadeia de valor em que se encontram o meio jornal e o leitor/consumidor. Principalmente diante dos desafios em gerir a comunicação mercadológica diante de consumidores em plena convergência nos hábitos de se consumir não só serviços e produtos, como também informação. Contexto em que os meios impressos enfrentam desaceleração em investimentos perante a transformação digital.

Isso toma uma maior efetividade quando se procura confrontar a expectativa de executivos de um dos principais jornais brasileiros, representantes de três áreas

¹ O termo “mídia”, também designa as áreas que envolvem a gestão sobre investimentos publicitários no Brasil. Tanto dentro das organizações, quanto nas agências de publicidade.

estratégicas para uma organização noticiosa (editorial, comercial e marketing) e seu esforço no emprego de um conjunto de ações para retomar a relevância do meio diante de investimentos publicitários. Esse esforço é discutido com *heads* de mídia de grandes agências e representantes dos maiores setores anunciantes do Brasil, responsáveis por planejar a melhor composição dos planos de comunicação das marcas, principalmente na relação entre investimento e resultado, por meio de indicadores que compõem o *return on investment* (ROI).

Assim, a síntese para responder ao problema e questionamentos e, conseqüentemente, elaborar a tese em questão, está na relação entre a expectativa do primeiro grupo em prover estratégias e soluções para reverter a percepção e relevância do meio jornal e o desempenho percebido do segundo grupo na efetividade dessas ações a ponto de retomar ou não investimentos no meio.

CAPÍTULO I: COMUNICAÇÃO, CONSUMO E OS DESAFIOS DE GESTÃO DIANTE DE JORNADAS CONVERGENTES.

Pesquisas e discussões contemporâneas envolvendo a comunicação mercadológica atestam a importância de se abordarem cenários sobre convergência associados ao papel da comunicação diante da sociedade, principalmente quando adotamos a conceituação de Jenkins (2009, p. 29) sobre convergência:

O fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão quase a qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam.

Levando em conta essa conceituação e os apontamentos do autor, a convergência pode ser visualizada tanto como um processo corporativo quanto de consumo. Empresas de mídia trabalham o fluxo de conteúdos pelos canais de distribuição com foco na ampliação de mercado, ganho de audiências e, conseqüentemente, geração de receitas. Já o consumidor, cada dia mais dominante na utilização da tecnologia, se acerca de maior controle sobre aquilo que recebe e com o que interage, participando de maneira mais efetiva de sua cultura. Ao inserir o anunciante nesse cenário convergente apontado por Jenkins, em que a criação de conteúdo é uma das várias condicionantes para o ganho de audiência pelas empresas de mídia, como também o leitor/consumidor que, a cada dia, se empodera mais do controle sobre o que consome, certamente o anunciante se vê em uma situação ainda mais desafiadora na alocação de seu investimento e, conseqüentemente, na gestão de seus resultados.

Entender esse universo de desafios entre a comunicação e a convergência é objetivo de muitos pesquisadores brasileiros que servem de premissa para o desenvolvimento teórico desta tese. É o caso da pesquisa de Rocha (2009), que faz um recorte do início dos anos 2000, quando se discutia a efetividade da internet como veículo publicitário, ainda muito preso aos *sites* como principais instrumentos de atuações massivas, sem os atributos de segmentação presentes nos anos seguintes. O resultado apontado era o de saturação da audiência diante da banalização dos anúncios por meio de uma multiplicação excessiva, repetindo-se assim o cenário em que a publicidade toma impulso na recuperação econômica do Pós-Segunda Guerra até então saturada. Para a pesquisadora, durante esse período a publicidade passou a ser a ferramenta para se ganhar a disputa do consumo em

meio à concorrência em um círculo vicioso em que quanto mais a mensagem é multiplicada, mais é banalizada e inoportuna. Contudo, a publicidade na internet mostrou-se mais assertiva na combinação entre reforço de marca e resultados na *performance* comercial, saindo de pouco mais de 2% de representatividade de investimento publicitário de um anunciante brasileiro ao final de 2003, passando por 3,6% em 2007 e chegando até 9,7% em 2019 (ano em que se encontra a estruturação deste texto).

Lima e Nascimento (2016) abordam a relação de meios comunicacionais com os desafios da convergência, analisando a trajetória do meio Rádio no papel de *webradio*, tendo como objeto de investigação a *Rádio Jornal*, emissora situada na capital do Estado de Pernambuco, no Brasil, e citada pelos pesquisadores como a primeira na América Latina a transmitir sua programação via *streaming* (tecnologia que permite o consumo de conteúdo pela internet, sem a necessidade de descarga de dados). O objetivo da pesquisa é o de identificar estratégias adotadas pelo meio para tirar proveito do ambiente convergente das mídias digitais com foco na potencialização da interatividade. Além de reduzir a restrição territorial do sinal analógico AM e FM, a *webradio* passa a adotar uma gama maior de possibilidades para interação com seus ouvintes, tais como *chats* e *podcasts*, além de leituras em tempo real de sua audiência. A interação com sua audiência não é uma novidade do meio rádio, uma vez que ouvir e até mesmo colocar no ar seus ouvintes e entrevistados sempre foi uma prática no universo analógico. Contudo, grandes e pequenas indústrias passaram a investir em ambientes favoráveis à exploração do universo da convergência e da cultura participativa em que, segundo Jenkins (2009) o mesmo conteúdo aparece em diferentes canais e assume formas distintas no ponto de recepção, favorecendo a interação.

O meio rádio, uma vez adaptado à internet na sua configuração de *webradio*, foi, sem dúvida, um *benchmarking* positivo para os demais meios de comunicação do *mainstream*, permitindo um diálogo comunicacional entre duas partes, em que a mensagem é proferida pelo emissor, recebida pelo receptor e também decodificada em um contínuo processo de réplica e tréplica. Com isso, os pesquisadores confirmam sua hipótese de que o meio rádio tem diferentes formas de promover a interatividade e explorar a convergência, fazendo uso de sua plataforma *webradio* e ainda contando com aplicativo *mobile* e desdobramentos em redes sociais.

Renó e Flores (2018) discutem o papel do leitor de jornais nesse contexto de convergência em que este é também coautor, por também produzir mídia a partir de uma narrativa transmídia composta por novas mídias e novas linguagens. A reflexão dos autores sobre o jornalismo transmídia é que ele se torna uma forma de linguagem periodística que contempla, ao mesmo tempo, diferentes mídias, com diferentes linguagens e narrativas de muitas mídias voltadas para diferentes usuários e tudo isso graças à interatividade da mensagem. Nessa estrutura, é possível e viável a relação entre diferentes fragmentos comunicacionais, como vídeo, foto, *link* e textos, presentes na estrutura hipermídia baseada no texto. Entende-se aqui por hipermídia, portanto, os *links* entre diferentes fragmentos comunicacionais, cuja navegabilidade é oferecida ao leitor como coautor diante da possibilidade de uma nova construção narrativa.

Assim, o jornalismo transmídia “passa a ser uma forma de linguagem jornalística que contempla, ao mesmo tempo, diferentes mídias, com várias linguagens e narrativas para um número infinito de usuários” (Renó e Flores, 2018, p. 53). Portanto, recursos audiovisuais, de comunicação móvel e de interatividade são adotados na disseminação do conteúdo na internet e nas redes sociais, o que expande consideravelmente a circulação do conteúdo. Por outro lado, a telefonia móvel utilizada no jornalismo é também uma ferramenta fundamental para garantir a mobilidade e a instantaneidade do processo de construção da narrativa. Em um *smartphone*, por exemplo, encontramos todos os outros canais de comunicação de uma só vez em um único dispositivo. Ao mesmo tempo, esses canais ou veículos de comunicação geralmente estão relacionados entre si, com base em *links* e direções que formam caminhos hipermidiáticos como no conceito de McLuhan (2007), para quem os meios tecnológicos formam a extensão do nosso corpo. Esse conceito é tangível, uma vez que agora temos literalmente os dispositivos em nossas mãos.

Nesse sentido, partimos do princípio de que o jornalismo é uma linguagem que envolve narrativas próprias, uma intertextualidade informativa, com uma temporalidade diferente e, é claro, uma hierarquia de conteúdo. A diferença do jornalismo transmídia sobre outras formas de narrativa jornalística é que, com a narrativa transmídia, é possível aproveitar as possibilidades comunicacionais presentes na sociedade pós-moderna, em que a mobilidade e a liquidez das estruturas (isto é, a interatividade) assumem papéis

importantes no campo da comunicação, como envolver e atrair os leitores/receptores para a interpretação participativa da mensagem.

A conclusão dos pesquisadores é que investigar o jornalismo é uma questão fundamental, pois ele está passando por constantes mudanças como decorrência do desenvolvimento sociocultural, econômico e tecnológico. É, por consequência, também necessário definir como produzir conteúdo para uma sociedade cada vez mais *trans*, isto é, cada vez mais suportada por uma linguagem hipermídia em cenários caracterizados pela constante transformação no universo digital.

Uma das premissas para a continuidade deste capítulo é entender os desdobramentos da comunicação por meio de modelos e processos comunicacionais e, com isso, identificar os desafios na gestão da comunicação mercadológica na sua função híbrida de construção de valor para as marcas, bem como a adesão de abordagens persuasivas visando o consumo.

1. A relação Comunicação / Consumo / Convergência

Comunicar para fomentar o consumo está presente há muito em nossa linha histórica, mesmo reconhecendo que, a partir da Revolução Industrial, as estratégias e ferramentas comunicacionais tomaram maiores proporções, principalmente na publicidade e demais frentes de comunicação promocional. Para Santini (2013), o trinômio *tecnologia, modernidade e consumo* sintetiza uma força de considerável influência diante da história recente da comunicação, recortada nos últimos duzentos anos.

O entendimento da comunicação passa por diferentes olhares e, conseqüentemente, por diferentes interpretações, indo além do que apenas representar a troca de informações entre uma fonte emissora, seu receptor e os possíveis ruídos entre ambos. Ao trazer o consumo para uma discussão conjunta, é preciso trazer também sua dualidade, uma vez que a ele são associadas críticas político-sociais e, ao mesmo tempo, justificativas para desenvolvimento. Discutir consumo é também estar diante de um discurso contraditório. Para Barbosa e Campbell (2006 p. 21), “Significados positivos e negativos entrelaçam-se em nossa forma cotidiana de falar sobre como nos apropriamos, utilizamos e usufruímos do universo a nossa volta”. A argumentação dos autores se baseia no fato de que o

consumo, por vezes, é entendido como uso e manipulação e, em outras, como o ato de compra, esgotamento e realização. Diferente da noção de trabalho, que costuma ser relacionada conceitualmente à criatividade, autoexpressão e identidade, o consumo é visto como alienação, falta ou perda de autenticidade e um processo individualista e desagregador, pois “não trabalhar é um estigma, enquanto não consumir é uma qualidade moralmente superior ao inverso” (Barbosa; Campbell, 2006, p. 21). Portanto, o consumo ora responde por anseios físicos e desejos psicológicos, ora provoca críticas denunciatórias pelo esgotamento dos bens materiais da sociedade e do meio ambiente.

O antropólogo argentino Néstor Canclini (2010, p. 14) também discute essa dualidade ao propor que se reconceitue o consumo “não como simples cenário de gastos inúteis e impulsos irracionais, mas como espaço que serve para pensar e no qual se organiza grande parte da racionalidade econômica, sociopolítica e psicológica nas sociedades”. Ao abordar temas como as mudanças culturais na América Latina e o papel das artes e dos meios de comunicação de massa sob o olhar da globalização, o autor define o consumo como “o conjunto de processos socioculturais em que se realizam a apropriação e o uso dos produtos” (Canclini, 2010, p. 60). Entende-se aqui por “processos socioculturais” o ciclo gerado por um produto desde sua produção até seu consumo, fator que desencadeia a expansão do capital por meio de sua cadeia produtiva detentora da força de trabalho. A propagação de objetos e marcas gerada por esse processo toma ainda maiores proporções diante de variáveis como as inovações tecnológicas e tendências ditadas pela moda. São contextos como esses que ajudam a enxergar os atos pelos quais se consomem bens e serviços como algo maior do que simples exercícios de gostos, caprichos e compras impulsivas.

Ao adicionarmos a mídia nessa discussão sobre consumo, ambos passam a realizar papéis interdependentes, já que a mídia, sob o olhar da comunicação mercadológica, é premissa para o exercício de uma linguagem persuasiva com o objetivo de se definir por determinadas marcas e produtos. Soma-se a esse fato o olhar de Silverstone (2011, p. 150) sobre a relação entre a mídia e o consumo: “O consumo é, ele mesmo, uma forma de mediação, à medida que os valores e significados dados de objetos e serviços são traduzidos e transformados nas linguagens do privado, do pessoal e do particular”. Essa afirmação reforça o fato de que não consumimos apenas objetos e bens, mas também informações. Assim, construímos significados, negociamos valores e dizemos ao mundo

o que somos. Fato é que a comunicação e o consumo estão na mesma esteira do desenvolvimento, desafiando a todos no seu entendimento e no seu controle e, ao olharmos ambos os conceitos em uma linha histórica, podemos entender melhor a relação de complementaridade entre ambos.

Historicamente, temos registros cronológicos que comprovam os esforços comunicacionais do homem, que vão desde as representações pictóricas do Paleolítico, passando pelos primeiros testemunhos da escrita nas chamadas tábuas de argila de Uruk, na antiga Mesopotâmia há cerca de 3.300 a.C., os hieróglifos egípcios e, finalmente, o alfabeto fenício, oriundo da região siro-palestinense e datado da metade do II milênio a.C. Para Giovannini (1987, p. 42), a origem do alfabeto denota uma necessidade comunicacional, pois ele nasce “onde o homem sente a sua necessidade e onde circunstâncias favoráveis contribuem para transformar esta necessidade numa realidade”. No caso dos fenícios, o desenvolvimento do comércio é a principal justificativa desse esforço comunicacional. A necessidade de entender a comunicação também é histórica, uma vez que os modelos comunicacionais hoje discutidos se assemelham às antigas descrições gregas sobre retórica e dialética que, inseridas em um patamar processual, já estavam registradas “no clássico esquema tricotômico da comunicação apresentado por Aristóteles na pessoa que fala, no discurso que pronuncia e na pessoa que escuta” (Rabaça e Barbosa, 1988, p. 152).

Modelos e processos comunicacionais são constantemente abordados e discutidos pelos mais diversos grupos sociais, no papel de representantes de uma expressiva pluralidade do conhecimento. Para Burke (2003, p. 21), essa pluralidade se origina tanto dos intelectuais como detentores de certos tipos de conhecimento quanto de “outros campos de especialização ou de *know-how* cultivados por grupos como burocratas, artesãos, camponeses, parteiras e curandeiros”. Com base nesse cenário, podemos agregar a essa discussão sobre comunicação e consumo a premissa de que o saber é plural, e a comunicação, conforme seu termo de origem, é *tornar comum* esse saber.

1.1. Modelos e processos comunicacionais

A Comunicação enquanto um processo não pode ser vista apenas como uma rotina mecânica, pois envolve ação e reação, significados, interpretações por meio da

linguagem, envolvendo interlocutores, mensagens, meios e contextos. Para Goulart (2010, p. 958), o processo comunicacional é “uma interação, ou seja, um exercício de influência recíproca entre as partes”. Essa visão toma maiores proporções sob o olhar de Santos (2008, p. 16) quando este afirma que esse mesmo processo inclui “a utilização de códigos, meios de comunicação, tecnologias e a relação com as normas culturais, sociais e ideológicas numa dinâmica em que as partes interagem entre si afetando-se mutuamente”. Com isso, entende-se que qualquer discussão sobre comunicação envolve sempre um universo maior que apenas o do seu significado. Envolve interlocutores, mensagens, meios, contextos e, acima de tudo, objetivos. Informar, entreter, convencer e, a até mesmo persuadir consumidores para a escolha entre marcas e produtos são, portanto, alguns dos objetivos presentes no universo comunicacional.

Rabaça e Barbosa (1988, p. 153) registram no *Dicionário da Comunicação*, obra que contém mais de sete mil verbetes, vários processos comunicacionais em uma análise temporal e conceitual. A análise assinala vários processos, como o sistema elaborado pelos engenheiros de telecomunicações Shannon e Weaver, que se baseava na teoria matemática da informação com foco nos meios e canais disponíveis, buscando o máximo de informações e um mínimo de ruídos (tudo o que interfere na transmissão e dificulta a recepção). Aborda também o modelo elaborado por Wendell Johnson, especialista em semântica que dá ênfase à relação entre a linguagem e a realidade, em que a comunicação é fruto de um efeito contínuo entre palavras e fatos. Outro processo analisado é o do cientista político Harold Lasswell, que propõe um paradigma destinado ao exame científico de vários aspectos da comunicação de massa que se tornou referência: *quem* (emissor), *diz o que* (mensagem), *em que canal* (meio), *para quem* (receptor) e *com que efeito* (*feedback*). A esses somam-se outros processos analisados pelos autores, todos envolvendo a premissa de um emissor, um receptor e uma mensagem, porém com diferentes variáveis e intervenções, deixando claro que o foco comunicacional deixa de estar apenas no técnico/físico e passa também ao relacional.

Para uma melhor visualização do fenômeno comunicacional, Gomes (2004) defende a existência de modelos que, conforme as perspectivas adotadas, não se limitam a um desenho único e estão longe de ser estáticos. Contudo, a partir dessa leitura, o autor aponta três enfoques para a estruturação desses modelos: *o mundo das coisas*, focado no objeto; *o mundo do sujeito*, focado no sujeito que atua e, finalmente, *o mundo do social*, que

engloba a relação do sujeito com a sociedade. O autor ainda complementa: “Em cada um destes mundos, o acento e o privilegiamento dos conceitos de teoria da comunicação irão variar substancialmente” (Gomes, 2004, p. 10).

Ainda na procura do entendimento da comunicação, Gomes (2004) aponta a necessidade de visualizá-la por meio de diferentes conceitos: *o conceito biológico*, em que a comunicação é o ato de transmitir o que se passa no sistema nervoso do indivíduo; *o conceito pedagógico*, sintetizado pelo processo de transmissão de experiências; *o conceito histórico*, como única forma de sobrevivência social; *o conceito sociológico*, como instrumento de interação social e de coexistência; *o conceito psicológico*, caracterizado pela transmissão de estímulos (geralmente símbolos verbais) para modificar o comportamento de outros indivíduos, numa relação franca entre “comunicador” e “receptor”; e *o conceito estrutural*, entendido como o processo de transmissão e recuperação de informação.

Ao se estabelecer uma ligação entre o comunicar e o consumir, os conceitos *psicológico* e *estrutural* de Gomes (2004) são, sem dúvida, os que mais se aproximam da comunicação mercadológica. Gerar estímulo e estabelecer práticas e processos para isso são caminhos adotados pela comunicação mercadológica como condição maior para ganhar a competitividade entre marcas. *O conceito estrutural* toma forma na discussão do próprio autor sobre os processos midiáticos que se apresentam na sociedade contemporânea como foco aglutinador da reflexão sobre os processos socioculturais e os de significação. A significação aqui está associada ao questionamento conceitual da comunicação: “Hoje no Brasil (e no mundo?), o conceito de comunicação está de tal maneira esgarçado que se pode afirmar que tudo é comunicação. Ora, quando tudo é comunicação, nada é comunicação (Gomes, 2004, p. 18).

A necessidade de se discutir e até mesmo estudar a comunicação pelo viés da mídia e seus processos é defendida novamente por Gomes (2004) quando este afirma que, ao não se privilegiar a mídia e seus processos na pesquisa de comunicação, ela se confunde com as mesmas abordagens das ciências com mais tradição e elaboração conceitual.

Quando analisamos a discussão sobre os campos da comunicação, essa reflexão também toma fôlego na afirmação de Barbosa (2002, p. 75), que considera a comunicação “como uma relação de natureza social, em imbricamento com o lugar onde ela se dá, com a história daquela sociedade, com os mecanismos de constituição das visões de mundo

daquele espaço social”. A conclusão da pesquisadora é que esse conjunto de relações perpassa vários saberes e possui uma forma de olhar que é sempre peculiar, face ao momento histórico e o perfil dos envolvidos.

As relações aqui descritas envolvendo diferentes processos, conceitos e modelos comunicacionais têm como objetivo construir um melhor entendimento sobre a comunicação. Entendê-la por meio de uma evolução histórica e analisá-la enquanto um processo é de fundamental importância para uma abordagem conjunta com o consumo, já que a comunicação mercadológica seguramente nasce de processos, uma vez que se origina de planejamentos mercadológicos, que, por sua vez, são oriundos das demandas empresariais. Assim, podemos fomentar o questionamento sobre até onde vão os campos midiáticos e em que proporções chegam suas manifestações persuasivas a diferentes perfis de consumidores.

1.2. A cultura do consumo e a persuasão

A cultura de consumo surge, segundo Slater (2002), como parte da afirmação ocidental que a diferenciava do restante do mundo como uma cultura, acima de tudo, moderna, progressiva e livre. Impulsionada pela Revolução Industrial, a cultura de consumo está ligada a um conceito maior do que a modernidade em si. Está, sim, associada a uma experiência moderna envolvendo sujeitos sociais modernos:

Na medida em que o “moderno” se estabelece com base em uma visão de mundo vivenciada por um agente social que é supostamente livre e racional enquanto indivíduo, dentro de um mundo que não é mais governado pela tradição e sim pela abundância, e um mundo produzido pela organização racional e pelo saber científico, a figura do consumidor e a experiência do consumismo são ao mesmo tempo típicas do novo mundo e parte integrante de sua construção. (Slater, 2002, p. 18).

O momento era, portanto, de transformação. O que era apenas um processo produtivo passa a incorporar também um processo industrial no qual a figura do consumidor e seu ato de consumir passam a transmitir um novo modelo industrial e urbano de modernização em que as coisas se tornam acessíveis e apresentadas como novas, como a “última moda” e a “febre do momento”, atributos que agregam ao consumo o caráter imediatista por meio da afirmação e do estabelecimento de uma identidade.

A clareza de que os novos ares modernos eram molas propulsoras da cultura de consumo está na afirmação de Williams (*cit. in Slater, 2002, p. 23*) quando este discute a Exposição de Paris em 1889. Marco do progresso da época e maior símbolo comunicacional dos triunfos da ciência e da tecnologia moderna, tinha em seus objetos expostos as já conhecidas etiquetas de preços. Era, portanto, a transformação simbólica da modernidade em mercadoria, pois a feira também registrava novos hábitos de consumo ao endossar as grandes lojas de departamentos que surgiram nessa mesma época e que já eram percebidas como canais de comercialização diferenciados em que consumidores estabeleciam novas experiências tendo o consumo e o entretenimento como premissas de agendas sociais.

O choque causado entre conceitos de produção, industrialização e consumo certamente não escaparam ao olhar do filósofo Karl Marx em sua obra máxima *O Capital*. O intelectual discute essa relação no final do século XIX no que ele chama de *fetichismo da mercadoria* ao entender um bem de consumo como algo que reflete uma relação social: “Não é mais nada que determinada relação social entre os próprios homens que para eles aqui assume a forma fantasmagórica de uma relação entre coisas” (Marx, 1983, p. 72). Como contraponto à sua crítica ao consumo, Miller (2007) trabalha sob o viés do desfetichismo quando afirma:

Um dos mais importantes temas a ter se desenvolvido recentemente e que, provavelmente, tende a se expandir ainda mais no futuro, origina-se de duas tendências na abordagem da cultura material ao consumo. Por um lado, há a percepção de que, tendo havido duas décadas nas quais, sob a influência do marxismo, enfatizam-se os estudos de produção, seguidas por duas décadas em que se concentram no consumo. O que é necessário hoje são abordagens que enfatizam a relação entre os dois. (Miller, 2007, p. 51).

Esta visão contemporânea de Daniel Miller, sob a luz da antropologia, é, no mínimo, plausível quando propõe o entendimento entre as influências de dois períodos históricos recentes e complementares que viveram, respectivamente, sob a influência da produção e do consumo. A livre escolha por parte do consumidor, a discussão sobre o significado do ato de consumir e as diversas influências que atuam nessa relação representam vertentes que continuam inspirando diferentes estudos relacionados à comunicação e ao consumo.

É o caso da antropóloga Mary Douglas e seu estudo *O mundo dos bens*, datado do final da década de 1970, e que é, segundo Miller (2007), um dos livros que revolucionaram o estudo de consumo: “Uma vez que os bens de consumo são pensados como um sistema simbólico, isso abre a possibilidade, de algumas formas, *ler* a própria sociedade através

dos padrões formados entre os bens” (Miller 2007, p. 44). A autora não aponta apenas essa relação entre livre-arbítrio e indução com uma das fronteiras para o estudo do consumo de bens. Também observa a necessidade de entendermos o consumo em uma linha do tempo um pouco maior do que o momento pontual em que objetos materiais deixam o posto do varejista e passam para as mãos dos consumidores.

Qualquer estudo que envolva esse universo exige total relevância dos significados dos bens de consumo para a sociedade em que estes se inserem. Mais do que suprir a necessidade de subsistência ou a exibição competitiva, os bens dão visibilidade e estabilidade a diferentes categorias da cultura. Para Douglas e Isherwood (2006, p. 105), “É prática etnográfica padrão supor que todas as posses materiais carregam significação social e concentrar a parte principal da análise cultural em seu uso como comunicadores”. Desta relação entre o sujeito e o objeto, ou consumidor e bem de consumo, a comunicação faz uso dos rituais que, segundo a autora, servem para conter a flutuação dos significados:

Viver sem rituais é viver sem significados claros e, possivelmente, sem memórias. Alguns são rituais puramente verbais, vocalizados, não registrados; desaparecem no ar e dificilmente ajudam a restringir o âmbito da interpretação. Rituais mais eficazes usam coisas materiais, e podemos supor que, quanto mais custosa a pompa ritual, tanto mais forte a intenção de fixar os significados. Os bens, nessa perspectiva, são acessórios rituais; o consumo é um processo ritual cuja função primária é dar sentido ao fluxo incompleto dos acontecimentos. (Douglas e Isherwood, 2006, p. 112).

A partir desse olhar antropológico, é possível afirmar que o consumo inserido em um universo de decisões torna-se fonte vital da cultura de determinado momento, que a comunicação se esforça para detectar e entender, a partir do olhar mercadológico. A premissa subentendida é a de que se determinado consumidor perceber a necessidade em consumir um produto, optará pela marca cuja comunicação é mais eficiente do que as demais inseridas em um mesmo ambiente competitivo.

Kotler (2006) nomina essa comunicação que parte das diretrizes do mercado como *Comunicação de Marketing*, cujo ponto de partida é um planejamento que levante todas as interações potenciais que os clientes do mercado-alvo possam ter com a marca. Por isso a adoção do termo *Comunicação Mercadológica* na construção desta tese. A interação entre *marketing* e comunicação nesta pesquisa se baseia no primeiro, oferecendo ao segundo diferentes modelos de experiências que exercem influências em

cada etapa do processo de compra, além de informações sobre posicionamento da marca ou produto recomendado, estratégias ligadas ao portfólio, pesquisas e outros insumos.

Marcélia Lupetti (2012, p. 152) aponta que a elaboração de um *briefing* pela equipe de *marketing* ou outra área demandante da comunicação é um momento estratégico nessa passagem das informações estratégicas que “pressupõe um levantamento de informações contendo diversas instruções que o cliente fornece à agência de comunicação para orientar seu trabalho de planejamento de uma campanha”. O *briefing* compreende, portanto, um conjunto de informações norteadas pelo problema de mercado que a comunicação precisa resolver, acompanhado de outras informações sobre a empresa, o produto ou linha em questão, a força de vendas e os canais de distribuição, tendências do mercado e estudo de concorrentes, perfil do público-alvo e influenciadores, objetivos da comunicação, verba prevista, entre outras, dependendo sempre do problema inicial que, via de regra, está sempre associado à ideia de se vencer uma batalha de percepção visando a escolha de um indivíduo ou grupo consumidor.

Persuadir. A comunicação mercadológica tem essa premissa como maior indicador de sua eficiência. A escolha de um produto ou serviço em detrimento de outro é o que move esse escopo comunicacional e toda sua cadeia produtiva. Em seu estudo sobre o comportamento do consumidor, Karsaklian (2000, p. 166) define a persuasão sob o olhar mercadológico como “um esforço de comunicação, visando a influenciar as atitudes da audiência”. A atenção de grupos de consumidores para os atributos de marcas e produtos permeia as estratégias comunicacionais não só de grandes investidores mas também dos médios e pequenos cujo orçamento está longe de prever grandes custos alocados na comunicação mercadológica. Diferentes formas de estímulos por meio de diferentes processos somam-se numa convergência de meios e de mensagens persuasivas que praticamente sintetizam o viés da comunicação mercadológica e publicitária.

Comunicação O autor reforça também a visão ampliada sobre a comunicação mercadológica – conceito adotado nesta pesquisa – além da publicidade, quanto aponta:

a publicidade tende a diluir cada vez mais, na comunicação integrada de *marketing*, o *mix* da comunicação que agrupa, para além da publicidade, as relações públicas, o *design* gráfico, o *marketing* direto etc. Com isso espera-se gerar efeitos acumulativos para as mensagens sobre um produto ou entidade, desde que o mesmo conceito (formato) e o mesmo conteúdo estejam presentes nelas; a sintonia é fundamental para gerar efeitos acumulativos. (Sousa, 2006, p. 340).

A “sintonia” apontada no pensamento do pesquisador Jorge Pedro Sousa sintetiza bem a responsabilidade do gestor de Comunicação Mercadológica ao ordenar uma série de ferramentas comunicacionais em seu plano de comunicação, bem como adotar mensagens persuasivas para fomentar o consumo e que precisam ser muito bem desdobradas em diferentes meios e momentos durante uma campanha para o mercado. Mensagens ampliadas, ferramentas diferentes, diferentes fases de um processo de compra (funil) são variáveis que precisam ser geridas pelos profissionais de comunicação mercadológica e tema recorrente na construção deste capítulo.

Segundo Darren Bridger (2019), pesquisador no campo da neurociência do consumidor, a persuasão, por meio de estímulos comunicacionais, não se origina apenas do consciente, quando o indivíduo pode detectar em que passo está da decisão de compra, ou seja, se está numa fase inicial de interesse voltado a uma determinada marca ou produto ou na fase final da ação de compra. Para Bridger (2019), a persuasão também pode se originar de camadas menos racionais, como as primeiras impressões derivadas da rápida avaliação do *design* diferenciado de um produto, ou até mesmo de relações sensoriais envolvendo cargas emotivas entre consumidor, produto e comunicação.

Ainda na esfera do *Neuromarketing*, Martin Lindstrom (2009, p. 115) afirma que confiamos sempre em atalhos quase instantâneos que nosso cérebro cria para nos ajudar a tomar decisões sobre o que consumimos:

a verdadeira base lógica por trás das suas escolhas estava alicerçada sobre as associações de toda uma vida – algumas positivas, outras negativas –, das quais você não tinha percepção consciente. Porque, ao tomarmos decisões a respeito do que compramos, nosso cérebro evoca e rastreia uma quantidade incrível de lembranças, fatos e emoções; e as compacta em uma reação rápida, uma espécie de atalho que permite que você viaje de A a Z em alguns segundos, e determina o que você acabou de colocar dentro do seu carrinho de compras.

A partir dessa relação entre a persuasão e a percepção, nos papéis de causa e efeito, respectivamente, a comunicação mercadológica ganha forças junto aos consumidores de marcas e produtos, quando soma duas ferramentas do escopo comunicacional: o *design* e a comunicação publicitária. A primeira agrega valor na tradução gráfica do posicionamento das marcas, no desdobramento de seu portfólio de produtos e nos seus pontos de contatos; a segunda na construção de mensagens textuais, gráficas e fílmicas e na veiculação inteligente dessas mensagens nos mais variados meios *on* e *off-line*, empregando estratégias relacionadas à jornada do consumidor, bem como na adoção de avançados parâmetros de mensuração de resultados.

Para Andreia Galhardo (2010), a mensagem oriunda da publicidade é também direcionada a um público numeroso sob os mesmos moldes de uma mensagem jornalística e, sob o olhar de modelos comunicacionais, em ambas é possível visualizar os papéis do emissor e receptor, em que o primeiro faz uso de canais massivos (imprensa, rádio, cinema e televisão) com foco na ampliação da audiência ao chegar simultaneamente ao segundo, caracterizado, neste caso, por um público numeroso e diversificado. Contudo, a pesquisadora aponta a principal diferença entre ambas ao reconhecer que a publicidade é “entendida como uma atividade desenvolvida com um fim essencialmente lucrativo” (Galhardo, 2010, p. 12). Aprofundando seu estudo ao analisar os textos publicitários mediados pelos diferentes significados de uma mensagem à luz da semiótica, Galhardo (2010, p. 39) também destaca “o modo como a mensagem publicitária pretende convencer o consumidor da naturalidade de algo que é inteiramente construído, textualmente, com o propósito da venda”. Essa naturalidade está ligada novamente ao pensamento de Sousa (2006, p. 62) ao contextualizar a comunicação publicitária levando em conta conjuntos de valores culturais que circundam os consumidores.

Entender, portanto, os hábitos, os valores culturais e as aspirações de diferentes segmentações de consumidores é uma premissa importante para a construção de mensagens e captação de audiências na Comunicação Mercadológica. Mesmo diante de um objetivo calcado no lucro, a ética e os dispositivos de regulamentação garantem o devido grau de importância para essa derivação da comunicação no campo das comunicações sociais.

2. A jornada do consumo e sua relação com a mídia

Durante a elaboração desta tese, o jornalista Gustavo Brigatto publicou, no jornal *Valor Econômico* – veículo de circulação nacional especializado em economia, finanças e negócios no Brasil – o artigo “Empresas usam mal o *Marketing Digital*” (2019). O texto tem como base uma pesquisa encomendada pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) à consultoria *McKinsey*, em que 79 empresas brasileiras foram avaliadas em quatro áreas: cultura, processos e pessoas; dados e tecnologia; investimento e mensuração; e jornada e experiência. Pelo desempenho nesses critérios, elas foram divididas em iniciantes, ascendentes, emergentes e líderes.

Dentre as informações relevantes do estudo, apenas duas entre dez empresas usam apropriadamente as ferramentas disponíveis e medem seus resultados. Entende-se por ferramentas os dispositivos digitais direcionados ao tráfego orgânico e direto, bem como mídia paga, mídias sociais, *e-mail marketing* e SEO (otimização para mecanismos de buscas). Segundo a consultoria, só 10% das empresas brasileiras usam a principal vantagem do *marketing* digital, que é a capacidade de personalização das mensagens. Outro recurso importante é a possibilidade de testar a efetividade das campanhas e fazer ajustes de forma rápida. Este ponto, por exemplo, é explorado por menos de um quarto das companhias. O artigo ainda reforça a análise de especialistas sobre os dados obtidos e afirmam ser um erro recorrente das empresas enxergar o ambiente digital apenas como um meio para vender produtos e serviços em detrimento de uma estratégia de longo prazo na construção das marcas. Aponta também a necessidade de se entender a jornada do consumidor como uma premissa para o desenho de estratégias e planos comunicacionais à medida que os consumidores usam mais o ambiente digital para tomar suas decisões de compra. Na mesma pesquisa da *McKinsey* (2019), é possível observar que o brasileiro passa mais tempo *on-line* do que assistindo à televisão (375 minutos por semana contra 325) e mais da metade do processo de decisão de compra de um produto é influenciado pelo que ele vê na internet.

A partir disso, um novo entendimento é importante para a compreensão do comportamento do sujeito em sua jornada de consumo. Na pesquisa de Canfield, Gallon e Dalla Corte (2017) sobre a Jornada de Consumo de uma *steakhouse* no Brasil, os autores identificam diferentes pontos de contato entre consumidor e marca, desde sua chegada ao estacionamento até o ambiente de consumo. Entre os principais apontamentos está a conceituação da *Jornada de Consumo* como uma ferramenta visual e sequencial que identifica como os indivíduos aprendem, compram e interagem com a marca, produtos e serviços de uma organização por meio de diferentes pontos de contato. Essa jornada é também cocriada pelo cliente, uma vez relacionada a diferentes experiências entre usuários do mesmo serviço. Esse cenário oferece às organizações o desafio na gestão de variáveis muitas vezes fora de seu controle em função de diferentes percepções e aspirações. Embora seu recorte seja bem específico e limitado aos ambientes físicos de chegada e degustação, é possível entender a importância dessa jornada no pré-consumo, fase em que o consumidor pode e deve ser impactado durante seu processo de pesquisa e decisão do consumo por meio de diferentes apelos mediáticos.

Porto e Okada (2018), no estudo sobre o comportamento do consumidor em canais cruzados, abordam uma alternância de canais *on-line* e *off-line* em determinados processos de compra seguindo a mobilidade do consumidor, tendo em vista a posse e o uso de dispositivos móveis. A interação com o varejista ou fabricante pode ocorrer em qualquer etapa do processo de compra e geralmente é precedida por pesquisas relacionadas à reputação do fabricante, qualidade do produto, possibilidade de reembolso por parte do varejista, acompanhamento da entrega, entre outros. A contribuição da pesquisa aos profissionais de mercado está no estabelecimento de estratégias e na gestão da integração em canais *on-line* e *off-line* visando a obtenção de ganho para o consumidor na experiência e na qualidade dos produtos consumidos, bem como no ganho operacional por parte dos varejistas e fabricantes.

Outra contribuição ao tema está na pesquisa de Leão (2017) sobre as relações de consumo na era digital. O autor aponta como premissa a transformação da área de TI (Tecnologia da Informação), que antes se limitava à automação de processos e geração de informações e agora assume um papel central na estratégia comercial das organizações, seja como impulsionadora dos negócios tradicionais, seja como geradora de novos negócios. A pesquisa tem como objeto a tecnologia empregada pela *Natura*, empresa brasileira que atua no setor de produtos cosméticos. Fundada em 1969, essa empresa sempre teve como principal canal de comercialização uma rede de promotoras atuantes em um sistema de vendas denominado “porta a porta”, em que visitavam suas clientes nos seus domicílios e executavam as vendas com o apoio de um catálogo impresso de produtos. Hoje as relações na *Natura* acontecem cada vez mais no âmbito das redes sociais e nas ferramentas digitais. As consultoras passaram a operar suas rotinas por aplicativos, por meio dos quais interagem, recebem e enviam pedidos. São inúmeros os casos de consultoras e equipe de vendas de apoio que se relacionam com as suas redes nas mídias sociais, seja recomendando produtos ou realizando encontros e treinamentos virtuais. Em um negócio com essas características, a digitalização transcende as ferramentas entregues e controladas pela organização.

Uma das grandes vantagens no avanço da tecnologia é a possibilidade de conhecer melhor os consumidores, seus desejos, anseios e necessidades e, com isso, endereçar experiências personalizadas de produtos e serviços. Cada consultora da *Natura* tem seu painel com informações sobre seus clientes, informações de vendas e histórico de consumo, além de

comunicação direta com esses clientes em seus dispositivos móveis. O modelo tradicional de vendas “porta a porta” já previa a mobilidade como principal força e hoje também é impulsionado pela tecnologia e por novos modelos de negócios, como qualquer canal de vendas.

Mobilidade e conectividade passaram, portanto, a ser conceitos imbricados quando o tema está relacionado aos hábitos de consumo diante de cenários convergentes. Contudo, os consumidores já não dispõem de tempo para tamanha abordagem por parte das marcas e suas estratégias comunicacionais envolvendo meios *off-line* e *on-line* e conteúdos sobre atributos dos produtos, promessas das marcas e uma infinidade de argumentos comerciais.

Para Kotler *et al.* (2017), é fundamental que as empresas entendam que um número maior de pontos de contato e um aumento na intensidade das mensagens não se traduzem necessariamente em uma maior influência sobre a decisão dos consumidores. É preciso entender o perfil de consumo e a jornada de determinado público para impactá-lo de maneira efetiva, no momento certo:

É preciso se destacar da multidão e conectar-se de forma significativa com consumidores em apenas alguns poucos pontos de contato cruciais. Na verdade, apenas um único momento de prazer inesperado com um marca é o que basta para transformar um cliente em um fiel advogado da marca. (Kotler *et al.* 2017, p. 77).

É uma estratégia assertiva, contudo exigente, principalmente no que diz respeito ao estabelecimento de novas metodologias e rotinas nas áreas de *marketing* das organizações, além de investimentos em ferramentas para leitura da jornada do consumidor nas esferas digitais. Para isso, as empresas devem mapear o caminho do consumidor até a compra, identificar e entender os pontos de contato dele com a marca ao longo do percurso e intervir nas situações estratégicas, buscando não só o momento da compra mas também o estabelecimento de réguas de relacionamento a fim de obter a fidelização e a rentabilização desse cliente enquanto integrante de sua base. Assim, o caminho do consumidor, ou *Customer Journey*, pode ser visualizado como uma espiral na qual os consumidores retornam a estágios anteriores, criando um ciclo de *feedbacks* fundamental para as marcas.

Para Oliveira (2020), o domínio desses pontos de contato, quer sejam físicos ou virtuais, indica a necessidade de sistematização no recolhimento de informações sobre as múltiplas

relações das marcas com seus clientes, principalmente pelo fato de o cliente contactar múltiplos canais que vão desde as lojas físicas com o atendimento de vendedores presenciais, passando pelos *contact centers* e canais digitais como *sites*, *megastores* ou mesmo compra pelas redes sociais. Não existe um padrão de onde se começa ou se finaliza uma compra nesse contexto, por isso, para a empresa ser assertiva em seu papel de multicanalidade, essas informações devem ser recolhidas e analisadas por áreas focadas no relacionamento com o cliente, também chamadas de *Consumer Relationship Management* (CRM). O mapeamento dessa jornada é fundamental para que se estabeleçam condições de se interpretar em qual fase se encontra o cliente e, com isso, desencadear ações eficazes para comunicação e conclusão do processo de compra.

Oliveira (2020, p. 1.696) aponta o mapeamento utilizado tanto por áreas de comunicação mercadológica quanto comerciais com foco em conversão digital como *Awareness* ou Conhecimento, Aquisição do cliente, *Engagement* ou Envolvimento, Conversão, Assimilação e *Advocacy* ou Defesa da marca. Para o autor, atuar nessa jornada utilizando-se de ferramentas e rotinas digitais é praticamente um *commodity*, uma vez que toda organização precisa dominar esse processo.

O diferencial está na humanização da relação, na personalização total da oferta e da comunicação. Um desafio, sem dúvida, aos profissionais de comunicação mercadológica no atingimento da persuasão ao consumidor que escolherá seu produto e/ou serviço, impactado pela mensagem correta, no momento correto, independentemente de onde começou sua jornada e qual meio físico ou digital foi mais eficiente na veiculação da mensagem.

Torna-se, portanto, fundamental que as empresas sigam um modelo de jornada de consumo para que suas ações sejam executadas em tempo real, em toda a cadeia de valor que se estabelece entre cliente e empresa, transformando o processo de venda em um processo participativo e de envolvimento.

Para dominar essa jornada, é importante colocar o cliente no foco das estratégias comerciais e no desenvolvimento de produtos, e isso sempre foi uma premissa após a prática da produção seriada. Para Capote (2020), o conceito de *Customer Centricity* sai da obriedade e passa a mudar a mentalidade organizacional no momento em que

estabelece métodos e rotinas para garantir que o cliente seja efetivamente o centro das atenções.

Customer Centricity é uma mudança de mentalidade da liderança organizacional que posiciona o cliente no centro das atenções, reorienta a estratégia da empresa e viabiliza a entrega das experiências necessárias para clientes e colaboradores. (Capote, 2020, p. 60).

A empresa que prioriza o foco no cliente mantém, no mínimo, uma compreensão mais apurada sobre seus consumidores, indo além da visão tradicional sobre público-alvo, nichos de oportunidades e dados demográficos. A organização evolui nesse entendimento, podendo chegar ao nível individual e à identificação de *personas*, sempre buscando a geração de empatia para uma melhor compreensão dos motivos que levam ao consumo. Assim, a organização se aproxima cada vez mais da real percepção de valor por parte do cliente a cada contato estabelecido com a marca, seus produtos e serviços.

2.1. A indústria midiática: da modernidade à pós-modernidade convergente

Todo o desenvolvimento industrial e tecnológico Pós-Revolução Industrial aqui discutido chegou também até a indústria gráfica, fazendo com que as bases de financiamento dos jornais se transformassem totalmente. Os jornais oriundos dos séculos XVII e XVIII, dos continentes europeu e norte-americano, por exemplo, tinham por público-alvo uma parcela restrita da população mais instruída. Já os periódicos contemporâneos dos séculos XVIII e XIX, por meio de maior capacidade fabril somada a melhores condições de distribuição, chegavam até um público cada vez mais vasto.

Assim, a propaganda comercial adquiriu um papel fundamental na estrutura financeira dos jornais. Para Thompson (2011, p. 113), “os jornais se tornaram um meio vital para a venda de outros bens e serviços, e sua capacidade de garantir receita através dos anúncios ficou diretamente dependente do tamanho e do perfil de seus leitores”. Os jornais tornam-se, portanto, grandes empreendimentos comerciais.

Em sua pesquisa sobre a história da publicidade, a pesquisadora Eloá Muniz (2004) aponta que, mesmo diante do cenário em que os jornais tomam força comercial a partir do século XVIII, o início da exploração comercial nos periódicos data, na verdade, de 1625. Veiculado no periódico inglês *Mercurius Britannicus*, o anúncio tinha por objetivo vender livros. Em 1631, na França, Thèophraste Renaudot cria na sua gazeta semanal

parisiense uma pequena seção de anúncios. Cria-se, então, uma nova fonte de receita regular e com espaço definido para um jornal que até então vivia somente da venda de assinaturas. Briggs e Burke (2006, p. 62) complementam esse raciocínio quando abordam o desenvolvimento do mercado editorial e da publicidade impressa nos séculos XVII e XVIII, ao apontar que “em Londres, por volta de 1650, um jornal teria em média seis anúncios; cem anos depois, 50”.

Entre mercadorias e serviços anunciados, constavam peças teatrais, corridas, serviços médicos e produtos como “Tinta em Pó de Holman”, apontado pelos autores como provável pioneira no processo de patente de marca. A propriedade intelectual era também uma manifestação de garantia diante de uma sociedade que tomava força no consumo frente a um desenvolvimento tecnológico de impressão e, conseqüentemente, de divulgação de produtos.

O desenvolvimento da indústria gráfica é também percebido no Brasil, em especial no século XIX. O *Diário de Pernambuco* tem sua primeira publicação em novembro de 1825 e já nasce como o maior jornal em circulação na América Latina. Ele não só se diferencia na força de seus classificados diante dos jornais há muito em circulação no Rio de Janeiro, mas também inova na logística de comercialização:

Para facilitar a entrega dos anúncios, porque para muitas pessoas seria incômodo dirigir-se à tipografia, foram criados postos no Botequim da Praça, em Santo Antonio; na Loja da Gazeta da Rua do Rosário e na Boa Vista; na Botica de João Ferreira da Cunha, no largo da Matriz, em cujas casas recebiam, igualmente, assinaturas. (Ramos, 1987, p. 12).

Portanto, em meados do século XIX, estamos diante de um franco desenvolvimento da mídia impressa, cujo fluxo internacional de informação assumiu uma forma muito mais extensiva e organizada com o surgimento das agências internacionais sediadas nas principais cidades da Europa.

Somam-se a esse cenário novas metodologias comerciais para captação de anunciantes, fechando um ciclo completo composto pela geração de receita aos jornais, exposição de marcas e serviços dos anunciantes e fomento no consumo por parte de consumidores e usuários.

O próximo estágio desse desenvolvimento tem como característica uma crescente concentração de recursos em muitos setores da indústria. Organizações multimídia e

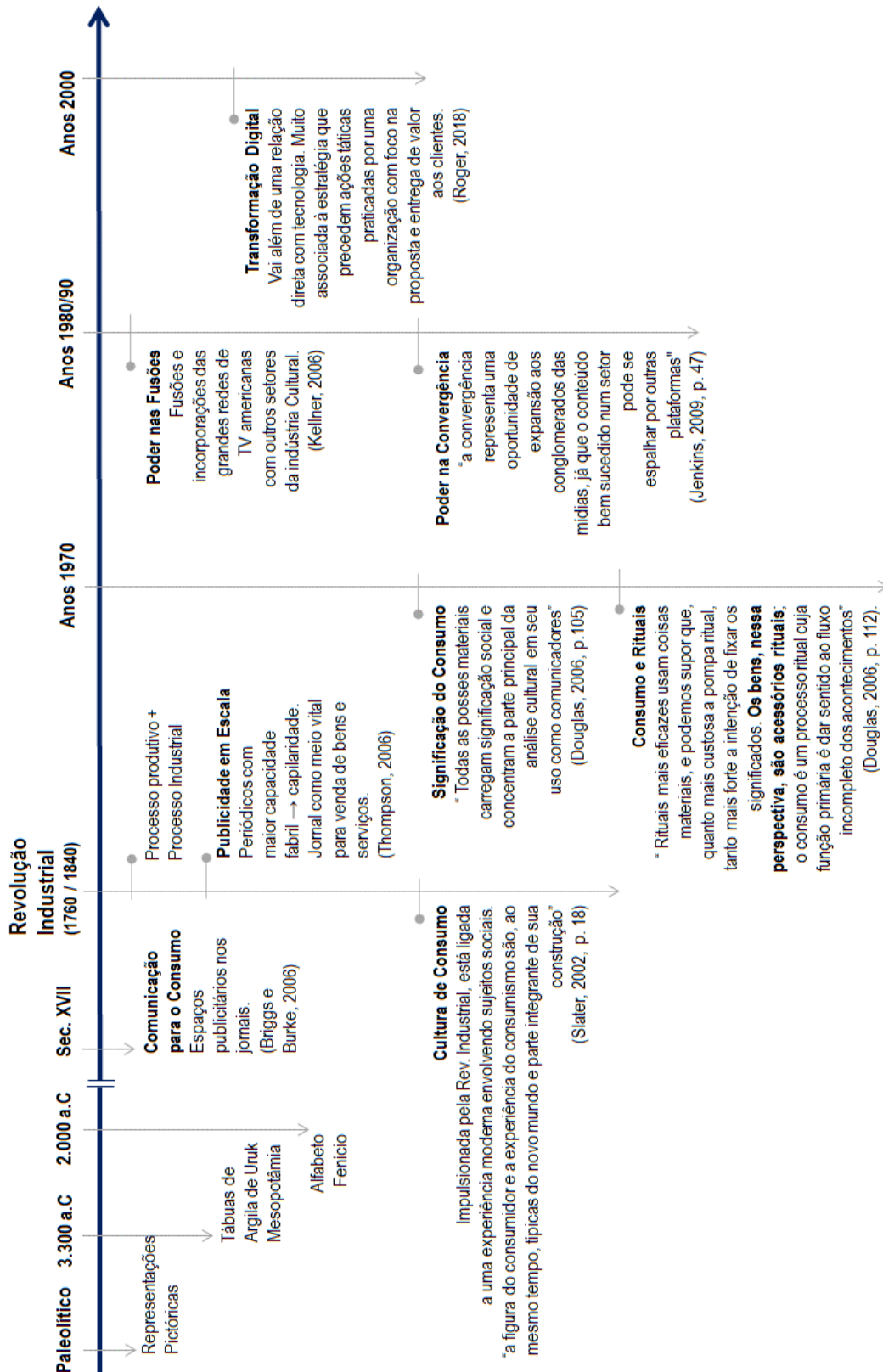
multinacionais, como Time Warner, News Corporation de Rupert Murdoch e Fininvest de Silvio Berlusconi, fornecem, segundo Thompson (2011, p. 113), “as bases institucionais para a produção de informação e conteúdo simbólico e sua circulação em escala global”.

Costa (2005) também entende essa possibilidade de interação tecnológica entre os meios, somada a um aumento exponencial na velocidade de transmissão, como a força motriz para a expansão dos grandes conglomerados da comunicação, em especial na transição entre os séculos XX e XXI. Para o pesquisador, no espaço de tempo de duas décadas, acompanhamos o salto tecnológico do analógico para o digital em que a telefonia celular multiplicou as possibilidades de se comunicar e de entreter. No início deste século 21, Costa (2005) aponta para o fato de que mais de um terço da receita mundial de mídia está sob gestão de apenas seis grupos dos cinquenta maiores grupos mundiais de mídia. Time Warner, Walt Disney, Vivendi-Universal, Viacom, Bertelsmann e News Corporation passaram a gerar U\$ 160 bilhões de receita em um universo de U\$ 415 bilhões gerados pelas cinquenta maiores empresas do setor no mundo.

O autor também reforça o impacto desse cenário no Brasil, no qual três empresas dos seis grupos tradicionais (*Abravanel, Civita, Frias, Marinho, Saad e Sirotsky*) passaram a dividir parte de seu capital com empresas estrangeiras.

O Grupo Abril vendeu 13,8% de suas ações a fundos norte-americanos de investimento administrados pela *Capital International Inc.* O grupo Globo virou sócio minoritário de Rupert Murdoch na *Sky Brasil* e vendeu 36,5% do capital votante da *NET* (destruição de TV paga) para a *Telmex*, grupo mexicano de Telecomunicações. O Grupo Folha tem apenas 55% da *UOL*, e os demais 45% pertencem à Portugal Telecom. Para uma melhor visualização dessa relação histórica entre comunicação e consumo, que na Revolução Industrial torna-se mais sinérgica, impulsionada por novos modelos, rotinas, processos e o apontamento de um consumidor ávido por experiências, o quadro a seguir procura ilustrar essa contextualização por meio de uma *timeline*.

Quadro 1: Linha do tempo da relação Comunicação, Consumo e Convergência



Fonte: elaboração própria a partir de Santini (2013) e referenciais teóricos abordados neste capítulo.

A relação entre o comunicar e o consumir toma, sem dúvida, novas proporções contemporâneas com a possibilidade de convergência de conteúdos e meios, muito impulsionada pela transformação digital em que organizações e consumidores de produtos, serviços e informações estão inseridos. Entender as possibilidades emanadas por essa convergência é premissa para qualquer profissional ligado à cadeia de valor da comunicação.

Em entrevista aos pesquisadores Priscila Kalinke e Anderson Rocha, na revista da *Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação* (Intercom), o pesquisador Henry Jenkins (2016) reflete sobre a convergência e as conexões midiáticas e, sobretudo, a influência da mídia nas sociedades civil e política. A entrevista pode ser dividida em três eixos: novas mídias e mídias tradicionais ⁽¹⁾, a mediação, a cultura e a convergência ⁽²⁾ e a importância do governo e das instituições organizacionais ⁽³⁾.

O entrevistado discute a relação entre as novas mídias e as mídias tradicionais ⁽¹⁾ em suas complementaridades e choques, afirmando que “na dinâmica dessa relação nada é estável, e tudo está em fluxo” (Jenkins, 2016, p. 214). Segundo o pesquisador, a mídia de massa vem se transformando e adotando características mais concentradas com comunicações em rede ao incorporar aspectos de um público cada vez mais fragmentado e participativo, tornando, com isso, o engajamento um valor monetário essencial.

Cabe aqui um alinhamento sobre a conceituação de mídia de massa abordado por Rabaça e Barbosa (1988) na construção do *Dicionário de Comunicação*, obra que conta com a colaboração do pesquisador Muniz Sodré e que continua auxiliando pesquisadores de comunicação no Brasil. Para os pesquisadores, a comunicação de massa se dá quando a comunicação é dirigida a um grande público (relativamente numeroso, heterogêneo e anônimo), por intermediários sustentados pela economia de mercado, a partir de uma fonte organizada. Trata-se dos Meios de Comunicação de Massa (MCM), que têm como principal característica o atingimento simultâneo de uma vasta audiência em que, dentro de um breve período de tempo, espera-se que centenas de milhares de ouvintes, espectadores ou leitores sejam impactados.

A convergência ⁽²⁾, ao mesmo tempo que está relacionada a conteúdos em fluxo sob o ponto de vista operacional, também pode ser premissa para transformações mercadológicas, sociais e culturais, sob uma ótica processual. Nesse sentido, é difícil para

o entrevistado fazer distinções, hoje em dia, entre comunicação interpessoal, organizacional ou de massa, uma vez que a mídia social e os grandes meios se conectam de forma cada vez mais complexa. Assim, um evento pode ser absorvido em diferentes formas de diálogo, sob vários enquadramentos, e ter várias redefinições: “Pode se transformar em um *meme* de um lado e, de outro, ser traduzido em conteúdo relevante” (Jenkins, 2016, p. 178). O cenário ideal para o autor/pesquisador, no que diz respeito ao consumo midiático, é quando o público em geral tem maior acesso aos meios de produção e circulação cultural com compartilhamento de recursos e conhecimentos, podendo exercitar trocas e democratizando a informação e fomentando a diversificação. E, diante desse cenário ⁽³⁾, alguns agentes têm papel importante, como é o caso dos estudiosos de mídia que precisam identificar o quanto estamos aquém desses ideais e apontar os obstáculos tecnológicos; cabe ao governo garantir infraestrutura e acesso, assim como a liberdade de expressão e diversificação; e quanto às instituições de ensino, devem promover as competências diante da cultura midiática, orientando seus alunos, independentemente dos cursos e linhas adotadas, a encontrar nas redes as fontes produtivas com foco na energia criativa.

Ao final da entrevista, quando questionado sobre qual seria sua visualização sobre inovações tecnológicas conceituais e processuais envolvendo a comunicação em um futuro próximo, Jenkins (2016) alerta que mais do que fazer menções a tecnologias e práticas específicas em estudos envolvendo a comunicação, o importante está em manter-se uma ampla discussão sobre as dinâmicas que estão constantemente impactando o ambiente da comunicação, principalmente diante de mídias tão fragmentadas. Novamente ele reforça o desafio político em que pessoas comuns afirmam suas vozes em assuntos públicos em meio a mobilizações coletivas.

Evolução tecnológica e informação, portanto, continuam convivendo em uma combinação assertiva na construção do desenvolvimento humano. Sempre estiveram presentes no nosso cotidiano, sejam nas tábuas de argila de Uruk na antiga Mesopotâmia, passando pelos papiros egípcios e a imprensa de Gutemberg; ou mesmo presentes nos dispositivos móveis que nos permitem navegar em um oceano de convergência, assegurando que dados, voz e imagem estejam sempre presentes, independentemente do local, hora ou de quem nos rodeia. Sempre estivemos e sempre estaremos diante de influências comunicacionais perante seus meios e suas mensagens. Esse cenário fica

ainda mais claro no discurso de Silverstone (2011, p. 33) quando o autor afirma que “(...) devemos pensar na mídia também como um processo de mediação, principalmente quando ela se estende para além do ponto de contato entre os textos midiáticos e seus leitores ou espectadores”.

O autor aponta o fato de que a mídia envolve produtores e consumidores dela própria numa atividade quase contínua de engajamento e desengajamento, cujos significados propagam a experiência. Isso toma maiores proporções diante de um acelerado desenvolvimento tecnológico com foco na mobilidade.

Entendemos que a comunicação é também fruto de modelos e conceitos cujos desdobramentos explicam o uso da linguagem persuasiva oriunda de um método estruturado presente nas mais diversas formatações de planos de comunicação mercadológica, focados no mercado de consumo. Departamentos de *marketing* e suas agências de comunicação baseiam-se nessa premissa para ganhar a atenção do público consumidor ao transformar suas necessidades naturais em desejos despertados. A formulação para esse objetivo ainda detém preceitos da época retratada no recorte histórico adotado nesta tese: linguagem persuasiva somada à frequência comunicacional de atributos e diferenciais de marcas e/ou produtos. Quanto mais o aparato tecnológico está envolto nessa comunicação, maior a possibilidade de garantir audiência e impactar o consumidor final na sua decisão. Cabe, portanto, reforçar que esse exercício é histórico. Comunicar para fomentar o consumo está presente há muito em nossa linha histórica, mesmo reconhecendo que, a partir da Revolução Industrial, as estratégias e as ferramentas comunicacionais tomaram maiores proporções, principalmente na publicidade e demais frentes de comunicação promocional.

O trinômio *tecnologia, modernidade e consumo* sintetizam as bases trabalhadas neste capítulo como forças de considerável influência diante da história recente da comunicação, recortada nos últimos duzentos anos. Fato é que, mesmo dominando a comunicação por meio de seus modelos e processos como os aqui discutidos, a comunicação mercadológica está sempre à mercê da sua própria força e capacidade de persuasão. Principalmente quanto seu objetivo é fomentar o consumo e estabelecer uma relação mediadora também entre o bem consumido e o sujeito que consome.

O grande desafio, na verdade, está no fato de que toda essa procura pelo entendimento da comunicação e sua relação histórica com o consumo não acaba na aquisição de um bem

ou de um serviço. Ela segue intrigando pesquisadores e profissionais das áreas mercadológicas e comunicacionais. Neste momento, agregamos outro cenário relevante nessa discussão do trinômio Comunicação / Consumo / Convergência, uma vez que os bens de consumos também trazem em si mensagens de *quem* somos, *no que* acreditamos e, principalmente, *o que* queremos dizer ao mundo.

Todo esse conjunto de esforços retratam o desafio de se discutir a comunicação com base em recortes mercadológicos e na relação entre as mídias e suas audiências, tendo como ponto comum a convergência de meios e conteúdos diante da constante transformação digital, presente na rotina não só das organizações mas também da sociedade contemporânea.

2.2. Transformação digital como premissa para construção de valor

David Rogers (2018), diretor dos programas executivos da *Columbia Business School* nas áreas de *Digital Business Strategy* e *Digital Marketing* e consultor de estratégia digital em empresas como *Google, GE, Toyota, Visa*, entre outras, aponta como premissa de seus estudos sobre a transformação digital que ela não deve ser relacionada, de maneira direta, apenas com a tecnologia, mas sim com a estratégia que precede as ações e com novas maneiras de pensar o negócio por parte das organizações perante os desafios impostos pelo mercado, muito além da infraestrutura tecnológica: “As tecnologias digitais mudaram a maneira como nos conectamos com os clientes e lhe oferecemos valor” (Rogers, 2018, p. 18). Nesse sentido, o valor é fruto da transformação de dados em informações estratégicas, pois há muito se dominam dados no ambiente mercadológico com foco, por exemplo, em ganhos logísticos. Contudo, hoje os custos de armazenamento em nuvem são cada dia menores, e as tecnologias digitais, nesse ambiente mercadológico, também propiciam novos cenários para inovação das empresas no teste de novas ideias voltadas ao lançamento de novos produtos e serviços. Antes difícil e custoso, agora é possível se testarem e se verificarem simultaneamente diferentes prototipagens junto a usuários de maneira rápida e com investimentos menores.

Rogers (2018) permite uma visualização mais ordenada dos desafios das organizações diante da transformação digital e partir de cinco domínios fundamentais: Clientes ⁽¹⁾, Competitividade ⁽²⁾, Dados ⁽³⁾, Inovação ⁽⁴⁾ e Valor ⁽⁵⁾.

A abordagem sobre o cliente ⁽¹⁾ toma outras proporções diante de estratégias de *marketing* voltadas à aquisição de novos clientes e retenção dos clientes existentes na base e, conseqüentemente, à elaboração de planos de comunicação mercadológica segmentada para apoiar essas estratégias. O modelo até então adotado pelo mercado tinha como foco conquistar a economia de escala por meio da produção em massa com o apoio da comunicação também massificada. Ou seja, as empresas proviam produtos que servissem a tantos clientes quanto possível e a comunicação fazia uso de meios e mensagens abrangendo também a maior audiência possível. É impossível hoje qualquer estratégia mercadológica não ser pensada levando em conta um raciocínio de segmentação que, segundo Lindon (1999, p. 139), consiste em “dividir o mercado global num número reduzido de subconjuntos a que se chamam segmentos, devendo cada um deles ser suficientemente homogêneo quanto aos comportamentos, necessidades, motivações etc.”

A premissa aqui é, portanto, conhecer o público consumidor e organizá-lo em *clusters* para ações mais eficazes na obtenção e na fidelização de clientes. Autores como Philip Kotler, Christopher Lovelock e Matsuru Yanaze também contribuem para a aplicabilidade dos conceitos de segmentação mercadológica no Capítulo I desta tese, quando serão abordados o papel e os desafios do anunciante na comunicação mercadológica.

As tecnologias digitais, portanto, transformaram a maneira de como encaramos inúmeros conceitos em função da formação de novos modelos de negócios e novas possibilidades de transações. Até então, competitividade ⁽²⁾ e cooperação eram conceitos opostos em que na primeira as empresas competiam com rivais similares em setores e segmentos e, na segunda, cooperavam com parceiros da cadeia de fornecimento por meio de *inputs* necessários para a produção de bens ou serviços.

Para David Rogers (2018), estamos diante de cenários mercadológicos caracterizados por fronteiras setoriais fluidas em que os maiores desafidores podem ser concorrentes assimétricos, empresas estranhas ao setor, em nada parecidas com os concorrentes tradicionais, mas que oferecem aos clientes diferentes propostas de valor com o objetivo de prospectá-lo:

A “desintermediação digital” está virando de ponta-cabeça parcerias e cadeias de fornecimento – nossos parceiros de negócios de longa data podem tornar-se nossos maiores concorrentes, se nossos aliados tradicionais começarem a servir diretamente a nossos clientes. Ao mesmo tempo,

talvez precisemos cooperar com um rival direto, devido a modelos de negócios interdependentes ou a desafios externos mútuos, oriundos de outros setores (Rogers, 2018, p. 22).

O resultado desse tipo de relação é uma mudança dos posicionamentos dos agentes que integram uma disputa competitiva de mercado. Um exemplo desse posicionamento competitivo que transita no limiar entre competição e cooperação, surgido a partir da transformação digital, são plataformas como *Airbnb*, *Amazon*, *PayPal*, entre outras. Podemos entender essas plataformas como ambientes que reúnem duas ou mais partes para criar ou trocar valor por meio do negócio, em vez de tentar criar esse mesmo valor por conta própria (Rogers, 2018, p. 78).

Se analisarmos ambientes competitivos anteriores, certamente visualizamos cenários com o mesmo comportamento e que se potencializaram por conta das acelerações digitais. Rosenbloom (2002) em seus estudos sobre *canais de marketing*, aponta a *concorrência vertical* como o confronto entre diferentes agentes, oriundos de diferentes níveis de canais, a exemplo de concorrência entre atacadistas, varejistas e fabricantes que, ao adaptarem seus modelos de negócios para o mesmo foco do consumidor final, também passaram a ter um papel híbrido entre cooperação e concorrência entre si. Varejistas com marcas próprias tirando posições dos fabricantes, atacadistas com canal físico próprio para atender consumidor final, entre outros desenhos caracterizam esse raciocínio. De Rosenbloom a Rogers, temos, portanto, a lente da transformação digital como um fenômeno para novas caracterizações e entendimentos a respeito da competitividade.

Eventos como o da pandemia do Covid-19 em escala global, realidade presente durante a elaboração desta tese, são também responsáveis pela aceleração da transformação digital, seja na rotina de indivíduos, famílias, comunidades, seja em demais ambientes corporativos. O impulsionamento do comércio eletrônico é um fenômeno que deve ser apontado do ponto de vista desse recorte temporal da pandemia, principalmente a contar do ano de 2020 com a crescente atuação do vírus.

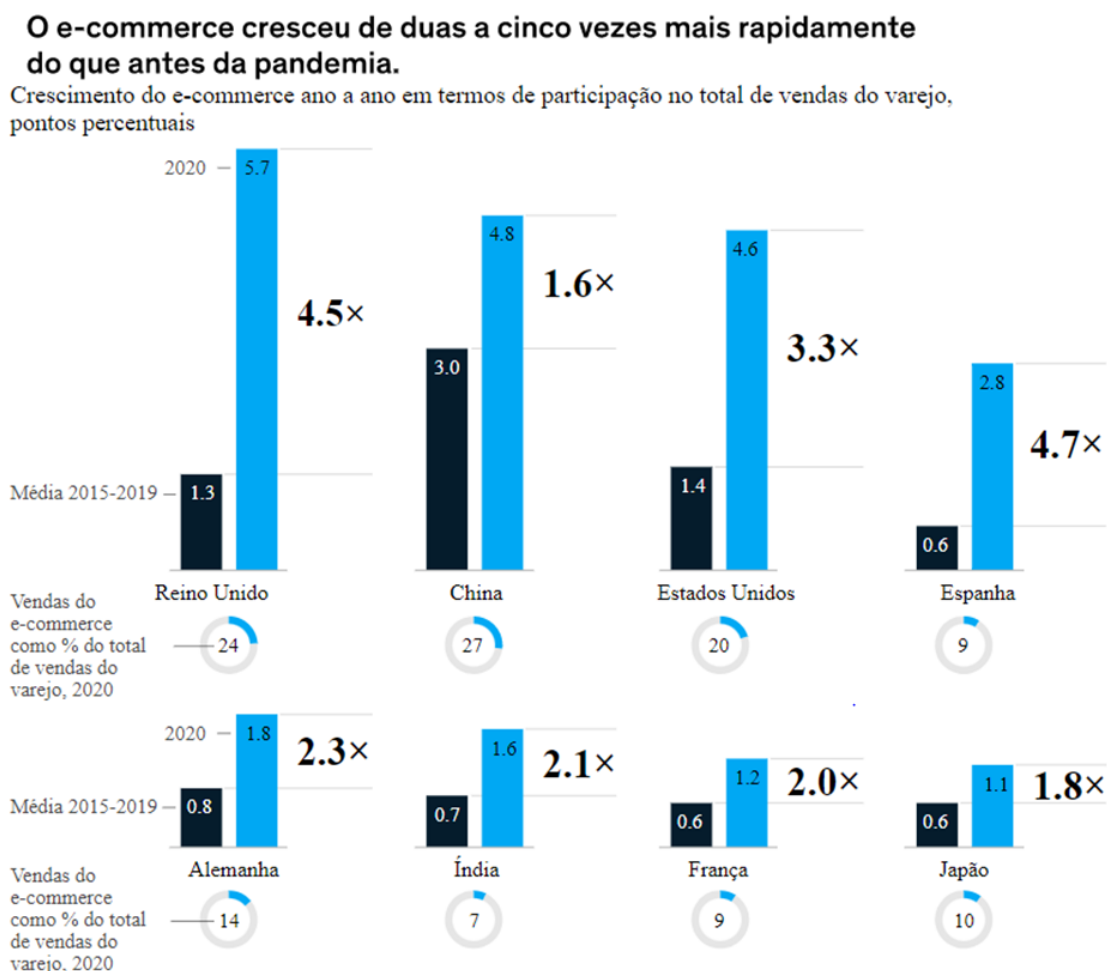
Consumidores com o hábito frequente do *e-commerce* e novos compradores até então distantes da compra digital substituíram a conveniência, principal atributo desse tipo de compra, pela segurança diante da necessidade de isolamento.

Em 2020, de acordo com pesquisa do *McKinsey Consumer Pulse*, realizada em vários países do mundo, a participação do *e-commerce* nas transações mundiais cresceu a uma

taxa de duas a cinco vezes maiores se comparadas a períodos anteriores do Covid-19 (Gráfico 1).

A mesma pesquisa ainda apontou que cerca de três quartos das pessoas que usaram canais digitais pela primeira vez durante a pandemia afirmam que continuarão usando-os após a normalização do cenário. Outro apontamento é que empregos que exigem maior proximidade física têm maior probabilidade de sofrerem interrupção e, conseqüentemente, necessidade de redesenhos em função da proximidade com colegas e clientes, número de interações interpessoais envolvidas, sua natureza presencial e uso de ambientes fechados.

Gráfico 1: Crescimento mundial do e-commerce em relação à pandemia

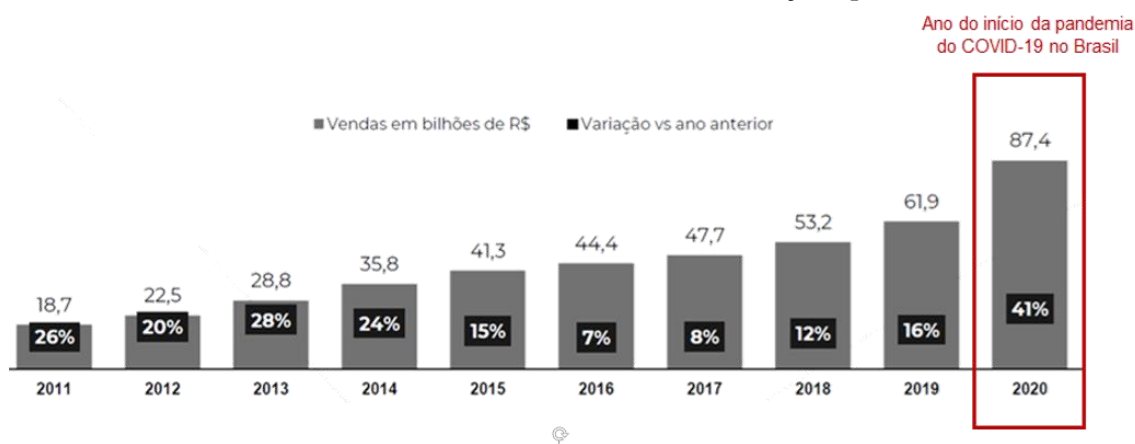


Fonte: Lund, C. *et al.* (2021)

Especificamente no Brasil o quadro de evolução do *e-commerce* não é diferente a partir do início da pandemia, embora o país apresente crescimentos anuais dessa modalidade de compra (ver Gráfico 2). A mensuração do mercado brasileiro de *e-commerce* é feita pela plataforma *Ebit|Nielsen* por meio de indicadores de desempenho de vendas e de pesquisas de comportamento de compra do comércio eletrônico de lojas colaboradoras, usando metodologias de coleta digital de informações relevantes e estratégicas que permitem o acompanhamento das tendências do *e-commerce* como um todo.

Segundo a plataforma, o *e-commerce* no Brasil em 2020 chegou a uma marca histórica, atingindo R\$ 87 bilhões em transações comerciais, crescendo 41% em relação ao ano anterior e também com crescimento considerável em relação à média dos três anos anteriores (2017 a 2019) de 12%.

Gráfico 2: Crescimento do *e-commerce* no Brasil em relação à pandemia



Fonte: E-Bit – Nielsen, 2020.

O aumento na quantidade de pedidos é o principal motivador desse crescimento, apontando 29% no incremento de consumidores em relação ao ano de 2019, perfazendo um total de 79,7 milhões de compradores e, a partir desse universo, um crescimento de 23% na categoria de novos compradores.

Durante a construção desta tese, os números de 2021 ainda não estavam tabulados, mas as projeções do próprio E-Bit Nielsen eram de um crescimento de 27% sobre 2020, o que representa a confirmação que muitos clientes iniciantes nessa modalidade continuariam a fazer uso do *e-commerce* em períodos de maior estabilização da pandemia.

Independentemente de cenários normais ou impulsionados por algum evento, um ganho considerável que as tecnologias digitais têm propiciado às organizações é a maneira como elas passaram a considerar o uso de dados ⁽³⁾ em suas estratégias. Nos negócios tradicionais, a obtenção de dados era cara e seu armazenamento complexo. O gerenciamento desses dados exigia a compra e a manutenção de grandes sistemas de Tecnologia da Informação (TI) e hoje são gerados em proporções sem precedentes não só pelas organizações mas também por pessoas comuns por meio de armazenamentos em nuvens com baixo custo e operação amigável aos usuários.

Hoje, as funções e as possibilidades dos dados são aparentemente ilimitadas. A geração de dados é, com frequência, a parte mais fácil com a criação contínua de grandes quantidades por fontes externas à empresa. O maior desafio é a exploração e a conversão desses dados em ideias úteis. (Rogers, 2018, p. 123).

Se, por um lado, a disponibilidade, armazenamento e inúmeras outras condições ligadas ao gerenciamento de dados estão mais disponíveis às organizações, o desafio maior está na transformação de dados em informações estratégicas. Contudo, essa prerrogativa não deve estar associada apenas às consequências da transformação digital. Kotler (1999, p. 116), em seu estudo sobre *Marketing para o século XXI*, alerta seus leitores para o fato de que há uma diferença significativa entre dados, informações, conhecimento e sabedoria. O autor reforça que dados devem ser processados em informações que, por sua vez, se transformem em conhecimento e este em sabedoria de mercado. Do contrário, “tudo é desperdício”.

Rogers (2018, p. 123) entende que as organizações “precisam tratar seus dados como ativos estratégicos”, uma vez que esses mesmos dados coletados, gerenciados e analisados são fontes para inovação e criação de valor.

A inovação ⁽⁴⁾, seguindo o raciocínio como quarto domínio da transformação digital, tem nova abordagem a partir da possibilidade de experiências ágeis, mas, ao mesmo tempo, cuidadosas. São inúmeras as possibilidades de pré-testes e prototipações seguras que se somam em um contexto de maximização de aprendizado e redução de custos.

A experimentação, como decorrência da agilidade propiciada pelas tecnologias digitais, passa a ser uma premissa para a inovação, por meio da aprendizagem contínua. Contudo, as organizações precisam aprender a experimentar de maneira contínua e eficaz, testando novas ideias e gerenciando *feedbacks* de clientes em rotinas regulares e controladas,

principalmente diante das oscilações do mercado que exige constantemente que uma organização repense sua proposta de valor em relação às necessidades e às expectativas dos seus clientes ao longo do tempo. Para Rogers (2018), portanto, podemos definir inovação “como qualquer mudança no produto, serviço ou processo de um negócio que agrega valor”. Essa mudança pode estar associada a uma melhoria incremental ou até mesmo na criação de algo totalmente novo.

Mais do que representar o domínio final da transformação digital, a criação de valor ⁽⁵⁾ é tema predominante no Capítulo II desta tese, como componente estratégico para as organizações noticiosas enfrentarem os desafios da convergência junto aos leitores/consumidores e anunciantes. Contudo, é importante analisar os desafios da construção e sustentação de uma proposta de valor baseada no conceito de *transformação digital*.

O termo *proposta de valor*, segundo Rogers (2018, p. 231), foi cunhado por Michael Lanning e Edward Michaels no artigo *A Business Is a Value Delivery System*, publicado em 1988², e passou a balizar as discussões de *marketing* sobre o assunto. Para os autores, o termo “define os benefícios recebidos pelo cliente, oriundos de uma oferta da empresa”. Ou seja, trata-se de um conceito centrado no valor e também no cliente. Mas é importante lembrar que aquilo que os clientes de uma organização valorizam pode se transformar ou mesmo mudar radicalmente em curto espaço de tempo.

Tradicionalmente a proposta de valor de uma empresa é visualizada como uma vantagem competitiva constante e sustentável a longo prazo. Nesse contexto, organizações bem-sucedidas se posicionam por meio de um conjunto de portfólios e ofertas diferenciadas, otimizando-os em nome de um modelo de negócios por tanto tempo quanto possível. Na era digital, contudo, isso não é mais o suficiente, uma vez que as organizações precisam avaliar constantemente o valor central de suas ofertas em função das leituras constantes dos anseios e percepções dos seus clientes.

Portanto, a adaptação de uma proposta de valor é uma estratégia que toda organização pode adotar diante de constantes mutações das necessidades dos seus clientes, fazendo

² Disponível em < <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/delivering-value-to-customers>>. [Consultado a 19 de Julho, 2020].

com que o mesmo conjunto de valores propostos no passado não seja suficiente para desafios futuros.

O economista Klaus Schwab (2016) e sua teoria sobre *A Quarta Revolução Industrial* também trafegam indiretamente pelos preceitos da transformação digital diante de um quadro econômico, político e social. Para o autor, a primeira Revolução Industrial ocorreu aproximadamente entre 1760 e 1840, a partir do advento da máquina a vapor, que deu início à produção mecânica. A segunda Revolução Industrial data do final do século XIX e início do século XX com o surgimento da eletricidade e da linha de montagem, possibilitando a produção em massa. A terceira teve início na década de 1960, caracterizada pela revolução digital, impulsionada pela computação em *mainframe* (década 1960), pela computação pessoal (década de 1970 e 1980) e o surgimento da internet (década de 1990). Já a quarta Revolução Industrial teve início na virada entre o século XX e XXI e se baseia na revolução digital, caracterizada pela internet móvel, sensores mais inteligentes e a inteligência artificial como premissa para a aprendizagem das máquinas.

Muito além do desenvolvimento industrial e o consequente desenvolvimento econômico e social, Schwab (2016, p. 103) apresenta pontos preocupantes no que diz respeito às conexões humanas. Ao mesmo tempo em que “a quarta revolução industrial aumenta nossas relações individuais e coletivas com a tecnologia, ela pode afetar negativamente nossas habilidades sociais e capacidade de empatia”. Nossa relação com a tecnologia móvel ilustra bem esse pensamento, pelo fato de estarmos sempre conectados e, ao mesmo tempo, com a possibilidade de privações relacionais intermediadas por esse mesmo avanço tecnológico. Ao mesmo tempo que aponta cenários preocupantes, o economista Klaus Schwab também prevê oportunidades decorrentes desses desafios por meio de abordagens tecnológicas inclusivas, da adoção de narrativas positivas para gerações futuras e da reestruturação dos nossos sistemas econômicos, sociais e políticos, voltando a depender das pessoas, suas culturas e seus valores.

A maneira com que as organizações passaram a visualizar e, conseqüentemente, se adaptar a esse conjunto de variáveis que compõem os desafios diante da transformação digital pode ser visualizada no quadro a seguir:

Quadro 2: Transformação digital e as mudanças estratégicas da era analógica para a era digital

	DE	PARA
CLIENTES	Clientes como mercado de massa	Clientes como rede dinâmica
	Comunicações são transmitidas aos clientes	Comunicações fluem em mão dupla
	A empresa é o principal influenciador	Os clientes são os principais influenciadores
	Marketing para induzir a compra	Marketing para inspirar a compra, a lealdade e a defesa da
	Fluxos de valor em mão única	Fluxos de valor recíprocos
	Economia em escala (empresa)	Economia baseada em valor (cliente)
COMPETIÇÃO	Competição em setores delimitados	Competição em setores fluidos
	Definições nítidas entre parceiros e rivais	Definições nebulosas entre parceiros e rivais
	Competição é jogo de soma zero	Concorrentes cooperam em áreas-chave
	Os principais ativos são mantidos na empresa	Os principais ativos situam-se em redes externas
	Produtos com características e benefícios únicos	Plataformas com parceiros que trocam valor
	Poucos concorrentes dominantes por categoria	O vencedor leva tudo, devido aos efeitos de rede
DADOS	Dados são dispendiosos para serem gerados nas empresas	Dados são gerados continuamente em todos os lugares
	O desafio dos dados é armazená-los e gerenciá-los	O desafio dos dados é convertê-los em informações valiosas
	As empresas usam apenas dados estruturados	Os dados não estruturados são cada vez mais úteis e valiosos
	Os dados são gerenciados em departamentos operacionais	O valor dos dados está em conectá-los entre os
	Os dados são ferramentas para gerenciar processos	Os dados são ativo intangível importante na criação de valor
INOVAÇÃO	Decisões tomadas com base na intuição e na autoridade	As decisões são tomadas com base em testes e validações
	O teste de ideias é caro, lento e difícil	O teste de ideias é barato, rápido e fácil
	Os experimentos são raros e conduzidos por especialistas	Os experimentos são contínuos e conduzidos por todos
	O desafio da Inovação é encontrar a solução certa	O desafio da Inovação é resolver o problema certo
	O fracasso é evitado a todo custo	O fracasso é fonte precursora de aprendizado
	O foco se concentra no produto acabado	O foco se concentra em produtos de viabilidade mínima (MVP) e em interação pós-lançamento
VALOR	Proposta de valor definida pelo setor	Proposta de valor definida pela evolução das necessidades dos clientes
	Execute a sua atual proposta de valor	Descubra a próxima oportunidade de criar valor para o cliente
	Otimize o modelo de negócios por tanto tempo quanto possível	Evolua antes de ser necessário, para manter-se à frente da disrupção
	Julgue a mudança pela intensidade do impacto sobre o negócio vigente	Julgue a mudança pela maneira como cria oportunidade para o próximo negócio

Fonte: Elaboração própria a partir de Rogers (2018)

Com base nessa contextualização, o fenômeno da transformação digital deixa de ser apenas a causa para o surgimento de empresas classificadas como nativas digitais e passa a ser a premissa para as empresas imigrantes digitais que, oriundas de eras analógicas, aceleram não só suas adequações tecnológicas mas também seus processos, capacitação

de pessoas e, principalmente, sua mentalidade organizacional para um melhor entendimento do mercado em constante transformação. Ambas, nativas e imigrantes, estão diante de limitações pré-digitais superadas, tornando seus respectivos modelos de negócios, seus fluxos de receita e as novas fontes para vantagem competitiva não só possíveis mas também menos onerosas, mais rápidas e cada dia mais centradas nos clientes, onde o pré e o pós-digital atuam em complementaridade.

Essa complementaridade é explorada por Kotler *et al.* (2017) quando se refere à relação entre o *Marketing* Tradicional e o *Marketing* Digital em que o autor defende que o primeiro não será substituído pelo segundo, uma vez que ambos devem coexistir em constantes trocas de atuação, sempre respeitando os anseios e buscas do consumidor:

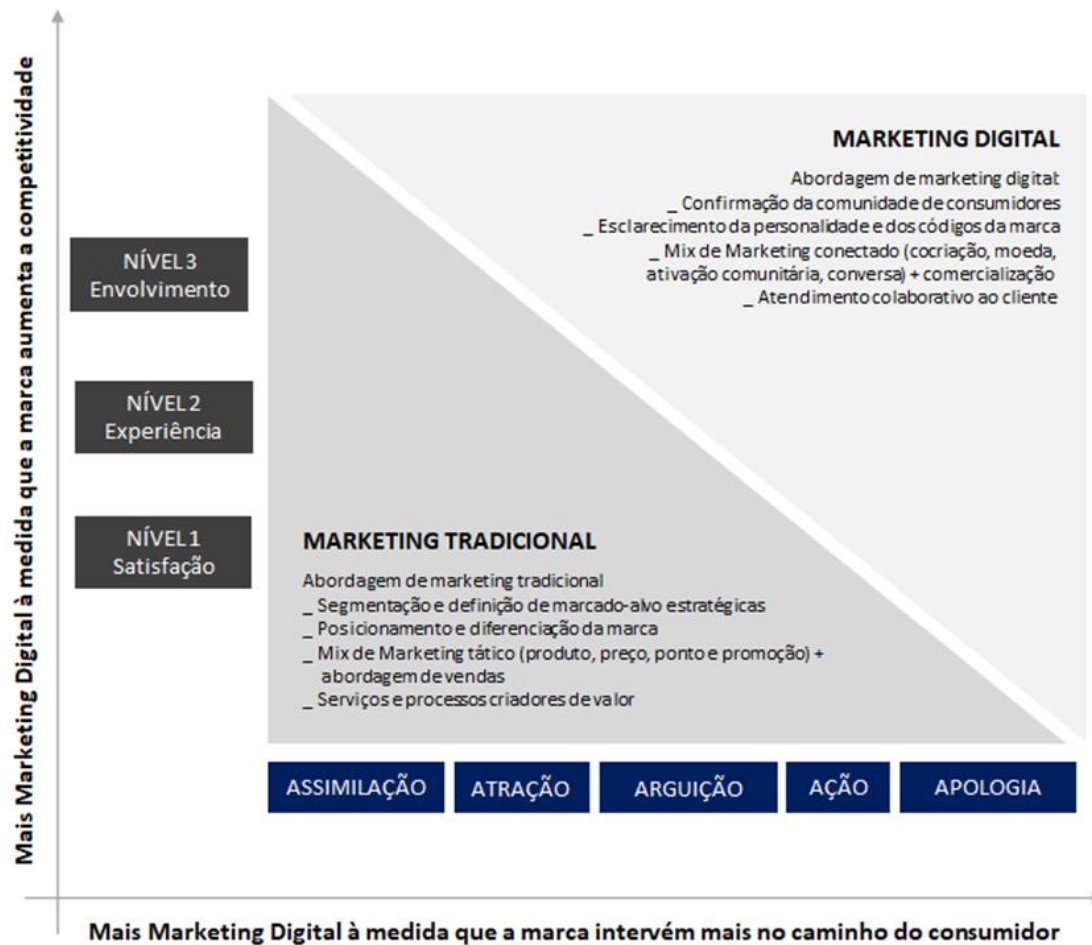
No estágio inicial de interação entre empresas e consumidores, o *Marketing* Tradicional desempenha papel importante ao promover a consciência e o interesse. À medida que a interação avança e os clientes exigem relacionamentos mais próximos com as empresas, aumenta a importância do marketing digital. [...] como o *Marketing* Digital é mais controlável do que o *Marketing* Tradicional, seu foco é promover resultados, ao passo que o foco do *Marketing* Tradicional é iniciar a interação com os clientes. (Kotler *et al.* 2017, p. 69)

Este pensamento é base para a abordagem do *Marketing* 4.0 em que Kotler defende os papéis mutáveis e, conseqüentemente, complementares entre o tradicional e o digital na procura do engajamento e na defesa das marcas pelos próprios clientes.

Cabe reforçar aqui que o autor registra a dinâmica do mercado por meio da evolução do foco do *marketing*, inicialmente centrado no cliente (*Marketing* 1.0), para o *marketing* voltado para o consumidor (2.0) e o *marketing* voltado ao ser humano em sua plenitude (3.0), cujo esforço está na criação de produtos, serviços e culturas empresariais que adotem e reflitam valores humanos. Para Kotler *et al.* (2017), o *Marketing* 4.0 é um desdobramento natural de sua última escala, em que a premissa é a adaptação natural aos caminhos percorridos pelo consumidor no universo digital.

Essa complementaridade entre o tradicional e o digital e a jornada do consumidor fica um pouco mais clara no gráfico a seguir:

Gráfico 3: Os papéis permutáveis entre o *marketing* tradicional e o digital



Fonte: Elaboração própria a partir de Kotler (2017).

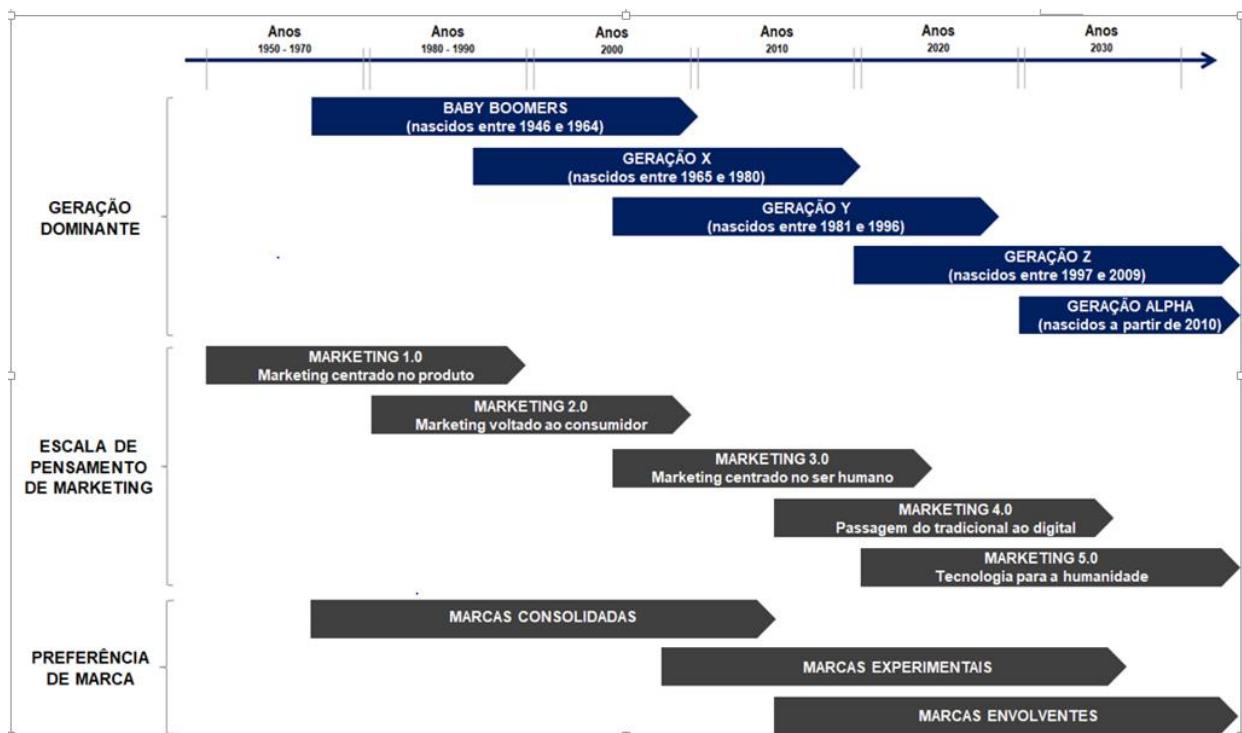
A representatividade da escola de pensamento do *Marketing* 4.0 vai além da transição entre o *marketing* tradicional e o digital, sendo também premissa para a próxima abordagem do *Marketing* 5.0, o qual, segundo Kotler *et al.* (2021, p. 16), está diretamente ligado à aplicação de “tecnologias que mimetizam o comportamento humano para criar, comunicar, entregar e aumentar o valor ao longo da jornada do cliente”. Trata-se, segundo o autor, de uma aplicabilidade do esforço mercadológico para o desenvolvimento de uma tecnologia voltada à humanidade.

E é justamente o comportamento das gerações de consumo, classificadas conforme o ambiente sociocultural em que estão inseridas, que Philip Kotler parametriza com as escolas de pensamentos do *marketing* e suas abordagens. A recente abordagem do *Marketing* 5.0, por exemplo, está diretamente associada às últimas gerações classificadas como Z e Alpha. O interesse de ambas está voltado em “trazer transformações positivas

à humanidade, melhorando a qualidade da vida humana” (Kotler, *et al.* 2021, p. 49),
impulsionando, com isso, mais avanços tecnológicos para a sociedade como um todo.

A ilustração a seguir registra essa relação entre as gerações de consumo, a evolução das
escolas do *marketing* e o posicionamento evolutivo dos valores das marcas:

Figura 1: As cinco gerações, a evolução do *marketing* e o valor das marcas



Fonte: Elaboração própria a partir de Kotler *et al.* (2021).

Tendo em vista esse cenário composto pela evolução das escolas de *marketing* e a constante transformação nos comportamentos de consumo das gerações, o papel do profissional de *marketing* e, conseqüentemente, dos gestores envolvidos na comunicação mercadológica é o de guiar os clientes em sua jornada desde o estágio inicial da assimilação de mensagens sobre os produtos e serviços relacionados às suas necessidades, até seu papel de defensor – ou até mesmo embaixador – das marcas.

Se, de um lado, o *marketing* está calcado na evolução da experiência de consumo, de outro, contando com a atuação da comunicação mercadológica, está focado no caminho que o consumidor pode fazer a contar da fase de *Assimilação*, em que se encontra exposto a uma longa lista de marcas, suas ações comunicacionais e até mesmo às indicações de

outros clientes; na *Atração*, o consumidor processa as mensagens criando percepções em função da relação entre necessidade e consumo; na fase de *Arguição*, ele pesquisa ativamente informações para formar seu juízo de valor até chegar à *Ação*, caracterizada pelo processo de decisão de compra. Já na fase final da *Apologia*, para Kotler *et al.* (2017), mediante uma experiência que supere as expectativas, o consumidor desenvolve um relação de forte fidelidade em relação à marca e, além da sua retenção pela recompra, passa também a fazer um papel de defensor e divulgador da marca e seu portfólio.

Quando entramos na rotina de comercialização de produtos e serviços por meio de canais digitais, esse trajeto de consumo apontado por Kotler é premissa para o *Funil de Conversão* que, segundo Rez (2016), é o caminho que clientes em potencial percorrem dentro dos ambientes digitais de comercialização adotados pelas marcas. É importante, inicialmente, entender o termo *Conversão* como o de “alcançar aquilo que se espera por parte do consumidor em um processo comercial” (Rez, 2016, p. 157). A conversão nesse caso é entendida quando um *lead* (oportunidade de negócio em que as marcas capturam dados básicos dos clientes em potencial – nome e *e-mail*, por exemplo – a partir de estímulos na fase inicial de atração, por meio de mensagens e publicações no ambiente digital) transforma-se em uma venda efetiva no *e-commerce* da marca, seu serviço de televendas ou mesmo em uma loja física, desde que a compra seja rastreável.

A elaboração de conteúdos relevantes e a inteligência em disponibilizá-los a um público estratégico para uma prospecção comercial no ambiente digital são tarefas dos profissionais de *marketing*, tanto na cadeira de um anunciante quanto em uma agência de comunicação mercadológica. Assad (2016, p. 41) amplia a conceituação de um *lead* sob o foco do *Marketing Digital*:

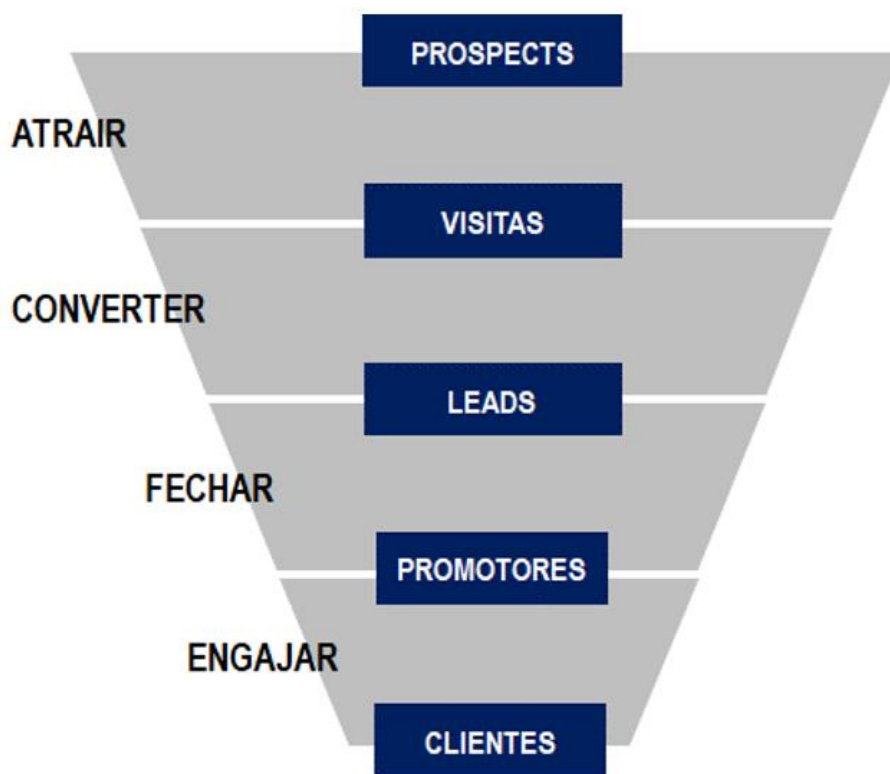
Ele é uma forma de qualificação de um usuário que adquiriu algo de forma gratuita da sua empresa em troca de dados de contato, como nome, telefone, *e-mail*, endereço, entre outros. No caso do *Marketing de Conteúdo*, as pessoas trocam seus dados por *e-books*, artigos, vídeos exclusivos, entre outros.

Dentro do escopo do *marketing*, essa tarefa cabe aos profissionais da área de Conteúdo, também chamada de *Content Marketing*, sempre com foco na captação qualificada de *leads* visando a conversão ao final do funil. Cabe ressaltar que um *lead* qualificado não é apenas a identificação do nome acompanhado por um *e-mail* ou contato telefônico de um possível *prospect*. A qualificação está diretamente ligada aos *prospects* que entram nas áreas estratégicas de um *site* ou qualquer outro ambiente de comercialização digital e

preenchem minimamente um formulário de interesse deixando um conjunto de informações relevantes para uma aproximação inteligente e eficaz entre marca e possível consumidor.

Kotler *et al.* (2021) também entende esse funil como um processo da venda, em que equipes comerciais, seus canais e suas ferramentas convertem uma base ampla de *leads* gerados em um número mais reduzido de clientes prospectados, conforme cada estágio do funil. O objetivo do *marketing*, nesse caso, é convencer o cliente que chega até a base do funil para o fechamento da compra, após um verdadeiro trabalho entre homem e máquina, que o autor denomina de “*Marketing* aumentado” (2021, p. 230).

Figura 2: Funil de Conversão



Fonte: Elaboração própria a partir de Rez (2016, p. 157).

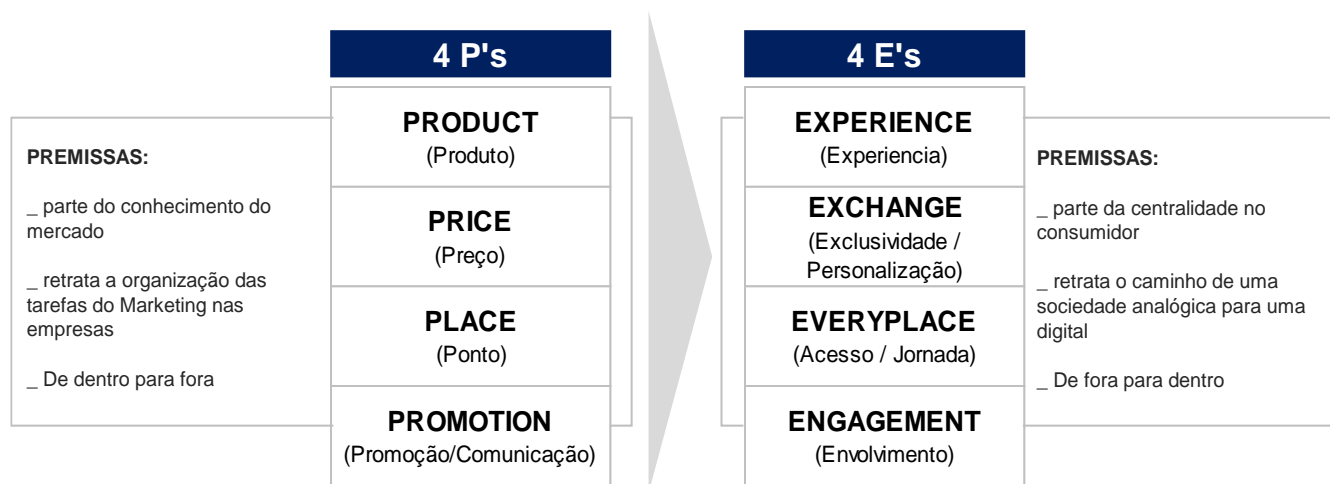
A representação do funil de vendas está diretamente associada à jornada que os consumidores estão propensos a fazer frente à atratividade exercida pelas marcas em um

processo cuja ênfase está na constante análise do comportamento do cliente, na alimentação de informações a partir dessa relação e na manutenção do interesse em cada etapa desse processo. Converter essa jornada na compra de um produto ou serviço é o objetivo primário de um conjunto de estratégias dos canais digitais de comercialização, mas a manutenção desse cliente para uma recompra ou mesmo a possibilidade de trazê-lo de volta a essa experiência, mesmo ele tendo desistido da compra em alguma etapa, são objetivos secundários do *marketing* nesse ambiente digital, muito amparado pela comunicação. Tanto para Kotler *et al.* (2017) quanto para Rez (2016), todo esse conjunto estratégico atinge seu êxito na etapa final do caminho percorrido pelo consumidor no universo digital, quando este atinge um *status* de engajamento com a marca. A partir dessa etapa, além de cliente efetivo com forte tendência à recompra, o cliente torna-se um embaixador natural da marca e seu portfólio.

Adotar estratégias de personalização passa a ser uma condição impreterível ao gestor de comunicação diante desses cenários aqui explorados, típicos da era pós-digitalização. Longo (2019, p. 228) afirma que o mundo passou a ser sincrônico, e as antigas técnicas de abordagens de *marketing* e relacionamento, com base em análises demográficas e comportamentais, devem dar lugar ao aprofundamento de informações temporais e casuais que afetam diretamente o cotidiano das pessoas. Para o autor, “as pessoas não são, as pessoas estão”. A necessidade de personalização na relação com clientes e *prospects* cada dia mais convergentes pede também o emprego de respostas rápidas seguindo os preceitos de *Customer Centricity* e *Customer Journey*, já abordados anteriormente. O olhar de dentro para fora, a partir do cliente e não mais da empresa, é fundamental no entendimento de todo esse processo.

Para Oliveira (2020), os preceitos da transformação digital, empregados na relação entre marcas e consumidores, estão presentes na afirmação de que o *Marketing* contemporâneo deve adotar o *Customer Centricity* como premissa. Para isso, ele analisa a evolução do *Marketing* a partir de uma parametrização da escola clássica dos 4 Ps (*Product, Price, Place* e *Promotion*) com os 4 Es (*Experince, Exchange, Everyplace* e *Engagement*), como mostra a figura 5, a seguir:

Figura 3: Comparativo 4P's e 4E's para criação de valor



Fonte: Elaboração própria a partir de Oliveira, Carlos M. (2020)

A diferença substancial entre os dois modelos de *Marketing Mix* aqui retratados está “no processo de elaboração” (Oliveira, 2020, p. 2054). O modelo clássico dos 4Ps se baseia na análise do mercado, enquanto o segundo (4Es) deriva do contato interativo com o consumidor. O olhar deixa de estar “de dentro da empresa para fora” a passa a adotar uma forma dinâmica, a partir da Jornada de Consumo, em que, muitas vezes, o consumidor também participa do processo na forma de cocriação de suas soluções. Ou seja, passa a se adotar um olhar de “fora para dentro”.

Essa nova maneira de visualizar o *Marketing Mix* prevê que a experiência de compra está ligada a uma decisão emocional na escolha e consumo de produtos e serviços. Assim, as empresas precisam adotar um conjunto estratégico que tenha por objetivo a criação de experiências emocionais com os clientes, em todos os pontos de contato desde a pré-venda até a pós-venda.

A noção de valor, muitas vezes, está associada à sensação de exclusividade durante o processo de consumo. A personalização em todos os pontos de contato, somado a uma unicidade da oferta, certamente soma esforços para que a percepção de valor substitua a leitura simplificada de preço.

Já a multicanalidade é um conceito presente na comunicação empregada para impactar esse consumidor cada dia mais convergente, em toda sua jornada, por meio da coerência

de um plano de comunicação integrado pelas marcas a partir de ferramentas *on e off-line*. É também um conceito presente em toda cadeia de distribuição a partir de uma visão ampliada de acesso a produtos e serviços. Assim, a empresa oferece uma experiência em “todas as plataformas de contato, de forma que a percepção da marca seja também consistente” (Oliveira, 2020, p. 2763).

A comunicação é presença marcante em ambas as concepções de *Marketing Mix*, tanto na visão tradicional do ponto de vista da empresa quanto na contemporânea, centrada no consumidor. E, justamente por ter esse consumidor no centro das estratégias, o composto comunicacional toma novas proporções a partir do somatório de ferramentas digitais, atingindo maiores patamares cognitivos com o uso, por exemplo, de Inteligência Artificial (IA) e do *Machine Learning*, em que dispositivos digitais unem-se aos algoritmos para aprimorar o conhecimento sobre os hábitos dos consumidores em função de padrões registrados em suas jornadas.

Os profissionais de comunicação mercadológica, para vencer a guerra de percepção de um consumidor convergente, passa a gerir um cardápio complexo de ferramentas *on e off-line*, cabendo ao problema de comunicação definir a proporcionalidade no uso de ambas.

Desassociar conceitos de transformação digital com os de Convergência (e diversos cenários intrínsecos já explorados nesta tese) como também os de Comunicação (em todas os seus desafios perante a contemporaneidade digital) pode significar uma limitação no entendimento da relação jornal, leitor/consumidor e anunciante que se propõe nesta pesquisa. Visualizar os esforços de quem provê a informação e a jornada de quem a consome diante de um cenário de constante transformação passa a ser também fundamental nesse contexto para se mensurar a efetividade da comunicação mercadológica.

É importante também reforçar que o objeto desta pesquisa, como retratado na introdução, é definido pela intersecção entre os espaços ocupados pelas organizações noticiosas – em especial o meio jornal –, o leitor consumidor e os anunciantes e que esse pequeno recorte da cadeia de valor da comunicação mercadológica passa pelos mesmos desafios aqui abordados a partir da transformação digital.

CAPÍTULO II: POSICIONAMENTO DO MEIO JORNAL NO BRASIL E SUA RELEVÂNCIA PARA O ANUNCIANTE

Uma vez discutidos os desafios de cenários convergentes para quem provê e para quem consome informações e entendida a jornada de consumo do leitor/consumidor como um dos caminhos para criação de relevância, é importante agora apontar o posicionamento do meio jornal nesse contexto. O contato com outros pesquisadores é fundamental para situar o problema que esta investigação persegue, bem como captar informações que agreguem na procura de respostas ou em novos direcionamentos (Coutinho, 2018).

As palavras *convergência* e *jornais*, para a pesquisadora Silva (2016), começaram a ser sinônimos de rediscussão dos processos jornalísticos, rumo a um novo modo de fazer, escutar, ler e, até mesmo, de contar uma história. Entender o conceito de convergência a partir da cultura da internet tornou-se indispensável, especialmente para o jornalismo. Diante de uma problematização que envolve o posicionamento e rotinas das redações de alguns jornais em Portugal, modelos de negócios adotados, bem como o questionamento se o impresso pode conviver com o digital, a pesquisadora aponta um momento crucial para tomada de decisões dos gestores de meios impressos, principalmente diante da redução de investimentos publicitários. Isso é evidenciado, inclusive, no título de sua tese *Renovar ou morrer: a adaptação das redações de três diários e um semanário em papel às práticas convergentes*, cujos pontos extremos estão associados às decisões que veículos impressos precisam tomar em nome da continuidade do negócio.

A pesquisa define como *corpus* os jornais portugueses *Jornal de Notícias*, *Diário de Notícias*, *Público* e *Expresso* e adota a metodologia qualitativa por meio de entrevistas em profundidade com jornalistas, administradores e diretores, além de técnicas como a observação participante, complementar em sua pesquisa. As redações desses jornais impressos são o objeto da pesquisa, pois, segundo a pesquisadora, são também os locais para onde convergem a tecnologia, os conteúdos, a audiência, os profissionais e o negócio. E o cenário em que a pesquisa está inserida é caracterizado, principalmente, por um movimento de fechamento de jornais impressos.

A pesquisadora aponta em sua conclusão o paradoxo em que vive o jornalismo, entre a urgência de produzir informação em quantidade para manter as visitas e os cliques em suas plataformas digitais, numa espiral ascendente e, ao mesmo tempo, a vontade de

traduzir conteúdos contextualizados, diferenciados e relevantes. Ou seja, adequar-se à necessidade da audiência e combater a escassez de profundidade. Com isso, aponta caminhos, como a existência do editor multimídia, que organiza e distribui a informação, e a adoção de um modelo efetivo rumo ao *cross-mídia*, conceito que pode ser entendido quando uma informação é preparada por um único produtor, mas pode ser consumida por diferentes mídias (Salaverría e Negredo, 2008). A pesquisadora também menciona o fato de que a convergência deve voltar a atenção para a dimensão empresarial, abrangendo os grupos corporativos e não somente os meios específicos ou apenas o jornalista como agente principal dessa transformação.

Em artigo publicado na *Revista de Administração Contemporânea* da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (ANPAD), os pesquisadores Assumpção, Alfinito e Castro (2019) avaliam como variáveis motivacionais, por meio de julgamentos afetivos e racionais, podem influenciar o uso de jornais impressos e *on-line*. Por meio de metodologia híbrida em que se somou uma pesquisa exploratória com 11 entrevistas em profundidade e outra por meio de ferramenta de questionário *on-line* em método quantitativo, os pesquisadores atestam que há uma relação afetiva na preferência do produto impresso e uma relação racional no *on-line*, uma vez que julgamentos afetivos e racionais influenciam, comparativamente, o uso de jornal impresso e *on-line*. Neste modelo, o jornal deixa de ser apenas um objeto de pesquisa sob o enfoque da escolha de um meio, para uma visão ampliada por aspectos emocionais no seu consumo. Essa tipificação das relações é também discutida por Porto e Torres (2014), cujo trabalho atesta que valores humanos também possuem o papel de moderadores na preferência do consumidor por marcas e produtos. Assim, os valores humanos são contextualizadores pessoais da busca de escolhas, possivelmente devido à aprendizagem em meio social sobre o que se deve possuir como meio de projeção social. Por sua vez, alguns itens de consumo são meios de alcançar essa projeção e, conseqüentemente, a sensação de pertencimento (Porto e Torres, 2014, p. 99).

A pesquisa de Torres e Allen (2009) também corrobora essa discussão, ao pesquisar o comportamento de consumidores brasileiros e australianos diante do setor automobilístico e de turismo, atestando que valores culturais são a raiz do comportamento do consumidor e que o significado simbólico de um produto é o resultado das experiências sociais desse consumidor ou de um grupo de consumidores (Torres e Allen, 2009, p. 131-

134). É importante trazer novamente o olhar da antropóloga Mary Douglas (citada no Capítulo I desta tese) e sua teoria de que todos os bens são portadores de significados, mas não o são sem a relação entre as pessoas por meio de rituais. São rituais como os descritos acima que embasam a teoria da antropóloga, uma vez presentes no cotidiano e servindo para “conter a flutuação dos significados” (Douglas, 2006, p. 112), conforme o momento, o grupo ao qual estamos inseridos e a rotina que estamos empreendendo. Para a autora, os bens fazem o papel de “acessórios” para esses rituais.

Todo esse contexto de representatividade é também o apontamento de oportunidades na geração de afinidade entre empresas, marcas e consumidores, por meio dos anseios e diferenças profundas, ou mesmo subjetivas, por parte dos consumidores. Ou seja, para o jornal impresso, deve haver um posicionamento psicológico, em que os sentimentos e as características intangíveis e simbólicas sejam valorizados pela associação entre as diferentes modalidades de jornais e perfis específicos do consumidor. Para o jornal *online*, um posicionamento por benefício e uso, em que as características tangíveis e de utilidade sejam valorizadas, a exemplo o menor impacto ambiental, entre outros. A pesquisa agrega, portanto, o fato de que, na possível busca de harmonia entre o impresso e o digital, os aspectos subjetivos para uma atratividade não estão associados diretamente ao meio ou sua tecnologia, mas sim à experiência no seu consumo.

Ainda sobre a ótica do jornal diante dos impactos da convergência, Pauseiro (2014) já acompanhava o tema por meio de análise do contexto socioeconômico, político e cultural do Brasil, em que discute e identifica tendências de mercado e, com base nesse cenário, os esforços que as empresas jornalísticas já empregavam para encontrar um novo modelo de negócio que permitisse a sobrevivência e sustentabilidade do jornalismo na plataforma impressa. O autor apresenta um cenário de desenvolvimento dos jornais impressos, acompanhado de investimentos por parte dos grupos investidores, além de crescimento em tiragens; porém seguido de uma desaceleração e prejuízos frente à retração de investimentos em publicidade pelo mercado anunciante. Todo esse contexto faz parte de um recorte temporal entre os anos 1990 e 2000, com oscilações entre quedas e picos de tiragens em meio ao quadro econômico nacional. Segundo o pesquisador, as instituições noticiosas vivem, a partir deste recorte, um grande dilema: ou aumentam o valor daquilo que produzem ou se extinguem (Pauseiro, 2014).

Para seguir o primeiro caminho, a recomendação é que se enfatize o jornalismo e o processamento de notícias, que se mude a ênfase da cobertura para a interpretação, que se ajude o público a organizar-se no meio da enchente de notícias, que os veículos de comunicação se tornem conselheiros fiáveis, que ofereçam ao público participação no processo jornalístico e que os operadores de comunicação sejam efetivamente criativos. Esses são caminhos recomendados por Pauseiro (2014) em sua pesquisa para a construção de valor que deve ser traduzido, na atividade jornalística, a partir do ponto de vista do leitor e de seu poder de consumo individual, de onde advém a importância do domínio da curadoria. A pesquisa em questão ainda aborda outras variáveis, como gestão, miopia do meio enquanto ferramenta de *lobby*, erro na leitura de *performance* focando-se apenas nos maiores jornais de circulação, esquecendo a importância dos veículos regionais.

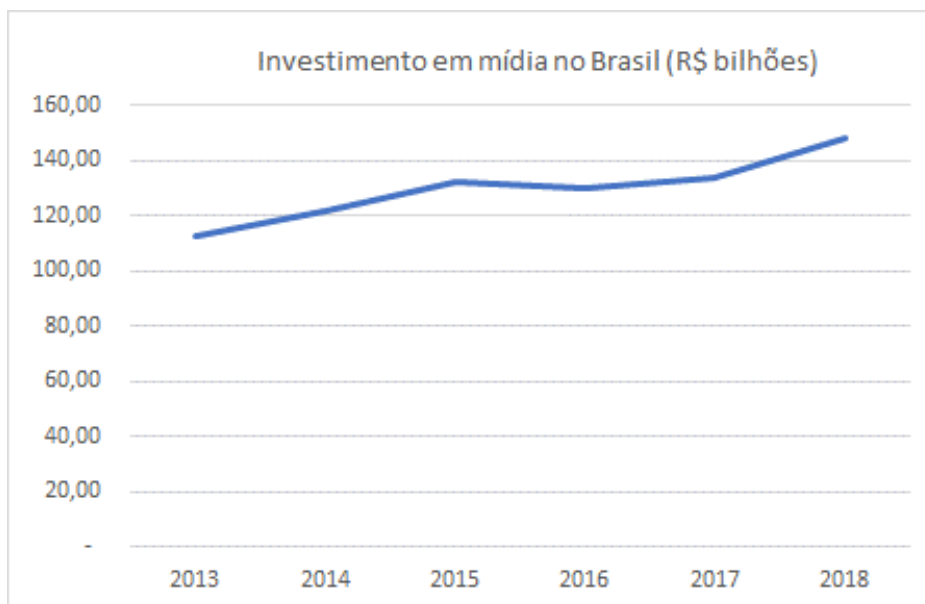
Fato é que muito se discute e se pesquisa por quais caminhos o meio jornal deve trilhar para sua sustentação diante da cadeia de valor que esta tese se propõe a abordar envolvendo também o leitor/consumidor e o anunciante. Entender seu posicionamento atual diante do mercado de comunicação, os investimentos e a percepção do anunciante sob a ótica de agregação de valor às suas marcas é um ponto relevante, como nos aponta Picard (2013, p. 77), para quem “criar e aperfeiçoar o valor para os vários protagonistas do processo informativo deve ser o principal foco de líderes, gestores e profissionais das organizações noticiosas”.

1. Cenários desafiadores para os jornais no Brasil

Desde 1942, o Instituto Brasileiro de Opinião Pública (IBOPE) vem acompanhando os índices de audiências no Brasil, além de auxiliar governos e empresas em pesquisas de opinião pública e demográfica no país. Desde 2014, o Instituto teve a divisão de pesquisa de mídia adquirida pelo grupo britânico Kantar, formando assim a Kantar Ibope Media (Meio & Mensagem, 2014). Em relatórios recentes em relação à elaboração desta tese, o instituto publicou informações sobre o desempenho dos meios de comunicação no Brasil sob a ótica de investimentos publicitários. Por meio desses relatórios, a rever numa parte mais avançada no trabalho, é possível extrair os valores anuais de investimentos em mídia que os anunciantes brasileiros empregaram no mercado de comunicação, nos meios *on* e *off-line*.

É o que demonstra o Gráfico 4, que registra o crescimento dos investimentos na mídia publicitária brasileira entre os anos 2013 e 2018, sendo que anunciantes dos setores varejista e de serviços são líderes no *ranking* de investimento no período.

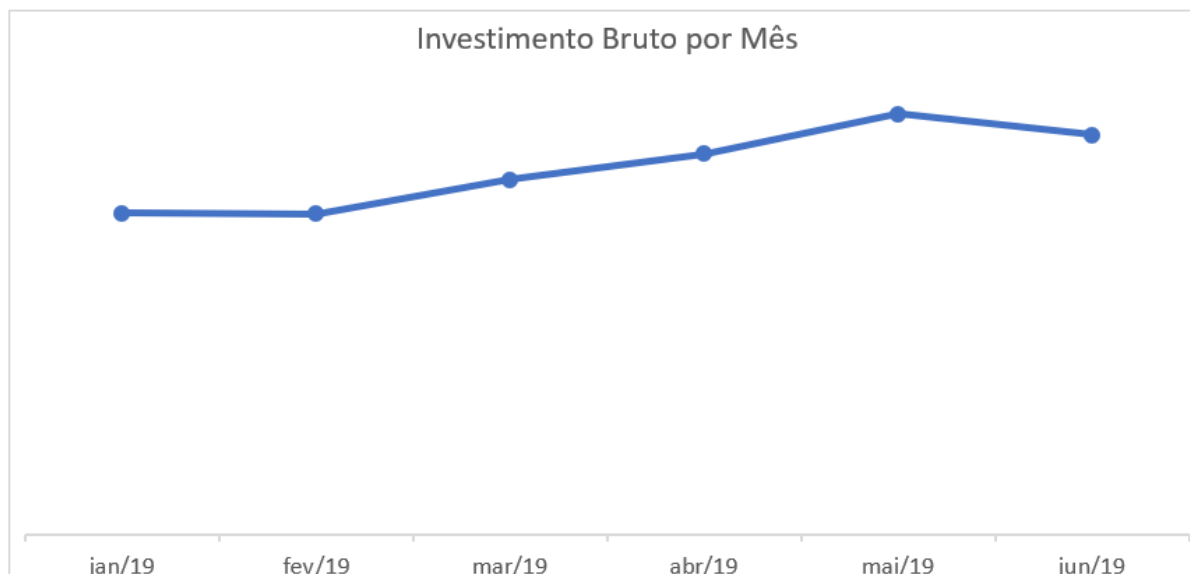
Gráfico 4: Evolução do investimento anual em mídia publicitária no Brasil – 2013 a 2018



Fonte: Elaboração própria a partir de Grupo de Mídia São Paulo (2019, p. 58).

Acompanhando o crescimento dos últimos anos, o primeiro semestre de 2019 também sinalizava indicadores de crescimento no investimento publicitário. O Gráfico 5, a seguir, registra os valores brutos (sem descontos, conforme anunciante) investidos em mídia publicitária no Brasil, perfazendo um aumento de 7% em relação ao mesmo período do ano de 2018. Configuram aqui mais de 21 milhões de inserção nos meios aferidos, com destaque para o 2º trimestre de 2019, sobretudo nos meses de maio e junho, período com dois eventos esportivos expressivos para o Brasil, a Copa América de Futebol e a Copa do Mundo de Futebol Feminino com espaços atrativos para marcas anunciantes.

Gráfico 5: Investimento em mídia publicitária no Brasil – 1º semestre 2019



Fonte: Elaboração própria a partir de Kantar Ibope Media (2019).

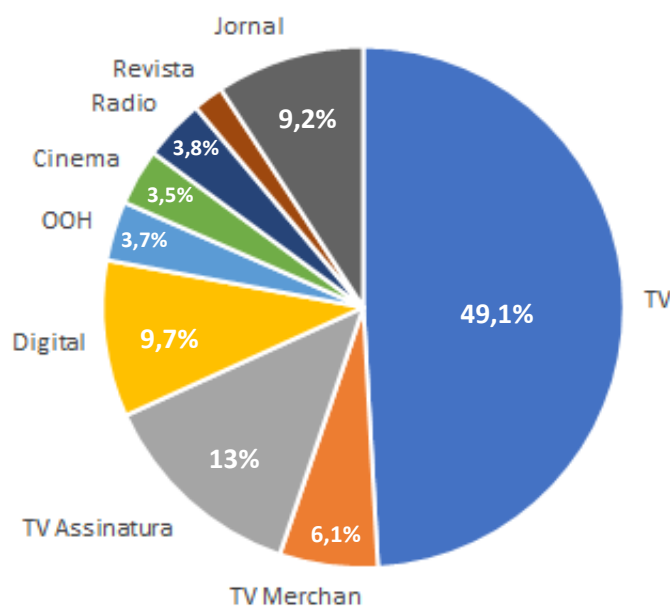
Quanto à participação dos meios na distribuição dos investimentos no período, as TVs aberta e por assinatura vêm mantendo as maiores participações nesse *share* de investimentos, concentrando aproximadamente 70% dos valores, conforme demonstrado no Gráfico 6, a seguir. O jornalista e escritor Michael Wolf, que aborda a cultura digital e seu impacto na mídia contemporânea, aponta o fato de a TV, que já foi totalmente dependente da venda de anúncios, hoje existir por meio de outros modelos de negócios:

Hoje a televisão obtém metade de seu faturamento por meio de negócios não publicitários – assinaturas, licenciamento, vendas externas. Ao mesmo tempo, ela retém (e espera-se que mantenha) um conjunto de eventos especiais, valorizados, únicos, em tempo real, nos quais os anúncios são inevitáveis (o Super Bowl é o principal deles, mas, de certa forma, todos os esportes), no qual o valor da publicidade, ao contrário das tendências, continua a crescer. (Wolf, 2015, p. 80)

Para o jornalista, a TV não vende apenas audiência e sim produtos únicos, conteúdos que transmitem aspirações culturais em um jogo de comercialização e mensuração. O entretenimento, que até então era submisso à programação da TV e financiado pela publicidade, agora é também diretamente financiado pelo consumidor, seja pela assinatura, seja pela compra direta de conteúdos pelo sistema *Pay-Per-View* ou por plataformas *Over the top* (OTT).

No mesmo Gráfico 6, também é possível observar que o meio jornal, objeto deste estudo, detém aproximadamente 9,2% dos investimentos no ano de 2019 (início da construção desta tese). É importante apontar que, em 2013 (ano de início do recorte temporal deste trabalho), essa participação era de 16,5%. No decorrer deste capítulo, será possível entender a perda de representatividade desse número em uma linha histórica recente. A TV, como citado há pouco, adquiriu outros modelos de negócios para adequar-se às tendências de consumo e comercialização de espaços publicitários. Porém o jornal vive, seguramente, um momento de discussão frente a dois elementos representativos: o desenvolvimento tecnológico, principalmente sob a luz da transformação digital e sua relação com os mais variados cenários econômicos pelos quais passamos países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Gráfico 6: Share de investimentos entre os meios – Consolidado 2019



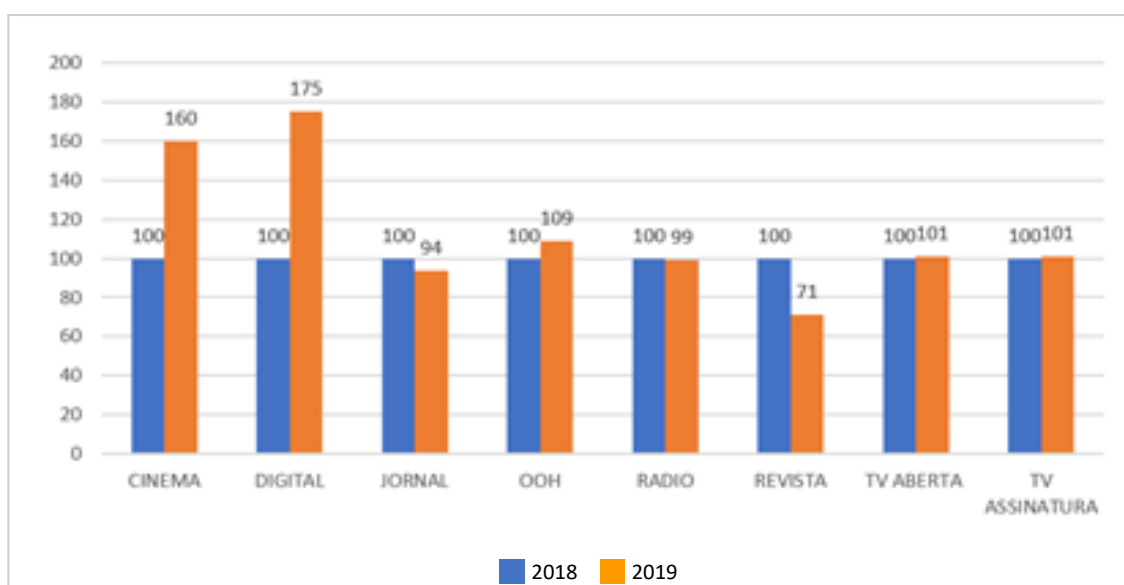
Fonte: Elaboração própria a partir de Kantar Ibope Media (2019).

Rosa (2017) entende que a conjunção da tecnologia com as dinâmicas econômicas dos mercados favorece o contraste entre os meios clássicos e os novos meios comunicacionais. Para o autor, a interseção entre Tecnologia e Economia “é um traço inerente aos *medias*” (Rosa, 2017, p. 15), em que a primeira é um poderoso impulsionador

dos meios, mas cujas consequências de sucesso e sustentabilidade devem ser apreciadas em conjunto com a segunda.

Analisando ainda a mesma linha temporal do primeiro semestre de 2019, em relação ao mesmo período do ano anterior (YOY), o meio digital apresenta o maior crescimento, com 75% de variação positiva que, segundo o instituto Kantar Ibope Media, deve-se principalmente ao reflexo de novos formatos e ao acompanhamento do crescimento orgânico do mercado publicitário em relação aos anos anteriores.

Gráfico 7: Crescimento de investimentos por meios – 2019 vs 2018 / 1º semestre



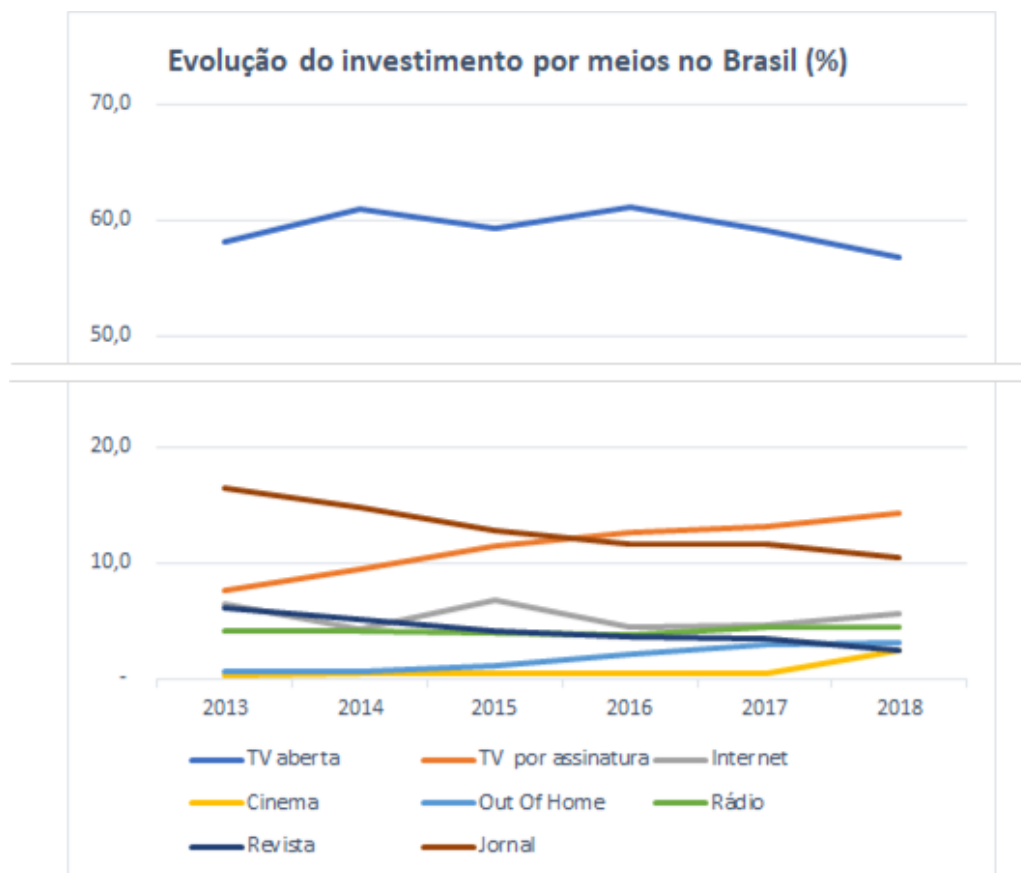
Fonte: Elaboração própria a partir de
Kantar Ibope Media (2019).

Conforme demonstrado no Gráfico 7, o crescimento de 75% nos investimentos no meio digital no primeiro semestre de 2019, em relação ao mesmo período do ano anterior, é expressivo. Principalmente pelo fato de o investimento total de comunicação publicitária no Brasil ter crescido 7% no mesmo período, segundo o Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP), entidade que reúne os principais anunciantes, veículos de comunicação e agências de publicidade do país. Já os meios impressos perderam investimentos, tendo

o jornal perdido 6% e as revistas apontando 9% de perda, indicadores importantes para esta tese.

Contudo, ter apenas a leitura do primeiro semestre do ano de 2019 (ano do início da construção desta tese) em relação ao mesmo período do ano anterior, não é suficiente para apontar a queda de investimentos no meio jornal. É preciso ter uma melhor visualização em uma linha temporal que mostre o histórico desse cenário. E é isso o que se propõe no Gráfico 8 demonstrado a seguir e elaborado com base em relatórios anuais do Grupo de Mídia de São Paulo, que reúne profissionais das áreas de mídias das principais agências de publicidade do Brasil, responsáveis pelos investimentos dos principais anunciantes brasileiros. Anualmente, o Grupo de Mídia publica o *Mídia Dados*, um estudo abrangente com informações demográficas, mercadológicas e comerciais do mercado brasileiro e sul-americano de mídia.

Gráfico 8: Evolução do investimento por meios no Brasil – 2013 a 2018



Fonte: Elaboração própria a partir de
Grupo de Mídia São Paulo (2019, p. 58)

É possível observar que, nos últimos cinco anos, a contar do ano 2018, o investimento em TV aberta vem se mantendo em média, em que pesem períodos de crescimento nos anos de 2014 e 2016, anos de forte demanda por parte dos anunciantes brasileiros diante da Copa do Mundo de Futebol e das Olimpíadas, respectivamente, e tendo o Brasil como sede.

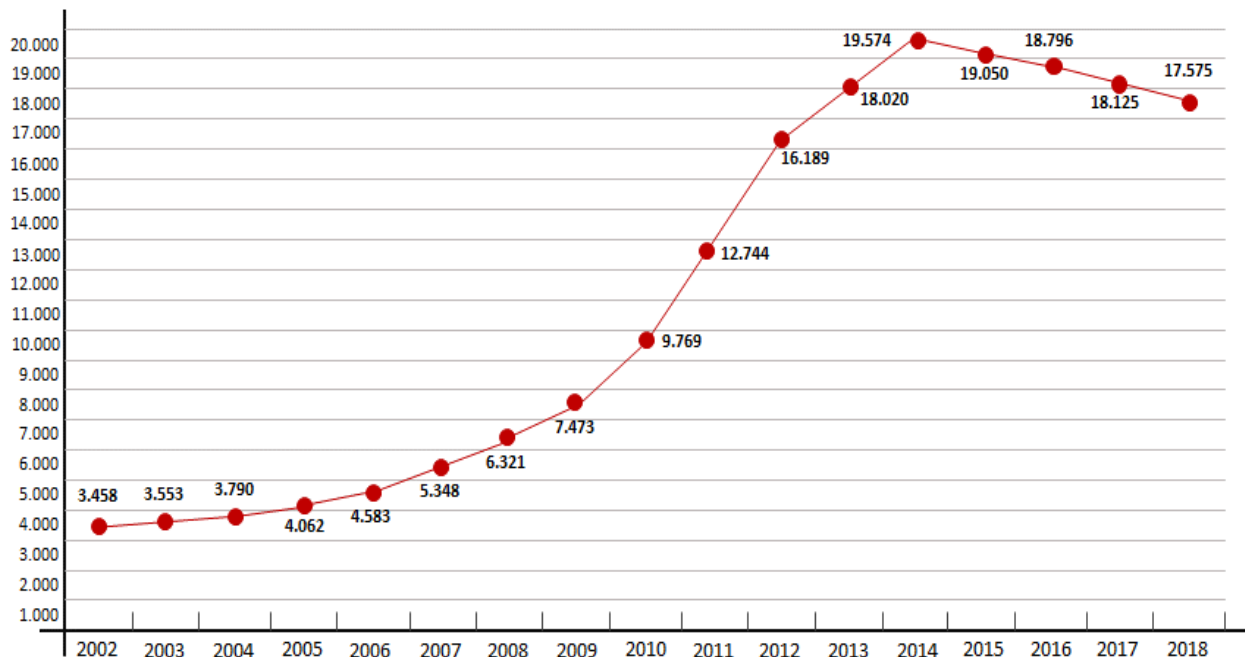
A tendência é que essa média se mantivesse ao final do ano de 2019, face à participação nos investimentos do primeiro semestre, conforme apontado no Gráfico 7.

A mídia digital apresenta linha crescente nos dois últimos anos e, pela tendência apontada no segundo semestre de 2019 com aproximadamente 10% sobre o investimento total entre os meios (idem Gráfico 6), apontava para um crescimento constante a partir do ano 2013, ano inicial do Gráfico 8.

Dois meios também chamam atenção no Gráfico 8 quanto ao crescimento dos investimentos em relação aos anos anteriores. É o caso da TV por Assinatura e do Cinema. A primeira, muito procurada pela melhoria constante em atender aos anunciantes na segmentação do público-alvo, e a segunda pelo movimento de grandes lançamentos no Brasil, em especial no ano de 2018, marcado pelos campeões na arrecadação de bilheterias dos Estúdios Disney com as franquias Marvel e Star Wars. A TV a Cabo, mesmo apresentando reduções na base de assinantes de 2014 até 2018 (Gráfico 9), conforme registrado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), apresentou um movimento contrário na comercialização de espaços publicitários aos anunciantes.

Dois movimentos são importantes para esse cenário: a audiência dos canais de maneira orgânica pelo cabo, somado ao crescimento do *streaming*, em que o assinante pode acessar a programação por outros *devices* como *tablets*, *notebooks* e *smartphones*. Esse produto tende a apresentar forte crescimento em relação às TVs a cabo, tendo os próprios estúdios de produção e os distribuidores de filmes e séries como provedores.

Gráfico 9: Evolução domicílios de assinantes de TV a Cabo no Brasil



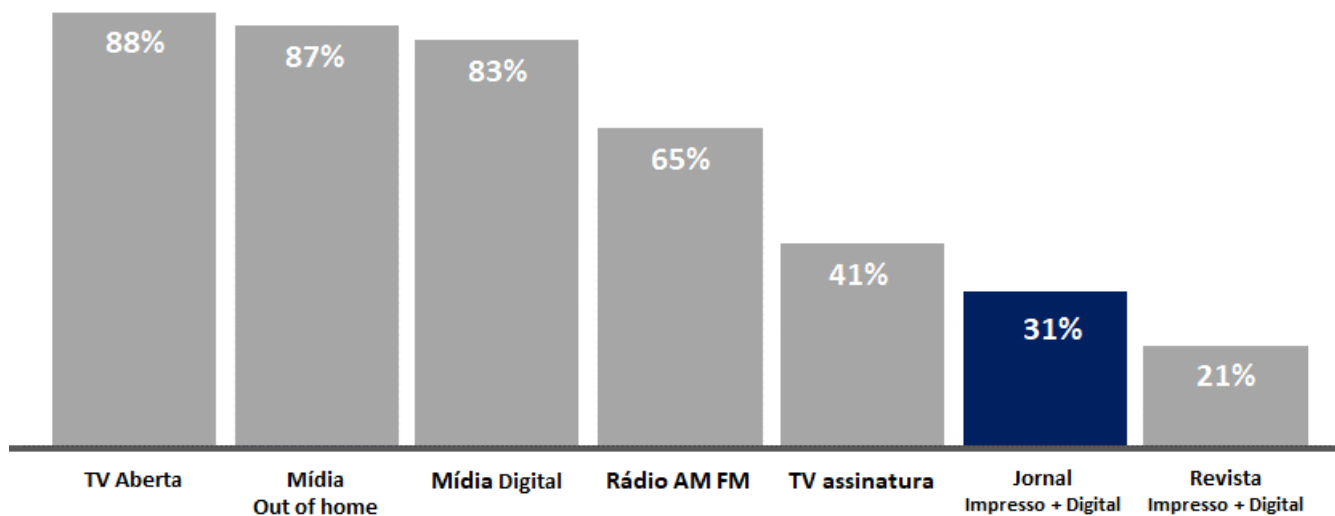
Fonte: Elaboração própria a partir de Anatel (2019).

Mas são os meios impressos os que mais perderam representatividade nessa linha temporal dos cinco anos (Gráfico 8), no que diz respeito ao investimento por parte dos anunciantes, acompanhando as sinalizações do primeiro semestre de 2019 (Gráfico 7).

O meio jornal perdeu 6,0 pontos percentuais nos últimos quatro anos, a contar de 2018, enquanto a revista perdeu 3,7. Esse cenário se refletiu também no indicador de penetração habitual do meio jornal em relação aos demais meios, levantado pela Kantar Ibope Mídia.

Esse indicador mostra, conforme o Gráfico 10, o percentual de leitores que afirmam em pesquisa terem lido um jornal impresso ou digital nos últimos trinta dias, sobre o total de população entrevistada.

Gráfico 10: Penetração do meio no total da população – 30 dias



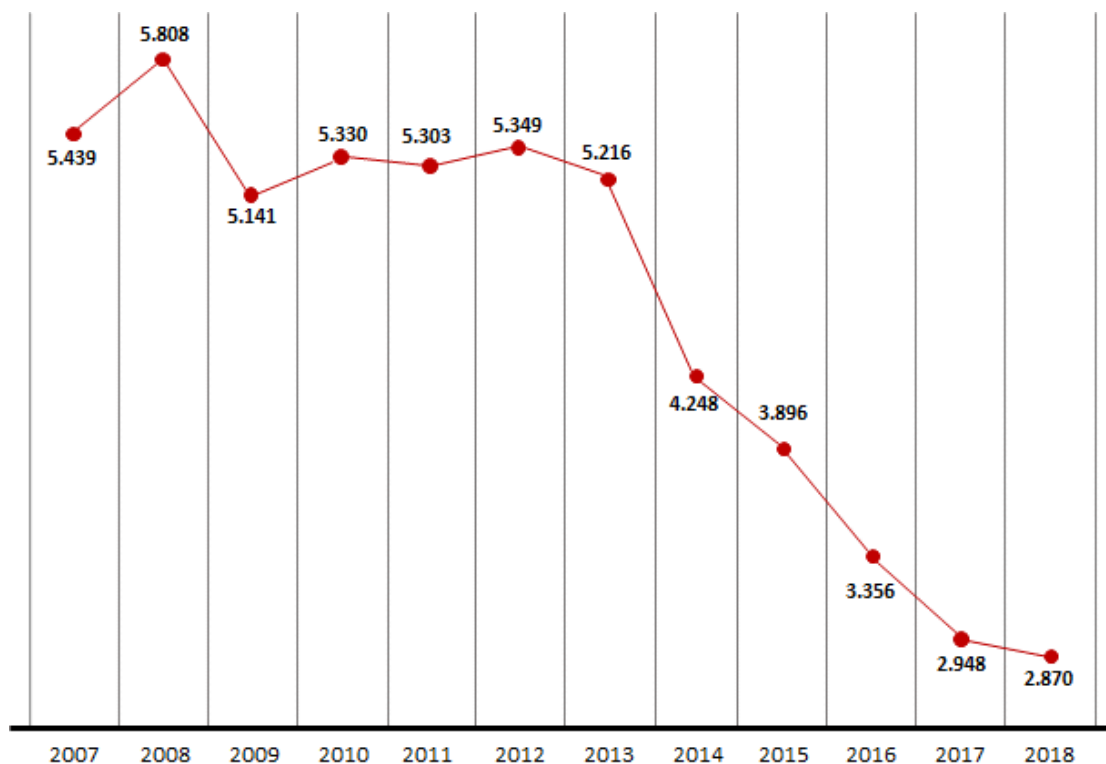
Fonte: Elaboração própria a partir de
Kantar Ibope Media (2019).

Filtro 1: Total População 12 a 75 anos - Universo: 87 MM de pessoa
Filtro 2: leu jornal impresso + digital nos últimos 30 dias

Indicadores como baixa penetração e perda de investimentos em publicidade também são acompanhados de baixa circulação. O Gráfico 11 a seguir mostra a queda de circulação dentro do universo de jornais auditados pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC), entidade brasileira sem fins lucrativos, responsável por auditoria multiplataforma de mídia e formada por anunciantes, agências de publicidade e editores.

No momento de construção desta tese, o Instituto audita pouco mais de sessenta títulos de jornais em suas versões impressas e eletrônicas (ver Anexos 4 e 5).

Gráfico 11: Evolução da circulação – Jornais filiados ao IVC



Fonte: Elaboração própria a partir de
IVC jan. a dez. 2018 – Média de segunda a domingo por edição

Acompanhando as análises anteriores sobre investimentos, essa queda de circulação também se acentua nos cinco últimos anos analisados. Para Picard (2013), que já acompanhava esse mesmo cenário no mercado norte-americano, a discussão não deve se limitar apenas à queda de consumo do meio, mas sim ao consumo de notícias. O autor aponta que, no intervalo entre 1980 e 2004, os telespectadores de notícias no horário noturno nos Estados Unidos diminuíram de 229 por 1.000 habitantes para 97 por 1.000 habitantes, uma redução de 58%. O mesmo fenômeno aconteceu também na circulação dos jornais diários americanos, no mesmo período, saindo de 353 exemplares por 1.000 habitantes para 183 por 1.000, apresentando uma queda de 48%. A redução na circulação de revistas de notícias (*Time*, *Newsweek* e *U.S. News*) também é apresentada com métricas similares (Picard, 2013, p. 24). O apontamento do autor para analisar não só a queda do meio mas também do consumo de notícias será mais bem explorado nas seções seguintes, quando será discutida a relevância do meio, bem como o valor percebido das notícias.

Diante de cenários e indicadores que apontam a desaceleração de investimentos e circulação, há também apontamentos contrários com sinais de recuperação entre os principais títulos brasileiros. Conforme citado na introdução desta tese, a jornalista Barbara Sacchitiello (2019) assina um artigo no jornal *Meio & Mensagem* – especializado nos segmentos de Comunicação e Marketing no Brasil – em que aponta um crescimento na circulação digital de quatro entre os cinco principais jornais do país no ano de 2018, em relação à média de circulação de 2017.

Quadro 3: Evolução da circulação digital – Jornais filiados ao IVC

Veículo	Circulação média (Digital) 2018	Circulação média (Digital) 2017	Variação
Folha de S. Paulo	194.855	167.592	16,26%
O Globo	173.527	99.689	74,06%
O Estado de S. Paulo	134.103	85.854	56,19%
Super Notícia	43.459	48.095	-9,63%
Zero Hora	88.472	81.872	8,06%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IVC 2018

O desempenho das assinaturas digitais conseguiu refletir de forma positiva na média geral de circulação dos veículos, que considera tanto as assinaturas impressas quanto as digitais. Quando se analisa a circulação total, *Folha*, *O Globo* e *O Estado de S. Paulo* cresceram na média geral na comparação com 2017. *Super Notícia* e *Zero Hora* caíram. Já em relação apenas às edições impressas, todos os jornais viram sua média de circulação cair em 2018, na comparação com 2017.

Mantendo a liderança na média do ano, a *Folha de S. Paulo* teve um ligeiro crescimento na circulação geral (impressa + digital), de 2,73% em 2018. Na vice-liderança, *O Globo* teve números mais positivos, crescendo 22,42% na média de circulação em 2018 na comparação com 2017. O *Estadão* também registrou crescimento: a soma de suas assinaturas impressas e digitais resultaram em uma média de circulação 18,43% maior em 2018 do que no ano anterior. Já o *Super Notícia* teve uma retração de 14,58% em sua

média anual de circulação em 2018. *O Zero Hora*, do Grupo RBS, também teve uma curva negativa na circulação geral, diminuindo 5,16% em 2018, na comparação com 2017.

Históricos negativos entre os anos de 2013 e 2018 apontam queda de circulação e descontinuidade de títulos dos jornais brasileiros. Contudo, o ano de 2018 e o segundo semestre de 2019 apontam sinais de recuperação na circulação média dos principais veículos brasileiros quando somamos as versões impressas e digitais. A adaptação ao universo digital é, sem dúvida, um caminho construtivo para sobrevivência do meio. A constante procura de relevância e o entendimento dos hábitos do consumidor durante sua jornada de consumo são pontos desafiadores não só para os profissionais voltados à geração de conteúdo, como também para os voltados à monetização e, consequentemente, sustentação do negócio.

2. Modelos de negócios e o jornalismo *transmedia* na busca de valor

O desenvolvimento de modelos econômicos e, consequentemente, de negócios pelos quais passaram e passam as empresas de mídia está diretamente ligado ao desenvolvimento tecnológico. Para Rosa (2017), a conjunção da tecnologia com certas dinâmicas econômicas é que permite contrastar os meios clássicos de comunicação com os novos meios. Por esse prisma, a imprensa no século XIX, ainda sob as consequências da Revolução Industrial, torna-se um importante ator social em função do desenvolvimento tecnológico. A imprensa manual oriunda do mesmo princípio de Gutemberg imprimia algo em torno de 250 pgs/hora. O jornal inglês *The Times*, ao implementar a imprensa cilíndrica a vapor em 1814, iniciou a produção de 1.000 pgs/hora. Esse mesmo sistema logo depois passou a operar com duplo cilindro, avançando a 4.000 pgs/hora. No final do século XX, a tiragem chegava a 24.000 exemplares de 24 páginas por hora.

Esse desenvolvimento que gerou melhor *performance* à produção jornalística somou-se também ao apoio de outros meios de comunicação como o telégrafo e as ferrovias, fomentando a infraestrutura de distribuição e circulação de notícias, contribuindo para a

imprensa de massa. Com isso, o aumento na escala de produção passou a exigir melhorias na gestão. O imposto do selo, por exemplo, iniciado na Inglaterra no século anterior (por volta de 1712) e que acrescia o valor final do jornal em praticamente 50%, exigiu uma melhor gestão sobre custos e receitas. Por conta de cenários como esses de massificação da notícia, a responsabilidade dos gestores dos jornais aumentou no quesito organização empresarial.

Émile Girardin, fundador do jornal francês *La Presse*, em um número preliminar de lançamento datado de 15 de junho de 1836, expõe um raciocínio econômico balizador para sua produção, bem como o posicionamento pretendido para seu jornal. Ele aponta que um jornal periódico como o dele tem dois tipos de custos: os custos decrescentes e os custos crescentes. A primeira categoria de custos diminuía à medida que crescia o número de assinantes e compreendia custos como a redação, composição tipográfica, aluguel etc. Eram decrescentes porque diminuía os custos na proporção inversa do número de assinantes, uma vez diluídos em um maior número de exemplares. A segunda categoria de custos aumentava na razão proporcional à produção e eram formados por imposto do selo, correios, papel, entre outros, e incidiam uniformemente sobre cada exemplar impresso.

Para Rosa (2017), Girardin entendia que seu jornal estava sujeito a um tipo de economia de escala e, uma vez pensado para um consumo de massa e idealizado em uma categoria de baixo preço (*bon marché*), era seguramente um produto fadado ao déficit. A fim de contrapor esse cenário, seu dirigente também planejara a inserção de anúncios e, para isso, seria necessário atrair um número vasto de leitores que, por sua vez, atrairiam um número crescente de anunciantes.

O jornal é lançado ao custo final de 40 francos e sua orientação editorial é definida pela necessidade de atingir o maior número de leitores e, para isso, era preciso excluir opiniões contrárias, diversas ou parcialmente divergentes, procurando um posicionamento neutro. Esse posicionamento fica bastante evidente no seu lançamento em 1 de julho de 1836 ao declarar-se:

Este jornal propõe a si mesmo um grande objetivo: reunir no seu centro as altas inteligências até agora dispersas em lugares diferentes e separadas por distancias grandes. Ele visa harmonizar essas individualidades em si mesmas fortes, mas capazes de mais ações. Isoladas, elas usam forças que não devem; por vezes, utilizam-nas mal, outras vezes neutralizam-se reciprocamente. (Rosa, 2017, p. 55).

As premissas para o lançamento do *La Presse* serviram de inspiração para inúmeros jornais da Europa, dentre os quais o *Diário de Notícias* de Portugal, que, mesmo lançado 28 anos após o periódico francês, trazia muito dos seus ensinamentos. O jornal português inicia sua tiragem diária com 2.000 exemplares e em 1885 atinge 26.000. Eduardo Coelho, seu fundador, corrobora Girardin ao afirmar que uma maior tiragem não faz aumentar as despesas gerais, permite um menor custo marginal por unidade e propicia um número maior de anúncios. O jornal português também procura posicionar sua orientação editorial, que publicou em seu primeiro número, lançado em 29 de dezembro de 1864:

Interessar todas as classes, ser acessível a todas as bolsas e compreensível a todas as inteligências. Será um jornal em estilo fácil. Eliminando o artigo de fundo, não discute política, nem sustenta polemica. Registra com a possível verdade todos os acontecimentos, deixando ao leitor, quaisquer que sejam seus princípios e opiniões, os comentá-los a seu sabor. É, pois, um jornal de todos e para todos – para os pobres e ricos de ambos os sexos e de todas as condições, classes e partidos. (Rosa, 2017, p. 56).

Para Rosa (2017), trata-se, portanto, de jornais destinados ao maior número de perfis de leitores, eliminando, tanto quanto possível, qualquer polêmica para assegurar um maior número de circulação. Esse mesmo movimento é observado nos jornais americanos na mesma linha temporal. O movimento da imprensa nos EUA também adotou um conceito semelhante de jornais baratos, o *penny press*, com títulos periódicos vendidos a centavos de dólar. No caso americano, a dinâmica econômica favorável ao ganho de escala toma maiores proporções, pois os jornais da época eram favorecidos na razão dos custos crescentes, uma vez que estavam isentos de impostos como o imposto do selo ou sobre o papel. O Governo norte-americano, seguindo suas próprias diretrizes da Revolução de 1783, teve ainda um grande papel no desenvolvimento da imprensa quando criou um serviço postal público extremamente eficiente e com subsídios para a distribuição dos jornais:

Se um jornal quer realmente estar a serviço do público, ele tem que ter uma grande circulação. Em primeiro lugar, porque as notícias e comentários devem alcançar o maior número possível de pessoas e, em segundo lugar, porque a circulação significa publicidade, a publicidade significa dinheiro e o dinheiro significa independência. (Pulitzer *cit. in* Rosa, 2017, p. 62).

Assim como na França e Estados Unidos, as variáveis para os jornais britânicos eram as mesmas. Até 1850 os jornais também contabilizavam os custos de impostos sobre selos e papel. Contudo era o imposto sobre os anúncios que acarretava um efeito

contraproducente ao levar um anunciante a preferir anunciar no jornal com maior circulação, visto a incidência financeira do imposto sobre um anúncio publicado nesse jornal ser a mesma que sobre um anúncio publicado num jornal com menor circulação. Contudo, a contar de 1850, o imposto sobre o selo foi abolido, colocando os jornais ingleses numa situação semelhante aos norte-americanos. Ainda assim, a publicidade nunca mais deixaria de ser a compensação do déficit entre custos crescentes e decrescentes preconizados por Girardin.

A propaganda comercial, portanto, adquiriu um papel fundamental na estrutura financeira dos jornais. Para Thompson (2011, p. 113), os jornais se tornaram um meio vital para a venda de bens e serviços, e a garantia de receita, por meio dos anúncios, ficou diretamente dependente do tamanho da base de leitores e seus respectivos perfis. Os jornais tornaram-se, portanto, grandes empreendimentos comerciais.

Como abordado no Capítulo I dessa tese, o desenvolvimento da indústria gráfica no Brasil no século XIX. Tem significativo desenvolvimento em relação à Europa e Estados Unidos. O *Diário de Pernambuco* tem sua primeira publicação em novembro de 1825 e já nasce como o maior jornal em circulação na América Latina. Ele não só se diferencia na força de seus classificados diante dos jornais há muito em circulação no Rio de Janeiro mas também inova na logística de comercialização de anúncios.

O século XX, por sua vez, certamente foi responsável pela aceleração das mídias impressas e eletrônicas, mas a sua segunda metade não foi caracterizada apenas por isso e sim por uma crescente concentração de recursos em muitos setores da indústria. Organizações multimídias e multinacionais como Time Warner, News Corporation, de Rupert Murdoch, e Fininvest, de Silvio Berlusconi, fornecem, segundo Thompson (2011, p. 113), “as bases institucionais para a produção de informação e conteúdo simbólico e sua circulação em escala global”.

Briggs e Burke (2006) também entendem essa concentração de poder sobre a mídia no período entre 1961 e 1981 como uma fonte cada vez maior de preocupação pública quando a imprensa e o rádio, que saíram revigorados do pós-guerra como mídias que influenciavam a informação e a opinião, somavam-se à força da televisão e do cinema. Esse somatório de forças e de meios “embaçou não apenas a maioria das possíveis linhas divisórias entre informação e entretenimento, mas também a linha que separa os partidos

políticos entre esquerda e direita e, por fim, as diferenças entre as mídias” (Briggs; Burke, 2006, p. 211).

Em seu artigo *Cultura da mídia e o triunfo do espetáculo*, Douglas Kellner (2006, p. 124) também aborda as grandes movimentações do setor dos anos 1980 e 1990, em que as redes de televisão americanas se juntaram com outros setores importantes da indústria cultural e do capital empresarial. Dentre as movimentações apontadas pelo autor estão as fusões entre a rede CBS e a Westinghouse; MCA e Seagram's; Time Warner e Turner Communications; ABC, Capital Cities e Disney; NBC e General Electric e Microsoft; CBS e Viacom, entre outras.

Mas o evento mais significativo neste histórico de movimentações apontado por Kellner está na fusão entre a Time Warner e a America On-Line (AOL) entre os anos de 1999 e 2000, envolvendo um valor recorde, até aquele período, de US\$ 163,4 bilhões em negócios que iam desde emissoras de TV, jornais, filmes, revistas, livros, bases de dados de informações, computadores e outros veículos. Esse cenário foi definido pelo autor como “uma síntese futura de mídia, computadores, entretenimento e informação em uma nova sociedade de *infoentretenimento*” foi também o ambiente pesquisado por Jenkins (2009, p. 47), que aponta novas oportunidades mercadológicas diante da integração dos meios de comunicação: “a convergência representa uma oportunidade de expansão aos conglomerados das mídias, já que o conteúdo bem-sucedido num setor pode se espalhar por outras plataformas”. Cabe reforçar a conceituação de convergência, que, para Jenkins (2009, p. 29), é como:

“(...) o fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam”

Assim, entende-se que os diferentes cenários de fusões e aquisições entre grupos de mídia citados aqui por autores como Briggs e Burke, Kellner e Thompson, em um recorte temporal a partir dos anos 1960, foram estrategicamente pensados visualizando a convergência de meios e conteúdos em alinhamento, obviamente, em relação às realidades tecnológicas de suas épocas. Essa mesma convergência passa a ser mais bem conceituada por Jenkins no início dos anos 2000 em que informação e entretenimento continuam se fundindo como diferencial competitivo para a busca de audiência.

O jornalista e pesquisador brasileiro Caio Tulio Costa, no artigo publicado na *Revista da USP* (Universidade de São Paulo) em 2005 intitulado “Modernidade líquida, comunicação concentrada”, também associa essa possibilidade de interação tecnológica entre os meios somada a um aumento exponencial na velocidade de transmissão como a força motriz para a expansão dos grandes conglomerados da comunicação, em especial na transição entre os séculos XX e XXI. Para o pesquisador, no espaço de tempo de duas décadas, acompanhamos o salto tecnológico do analógico para o digital em que a telefonia celular multiplicou as possibilidades de se comunicar e de entreter (Costa, 2005).

No início deste século 21, mais de um terço da receita mundial de mídia está sob gestão de apenas seis grupos dos cinquenta maiores grupos mundiais de mídia. Nos primeiros anos deste século 21, Time Warner, Walt Disney, Vivendi-Universal, Viacom, Bertelsmann e News Corporation passaram a gerar U\$ 160 bilhões de receita em um universo de U\$ 415 bilhões gerados pelas cinquenta maiores empresas do setor no mundo.

Costa (2005) também reforça o impacto desse cenário no Brasil, no qual três empresas dos seis grupos tradicionais (Abravanel, Civita, Frias, Marinho, Saad e Sirotsky), passaram a dividir parte de seu capital com empresas estrangeiras, uma vez que o grupo Abril vendeu 13,8% de suas ações a fundos norte-americanos de investimento administrados pela *Capital International Inc.*, e o grupo *Globo* virou sócio minoritário de Rupert Murdoch na Sky Brasil e vendeu 36,5% do capital votante da NET (destruição de TV paga) para a Telmex, grupo mexicano de Telecomunicações. Já o grupo Folha tem 55% da UOL, e os demais 45% pertencem à Portugal Telecom.

A capacidade de se adaptar aos mais diversos cenários convergentes continua, portanto, a representar uma melhor condição estratégica para as empresas de comunicação frente aos avanços tecnológicos. Costa (2005, p. 182) afirma que “os meios para obter determinados fins (lucros) estão inseridos na indústria da cultura, independente do formato da mídia, desde que ela se estabeleceu enquanto indústria de escala, no século 19”. Realmente, não podemos cometer o erro de imaginar que exercícios de interação de meios são recentes e ocorrem apenas por facilidades tecnológicas.

Segundo Pinho (2003), a cobrança do conteúdo jornalístico na internet retroalimenta um dilema, uma vez que o primeiro reflexo na tentativa de gerar receita nesse caso pode ser a queda de audiência. Mas essa resistência, entendida até como natural pelo autor, não

deve impedir os *publishers* de adotar, ou mesmo desenvolver, modelos de comercialização a partir dos meios digitais.

Cenários como esses da Europa, Estados Unidos e Brasil, que associam desenvolvimento tecnológico e melhoria na capacidade produtiva, além de posicionamentos adotados pela orientação editorial, formam o conceito de imprensa de massa por meio da amplitude de público a que se destina, como também uma realidade social cada vez mais autônoma. Isso também garante uma maior cobertura de público aos anunciantes e entende-se por cobertura o percentual de pessoas expostas pelo menos uma vez a determinada mensagem publicitária (Benetti, 2008). Um número maior de circulação é, portanto, premissa para um maior índice de cobertura. Isso, somado à escolha certa do perfil do consumidor a ser impactado, a adequação assertiva da mensagem e sua frequência perfazem o conjunto básico de ações previstas para um anunciante. Contudo, essa combinação de variáveis precisa ser garantida pelo veículo ao anunciante. Para isso, entretanto, é fundamental manter seu leitor/consumidor engajado, garantindo sempre a relevância de seus conteúdos.

A crescente fragmentação da audiência por diferentes plataformas de distribuição de conteúdo tem, segundo Jenkins (2014), levado a incertezas sobre qual o valor necessário para alcançar tipos diferentes de audiência. Para o autor, mesmo entre aqueles que compreendem a importância de desenvolver modelos de negócios em torno desse engajamento do público, tem havido pouco consenso em relação a quais medidas de envolvimento são importantes e, a partir disso, como chegar a um modelo de negócios que se adapte a essas medidas. Fato é que audiências engajadas valorizam a propagação de conteúdo e criam relevância, pois são mais “propensas a recomendar, discutir, pesquisar, repassar e até gerar material novo em resposta (Jenkins, 2014 p. 153).

Relevância é um conceito bastante perseguido por David Aaker em seus estudos e publicações, envolvendo estratégias de marcas na procura de valor. Para o autor, uma marca, produto ou serviço têm relevância diante da combinação de dois fatores: a necessidade percebida de um consumidor por um produto/serviço, e o fato de a marca em questão ser considerada como opção relevante para esse consumidor pela combinação de atributos e características diferenciadoras. Sem relevância, portanto, a diferenciação e a preferência podem não se traduzir em valor percebido ao consumidor (Aaker, 2007, p. 118).

Ainda sob o viés mercadológico, Kotler e Armstrong (1998), em seus conceitos básicos de *Marketing*, defende que o valor está na diferença entre o que um consumidor ganha adquirindo um produto ou serviço e os custos para obter esse produto. Valor e ganho aqui estão diretamente ligados à satisfação oriunda da relação entre expectativa e desempenho em que o equilíbrio entre ambos é premissa para a satisfação do consumidor e consequente recompra e fidelização.

Valor percebido ou valor intrínseco, para Picard (2013, p. 53), tem sido amplamente abordado pelas empresas de mídia, por tratar-se “de um valor não estabelecido por relações de algo ou alternativas, mas sim percebido naturalmente para que exista”. Esse conceito torna-se mais tangível se pensarmos no valor do conhecimento e da experiência. O primeiro torna-se efetivo quando se depende da sua aplicabilidade para se obterem benefícios; e o segundo ocorre quando o indivíduo se envolve numa relação com o objeto ou fato, gerando um conhecimento. O desafio, para o autor, está no fato de a notícia elevar-se ao nível da experiência, em que pesem os esforços das empresas jornalísticas em transmitir o conhecimento sobre os acontecimentos.

Um ponto relevante para criação de valor no jornalismo digital está na *personalização*, entendida por Conde (2018) como a configuração do produto jornalístico de acordo com os interesses particulares dos leitores/usuários, além de uma facilitada condição de interação com o meio:

A customização implica a indicação pelo usuário de itens de interesse, como cor ou fonte de uma interface ou editorias sobre as quais deseja notícias por *e-mail*, ou seja, o controle da aparência e do seu conteúdo. *Softwares* que gerenciam *feeds* de notícias geralmente são customizáveis, uma vez que dependem do *input* do usuário para saber o que deve ser mostrado. (Conde, 2018, p. 61).

Além de recursos inteligentes que constroem um histórico de afinidades e preferências dos leitores, a utilização de *newsletters*, o envio de conteúdos pré-selecionados e a hierarquização de informações em determinados ambientes, definidos pelo leitor, são outros exemplos de como a digitalização pode agregar valor entre meio e leitor. Esse contexto reforça a importância da adoção do modelo de jornalismo digital em base de dados (JDBD), cunhado pela professora Suzana Barbosa, da Universidade Federal da Bahia (UFBA), como premissa para a construção e gestão de produtos jornalísticos em cenário convergentes.

Cabe a reflexão de Canavilhas (2012) sobre a convergência jornalística, a partir dos seguintes âmbitos: *tecnológico*, referente à distribuição de conteúdos em diferentes plataformas (distribuição multiplataforma); *empresarial*, relacionado à integração de redações diante rotinas e técnicas de trabalho; e *profissional*, relativo à polivalência exigida do jornalista, que precisa criar conteúdos para diferentes suportes, desenvolver pautas integradas e aplicar técnicas de organização e monitoramento de informações *on-line*.

Outro ponto significativo para criação de valor é o fato de que a dinâmica dos negócios das empresas de mídia, assim como de outros setores, também é sensível à relação entre oferta e demanda. Para Picard (2013, p. 56), o excesso de oferta de notícias, nesse caso, “cria uma diminuição na disposição para pagar e, se gastos e investimentos são feitos, eles tendem a não ser cobertos apenas por assinaturas”. Assim, as receitas das empresas noticiosas tendem a vir não somente dos seus leitores/consumidores mas também dos anunciantes, como se verifica desde os primórdios da imprensa escrita. Como reforçado anteriormente pelos princípios mercadológicos citados por Kotler e Armstrong (1998) e Aaker (2007), a alternativa está na criação de valor, seja por meio de processos tecnológicos visando difusão e audiência, seja pelo posicionamento de uma marca forte que, na transmissão de valores, atraia e fidelize mais consumidores. Picard (2013, p. 56) reforça esse pensamento ao defender que as empresas de notícias precisam pensar na construção de valor:

A disposição dos consumidores em pagar mais – mas, às vezes, menos – do que os custos totais do produtor, depende das suas percepções do valor do produto ou serviço – e de sua marca – em termos econômicos. Assim, a capacidade de aumentar o valor na mente dos consumidores leva ao crescimento das vendas, a preços e lucros mais elevados e ao aumento do valor da empresa.

Criação de valor a partir da força de uma marca é um princípio diretamente ligado ao conceito de *branding*, e, segundo Kotler e Keller (2006, p. 269), uma de suas aplicabilidades é dotar produtos e serviços com o poder de uma marca e, com isso, criar diferenciais diante do consumidor. O exercício mercadológico e comunicacional, nesse caso, está focado na transferência de atributos. Marcas empresariais endossam, por exemplo, produtos, linha de produtos, serviços e conteúdos em ações cujo foco se resume na escolha por parte do consumidor. Isso faz com que deixemos de observar uma batalha entre produtos e serviços para uma batalha de percepções.

O publicitário Kevin Roberts, CEO de uma das maiores agências de publicidade multinacionais, a *Saatchi & Saatchi*, e especialista na construção do que ele mesmo cunhou de *Lovemarks*, endossa esse pensamento quando se refere ao estágio em que marcas passam não só a ser preferidas mas também amadas pelos seus consumidores: “As *Lovemarks* não são propriedades dos fabricantes, dos produtores, das empresas. São das pessoas que as amam” (Roberts, 2005, p. 74). Kotler e Roberts somam aqui visões racionais e emocionais para um mesmo fim, a decisão pela percepção.

2.1. Construção de valor para organizações noticiosas

Picard (2013) contribui na aproximação entre o conceito de criação de valor e a realidade das organizações noticiosas quando apresenta alguns tipos de valores presentes na realidade das notícias, bem como na relação entre eles. É o caso do valor econômico (1), individual (2), social (3) e instrumental (4).

O valor econômico (1) baseia-se no fato de algo ser útil e, como consequência, pode ser usado numa relação de compra e venda. Importante para qualquer setor, que não apenas o de notícias, é variável ao longo do tempo, uma vez que as condições que afetam sua utilidade podem ser alteradas, conforme desenvolvimento da sociedade e seu comportamento de consumo.

Esse tipo de valor tem muita ligação com a relação entre oferta/demanda ou escassez/procura, já apontada nessa pesquisa. No contexto noticioso, por exemplo, o valor da informação sobre o mercado imobiliário certamente impacta muito mais profissionais desse mercado ou o leitor/consumidor que estão interessados na compra ou venda de um imóvel. O mesmo ocorre com notícias sobre corte de orçamento na educação diante dos pais com filhos matriculados.

O valor, portanto, vai além das relações emocionais entre consumidores e marcas e está também ligado às demandas por informações, mesmo que pontuais em algumas situações ou mesmo lineares e constantes no subsídio aos negócios. Diante desse cenário, Vilches (2006, p. 159) afirma que a real capacitação dos serviços ou os conteúdos oferecidos estão presentes “na geração de valor para quem os utiliza”, principalmente sobre a capacidade que a tecnologia de informação tem na construção de valor diante da transição entre o

conceito de produto/conteúdo para o de imagem de marca. Ou seja, a marca de uma empresa, ou, neste caso, de uma organização noticiosa, precisa se adonar do valor construído como premissa para escolha de novos leitores/consumidores, bem como na fidelização de assinantes.

O valor individual (2) é determinado pelas necessidades e/ou desejos dos indivíduos e por suas próprias decisões do momento ou modo de satisfazê-las. Varia, portanto, de pessoa a pessoa

A criação de valor individual pode estar muito associada à combinação de duas estratégias de *marketing*: a de segmentação e a de portfólio de produtos e serviços. A estratégia de segmentação porque a percepção de valor varia entre diferentes perfis de *prospects* e clientes, e a estratégia de gestão de portfólio, porque essa mesma variedade de perfis de consumo exige, muitas vezes, um maior leque de opções por parte de uma marca. Quando esse cenário está associado a setores de serviço, isso se torna ainda mais desafiador para as empresas pela necessidade de tangibilização das soluções oferecidas, bem como pela dependência maior nas pessoas e nos processos que proveem essas mesmas soluções. Um cenário muito pertinente para a produção de notícias.

Para Lovelock e Wirtz (2011, p. 80), autor, professor e consultor de *Marketing* de Serviços, uma segmentação de mercado é composta de um grupo de compradores que têm em comum características, necessidades, comportamentos de compra ou padrões de consumo. Muitas vezes isso significa que alguns segmentos de mercado oferecem melhores condições de lucratividade do que outros e cabe aos profissionais de *Marketing* e Comunicação selecionar segmentos-alvo não apenas pela potencialidade de compra e de lucratividade mas também pela capacidade do provedor de serviços de igualar e superar ofertas concorrentes direcionadas a este mesmo segmento, com o objetivo claro de captar e reter clientes. Por isso a relação com o portfólio oferecido é relevante.

O caminho para o estabelecimento de uma melhor estratégia diante todo esse cenário está na pesquisa (Lovelock e Wirtz, 2011). Identificar quais atributos são importantes para segmentos específicos e como os potenciais consumidores percebem a execução desses mesmos atributos pelos concorrentes é fundamental, pois um mesmo indivíduo pode estabelecer prioridades diferentes para determinado atributo, conforme o contexto em que está inserido. Para isso é importante entender a finalidade do serviço adquirido; quem

toma a decisão de compra; o momento de uso / jornada do consumo; entendimento se a atualização do serviço é individual ou em grupo e, neste caso, a composição do grupo.

Já a estratégia de portfólio de marcas, para David Aaker (2007), determina a estrutura e o escopo do portfólio de uma empresa, quais os diferentes papéis entre os produtos e serviços desse portfólio e, principalmente, as inter-relações entre eles. Isso fica claro na sua afirmação a seguir:

Há pelo menos cinco razões pelas quais compreender e gerenciar um portfólio de marcas pode ser fundamental tanto para o desenvolvimento como para uma estratégia empresarial vencedora e sua bem-sucedida implementação. Em primeiro lugar, um portfólio no qual cada marca executa um papel claro pode criar sinergias competitivamente decisivas. Um elemento fundamental desse gerenciamento é a garantia de que cada marca/produto tem um escopo e papéis bem definidos em cada contexto com o qual se espera que irá contribuir. Outro é garantir que as marcas, atuando em seus papéis, reforcem ativamente e apoiem umas às outras para criar uma sinergia consistente. Tomar as marcas como silos autônomos é uma receita para a subotimização e a ineficiência. (Aaker, 2007, p. 27)

Aaker (2007) refere-se aqui a uma das variações da estratégia de *Branding* em que produtos e marcas trocam valores entre si para o fortalecimento e a sustentação de um negócio.

Portanto, para se fazer corresponder aos valores individuais, o meio jornal tem, de um lado, a necessidade do entendimento das devidas segmentações de seus *prospects* e clientes e, conseqüentemente, a compreensão dos hábitos e aspirações que devem ser atendidas. E, do outro lado, a certeza de um portfólio de soluções que atendam a esses hábitos e aspirações para evitar a miopia ainda muito presente de oferecer o que se tem e não o que se espera.

O valor social (3) está diretamente ligado ao funcionamento de uma comunidade e, como consequência, à cultura e ao entendimento coletivo. Além disso, apoia interesses coletivos que são essencialmente externos aos desejos e às necessidades de consumidores individuais.

Exemplo de como o meio jornal pode ser um agente mobilizador para a sociedade e, como isso, cumprir seu valor social foi a campanha nacional de apoio ao combate ao Covid-19, liderada pela Associação Nacional de Jornais (ANJ) durante o mês de março de 2020, ainda na fase inicial da pandemia no Brasil. A campanha teve a adesão dos jornais

afiliados e teve como principal objetivo destacar a importância da informação de qualidade no enfrentamento da pandemia.

A campanha iniciou no dia 18 de março de 2020 por meio de anúncios impressos e digitais nos *sites* e redes sociais da associação e veículos afiliados, contando com uma ação inédita no Brasil em que dezenas de jornais brasileiros unificaram suas capas no mesmo dia de circulação em 23 de março de 2020. A mensagem do anúncio destaca a importância da informação e da responsabilidade de toda sociedade e organizações no enfrentamento da pandemia (UOL, 2020).

Figura 4: Capas dos jornais brasileiros em campanha de combate ao Covid-19



Fonte: UOL (2020).

A responsabilidade social do meio jornal é evidenciada por Marcelo Rech, presidente da Associação Nacional de Jornais (ANJ), em declarações sobre a campanha:

Em situações dramáticas como a que vivemos, informação precisa e contextualizada é um bem ainda mais essencial. (...) A ação demonstra a unidade dos jornais brasileiros em torno de uma causa comum: servir a população com jornalismo de qualidade para, com a responsabilidade que o momento exige, enfrentarmos e vencermos a pandemia. (UOL, 2020)

Além de cada marca gerar valor em suas respectivas comunidades, a união entre os jornais afiliados também o fez para a imprensa em geral, reforçando a necessidade de se buscar informação em veículos que produzem jornalismo profissional e, com isso, compartilhar conteúdos com origem fidedigna em redes sociais e aplicativos de mensagens.

Já o valor instrumental (4) envolve valor funcional e utilitário e transita entre os valores social e individual à medida que cria condições no primeiro de interação social, participação democrática, resolução de conflitos; e, no segundo, de aprendizado, tomada de decisão, conveniência e satisfação emocional. As organizações noticiosas criam valor instrumental que fornece meios para se atingirem os valores intrínsecos, seja individual ou coletivamente.

Exemplo de construção de valor instrumental por parte do meio jornal, novamente em meio ao cenário da pandemia do Covid-19 no Brasil, foi a iniciativa de alguns veículos de comunicação se organizarem em um consórcio na implementação de medidas colaborativas para coletar dados sobre avanços e retrações da doença nos vinte e seis estados do Brasil e no Distrito Federal (unidade federativa onde está localizada Brasília, a capital federal) e disponibilizar esse *status* regularmente à sociedade. A ação tem como parceria o Conselho Nacional de Secretários de Saúde (Conass), formado pelas secretários estaduais de saúde e foi pensada após o Governo Federal dar sinais de “maquiar as contagens ao reduzir drasticamente a transparência dos dados sobre o Covid-19 no país” (Terra, 2020).

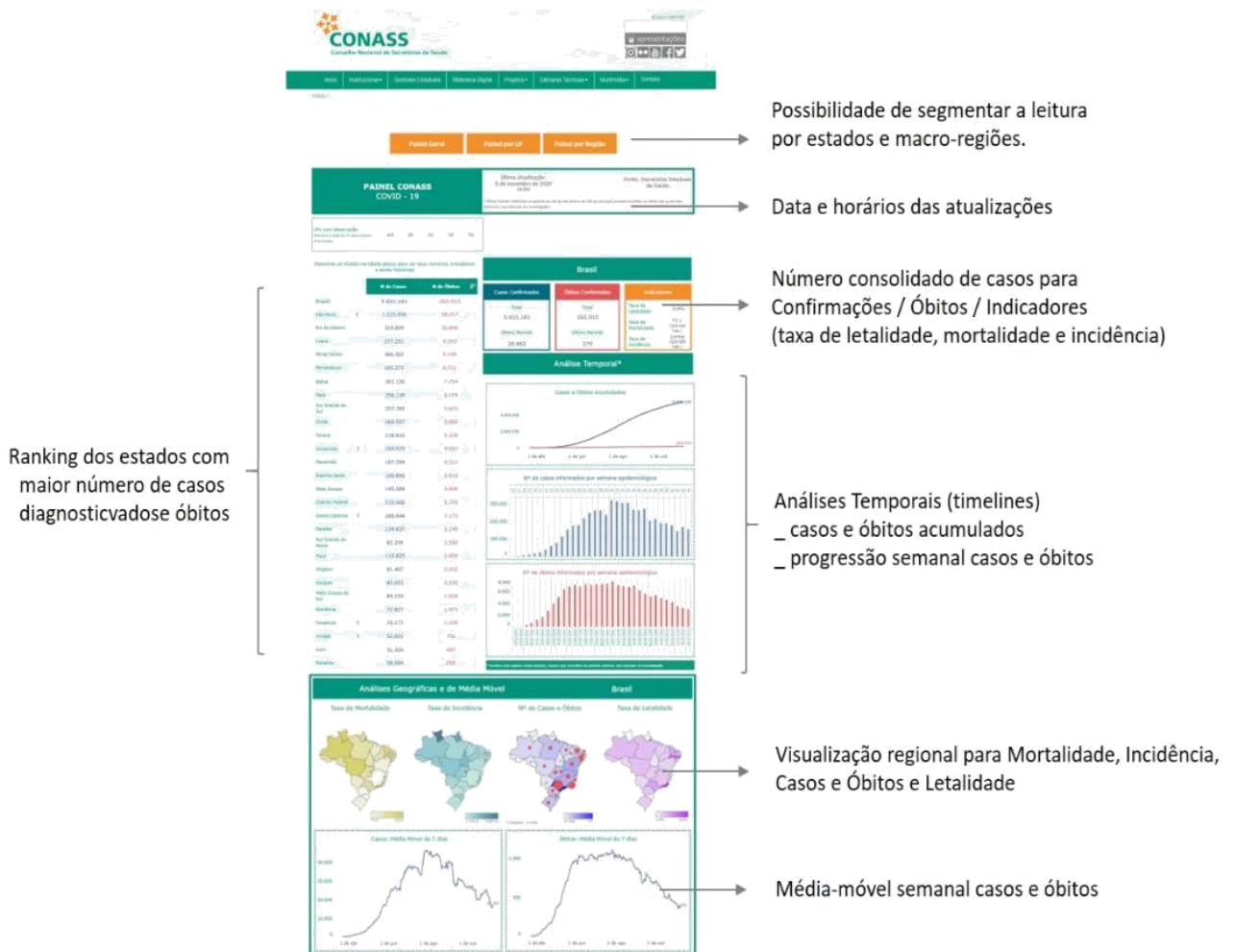
A pandemia no Brasil, assim como em outros países, também tomou proporções políticas em que correntes partidárias usaram o Covid-19 como instrumento de críticas às gestões públicas, principalmente junto à Presidência de República e sua gestão sobre o Ministério da Saúde, fazendo com que o Governo Federal brasileiro parasse de emitir boletins diários sobre o avanço da pandemia. Diante de um posicionamento de omissão por parte do Poder Executivo federal, os jornais *O Estado de S. Paulo*, *Folha de S. Paulo*, *O Globo* e os portais de notícias *GI* e *UOL* organizaram-se em um consórcio, contando com um alinhamento com as Secretarias de Saúde dos estados, e passaram a gerir e disponibilizar os indicadores sobre a progressão da pandemia no Brasil de maneira padronizada e frequente à população.

A iniciativa e o papel do meio jornal ficam ainda mais claros nas palavras do diretor de redação da *Folha de S. Paulo*, o jornalista Sérgio Dávila:

Numa sociedade organizada como a brasileira, é praticamente impossível omitir ou desfigurar dados tão fundamentais quanto o impacto de uma pandemia. Com essa iniciativa conjunta de levantamento de dados com os estados, deixamos claro que a imprensa não permitirá que nossos leitores fiquem sem saber a extensão do Covid-19. (Terra, 2020)

O resultado desse esforço conjunto em prover o maior número de informações na qualidade e consistência devida à população está retratado na figura 5, a partir do Painel Conass, sempre tendo como fonte o consórcio entre os veículos e as Secretarias de Saúde Estaduais.

Figura 5: Detalhe do Painel CONASS com informações sobre o Covid-19



Fonte: Elaboração própria a partir do Painel Conass (2020)

Figura 6: Telejornal apresentando dados do Painei Conass



Fonte: Jornal Nacional. Edição do dia 08/01/2021 às 21h35.

Com base nessa construção de valores, Picard (2013) aponta o fato de que as organizações noticiosas deixaram de enfatizar os fatores que fornecem valor na comercialização dos seus produtos. E, como consequência, perderam a oportunidade de afirmar que o valor das notícias e das informações está além do preço.

Levar em consideração esse conjunto de valores apontado por Picard pode ser um caminho para que os jornais combatam o fenômeno da comoditização, cujo termo vem da palavra *commodity*, entendida como o produto ausente de valor agregado e, por consequência, sem diferencial competitivo. Para Yanaze (2011, p. 165), o termo *commodities* é muito aplicado a insumos e produtos primários que não passam por refinamentos ou outros processos industriais mais complexos. Dizer que um produto ou serviço está diante de um processo de comoditização é, portanto, dizer que perdeu seus diferenciais e, conseqüentemente, sua relevância diante do consumidor. Kim e Mauborgne (2005, p. 8), professores do INSEAD, escola de negócios francesa, em *A estratégia do Oceano Azul*, também apontam as consequências sobre a oferta de produtos e serviços serem maior do que a demanda para consumi-los:

Os resultados têm sido a comoditização acelerada de produtos e serviços, a intensificação das guerras de preços e o encolhimento das margens de lucro. Estudos setoriais recentes sobre grandes marcas americanas confirmam a tendência, ao revelarem que nas principais categorias de produtos

e serviços as opções estão ficando mais semelhantes e, em consequência, a seleção dos produtos se baseia cada vez mais no preço.

Novamente Picard (2013) corrobora a visão de Kim e Mauborgne (2005) sobre o elemento preço apresentar-se como solução diante de uma oferta exacerbada à demanda, bem como à semelhança do produto ofertado em relação à concorrência. Para o autor, processos e procedimentos para a apuração de notícias são guiados por valores padronizados, que resultam em conteúdos padronizados, em formas padronizadas e são apresentados em estilos padronizados. O resultado desse processo em cadeia é a repetição de conteúdos com uma mínima diferenciação entre meios.

A consequência desta situação é que as organizações noticiosas estão a sofrer uma perda de originalidade e exclusividade. Muitas delas produzem apenas de 10 a 15% do seu conteúdo porque há uma dependência generalizada das agências de vídeo e serviços de rádio. Como resultado, a maior parte das notícias nos jornais, televisão, internet e dispositivos móveis vêm da mesma fonte e são apresentadas relativamente da mesma forma. (Picard, 2013, p. 66)

A construção e a sustentação de um valor percebido para jornais e demais meios comunicacionais são uma frente imprescindível para as discussões aqui apontadas. Manter-se diferenciado diante de uma alternância constante no comportamento de consumo de conteúdos e meios, sobrepor-se aos problemas oriundos da relação oferta e demanda sem ter o preço como única variável e evitar a comoditização diante processos padronizados são, sem dúvida, variáveis importantes e prováveis para um jornal gerir e sustentar-se diante de cenários convergentes.

3. O papel do anunciante na cadeia de valor da comunicação

A construção de valor aqui explorada tem maior relevância se visualizada diante de uma cadeia de agentes e não apenas nos que provêm e consomem notícias. Essa cadeia, para Picard (2013), é composta por “partes envolvidas” no papel de “intervenientes”, como investidores, anunciantes, jornalistas, leitor/consumidor e a sociedade. O desafio para as organizações noticiosas, segundo o autor, está no entendimento de que esses agentes

exigem diferentes tipos de valores com o objetivo de uma gestão sustentável. Procurar entender essa cadeia com ênfase no olhar do anunciante é a premissa deste subcapítulo.

Geralmente circundados por críticas e sentimentos negativos, oriundos da pressão financeira por lucros, os proprietários, investidores e até mesmo gestores têm também o importante papel de criar e sustentar valor para a sobrevivência das organizações noticiosas. De um lado, a constante perseguição por modelos de negócios sustentáveis, a criação e o desenvolvimento de produtos que garantam uma receita diversificada evitando dependências específicas, bem como o crescimento constante na venda de publicidade e manutenção de assinaturas; de outro, o retorno esperado de investimentos, a condição de reinvestir em melhorias que garantam o exercício de um jornalismo de qualidade que atraia e fidelize leitores.

Este é o universo que circunda investidores e gestores dos jornais brasileiros que enfrentam, conforme indicadores expostos no início deste capítulo, uma crise no setor pautada pela dificuldade em criar valor percebido frente às tendências de consumo e, conseqüentemente, a limitações de investimentos e crescimentos.

Os jornais, por exemplo, tentam hoje proporcionar algo para todos, apesar da ampla variedade de recursos e seções. Isso cria material desejado por algumas pessoas, mas muito material não desejado por outras. De forma similar, uma grande quantidade de material advém de agências de notícias e corporações, que fornecem materiais para outros jornais, revistas, emissoras de televisão e internet. Assim, o mesmo, ou quase idêntico, material é amplamente disponibilizado em vários meios. (Picard, 2013, p. 69)

Isso significa que os gestores das organizações noticiosas, em especial dos jornais, precisam revisitar seus posicionamentos como criadores e fornecedores de conteúdo, dentre eles notícias, críticas, textos literários e até mesmo entretenimento, ao assumirem uma abordagem que não mais se adapte a todo público, mas sim que respeite segmentações e aspirações dos leitores/consumidores. Um papel múltiplo, uma vez que, para sustentação do meio, precisam “encontrar formas de aperfeiçoar seus produtos e receitas e aumentar o valor para investidores também a longo prazo” (Picard, 2013, p. 70).

O valor intrínseco aos jornalistas, para Picard (2013), está nos benefícios não-pecuniários, entendidos como condições desejáveis de qualidade para subsidiar a construção de suas carreiras; a possibilidade de cumprirem as normas sociais, culturais e políticas por meio

da profissão e o reconhecimento pessoal e público do trabalho. Contudo, o momento de transformação pelo qual passa o meio jornal e toda sua cadeia valor também impacta esse profissional cujo papel é primordial para a criação de valor dessa mesma cadeia. Para Sousa (2006), a transformação do papel dos jornalistas está diretamente ligada a fatores como as novas formas de jornalismo *on-line*, de jornais *à la carte*, de televisão interativa, da participação dos cidadãos na elaboração de notícias, entre outros fatores. Para o autor, o ponto mais relevante no questionamento do papel do jornalista é o da mediação jornalística, uma vez que o público já não mais espera que os meios jornalísticos noticiem determinada situação, recorrendo à internet como fonte primária de informação. Isso se agrava um pouco mais com o fenômeno dos “cidadãos-jornalistas” que reportam acontecimentos por meio dos seus *smartphones*, SMS etc., substituindo o profissional jornalista e toda a metodologia que antecede uma publicação.

Contudo, ao mesmo tempo que cenários como esses aqui expostos apresentam-se como uma ameaça à profissão do jornalista, para o pesquisador e professor Jorge Pedro Sousa (2006, p. 194), são também promissores “devido à necessidade de informação credível e profunda num mundo sobreinformado”.

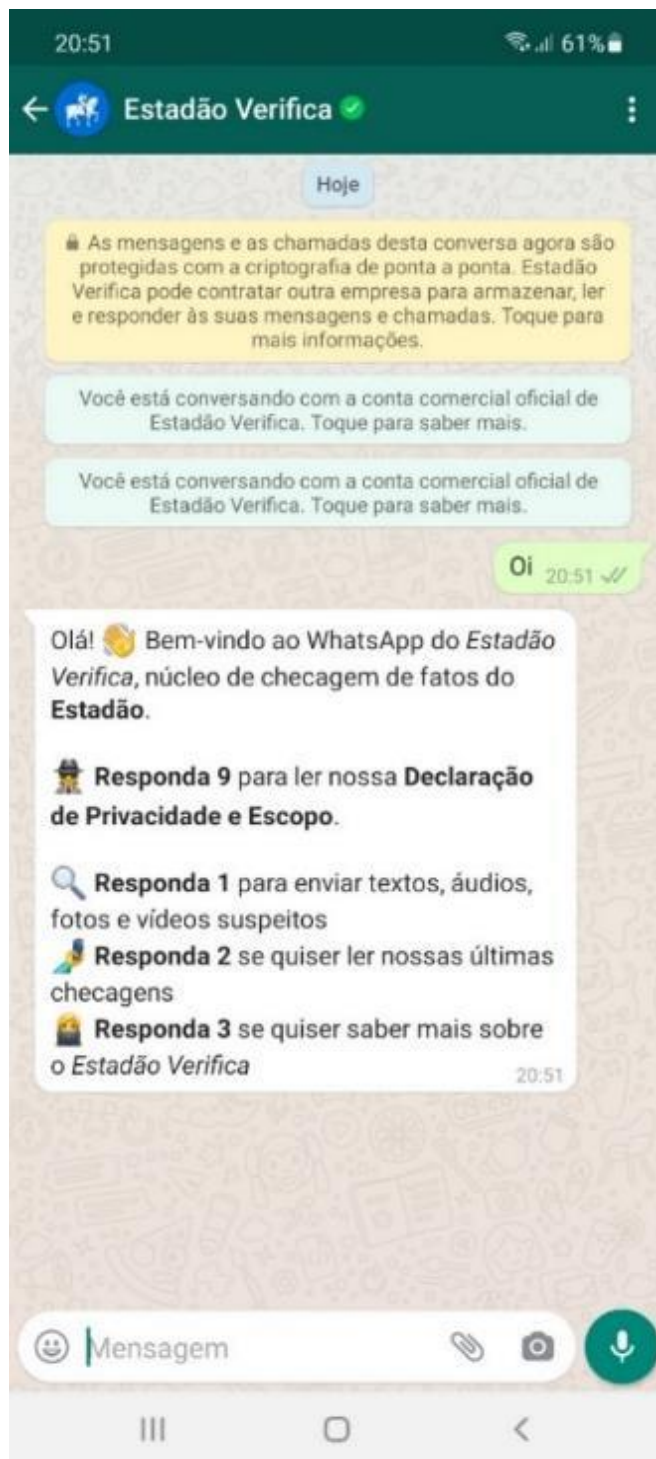
Sobre a necessidade de reforçar o papel da imprensa como provedora de informações críveis, o presidente da Associação Nacional dos Jornais (ANJ), o jornalista Marcelo Rech, quando perguntado em entrevista ao *Portal da Imprensa* sobre como a imprensa brasileira deve se posicionar diante da propagação de *fake news*, respondeu que veículos profissionais devem se posicionar como contrapontos à desinformação, acima de tudo. Para o jornalista, “estamos indo para a Fake News 2.0, baseada em inteligência artificial capaz de simular um discurso falso de um governante, por exemplo” (Rech, 2019). E reforça que se as organizações e profissionais da imprensa não tomarem atitudes de proteção e valorização do jornalismo profissional, “vamos assistir a um apocalipse da realidade, com consequências ainda mais sérias para a sociedade” (Rech, 2019). O entrevistado também não deixa de reforçar que existe um custo para subsidiar um ecossistema que garanta a produção de informações com a devida credibilidade:

O fato é que a produção de conteúdo confiáveis tem um custo, que vai da manutenção de equipes profissionais e cada vez mais especializadas ao atendimento das necessidades legais de qualquer empresa. A busca da verdade não é gratuita. Ou é custeada por anunciantes ou por assinantes – ou ainda por contribuintes, como no caso de alguns poucos veículos. O que cai do céu, ou das redes sociais, deve ser visto com muita desconfiança. (Rech, 2019)

Assinantes, portanto, continuam tendo seu papel e importância no composto de geração de receita para sustentação desse ecossistema. E a credibilidade pode ser um dos caminhos para a construção e sustentação de valor do meio jornal, tema discutido e evidenciado neste capítulo, como premissa para atratividade do leitor/consumidor e, conseqüentemente, do anunciante na sua constante captação de audiências.

Sobre o papel citado por Marcelo Rech (de as organizações noticiosas e profissionais da imprensa adotarem posicionamentos e medidas como contraponto às notícias falsas), o jornal *O Estado de S. Paulo* lançou um serviço pelo *site* e aplicativo WhatsApp chamado *Estão Verifica*. Para verificar a veracidade da informação, basta o leitor enviar um “oi” para o número do WhatsApp divulgado pelo jornal para receber um menu com opções em que é convidado a enviar fotos, vídeos, áudios, textos e links suspeitos. Se o conteúdo já tiver sido verificado pela equipe, o leitor receberá a checagem de forma automática, em segundos. Caso a sugestão enviada ainda não tenha sido analisada, os checadores apuram e publicam um texto sobre o assunto.

Figura 7: Tela do WhatsApp para o *Estadão Verifica*



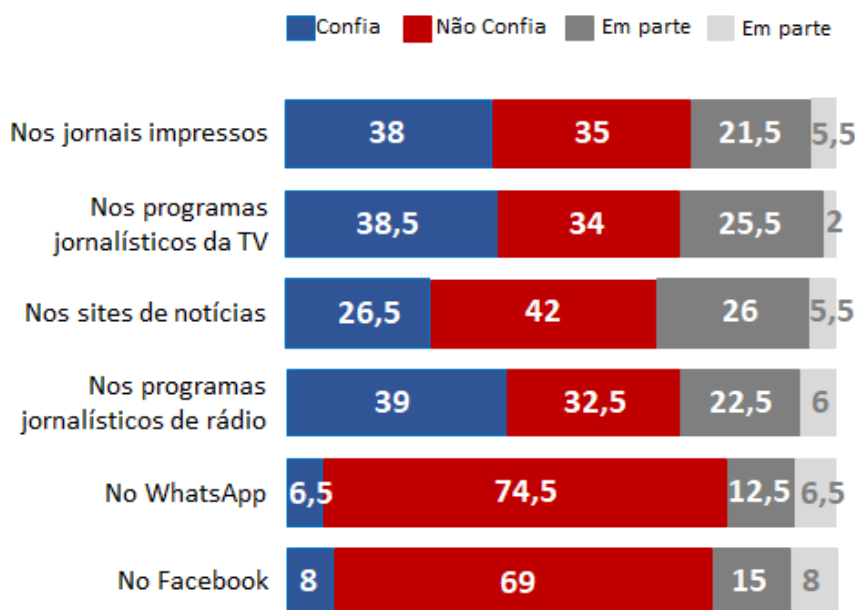
Fonte: Captação e editoração de figura própria.

Esse contexto sobre confiabilidade e quais medidas os veículos noticiosos precisam adotar fica evidenciado em artigo publicado pelo jornalista Igor Gielow no jornal *Folha de S. Paulo* do dia 10 de outubro de 2020, a pouco mais de trinta dias das eleições municipais no Brasil. O título da publicação, “Jornalismo profissional é mais confiável para eleitores”, anuncia a constatação de que eleitores confiam mais no jornalismo e meios de comunicação profissionais do que na mídia digital oriunda de redes sociais para formar opinião sobre os pleitos municipais. A afirmação é calcada em pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha – empresa criada inicialmente para subsidiar as pesquisas do Grupo Folha, mas que conta com um posicionamento independente, oferecendo pesquisas de opinião para outras empresas e setores –, composta por pesquisa quantitativa de opinião realizada em quatro capitais brasileiras: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Recife.

O resultado apontado no gráfico a seguir ilustra a afirmação do jornalista em seu artigo, evidenciando a importância do que é tratado como “meios de comunicação profissionais” em detrimento da mídia digital oriunda das redes sociais.

Gráfico 12: Índice de confiança dos eleitores no jornalismo profissional

Você confia ou não confia nas informações sobre as eleições divulgadas...



Fonte: Elaboração própria a partir de: *Folha de S. Paulo* (2020, p. A6)
(média percentual acumulada SP, Rio, BH e Recife)

Para Picard (2013), criar valor ao leitor/consumidor toma proporções ainda mais desafiantes à medida que a ele tem sido delegada uma maior carga na geração de receita para cobrir os custos das operações. Anunciantes têm desempenhado um papel menor nos modelos de negócios tradicionais, fazendo com que esse cenário de troca de responsabilidades torne-se a premissa para novas estratégias editoriais e comerciais na combinação entre fornecer conteúdo relevante e criar audiência.

Comparado com a criação de valor para outras personagens envolvidas, criar valor para o público é muito mais desafiante. O valor é criado pelos produtos noticiosos que informam, entretêm e estimulam, mas também pelo conhecimento e compreensão que auxiliam nas tomadas de decisão e na resolução de desafios das suas vidas e profissões” (Picard, 2013, p. 71).

Na mesma linha, Tom Rosenstiel, jornalista e diretor executivo do Instituto Americano de Imprensa, ao lançar o livro *The New Ethics of Journalism* em 2017, concedeu entrevista ao jornalista brasileiro Luis Fernando Silva Pinto do programa *Milênio*, que compõe a grade de uma emissora de TV paga brasileira. A entrevista está publicada no *site* da Associação Nacional de Jornais (ANJ) e corrobora os desafios impostos à imprensa e a importância dos produtos noticiosos para os leitores.

Para o entrevistado, “as notícias são uma forma de fluxo social”, pois os leitores querem, acima de tudo, comentar as notícias e discuti-las com outras pessoas. Para Rosenstiel (2017), o produto jornalístico deve ajudar as pessoas a melhorarem de vida dando-lhes mais poder ao torná-las seguramente mais informadas. E, ao reconhecer a utilidade do conteúdo, os leitores/consumidores tornam-se mais dispostos a pagar por isso e ainda geram audiência.

Entendendo até então o foco na criação e na sustentação de valor em alinhamento à geração de audiência e considerando ainda que cada leitor/consumidor é movido por características de consumo próprios, faz-se necessário aqui reforçar a relação entre audiência e segmentação.

O conceito tradicional de audiência foi construído com base na premissa de que o público recebe passivamente a informação. Afinal, o conceito de audiência nasce também do conceito de comunicação de massa, e o desafio hoje das organizações noticiosas é criar valor individualmente, como já explorado aqui pelo pensamento de Picard (2013). A visão de “público” merece, portanto, uma atenção, uma vez que sua composição é feita

por grupos de indivíduos com diferentes desejos e necessidades e que, a cada dia, tornam-se mais capacitados pelas mudanças técnicas e econômicas, as quais, por sua vez, direcionam as notícias, assim como mercados e demandas. Esse entendimento da composição de públicos, suas aspirações e comportamentos está diretamente ligado ao conceito de segmentação mercadológica.

Os conceitos de segmentação já abordados por Lovelock e Wirtz (2011), Kotler e Keller (2006) reforçam que a segmentação mercadológica consiste em grupos de consumidores que possuem preferências comuns. Essa segmentação é um contraponto ao consumo massivo, típico de mercados demandantes ou de commodities, em que os provedores se dedicam à produção, à distribuição e à promoção em massa de produtos e serviços.

Yanaze (2011, p. 187) corrobora esse raciocínio ao afirmar que a segmentação “nada mais é que identificar, em um mercado heterogêneo, grupos homogêneos com características semelhantes”. Ao identificarmos esses grupos de consumidores semelhantes, criam-se oportunidades para diferentes produtos e serviços criando, com isso, vantagens competitivas para as organizações.

Essa identificação é viabilizada segundo critérios elaborados pela inteligência de *marketing* das empresas e traduzem-se na captação de *prospects* visando a aquisição de novos clientes ou mesmo focando nos já existentes tendo em vista a fidelização ou rentabilização da base de clientes. As bases mais trabalhadas em critérios de segmentações iniciais são características geográficas, demográficas, socioeconômicas, psicográficas e comportamentais.

Difícilmente um exercício estratégico de segmentação de mercado é realizado levando em conta um único critério, por exemplo, o demográfico, em que nos baseamos em faixas etárias, gêneros e escolaridade, ou socioeconômico, como renda, média de gastos, investimentos etc. Utiliza-se uma composição de critérios que, quase sempre, estão associados às características psicográficas e comportamentais por tratar-se de informações mais subjetivas e que, justamente por isso, refletem melhor as percepções sobre o consumo.

O quadro a seguir tem o objetivo de registrar os principais critérios que compõem uma estratégia de segmentação, bem como suas principais variáveis.

Quadro 4: Principais bases de segmentação mercadológica

CATEGORIAS	VARIÁVEIS
Geográficas	região, estado, cidade, vizinhança etc.
Demográficas/Socioeconômicas	sexo, idade, estado civil, escolaridade, renda, grupo étnico, profissão etc.
Benefícios procurados	expectativa do consumidor quanto a benefícios específicos do produto, satisfação de necessidades etc.
Comportamentais	comportamento de consumo, grau de uso do produto, lealdade à marca etc.
Psicográficas	personalidade, valores, atitudes etc.

Fonte: Elaboração própria a partir de
Yanaze (2011, p. 188)

Essa relação entre audiência e segmentação tem, portanto, a massificação como ponto comum, seja sob o olhar do consumo de produtos e serviços que precisam sair da linha da comoditização, seja em relação ao consumo midiático já explorado nesta tese na abertura do Capítulo I, em que Jenkins (2016) afirma que a mídia de massa vem se transformando e adotando características cada vez mais concentradas diante de um público cada vez mais fragmentado.

Um jornal, assim como qualquer organização noticiosa, precisa garantir a constante entrega de valor à sociedade, principalmente ao salvaguardar o funcionamento dos processos democráticos e as necessidades de seus cidadãos. Neste caso, o valor social é mais uma vez evidenciado:

Quando as organizações informam e explicam os eventos do dia, monitorizam a integridade dos representantes públicos, punem e enaltecem os comportamentos e *performances* das instituições, organizações e empresas e estimulam a discussão pública e o compromisso (Picard, 2013, p. 72).

Contudo, os desafios para criar essa relevância tomam maiores proporções diante do que o jornalista e pesquisador Muniz Sodré (2006) chama de *sociedade midiaticizada*. Para o autor, a sociedade pós-industrial passou a ser regida pela virtualização das relações humanas presente tanto em articulações institucionais quanto em pautas individuais com as tecnologias da comunicação.

É preciso esclarecer o alcance do termo “mídiatização”, devido à sua diferença com “mediação” que, por sua vez, distingue-se sutilmente de “interação”, forma operativa do processo mediador. Com efeito, toda e qualquer cultura implica mediações simbólicas que são linguagens, leis, artes, etc. Está presente na palavra mediação o significado da ação de fazer ponte ou fazer comunicarem-se duas partes (...). (Sodré, 2006, p. 20)

É, no mínimo, coerente o conceito de mediação constar na abordagem de Sodré sobre a sociedade mídiatizada e ambos estarem inseridos nessa discussão sobre o valor que um jornal deve propiciar à sociedade.

Para Silverstone (2011, p. 33), devemos sempre pensar na mídia como um processo de mediação, pois ela implica o movimento do significado de um texto ou discurso para outro; de um conteúdo ou evento para outro à medida que textos oriundos das mídias ou textos que as abordam circulam em forma escrita, oral e audiovisual e que os consumidores desses textos e conteúdos, individual ou coletivamente, passem a colaborar com a sua produção. Para o autor, portanto, mediação pode ser entendida como “circulação de significados” muito além de um fluxo entre produtores e receptores. É preciso considerar que estes estão sempre envolvidos em atividades de engajamento e desengajamento constantes, fazendo com que os textos mediados deem origem a diferentes experiências para quem os recebe.

Soma-se aqui o olhar de Martín-Barbero (2009) sobre mediação, o qual, entendendo a comunicação como prática social, propõe a descentralização da observação dos meios como aparatos técnicos para estender o olhar até a experiência da vida cotidiana e, para isso, faz uso do conceito de mediação como a categoria que liga a comunicação à cultura. Para o autor, as mediações ocupam lugares que estão entre a produção e a recepção. Pensar a comunicação sob a perspectiva das mediações significa entender que, entre a produção e a recepção da mensagem, há um espaço em que a cultura cotidiana se concretiza, pois desconsiderar a cultura em que esse contexto está inserido é renunciar à história, aos valores e às aspirações comuns de determinado grupo ou comunidade. Assim, “a comunicação se tornou para nós questão de mediações mais que de meios, questão de cultura e, portanto, não só de conhecimento, mas de reconhecimento” (Martín-Barbero, 2009, p. 28). Para isso, a investigação da comunicação tem maior relevância a partir das mediações e dos sujeitos, isto é, com base nas articulações entre práticas de comunicação e movimentos sociais.

Embora desafiante, o papel mediador de uma organização noticiosa é certamente o caminho para a construção contínua de relevância para qualquer meio, em especial o jornal, principalmente em cenários de falta de confiabilidade diante de informações de origem duvidosa.

O último agente que compõe essa cadeia de valor aqui abordada são os anunciantes, que, aos olhos de Picard (2013, p. 70), são “tipicamente negligenciados por jornalistas e observadores sociais”, porém são ainda uma das principais fontes de renda para as organizações noticiosas. Criar valor aqui está diretamente ligado à contribuição contínua para os modelos comerciais dos jornais. Contudo, o panorama de investimentos publicitários muda concomitantemente com o comportamento de consumo de consumidores cada dia mais convergente diante de um número crescente de opções midiáticas.

Para o anunciante, o valor advém de uma relação relativamente simples entre custos atraentes e acesso a audiências massivas ou segmentadas, que garantam a reverberação de suas mensagens focadas em conversões comerciais e na valorização de suas marcas por meio de estratégias de *branding*.

É muito duvidoso que as organizações noticiosas irão algum dia repetir os níveis extremamente altos de valor que foram criados para os anunciantes nas décadas de 1970 e 1980. Porém, é possível que elas sejam capazes de fornecer valor suficientemente único, que mantenha certos tipos de anunciantes e certas categorias de publicidade interessadas no acesso oferecido ao público. (Picard, 2013, p. 70).

Essa visão crítica de Picard, se analisada pelo prisma dos jornais brasileiros, é ainda mais desafiadora. É importante observar os números dos gráficos que abrem este Capítulo II e que demonstram a perda de circulação, penetração e, conseqüentemente, investimentos por que passa o meio, somando assim um conjunto de incertezas ao anunciante quanto ao direcionamento de seu recurso e até mesmo seu foco.

O anunciante, personificado aqui por um gestor de *marketing* ou de comunicação de *marketing*, conforme o desenho organizacional, tem geralmente a gestão da comunicação integrada como premissa de sua atuação que, segundo Shimp (2009), abrange o planejamento, a criação, a integração e a implementação de diversas formas de comunicação para o mercado consumidor como a publicidade (entende-se aqui a *on* e *off-*

line), promoção de vendas, informes publicitários, eventos etc. Para o autor, a comunicação integrada considera todos os pontos de contato ou fontes de contato que um cliente em potencial tem com uma marca como possíveis canais de entrega de mensagens.

Contudo, o emprego das ferramentas comunicacionais corretas para assegurar a eficiência de um plano de comunicação mercadológica está longe de ser simples. Ogden e Crescitelli (2007), em um trabalho sobre conceituação, técnicas e práticas a respeito de comunicação integrada, afirmam:

Definir com precisão as variáveis do *mix* de comunicação não é tarefa tão simples quanto pode parecer à primeira vista. Isso porque o surgimento de novas tecnologias e de novos padrões de comportamento do cliente, bem como a necessidade de fazer comunicação que se destaque em meio a uma verdadeira avalanche de apelos comerciais, um contexto que favorece o aparecimento constante de novas formas de comunicação. É neste sentido que definir e delimitar conceitualmente as variáveis do mix de comunicação se torna um desafio (Ogden e Crescitelli, 2007, p. 23).

Esses são cenários que retratam os desafios diários de um gestor de comunicação no emprego assertivo das ferramentas do *mix* de comunicação, principalmente quando diante de rotinas pautadas pela mensurabilidade das ações, cada dia mais presente na realidade de um anunciante. Sobre mensurar resultados em comunicação, Yanaze (2010, p. 138) lembra que todo esforço comunicacional deve ter objetivos, e todo objetivo deve ser quantificado.

Essa mensuração está diretamente ligada ao controle sobre a verba empregada, que, via de regra, também compõe o escopo do anunciante na figura do gestor de comunicação. A realidade mercadológica implica a gestão eficiente sobre a segmentação do mercado-alvo, a melhor estratégia de posicionamento adotada, o estabelecimento de objetivos mensuráveis sem que se perca o controle sobre um orçamento. Ou seja, para a comunicação mercadológica, todo o pensamento conceitual e estratégico está diretamente ligado ao resultado obtido.

Visualizar e entender o papel de outros componentes na cadeia de valor de uma empresa noticiosa – em especial de um jornal – ao invés de papéis isolados, torna maior a percepção de criação de valor e as interdependências entre os agentes responsáveis. Investidores, gestores, jornalistas, anunciantes, o leitor/consumidor e a sociedade perfazem uma cadeia interdependente e responsável pela sustentabilidade do negócio.

CAPÍTULO III: O ESFORÇO DO MEIO JORNAL E A PERCEPÇÃO DO MERCADO ANUNCIANTE

Os capítulos iniciais desta tese procuram apurar o olhar sobre a comunicação mercadológica diante da jornada de consumo em cenários convergentes, bem como contemporizar os desafios dos jornais brasileiros frente a um leitor consumidor conectado aos mais diversos meios e a um anunciante focado no ganho de audiência para seus objetivos de mercado.

Diante desse cenário, foi preciso coletar informações oriundas de pesquisas bibliográficas e documentais, por meio de autorias e registros de instituições relacionados ao universo da comunicação mercadológica, da transformação digital, da jornada de consumo como maior desafio na procura de audiência e os desafios dos jornais brasileiros na revisão dos modelos de negócios para a autossustentação. Para responder às questões de investigação, premissa na construção desta tese, é imperativo que conteúdos reunidos até este momento sejam confrontados com metodologias empíricas que aproximem expectativas e opiniões acerca da representatividade do meio jornal para os anunciantes e os investimentos em ações comunicacionais em função da jornada de consumo de um leitor/consumidor cada dia mais convergente. A pesquisa exige, nesse caso, que se confrontem, metodologicamente, os esforços do meio jornal em criar valor suficiente para suprir o desafio das marcas no ganho qualificado de audiência, frente à percepção do mercado anunciante em relação ao fato de se esses esforços estão surtindo efeito a ponto de aumentar a participação do meio jornal na composição dos seus planos de comunicação mercadológica e, conseqüentemente, dos investimentos.

De um lado da pesquisa empírica, três dos principais executivos do *Estadão* e, de outro, cinco diretores de mídia de grandes agências de comunicação mercadológica do Brasil, responsáveis pelo planejamento de comunicação de anunciantes dos principais setores de mercado brasileiro. Ao primeiro grupo foram empregadas entrevistas individuais em profundidade semiestruturadas e, ao segundo, um exercício de *focus group* cujos roteiros foram pensados tendo como base o conteúdo teórico pesquisado, levando-se em consideração os objetivos da pesquisa e, conseqüentemente, as questões de investigação previamente estabelecidas e registradas na introdução deste trabalho. Portanto, a tese que

este trabalho se destina a formular e, conseqüentemente, seu contributo estão diretamente ligados à relação entre *expectativa* e *desempenho*, projetada pelo primeiro e percebida pelo segundo grupo.

1. A pesquisa e suas metodologias híbridas

A necessidade em se adotarem diferentes métodos e técnicas de pesquisas no universo da comunicação é recorrente entre pesquisadores. Para Maldonado *et al.* (2011), é possível se adotar uma perspectiva *transmetodológica*, em que se estabeleçam conexões entre metodologias mistas diante de diferentes entrelaçamentos conceituais, comuns em problemáticas voltadas à comunicação. Sousa (2006, p. 622), ao abordar o momento do enquadramento metodológico, aponta que “numa pesquisa podem combinar-se vários métodos e técnicas de investigação” e que seus respectivos enquadramentos pressupõem um encadeamento lógico-processual, ou seja, uma metodologia unificada cujo objetivo seja responder às perguntas de investigação ou testar as hipóteses previamente estabelecidas.

Esse mesmo conceito é defendido por Flick (2009, p. 32), porém nominado como *técnica da triangulação*, que “supera as limitações de um método único por combinar diversos métodos e dar-lhes igual relevância”. O autor ainda complementa esse raciocínio afirmando que essa técnica se torna ainda mais produtiva se considerarmos abordagens teóricas pertinentes para sua fundamentação e que a hibridação é evidente na adoção pragmática de diferentes princípios metodológicos em detrimento de um discurso metodológico específico. Gil (2010, p. 131) também se une a esse raciocínio quando defende que o propósito dessa técnica na pesquisa “é o de utilização de dois ou mais processos comparáveis com vistas a ampliar a compreensão dos dados, contextualizar as interpretações e explorar a variedade dos pontos de vista relativos ao tema”.

O caminho metodológico escolhido para esta pesquisa pode ser caracterizado, portanto, pelo somatório de dois grandes esforços, oriundos, primeiramente, de uma elaboração teórica (1) e uma pesquisa exploratória (2).

A elaboração teórica (1), presente nos dois primeiros capítulos, é construída com base em uma pesquisa bibliográfica e documental e não se resume apenas a resenhas conceituais, mas sim à apropriação de uma atividade balizadora em função do contexto gerado pelo problema (Bonin, 2009), além dos objetivos da pesquisa e questões investigativas.

A pesquisa bibliográfica se utiliza de material já publicado e tradicionalmente caracterizado por livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos e subsidia a revisão bibliográfica presente em teses, dissertações e artigos científicos (Gil, 2010). Autores pesquisadores cancelam essas referências, cujas pesquisas subsidiam a fundamentação teórica de outros pesquisadores, assim como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema pesquisado. Essa metodologia, quando bem aplicada, também permite ao pesquisador o acesso a uma gama de fenômenos muito mais ampla do que poderia pesquisar em fontes específicas e pontuais diante da necessidade de dados dispersos geograficamente.

Já a pesquisa documental se origina principalmente de documentos de organizações políticas, sindicatos, igrejas, comunidades religiosas, instituições, empresas, entre outros. E, para Cellard (2008), um diferencial desse tipo de pesquisa é que suas fontes, por definição, são exploradas e não criadas no contexto de um procedimento de pesquisa. Sempre serão fontes cuja obtenção exige esforço e criatividade, e, a partir delas, surgem as construções de raciocínio que se somarão às possíveis comprovações de hipóteses ou respostas aos problemas apontados.

O segundo esforço apontado para o caminho metodológico escolhido para a elaboração desta tese se dá por meio de uma pesquisa exploratória (2) que:

(...) comumente se faz pela imersão direta no “campo”, que pode se dar, por exemplo, através de observação direta de produtos midiáticos a serem investigados, de entrevistas com informantes-chaves e/ou de procedimentos mais intensivos e estruturados, como a aplicação de entrevistas ou de questionários a um grupo de interesse da pesquisa (Bonin, 2009, p. 40).

Assim, a pesquisa exploratória adquire um papel importante ao se aproximar dos objetivos em estudo no que diz respeito aos desafios na gestão de comunicação mercadológica e ao posicionamento dos jornais brasileiros diante do mercado anunciante, permitindo a visualização de especificidades do que se investiga e propiciando desdobramentos para concretização do problema, bem como no tensionamento das

proposições teóricas. Para uma pesquisa inserida no universo dinâmico da comunicação isso pode fazer toda diferença, principalmente na relação entre razão e empirismo.

Para Maldonado *et al.* (2011), ao mesmo tempo em que o empírico está baseado nos resultados da observação e da experiência, também está profundamente vinculado aos processos concretos oriundo do foco na problematizações teóricas. Aproximar, reconhecer, excluir, selecionar, registrar e sistematizar são procedimentos metodológicos importantes na pesquisa empírica e devem estar ligados aos pensamentos, objetivos e hipóteses que constroem a problematização que define essa pesquisa. Afinal, “é impossível pesquisar produtos midiáticos se não desenharmos procedimentos de observação que considerem as particularidades, as lógicas, estruturações e limites de seus objetos” (Maldonado, 2011, p. 293).

Saber observar, portanto, é fundamental para que o processo empírico se una ao pensamento teórico aqui construído (e, com base nisso, subsidie o confronto aos objetivos sugeridos), bem como às respostas das questões de investigações elencadas na introdução desta tese. A pesquisa comunicacional pode e deve partir de conceitos e de outras vertentes de pesquisa e, nesse contexto, é a pesquisadora Margarida Pocinho, em sua especialidade em análise de dados e em metodologias de investigação ligadas à saúde mental, que aponta uma maior assertividade no processo de observação tendo em vista três operações: (1) identificar um instrumento capaz de fornecer as informações necessárias para testar hipóteses, como questionários ou guias de entrevistas; (2) testar esse instrumento de observação antes de utilizá-lo sistematicamente; (3) aplicá-lo sistematicamente visando a recolha de dados. Para Pocinho (2012, p. 58), em processos de observação, o importante não é apenas recolher informações que traduzam conceitos e sim obtê-las de uma forma que permita o tratamento necessário à verificação de hipóteses e/ou responder às questões de investigação, caso desta pesquisa.

Foram adotados questionários para subsidiar as entrevistas em profundidade semiestruturadas aos grupos envolvidos na pesquisa empírica, compostos por executivos do *Estadão* e diretores de mídia de agências de comunicação mercadológica, conforme citado na introdução deste trabalho.

Aqui o processo empírico é definido por um levantamento qualitativo, por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas e tem como última subclassificação as

entrevistas com especialistas centradas no problema. Assim, procura-se gerar dados ricos, detalhados e variados. Para Terry e Braun (2019, p. 42), essas são combinações favoráveis para a análise que explora uma ampla gama de tópicos oriunda dos participantes, por meio de uma “estrutura experiencial”, como também se aprofunda em um interrogatório para se chegar a significados relevantes por meio de uma “estrutura crítica”. Assim, o levantamento qualitativo reúne, ao mesmo tempo, a abertura e a padronização, pois contém uma série de perguntas fixadas por um roteiro e recebe uma série de respostas abertas e longe de qualquer limitação em que os participantes tendem a se expressar com as próprias palavras e a responder baseando-se em suas próprias compreensões.

Rosa e Arnoldi (2007) entendem como entrevista em profundidade aquela cujo processo comunicativo tem ênfase na extração da informação pelo entrevistador e requer preparação e estrutura especial por meio de um roteiro aberto, previamente estruturado, que permite rentabilizar o tempo empregado com o entrevistado. O envolvimento de entrevistados especialistas, segundo Flick (2009), faz com que o âmbito das informações coletadas, e potencialmente relevantes, sejam mais restritas se comparadas com outras entrevistas. Isso dá à qualificação da informação uma função mais diretiva ao excluir tópicos improdutivos e, conseqüentemente, uma maior pertinência aos objetivos.

Para Machado (2002), a entrevista na pesquisa deve muito à corrente do interacionismo simbólico, em que cada sujeito entrevistado é tratado como único, central e porta-voz de determinada formação sócio-histórica. Diante de uma especialidade dos assuntos, a qualidade da entrevista está diretamente ligada à qualidade da interação entre entrevistado e entrevistador. A amostra, premissa dos estudos quantitativos, não se aplica aqui, uma vez que um grande número de entrevistados perde relevância diante do objetivo projetado na especificidade da informação.

Quanto à centralização no problema, o mesmo Flick (2009, p. 154) sugere a construção de um roteiro para entrevistas que incorporem questões para o estímulo narrativo para obtenção de dados relacionados ao problema. Assim, mesmo diante da esperada ampliação das questões, conforme a pertinência de novas informações sobre o assunto, o pesquisador garante a manutenção do foco no tocante aos objetivos da entrevista.

Isso é possível se observarmos três critérios ao elaborar este roteiro: centralização no problema (1); orientação ao objeto (2) e orientação ao processo (3).

Dessa forma, assegura-se que o pesquisador adote uma orientação efetiva em relação ao problema estabelecido, bem como às demais variáveis que orbitam na construção de sua tese, como os objetivos, as hipóteses e/ou as questões de investigação (1). No caso desta tese em construção, o foco está na relevância do meio jornal a partir do olhar do anunciante. Também é possível se assegurar, paralelamente, a orientação em relação ao objeto de investigação que muito influencia na escolha de metodologias escolhidas (2) e que, novamente lembrando este trabalho, é definido como o ponto de interseção entre o meio jornal, o leitor/consumidor e o anunciante. Há ainda a possibilidade de se assegurar, com base no último critério sugerido, a orientação ao processo, cujo objetivo nesta pesquisa é facilitar o desenho metodológico, a inter-relação entre os grupos envolvidos no processo empírico, bem como os pontos comuns entre as percepções na procura pelas respostas às questões de investigação sugeridas (3).

Levando-se em conta a construção teórica desse trabalho e a fundamentação para construção do desenho metodológico empregado, foram estabelecidos três eixos temáticos para a construção dos roteiros de apoio às entrevistas aos dois grupos envolvidos: executivos do jornal *Estadão* nas entrevistas em profundidade; e executivos de mídia das agências responsáveis pelo planejamento e compra de soluções publicitárias no universo *on* e *off-line* por meio de um *focus group*.

Figura 8: Eixos temáticos para entrevistas



Fonte: Elaboração própria como premissa na construção dos questionários para as entrevistas em profundidade semiestruturadas e exercício de *focus group*.

Como recomendado por diferentes autores e suas respectivas linhas de pesquisa descritas na introdução deste capítulo, a figura 8 mostra uma estruturação básica para a elaboração dos roteiros das entrevistas. O objetivo é que os três eixos aqui apontados (*o negócio, o desafio e o valor*) assegurem que questões semiestruturadas e questões ampliadas que decorrerão durante as entrevistas estejam sempre associadas ao problema originalmente construído para esta tese, como também auxiliem nas respostas às questões investigativas que fundamentam este trabalho. É importante reforçar que os três eixos temáticos foram pensados em função da construção teórica desse trabalho, presente nos dois capítulos iniciais e servirão de parametrização para o confronto de opiniões entre os dois grupos pesquisados.

2. O olhar do veículo: a projeção de desempenho

Entre os dias seis e oito de janeiro de 2021, foram realizadas as três entrevistas em profundidade, individualmente, com os principais executivos das áreas Editorial, Comercial e Marketing-Inovação do jornal *O Estado de S. Paulo*, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 5: Entrevistados do jornal *O Estado de São Paulo*

PARTICIPANTES	DATA ENTREVISTA	FUNÇÃO	FOCO
Entrevistado 1 (EC)	06/01/2021 11h00	Editor Chefe de Redação	<ul style="list-style-type: none">_ Jornalista, bacharel em jornalismo pela PUC Campinas_ Editor chefe O Estado de São Paulo_ Foco nas editorias de Economia, Negócios e Política
Entrevistado 2 (DC)	08/01/2021 15h00	Diretor Comercial (Mercado Anunciante)	<ul style="list-style-type: none">_ Executivo nas áreas de Marketing e Comercial_ Formação em Ciências e Telecomunicações_ Master of Business pela Universidade Nova de Lisboa_ Foco no mercado anunciante
Entrevistado 3 (DMI)	08/01/2021 17h00	Diretor Marketing e Inovação (Mercado Leitor)	<ul style="list-style-type: none">_ Executivo nas áreas de Marketing, CRM e Inovação_ Formação em Administração pela PUC SP_ Master of Business pela ESPM SP_ Foco no mercado leitor e transformação digital

Fonte: Elaboração própria baseada no planejamento das entrevistas

Na fase de prospecção, os entrevistados receberam um *paper* contendo o projeto de pesquisa da tese, bem como o comprovante de matrícula do pesquisador no programa de Doutorado em Ciências da Informação, linha Jornalismo e Estudos Mediáticos da Universidade Fernando Pessoa em Porto, Portugal. A identificação nominal dos entrevistados foi preservada obedecendo às diretrizes da Plataforma Brasil e às condições de aprovação para o encaminhamento da pesquisa, conforme parecer inserido na área *Anexos* deste trabalho. Constam nesta pesquisa a denominação dos cargos e área de atuação dos entrevistados, como também o nome da instituição (jornal *O Estado de S. Paulo / Estadão*) levando em conta a Carta de Autorização à pesquisa assinada pelo executivo de *Marketing* e Inovação da empresa.

Após o aceite, as entrevistas foram pré-agendadas com os executivos, levando-se em consideração suas agendas e rotinas de mercado, e foram realizadas por videoconferência, uma vez que as empresas adotavam, à época, a rotina de *home office* devido ao quadro pandêmico no Brasil, que, na semana em questão, registrava 6.906 mortes por Covid-19, com um número acumulado de 224.504 mortes, segundo portal do Conselho Nacional de Secretários de Saúde (Conass).

A ferramenta utilizada foi o *Google Meet*, a partir da plataforma *Google Workspace*, adquirida pelo pesquisador por meio de assinatura mensal. A opção por esse conjunto de ferramentas digitais está relacionada à confiabilidade e à segurança na captação e armazenamento do conteúdo, praticidade no agendamento e envio de convites aos participantes, bem como na ausência de limitação de tempo para a videoconferência em comparação à usabilidade da mesma ferramenta na sua versão livre.

Esse tipo de entrevista *on-line* segue uma forma síncrona (Flick, 2009). Nela, pesquisador e entrevistado trocam diretamente perguntas e respostas, muito próximo de um troca verbal presencial. Diferente da forma *on-line* assíncrona, em que o pesquisador envia as perguntas por meios digitais, e o entrevistado envia posteriormente suas respostas.

As entrevistas aqui têm caráter semiestruturado, uma vez que um roteiro foi elaborado para assegurar, ao mesmo tempo, o aproveitamentos de questões adicionais surgidas no desdobramento da discussão e a garantia de que o diálogo entre entrevistador e entrevistado seja sempre balizado pelos objetivos do trabalho, sem desvios improdutivos. Flick (2009, p. 158) complementa os benefícios de se estruturar antecipadamente um “guia de entrevista” para que o entrevistador não se apresente como um “interlocutor

incompetente”, como também que a entrevista não se perca em tópicos irrelevantes, a ponto de o especialista improvisar suas opiniões com a perda de foco sobre o tema.

A pesquisadora Margarida Pocinho entende que esse roteiro que favorece discussões adicionais às questões inicialmente expostas caracteriza a entrevista como semidiretiva, “no sentido em que não é inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas’ (2012, p. 97). Assim a metodologia evita que o transcorrer da entrevista afaste o pesquisador dos objetivos da investigação e permita, ao mesmo tempo, que se chegue à autenticidade e à profundidade esperadas, cujo conteúdo será destinado a testar hipóteses, bem como a responder a problemas sugeridos.

Cabe reforçar que a elaboração das questões levou em consideração os três eixos temáticos: *o negócio*, *o desafio* e *o valor*, demonstrados no subitem anterior (figura 8) e elaborados com base na construção teórica desta tese, com ênfase nas respostas ao problema de pesquisa, bem como às questões de investigação.

A pesquisa direcionada ao veículo teve, na escolha de seus executivos, o objetivo de entender os esforços empregados a partir da visão dos especialistas das principais frentes do negócio. O olhar editorial, preservando os princípios e práticas jornalísticas, soma-se ao esforço comercial na captação de receita e às estratégias de *marketing* com foco na transformação digital como premissa para experiência dos leitores.

2.1. O olhar editorial e o desafio

O entrevistado é Editor-chefe do *Estadão*, aqui identificado por EC, responsável pelas editorias de Política e Economia. Além do foco jornalístico, atua diretamente como representante editorial nos projetos e rotinas de execução envolvendo a transformação digital pela qual passa o jornal no momento das entrevistas.

2.1.1. Sobre o negócio e sua sustentação

Sob o olhar editorial, o primeiro tema explorado na entrevista foi o da comoditização da notícia como ofensor à construção de valor de um jornal perante seu leitor. Esse tema foi abordado na fundamentação teórica desta tese, Capítulo II, subitem 2.1.

Para o editor, é necessário conviver com a notícia *commodity*, como também construir a notícia que tem maior valor agregado ao leitor. A primeira, muitas vezes, é produto das agências de notícias no subsídio de informações aos clientes, a exemplo da *Agência Estado* do grupo *O Estado de S. Paulo*, com mais de cento e cinquenta clientes no Brasil para o fornecimento de notícias. Já a segunda, a notícia com maior valor para o leitor, muitas vezes parte da primeira.

O entrevistado EC explica que, muitas vezes, uma informação inserida em uma notícia entendida como comoditizada pede uma maior contextualização e, conseqüentemente, maior aprofundamento e pode levar a uma ampliação do assunto, sendo confirmada ou até mesmo desmentida, conforme a apuração dos jornalistas. Quando se chega a esse cenário, certamente a notícia passa a agregar valor ao leitor.

Além disso, as equipes editoriais procuram trabalhar em produtos mais elaborados, frutos não só das percepções jornalísticas dos profissionais envolvidos mas também de métricas de audiência e engajamento que ficam cada dia mais sofisticadas. Essas métricas estão diretamente ligadas à leitura de conteúdo consumido pelos leitores durante sua jornada e pode se basear no interesse por um tema no início do dia, como uma preparação para assuntos relacionados às rotinas de trabalho; até assuntos mais leves ao final do dia, como cultura, esporte e entretenimento, por exemplo. Explorar as redes sociais por meio de equipes especializadas também compõe esse conjunto de métricas para dar luz a um tema de interesse editorial como caminho para o engajamento do leitor.

Fica muito clara na fala do entrevistado, enquanto Editor-chefe da instituição, a adoção de práticas digitais visando a captação de audiência, segmentação do leitor por hábitos de consumo e seu engajamento. Essas premissas também foram aplicadas pelas áreas comerciais e de *marketing*, conforme registrado nas entrevistas com os executivos dessas áreas. Esse contexto fica bem ilustrado em um artigo assinado por uma executiva do Google, Bel Curado (2019), e publicado no *Think with Google*, plataforma da marca que tem por objetivo prover dados, apontar tendências e expor *cases* de campanhas digitais utilizando-se de ferramentas providas pelo próprio Google. Nesse caso, o Google procura detalhar o apoio do *Estadão* no projeto de transformação digital adotado pelo jornal.

Conforme mostra a ilustração a seguir retirada do próprio artigo, o primeiro passo do jornal foi o de adotar uma cultura interna com foco em dados e centralizada no usuário. Equipes de redação, comercial, *marketing* e assinaturas passaram a adotar as mesmas

métricas e seguir os mesmos indicadores para tomadas de decisões. Ou seja, os preceitos da transformação digital não foram empregados apenas com foco na aquisição de assinantes mas também na escolha de conteúdo relevante para a base de leitores.

Figura 9: Experiência do Leitor



Fonte: Curado (2019).

Novos processos e a adoção de novas rotinas e ferramentas contaram também com treinamentos constantes das equipes comerciais, editoriais e de *marketing* como um *ecossistema* voltado à cultura digital. Esse termo é frequentemente usado nessa e nas demais entrevistas com os executivos do jornal.

Como abordado no primeiro capítulo desta tese, a transformação digital vivenciada por uma organização não deve estar associada diretamente aos caminhos tecnológicos adotados, mas sim a uma nova maneira de pensar o negócio e desenvolver as pessoas. Isso está presente na entrevista com o Editor-chefe do jornal ao abordar o perfil de um jornalista diante desse cenário de transformação.

A base continua a mesma, segundo o jornalista. Continua sendo necessária a boa formação, a cultura, a inquietude e a curiosidade. Contudo, é imprescindível que esses valores intrínsecos sejam acompanhados por conhecimentos digitais. Ao editor, especificamente, continua sendo importante a atenção a tudo o que acontece no país e no mundo, uma vez que, além de saber o que o leitor quer consumir, é fundamental saber como entregar.

Ao editor cabe ainda preparar as novas safras de jornalistas e reforçar que não basta a um repórter das novas gerações achar que vai encontrar as respostas para uma determinada pauta apenas entrando em um *site*. É necessário também recorrer às fontes e entrevistar pessoas. Além disso, cabe ao editor não permitir que os profissionais envolvidos em uma matéria contaminem o material jornalístico, principalmente no cenário de polarização política em que vive o Brasil no momento da construção desta tese e da entrevista.

Resumidamente, na opinião do entrevistado EC, “garantir as boas práticas jornalísticas é a principal função de um editor hoje”, como caminho para agregação de valor às notícias, não permitindo que uma reportagem do jornal ou uma coluna de opinião dos seus colunistas tenham a mesma importância para um leitor do que um “*blog* pessoal de um sujeito escrito na varanda de sua casa”.

Esse cenário remete a outra opinião do mesmo entrevistado quanto ao motivo da descontinuidade de inúmeros jornais no Brasil durante o recorte temporal desta tese entre os anos de 2014 e 2019. “As pessoas pararam de pagar por notícias”, já que uma nova geração de leitores recorrem às plataformas digitais para se informar, sem o cuidado da curadoria e veracidade das informações. Mas na opinião do entrevistado EC, esse movimento está mudando pela procura de informações confiáveis, diante de um cenário exacerbado de *fake news* e aponta a ferramenta que o próprio jornal desenvolveu, chamada *Estadão Verifica* – núcleo de checagem de fatos do jornal e que atua por meio de plataforma *on-line* e *WhatsApp*.

O entrevistado EC reforça o fato de que os jornais brasileiros voltaram a atrair anunciantes durante a pandemia para veiculação de anúncios institucionais que reforçavam os valores de suas marcas, além de mensagens motivacionais e de superação em um movimento contrário aos espaços publicitários oferecidos em *blogs*.

2.1.2. Sobre o desafio do jornal em cenários convergentes

A relação entre a qualidade da notícia e a necessidade de oferecê-la no *timing* certo ao leitor foi uma relação muito explorada na entrevista ao editor do jornal *O Estado de S. Paulo*.

A percepção jornalística e o constante monitoramento dos cenários políticos, econômicos e sociais que alimentavam as pautas dos jornais impressos somam-se agora a métricas e indicadores digitais que apontam o interesse de diferentes perfis de consumo noticioso. “Sabemos o que é importante, mas não é só isso mais” afirma o entrevistado EC. Editores e suas equipes seguem duas linhas claras de orientação: a procura constante do “furo de jornalismo”, principalmente nas frentes de política e economia (repetidamente apontadas como as duas grandes forças do jornal nas entrevistas dos executivos); e a pesquisa constante do que o leitor está procurando, principalmente no ambiente digital, conforme mais um recorte da entrevista: “Estamos vasculhando o que as pessoas querem saber e estão procurando para produzir e entregar agora, em tempo real, e não mais no dia seguinte”. A fuga na notícia comoditizada está no aprofundamento dessas duas orientações, segundo o Editor Chefe.

Instituições representativas continuam sendo fonte de informações, por exemplo, a Federação das Indústria do Estado de São Paulo (FIESP), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre outros. Mas o cenário da pandemia do Covid-19, já contextualizado nesta tese, é usado como exemplo do entrevistado EC quando afirma que, além de recorrer ao Conselho Federal de Medicina (CRM), Conselho Nacional de Secretários de Saúde (Conass) e outras instituições ligadas à saúde para a obtenção de informações, as declarações de médicos e outros profissionais do meio nas redes sociais também se somam como referencial. Uma outra capacidade que a notícia tomou com a convergência digital entre meios e conteúdo foi a de desdobramentos a partir da notícia inicial. Quando um jornal contava apenas com sua versão impressa, certamente uma notícia relevante se desdobrava em outras, além de conteúdo especial, permanecendo um tempo maior nas pautas. Hoje, essa condição está mais ampliada, uma vez que é possível publicar uma notícia inicialmente pelos meios digitais, detalhar um pouco mais na versão impressa, aprofundar em um *podcast* com especialistas discutindo o tema, replicar em uma *live* na TV Estadão e ainda criar fóruns nas redes sociais para debater o tema. Ou seja, “a publicação de uma reportagem hoje é o começo da jornada do leitor que se estende

por várias plataformas”. No caso do jornal *O Estado de S. Paulo*, o desafio está em garantir a permanência do leitor em suas plataformas durante essa jornada, registradas na figura 10, a seguir:

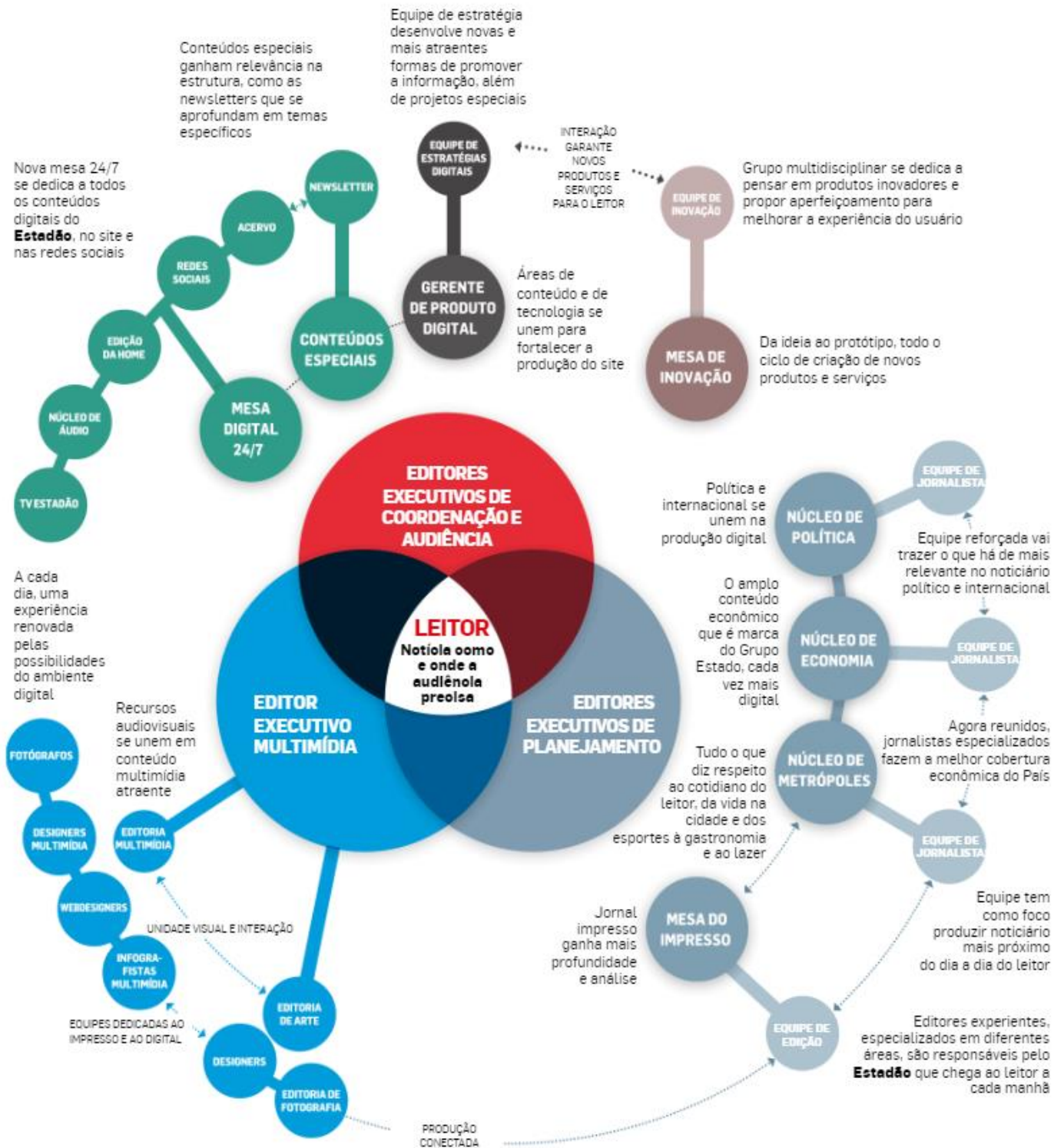
Figura 10: Plataformas do jornal *O Estado de S. Paulo*



Fonte: Elaboração própria baseada nas citações da entrevista

Os desafios apontados pelo Editor-chefe do jornal em sua entrevista (e, conseqüentemente, as ações e as rotinas adotadas) ficam evidentes em uma reportagem que o jornal publicou em 2019 como um marco no avanço da transformação digital adotada pelo veículo. Chamado internamente por *Estadão 21*, o projeto teve como premissa posicionar o jornal impresso como pilar fundamental, com mais profundidade e análises, e expandir a presença digital do Grupo em todas as plataformas digitais existentes e projetadas à época. A reportagem também trazia o infográfico a seguir, com base no apontamento de uma “nova redação multiplataforma” que passava a funcionar com equipes em operação reforçada desde as primeiras horas da manhã, já com foco no início da jornada do leitor e suas “necessidades informativas”. A partir dessa publicação, portanto, o jornal assumia que a produção noticiosa seria distribuída nos diversos canais de consumo de informação pelos leitores, como celulares, *site* do jornal, *podcasts*, *newsletters* e rede sociais e, para isso, adotaria um novo desenho nas áreas editoriais.

Figura 11: Organização da redação do jornal *O Estado de S. Paulo*



Fonte: *Estadão* (2019).

O leitor como ponto central da nova orientação adotada pelo jornal demonstra que, em torno dele, orbitam equipes editoriais responsáveis pela convergência entre o jornal impresso e múltiplas plataformas digitais, assim como equipes responsáveis pela adoção de ferramentas multimídias para integração e otimização dos conteúdos e ainda uma frente de planejamento para assegurar a relevância de conteúdo, principalmente nas frentes de economia, política e cotidiano. É importante lembrar também a pesquisa de Renó e Flores (2018) que, ao embasar a introdução do Capítulo I desta tese, aponta o leitor também no papel de coautor, a partir de novas narrativas construídas por ele mesmo ao reverberar uma notícia, desencadeando novos processos de interatividade com outros leitores.

Declarações de executivos do jornal na reportagem que traz o infográfico reforçam que o desenho adotado assegura um mecanismo de diálogo entre veículo e leitor, diferente da predominância de um monólogo que imperava antes da transformação digital na qual o jornal estava se inserindo a partir da publicação. Esse contexto estava em total alinhamento com a entrevista do Editor-chefe do jornal, ocorrida dois anos depois.

2.1.3. Sobre a criação de valor

A rápida adaptação da redação do jornal ao período inicial da pandemia em março de 2021 exigiu, além de uma adaptação das equipes no modelo de *home office*, um acelerado entendimento das características da virose, seguindo a necessidade dos demais veículos de imprensa. No caso do jornal *O Estado de S. Paulo*, a necessidade de a população buscar informações qualificadas sobre o tema ficou evidente com o aumento de audiência. Juntamente com o aprimoramento das informações sobre o vírus, também foi importante desenvolver matérias e produtos para comportamento no tocante à rotina de *home office* ou até mesmo a convivência de crianças limitadas aos espaços de suas casas. Nas palavras do editor chefe do jornal, “vendíamos algo em torno de cinco a seis mil assinaturas por mês e passamos direto para doze mil”.

Mesmo abrindo matérias para não assinantes, desconsiderando o *Paywall* (sistema de monetização em que usuários de uma plataforma de notícias devem pagar para acessar determinados conteúdos, geralmente após um número específico de acessos) – conforme citado nas demais entrevistas com executivos –, o aumento de assinaturas demonstra que

o valor percebido pelos leitores por notícias qualificadas pode também significar nova geração de receita.

Outro ponto importante abordado na entrevista foi a iniciativa conjunta entre os jornais *O Estado de S. Paulo*, *O Globo* e a *Folha de S. Paulo*, na organização de um consórcio para apurar os indicadores de progressão da pandemia junto às Secretarias Estaduais de Saúde, garantindo, assim, uma divulgação “regular e confiável”. Esse tema foi abordado no Capítulo II desta tese, reforçando a importância das organizações noticiosas diante de um cenário de resistência governamental retratado nas constantes negações à gravidade da pandemia, além de informações distorcidas quanto à eficácia de medicações.

O caminho para a construção e sustentação de valor para uma organização noticiosa, segundo o entrevistado EC, se dá no momento em que as pessoas percebem “que a informação de qualidade tem valor para a vida delas”. É fato que as *fake news* e o quadro de polarização política por qual passa o Brasil durante a entrevista são cenários favoráveis a veículos que prezam pela informação de qualidade.

A pandemia do Covid-19 no Brasil – assim como no mundo todo, principalmente em seu primeiro ano, entre 2020 e 2021 – foi, sem dúvida, um evento que reforçou o valor da notícia e, conseqüentemente, o papel das organizações noticiosas que sempre prezaram pela notícia voltada ao indivíduo e seu meio. O que corrobora totalmente Picard (2013, p. 60) com os valores que o meio jornal pode e deve perseguir como premissa para sua sobrevivência, dentre eles, o valor individual e o social. Vale lembrar que no primeiro a informação apoia o indivíduo na sua tomada de decisão, e o segundo favorece o entendimento coletivo, ou seja, tudo que um cenário como uma pandemia de proporções mundiais mais exige de indivíduos e sociedade.

Diante disso, novamente o entrevistado EC reforça o perfil do profissional diante de cenários de tamanha exigência na construção de valores e argumenta que o que se espera de um jornalista são os valores básicos da profissão, cuja essência sempre esteve presente no jornalismo e que vale a pena revisitar: “sempre estivemos aqui fazendo esse trabalho, nunca sumimos”. As pessoas passaram a acreditar em outras fontes de informação, mas um cenário como a pandemia somado às discussões políticas mostraram a importância da imprensa profissional no Brasil e no mundo.

2.2. O olhar comercial e o desafio

O entrevistado responde pela direção comercial da área de Mercado Anunciante, aqui identificado como DC. Seu foco está na prospecção e sustentação de anunciantes que, durante o período da entrevista, bem como da construção desta tese, ainda têm uma participação representativa na geração de receita do jornal. Essa área exige mais reflexão em relação à sustentabilidade do negócio frente aos cenários de transformação digital pelos quais passam o leitor consumidor (e seus hábitos de consumir notícias) e o anunciante na sua busca de audiência qualificada, focado em resultados comerciais e de *branding*.

2.2.1. Sobre o negócio e sua sustentação

No momento da entrevista (janeiro de 2020), a publicidade responde por sessenta por cento da receita do jornal em relação às assinaturas, e o prognóstico do diretor comercial é que, “no médio e longo prazos, a assinatura terá um componente maior que a publicidade”, citando o exemplo do *The New York Times*. Quanto à receita da publicidade, especificamente, no ano de 2020 (recém-concluído no momento da entrevista), sessenta e dois por cento da receita oriunda da publicidade veio do impresso e trinta e oito por cento do digital. Há três anos da entrevista (2017), essa relação era de noventa/dez, demonstrando a velocidade em que a comercialização de espaços publicitários no meio digital avançaram sobre o impresso. Tem-se aqui um cenário que reflete, sob o olhar comercial, a representatividade do assinante e dos meios digitais para sustentação do negócio.

Quanto à prospecção de um anunciante, a área comercial do *O Estado de S. Paulo* empregou, a partir de meados do ano de 2017, um novo foco de atuação comercial, prospectando diretamente as empresas anunciantes e não apenas as agências de publicidade, responsáveis pela compra de mídia, como era praxe no mercado brasileiro até então. Essa prática de comercializar espaços publicitários em função dos planos de comunicação das agências bloqueava a relação veículo/anunciante e limitava muito a negociação.

O jornal trabalhou com um modelo em que passou a atender diretamente às necessidades dos clientes anunciantes em paralelo às agências responsáveis pelas campanhas

publicitárias desses mesmos clientes. Foi necessário também rever a composição de portfólio: ao invés de comercializar um inventário de espaços publicitários segmentados, o jornal passou a oferecer um conjunto de soluções por meio de projetos de comunicação, como decorrência do problema mercadológico discutido: “Se você somar a perda de relevância do impresso, a alta competitividade do digital e a necessidade de você ser proativo na geração de novos produtos e projetos, isso muda completamente a postura dos *publishers*”. (Entrevistado DC, 2020)

Assim, veículo, anunciante e agência passaram a discutir soluções ampliadas, além da tradicional composição entre colunas e centimetragem, formatos e espaços bonificados. Afinal, o constante desenvolvimento tecnológico sempre traz com ele a necessidade de rever os modelos de negócio e, na opinião do entrevistado, isso se aplica totalmente ao meio jornal, principalmente sob o olhar comercial.

Como já citado na construção teórica desta tese, Rosa (2017) também aponta a necessidade de se discutir a conjunção entre os avanços tecnológicos e as consequentes dinâmicas econômicas necessárias para a busca de sustentação dos negócios. Para o autor, a tecnologia sempre será a impulsionadora dos novos meios comunicacionais, bem como a responsável pela revisão dos meios existentes. Mas a economia sempre terá seu papel na sustentabilidade nesse ecossistema. A revisão dos processos comerciais que envolvem tanto a aquisição de novos leitores consumidores quanto a manutenção da base de assinantes passa, portanto, por constantes questionamentos – neste caso, associados ao comportamento no leitor e à construção de uma audiência qualificada para o anunciante.

A venda de projetos ampliados, além de aumentar a retenção de clientes, também trouxe um *forecast* de receita publicitária superior a duas ou três semanas, uma realidade na comercialização concentrada em espaços publicitários oriundos de planejamentos de curto prazo com objetivos táticos e imediatos. Soma-se a esse cenário a necessidade crescente da mensuração de resultados pelos anunciantes para otimização do *budget* de comunicação em que a geração de audiência precisa ser acompanhada de uma ativação dessa mesma audiência em ciclos constantes de relacionamento, o que não é possível com ações pontuais cujos objetivos são de gerar receita imediata. Isso exigiu do jornal, acima de tudo, uma mudança na cultura empresarial, além da revisão de portfólio, metodologias de abordagem e atendimento aos anunciantes e agências, bem como uma nova configuração da área comercial com ênfase no planejamento de projetos a partir das

multiplataformas do grupo (rádio, jornal impresso e digital, TV digital, *newsletter* etc.). Contudo, os projetos são pensados a partir dos meios digitais para as demais plataformas, diferente de períodos anteriores apontados pela entrevista, em que tudo começava no impresso para os demais desdobramentos.

2.2.2. Sobre o desafio do jornal em cenários convergentes

Ainda na adoção de um novo desenho organizacional adotado pelo jornal, as áreas de Mercado Leitor e Mercado Anunciante possuem focos e escopos bem definidos. Contudo, conforme apontado pelo entrevistado DC, existem alguns pontos de conflitos, “ainda que saudáveis”, entre as áreas na procura por seus resultados. A adoção de estratégias de *Paywall*, por exemplo, ora pode favorecer a área de assinantes na captação de novos clientes, mas prejudicar a área de anunciantes na qualificação de audiência; ora o contrário. Fato é que a área comercial voltada ao anunciante, na oportunidade de criar projetos focados em geração de conteúdo e engajamento do leitor para garantir qualificação de audiência, também apoia o jornal em novas audiências que a atividade jornalística, sozinha, não o faria. Vale aqui lembrar Jenkins (2009) quando aponta o desafio constante da criação de conteúdo como a principal condicionante no ganho de audiência pelas empresas de mídia, principalmente diante de um leitor/consumidor que, a cada dia, se empodera mais do controle sobre o que consome, reverbera e endossa como qualificação.

Há, portanto, total complementaridade entre as áreas de assinantes e publicidade na busca de resultados comuns, e isso está, segundo o entrevistado DC, nas premissas de um projeto liderado pela consultoria *McKinsey*, no momento da entrevista, com o objetivo de “encontrar projetos para os anunciantes que façam sentido também do ponto de vista de assinaturas”. Nesse caso, uma estratégia de prospecção comercial não trará só receita publicitária mas também audiência para conversão em assinaturas.

Uma oportunidade apontada na entrevista, para criar maior atrativos ao anunciante, está ligada ao mito de não incorporar a publicidade nos aplicativos oferecidos aos assinantes. É possível se chegar a um desenho aplicável, com base no *Branded Content*, em que um conteúdo com a devida curadoria e pertinência às pautas, é oferecido por uma marca em função do interesse do leitor em se aprofundar em determinado assunto. Desafios como

esse estão em estudo pelas áreas Assinantes e Publicidade, a partir da mediação da *McKinsey*.

Um desafio discutido na entrevista está ligado à adoção de estratégias de segmentação, assunto abordado na fundamentação teórica desta tese no Capítulo II. O jornal trabalha levando em conta os principais setores anunciantes, por prioridade de investimentos: setor financeiro, saúde, educação, imobiliário e mobilidade, este último englobando não só o setor automobilístico mas também soluções de transportes ampliadas com o setor público, alternativos em mobilidade, entre outros.

Consciente dessa segmentação macro, a área comercial passou a adotar, a partir do ano de 2017, uma matriz para segmentar o mercado composta pelo histórico de investimento com o próprio meio (até então esta era a única variável), como também o investimento que determinado *prospect* faz na publicidade como um todo, levando em consideração os demais meios publicitários. A estratégia de prospecção, portanto, passou a agregar os não-clientes, mas com potencial considerável no investimento publicitário, garantindo uma estratégia de segmentação que levava em conta a relação entre histórico de investimento e potencial de investimento.

A relação entre a necessidade de segmentação de um mercado muitas vezes caracterizado por comportamentos homogêneos e a diametralmente distante personalização também foram temas da construção teórica desta tese no Capítulo II, como premissa para as frentes que embasaram esta pesquisa empírica. Conceitos sobre a necessidade de segmentar nossas ações diante de comportamentos de consumo que se alteram constantemente estão na frase de Longo (2019, p. 228), já registrada neste trabalho: “as pessoas não são, as pessoas estão”. Outros preceitos de segmentação baseados em autores como Longo (2019), Kotler e Keller (2006), Yanaze (2011), Lovelock e Wirtz (2011) entre outros, fundamentam as ideias de nosso entrevistado sobre a necessidade de se pensar determinado mercado de consumo como subgrupos de interesse e, tendo em vista cada cenário específico, construir as devidas estratégias de prospecção.

Para vencer o desafio da segmentação, o entrevistado DC ressalta o fato de que sua equipe comercial foi trabalhada, a partir de sua gestão, para somar um foco em produtos. Ou seja, as equipes tornaram-se especialistas nos produtos em função das principais segmentações, uma vez que existem “sempre as peculiaridades de determinados segmentos que se você replicar e aprimorar, você se torna mais eficiente”. Isso é o

contrário de todos trabalhando em todos os segmentos, acarretando perda de sinergia e falta de aprofundamento do conhecimento.

2.2.3. Sobre a criação de valor

O valor, na área comercial de um jornal, segundo o entrevistado DC, está na busca de uma maior proximidade das áreas responsáveis pela captação de assinantes com as áreas de prospecção de anunciantes. No caso específico de *O Estado de S. Paulo*, entre as áreas de Mercado Anunciante e Mercado Assinante.

“Você não pode simplesmente impactar qualquer pessoa com qualquer marca, pois há audiências que estão mais propícias a determinadas marcas do que outras”. Essa declaração do entrevistado DC vale tanto para ações de captação de assinantes quanto para a prospecção de anunciantes. Células de *Business Intelligence* (BI) são fundamentais nas áreas comerciais e de *marketing* em uma empresa, em especial em uma organização noticiosa que precisa aprimorar suas estratégias de segmentações com foco em qualificação de perfil de consumo e, conseqüentemente, de audiências. Aqui, o valor ao anunciante é garantir que, publicitariamente, o jornal esteja atingindo audiências que querem ouvir falar dele e têm interesse em suas mensagens e conteúdo. O grande desafio, portanto, é “você ser um gerador de conteúdo que não destrói valor com a ação publicitária”, principalmente diante dos desafios da transformação digital em toda cadeia de valor na comercialização de um produto, reforça o Diretor Comercial.

Rogers (2018), já citado nesta tese, compactua com o entrevistado ao alertar que essa transformação digital não mudou apenas a forma como nos conectamos com nosso clientes e *prospects* mas também com fornecedores, demais parceiros e concorrentes. Essas barreiras classificatórias hoje são mais nebulosas, no sentido de se ter dificuldade para definir e classificar quem é seu fornecedor/parceiro de negócio e quem é seu concorrente (Rogers, 2018, p. 76). Uma empresa cujo modelo de negócio anteriormente era classificado como o de um fornecedor de insumo pode muito bem fornecer um produto final ao consumidor por meio de um canal próprio de comercialização e distribuição e tornar-se concorrente de uma empresa que participava do final dessa cadeia na comercialização de produtos. Da mesma forma, um concorrente no modelo tradicional pode se transformar num parceiro na complementaridade de um negócio ou mesmo em

ações de *cobranding*, em que duas marcas se unem na elaboração de um produto ou serviço, formado a partir da especialidade de ambos.

Novamente o domínio da jornada de consumo pelo leitor, abordada pelos demais entrevistados do jornal, é lembrado pelo entrevistado, responsável pela área comercial do jornal. A partir do momento que o leitor entra no *site* do jornal e é possível entender por onde ele navegou na semana anterior, tem-se um cenário enriquecedor sobre um conjunto de seus interesses, tornando bastante favorável a abordagem, inclusive pelo anunciante.

Enquanto você for um repositório de espaço onde você coloca qualquer espaço e em qualquer editoria, você está gerando atrito e não construindo valor. No momento que você tiver essa capacidade analítica no mais micro o possível, você vai gerar zero de atrito e mais retorno ao seu anunciante. (Entrevistado DC, 2020)

O entrevistado finaliza reforçando a importância de se criar valor por meio de um posicionamento das áreas comerciais dos jornais que precisam ir além da comercialização de espaços publicitários, oferecendo ao mercado soluções mais ampliadas em formato de projetos, cada vez mais aderentes ao quadro situacional da marca anunciante. Vale reforçar que Picard (2013) reforça esse pensamento ao defender que as empresas de notícias precisam pensar constantemente na construção de valor, seja por meio de processos tecnológicos visando difusão e audiência, seja pelo posicionamento de uma marca forte que, na transmissão de valores, atraia e fidelize mais consumidores.

2.3. O olhar do Marketing e Inovação na experiência do leitor

O entrevistado, que será aqui identificado como DMI, compõe o corpo diretivo do jornal e responde pela área de Mercado Leitor, focado na captação, retenção e relacionamento de assinantes, como também responde pelo Marketing e Inovação em atuação horizontal. Ou seja, é responsável por trabalhar e empregar conceitos de inovação e transformação digital nas demais áreas do jornal.

2.3.1. Sobre o negócio e sua sustentação

Ao afirmar que “acreditamos que dificilmente os jornais viverão de publicidade (...) e, por isso, tomamos a decisão que seremos uma empresa baseada em assinaturas”, o

entrevistado DMI justifica essas declarações ao apontar que grandes *players* como *Google*, *Facebook* e até mesmo empresas do setor de telecomunicações já fazem e farão muito mais uso da publicidade pela gama de dados que possuem dos seus usuários. A receita oriunda da publicidade não está descartada, mas o foco está na captação de assinantes e na sustentação e na rentabilização da base de clientes.

A audiência continua sendo um meio estratégico para subsidiar esse esforço de captação de leitores *prospects* e retenção de leitores da base, a partir das ações de *marketing* digital. Durante o mês de novembro de 2020, novamente diante do quadro pandêmico no Brasil, a relevância das informações veiculadas pelo jornal *O Estado de S. Paulo* no seu *site* geraram um fluxo de quarenta e seis milhões de usuários únicos. Isso, segundo o Diretor de Marketing e Inovação, o entrevistado DMI, foi a maior audiência de um jornal no ambiente digital no país naquela ocasião. Só ficou abaixo dos portais de notícias como o *UOL* e *GI*, conforme citação do entrevistado.

Contudo, ficou claro na entrevista que o jornal busca uma audiência qualificada gerada pelos principais pilares editoriais da política e economia, citados na entrevista como “DNA do jornal”, cujos leitores interessados são mais propensos a pagar por esse conteúdo. Entender os diferentes perfis de consumo que se abrem em função dessa gama de leitores é premissa para que a estratégia de comunicação digital atue na migração do perfil de leitor interessado para assinante efetivo. Segmentação, conceito explorado nos capítulos de fundamentação desta tese, passa a ser a condição fundamental para a sustentabilidade do negócio, o que também reforça o apontamento de Jenkins (2014), já registrado neste trabalho, sobre a importância de se dominar a fragmentação de audiências em plataformas na construção de diferentes tipos de abordagens ou mesmo na criação de diferentes modelos de negócios, levando em conta diferentes frentes de contato com clientes e, nesse caso, leitores consumidores.

Segundo o entrevistado DMI, a estratégia de comunicação digital aplicada pelo jornal se baseia na “identificação perfil a perfil” dos leitores oriundos da audiência inicial em um trabalho de clusterização que identifica diferentes grupos de *prospects* por preferências e recorrências de conteúdo. Esse processo segue os preceitos de anonimização conforme a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – Lei n. 13.709/2018 – legislação brasileira que regula as atividades de tratamento de dados pessoais na internet). Para cada *cluster* identificado é adotada uma regra que leva em consideração o conceito de *Paywall*

para a monetização de conteúdo. Esse conceito restringe o acesso a um determinado conteúdo por meio da exigência de pagamento de uma subscrição. Aqui o jornal estabelece uma estratégia de degustação de determinado conteúdo com dois objetivos claros: iniciar uma situação relacional com o *prospect* e, ao mesmo tempo, ter uma melhor leitura de seu comportamento quanto ao assunto escolhido, a frequência e a profundidade que desprende para a obtenção das informações.

Como um exemplo prático para melhor entendimento da estratégia de clusterização aplicada taticamente, o entrevistado DMI cita um determinado perfil de “leitor casual”, que tem um tempo maior de leitura até ser prospectado para a aquisição da assinatura. Trata-se do leitor do conteúdo *Opinião* que, via de regra, busca esse tipo de informação para decisões que vão além do nível pessoal. Para isso, as células de inteligência de mercado adotam uma matriz que trabalha com o perfil do *cluster* levando em conta a frequência de navegação no *site* de notícias e o tipo de conteúdo procurado, aplicando regras específicas para se chegar aos indicadores e conversão projetados.

Já para um perfil que consome conteúdo esportivo ou entretenimento, a propensão de compra de uma assinatura é mais desafiadora, uma vez que esse tipo de conteúdo é muito ofertado em portais generalistas ou mesmo especializados. Para esse tipo de *cluster* o jornal adota outro tipo de flexibilização na degustação de conteúdo. Diferentes perfis, com diferentes hábitos de consumo pela frequência e profundidade são trabalhados no que o entrevistado DMI chama de “*Paywall* dinâmico” em que os *clusters* têm maior ou menor flexibilidade na leitura de conteúdo ainda na categoria de *prospect*, não assinante.

Essa leitura de comportamento que favorece a prospecção de leitores pontuais em futuros assinantes pode ser entendida como uma mediação entre o interessado e seu conteúdo preferencial. Silverstone (2011), já citado neste trabalho na relação entre comunicação e consumo, lembra que o consumo é uma forma de mediação, à medida que os valores e significados de objetos e serviços são traduzidos e transformados em linguagens e, nessa aplicabilidade, em uma linguagem que auxilia na construção de uma abordagem comercial. Vale trazer novamente Martín-Barbero (2009) em sua conceituação sobre mediação aplicada à cultura cotidiana, quando esta preenche o espaço entre a produção e a recepção da mensagem. Nesse caso, a comunicação mediando emissor e receptor diante da cultura de consumo.

Esse contexto estratégico de segmentação discutido na entrevista com o executivo, utilizando-se de ferramentas e práticas digitais, é ilustrado no artigo publicado no *Think with Google*, assinado pela executiva Bel Curado (2019), sobre o apoio do Google às estratégias digitais aplicadas em um jornal, em especial o *Estado de S. Paulo*. Nesse caso, o artigo reforça a necessidade de se adotar uma estratégia de segmentação visando a combinação de duas variáveis importantes: *perfil* e *conteúdo*. A ilustração a seguir mostra como são classificados os *clusters* em dois grupos: não assinantes e assinantes e, a partir deles, em outros subgrupos. Ações de aquisição são pensadas para o primeiro grupo e ações de fidelização e retenção para o segundo.

Figura 12: Classificação de *clusters* do *Estadão*



Fonte: Curado (2019).

Para chegar à classificação demonstrada na figura anterior, *O Estadão* fez uso do *News Consumer Insights* (NCI), ferramenta disponibilizada pelo *Google* e segmentada para *publishers* com o objetivo de auxiliá-los na captação e fidelização de leitores com base na gestão sobre dados gerados pela frequência e profundidade das visitas aos *sites* de notícias. Às diferentes clusterizações de leitores pontuais logados, assim como assinantes de diferentes níveis de engajamento, são empregadas táticas diferentes de aquisição e fidelização, respectivamente.

Exemplos dessas ações táticas citadas no artigo, diante de diferentes clusterizações, vão desde oferecer, sem custos, uma *newsletter* que disponibiliza diariamente um panorama das principais notícias de interesse ao leitor casual, até oferecer boas ofertas de

assinaturas e facilitar o processo de compra aos leitores leais. Já aos assinantes é ofertado *conteúdo premium* para melhorar a fidelização, o engajamento e a recirculação, garantindo sempre a aproximação do *Estadão* ao seu público assinante.

2.3.2. Sobre o desafio do jornal em cenários convergentes

Para o entrevistado DMI nunca foi tão primordial “resgatar a importância do jornalismo” diante do quadro pandêmico, uma vez que, no momento da entrevista, o Brasil e o resto do mundo enfrentavam o Covid-19, com altos indicadores de mortalidade.

A crise sanitária instalada somava-se a uma demanda de *fake news* sobre vacinação, contágio, entre outras informações trabalhadas de maneira distorcida e que tinham na internet um cenário favorável pela falta de curadoria nas informações. A solução discutida foi a de se estabelecerem ações estratégicas para o jornal ser a primeira fonte de informação, seja em suas próprias plataformas, seja nas redes de maior audiência com *Google* e *Facebook*. Segundo o entrevistado DMI, “O leitor não pode mais falar que leu no *Facebook* determinada notícia, ele precisa dizer que leu a matéria do *Estadão* no *Facebook*”. As redes sociais são e continuarão sendo um excelente canal para o conteúdo jornalístico e há muito não devem ser encaradas como ameaças, mas o jornal precisa ser percebido e valorizado como fonte primária da informação.

Somando-se à necessidade constante de se criar audiência, outra variável apontada como componente estratégico na construção de valor foi o domínio da jornada do leitor, decorrente do entendimento do seu comportamento no consumo de informações na versão digital do jornal. Para a área de Transformação Digital do jornal, a experiência oriunda dessa jornada é premissa para o engajamento, conceito bastante perseguido pelos meios digitais e cujos indicadores de mensuração, nesse caso, não devem ficar limitados apenas ao número de leitores que entram no *site*, mas sim quem recircula, alternando as matérias lidas e o tempo que ele permanece nessa interação.

No primeiro capítulo desta tese, dentre vários conceitos trabalhados em suas fundamentações, abordamos o funil de conversão como o caminho que *prospects* percorrem dentro dos ambientes digitais de comercialização adotados pelas marcas. Essa experiência começa nos primeiros *leads* gerados a partir das primeiras interações e

finaliza na compra de um produto ou contratação de um serviço nas plataformas digitais de comercialização.

Novamente citando o artigo no *Think with Google*, conforme seções anteriores, a estratégia de balizar a prospecção de novos assinantes com base no desenho de um funil de conversão fica clara na figura 13 a seguir, que ilustra o artigo quando o assunto é abordado.

Figura 13: Etapas do funil de conversão do *Estadão*



Fonte: Elaboração própria baseada na utilização do aplicativo, a partir de Curado (2019).

A ilustração reforça a declaração do executivo responsável pela área de Mercado Leitor e pela transformação digital empregada pelo jornal quanto à adoção de “um funil clássico de vendas” onde se gera uma audiência inicial que se converte em assinatura ao final do processo. Para isso, a força da estratégia comunicacional está na busca dessa audiência inicial, caracterizada como “boca do funil” e trabalhada em duas frentes: a busca orgânica e a busca direta. Na primeira, é adotada a estratégia de SEO (*Search Engine Optimization*) definida com um conjunto de ações digitais para otimizar os resultados das buscas de conteúdo pelo leitor, fazendo com que “quem sai melhor colocado numa busca do Google, normalmente é a primeira notícia a ser consumida”. Já a segunda frente é trabalhar para que o leitor acesse diretamente o *site* do jornal para o consumo de uma determinada notícia, transformando o jornal na fonte primária da notícia e não o Google ou outra fonte de informação em redes sociais.

É possível entender nessa entrevista com o executivo do jornal o foco em estratégias digitais e a inteligência empregada no trabalho de segmentação e, conseqüentemente, de

clusterização de *prospects* a partir dos primeiros *leads* gerados pelo *site* do jornal; bem como a adoção de um funil de prospecção que leva em consideração a jornada de leitores casuais até sua conversão em assinante. Contudo, o jornal impresso ainda é considerado um meio importante de contato com o leitor, inserido na visão de multicanalidade, somando esforços aos demais meios digitais.

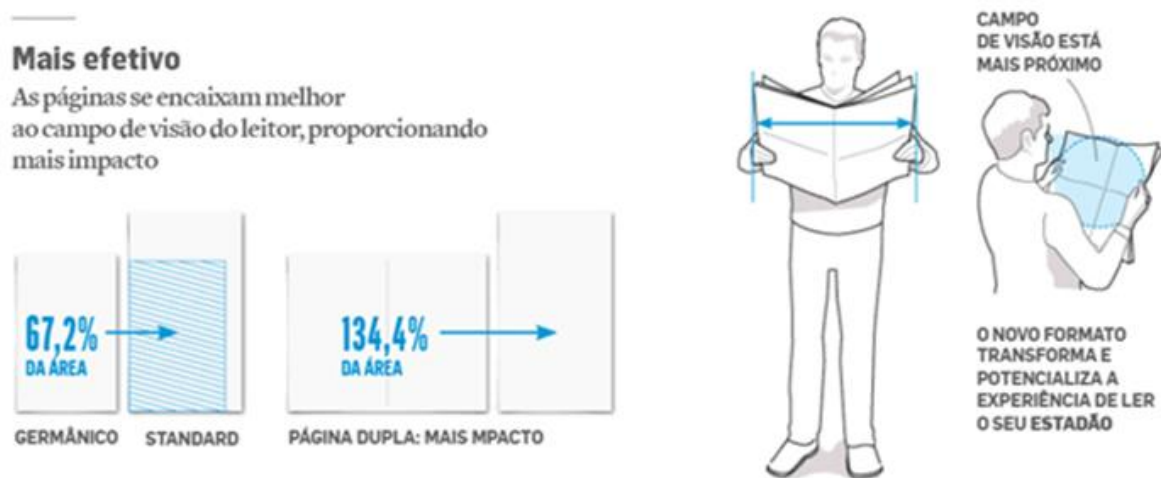
Entre o período de entrevistas com os executivos do jornal e a construção deste capítulo da tese, o jornal *O Estado de S. Paulo* reformulou o formato de sua versão impressa com um novo projeto de *design* gráfico, divisão das seções e novos conteúdos. Apresentado no formato germânico (ou *berliner*) com o objetivo de facilitar a leitura, o projeto contou com um trabalho de *benchmark* pela consultoria *McKinsey*, bem como com o auxílio da *Tric Media*, empresa de consultoria jornalística especializada em transformação de mídia digital, que assina o projeto gráfico do *Estadão*.

A iniciativa de repensar a versão impressa em paralelo ao processo de digitalização do jornal é justificada na entrevista realizada pelo jornalista Marcelo Godoy, em edição especial sobre o novo projeto gráfico do jornal, com Chico Amaral, *designer* e jornalista, integrante da equipe da *Tric Media* e responsável por projetos similares a grandes jornais mundiais:

Hoje um meio de comunicação não é um só canal, é multicanal. O que a digitalização fez com os jornais foi transformá-los de um produto unidirecional para uma plataforma de conteúdos e serviços que consegue estabelecer uma relação com o leitor em um novo conceito de prestação de serviço. Quando você transforma um jornal impresso, o que você está fazendo é atualizar esse canal para que ele se encaixe na jornada do leitor. (Godoy, 2021).

O jornalista Pablo Pereira (2021) afirma que o novo projeto, comparado à versão anterior no tocante à facilidade de manuseio, teve cem por cento de aprovação em entrevistas de opinião. As figuras a seguir que compõem a edição especial *Novo Estadão*, assinada pelo jornalista Pereira (2021), retratam a facilidade do manuseio, bem como a reformulação de formatos e projetos gráficos do jornal em uma linha histórica.

Figura 14: Detalhe do novo projeto gráfico de *O Estado de S. Paulo*



Fonte: Pereira (2021).

A revisão de formatos e, conseqüentemente, de projetos gráficos é constante nas organizações noticiosas que ainda mantêm os jornais impressos. Para Sousa (2006, p. 543), o final do século XX marcou um período de revisões e alterações, sendo o *US Today* um dos pioneiros na década de oitenta, do século XX. O uso recorrente de infográficos, de poucas palavras, de muita cor, de muito *design* e de muita imagem passou a dar ao jornal impresso uma espécie de modelo televisivo que reverberou em toda a imprensa, mesmo as mais sóbrias.

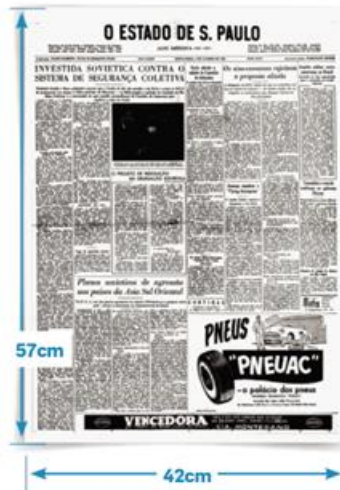
Embora reforçado pelo entrevistado DMI, o fato de a circulação digital ter superado a circulação impressa, acompanhando os principais veículos do país, a assinatura do impresso ainda é bastante representativa e a migração precisa ser bem estruturada. O *Average Revenue per User* (ARPU), que representa a receita líquida média por usuário (neste caso, o assinante), é quatro vezes maior no impresso em relação ao digital em *O Estado de S. Paulo*.

Figura 15: Evolução dos formatos do *Estadão*



1875

A *Provincia de São Paulo* começa com 5 colunas largas, em 4 páginas. O logotipo aparece em letra de forma. Os títulos sempre em apenas 1 coluna



1952

Em 1890, o logotipo é modificado para *O Estado de S. Paulo*, em letras góticas. Em 1906, são incorporados novos tipos de letras. Em 1952, o formato diminui em 4 cm na altura. O jornal passa a usar 8 colunas



1956

No final dos anos 1950, a largura é reduzida em 5 cm. As 8 colunas são mantidas, mais finas



1990

O jornal adota 6 colunas em 1980. Em 1988, introduz na composição de texto variações mais suaves da família de tipo 'Bodoni', historicamente usado no jornal. Em 1990, reduz a largura em 3 cm



2002

Em 1993, o *Estadão* passa a usar azul no logotipo. Em 2002, são reduzidos 2 cm na largura, adotando o novo padrão do mercado (formato standard)



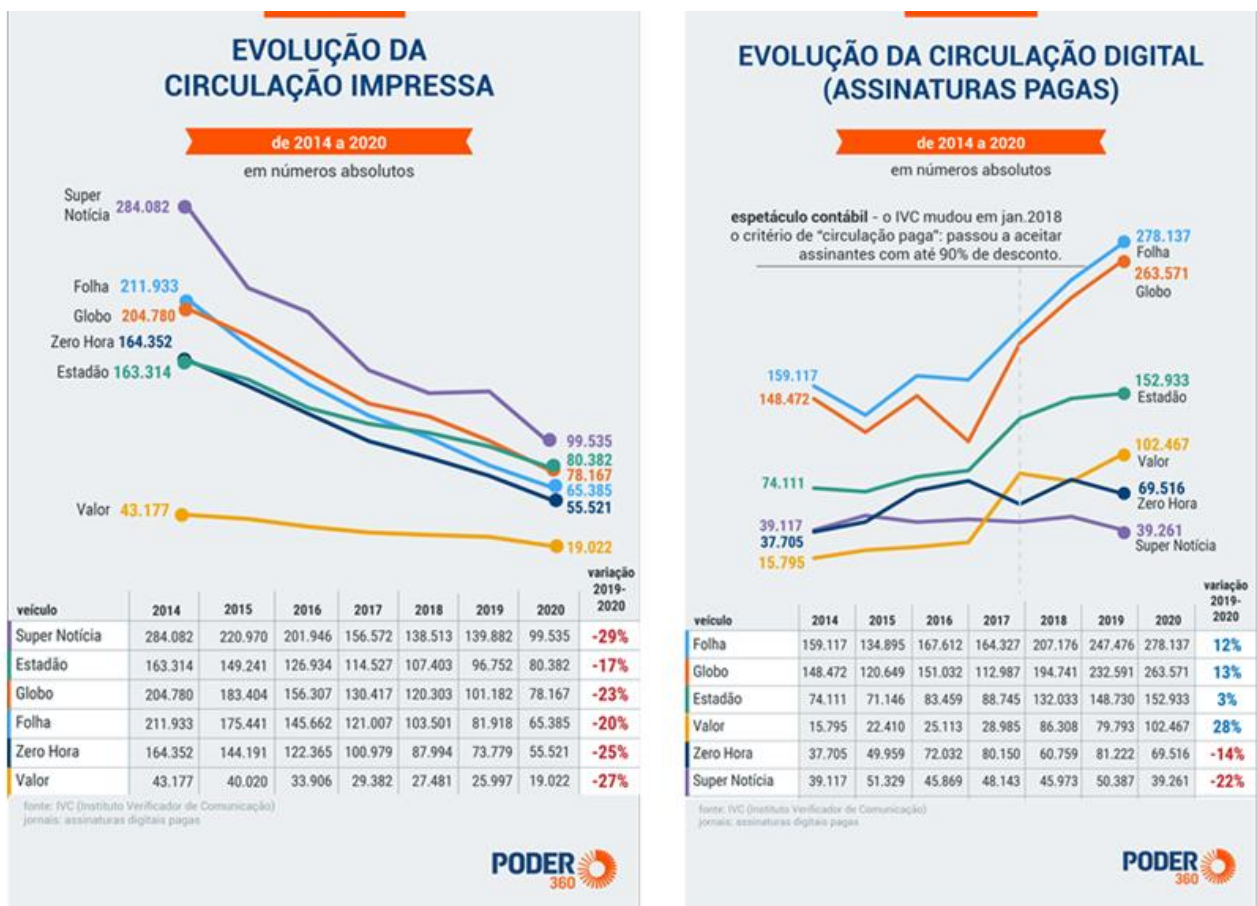
2021

Em 17 de outubro, o *Estadão* adota o formato germânico. O corpo da letra aumenta 0,2 ponto e a entrelinha, 1 ponto

PROPORÇÃO DO FORMATO ANTERIOR (STANDARD) COMPARADO AO ATUAL, GERMÂNICO (BERLINER)

O executivo aponta a importância de um *target* que ainda gosta de ler o impresso aos finais de semana e ainda um *cluster* de assinantes cativos na leitura diária do impresso. Mesmo em visível redução de circulação, os maiores investimentos para a produção do impresso já foram amortizados, somando-se ao fato de a receita ainda continuar atrativa. É importante continuar com esforços direcionados ao impresso dentro do contexto multiplataforma com os demais meios digitais. E são justamente esses esforços que fazem com que *O Estado de S. Paulo* tenha sido o jornal que menos perdeu circulação impressa no ano de 2020 em relação aos principais jornais do país, segundo apontamento do executivo na entrevista, como também demonstrado na figura a seguir.

Figura 16: Evolução da circulação dos principais jornais do Brasil (2014 a 2020)



Fonte: Yahya (2021)

2.3.3. Sobre a criação de valor

A premissa para construção de valor diante do leitor continua sendo a geração e a constante sustentação de um conteúdo relevante. O entrevistado DMI, por algumas vezes, repetiu o termo *Content is King* (cunhado por Bill Gates em um artigo no *site* da Microsoft em 1996) sempre se referindo à importância do conteúdo para o sucesso de qualquer produto ou serviço na internet. Mas também aponta a importância de se somarem outras forças ao conteúdo. Nesse caso, são apontados dois atributos do jornal, considerados pelo executivo como duas grandes fortalezas: a credibilidade da marca e a representatividade das editorias de política e economia.

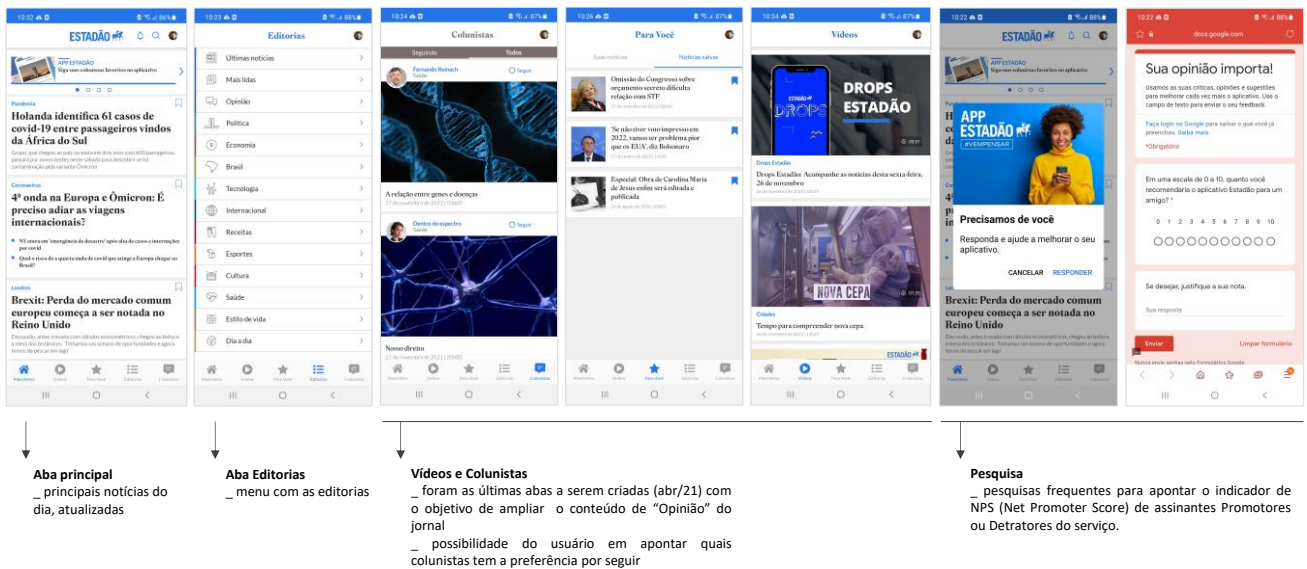
No tocante à credibilidade da marca, no ano da realização dessa entrevista (2021), o jornal *O Estado de S. Paulo* completou 146 anos. Esse histórico se soma também a um cenário conflitante, gerado no mesmo período pela gestão do Governo Federal do Brasil, que adotara um posicionamento de ataques constantes à imprensa profissional brasileira. Isso certamente exige um forte posicionamento do jornal na manutenção do seu propósito apontado aqui como “gerar impacto positivo às pessoas e à sociedade” por meio de informações relevantes e sem favorecimento a qualquer governo ou linha política em sua orientação jornalística.

Quanto à representatividade das editorias de política e economia, esses conteúdos são trabalhados de maneira estratégica pelo jornal. Na economia, o entrevistado DMI reconhece o jornal *Valor Econômico* como referência especializada no assunto, mas reforça que *O Estado de S. Paulo*, mesmo diante de um enquadramento mais generalista com a composição de suas editorias, tem nas pautas econômicas seu segundo principal pilar, sendo o primeiro a editoria política.

Os anos pares (caracterizados no Brasil como anos de eleições federais) são os mais representativos em relação aos “picos de audiência com liderança” dos meios digitais. Mas o desafio está, também, na gestão sobre a sazonalidade dos anos ímpares. O executivo aponta novamente a importância da geração de conteúdo, mas dessa vez somada a uma experiência diferenciada oferecida ao leitor e cita o aplicativo do jornal como ferramenta fundamental para essa combinação. O aplicativo do jornal tem uma atenção diferenciada pela equipe de inovação e tem mantido a nota de avaliação 4,6 (até

o momento da entrevista), em que a escala vai de zero a cinco, acompanhando grandes *players* do entretenimento como *Netflix* e *Spotify*.

Figura 17: Composição básica do App *Estadão*



Fonte: Elaboração própria baseada da utilização do aplicativo, a partir de *O Estado de S. Paulo* (2021)

O aplicativo do *O Estado de S. Paulo* recebe constantes atualizações. Durante o período desta entrevista, o aplicativo trouxe uma melhoria ao abrir uma aba exclusiva para textos dos colunistas e outra para notícias e análises produzidas em vídeos.

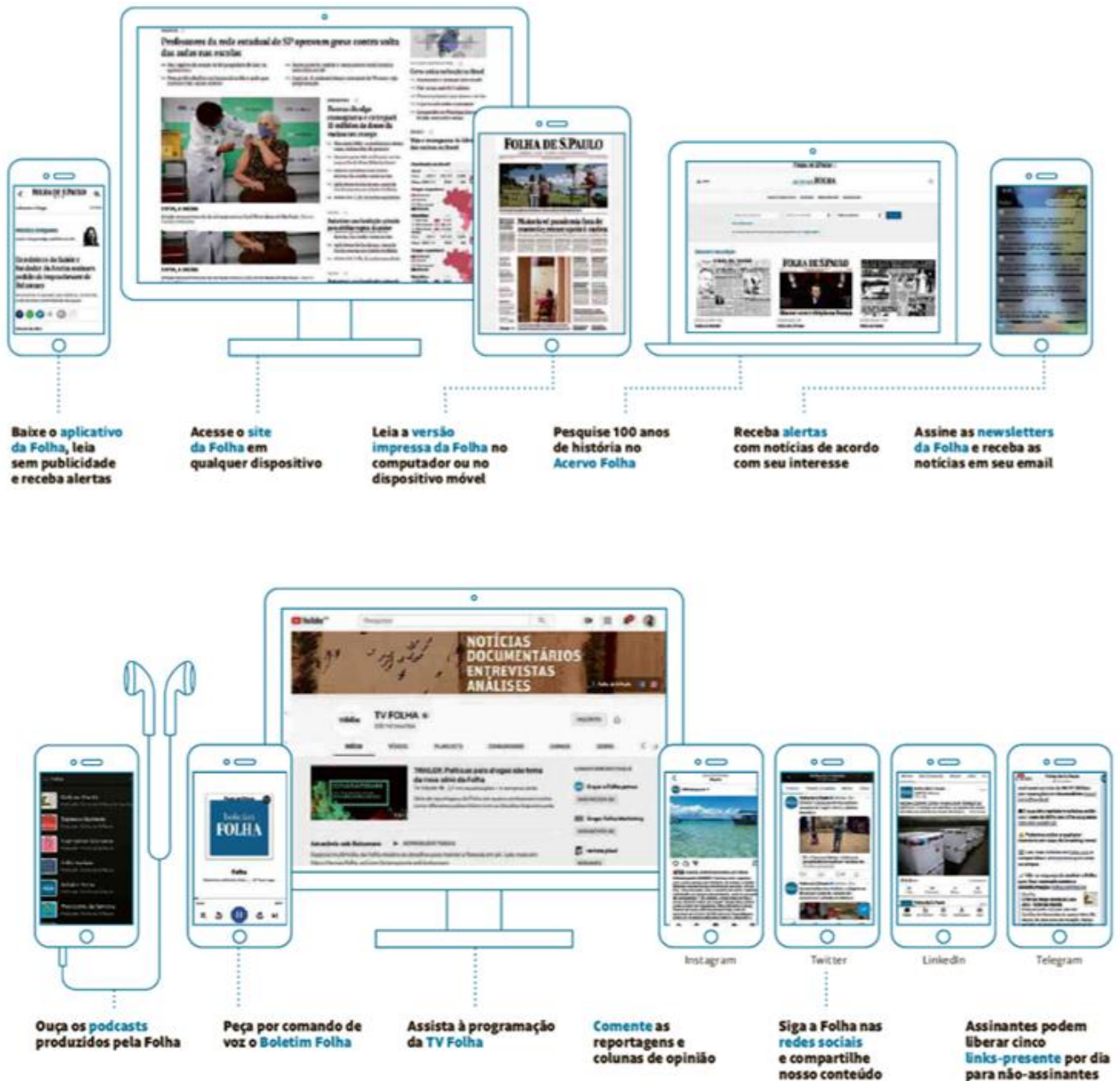
Visualizar o jornal impresso como integrante de um contexto multiplataforma é premissa para os veículos originalmente impressos e que trabalham para acelerar os preceitos da transformação digital a partir da jornada de consumo de notícias pelo leitor.

O jornal *Folha de S. Paulo*, também de circulação nacional, em edição especial de cem anos de sua fundação, publicou alguns cadernos especiais que, além de contar sua história, reforçam o caminho percorrido para essa transformação, a partir do ano de 1995, ano do lançamento de seu *site* de notícias, o *FolhaWeb*.

A figura 18, a seguir, mostra as possibilidades de o leitor da *Folha* consumir notícias e conteúdos não só por meio de sua versão digital mas também por meio de *newsletters*,

redes sociais, vídeos e *podcasts*. Cardápios como esse acompanham os principais jornais do país, como o próprio *O Estado de S. Paulo*, *Globo*, *Valor Econômico*, entre outros.

Figura 18: Dispositivos digitais do jornal *Folha de S. Paulo*



Fonte: *Folha de S. Paulo* (2021).

Segundo o entrevistado DMI, dispositivos digitais são estratégicos para melhorar a experiência do leitor, e melhorias como as citadas anteriormente são fruto de pesquisas e interações com assinantes, assegurando uma forte vertente na construção de valor percebido.

Outro exemplo apontado como importante na relação conteúdo relevante e dispositivos digitais prevendo a jornada de consumo do leitor foi a pandemia do Covid-19, que assolou o país e o mundo, desafiando as organizações noticiosas a prover informações constantes e atualizadas. Esse foi um cenário que demonstrou, segundo o entrevistado DMI, a importância da veracidade das informações diante situações constantes de *fake news*.

Ele cita que, em março de 2020, no primeiro pico da pandemia no Brasil, a versão digital do jornal teve um recorde de visitante únicos de 44 milhões, com exceção de períodos eleitorais, perfazendo um incremento de sessenta por cento em relação ao mês anterior, sendo que, pela primeira vez, a sessão de saúde superou a de economia e a de negócios. Estava mais que evidente que “a sociedade precisava saber sobre a pandemia com informações confiáveis”.

Somam-se aqui iniciativas como a participação do jornal no consórcio com outras organizações noticiosas e o Conass (Conselho Nacional de Secretários de Saúde) para assegurar informações atualizadas sobre ao avanço da pandemia frente a interesses conflitantes do Governo Federal nessa condução; nenhuma matéria relativa ao assunto Covid-19 foi bloqueada na estratégia do *Paywall*, já explorado neste capítulo. Foi criado um espaço específico no *site* e aberto a todos, inclusive não assinantes, para tirar dúvidas quanto à pandemia. A ação também contou com a criação do caderno especial *Na Quarentena*, cuja pauta trazia dicas de convivência durante o período e também com um reforço na aplicabilidade do *Estadão Verifica*, núcleo de checagem de fatos do jornal com o objetivo de combater as *fake news*.

A construção de valor ao leitor, portanto, segundo o entrevistado DMI, passa inicialmente por “entender o leitor”. Para o executivo de *marketing*, responsável pela área de Mercado Leitor e Transformação Digital do jornal, o caminho para esse valor é a constante construção de um conteúdo relevante somada a uma experiência de consumo em que esse leitor tenha fluidez no consumo da informação, podendo acessá-la no meio ou dispositivo que quiser e no momento que quiser.

3. O olhar do anunciante: a expectativa de resultados

No dia 26 de maio de 2021, foi realizado um *focus group* com cinco executivos, dirigentes das áreas de Mídia de quatro agências de publicidade brasileiras, integrantes do *ranking* das vinte maiores agências do país, em volume de investimento pelos anunciantes.

O Quadro 5 apresenta os participantes e agências, bem como os principais segmentos de anunciantes atendidos. Assim como nas entrevistas em profundidade com os executivos do jornal *O Estado de S. Paulo*, a identificação nominal dos participantes do *focus group* também foi preservada, obedecendo às diretrizes da Plataforma Brasil e às condições de aprovação para o encaminhamento da pesquisa, conforme consta declaração na área *Anexos* deste trabalho.

Quadro 6: Heads de mídia das Agências de Publicidade participantes do *focus group*

PARTICIPANTES	DATA focus group	FUNÇÃO	PRINCIPAIS SETORES ATENDIDOS
Participante 1 (P1)	26/05/2021 10h30	VP Mídia Agência FCB	Alimentação, Bebidas, Grupo de Comunicação e Mídia, Universidades, Construção Civil, Imobiliárias e Eletroeletrônicos.
Participante 2 (P2)		VP Mídia Agência DPZ	Alimentação, Bebidas, Eletroeletrônicos, Banco e Investimentos, Higiene e limpeza, Beleza, Automotivo e Telefonía.
Participante 3 (P3)		VP Mídia Agência Talent Marcel	Telefonia, Petróleo e Combustíveis, Educação, Material de Construção, Banco e Investimentos, Educação, Alimentação, Bebidas, Eletroeletrônicos e Varejo Multimarcas.
Participante 4 (P4)		Dir. Mídia Agência Talent Marcel	
Participante 5 (P5)		VP Mídia Agência ID / TBWA	Bancos, Telefonia, Saúde, Higiene e Limpeza, Beleza, Alimentação e Varejo Multimarcas.

Fonte: Elaboração própria baseada no planejamento das entrevistas

Na fase de prospecção, os participantes também receberam um *paper* contendo o projeto de pesquisa da tese, bem como o comprovante de matrícula do pesquisador no programa de Doutorado em Ciências da Informação, linha Jornalismo e Estudos Mediáticos da Universidade Fernando Pessoa em Porto, Portugal.

Após o aceite, o *focus group* foi pré-agendado com os executivos, levando-se em consideração suas agendas e rotinas de mercado. A reunião foi realizada por videoconferência, uma vez que as agências adotavam, à época, a rotina de *home office* devido ao quadro pandêmico no Brasil que, na semana em questão, registrava 12.849 mortes por Covid-19, com um número acumulado de 462.791 mortes, segundo portal do Conselho Nacional de Secretários de Saúde (Conass).

A metodologia para esse grupo segue o princípio exploratório das entrevistas em profundidade adotadas no grupo anterior, porém com as premissas de uma discussão que, segundo Flick (2009), se interessa pelas rotinas diárias e pela reprodução de uma realidade social. Ao contrastar com a narração produzida por meio de monólogo na entrevista em profundidade individual, a discussão em grupo propõe uma narrativa em conjunto tendo em vista o grupo envolvido.

Ouvir o segundo por meio da discussão em grupo e não com entrevistas individuais como no primeiro grupo, foi o caminho escolhido para confrontar o que o meio jornal está propondo e como os anunciantes estão visualizando as propostas. O segundo grupo era composto por executivos das agências de publicidade responsáveis pela compra de espaços publicitários e projetos propostos pelos veículos.

De acordo com Flick (2009, p. 183), ao contrário da opinião individual, que tem sua importância na profundidade de especializações, mas é desvinculada do entendimento cotidiano por um grupo formador de opinião, as discussões em grupo “correspondem à maneira pela qual as opiniões são produzidas, manifestadas ou trocadas na vida cotidiana”. Outra característica das discussões em grupo e que novamente se aplica ao segundo é o fato de que opiniões que não sejam corretas sob o aspecto de diferenças radicais de percepções podem ser equalizadas ou, até mesmo, validadas.

Fox (2019, p. 320) também entende que a diferença entre as entrevistas individuais e a discussão em grupo deve ser regida pelo real objetivo da pesquisa, uma vez que o *focus group* permite que os pesquisadores qualitativos tenham “a oportunidade de estudar o

entendimento coletivo”, além de responderem “às experiências mútuas”. Desse modo, a discussão em grupo é um meio para aperfeiçoar a análise das opiniões individuais oriundas dos três especialistas do jornal *O Estado de S. Paulo*, projetadas em um grupo responsável pela compra de mídia publicitária em nome de anunciantes.

Este segundo grupo de executivos de mídia das agência é considerado um grupo homogêneo, pois “são passíveis de comparação nas dimensões essenciais relativas à questão de pesquisa e possuem uma formação semelhante” (Flick, 2009, p. 183), bem como responsabilidades e rotinas semelhantes ao recomendar e comprar soluções midiáticas para seus clientes anunciantes, sempre balizadas por planos e análises da melhor solução custo-benefício entre investimento e audiências segmentadas, além da geração de interesses e posterior decisão de compra, como abordado no Capítulo II desta tese, quando discutida a relação entre jornada de consumo e o funil de vendas.

Um ponto importante na execução do *focus group* é o papel do moderador, aqui exercitado pelo próprio pesquisador. Para Flick (2009, p. 184), a moderação se dá por três direcionamentos: o *direcionamento formal*, pelo controle da pauta e controle do tempo previsto para início, desenvolvimento e finalização; o *direcionamento tópico*, em que novas perguntas, a partir do roteiro original, são introduzidas para um maior aprofundamento de tópicos importantes para a pesquisa; e o *desenvolvimento das dinâmicas*, em que questões provocativas, imagens e textos também são introduzidos para estimular os participantes.

Quando a pesquisa é realizada no ambiente *on-line*, o moderador passa a ter uma maior responsabilidade para “criar um clima acolhedor” no ambiente virtual (Fox, 2019, p. 327), além de assegurar a qualidade no diálogo entre os participantes, sempre prevendo o objetivo do exercício.

Com base na comparação entre o roteiro original planejado para o *focus group* e a transcrição da pesquisa (presente na seção *Anexos* desta tese), é possível observar que as dinâmicas e os métodos aqui citados foram levados em consideração na execução do trabalho. Mesmo com um grupo homogêneo, com perfis e rotinas profissionais comuns e totalmente relacionadas ao tema, a elaboração de um roteiro básico, somado ao posicionamento do moderador, foram preponderantes para assegurar que a condução do processo não seria prejudicada por desvios improdutivos durante as discussões.

Assim como nas entrevistas individuais em profundidade do primeiro grupo, um roteiro semiestruturado também foi pensado para a realização do *focus group* com os profissionais de mídia. Novamente foram levados em consideração os três eixos temáticos: *o negócio*, *o desafio* e *o valor*, com ênfase nas respostas ao problema de pesquisa, bem como às questões de investigação, elaborados com base na construção teórica desta tese. Rosa e Arnoldi (2017, p. 31) também defendem que questões semiestruturadas devem ser formuladas para permitir que o sujeito ou grupo discorram e verbalizem favoravelmente seus pensamentos e reflexões sobre os temas abordados. As questões devem seguir uma “formulação flexível e a as minúcias ficam por conta dos discursos e da dinâmica que acontece naturalmente”.

Assim, a relação pesquisador e grupo tende a ser produtiva não só nas respostas às questões principais mas também nos desdobramentos além da roteirização original, os quais, muitas vezes, trazem complementos ainda mais interessantes e pertinentes aos objetivos preestabelecidos.

A pesquisa direcionada aos profissionais de mídia das agências teve o objetivo de entender se os esforços empregados pelos executivos do jornal *O Estado de S. Paulo* são percebidos pelos anunciantes a ponto reverter o quadro de desaceleração de investimentos na comercialização de espaços publicitários. O olhar dos profissionais de mídia aqui é relevante, pois os anunciantes brasileiros ainda compram soluções em mídias publicitárias, tanto oriundas do meio *on-line* quanto *off-line*, baseados nas recomendações desses profissionais responsáveis pela elaboração dos planejamentos de comunicação das marcas.

A ferramenta utilizada novamente foi o *Google Meet*, a partir da plataforma *Google Workspace*, adquirida pelo pesquisador por meio de assinatura mensal. Conforme já justificado nas explanações do grupo anterior, a opção por esse conjunto de ferramentas digitais está relacionada à confiabilidade e à segurança na captação e armazenamento do conteúdo, à praticidade no agendamento e no envio de convites aos participantes, bem como à ausência de limitação de tempo para a videoconferência em comparação à usabilidade da mesma ferramenta na sua versão livre.

Nesse trabalho em grupo, a ferramenta também potencializou a característica síncrona da pesquisa, em que a interação entre pesquisador e entrevistado se dá em tempo real, garantindo, segundo Fox (2019, p. 318), um maior dinamismo e imediatismo na

exploração das questões, contribuindo para uma forma de comunicação “mais oral do que literal”, cabendo sempre ao pesquisador, em seu papel híbrido de mediador, absorver, transcrever e relacionar as informações geradas com os objetivos metodológicos previamente previstos.

O trinômio que compõe o objeto de estudo desta pesquisa, formado pelo meio jornal, o anunciante e o leitor consumidor, novamente está presente na composição deste segundo grupo da pesquisa empírica, uma vez que a intenção é ouvir as considerações sob o olhar do anunciante diante dos desafios pelos quais passam os meios e a procura de audiência do leitor consumidor como premissa do investimento.

3.1. Sobre o negócio e sua sustentação

A adoção de hábitos e rotinas tecnológicas pelas novas gerações, segundo o participante P2, é um fator ameaçador para veículos tradicionais de comunicação, em especial o meio jornal. Essa colocação também é compactuada com o restante dos participantes, que entendem como um desafio a leitura e o entendimento das gerações que surgiram junto com a transformação digital.

Uma colocação interessante durante a discussão foi “Eu acho que o jornal continua tendo o seu papel porque continua com o apelo sobre um público que é mais velho, que já tinha o hábito de ler o jornal. Mas conforme a população vai envelhecendo, o meio vai ter que se movimentar para voltar a criar relevância”. Para isso, porém, o jornal precisa tomar o posicionamento, antes de tudo, de um provedor de conteúdo. Como “as TVs não são mais TVs, são provedoras de conteúdo”, o jornal deve adotar o mesmo caminho.

O Brasil, pela sua extensão, nunca teve um jornal de representatividade nacional. A *Folha de S. Paulo*, o *Estadão (O Estado de S. Paulo)* e *O Globo*, respectivamente com sede e maior circulação em São Paulo e Rio de Janeiro, também contam com assinantes em outros estados do Brasil, mas têm maior circulação nos estados de origem. O ambiente digital rompeu essas fronteiras, e o grupo entendeu ser o momento de o meio se reinventar definitivamente para trazer novas audiências. São marcas fortes na compreensão dos participantes, contando ainda com um papel de credibilidade na geração de informações, mas que precisam repensar as formas de captação de engajamento como premissa para audiência constante.

Hoje, anunciantes no Brasil buscam fórmulas de concatenar a construção e a sustentação de marca com os resultados de curto e médio prazo nas vendas ou qualquer outro indicador para *performance* comercial. O termo que surgiu para isso no grupo foi o *brandformance*, como o resultado esperado hoje por muitos clientes anunciantes para os planos de comunicação planejados e executados pelas agências. O grau de criticidade no grupo foi grande nesse sentido. Querer otimizar investimento para as duas coisas numa mesma campanha é um caminho errado para o grupo, tanto no “universo impresso, quanto no digital”. Isso, de certa forma, pasteuriza a comunicação e você não faz nenhuma das coisas certas: nem alimenta sua estratégia de *branding*, nem dá resultados de curto prazo nas vendas.

Ter dez ou quinze segundos em espaços digitais, mesmo que somados a espaços impressos, para passar uma mensagem, construir e consolidar atributos de marca e girar o ponteiro das vendas ao final do dia é um conjunto de objetivos que, além de garantir o não atendimento de nenhuma das expectativas, ainda pasteuriza sua comunicação, principalmente se se somarem ao contexto as *policies* da marca, forma de abordagem, padrão visual e gráfico etc. Vale lembrar que um leitor que busca conteúdo e se depara com mensagens desordenadas certamente terá impressões negativas em relação à marca anunciante.

Um outro ponto levantado pelo grupo e inserido no contexto de modelos de negócios nas organizações noticiosas foi a competitividade de empresas listadas em bolsa (principalmente as nativas digitais) em comparação com as empresas de origem familiar. Em determinado momento, por exemplo, esta frase foi citada na discussão: “Como é que o *Estadão* compete com o Google?”. Sem dúvida, o *fundings* (captação de investimentos) constante que uma empresa como o Google recebe permite investimentos em desenvolvimento, ampliação de mercado, entre outras frentes, o que é bem diferente de uma organização noticiosa hoje no Brasil.

Vale aqui a compreensão de complementaridade entre os negócios de quem provê conteúdo e de quem o disponibiliza. Fica claro, observando as percepções do primeiro grupo, que, muitas vezes, aquele que disponibiliza se confunde como fonte original de conteúdo para muitos leitores que não têm mais o meio jornal como fonte primária de informação.

Diante de dificuldades que empresas de comunicação no Brasil têm para abrir IPO (oferta pública que uma empresa faz na Bolsa de Valores de suas ações para investidores), comparadas com a regulamentação em outros países, é possível entender como grupos comunicacionais internacionais estão diante de cenários favoráveis na captação de recursos em comparação com empresas brasileiras nos setores de comunicação. Como disse um dos participantes, “Eles estão jogando outro jogo”, referindo-se a empresas globais atuando nesse segmento no Brasil, as quais, indo além do negócio de vender espaço publicitário, vendem soluções ampliadas de engajamento, prospecção e relacionamento com base de clientes. São importantes na sustentação de marcas, assegurando métricas e condições de acompanhamento de *performance* em várias frentes, seja em *branding*, seja em resultado comercial.

Como contrapartida à força dos grandes portais e das redes sociais em seus papéis de comercialização de espaços publicitários, os jornais brasileiros de grande circulação que conseguiram avançar nas soluções convergentes, somando soluções impressas e digitais, ainda conseguem trabalhar com as “cartas de compromisso” com anunciantes.

Trata-se de uma negociação em que, de um lado, o anunciante assegura um volume de investimento em determinado período (geralmente semestral e anual); de outro, o jornal assegura uma política de desconto com tabelas de espaços, frequência de veiculações e cobertura no impresso, assim como número de impressões e outros indicadores nas soluções digitais.

Contudo, é consenso no grupo que o maior atrativo para a compra, assim como para a segurança de uma entrega qualificada, está no digital. A tratativa prevê uma solução convergente que é entregue, sem dúvida, mas cujo maior ganho quanto à capacidade de engajamento no *target* perseguido pelo anunciante está seguramente na entrega digital.

Até mesmo o CENP (Conselho Executivo das Normas Padrão), que além de regulamentar a atividade publicitária no Brasil, também mensura o investimento em comunicação das agências de publicidade filiadas, unifica o investimento digital e impresso nas categorias de jornais e revistas em seus relatórios periódicos. Esse movimento também é seguido pela ANJ (Associação Nacional de Jornais) ao abordar resultados de investimentos nos jornais brasileiros. Ou seja, a visão comparativa de eficiência na aplicação do investimento do anunciante entre as frentes impressas e digitais de jornais e revistas no Brasil é prejudicada no sentido de aferir a proporcionalidade correta de crescimento ou

declínio em cada frente. Olhar o desempenho do investimento total em determinado meio é importante, sem dúvida. Mas olhar no detalhe a *performance* entre o impresso e o digital é importante para a tomada de decisões.

Um outro ponto colocado ao grupo acompanha uma hipótese formulada pelo pesquisador de que mercados com maior capilaridade (necessidade de comunicar com maior abrangência na maior parte do território nacional) fazem uso do jornal nas suas versões regionais, diferente dos grandes centros, que competem com outro meios, principalmente os digitais. Mas o grupo entende o contrário: só os jornais de maior circulação e que estão empreendendo esforços para soluções convergentes no impresso e no digital estão conseguindo atrair investimentos dos anunciantes. Mesmo os participantes que possuem clientes em suas carteiras e estão inseridos em negócios como telefonia móvel, alimentação, imóveis e varejos multimarca, que necessitam se comunicar com consumidores em todas as regiões do Brasil, apontam que a redução de investimentos em jornais regionais é um fato e tem sido acelerada nos últimos cinco anos, como mostram os cenários apontados no Capítulo II desta tese.

Um ponto explorado na discussão em grupo foi a sustentabilidade do meio jornal a partir da expansão em novos segmentos no universo digital. O tema foi um comparativo dos caminhos adotados pelos jornais *Folha de S. Paulo* e o *Estadão*, na criação de seus portais de conteúdo ainda nas últimas décadas dos anos 1900.

Enquanto o *Estadão* optou por fornecer conteúdo a um portal externo (o Terra) e, com isso, abrir seu maior patrimônio a uma empresa terceira, a *Folha* fundou o portal UOL com outros sócios e, a partir dele, outras plataformas de serviços como o *PagSeguro* (plataforma de pagamento *on-line*) inicialmente direcionada a leitores/clientes da sua base e rapidamente aberta ao mercado. No período desta pesquisa, o grupo conta também com o *PagBank*, uma *fintech* voltada ao mercado financeiro. Enquanto o *Estadão*, na percepção de integrantes do grupo, teve problemas ao desassociar seus conteúdos de uma única plataforma nos anos seguintes, o grupo *Folha* está criando um negócio que tende a ter “maior valor que a *Rede Globo*”, declaração reforçada pelo participante P1. Casos de outros clientes, em outros segmentos, também atendidos pelas agências participantes, como combustível, TV via satélite e telefonia móvel, também foram citados como exemplos de setores que estão procurando maior aplicabilidade de negócios em ambientes digitais.

Todos têm em comum a versatilidade que a transformação digital propiciou, somado à maximização de suas bases de clientes em um primeiro momento, até a abertura ao mercado.

3.2. Sobre o desafio do jornal em cenários convergentes

Um ponto levantado e muito discutido pelos profissionais de mídia durante o *focus group* foi a necessidade exacerbada que os profissionais de comunicação – tanto na cadeira de um *planner* de mídia da agência quanto na de um cliente anunciante – têm na adoção das mais variadas métricas para garantir a mensuração de resultados.

A rotina dessa metrificação, para os participantes, ao mesmo tempo em que se afirma como condição importante para investimentos em comunicação, é também responsável por tolher a criatividade no desenvolvimento das campanhas.

Frases como “Muitas vezes a comunicação tem um lado empírico que esse excesso de metrificação não deixa aflorar” e “(...) e você vai seguindo cada vez mais focado a enlatar, em fazer um produto muito parecido e você fica jogando em uma vala comum”, demonstram a preocupação do grupo em deixar a preocupação sobre as métricas sobrepujarem a solução criativa que se espera de uma campanha de comunicação para produto ou serviço. Um fator que acentua esse problema, também abordado, é que as novas gerações de profissionais que entram no mercado iniciam suas operações com a prioridade de implementação e gestão de métricas acima de uma construção criativa para o plano comunicacional como um todo.

Mas um ponto importante também foi levantado e reconhecido pelo grupo: o de que o cliente anunciante também é responsável pela constante exigência por métricas e resultados efetivos da comunicação às agências contratadas, na busca de justificar os investimentos em comunicação. Um dos integrantes do grupo afirma: “O lado da agência é bastante cobrado pela mensuração. (...) mas temos que ter cuidado de não ficar cem por cento só na métrica”.

É consenso do grupo que a agência – responsável por propor ao cliente a melhor composição de um plano de comunicação e, ao mesmo tempo, contratar as diferentes

soluções midiáticas para isso e ainda mensurar o resultado de todo esse esforço – também deve equilibrar tudo isso com a solução criativa que trará melhor resultado ao final da campanha. O grupo reforça que é preciso enfrentar o cliente anunciante, inclusive. Ou seja, reforçar necessidade de uma solução equilibrada, quando necessário. Afinal, a comunicação mercadológica, por meio de suas vertentes da publicidade, promocional, digital, entre outras, sempre foi orientada por métricas.

O planejamento de uma campanha sempre foi construído tendo como base dados de mercado, pesquisas, entre outros indicadores que, em determinado momento, subsidiavam a proposta criativa. Integrantes do grupo relembram que os indicadores de *market share* oriundos da *Nielsen* continuam balizando as leituras de participação de mercado de uma gama considerável de produtos de consumo no Brasil.

Ou seja, o uso de métricas não é resultado da transformação digital pela qual o mercado passa, ele sempre existiu. Fato é que a disponibilidade de dados e ferramentas hoje é expressivamente mais acentuada, e o grupo acredita que é possível equilibrar a leitura constante de métricas de mercado com propostas criativas por parte das agências na comunicação das marcas.

Um fato interessante levantado sobre o empírico e a metrificação do processo de compra de mídia pelos anunciantes foram dois produtos muito comentados nos anos 2020 e 2021 pelo mercado publicitário: as cotas de mídia para as transmissões da *Fórmula 1* e as da *Taça Libertadores da América* de futebol. Ambos, durante muito tempo, foram exclusivos da Rede Globo de Televisão, que, além de transmitir, obviamente comercializava as cotas de patrocínio com entregas relevantes de espaços midiáticos para os anunciantes.

Ocorre que, a partir de 2021, ambos passaram para a gestão, respectivamente, da TV Bandeirantes e do SBT, todos canais abertos no Brasil, assim como a Rede Globo, que até então detinha o contrato de transmissão de ambos os eventos e que revezam o segundo e terceiro lugar no *ranking* de faturamento das emissoras nacionais.

A transmissão da *Fórmula 1*, em especial, trouxe números expressivos de comercialização, acima da média histórica da nova transmissora. O grupo discutiu muito o seguinte fato: sem o histórico da atual transmissora e contando apenas com o da anterior, seria possível garantir uma métrica segura de resultados a partir de um canal tradicional

como é o da TV aberta? Quais indicadores poderiam atestar o sucesso de comercialização se não os de audiência tradicionais? Como confrontar os resultados de anos anteriores da antiga emissora que não renovou o contrato de transmissão com a atual, sem nenhum histórico do produto específico?

Fato é que a transmissão no novo canal gerou um desempenho melhor que anos anteriores, segundo imprensa especializada. E muito se deve, segundo o grupo, pelo somatório de plataformas digitais disponibilizadas para a transmissão das corridas, o que inclui a novidade de uma parceria com o *streaming F1 TV Pro* da própria Federação Internacional de Automobilismo (FIA) para a transmissão de treinos e corrida comercializado em regime de cooperação com o canal de televisão que recém adquiriu os direitos de transmissão.

A figura 19 ilustra a matéria sobre o assunto do portal *Tecmundo*, especializado em tecnologia, e ilustra a força da convergência de meios na transmissão do campeonato mundial no Brasil.

Figura 19: Divulgação da F1TV Pro: *streaming* que passou a transmitir as corridas de Fórmula 1 no Brasil em 2021

F1 TV Pro: streaming exibirá corridas da Fórmula 1 no Brasil

23/03/2021 às 09:30 • 1 min de leitura



André Luiz Dias Gonçalves
via *nexperts*

0 Compartilharam 0 Comentários

Fonte: Tecmundo (2021).

Os resultados desses novos contratos de transmissão da Fórmula 1 e Copa Libertadores da América de Futebol, ocorridos no ano de 2021 no Brasil, pelos canais de TV aberta *Band* e *SBT*, foram concretizados mesmo sem histórico e indicadores dos canais, uma vez que ambos não tinham produtos de forte apelo como esses para parametrizações.

Para o grupo de discussão, isso atesta que outros fatores além dos que compõem as atuais métricas de *performance* podem assegurar um investimento seguro na captação ou composição de novos projetos de mídia: “Tem aí uma junção de comunicação, mensagem e meio que você pode apostar”, indo muito além das métricas, afirma o participante P3.

Esse modelo de parceria entre o canal de TV aberta *Band* e o *streaming F1 TV Pro* atesta o apontamento de Rogers (2018) de que a transformação digital rompe com as classificações tradicionais de concorrentes e parceiros comerciais. Neste caso, a audiência oriunda da TV aberta soma esforços com a do *streaming*, respeitando, acima de tudo, a jornada do cliente como premissa do resultado. Com isso, o *streaming*, que, à primeira vista, é um concorrente da TV aberta, aqui se revela um parceiro que potencializa a transmissão do evento e agrega valor aos amantes do esporte que valorizam conteúdos com maior profundidade e que vão além da cobertura ao vivo.

Um ponto também relevante sobre os desafios do meio jornal debatido pelo grupo é a procura por informações “rasas” por parte da nova geração de leitores de notícias, referindo-se ao não aprofundamento na leitura, muitas vezes se limitando aos títulos e subtítulos das matérias. Para o grupo, isso se dá por diferentes percepções entre as recentes gerações de leitores sobre fontes confiáveis de informação.

Os integrantes do grupo, que contam com a mesma média na faixa etária (entre trinta e cinco e quarenta anos), reconhecem que, por hábito familiar, tinham no meio jornal a referência de qualificação nas notícias e o que o jornal impresso diário percorria vários caminhos dentro de casa. Diferentemente das atuais gerações, que buscam informações em plataformas digitais, sem mesmo aferir a origem da notícia por meio de pesquisas rápidas pelo próprio celular, e ainda se atêm aos títulos e leituras superficiais, cenário criado pelos portais de notícias, na opinião do grupo.

Portanto, ao mesmo tempo que a digitalização vem trazendo benefícios para todo o ecossistema da comunicação, ela também aumenta ainda mais o desafio do engajamento, já que o leitor das novas gerações não tem a mesma preocupação de se aprofundar nas

informações e perde rapidamente o interesse, como na expressão usada por um dos integrantes do grupo (“não gostei, troca”), pois é muito mais fácil trocar do que se aprofundar. O moderador, nesse ponto, lembrou a importância de se dominar a jornada de consumo, tendo a real leitura de comportamento como premissa para se prever o momento correto e a abordagem ao leitor consumidor pelo anunciante. Contudo, alguns participantes questionam o quanto desse conhecimento e dessa prática está incorporado nas rotinas de prospecção dos jornais brasileiros, principalmente dos veículos de médio porte e ainda um pouco mais distantes das estratégias e métricas da comunicação digital. Vale sempre reforçar o pensamento de Oliveira (2020, p. 1696) quando este reforça que o domínio dos pontos de contato físicos ou virtuais exigem sistematização no recolhimento e análise de informações tendo em vista as múltiplas relações entre marcas e clientes.

O meio jornal também perdeu a capacidade de atingir um número grande de audiência, mesmo na força somada do impresso com o digital, quando a necessidade é de um maior impacto, com uma maior cobertura, em um curto espaço de tempo. Um exemplo explorado pelo grupo era a utilização de encartes especiais, com ofertas diferenciadas visando resultados de curto prazo na venda de produtos ou contratação de serviços e com a possibilidade de segmentações regionais, conforme a cobertura de jornais nas capitais e no interior. Segundo o grupo, esse produto perdeu totalmente o valor percebido por praticamente não constar mais na lista de soluções contratadas pelos anunciantes.

O exemplo citado é a tiragem média diária que o *Estadão* chegou a ter ainda na primeira década de 2000, com aproximadamente quinhentos mil exemplares. Por outro lado, durante o período da pandemia no Brasil (entre os anos de 2020 e 2021), esse número chegou a apenas oitenta mil (os demais jornais de grande circulação acompanharam as mesmas proporcionalidades). Como contraponto, um dos participantes cita a Sabrina Sato, atriz e influenciadora digital brasileira com quem acabara de fazer uma ação de ativação para um cliente, impactando vinte e oito milhões de seguidores em comparação a uma ação típica dos antigos encartes. Obviamente que, nesse caso, o público-alvo da ação tinha aderência ao perfil de seguidores da influenciadora, garantindo não só uma maior cobertura na ação mas também uma maior força de segmentação.

Uma questão importante levantada no grupo foi a inserção de um jornal nos planos de comunicação para um anunciante, elaborados e defendidos por esses profissionais das

agências e suas equipes. Mesmo na composição impressa/digital, o meio jornal é vislumbrado como um “coadjuvante, nunca um protagonista” na composição de um plano integrado de comunicação. O jornal “é visto muito mais como suporte nos momentos de lançamentos do que um meio estratégico para uma construção de longo prazo por uma série de fatores e custo envolvido nisso”.

A relação entre audiência e cobertura, perseguida pelos profissionais de mídia das agências, construída em função da circulação impressa e digital, somada à captação de *leads* nos portais e *sites* específicos dos jornais, ainda é questionada pelos profissionais de mídia para a retomada de um investimento robusto no meio.

“Usamos o jornal apenas para fazer comunicados”. O participante P4 aqui se refere à comunicados oficiais, previstos em lei, que as empresas fazem quando reformulam a composição de preços em produtos ou serviços, *recall* para indústria automobilística, entre outros. Trata-se de um tipo de investimento esporádico que pouco representa dentro do *budget* de comunicação de um anunciante e, muitas vezes, é fruto de solicitação de um departamento jurídico ou regulatório de uma empresa.

Jornais segmentados, como é o caso do jornal *Valor Econômico*, especializado em economia e com forte posicionamento em comunicação para isso, têm um olhar um pouco diferente para os participantes do grupo. Referindo-se a investimentos de anunciantes cujo negócio ou parte do portfólio de serviços está voltado para o mercado B2B (*business to business*), o participante P4 comenta: “No caso do setor empresarial, eu vejo uma força maior”.

O evento da pandemia trouxe uma demanda natural por informações no setor de economia, devido às crises geradas pelos confinamentos e impossibilidades de consumo da população. Esse cenário foi explorado pelo jornal em pautas próprias, como mostra a figura 20, a seguir:

Figura 20: Divulgação do jornal Valor Econômico para crescimento durante a pandemia no Brasil



Fonte: Rosa (2021).

O posicionamento assumido a partir de uma segmentação pode, portanto, ser uma fortaleza do meio jornal diante de tanta disputa de audiência para leitores generalistas, sem interesse em assuntos específicos.

A importância da segmentação foi bastante explorada no Capítulo II desta tese como premissa para maior engajamento entre marca e consumidores, com base num conjunto de especificidades de quem provê e de quem adquire determinado produto ou serviço, tanto na esfera de consumo pessoal quanto empresarial.

3.3. Sobre a criação de valor

Levando em conta a discussão no *focus group*, comunicar seus atributos é um dos caminhos para a agregação de valor dos jornais no Brasil, Integrantes lembram de campanhas publicitárias em TV aberta pelos jornais *O Estado de S. Paulo* e *Folha de S. Paulo* até o início dos anos 2000 no Brasil.

O participante P1 lembra uma consultoria que realizou à Editora Abril, na primeira década de 2000, sobre o futuro da marca e seu portfólio. A Editora Abril tinha, na época, títulos de revistas importantes no cenário brasileiro, a exemplo da revista *Claudia*, título representativo para o segmento feminino com pautas voltadas, principalmente, ao comportamento e que se somavam com moda, saúde, beleza, entre outras. A consultoria tinha um viés para o futuro da marca e envolvia pesquisa com crianças na faixa etária de 10 anos. O ponto de maior reflexão da pesquisa é que as crianças, nessa primeira década de 2000, não reconheciam e muito menos tinham algum tipo de residual sobre a revista *Claudia*, além de outros títulos da editora, o que apontava o risco iminente de descontinuidades, além do fechamento do seu parque gráfico no início de 2021.

Além de sofrer grandes impactos diante da transformação digital pela qual mercados, indústrias, varejos, consumidores, leitores e usuários passaram e vêm passando, os meios tradicionais no Brasil deixaram de comunicar seus diferenciais, principais atributos e a representatividade dos conteúdos por eles providos.

Leitores não reconhecem mais esses veículos como fonte primária de informação, uma vez que recorrem a portais que apenas fazem uso de informações, mas capturam a intenção desse leitor, seus hábitos de consumo, entre outros indicadores, e, num círculo virtuoso, mantêm o engajamento e asseguram uma maior audiência com base nesse leitor, superando os veículos tradicionais, que precisam dessa mesma audiência para atrair anunciantes.

Foi indagado ao grupo se a qualidade da notícia oriunda de uma editoria especializada, assim como a capacidade que o próprio jornal fornece na curadoria de temas, contemporaneidade de discussões políticas e sociais, entre outros atributos, são suficientes hoje para reforçar o valor de uma organização noticiosa e, em especial, um jornal perante leitores consumidores e anunciantes. “É *commodity*. A notícia hoje é

commodity” foi a resposta imediata seguida de outros argumentos que reforçaram essa primeira declaração. É o caso do participante P3, que afirmou: “há uma discrepância entre o quanto as pessoas querem pagar por isso *versus* o quanto os jornais querem que os anunciantes paguem por isso”.

Os argumentos para defender a mensurabilidade de resultados do meio jornal em relação aos meios digitais de comunicação não se sustentam. Para o participante P4, “o jornal de ontem não serve mais, a notícia não é mais a mesma”. No contexto do produto impresso, a pessoa que foi impactada por anúncio não pode ser contactada novamente, não é possível estabelecer uma conexão direta com ele como é possível estabelecer pelos meios digitais com as técnicas de *trackeamento*, mesmo em condições de anonimização, conforme previsto em lei.

Há também a concepção no grupo de que o jornal, mesmo na proposta digital, é caro como fonte de informação se comparado a outras plataformas que apresentam as mesmas soluções. O custo da estrutura de um jornal, mesmo desconsiderando custos operacionais de parque gráficos, impressão terceirizada, entre outros, é visualizado como oneroso e se reflete no valor final ao assinante. Obviamente há aqui a ausência de um conhecimento mais aprofundado sobre o funcionamento e a composição estrutural das células de redação de um jornal, assim como as demais áreas que orbitam em torno delas. Mas é importante reforçar aqui que essa é uma percepção do grupo.

Os meios de comunicação perderam “a relação emocional com o coração das pessoas”, enfatiza o participante P2. Isso não se aplica só ao jornal, pois é também associado à TV, seja aberta ou por assinatura. Os conteúdos que atendiam a toda estrutura familiar, com ênfase nas crianças, desaparecem das programações da TV e até mesmo dos cadernos e pautas dos jornais. Nos últimos anos, quando o jornal ainda apresentava um número razoável de anunciantes no Brasil, o meio estava claramente direcionado aos setores de carros e imóveis nos cadernos especiais e já não falava mais com as famílias. Usar a chancela de um programa de televisão ou um artigo de jornal como referência a posicionamentos pessoais era importante e isso, na visão do grupo, já se perdeu.

O consumo como significado também foi trabalhado nos referenciais teóricos desta tese, o que foi amparado principalmente por Douglas (2006, p. 105) quando esta antropóloga afirma que os bens de consumo devem ser pensados como um sistema simbólico em que

é possível ler a sociedade e/ou o indivíduo por meio dos padrões formados pelos bens adquiridos.

O agravante, na opinião dos integrantes do grupo, é que esse mesmo jovem que cresceu sem essa ligação emocional com a TV, o rádio e os jornais é quem compra a mídia hoje na cadeira de um gestor de mídia nas agências ou na posição de anunciante que planeja as estratégias de comunicação de uma marca ou aprova o plano de mídia sugerido pela agência.

Ao finalizar a discussão com o grupo, foi perguntado pelo pesquisador moderador, de maneira direta, se o meio jornal ainda pode criar relevância junto ao leitor e, conseqüentemente, ao anunciante em sua procura de audiência e cobertura qualificadas. O grupo entende que sim, mas a premissa é voltar a investir na sua própria comunicação para valorizar seus atributos diante dos novos cenários de convergência, somado à necessidade de ampliar portfólio de soluções ao anunciante levando em conta o conteúdo gerado, além de novos produtos relacionados à base de assinantes.

É necessário também desenvolver novos dispositivos de mensuração de resultados diante do investimento das marcas e disponibilizar esse acompanhamento por meio da gamificação aos profissionais de mídia e anunciantes, assegurando uma visualização rápida e confiável sobre investimentos e demais esforços empreendidos no meio jornal.

O grupo também reforçou que os jornais já foram responsáveis por campanhas próprias antológicas na publicidade brasileira. *Folha de S. Paulo*, *Estadão* e *O Globo* sempre veicularam campanhas em múltiplos canais, além de patrocínios em eventos esportivos e culturais com foco em *branding* por meio da valorização de seus atributos ou do seu portfólio focados em cadernos segmentados.

Um exemplo citado pelo grupo foi a campanha que o jornal *Folha de S. Paulo* veiculou no ano de 1988, por conta de seus oitenta anos de fundação, conforme *frame* do filme publicitário na figura a seguir:

Figura 21: Campanha publicitária para os 80 anos da *Folha de S. Paulo* (1988)³



Fonte: Meio & Mensagem (2007).

Sempre atenta ao cenário político, a *Folha* veiculou nos canais de televisão do Brasil o comercial intitulado “Hitler” com o objetivo de, já à época, reforçar a importância da contextualização da informação e, principalmente, de sua fonte, uma vez que o roteiro do filme publicitário apontava os feitos políticos e econômicos do ditador para a sociedade alemã, após a crise do país oriunda da Primeira Guerra Mundial. São dados reais que, quando citados pontualmente e fora de contexto, levam ao público à impressão inicial de ser uma personalidade política respeitada.

Mas os jornais brasileiros deixaram de investir em campanhas publicitárias em multicanais, a partir da primeira década de 2000. Suas campanhas passaram a se restringir a veiculações em seus próprios espaços, sejam nas versões impressas ou digitais, como mostra a ilustração a seguir da campanha do *Estadão* durante a elaboração deste capítulo:

³ Campanha no YouTube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3aeweCXBU0g>

Figura 22: Campanha publicitária do jornal *O Estado de S. Paulo* (2022)



Fonte: *O Estado de S. Paulo* (2022)

A retomada do esforço de comunicação apontada pelo grupo se soma também à importância da construção de conteúdo pelos jornais. Não apenas o conteúdo gerador de matérias, mas o conteúdo que também pode ser premissa para a alavancagem de audiência para clientes anunciantes ou outros tipos de negócios aos quais um jornal pode se associar ou criar extensões dentro da sua própria organização. Gamificar o acesso a informações pode melhorar a *performance* nos engajamentos, principalmente em cruzamento com outras plataformas comerciais e de relacionamento disponíveis no mercado. Isso reforça que a gestão é um componente estratégico na construção de valor para um meio comunicacional.

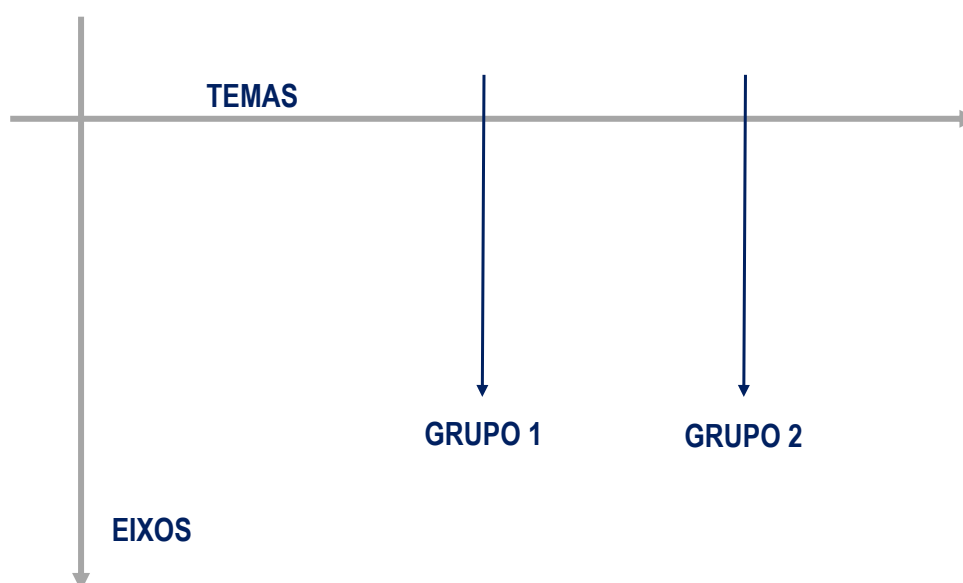
CAPÍTULO IV: RESULTADOS E DISCUSSÃO

1.1. Matriz Comparativa

Este capítulo tem por objetivo relacionar as informações extraídas de ambos os grupos (executivos do jornal e *heads* de mídia) por meio de uma matriz com os três eixos comparativos: *o negócio*; *o desafio* e *o valor*.

A premissa, como já citado na abordagem metodológica, é confrontar a expectativa de quem está provendo soluções (executivos do jornal) e o desempenho percebido de quem decide ou recomenda o investimento publicitário em nome do anunciante (*heads* de mídia das agências). Baseadas no conteúdo das entrevistas semiestruturadas e *do focus group*, as informações foram organizadas inicialmente em uma matriz em que é possível observar os principais pontos levantados, o conflito ou complementaridade das opiniões e afirmações. Para isso, a matriz comparativa foi estruturada após a leitura e a análise das transcrições das entrevistas, facilitando a visualização do posicionamento de ambos os grupos quanto aos principais pontos da pesquisa, sempre norteados pela relação entre eixos temas e participantes, como mostra a figura 23:

Figura 23: Desenho esquemático da matriz comparativa



Fonte: Elaboração própria baseada no planejamento das entrevistas.

Portanto, a partir da matriz principal, orientada pelos eixos temáticos, as declarações foram ordenadas em subtemas para melhor entendimento das opiniões e conceitos explorados:

1. O negócio:

Conceito: a sustentação do negócio sob o olhar editorial, comercial e de *marketing*.

Subtemas:

- 1.1. Comoditização da notícia
- 1.2. Perfil do profissional jornalista
- 1.3. Modelo de negócio
- 1.4. Geração de audiência

2. O desafio:

Conceito: o desafio do meio jornal diante de cenários convergentes

Subtemas:

- 2.1. Transformação digital
- 2.2. Segmentação

3. O valor:

Conceito: a construção de valor como premissa para a sustentação do negócio

Subtemas:

- 3.1. Premissas para a construção de valor
- 3.2. Jornada de consumo
- 3.3. Parcerias

A relação entre eixos e temas pode ser entendida como uma codificação teórica que, segundo Flick (2009), é um procedimento adotado pelo pesquisador para a facilitação da análise dos dados coletados e com o objetivo de desenvolver uma teoria fundamentada.

Optou-se por duas fases de análise do material, entendidas como codificação aberta e codificação seletiva. A primeira fase tem o objetivo de apresentar dados e fenômenos na forma de conceitos “desemaranhados” ou segmentados (Flick, 2009, p. 277). Trata-se de uma primeira forma de tratar o material textual oriundo das entrevistas, em que os dados são fragmentados e reintegrados em nova formatação, respeitando as variáveis *eixos*, *temas* e *entrevistados*.

A pesquisadora Laurence Bardin (2018, p. 91), em seu trabalho voltado à análise de conteúdo, na especificidade de entrevistas, também defende a necessidade de não ordenar as informações apenas em temas, para evitar o risco de esse tipo de redução “deixar na sombra parte da riqueza de informação específica”, decorrente da particularidade de cada indivíduo. A autora defende também a adoção de duas fases sucessivas ou imbricadas na análise do conteúdo oriundo de entrevistas, em que uma enriquece a outra (Bardin, 2018).

Essa primeira fase dá subsídios para um próximo esforço analítico cujo objetivo é se aprofundar no ponto comum entre a expectativa do primeiro grupo em relação à adoção de ações para maximizar os resultados do jornal e a percepção do segundo grupo enquanto decisor dos investimentos dos anunciantes.

O Quadro 6 a seguir demonstra a matriz inicial com o objetivo de ordenar os dados coletados por ambos os grupos, em uma primeira fase de análise, aqui denominada *codificação aberta*. Nessa fase, como já dito, os dados passam por uma primeira segmentação tendo em vista os eixos principais, suas respectivas denominações conceituais, temas e os dois grupos entrevistados.

Depois do cruzamento dessas variáveis, as opiniões foram ordenadas e dispostas a fim de comparar a visão de cada grupo em função dos eixos/temas construídos com base na construção teórica do trabalho.

1.2. Insumos para análise do trinômio: O Negócio, O Desafio e O valor

Com base nas informações dispostas na matriz comparativa (Quadro 6), foi possível nova análise do pesquisador dos pontos mais relevantes em cada linha temática, com maior segurança em um exercício de abstração. Seguindo Flick (2009), agora a análise se dá por meio de codificação seletiva, em que eixos e temas contam com as informações mais relevantes, como mostram os infográficos registrados nas figuras 24 a 26.

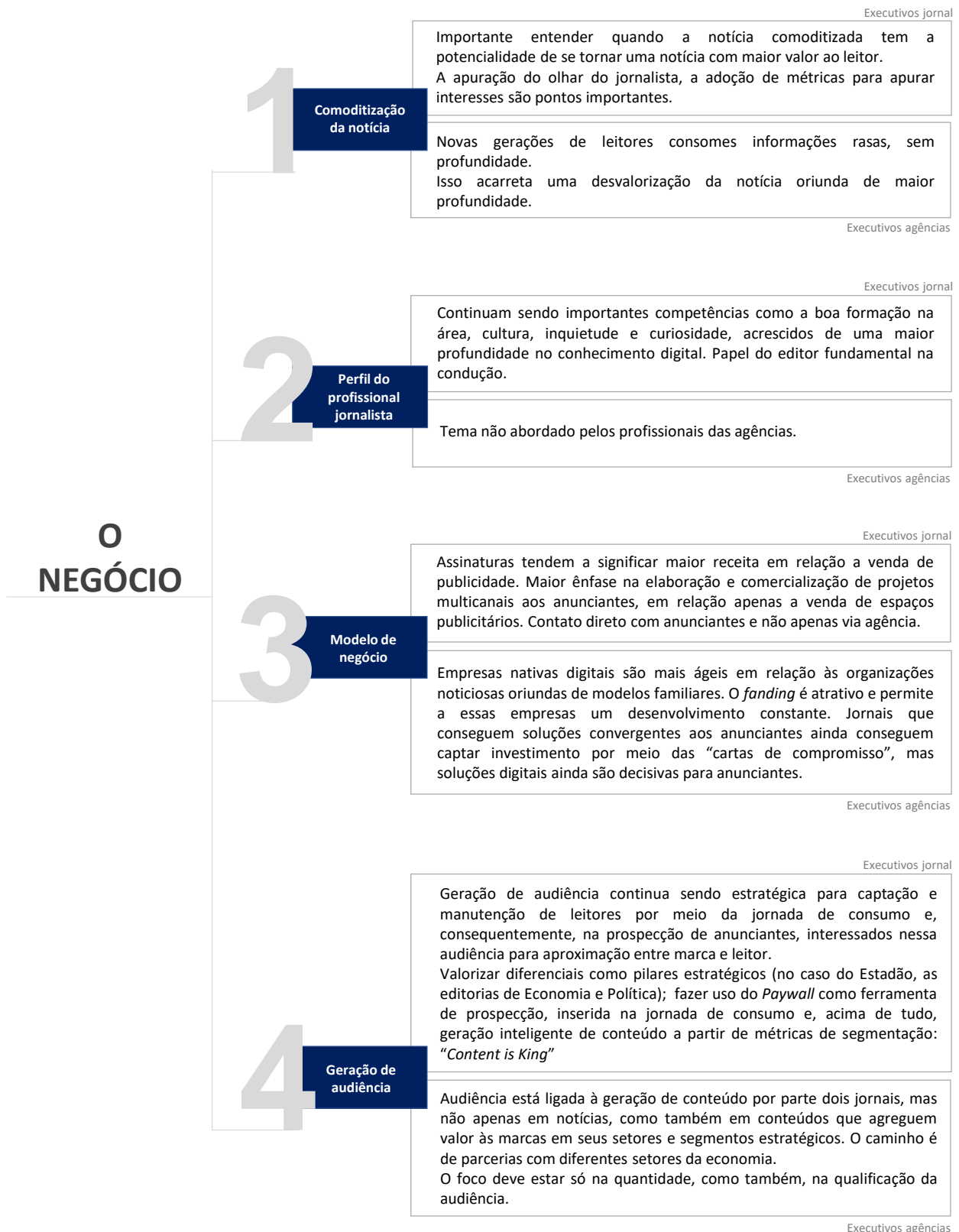
A mídia e a jornada de consumo: a performance dos jornais brasileiros diante dos anunciantes em cenários convergentes

Quadro 7: Matriz comparativa entre grupos – codificação aberta

EIXOS	TEMAS	EXECUTIVOS JORNAL ESTADÃO	EXECUTIVOS MÍDIA AGÊNCIAS
O NEGÓCIO (A sustentação sob o olhar Editorial/ Comercial/ Marketing)	1) Comoditização da notícia	<ul style="list-style-type: none"> É importante saber conviver com a notícia <i>commodity</i>. Ela, muitas vezes, dá origem a uma melhor apuração, originando uma notícia com maior valor agregado ao leitor Pede melhor apuração, um "melhor olhar" com mais profundidade Importante adotar métricas de audiência para detectar interesses 	<ul style="list-style-type: none"> Por outro lado, o grupo aponta como maior dificuldade na geração e, consequentemente, qualificação de audiência do meio jornal, o fato de que as "novas gerações" de leitores se afim a informações rasas, por meio de títulos e textos curtos. Trazendo, com isso, uma desvalorização da notícia com maior profundidade e, consequentemente, com maior valor, dificultado o engajamento.
	2) Perfil do profissional jornalista	<ul style="list-style-type: none"> Mesma base: boa formação, cultura, inquietude e curiosidade, acrescidos de uma maior profundidade no conhecimento digital Fundamental o papel do editor: entendimento das demandas dos leitores e visão apurada da contemporaneidade, oportunidades e necessidades. Além de saber "como entregar" a notícia diante dos desafios de uma nova cultura digital no consumo da informação 	<ul style="list-style-type: none"> Tema não abordado pelos profissionais das agências
	3) Modelo de negócio	<ul style="list-style-type: none"> Tendência de assinatura assumir maior proporção da receita em relação aos investimentos dos anunciantes Prospecção direta ao cliente anunciante, mantendo estratégia de relacionamento com as agências de publicidade Venda de espaço substituída pela proposta de projetos ampliados, a partir da necessidade mercadológica do anunciante e revisão de portfólio de soluções em multipataformas pelo jornal Sazonalidade é variável importante: anos pares com eleições federais e maior demanda por informações políticas e econômicas. Anos ímpares com maior desafio na geração de conteúdo 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas nativas digitais e listadas em bolsa, apresentam maior competitividade em relação aos modelos tradicionais e de origem familiar O funding (captação de investimentos) permite o desenvolvimento constante de empresas digitais como Google, Facebook e portais como UOL, Terra, etc. Jornais de maior circulação que conseguiram trabalhar soluções convergentes entre suas versões impressas e digitais ainda têm uma abertura junto aos anunciantes com as "cartas de compromisso". Trata-se de um negociação em que o anunciante se compromete com um volume de investimento anual recebendo como contrapartida descontos atrativos e soluções adicionais aos espaços tradicionais como presença da marca como patrocinadora/apoiadora em projetos especiais, benefícios para base de clientes, entre outros. Contudo, as agências levam muito em consideração as entregas digitais, mesmo diante a oferta de benefício híbrida (impresso + digital).
	4) Geração de Audiência	<ul style="list-style-type: none"> Audiência continua sendo um meio estratégico, não só para captação de anunciantes, como também de assinantes. Atrair leitores/prospects por meio de audiência gerada é premissa para estratégia de Jornada de Consumo Necessidade de criação de audiência qualificada, principalmente a partir dos pilares Economia e Política (fortalezas do jornal) Base na estratégia de geração de audiência está no "Paywall Dinâmico", em que os clusters têm maior ou menor flexibilidade de leitura ainda na categoria de <i>prospect</i> (não assinante) 	<ul style="list-style-type: none"> Os jornais precisam adotar um posicionamento definitivo de provedor de conteúdo. Não um conteúdo apenas para geração de notícias, mas um tipo de conteúdo que agregue valor a diferentes tipos de negócios dos anunciantes a partir de associações com outros setores. A extensão geográfica do Brasil nunca permitiu que um jornal adquirisse uma representatividade nacional. O Estado de São Paulo, a Folha de São Paulo e O Globo se aproximam um pouco disso, mas a maior circulação ainda está nos estados de origem (São Paulo e Rio de Janeiro). Dificuldade do jornal em garantir tanto uma maior audiência, quanto uma audiência qualificada, mesmo na somatória do impresso e digital. Muito pela falta de engajamento do leitor/consumidor, somado a outros canais e modelos digitais de informação.
O DESAFIO (Convergência / Comunicação)	5) Transformação Digital	<ul style="list-style-type: none"> Necessário trabalhar também a cultura interna da organização (multidisciplinar - ecossistema), além do foco na aquisição de novos leitores e valorização/retenção dos leitores da base, por meio de dados e métricas unificadas Notícia "ampliada" nos meios impressos e digitais, com o desafio da condução do leitor nessa jornada entre meios "Redação Multipataforma" com foco na jornada multimeios: impresso, digital, portal, app móvel, podcast, redes sociais, live na TV digital do jornal, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Provedores de conteúdo, portais de notícias e outras categorias de empresas digitais vendem aos anunciantes soluções ampliadas, além da comercialização de espaços para anúncios, como ações para engajamento, prospecção de novos clientes e relacionamento para clientes da própria base do anunciante em ações de valorização de marca, retenção e rentabilização Jornais que conseguiram buscar a sustentação do negócio por meio da exploração de outros segmentos, além de portais de notícias. Caso do Grupo Folha (Folha de São Paulo) que investiu num serviço de pagamento online (PagSeguro - 2006), inicialmente para sua base de assinantes e hoje aberto ao mercado. Posteriormente o grupo também ampliou essa atuação com o PagBank, uma <i>fintech</i> voltada ao mercado financeiro A participação de um jornal hoje em um plano de comunicação elaborado pelas equipes de mídia de uma agência a seus clientes anunciantes, é de "coadjuvante", quando existe.
	6) Segmentação	<ul style="list-style-type: none"> Comercial: segmentação de mercados e setores e classificações por meio de matriz entre histórico de investimento no jornal e investimento geral no mercado publicitário (potencialidade) Qualificação e Relevância das notícias a partir do entendimento das demandas dos leitores (pesquisas / métricas) Foco em conteúdo, reforçado pelo conceito "<i>Content is King</i>". Posicionamento como fonte confiável de informação diante cenários de fake news Valorizar as editorias de Política e Economia do jornal, validadas como fortalezas em pesquisas recorrentes Adotar estratégias para o jornal ser a fonte primária de informação. Preferencialmente por meio de suas próprias plataformas, ou mesmo pelas redes sociais. Aproximação e sinergia entre áreas Comerciais (prospecção de anunciantes) e Marketing/CRM na captação e retenção de assinantes Reforço no perfil do profissional: valores básicos da profissão + domínio de ambientes e rotinas digitais 	<ul style="list-style-type: none"> Investir em jornais de circulação regional não se traduz em diferencial de segmentação para anunciante, ao mesmo tempo que grandes jornais de circulação nacional não conseguem apresentar eficácia em determinadas regiões do Brasil na relação custo/benefício no investimento em mídia paga. Isso cria uma desaceleração de investimentos no meio em ações que pedem uma segmentação por regiões no Brasil. E esse espaço é tomado por portais e provedores que apresentam métricas e ferramentas para segmentação a partir de canais digitais. Jornais que se posicionam a partir de uma segmentação de conteúdo bem definida, tendem a continuar com esforços de investimento por parte de anunciantes e suas agências por uma segmentação natural. Caso citado do jornal Valor Econômico, especializado em economia e com atuação nacional no quadro de assinantes individuais e empresariais.
O VALOR (Premissa para sustentação)	7) Premissas p/ construção de valor	<ul style="list-style-type: none"> Premissa para criação de valor: construção de conteúdos relevantes + experiência diferenciada no consumo das notícias Qualificação e Relevância das notícias a partir do entendimento das demandas dos leitores (pesquisas / métricas) Foco em conteúdo, reforçado pelo conceito "<i>Content is King</i>". Posicionamento como fonte confiável de informação diante cenários de fake news Valorizar as editorias de Política e Economia do jornal, validadas como fortalezas em pesquisas recorrentes Adotar estratégias para o jornal ser a fonte primária de informação. Preferencialmente por meio de suas próprias plataformas, ou mesmo pelas redes sociais. Aproximação e sinergia entre áreas Comerciais (prospecção de anunciantes) e Marketing/CRM na captação e retenção de assinantes Reforço no perfil do profissional: valores básicos da profissão + domínio de ambientes e rotinas digitais 	<ul style="list-style-type: none"> Anunciantes buscam a <i>brandformance</i> em que a criação e sustentação de valor de suas marcas (branding) são trabalhadas em paralelo aos resultados comerciais (performance), dentro da mesma estratégia de comunicação com o mercado. E os jornais precisam entender isso ao propor projetos que vão além da comercialização de espaços. Jornais ainda com maior atuação no Brasil, precisam retomar suas próprias campanhas publicitárias, a partir de um plano comunicacional 360. Ou seja, <i>On e Off line</i> e reforçar seus atributos de qualidade e confiabilidade das notícias, além de valorizar produtos como colonistas, seções especiais, discussões e promoções de debates, etc. Campanhas publicitárias podem ajudar a promover a importância do jornal como fonte primária de informação. Portais de informação apresentam uma estratégia mais eficiente na captação de leitores do que os jornais, mesmo nas suas versões digitais. A leitura de comportamento de consumo é característica dos portais nativos digitais e, geralmente, apresentam eficiências nos indicadores de engajamento. Percepção do grupo que o jornal, mesmo na versão digital, é "mais caro" como fonte de informação ao leitor, se comparada a portais de informação, não oriundos de jornais impressos. Ou seja, uma visão diametralmente oposta à construção de valor do meio jornal junto aos profissionais de mídia do grupo. Jornais e outros veículos como a TV, perderam e tendem a perder ainda mais a "relação emocional" com as pessoas.
	8) Jornada de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> A partir das leituras de segmentação dos leitores, é fundamental dominar a jornada, desde o primeiro contato do leitor/<i>prospect</i> pelo site ou redes sociais, traduzindo-se em classificações/clusterizações. Adoção de uma estratégia de comunicação digital baseada no funil de conversão, por meio de duas frentes: busca orgânica e busca paga, conforme desenho de clusterização. Melhorias na versão impressa por meio de novos formatos (no caso do Estadão, novo formato <i>berliner</i>) e projetos gráficos, inseridos no conceito de jornada de leitura, prevendo complementaridade nas versões digitais Conceito de multicanalidade sempre lembrado e APP do jornal como principal referências de melhorias constantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de audiência não são mais suficientes, se analisados isoladamente para o anunciante. Métricas associadas à jornada do leitor/consumidor até a efetivação da compra têm maior relevância e os jornais precisam não só entender, como também, dominar essa rotina de metrificação para apresentar resultados efetivos de engajamento aos anunciantes Gamificar a jornada de acesso à informação pode ser um caminho para retomar a atratividade junto ao leitor e, consequentemente, gerar audiência
	9) Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> Importante a adoção de ferramentas e/ou parceiros que apresentem soluções para domínio dessa jornada de consumo a partir de dispositivos digitais. No caso do jornal O Estado de São Paulo, o Google é um parceiro estratégico nesse processo Projeto Google com o Estadão, levou em consideração duas variáveis importantes: perfil e conteúdo (em alinhamento com a estratégia de prospecção já trabalhada pelo Marketing do jornal), assim como estratégia de segmentação em grupos e subgrupos a partir de clusters assinantes e não assinantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Transformação Digital trouxe outros olhares sobre cadeia de valor. Case do canal aberto de televisão Band TV em parceria com o streaming F1 TV, marca da Federação Internacional de Automobilismo (FIA) para transmissão da temporada de 2021/2022 da Fórmula 1 no Brasil. De concorrentes em percepções anteriores, para parceiros na nova realidade. Com a iniciativa, a emissora registrou investimentos por parte de anunciantes acima da média histórica em sua grade esportiva.

Fonte: Elaboração própria baseada no planejamento das entrevistas.

Figura 24: Infográfico sobre o eixo O Negócio



Fonte: Elaboração própria baseada no planejamento das entrevistas.

A figura 24 aborda as percepções dos grupos sobre a visão do negócio e, conseqüentemente, a sustentabilidade de uma organização noticiosa diante da necessidade de geração de receita, a realidade das despesas e demais necessidades de investimento.

A comoditização da notícia é um tema importante sob o olhar da sustentação do negócio das organizações noticiosas. Como explorado no Capítulo II desta tese, o assunto também foi trabalhado na pesquisa empírica junto aos grupos entrevistados e não pode ser pensada apenas pelo viés quantitativo em que um número expressivo de canais digitais multiplica as mesmas notícias, oriundas, muitas vezes, das mesmas agências, com o risco de apuração mínima. Nesse cenário, portais de notícias nativos digitais e jornais em suas versões impressas e digitais somam-se às redes sociais, que se empoderam da função de noticiar, sendo sempre confundidos como fonte primária da notícia, além de *blogs* autônomos que conseguem gerar audiências por meio da publicação de temas polêmicos envolvendo pautas políticas e sociais.

Essa mesma comoditização, lembrando Picard (2013, p. 65), pode também ser fruto da ameaça ao “profissionalismo do ofício” dentro das organizações noticiosas, quando processos e procedimentos para a apuração da notícia são padronizados, resultando em um número grande de repetições e pouco diferencial.

Esse cenário de ameaças quantitativas e qualitativas da comoditização da notícia foi levado à pesquisa empírica. Para os executivos do jornal, com maior ênfase para o editor-chefe, a notícia *commodity* sempre existiu, independente da gama de canais qualificados ou não, originados pela transformação digital pela qual atravessa a sociedade. Cabe à qualificação profissional de quem trabalha com informação entender quando a notícia *commodity*, que circula em configurações similares em diferentes veículos, tem a potencialidade de apresentar maior valor agregado. O desafio de formar um jovem jornalista com os valores tradicionais da profissão em harmonia com as facilidades do universo digital soma-se à experiência e olhar apurado dos editores para essa descomoditização da notícia, por meio da qualificação da apuração e entendimento da relevância de temas para os leitores. A área de *Marketing* do jornal contribui aqui para reforçar a necessidade de se adotarem métricas para leitura dessa relevância, em que indicadores apurados pela jornada do leitor em dispositivos digitais podem fazer a

diferença na exploração de temas representativos e, conseqüentemente, na procura de uma audiência qualificada.

Já os executivos das agências, responsáveis por compra substancial de espaços publicitários no Brasil, creditam a desvalorização da notícia aos leitores que consomem informações de maneira rasa e sem profundidade. É o mesmo desafio, segundo o grupo, que a comunicação mercadológica tem no ganho de atenção dos jovens leitores/consumidores para propagar a mensagem da marcas e seus diferenciais. A neurocientista e pesquisadora Maryanne Wolf (2019, p. 126), que possui um trabalho vasto sobre os desafios da leitura na era digital, questiona se uma leitura mais aprofundada pelas novas gerações está “destinada a atrofiar-se ou ir se perdendo numa cultura cujas mídias favorecem a rapidez, o imediatismo”, além da multiplicação de tarefas e quantidade grande de informações disponíveis nos meios digitais. O pensamento empírico do segundo grupo encontra em Wolf (2019) a complementaridade sobre a superficialidade das novas gerações no consumo de conteúdo, principalmente aquele oriundo da leitura, reforçando ainda que as novas gerações são mais suscetíveis à persuasão em função de fatores como a aceitação social.

A qualificação da notícia, portanto, é um fator importante na construção de valor necessário ao meio jornal para sustentação de audiências atrativas para os anunciantes, principalmente quando essa qualificação está diametralmente oposta a uma ideia de comoditização da notícia, que pede uma melhor apuração, capacitação do corpo jornalístico em editorias mais apuradas e novas gerações de jornalistas que não podem permitir que as facilidades dos dispositivos digitais substituam valores históricos como a curiosidade, aprofundamento cultural e, acima de tudo, a inquietude de buscar a qualificação da notícia. O desafio aqui toma proporções maiores diante de novas gerações de leitores/consumidores cada dia mais dispersos diante da convergência exacerbada de mensagens e meios, além de alimentar a cada dia um crescente desinteresse pelo aprofundamento da leitura.

A discussão sobre o atual desenho do modelo de negócio do jornal *O Estado de S. Paulo* retrata um caminho híbrido entre a sustentação oriunda do investimento de anunciantes e a comercialização de assinaturas. No momento da construção desta tese, a representatividade do anunciante responde por cerca de sessenta por cento da receita, contra quarenta das assinaturas. Contudo, existe um consenso entre os executivos de

marketing e da área comercial de que esse número apresentará uma reversão em um período muito próximo, acompanhando tendências de grandes jornais como o *New York Times*, citado por ambos os entrevistados.

Mesmo assim, áreas comerciais e de *marketing* reconhecem a importância de se adotarem desenhos em gestão e posicionamentos diferenciados para que o investimento publicitário tenha relevância para o anunciante por meio de uma audiência segura e qualificada. Mas sob a ótica comercial, o jornal também precisou mudar seu modelo de prospecção e atendimento ao cliente anunciante, principalmente no relacionamento direto. O Brasil ainda detém um modelo de tratativas entre anunciantes e veículos, com forte presença das agências de publicidade nessa interface. O jornal, mesmo respeitando a presença e a importância das agências, tem empreendido uma rotina de contato direto com anunciantes, agregando valor na relação por meio da disponibilização de pesquisas em setores de interesse, convites para participação em eventos cujos temas e conteúdos estejam ligados diretamente ao negócio do anunciante, além de outras fórmulas relacionais, indo sempre além da tratativa comercial em si. Para isso, também adota um desenho de equipes de atendimento aos anunciantes, divididas e estruturadas em função das segmentações setoriais para aprofundar o entendimento do negócio dos clientes. Com isso, equipes se especializam em setores imobiliários, financeiros, automotivos, entre outros, na premissa de que entender os desafios dos clientes em seus respectivos mercados é um caminho estratégico para propor projetos pertinentes a uma realidade mercadológica e, com isso, assegurar uma relação duradoura e benéfica para ambos.

Além de a frente relacional exigir novas rotinas, a apresentação de soluções por parte do jornal frente aos desafios de mercado dos anunciantes também absorveu novos desenhos. A proposta de espaços publicitários, cujo único diferencial eram tabelas de descontos estratégicas em função do volume e da frequência de investimento, agora dá espaço para projetos específicos para a necessidade e realidade mercadológica do cliente. Com a possibilidade de convergência entre as plataformas do jornal, esses projetos passaram a levar em conta a jornada de consumo do *prospect* do anunciante, e os planejamentos de comunicação passaram a ser trabalhados por meio de um funil de conversão integrado com ferramentas *on* e *off-line*. A apresentação de projetos lineares pelo jornal agora valoriza soluções ampliadas que levem em conta concorrentes, sazonalidades, geografias e diferentes perfis de consumo do universo do anunciante, ao invés de simples espaços

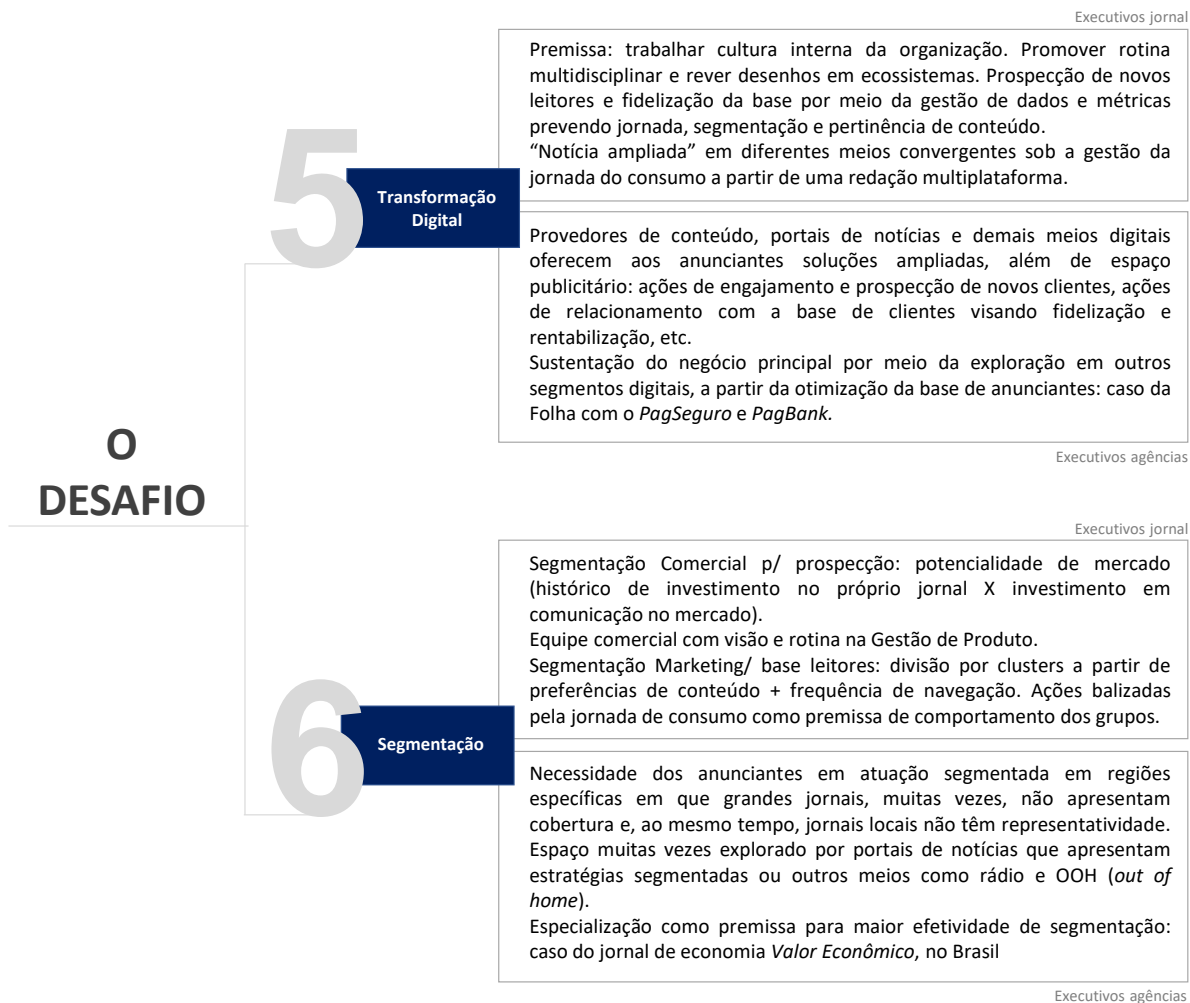
publicitários. Além de funcionais, também originam contratos ampliados, propiciando um maior comprometimento de verba por meio de *Cartas de Compromisso* que beneficiam ambas as partes. Anunciantes passam a ter soluções mais próximas às realidades de mercado e com custos diferenciados, e o jornal sustenta uma carteira de clientes mais fidelizada e recorrente.

Mas essa construção é desafiadora diante de portais de notícias e plataformas em redes sociais que também apresentam soluções de audiência aos anunciantes acompanhadas de métricas de *tracking* e inúmeras ferramentas para mensuração de resultados no universo digital. Quando falamos de modelo de negócios, essas empresas, nativas digitais e listadas em bolsa, apresentam maior competitividade em relação aos modelos tradicionais e de origem familiar dos jornais. O *funding* (captação de investimentos) permite o desenvolvimento constante de empresas digitais como Google, Facebook e portais como UOL, Terra, entre outros. Desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços tendem a ser mais rápidos que modelos tradicionais dos jornais, muitos ainda sob gestão familiar.

A construção e a manutenção de uma audiência qualificada continuam sendo a premissa para a atratividade de um anunciante. E isso não se limita apenas às soluções digitais. O escopo comunicacional deve ter o problema mercadológico do cliente anunciante como premissa e, com base nele, criar um conjunto de comunicação integrada para a solução, tendo sempre a jornada de consumo como referência principal para o plano de comunicação. A inteligência na geração de conteúdo é o maior diferencial para a estratégia digital presente nesse plano, lembrando-se sempre do conceito “*Content is King*”, frase cunhada por Bill Gates em um artigo no *site* da Microsoft em 1996, que reforçava a importância da produção de conteúdo para o sucesso da internet.

Esse mesmo conteúdo pode reverberar nas demais frentes comunicacionais, inclusive nas frentes *off-line*, pois integrar as mensagens prevendo diferentes meios e pontos de contato previstos na jornada do leitor/consumidor é uma combinação eficiente para o anunciante em sua missão de comunicar valor de marca ou em uma comunicação voltada à *performance* comercial. A visão ampliada para parcerias com empresas afins ou mesmo oriundas de segmentos diferentes pode ser um caminho produtivo tanto na geração quanto na reverberação de conteúdos estratégicos.

Figura 25: Infográfico sobre o eixo O Desafio



Fonte: Elaboração própria baseada no planejamento das entrevistas.

A figura 25 reflete o caminho discutido com os grupos sobre o desafio do meio jornal diante de cenários convergentes. Segundo Jenkins (2009), conteúdos transitam por múltiplas plataformas, e leitores/consumidores apresentam comportamento migratório diante desse fluxo e da cooperação entre múltiplos mercados midiáticos.

Captar esse leitor/consumidor na condição de *prospect*, ganhar maior atenção por meio de um conteúdo relevante e conduzi-lo em uma jornada até a conversão da compra está longe de ser uma tarefa fácil. Até porque, uma vez conseguido esse objetivo, outro se inicia para retê-lo e rentabilizá-lo. Os preceitos da transformação digital, ao mesmo tempo

que subsidiam um jornal para essa missão, também apresentam uma ameaça quando o leitor se vê diante de uma gama de oportunidades em diferentes meios para a migração aqui já citada.

O *Estadão* entendeu que esse transformação digital é, acima de tudo, uma cultura que também precisa ser trabalhada de dentro para fora da organização. Com isso, promoveu ações de capacitação para as equipes, fez uma revisão do desenho organizacional em rotinas multidisciplinares tendo a ampliação da notícia como objetivo principal e a jornada do leitor/consumidor como premissa. Esse contexto foi gerido a partir de uma redação multiplataforma, conforme demonstrado na Ilustração 12 do Capítulo III.

A necessidade de revisitar a estrutura interna de uma organização noticiosa é reforçada por Picard (2007) que, ao discutir o futuro das organizações noticiosas diante desse cenário de avanços digitais, aponta uma movimentação no controle do espaço comunicativo em função das inovações tecnológicas e que a visão de melhoria a curto e médios prazos é prejudicial se não acompanhada por uma reconceituação não só das funções das notícias, como também dos papéis das organizações. O que Rogers (2018) também reforça ao afirmar que a transformação digital não deve ser relacionada diretamente à tecnologia, mas sim com novas estratégias e novas maneiras de pensar.

Provedores de conteúdo, portais de notícias nativos digitais e demais meios como *blogs* e as próprias redes sociais oferecem aos anunciantes soluções ampliadas e não apenas espaços para mensagens publicitárias na busca de uma audiência. A inteligência presente nas plataformas digitais permite oferecer a um anunciante uma série de ações de engajamento e prospecções a novos clientes; além de ações de relacionamento às bases dos anunciantes com foco na valorização, e consequente retenção, bem como na rentabilização com foco em *upgrade* baseado numa gestão sobre o portfólio. Em algumas situações, a geração de receita adicional de empresas ligadas à comunicação e que estruturaram seus modelos de negócios a partir de plataformas digitais, vai além de ações como essas aqui citadas. Já é possível observar a exploração de novas frentes de negócios além da comunicação noticiosa ou mesmo do entretenimento, como é o caso do portal UOL no Brasil, que lançou em 2006 o *PagSeguro* para serviços em pagamentos eletrônicos inicialmente para sua base de clientes e na sequência aberto a qualquer usuário, independentemente de integrar a base de clientes do portal de notícias UOL ou não. O modelo foi assertivo a ponto de em 2019 a empresa lançar o *PagBank* focando o

setor de contas digitais, novamente atraindo tanto usuários na plataforma de notícias quanto *prospects* de mercado. O portal de notícias aqui nada mais fez do que explorar seu maior ativo, que é a base de clientes, já aculturada em facilidades digitais e hoje é nominado pelo mercado como Grupo UOL, dado à expansão de seu portfólio que vai além das notícias em um ecossistema de autossustentação.

Ser assertivo no emprego de estratégias e ferramentas digitais na captação de novos clientes para aquisição de conteúdo, ou até mesmo para produtos de outras categorias, como o caso explorado aqui referente aos serviços financeiros, requer o domínio sobre segmentação de mercados e, conseqüentemente, públicos-alvo. E isso já era premissa antes mesmo de todo o contexto de transformação digital pelo qual atravessa a sociedade de consumo. Autores já citados nesta tese, como Lindon (1998), Kotler (2006), Lovelock (2011) e Yanaze (2011), atestam a necessidade de dividir públicos em grupos de características comuns, sejam demográficas ou psicográficas em função de comportamentos de consumo.

Esses mesmos preceitos somam-se ao estudo da jornada de consumo para que a segmentação melhore ainda mais a visão estratégica sobre as ações tanto de prospecção de leitores/consumidores quanto de retenção e valorização de base de leitores existentes. O domínio da própria jornada de um leitor pontual no *site* de um jornal, como demonstrado nas entrevistas com executivos do *Estadão*, já oferece condições para criar *clusters* de leitores conforme temas de afinidade e frequência de leitura. Contudo, sendo o Brasil um país de dimensões continentais, a prospecção fora dos grandes centros é um desafio comum ao consumo, tanto de notícias quanto de produtos e serviços para a grande maioria das empresas. Portais de notícias e as próprias redes sociais que, como já citado aqui, se adonam das notícias, fazem bem esse papel de cobertura, faltando muito aos jornais em suas versões digitais acompanhar esse esforço midiático pela representatividade. Essa opinião é muito reforçada pelo grupo de executivos de mídia, refletindo o olhar do anunciante que precisa impactar públicos em toda extensão do país utilizando-se de portfólios de produtos e serviços pensados justamente para isso. Há uma grande dicotomia aqui entre a necessidade de uma grande audiência ser traduzida em capilaridade da informação e conseqüente atração diante da predisposição de um anunciante aumentar o investimento no meio jornal em detrimento de outras soluções digitais.

Figura 26: Infográfico sobre o eixo O Valor



Fonte: Elaboração própria baseada no planejamento das entrevistas.

A figura 26 procura apontar os principais pontos de relevância sobre construção e sustentação de valor com base nas percepções dos executivos do *Estadão* e do grupo de executivos de mídia das agências. Esse valor está diretamente associado ao meio jornal na sustentação do seu negócio e, em especial, como condição principal para captação de investimento por parte dos anunciantes brasileiros.

A criação e a sustentação de valor são premissas de sobrevivência das organizações noticiosas, conforme já citado por Picard (2013) na construção teórica desta tese e sustentada também como premissa para a sustentação das marcas em cenários mercadológicos competitivos, aqui também apontado por Aaker (2007), Kotler e Armstrong (1998) e por Rogers (2018), Jenkins (2014) e Conde (2018) quando esse esforço para construção de valor dialoga também com a relação entre comunicação e os desafios da transformação digital.

Para o grupo de executivos do jornal, o valor está na construção de conteúdos relevantes somados à experiência diferenciada pelo leitor/consumidor no consumo das notícias. A relevância está diretamente associada ao entendimento, por parte do jornal, do real interesse por determinado tema/informação para diferentes grupos de consumo e, para isso, é importante que se adotem métricas, rotinas e *expertises* para se prover esse conteúdo no momento e nos meios corretos, a partir de uma visão de jornada do leitor. A abordagem generalista da notícia precisa ser sempre revisitada, pois adotar um *expertise* em vez de um tema como especialização pode ajudar na percepção e no valor. Diferente de um jornal que adota um posicionamento específico, como é o caso do *Valor Econômico*, jornal brasileiro especializado em economia, um jornal pode buscar um tema de relevância social cuja ênfase, e não a especialidade, possa propiciar uma preferência e, conseqüentemente, uma audiência assegurada. É o caso da política, cultura, esporte, entre outros temas.

Vale lembrar que confiabilidade é também um atributo importante para essa relevância e, conseqüentemente, para construção de valor. A onda de polarização política presente no Brasil a partir das eleições de 2018 e que se caracteriza por constantes embates nos discursos das extremidades ideológicas acabou favorecendo cenários constantes de *fake news* que ora se traduzem em grande ameaça ao quadro político e social, ora oportunizam organizações noticiosas a confrontar e atestar informações confiáveis. É esse cenário que os executivos do jornal *Estadão* apontam como oportunidade para que os jornais

brasileiros resgatem o posicionamento de fonte primária de informação, principalmente diante da contemporaneidade dos fatos e da necessidade de se formar opinião embasada. O olhar crítico dos executivos de mídia das agências traduz essa perda de relevância quanto a ser a fonte primária de informações, pelo fato de os jornais terem perdido a ligação emocional com os leitores, principalmente os jovens em meio às suas jornadas de consumo. Ficar atento a melhorias constantes na versão impressa visando uma melhor experiência no consumo das informações, sempre em harmonia com demais dispositivos digitais e a multicanalidade (*site*, *apps*, *newsletter* etc.), é também uma variável importante na construção de valor diante do leitor/consumidor.

Os profissionais das agências também traduzem o valor que um meio de comunicação pode agregar ao anunciante utilizando-se do conceito *brandperformance*, em que as estratégias de comunicação com o mercado não só agreguem valor na construção e sustentação de marcas mas também desencadeiem ações com a efetividade de ganhos comerciais no aumento físico das vendas, ganho de *market share* e consequente aumento de receita para as empresas. Ou seja, o que se espera de um jornal, na posição de um anunciante, é muito mais do que a disponibilidade de espaços publicitários, mas sim a certeza da construção conjunta de uma estratégia comunicacional com base no domínio da jornada do leitor/consumidor em uma troca frequente entre marca e clientes. A mensuração de resultados é um fator preponderante nesse aspecto. Ao anunciante não interessam apenas indicadores de audiência; é preciso que os jornais dominem as métricas associadas à jornada do consumidor e seus comportamentos, visando resultados efetivos de engajamento com as marcas, tanto na prospecção de novos leitores quanto na fidelização da base de clientes.

O entendimento e o domínio dessa jornada de consumo é, portanto, a condição maior para se prover um conteúdo de real interesse e que garanta uma leitura frequente. Contudo, os jornais precisam adotar as estratégias de comunicação digital que qualquer empresa do setor de consumo emprega na busca de *prospects* nas mídias digitais. É fundamental um plano de comunicação *on-line* que se utilize de um funil de conversão nas frentes de busca orgânica (não pago, por meio de eficiência na criação de termos/palavras-chaves nos buscadores), busca paga (compra de *links* patrocinados em *sites* e redes sociais) e anúncios efetivos nas redes sociais como ponto inicial na jornada de compra. Mas é importante, levando-se em conta o somatório de variáveis como atuação geográfica,

estabelecimento do *target* de prospecção e do *budget* previsto para a comunicação, que se somem à estratégia de comunicação ações comunicacionais no universo *off-line*, bem como de relacionamento se o foco também for reter ou mesmo rentabilizar uma base de leitores já existente.

Buscar parcerias para o domínio de ferramentas na jornada de consumo pode também ser um caminho para os jornais se tornarem mais efetivos na prospecção de novos leitores ou no relacionamento dos clientes da base. A transformação digital trouxe novas percepções sobre concorrentes e parceiros comerciais. Alguns integrantes nos grupos de pesquisa abordaram as negociações entre o canal brasileiro de TV aberta *Band* e a *F1 TV*, *streaming* da *FIA* (Federação Internacional de Automobilismo) para parceria em uma transmissão ampliada da temporada de F1 2020/2021 no Brasil. Canal aberto e *streaming* somam esforços para atender à jornada de consumo do clientes em meios *off* e *on-line*. Rogers (2018) aponta que a transformação digital está longe de impactar o cliente e a marca consumida na experiência, mas ela influencia o restante da cadeia de valor, antes mesmo de se chegar ao cliente final.

O papel de parceiro e concorrente de outrora toma hoje outros posicionamentos quando um concorrente na antiga classificação pode tornar-se seu parceiro em um determinado negócio (caso do canal aberto e do *streaming* citado há pouco); ou um antigo parceiro e fornecedor que passa a dominar um determinado ponto na cadeia de valor até então dominado por você e vira seu concorrente no fornecimento de um produto ou serviço. O valor, presente nessa relação entre meio e anunciante, pode ser entendido como resultado de posicionamentos adotados e uma série de práticas empregadas tendo a sobrevivência do negócio como premissa.

A maior construção está na constante produção de conteúdos pertinentes a diferentes perfis de consumo, classificados em *clusters* e impactados com frequência inteligente, a partir do domínio da jornada de consumo por parte do leitor/consumidor. Capacitar-se para entender e dominar essa jornada e empregá-la nas estratégias comunicacionais de prospecção e relacionamento deve ser prática fundamental de um jornal, principalmente na missão de reestabelecer uma ligação emocional do leitor/consumidor, consolidando-se como fonte primária de informação. Somar todo esse processo a outra prática de prover ao anunciante indicadores relevantes na mensuração de investimentos e no domínio do público de consumo é fórmula assertiva.

CONCLUSÕES

Construir, entregar e sustentar valor é premissa para a longevidade de um negócio, pois é diferencial competitivo para se distanciar dos concorrentes e ganhar a batalha de percepções junto ao cliente final e demais influenciadores presentes na cadeia de consumo. A afirmação, seguramente, está entre os objetivos de qualquer executivo contemporâneo, nos mais diversos setores e segmentos do mercado de consumo, bens duráveis, serviços e tantas outras segmentações possíveis. E sobre a cadeira de um gestor de comunicação mercadológica pesa a maior responsabilidade para essa construção e sustentação de valor, mesmo sendo um objetivo multidisciplinar em qualquer organização.

É a partir desse profissional que se estabelecem estratégias comunicacionais para que esse valor seja percebido pelo mercado como tradução maior dos diferenciais da marca que ele representa. Reduzir na mensagem central de uma campanha de comunicação todos os diferenciais das marcas, levando-se em consideração os atributos dos produtos e serviços, práticas otimizadas de distribuições, diferenciais tecnológicos industriais e de desenvolvimento, não é uma tarefa fácil. Principalmente diante de um consumidor final cada dia mais convergente e, conseqüentemente, difícil de ser impactado com a mensagem certa e na hora certa. Isso sem contar uma infinidade de *stakeholders* presentes em qualquer cadeia de consumo e com os mais variados papéis de agentes influenciadores no processo de decisão de compra desse mesmo consumidor. O desafio é ainda maior diante de uma cadeia de valor em plena mutação diante da transformação digital que passou a questionar os papéis até então tradicionais de concorrentes e parceiros de negócios, como trabalhado nos capítulos de fundamentação teórica desta tese.

Trata-se de um cenário desafiador, mas real e que pede, de maneira enfática, um conjunto de estratégias e ações táticas para a criação e sustentação de valor por parte desse gestor de comunicação mercadológica, nesta tese tratado como *anunciante*, nomenclatura ainda muito utilizada no mercado de comunicação brasileiro.

Esse contexto em nada é diferente para uma organização noticiosa e todos os profissionais envolvidos na produção e distribuição de notícias e demais subprodutos de um portfólio focado na geração de conteúdo como opiniões, críticas, textos literários, cadernos especiais e debates envolvendo diversos setores sociais. Mas a missão de uma

organização noticiosa é um pouco mais desafiadora no sentido de que a construção e a sustentação de valor precisam transitar entre os extremos de sua cadeia de consumo, desde a geração de seu principal produto, a notícia; passando pela atratividade do leitor/consumidor e chegando até o anunciante no papel de investidor tendo em vista a captação de uma audiência qualificada para a divulgação de sua mensagem. Pensar o meio jornal como um importante representante dessas organizações noticiosas é necessário, principalmente pela queda de representatividade dentro do escopo de investimento dos anunciantes brasileiros em relação a outros meios.

A partir deste cenário é possível apontar que o principal diferencial e contributo dessa tese em relação ao conhecimento comunicacional construído até então, está na inclusão do anunciante como um agente importante na cadeia de valor em que se encontram o meio jornal e o leitor/consumidor. Assim como procurou-se também retratar a realidade em que esse anunciante está inserido quanto suas metas e responsabilidades diante dos desafios impostos pela transformação digital pela qual passa toda a sociedade de consumo e, conseqüentemente, a importância de se entender e dominar a jornada de consumo como premissa para o ganho de percepção de um leitor/consumidor cada dia mais convergente nos hábitos de se consumir não só produtos ou serviços, como também a mídia.

Buscou-se, para isso, o confronto entre a expectativa dos executivos de um dos principais jornais brasileiros no emprego de ações para retomar a relevância do meio diante de investimentos publicitários; frente ao desempenho percebido pelos anunciantes representados aqui pelos *heads* de mídia de agências responsáveis pela comunicação publicitária dos principais setores de consumo do Brasil.

É justamente com base nos agentes envolvidos na sustentabilidade de boa parte do mercado midiático brasileiro que se estabeleceu o objeto de pesquisa desta tese, definido como ponto de interseção entre o meio jornal, o leitor/consumidor e o anunciante. A inter-relação aqui é originária de uma interdependência, uma vez que a sociedade precisa de informações confiáveis, o meio precisa de audiência para sua sustentação em função dos leitores inseridos nessa mesma sociedade, e o anunciante precisa dessa audiência, com uma boa dose de qualificação que se relacione diretamente com sua marca e, conseqüentemente, com seu portfólio de produtos e serviços. Existe um desafio aqui, que vai além de uma concorrência direta com outros jornais, ou mesmo outros meios e plataformas que produzem e transmitem notícias. Há um desafio de comportamento em

relação ao leitor/consumidor, que está no epicentro de uma incessante transformação digital, sendo impactado e, muitas vezes, interceptado por mensagens e conteúdos em todo lugar e em todo momento. Está entendido que seguramente ganha essa batalha de percepções quem tem a melhor estratégia para se antecipar na geração de interesse e no engajamento focado na aquisição e retenção desse leitor/consumidor e o meio jornal no Brasil não tem apresentado êxito nessa missão, principalmente para assegurar uma audiência qualificada aos anunciantes.

A primeira hipótese apresentada sobre perda de audiência se confirma a partir dos dados sobre desaceleração da circulação apresentados e discutidos. No início desta tese foi apresentada uma reportagem do jornal brasileiro *Meio & Mensagem* (especializado no segmento de comunicação mercadológica e *marketing*), no ano de 2019, em que se apontava um crescimento da circulação digital, no comparativo entre os anos 2018 e 2017, de quatro dos principais jornais brasileiros: *O Globo*, *Estadão*, *Folha de S. Paulo* e *Zero Hora*. Ao olharmos os mesmos veículos em outro recorte temporal inserido nesta tese (2018 a 2021, conforme relatório do portal *Poder 360* na seção Anexos), os mesmos quatro jornais continuam apresentando crescimento nas circulações digitais, conforme dados da mesma fonte anterior, o Instituto Verificador de Informações (IVC). *O Globo* cresce 57% no período; *Folha de S. Paulo*, 44%; *Estadão*, 16%; e *Zero Hora*, 24%.

Contudo, no crescimento consolidado entre impresso e digital, o crescimento é menor apresentando desaceleração ou indicadores negativos. *O Globo* e *Folha de S. Paulo* crescem entre 19% e 18%, respectivamente entre os quatro anos. Já *Estadão* e *Zero Hora*, perdem *performance*, com -6% e -30% na redução de circulação geral, respectivamente.

Ao considerar o mesmo quadro comparativo na circulação acumulada no primeiro semestre de 2022 (último recorte apontado pelo estudo até a elaboração dessa conclusão), três dos quatro jornais em questão apontam indicadores negativos comparando junho de 2022 com dezembro de 2021 (*O Globo*, *Folha* e *Estadão*) tendo apenas o *Zero Hora* com quadro de recuperação. As reduções do crescimento aqui se dão pela queda do impresso e a desaceleração do digital na contagem de circulação pelo IVC.

Pode não ser assertivo analisar a origem do problema apenas sob a ótica da queda de circulação impressa ou mesmo digital presente em vários casos, uma vez que isso é consequência e não origem. A origem está na queda de consumo de notícia por uma

sociedade cada dia mais convergente e dispersa. Erra também quem ainda não elencou como um dos principais problemas a ser combatido o fato de o leitor/consumidor não perceber que tudo que está disponível e disponibilizado como notícia, muitas vezes, não o é. E que a notícia, em sua essência, provém de organizações noticiosas sérias, construídas e monitoradas por profissionais capacitados e, na maioria das vezes, com histórico para isso. O valor central para os jornais começa nesse contexto e deve se multiplicar utilizando-se de métricas para outras vertentes como valor econômico útil à organização, ora individual, focado nas decisões dos cidadãos; ora social, para comunidade; ora instrumental, diante de tantos meios e processos. Fato é que criar e sustentar valor pede ciência e muito trabalho.

A segunda hipótese sobre o jornal perder a percepção de ferramenta midiática eficaz ao anunciante é também comprovada a partir de indicadores de investimento que apresentam perda crescente. Em 2019, ano inicial da construção desta tese, a participação desse meio era de 9,2% no investimento total do mercado anunciante brasileiro, segundo o relatório *Mídia Dados*, elaborado pelo *Kantar/Ibope* e encomendado pelo *Grupo de Mídia*, entidade que reúne profissionais de mídia publicitária brasileira (dados já explorados no Capítulo II desta tese). A partir desse número, é possível fundamentar essa perda de relevância pelo anunciante, uma vez que o mesmo dado de 2013 (ano inicial do recorte temporal de comparativos dessa tese) era de 16,4% e o último relatório emitido pelo grupo referente ao ano de 2021, registra uma redução considerável nessa participação, chegando a 6,5%. Ou seja, de 2013 a 2021, temos uma linha de *performance* negativa como tendência para investimentos de anunciantes no meio jornal, principalmente quando o mesmo raciocínio comparativo, do mesmo relatório, aponta estabilidade no investimento em TV (aberta e a cabo), aumento em meios digitais, redução em revistas (outro meio impresso apontado nos levantamentos). É importante também dizer que em 2020 o número de novos anunciantes cresceu 47% em relação aos dois anos anteriores, a maioria deles basicamente oriundos de médias e pequenas empresas que passaram a investir em mídias *on* e *off-line* monitoradas pelo *Ibope Mídia*. O fato positivo aqui é que o número de anunciantes no mercado de comunicação no Brasil vem aumentando, contudo, sem a percepção que o jornal é um meio importante na composição de seus planos de comunicação.

Buscar aumentar a base de assinantes como contraponto à perda de receita oriunda da publicidade é uma ação necessária e está clara não só na pesquisa empírica desta tese mas também nas informações adicionadas com base na construção teórica do trabalho. Essa combinação entre receita gerada por assinaturas somada à comercialização de soluções para anunciantes é, sem dúvida, uma tendência favorável para a sustentação do negócio.

Mas mesmo um modelo de negócios focado na captação e retenção de assinantes como fonte principal de receita, também não se mostra sustentável aos jornais brasileiros. Fica claro que, para a assertividade de ambos os modelos (receita oriunda de assinantes ou de anunciantes), é fundamental que o meio jornal assuma efetivamente o desafio maior de posicionamento como fonte primária de informação. A notícia deve ter o papel de chancela do meio, independentemente se físico ou virtual, seja em plataformas próprias ou terceiras.

Esse desafio é ainda maior quando essa notícia precisa agregar valor à própria marca do meio jornal na procura de qualificação e frequência de audiência, em uma estratégia constante de troca de atributos entre ambos: mensagem e meio. E ainda ser concebida, apurada e veiculada muitas vezes em regime de urgência e numa frequência de desdobramentos com exigência na qualidade, levando em conta eventos e fenômenos sociais e políticos.

A partir das respostas às questões de investigação e confirmações das hipóteses apresentadas, afirma-se a tese de que os jornais brasileiros perderam relevância nos últimos anos - e continuam a perder – aos anunciantes como veículos que garantam uma qualificação de audiência para suas marcas. Principalmente pela perda de relevância também ao leitor/consumidor diante outras mídias digitais.

É premente, portanto, que os jornais brasileiros revejam seus posicionamentos e caminhos adotados diante dos desafios da Transformação Digital, principalmente frente a um leitor/consumidor cada dia mais convergente e de um mercado publicitário em plena transformação na maneira de comunicar marcas, produtos e serviços, tendo o domínio da jornada do consumidor como premissa. A queda de circulação como tendência, mesmo somando o digital ao impresso, atestam que o meio não está sendo considerado fonte primária de informação por esse leitor convergente e, conseqüentemente, isso não se transforma em audiência para o anunciante voltar a investir no meio. Trata-se, portanto,

de um ciclo vicioso que não se retroalimenta de qualificação, apontando a venda de assinaturas como única fonte de receita futura, mas também ameaçada pela mudança constante de se consumir notícias.

Como respostas às questões de investigação que também nortearam a construção desta tese, é importante a visualização de um conjunto de desafios impostos aos agentes presentes na relação comunicação, consumo e convergência. Ao anunciante cabe uma missão cada dia mais desafiadora de, ao mesmo tempo, assegurar o valor percebido de suas marcas empresariais ou de produtos, além de adotar estratégias e ações táticas voltadas à *performance* balizadas pelos resultados de aquisição de novos clientes e retenção de suas bases. Neologismos como *breetail* e *brandformance* passam a compor o glossário mercadológico dos departamentos de comunicação e *marketing* das empresas tendo em vista essa dupla missão entre força de marca e resultados comerciais e, conseqüentemente, do domínio da jornada do consumidor.

A leitura e o entendimento do comportamento desse consumidor, desde o conhecimento e a consideração gerados por um produto ou serviço até a concretização de sua aquisição e fidelização, é premissa para a adoção de táticas comunicacionais convergentes executadas a partir de planos de comunicação compostos por ferramentas *on* e *off-line*.

Ao anunciante, no papel de gestor da comunicação mercadológica, cabe também não se prender em definições ou mesmo discussões sobre novas métricas de mercado em relação a métricas clássicas. Seu olhar deve estar sempre na contemporaneidade das soluções e inovações comunicacionais, somando-as ao conhecimento adquirido em seu histórico, mas sempre ciente de que está diante de um mercado de consumo que também se movimenta e se aperfeiçoa.

A comunicação publicitária passa a ser um componente importante desse escopo ampliado da comunicação mercadológica, uma vez que se soma a técnicas e ferramentas também ampliadas como contraponto a um objetivo raso e ultrapassado de simplesmente vender produtos. Trata-se de ampliar um pouco o foco, desejado e necessário: criar interesse, gerar consideração e acompanhar esse cliente na condição de *prospect* até a compra do produto ou no fechamento de um contrato do serviço; e ainda continuar acompanhando esse novo cliente em todo seu ciclo e vida inserido em sua base, com alto valor na rentabilização do negócio. Isso vale tanto para a sobrevivência de qualquer

negócio, quanto do próprio profissional. Ou seja, a comunicação publicitária precisa adotar a jornada de consumo como premissa em uma visão ampliada e integrada, não mais apenas em ações até então classificadas como comunicação digital. Fato é que a jornada de consumo é composta por momentos *on* e *off-line*, sob o viés da comunicação mercadológica.

O saber mercadológico e comunicacional está na soma de métodos e rotinas, muitas vezes, atemporais em que o problema a ser resolvido é o protagonista e não as ferramentas ou o conjunto de ferramentas empregadas que são consequências do problema. A discussão sobre o *marketing* tradicional diante do *marketing* digital, por exemplo, se não conduzida no sentido de somar estratégias e ferramentas complementares, não tem mais sentido nenhum. O entendimento pleno do problema mercadológico a ser resolvido, dos públicos a serem impactados em suas mais variadas composições, influências e comportamentos e a construção inteligente das mensagens e escolha de meios estratégicos devem conduzir, como exemplo de um recorte bem reduzido, o olhar do anunciante na busca de resultados para suas marcas.

Desconsiderar ou mesmo diminuir a representatividade do anunciante, no contexto das organizações noticiosas, pode ser ignorar não só um agente importante na sustentação do negócio por conta dos seus investimentos mas também ignorar uma força que instiga sempre um repensar. Seja na proposta de valor sob o olhar mercadológico, seja como um parceiro em projetos diferenciados que acabam inspirando toda estrutura comercial e até mesmo editorial na busca por inovações focadas em um leitor cada dia mais exigente e convergente.

Cabe, portanto, aos jornais empreenderem ritmo acelerado na construção e na sustentação de valor, adotando estratégias e táticas para afirmar e sustentar posicionamentos como fonte primária de informação, assumindo os desafios apontados até aqui. É importante em uma pesquisa como esta dar lugar ao empirismo para, no mínimo, ouvir quem está disposto a fazê-lo e que conjunto de ações está adotando, como também quem está sendo impactado e se está percebendo esse esforço. Ao se aprofundar em um núcleo de executivos estratégicos do *Estadão* para entender os movimentos que o jornal tem feito nesse sentido e, ao mesmo tempo, em um segundo grupo composto por *heads* das áreas de mídia de agências de publicidade que representam os principais setores e anunciantes

brasileiros, procurou-se estabelecer uma relação de expectativa *versus* desempenho na leitura de que o esforço do primeiro grupo esteja sendo reconhecido pelo segundo.

E não está. Ainda não está sendo reconhecido pelos publicitários responsáveis pela compra de mídia o esforço que o jornal está fazendo, embora haja a expectativa de que os jornais brasileiros conquistem novamente um espaço representativo nos planos de comunicação dos anunciantes. O *Estadão* tem investido tempo e recursos em um redesenho significativo nas áreas editoriais em total sinergia em relação aos desafios impostos pela transformação digital na alternância constante do hábito de consumo de notícias e demais conteúdos. Além disso, esse jornal vem fazendo uso de dispositivos e parcerias digitais para apurar a técnica de valorização de conteúdos e prospecção de novos leitores, tendo a jornada de consumo como premissa e a adoção do funil de conversão como tática para uma comunicação voltada para a aquisição.

As áreas comerciais dos jornais também estão em transformação no sentido de tornar mais empática a relação com o anunciante ao entender melhor suas necessidades na combinação entre sustentação de marca e resultados comerciais, não mais limitados às áreas de mercado das organizações. Com isso, a venda de espaços para veiculação das mensagens publicitárias abre espaço para propostas ampliadas, em formato de projetos que se utilizam de *brief* específico do anunciante e que perpassa por respostas convergentes e que fazem uso de um portfólio ampliado de soluções que vão além do jornal e contam, quando possível, com outros meios dos grupos comunicacionais ou parceiros externos.

O domínio da jornada de consumo é premissa nos diálogos com os grupos, devido à representatividade do conceito e de seus desdobramentos táticos para a tomada de decisões, de ambos os lados: do jornal, que deve prover soluções baseadas na realidade do anunciante e deste, ao empregar o mesmo princípio em suas estratégias de prospecções. Mas a construção de uma audiência qualificada é também um componente importante no exercício de se apropriar da jornada de consumo como estratégia principal. Contudo, há uma dicotomia aqui.

Mesmo que o grupo que representa os anunciantes reconheça a importância dessa qualificação, ele também não deixa de reconhecer a procura exacerbada por audiências quantitativas, mesmo que pontuais, ação por ação, sem o foco na construção de uma

audiência regular e frequente. Isso se justifica pela pressão do anunciante em resultados pontuais, muito ligados às metas mensais de resultados dentro das organizações. Por mais que os planejamentos organizacionais sejam pensados e construídos com uma visão de médio e longo prazos, planos comunicacionais costumam ser projetados com uma perspectiva pendendo mais para o tático, com metas e, conseqüentemente, pressão por resultados semanais e mensais, quando não em períodos menores. É essa a realidade aplicada a conceitos já explorados aqui como *bretail* ou *brandformance*.

Entender essa realidade do anunciante é mais do que um exercício empático por parte dos jornais brasileiros; é condição maior para adequar o leque de soluções na geração de conteúdo com foco no negócio. E isso não pode ser encarado como conflitante em relação aos princípios éticos e aos valores do ofício de fazer jornalismo. Ao contrário, quanto maior a qualificação ao gerar conteúdo e noticiá-lo, maior o valor percebido pelo leitor e transmitido diretamente ao anunciante na forma de qualificação da audiência. Não por coincidência, o objeto de pesquisa desta tese foi definido como ponto comum entre o meio jornal, o anunciante e o leitor/consumidor em uma representação clara da interdependência entre esses agentes para a sustentação do negócio. Meio e anunciante em constante adequações de suas estruturas, ferramentas e rotinas para colocar o terceiro agente no centro de suas estratégias. *Customer centric* já é cultura dominante para muitas empresas e precisa ser adotado também nas organizações noticiosas na mesma proporção, pois o leitor/consumidor é peça-chave em qualquer discussão sobre convergência, uma vez que, diante de um fluxo de conteúdo em múltiplas plataformas, é ele quem apresenta um comportamento migratório diante desse cenário. Com isso, os jornais brasileiros precisam voltar a comunicar seus atributos em campanhas próprias e trabalhar a percepção positiva como uma fonte primária de informações qualificadas e confiáveis para os mais variados perfis de leitores. Isso pede a adoção de uma estratégia comunicacional efetiva com o mercado, pois ser já não basta, é preciso dizer que é. O Brasil já foi mais impactado por campanhas publicitárias dos jornais, tanto de veículos com circulação nacional quanto regionais. Voltar a reforçar atributos relacionados à qualificação e à confiabilidade de informações, além de conteúdos que conversem com diferentes segmentações de interesse, é uma iniciativa importante para a construção e a sustentação de valor. É preciso retomar a ligação emocional com o leitor, em que pese o desafio de somar essa emoção a um comportamento transmidiático, mas é necessário.

Obviamente que isso se aplica aos veículos que podem atestar esses atributos e que adotem estratégias e ações táticas balizadas pela jornada de consumo, fazendo uso de ferramentas convergentes na composição *on* e *off-line*, canalizadas no conceito de Comunicação 360, indo muito além da publicidade clássica. O jornal *Estadão*, utilizando-se da pesquisa empírica, é um bom *benchmarking* para isso.

Mas há muito o que pesquisar e discutir sobre a influência do anunciante na sustentação dos jornais brasileiros, diante de todos os desafios apontados nessa tese. É preciso intensificar as discussões sobre modelos de negócios e frequentes inovações na geração e disponibilização de conteúdo para indivíduos e sociedade em sintonia com a monetização mais adequada para sua sustentação, assim como a permanência de princípios éticos na construção da notícia.

A presente tese se oferece para a continuidade dessa discussão. A inquietude do pesquisador inspirou este estudo muito pela *práxis*, movido por um histórico como gestor de comunicação mercadológica, exatamente no papel de um anunciante, somado ao interesse na pesquisa balizada pela relação entre comunicação, consumo e convergência. Nesse contexto, também adota o papel de um assinante que, além de confiar em seus jornais como fonte primária de informação, é um apreciador da cultura jornalística.

Discutir e colaborar com a sustentabilidade do meio jornal é sempre necessário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (2007). *Estratégia de portfólio de marcas*. Porto Alegre, Bookman.
- Assad, N. (2016). *Marketing de conteúdo: como fazer sua empresa decolar no meio digital*. São Paulo, Atlas.
- Associação Paulista de Jornais – APJ. (2017). *Tom Rosenstiel: jornalistas estão melhores hoje do que há 20 ou 30 anos*. [Em linha]. Disponível em: <<http://apj.inf.br/jornalistas-estao-melhores-hoje-do-que-ha-20-ou-30-anos-diz-tom-rosenstiel/>>. [Consultado em 26/09/2020].
- _____. (2019). *Marcelo Rech: há um renascimento da valorização do jornalismo profissional*. [Em linha]. Disponível em <<https://apj.inf.br/marcelo-rech-ha-um-renascimento-da-valorizacao-do-jornalismo-profissional/>>. [Consultado em 19/09/2020].
- Assumpção, M., Alfinito, S. e Castro, B, G. A. (2019). Consumo de jornal impresso e *on-line*: impresso é *status*, *on-line* é facilidade. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), pp. 23-42. [Em linha]. Disponível em <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1312>>. [Consultado em 08/07/2019].
- Barbosa, L. e Campbell, C. (2006). *Cultura, consumo e identidade*. Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Barbosa, M. (2002). Paradigmas de construção do campo comunicacional. In: Weber, M. (Org). *Tensões e objetos da pesquisa em comunicação*. Porto Alegre, Sulina.
- Bardin, L. (2018). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.

Benetti, E. (2008). Mídia e *marketing*. In: Dias, S. R. (Ed.). *Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar*. 3ª ed. São Paulo, Atlas, pp. 183-301.

Bonin, J. A. (2009). Revisitando os bastidores da pesquisa: práticas metodológicas na construção de um projeto de investigação In: Maldonado, A. *et al. Metodologias de pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos*. 2ª ed. Porto Alegre, Sulina, pp. 19-42.

Brasil. (2018). Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 15 ago. [Em Linha]. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm>.

[Consultado em 15/11/2022].

Bridger, D. (2019). *Neuromarketing: como a neurociência aliada ao design pode aumentar o engajamento e a influência sobre os consumidores*. São Paulo, Autêntica Business.

Brigatto, G. (2019). Empresas usam mal *marketing* digital, diz *McKinsey*. *Valor Econômico – Empresas*, 18 fev. [Em linha]. Disponível em <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/02/18/empresas-usam-mal-marketing-digital-diz-mckinsey.ghtml#>>. [Consultado em 19/02/2019].

Briggs, A. e Burke, P. (2006). *Uma história social da mídia: de Gutenberg à internet*. Rio de Janeiro, Zahar.

Burke, P. (2003). *Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar.

Canavilhas, J. (2012). Da remediação à convergência: um olhar sobre os *media* portugueses. *Brasilian Journalism Research*, 1(8), pp. 7-21. [Em linha]. Disponível em <https://bjr.sbpjor.org.br/bjr/article/viewFile/369/362> [Consultado em 22/09/2021].

Canclini, N. G. (2010). *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. 8. ed. Rio de Janeiro, Editora UFRJ.

Canfield, D. S., Gallon, S. e Dalla Corte, V. F. (2017). O *design thinking* na jornada do consumidor em uma *steakhouse* no Brasil. *CPMark: Caderno Profissional de Marketing*, 5(3), pp. 1-14. [Em linha]. Disponível em: < <https://bit.ly/3TDUamK>>. [Consultado em 09/12/2019].

Capote, G. (2020). *A jornada do cliente: guia essencial para entender clientes, desenvolver soluções, projetar experiências e repensar processos*. Gart Capote, BPM & BXD.

Cellard, A. (2008). A análise documental. In: Poupart, J. (Org.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodologia*. Petrópolis, Vozes. pp. 295-316.

Conde, M. (2018). *Jornalismo digital: temas em jornalismo digital, histórico e perspectivas*. Curitiba, Intersaberes.

Costa, C. T. (2005). Modernidade líquida, comunicação concentrada. *Revista USP*, (66), pp. 178-197. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/13446>>. [Consultado em 06/12/2019].

Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*, 2ª ed. Coimbra, Edições Almedina.

Curado, B. (2019). Como a transformação digital do *Estadão* mostra um novo futuro para o jornalismo. *Think With Google*, out. [Em linha]. Disponível em <<https://bit.ly/3ExA75m>>. [Consultado em 28/09/2019].

Douglas, M. e Isherwood, B. (2006). *O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo*. Rio de Janeiro, Editora UFRJ.

E-Bit – Nielsen. (2020). *Webshoppers – 43ª edição*. [Em linha]. Disponível em <<https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>>. [Consultado em 09/12/2021].

Estadão. (2019). ‘Estadão’ inicia nova fase e avança em sua transformação digital. *Estadão*, 31 ago. [Em linha]. Disponível em <<https://www.estadao.com.br/infograficos/economia.estadao-inicia-nova-fase-e-avanca-em-sua-transformacao-digital,1030420>>. [Consultado em 14/12/2021].

_____. As mudanças do ‘Estadão’ ao longo de sua história. *Estadão*, 16 out. 2021. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/infograficos/economia.moderno-e-melhor-para-ler-novo-estadao-impreso-tem-ainda-mais-conteudo-e-informacao-conheca,1203133>>. [Consultado em 14/12/2021].

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª ed. Porto Alegre, Artmed.

Folha de S. Paulo (2021). *Como ler a Folha*. [Em linha]. Disponível em <<https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=49451&anchor=6429410&origem=busca&originURL=&pd=7ecbc4f8059e9d4ba8f9f61e3ed8f520>>. [Consultado em 12/03/2021].

Fox, F. (2019). Encontros nos espaços virtuais: Conduzindo grupos-foco *on-line*. In: Braun, V., Clarke, V. e Gray, D. *Coleta de dados qualitativos: um guia prático para técnicas textuais, midiáticas e virtuais*. Petrópolis, RJ, Vozes. pp. 316-342.

Galhardo, A. (2010). *A publicidade ao televisor na imprensa portuguesa (JN e DN) de 1957 a 2000 – Representações do objecto de consumo e do consumidor negociados no espaço do anúncio*. [Em linha]. Disponível em <<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/2243/1/TD.pdf>>. [Consultado em 12/07/2019].

Gielow, I. (2020). Eleitor confia mais no jornalismo profissional para se informar sobre o pleito, mostra Datafolha. *Folha de S. Paulo*, 9 out. [Em linha]. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2020/10/eleitor-confia-mais-no-jornalismo->

[profissional-para-se-informar-sobre-o-pleito-mostra-datafolha.shtml](#)>.[Consultado em 16/10/2021].

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo, Atlas.

Giovannini, B. (1987). Assim o homem inventou a comunicação. In: Giovannini, G. (Coord.). *Evolução da comunicação: do sílex ao silício*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.

Godoy, M. (2021) Desafios: organizar dados, ouvir o leitor e contar os fatos. *Estadão*, 16 out. [Em linha]. Disponível em <https://www.estadao.com.br/infograficos/economia/desafios-organizar-dados-ouvir-o-leitor-e-contar-os-fatos,1202175>>. [Consultado em 19/09/2021].

Gomes, P. G. (2004). *Tópicos da teoria da comunicação*. 2ª ed. São Leopoldo RS, Editora Unisinos.

Gonçalves, A. L. (2021). F1 TV Pro: *streaming* exibirá corridas da Fórmula 1 no Brasil. *Tecmundo*, 23 mar. [Em linha]. Disponível em <https://www.tecmundo.com.br/cultura-geek/214243-f1-tv-pro-streaming-exibira-corridas-formula-1-brasil.htm>>. [Consultado em 14/12/2021].

Golub, H. *et al.* (2000). Delivering value to customers. *McKinsey & Company*, 1 jun. [Em linha]. Disponível em <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/delivering-value-to-customers>>. [Consultado em 19/07/2022].

Goulart, A. (2010). Processo Comunicacional. *Enciclopédia INTERCOM de Comunicação*. 01, pp. 958-959. São Paulo, Sociedade de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

Grupo de Mídia São Paulo. (2019). *Mídia dados Brasil 2019*. Porto, Palavra Editores Associados.

Jenkins, H. (2009). *Cultura da convergência*. São Paulo, Atlas.

_____. (2014). *Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia programável*. São Paulo, Aleph.

_____. (2016) Convergência e conexão são o que impulsiona a mídia agora. Entrevista a Kalinke, P. e Rocha, A. (2016). *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 39(1), jan.-abr., pp. 213-219. [Em linha]. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/intercom/a/9z4FWtpP5D4zC3FHNWqhx7B/?format=pdf&lang=pt>>. [Consultado em 21/07/2019].

Kantar Ibope Media. (2019). *Setores de Higiene, Beleza e Farmacêutico impulsionam a compra de espaço publicitário no Brasil*. [Em linha]. Disponível em <<https://www.kantaribopemedias.com/setores-de-higiene-beleza-e-farmacutico-impulsionam-a-compra-de-espaco-publicitario-no-brasil/>>. [Consultado em 09/07/2021].

Karsaklian, E. (2000). *Comportamento do consumidor*. São Paulo, Atlas.

Kellner, D. (2006). Cultura da mídia e triunfo do espetáculo. In: Moraes, D. (Org.). *Sociedade Midiatizada*. Rio de Janeiro, Mauad, pp. 119-147.

Kim, W. e Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo, Futura.

_____. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Rio de Janeiro, Sextante.

Kotler, P. e Armstrong, G. (1998). *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

Kotler, P., Kartajaya H e Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro, Sextante.

Kotler, P. e Keller, L. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo, Pearson Prentice-Hall do Brasil.

Lanning, M. e Michaelis, E. (1988). Delivering value to customers. *McKinsey Staff paper*. [Em linha]. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/delivering-value-to-customers>>. [Consultado em 09/12/2021].

Leão, A. (2017). As relações na era digital. *GV-Executivo*, v.16, n.2, pp. 28–31. [Em linha]. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/68672>>. [Consultado em 14/11/2022].

Lima, C. A. e Nascimento, J. R. (2016). Interatividade e convergência midiática na Webradio da *Rádio Jornal*. *Revista Mediação*, 18(23), pp. 114-129. [Em linha]. Disponível em <<http://revista.fumec.br/index.php/mediacao/article/view/4174>>. [Consultado em 14/11/2022].

Lindon, D. *et al.* (1999). *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. Alfragide, Publicações Dom Quixote.

Lindstrom, M. (2009). *A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.

Longo, W. (2019). *Marketing e comunicação na era pós-digital: as regras mudaram*. Rio de Janeiro, Alta Books.

Lovelock, C. e Wirtz, J. (2011). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. São Paulo, Pearson Prentice-Hall do Brasil.

Lund, S. et al. (2021). *O futuro do trabalho pós-Covid-19 – Relatório McKinsey Quarterly Five-Fifty*. McKinsey & Company, 22 fev. [Em linha]. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19/pt-BR>>. [Consultado em 09/12/2021].

Lupetti, M. (2012). *Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento*. São Paulo, Cengage Learning.

Machado, M. (2002). *Entrevista de pesquisa: A interação pesquisador/entrevistado*. Belo Horizonte, C/Arte.

Maldonado, A. E. et al. (2011). *Metodologias de pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos*. 2ª ed. Porto Alegre, Sulina.

McLuhan, M. (2007). *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo, Editora Cultrix.

Martín-Barbero, J. (2009). *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. 6ª ed. Rio de Janeiro, Editora UFRJ.

Marx, K. O caráter fetichista da mercadoria e seu segredo. In: *O Capital: crítica da economia política*. São Paulo, Abril Cultura.

Meio & Mensagem. (2014). Kantar adquire controle de Ibope Média. *Meio & Mensagem*, 17 dez. [Em linha]. Disponível em <<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2014/12/17/kantar-adquire-controle-de-ibope-media.html>>. [Consultado em 21/07/2019].

_____. (2007). *Campanhas inesquecíveis: propaganda que fez a história do Brasil*. São Paulo, Meio & Mensagem.

Miller, D. (2007). Consumo como cultura material. *Revista Horizontes Antropológicos*. Porto Alegre, 28, jul./dez., pp.33-63.

Muniz, E. (2004). Publicidade e propaganda: origens históricas. *Caderno Universitário*, (148), Canoas, Ed. Ulbra. [Em linha]. Disponível em <<https://www.eloamuniz.com.br/arquivos/1188171156.pdf>>. [Consultado em 14/11/2022].

O Estado de S. Paulo. (2022). *Home Page*. [Em linha]. Disponível em <<https://digital.estadao.com.br/o-estado-de-s-paulo/>>. [Consultado em 14/11/2022].

_____. (2021). Aplicativo do ‘Estadão’ ganha abas para vídeos e colunistas. *Estadão*, 8 abr. [Em linha]. Disponível em <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,aplicativo-do-estadao-ganha-abas-para-videos-e-colunistas,70003674321>>. [Consultado em 25/09/2021].

_____. (2021). *Novo Estadão*. *Estadão*, 16 out. [Em linha]. Disponível em <<https://www.estadao.com.br/infograficos/economia,moderno-e-melhor-para-ler-novo-estadao-impresso-tem-ainda-mais-conteudo-e-informacao-conheca,1203133>>. [Consultado em 25/09/2021].

Ogdem, J. e Crescitelli, E. (2007). *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*. 2ª ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Oliveira, C. M. (2020). *Marketing pós-digital: o marketing à medida do ser humano*. Lisboa, Actual Editora.

Pauseiro, S. M. (2014). Dilemas do jornalismo impresso na busca de um novo modelo de negócio. *Revista Eptic Online*, 16(1), pp. 19–32. [Em linha]. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5016776>>. [Consultado em 07/07/2019].

Pereira, P. (2021). Multiplataforma, ‘Estadão’ renova e aprimora sua versão impressa. *Estadão*, 16 out. [Em linha]. Disponível em <<https://www.estadao.com.br/infograficos/economia,multiplataforma-estadao-renova-e-aprimora-sua-versao-impressa,1199439>>. [Consultado em 25/09/2021].

Pezzatti, R. (2019). Investimentos em publicidade foi de R\$ 8,2 bi no 1º semestre, aponta estudo. *UOL Economia*, 13 nov. [Em linha]. Disponível em <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/11/13/investimento-em-publicidade-foi-de-r-820-bi-no-1-semester-aponta-estudo.htm>>. [Consultado em 15/11/2019].

Picard, R. G. (2013). *Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas*. Odivelas, Media XXI.

Pinho, J. B. (2003). *Jornalismo na internet: planejamento e produção da informação online*. São Paulo, Summus Editorial.

Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lisboa, Lidel – Edições técnicas.

Porto, R. B. e Torres, C. V. (2014). Valores humanos como moderadores e supressores na preferência do consumidor por marcas e produtos. *Revista Estudos de Psicologia UFRN*, 19(2), pp. 91-101. [Em linha]. Disponível em <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2014000200001>. [Consultado em 03/09/2020].

Porto, R. B. e Okada, S. I. (2018). Comportamento do consumidor em canais cruzados e seus benefícios: validação de escala para avaliar o desempenho do processo de compra. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), pp. 443-460. [Em linha]. Disponível em <<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3415>>. [Consultado em 14/11/2022].

Rabaça, C. A. e Barbosa, G. (1988). *Dicionário de comunicação*. São Paulo, Ática.

Rech, M. (2019). Há um renascimento da valorização do jornalismo profissional. *APJ – Associação Paulista de Portais e Jornais*, 6 set. [Em linha]. Disponível em <<http://apj.inf.br/marcelo-rech-ha-um-renascimento-da-valorizacao-do-jornalismo-profissional/>>. [Consultado em 03/09/2020].

- Renó, D. e Flores, J. (2018). *Periodismo transmídia*. Aveiro, Ria Editorial.
- Rez, R. (2016). *Marketing digital: a moeda do século XXI*. São Paulo, DVS Editora.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: o futuro além das marcas*. São Paulo, M. Books do Brasil.
- Rocha, M. E. M. (2009). Publicidade e internet: a difícil convergência. *Galáxia*, 9(17). set. [Em linha]. Disponível em: <<https://doaj.org/article/a14b24ca4dbf43c1a6407f27b88f6b00>>. [Consultado em 15/11/2020].
- Rodrigues, F. (2018). Tiragem impressa dos maiores jornais perde 520 mil exemplares em 3 anos. *Poder 360*, 31 jan. [Em linha]. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/midia/tiragem-impressa-dos-maiores-jornais-perde-520-mil-exemplares-em-3-anos/>>. [Consultado em 08/02/2019].
- Rogers, D. L. (2018). *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo, Autêntica Business.
- Rosa, A. M. (2017). *A comunicação e o fim das instituições – Das origens da imprensa aos novos media*. Ramada, Media XXI.
- Rosa, J. L. (2021). Aos 21 anos, Valor acelera aposta no meio digital. *Valor Econômico*, 3 maio. [Em linha]. Disponível em <<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/05/03/aos-21-anos-valor-acelera-aposta-no-meio-digital-sembarreira.ghtml>>. [Consultado em 28/12/2021].
- Rosa, M. e Arnoldi, M. (2007). *A entrevista na pesquisa qualitativa – mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte, Autêntica.
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo, Atlas.

Rosenstiel, T. (2017). Tom Rosenstiel analisa novo jornalismo dinâmico e participativo. *G1- Globo News*. [Em linha]. Disponível em

<<https://g1.globo.com/globonews/milenio/video/milenio-tom-rosenstiel-analisa-novo-jornalismo-dinamico-e-participativo-5967996.ghtml>>. [Consultado em 05/07/2019].

Sacchitiello, B. (2019). Circulação digital dos grandes jornais cresce no Brasil. *Meio & Mensagem*, 30 jan. Disponível em

<<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/01/30/circulacao-digital-dos-grandes-jornais-cresce-no-brasil.html>>. [Consultado em 08/02/2019].

_____. Grandes jornais têm caminho de crescimento no digital. *Meio & Mensagem*, 4 fev. 2021. [Em linha]. Disponível em

<<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2021/02/04/grandes-jornais-tem-caminho-de-crescimento-no-digital.html>>. [Consultado em 19/11/2021].

Salaverría, R. e Negro, S. (2008). *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona, Editorial Sol90.

Santini, A. (2013). *A Brand Shop como ferramenta midiática e sua influência na experiência de compra: a Loja-Conceito da Apple na medição entre marca e consumidor*. Dissertação de Mestrado em Comunicações e Linguagens. Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba – PR. Brasil.

Santos, M. P. (1989). *História da arte*. São Paulo, Ática.

Santos, R. E. (2008). *As teorias da comunicação: da fala à internet*. 2ª ed. São Paulo, Paulinas.

Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. São Paulo, Edipro.

Shimp, T. A. (2009). *Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção*. Porto Alegre, Bookman.

Slater, D. (2002). *Cultura do consumo e modernidade*. São Paulo, Nobel.

Silva, N. M. (2016). *Renovar ou morrer: a adaptação das redações de três diários e um semanário em papel às práticas convergentes*. Tese de Doutorado em Ciências da Informação. Universidade Fernando Pessoa. Porto. [Em linha]. Disponível em <<https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/5076>>. [Consultado em 14/07/2019].

Silverstone, R. (2011). *Por que estudar a mídia?* 3ª ed. São Paulo, Edições Loyola.

Sodré, M. (2006). Eticidade, campo comunicacional e midiatização. In: Moraes, D. (Org.). *Sociedade midiatizada*. Rio de Janeiro, Mauad, pp.19-32.

Sousa, J. P. (2006). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media*. 2ª ed. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa.

Tecmundo. (2021). F1 TV Pro: *streaming* exibirá corridas da Fórmula 1 no Brasil. *Tecmundo*, 23 mar. [Em linha]. Disponível em <<https://www.tecmundo.com.br/cultura-geek/214243-f1-tv-pro-streaming-exibira-corridas-formula-1-brasil.htm>>. [Consultado em 14/12/2021].

Terra. (2020). Iniciativas tentam contornar apagão de dados da Covid-19. *Terra*, 8 jun. [Em linha]. Disponível em <<https://bit.ly/3UOh8c4>>. [Consultado em 04/11/2020].

Terry, G. e Braun, V. (2019). Breve, porém doce: o surpreendente potencial dos métodos de levantamento qualitativo. In: Braun, V.; Clarke, V. e Gray, D. *Coleta de dados qualitativos: um guia prático para técnicas textuais, midiáticas e virtuais*. Petrópolis, RJ, Vozes. pp. 39-71.

Thompson, J. B. (2011). *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Petrópolis, RJ, Vozes.

Torres, C. V. e Allen, M. W. (2009). Influência da cultura, dos valores humanos e do significado do produto na predição de consumo: síntese de dois estudos multiculturais na

Austrália e no Brasil. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), pp. 127-152. [Em linha]. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/1069>>. [Consultado em 12/09/2020].

UOL. (2020). *Jornais unificam capas e destacam papel do jornalismo contra Covid-19*. [Em linha]. Disponível em <<https://bit.ly/3UX25MW>>. [Consultado em 04/11/2020].

Vilches, L. (2006). Migrações midiáticas e criação de valor. In: Moraes, D. (Org.). *Sociedade midiaticizada*. Rio de Janeiro, Mauad, pp.157-189.

Wolf, M. (2019). *O cérebro no mundo digital: os desafios da leitura de nossa era*. São Paulo, Contexto.

_____. (2015). *Televisão é a nova televisão: o triunfo da velha mídia na era digital*. São Paulo, Globo.

Yahya, H. (2021). Grandes jornais mantêm circulação nos 2 primeiro anos de Bolsonaro. *Poder 360*, 25 jan. [Em linha]. Disponível em <<https://www.poder360.com.br/midia/grandes-jornais-mantem-circulacao-nos-2-primeiros-anos-de-bolsonaro/>>. [Consultado em 14/11/2022].

_____. (2022). Jornais no 1º semestre: impresso cai 7,7% e digital tem alta tímida. *Poder 360*, 1 ago. [Em linha]. Disponível em <<https://www.poder360.com.br/midia/jornais-no-1o-semester-impresso-cai-77-e-digital-tem-alta-timida/>>. [Consultado em 05/09/2022].

Yanaze, M. H. (2010). *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*. São Caetano do Sul, Difusão Editora.

_____. (2011). *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo, Saraiva.

ANEXOS

Índice de Anexos

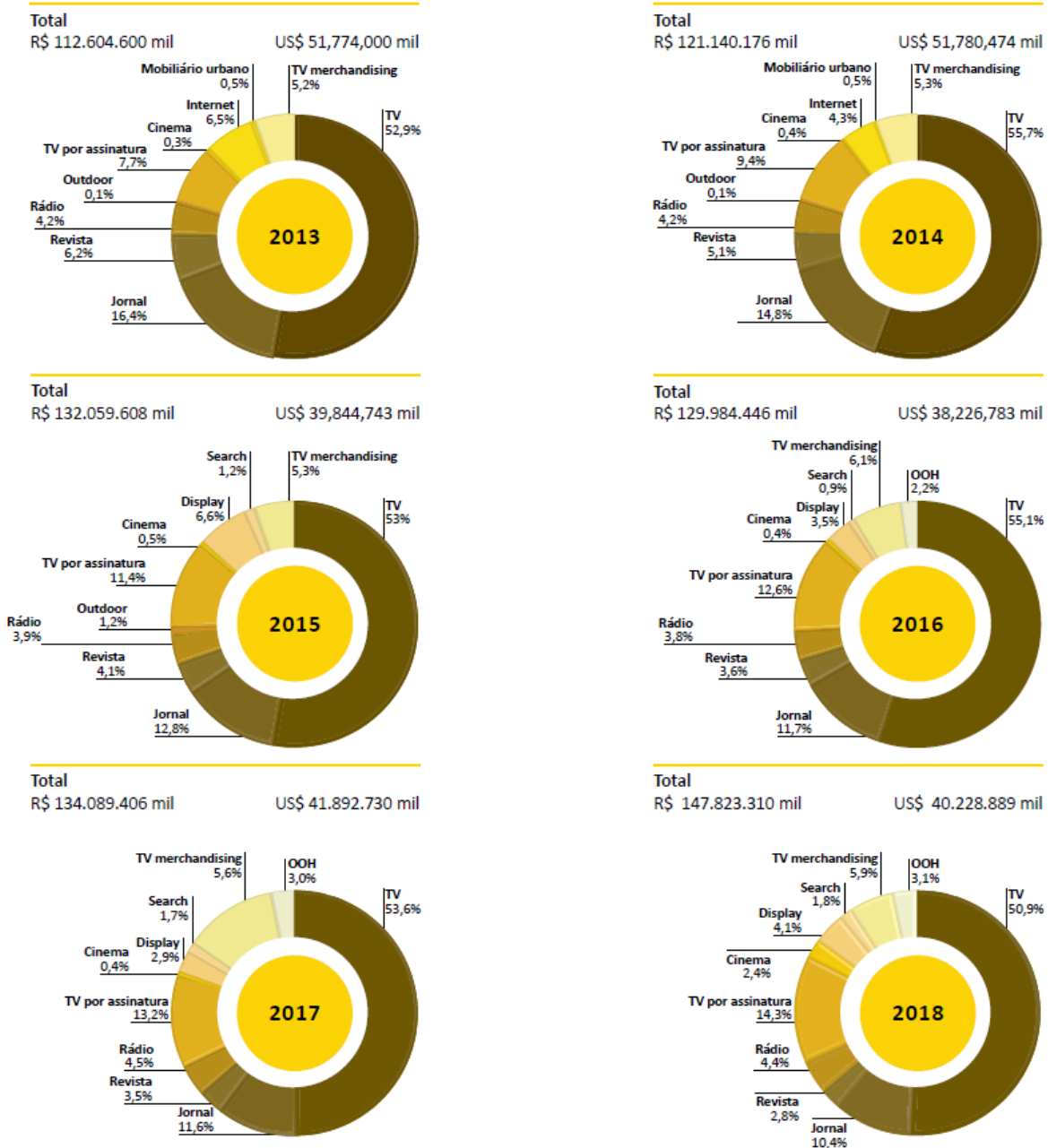
Anexo 1: Distribuição investimentos de mídia no Brasil _ 2013 a 2016	190
Anexo 2: Distribuição investimentos de mídia no Brasil _ 2015 a 2020	191
Anexo 3: Ibope Monitor – Critérios de coleta	192
Anexo 4: Investimento publicitário por setor econômico	193
Anexo 5: Circulação dos títulos filiados ao IVC – parte 1	194
Anexo 6: Circulação dos títulos filiados ao IVC – parte 2.....	195
Anexo 7: Roteiro da entrevista com o Editor-chefe de <i>O Estado de S. Paulo</i>	196
Anexo 8: Roteiro da entrevista com Dir. Comercial de <i>O Estado de S. Paulo</i>	198
Anexo 9: Roteiro da entrevista com Dir. de Marketing de <i>O Estado de S. Paulo</i>	199
Anexo 10: Transcrição da entrevista com Editor-chefe de <i>O Estado de S. Paulo</i>	201
Anexo 11: Transcrição da entrevista com Dir. Comercial de <i>Estado de S. Paulo</i>	214
Anexo 12: Transcrição da entrevista com Dir. de Marketing de <i>O Estado de S. Paul</i>	224
Anexo 13: Roteiro para <i>focus group</i> com executivos de mídia das agências	237
Anexo 14: Transcrição dos depoimentos do <i>focus group</i>	239
Anexo 15: Evolução da circulação dos jornais brasileiros (2018 a 2022)	271
Anexo 16: Carta Autorização para pesquisa do jornal <i>O Estado de S. Paulo</i>	272
Anexo 17: Parecer Comitê de Ética da Plataforma Brasil.....	273

Anexo 1: Distribuição Investimentos de Mídia no Brasil – 2013 a 2016

MERCADO E DEMOGRAFIA 

Distribuição dos investimentos em mídia

Breakdown of investments in media



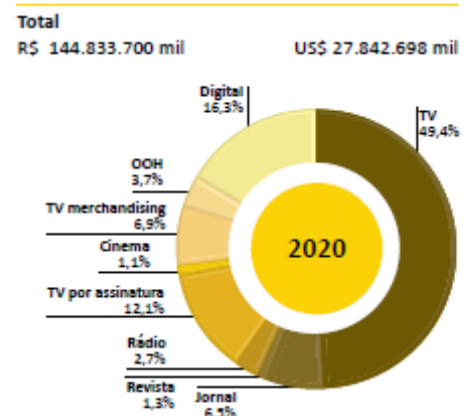
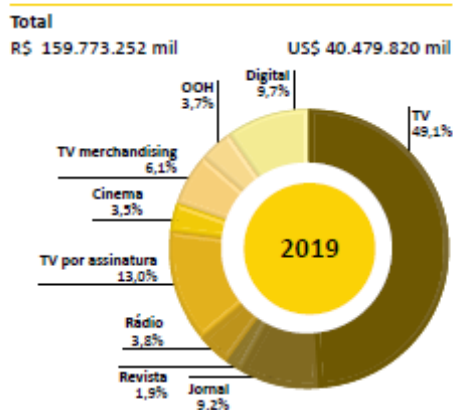
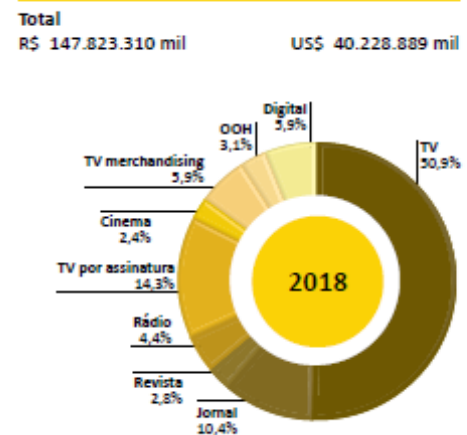
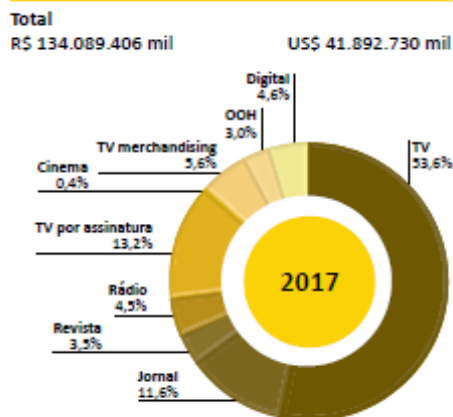
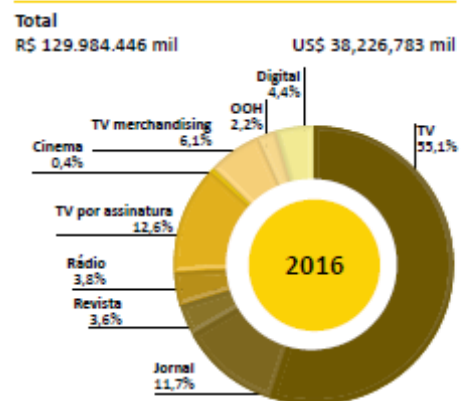
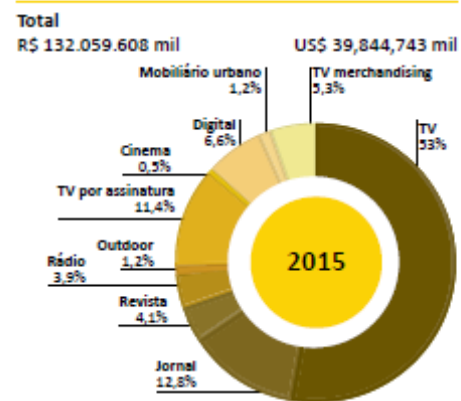
Fonte / Source
 Kantar IBOPE Media – Monitor Evolution
 Ano de 2018: Banco de dados utilizado: ME1812TOTALPTVSH (9 meios + merchandising) – Remessa de dezembro/2018
 Valores base em tabela de preços dos veículos
 Dados em Dólar: utilizada a taxa de venda do último dia útil do mês – fonte: Banco Central
 Gross Ad Value

Anexo 2: Distribuição Investimentos de Mídia no Brasil – 2015 a 2019

MERCADO E DEMOGRAFIA



Distribuição dos investimentos em mídia Breakdown of investments in media



Fonte / Source
Kantar IBOPE Media – Monitor Evolution
Ano 2020: Ano de 2020 banco de dados utilizado: ME2012TOTALPTVSH3 (10 meios + merchandising) – Remessa de dezembro/2020
Valores base em tabela de preços dos veículos
Com este critério, desconsiderando quaisquer médias de reduções, os dados não devem ser comparados com nenhum dos estudos oficiais da Kantar IBOPE Media, que levam em consideração médias de ajuste por meio
Dados em Dólar: utilizada a taxa de venda do último dia útil do mês – fonte: Banco Central
Gross Ad Value
2018: Digital: Junção de Display Desktop e Search / 2019: Digital: Junção de Display Desktop, Search e Vídeo Desktop + Display Mobile / 2020: Digital: Junção de Display Desktop, Search e Vídeo Desktop + Display Mobile

Anexo 3: Ibope Monitor – Critérios de coleta

Kantar Ibope Media – Monitor

Kantar Ibope Media – Monitor

CRITÉRIOS

A seguir apresentamos os critérios adotados pela Kantar Ibope Media na coleta de informações sobre Investimento Publicitário.

COMO OS VALORES SÃO FIXADOS

- Os preços por inserção têm como base as tabelas vigentes de cada veículo, desconsiderando-se descontos.
- Espaços cedidos gratuitamente são também valorados nos mesmos critérios de cada meio.

TV ABERTA

- Patrocínio – Vinhetas e Chamadas: preço de 5" base faixa horária correspondente na tabela de preços.
- Cobertura de Mercados/Veículos:
 - 2010: 37 mercados e 126 emissoras;
 - 2011: 38 mercados e 128 emissoras;
 - 2012: 38 mercados e 129 emissoras;
 - 2013: 41 mercados e 137 emissoras;
 - 2014: 41 mercados e 138 emissoras;
 - 2015: 41 mercados e 139 emissoras;
 - 2016: 41 mercados e 139 emissoras;
 - 2017: 41 mercados e 140 emissoras;
 - 2018: 40 mercados e 139 emissoras.

REVISTA

- Títulos pesquisados:
 - 2010: 445 títulos;
 - 2011: 465 títulos;
 - 2012: 423 títulos;
 - 2013: 368 títulos;
 - 2014: 263 títulos;
 - 2015: 258 títulos;
 - 2016: 230 títulos;
 - 2017: 222 títulos;
 - 2018: 183 títulos.

(*) Este número inclui os títulos nacionais, regionais e especiais.

JORNAL

- Valoração com base na respectiva retransmissão/colocação do anúncio da tabela de preços dos veículos.
- Cobertura de Mercados/Veículos:
 - 2010: 62 títulos e 24 mercados;
 - 2011: 61 títulos e 24 mercados;
 - 2012: 56 títulos e 24 mercados;
 - 2013: 70 títulos e 26 mercados;
 - 2014: 70 títulos e 26 mercados;
 - 2015: 68 títulos e 26 mercados;
 - 2016: 67 títulos e 26 mercados;
 - 2017: 75 títulos e 31 mercados;
 - 2018: 74 títulos e 30 mercados.

OOH

- As informações desse meio são fornecidas diretamente pelas exibidoras.
- Cobertura de Mercados/Veículos:
 - 2010: 28 mercados;
 - 2011: 30 mercados;
 - 2012: 30 mercados;
 - 2013: 18 mercados;
 - 2014: 19 mercados;
 - 2015: 23 mercados;
 - 2016: 54 mercados (inclusão de Estabelecimentos Comerciais, Edifícios e Transportes);
 - 2017: 57 mercados (inclusão de Aeroportos);
 - 2018: 61 mercados.

RÁDIO

- Coleta realizada de segunda-feira a sexta-feira das 06h às 22h, incluindo todos os feriados.
- Patrocínio – Vinhetas e Chamadas: preço de 5" base faixa horária correspondente na tabela de preços.
- Cobertura de Mercados/Veículos:
 - 2010: 7 mercados e 77 emissoras;
 - 2011: 8 mercados e 77 emissoras;
 - 2012: 8 mercados e 77 emissoras;
 - 2013: 10 mercados e 83 emissoras;
 - 2014: 10 mercados e 85 emissoras;
 - 2015: 10 mercados e 96 emissoras;
 - 2016: 10 mercados e 96 emissoras;
 - 2017: 13 mercados e 111 emissoras;
 - 2018: 13 mercados e 106 emissoras.

TV POR ASSINATURA

- Patrocínio – Vinhetas e Chamadas: preço de 5" base faixa horária correspondente na tabela de preços.
- Cobertura de Mercados/Veículos:
 - 2010: 36 canais;
 - 2011: 36 canais;
 - 2012: 38 canais;
 - 2013: 38 canais;
 - 2014: 44 canais;
 - 2015: 46 canais;
 - 2016: 46 canais;
 - 2017: 46 canais;
 - 2018: 46 canais.
- As informações são coletadas pela transmissão nacional das operadoras. Portanto, não são apresentadas exibições por praças.

CINEMA

- A coleta é feita considerando a cine-semana. Período: sexta-feira a quinta-feira.
- Tipo de complexo: padrão ou premium.
- Cobertura de Mercados/Veículos:
 - 2010: 11 mercados;
 - 2011: 11 mercados;
 - 2012: 11 mercados;
 - 2013: 11 mercados;
 - 2014: 11 mercados;
 - 2015: 11 mercados;
 - 2016: 11 mercados;
 - 2017: 14 mercados;
 - 2018*: 102 mercados.
- * Nova metodologia de coleta. Modelo de declaração de dados das principais redes atuantes no país: Flixmedia e Preshow
Ampliação de cobertura: saltamos de 14 para 137 cidades monitoradas
Salas: aumento de 290% na quantidade de salas, de 574 para 2.261
Complexos: de 46 para 379

DISPLAY

- Coleta própria via captura dos anúncios comercializados diretamente pelos publishers.
- Cobertura de Veículos:
 - 2015: 30 sites;
 - 2016: 99 sites;
 - 2017: 124 sites;
 - 2018: 388 sites.

SEARCH

- Coleta de links patrocinados.
- Cobertura de Veículos:
 - 2015: 3 buscadores;
 - 2016: 3 buscadores;
 - 2017: 3 buscadores;
 - 2018: 3 buscadores.

MERCHANDISING

- Ações coletadas durante os programas nacionais.
- Cobertura de Veículos:
 - 2013: 5 redes;
 - 2014: 5 redes;
 - 2015: 5 redes;
 - 2016: 5 redes;
 - 2017: 5 redes;
 - 2018: 5 redes.

Anexo 4: Investimento publicitário por setor econômico

Investimento publicitário total por setor econômico

Total advertising investment per economic sector

Setor econômico		2018		2017	
Ranking		R\$ (mil)	US\$ (mil)	R\$ (mil)	US\$ (mil)
17	18				
1	1	26.925.795	7,328,702	23.470.479	7,329,630
2	2	19.701.210	5,387,287	16.077.695	5,026,998
4	3	12.812.580	3,474,888	10.937.640	3,415,623
3	4	12.245.605	3,331,882	12.878.998	4,023,772
5	5	10.807.268	2,930,747	10.303.070	3,222,183
7	6	9.369.406	2,550,422	8.341.910	2,607,898
8	7	7.627.575	2,073,551	6.459.295	2,020,793
6	8	7.586.966	2,092,157	9.067.737	2,830,053
11	9	6.937.120	1,894,686	5.398.305	1,687,329
9	10	6.917.107	1,879,765	6.138.549	1,919,173
10	11	5.907.139	1,620,529	5.526.828	1,729,607
12	12	5.553.421	1,511,566	5.251.614	1,639,558
16	13	2.526.997	681,627	1.753.332	547,397
13	14	2.207.982	601,463	2.525.363	788,443
14	15	1.785.969	480,548	1.921.666	599,164
15	16	1.760.563	478,840	1.847.583	577,992
17	17	1.578.834	424,900	1.735.170	541,447
18	18	1.426.062	374,306	1.262.216	390,932
19	19	1.243.156	329,730	1.222.118	379,050
21	20	947.705	255,589	476.991	148,946
20	21	649.265	174,258	525.164	163,814
23	22	504.255	134,305	251.818	78,654
22	23	459.890	123,368	369.642	115,166
24	24	117.334	31,813	121.259	38,209
26	25	114.577	30,955	105.991	33,201
25	26	109.529	31,006	118.973	37,698
		147.823.310	40,228,889	134.089.406	41,892,730

Fonte / Source
Kantar IBOPE Media – Monitor Evolution
Ano de 2017: Banco de dados utilizado: ME1712TOTALTVSH (9 meios + merchandising) – Remessa de dezembro de 2017
Ano de 2018: Banco de dados utilizado: ME1812TOTALTVSH (9 meios + merchandising) – Remessa de dezembro de 2018
Valores base em tabela de preços dos veículos | Dados em Dólar: utilizada a taxa de venda do último dia útil do mês – fonte: Banco Central
Gross Ad Value

Fonte: Grupo de Mídia – Mídia dados 2019 / Kantar Ibope

Anexo 5: Circulação dos títulos filiados ao IVC – parte 1

Circulação dos títulos filiados ao IVC (mil exemplares)

IVC – Audited newspapers circulation (thousand copies)

Jornal	Cidade	Média por Edição					2018*		
		2013	2014	2015	2016*	2017*	Dias úteis	Sábado	Domingo
Folha de S.Paulo	São Paulo	294,8	371,1	335,9	309,7	300,5	305,0	320,2	328,8
O Globo	Rio de Janeiro	267,5	353,3	311,2	302,2	240,9	287,7	333,3	356,2
O Estado de S. Paulo	São Paulo	234,9	237,4	236,2	216,3	206,7	243,4	261,1	253,2
Super Notícia	Belo Horizonte	302,5	323,2	298,6	261,1	219,2	182,3	200,4	216,8
Zero Hora	Porto Alegre	183,8	205,4	197,3	200,7	191,1	181,2	194,6	–
Correio do Povo	Porto Alegre	140,2	110,3	103,9	92,5	88,5	108,5	108,7	108,5
Daqui	Goiânia	162,0	156,2	153,0	91,1	113,5	105,8	104,8	–
Diário Gaúcho	Porto Alegre	159,5	149,7	148,5	130,1	111,4	100,2	110,8	–
O Tempo	Belo Horizonte	63,1	91,8	106,1	101,4	90,9	92,8	100,5	100,7
Extra	Rio de Janeiro	225,7	179,2	162,8	131,1	116,5	86,4	96,2	153,5
Valor Econômico	São Paulo	58,5	59,0	59,7	60,4	58,0	85,4	–	–
Agora São Paulo	São Paulo	95,9	89,3	89,1	81,2	75,3	64,8	68,8	81,6
Meia Hora	Rio de Janeiro	125,2	102,0	96,1	83,0	69,2	60,0	54,2	37,3
Correio Braziliense	Brasília	55,1	48,5	56,3	50,1	45,8	54,4	63,9	68,5
Jornal NH	Novo Hamburgo	42,8	42,8	39,8	41,1	50,1	51,4	51,5	–
Estado de Minas	Belo Horizonte	79,4	108,7	98,1	78,3	59,5	48,5	48,9	51,1
Correio*	Salvador	56,3	59,1	52,8	50,1	43,7	36,6	37,3	36,4
Diário Catarinense	Florianópolis	38,7	36,3	42,4	35,7	34,9	35,5	36,4	–
Jornal do Commercio	Recife	42,5	39,6	45,1	41,0	38,7	34,1	45,3	37,0
Expresso da Informação	Rio de Janeiro	70,5	50,7	52,5	41,1	34,7	31,7	30,3	26,3
Folha de Londrina	Londrina	30,8	28,6	27,6	27,7	27,2	31,3	–	26,8
A Tarde	Salvador	36,8	40,1	39,8	36,3	31,1	28,5	26,6	28,8
Diário do Nordeste	Fortaleza	32,1	24,4	22,6	20,3	19,7	25,2	26,3	6,0
O Dia	Rio de Janeiro	47,4	37,5	35,4	31,7	27,9	24,4	24,7	31,9
A Tribuna	Vitória	56,1	46,3	41,5	35,3	29,4	21,6	25,4	34,0
Pioneiro	Caxias do Sul	27,8	26,8	29,8	24,7	22,5	20,6	22,3	–
O Popular	Goiânia	31,5	28,9	20,2	21,9	18,5	16,2	17,3	21,0
Dez Minutos	Manaus	89,6	54,5	39,2	27,7	20,3	16,0	14,8	–
Jornal VS	São Leopoldo	16,1	15,8	13,9	13,9	15,2	15,9	16,1	–
Cruzeiro do Sul	Sorocaba	24,1	22,0	21,2	19,3	17,9	15,2	15,4	15,7
Diário do Pará	Belém	26,8	21,9	22,1	20,2	18,2	14,7	14,0	17,0
A Gazeta	Vitória	24,3	24,2	21,5	17,6	15,6	14,2	19,8	21,9
Gazeta de Piracicaba	Piracicaba	24,6	23,2	22,0	18,6	15,4	13,9	14,2	14,4
O Liberal	Americana	12,5	12,0	12,1	10,5	9,1	13,8	14,8	15,2

Fonte: Grupo de Mídia / IVC / 2019

Anexo 6: Circulação dos títulos filiados ao IVC – parte 2

Circulação dos títulos filiados ao IVC (mil exemplares)

IVC – Audited newspapers circulation (thousand copies)

Jornal	Cidade	Média por Edição					2018*		
		2013	2014	2015	2016*	2017*	Dias úteis	Sábado	Domingo
Massa!	Salvador	24,5	21,5	21,7	18,7	15,9	13,4	11,9	–
Hora de Santa Catarina	Florianópolis	25,6	17,9	18,7	15,1	17,6	13,2	13,5	–
Na Hora H	Brasília	31,8	21,1	20,0	16,1	14,8	12,9	–	–
A Notícia	Joinville	20,7	19,2	18,9	13,5	12,2	12,8	10,4	–
Aqui MG	Belo Horizonte	33,9	25,3	18,8	9,3	10,0	12,6	12,3	11,7
O Povo	Fortaleza	21,8	19,3	17,3	16,4	14,6	12,5	12,5	16,1
Jornal da Cidade	Bauru	19,9	18,1	15,4	15,5	13,9	12,1	12,2	14,3
Diário da Região	São José do Rio Preto	20,6	19,4	17,1	15,9	13,8	11,3	12,1	13,2
A Tribuna (Santos)	Santos	18,7	17,3	16,4	14,2	12,5	10,5	14,1	17,9
Jornal de Santa Catarina	Blumenau	17,9	17,5	16,8	12,5	10,8	10,4	10,7	–
Aqui MA	São Luís	20,7	17,0	15,1	11,7	11,4	10,1	–	–
Notícia Agora	Vitória	25,2	20,9	18,7	15,9	12,1	9,0	9,8	12,1
Expresso Popular	Santos	17,8	14,0	13,3	11,2	9,6	8,3	8,1	–
Correio do Estado	Campo Grande	13,5	12,0	11,5	10,4	9,2	8,3	8,0	–
Diário de Canoas	Canoas	8,6	9,0	7,9	7,4	7,8	7,9	–	–
Aqui DF	Brasília	40,0	29,0	23,6	16,7	13,3	7,8	8,4	8,2
Notícias do Dia (Consolidado)	Florianópolis	12,5	9,6	–	–	7,5	6,9	7,1	–
Correio da Paraíba	João Pessoa	11,3	11,2	10,1	7,9	7,0	5,9	6,3	8,0
Tribuna do Paraná	Curitiba	15,3	13,9	11,5	9,1	8,0	5,7	–	–
O Estado do Maranhão	São Luís	10,6	10,2	10,1	8,7	6,5	5,7	–	6,8
Jornal Já Paraíba	João Pessoa	17,2	9,5	8,4	6,8	5,8	4,9	5,1	–
O Imparcial	Presidente Prudente	7,4	7,1	6,8	5,9	5,5	4,9	5,0	5,2
Jornal do Povo	Cachoeira do Sul	5,2	5,3	5,1	5,1	5,0	4,9	5,6	–
Jornal A Tribuna	Criciúma	3,8	4,7	4,3	4,1	4,2	4,7	4,7	–
Hoje em Dia	Belo Horizonte	19,6	13,1	12,7	8,8	6,0	4,3	4,7	–
Tribuna do Norte	Natal	7,6	6,7	6,6	6,1	5,1	4,2	4,9	5,8
O São Gonçalo	Rio de Janeiro	8,0	6,8	6,6	5,7	5,0	3,9	3,7	4,0
Jornal de Brasília	Brasília	8,3	6,6	6,1	5,0	3,7	3,3	–	–
Tribuna do Norte (PR)	Apucarana	6,1	6,0	5,5	4,0	3,4	3,2	3,3	3,4
Meio Norte	Teresina	3,3	2,8	2,4	2,8	3,0	2,9	3,0	–
Jornal Atos	Lorena	–	–	–	–	1,6	1,5	1,7	–
Diário do Amazonas	Manaus	4,9	2,9	2,5	2,2	1,8	1,4	1,4	3,5
Jornal de Pomerode	Pomerode	–	–	0,9	1,0	1,1	1,0	1,0	–

Fonte: Grupo de Mídia / IVC / 2019

Anexo 7: Roteiro da entrevista com o Editor-chefe de *O Estado de S. Paulo*



Universidade Fernando Pessoa - Porto/Portugal
Programa de Doutoramento em Ciência da Informação
Linha Jornalismo e Estudos mediáticos

Roteiro para entrevista com o Editor-chefe de *O Estado de S. Paulo*

Dados básicos do entrevistado:
Função/atribuições e breve trajetória na área.

1. Um provável risco para as organizações noticiosas, apontado na tese em construção, é o da comoditização da notícia. Entendendo o termo como a perda de diferenciais e, consequentemente, relevância perante o público leitor. Como profissional do meio e, acima de tudo, jornalista, você concorda com o fato de que a notícia pode ser comoditizada diante de tantos meios noticiosos nos mais variados cenários convergentes? Qual é o posicionamento de um jornal como *O Estado de S. Paulo* nesse cenário?
2. O desenvolvimento desta tese tem apontado que o meio jornal tem um posicionamento bastante desafiador no atual cenário de plena convergência nos hábitos de consumo de informações e notícias. Você concorda com essa afirmação? O que pode agregar sobre isso?
3. Qual é o perfil esperado de um jornalista atualmente, principalmente ligado ao meio jornal?
4. Qual é o papel de um editor de jornal hoje, diante do desafio híbrido de garantir um conteúdo relevante, criar cenários favoráveis para audiências e, muitas vezes, gerir equipes de jornalistas? Fique à vontade para criticar ou complementar essa questão.
5. Entre os anos de 2014 a 2019 (recorte temporal da tese), é possível observar uma queda significativa na circulação dos jornais auditados pelo IVC no Brasil (gráfico a seguir).

Evolução da circulação – Títulos filiados ao IVC
Evolution of newspaper circulation



Sob o olhar editorial, ao que se deve essa queda? O quanto esse cenário tem relação com o hábito de consumo de notícias, na sua opinião?

6. Durante a elaboração deste estudo (e desta entrevista) estamos atravessando um período desafiador diante da pandemia do Covid-19, no Brasil e no mundo. Como você entende o posicionamento de uma organização noticiosa nesse contexto e, em especial, do meio jornal? Como o *Estadão* tem se posicionado diante desse cenário?

7. Sob o olhar da área editorial, como criar relevância no meio jornal, gerando valor tanto para o leitor/consumidor quanto para os anunciantes?

Anexo 8: Roteiro da entrevista com Dir. Comercial do *O Estado de S. Paulo*



Universidade Fernando Pessoa - Porto/Portugal
Programa de Doutoramento em Ciência da Informação
Linha Jornalismo e Estudos mediáticos

Roteiro para entrevista com o Dir. Comercial – Mercado Anunciante de *O Estado de São Paulo*

Dados básicos do entrevistado:
Função/atribuições e breve trajetória na área.

- 1. Sob o olhar comercial, como se dá a prospecção de um anunciante hoje?*
- 2. Quais os esforços do Estadão para captar e fidelizar um anunciante com foco na sua retenção (frequência de anúncios)?*
- 3. Como está hoje o share de receita¹ entre venda avulsa, assinatura (off e/ou online) e publicidade/patrocínios (apenas em percentuais, sem valores financeiros)?*
- 4. Como pode ser definido o modelo de negócio¹ adotado pelo Estadão, em relação a essas ou outras fontes de receitas?*
- 5. Quais são os principais setores anunciantes¹ hoje do Estadão? (apenas ranking, sem valores de investimento).*
- 6. Existe um estudo de segmentação de anunciantes do Estadão? Se sim, como se dá basicamente essa segmentação e qual são as premissas¹ da atuação do jornal para as categorias dessa segmentação?*
- 7. Sob o olhar da área comercial, como criar relevância no meio jornal, gerando valor tanto para os anunciantes quanto para o leitor/consumidor?*

¹ A intenção aqui não é explorar informações de cunho estratégico que não possam ser divulgadas. Caso possível, citar dados e conceitos macros.

Anexo 9: Roteiro da entrevista com o Dir. de Marketing de *O Estado de S. Paulo*



Universidade Fernando Pessoa - Porto /Portugal
Programa de Doutoramento em Ciência da Informação
Linha Jornalismo e Estudos mediáticos

Roteiro para entrevista com o Dir. de Marketing e Inovação do jornal *O Estado de S. Paulo*.

Dados básicos do entrevistado:

Função/atribuições e breve trajetória na área

1. Quais os principais desafios do *Estadão* frente aos atuais cenários convergentes, principalmente no consumo de informações, notícias, entretenimento etc.?
2. O que, na sua opinião, o *Estadão* oferece de diferente em relação a outros jornais ao seu leitor? Idem aos anunciantes para veiculação de suas marcas e mensagens.
3. Sob o olhar do *marketing*, como se dá a prospecção de um assinante hoje?
4. Existe um estudo de segmentação de leitores do *Estadão*? Se sim, como se dá basicamente essa segmentação e qual as premissas¹ da atuação do jornal para as categorias dessa segmentação?
5. Um artigo publicado no jornal *Meio e Mensagem*² em janeiro/2019 registra um crescimento significativo da circulação digital de 4 entre os 5 maiores jornais brasileiros (*Folha de S. Paulo*, *O Globo*, *O Estado de S. Paulo*, *Super Notícia* e *Zero Hora*), apontando o fato como significativo na compensação à circulação impressa. Qual foi (e com tem sido) o desempenho do *Estadão* nessa relação entre circulações impressas e digitais, desde 2019?

Veículo	Circulação média (Digital) 2018	Circulação média (Digital) 2017	Variação
Folha de S. Paulo	194.855	167.592	16,26%
O Globo	173.527	99.689	74,06%
O Estado de S. Paulo	134.103	85.854	56,19%
Super Notícia	43.459	48.095	-9,63%
Zero Hora	88.472	81.872	8,06%

Ref²:<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/01/30/circulacao-digital-dos-grandes-jornais-cresce-no-brasil.html>

6. Durante a elaboração deste estudo (e desta entrevista), estamos atravessando um período desafiador diante da pandemia do Covid-19, no Brasil e no mundo. Como você entende o posicionamento de uma organização noticiosa nesse contexto e, em especial, do meio jornal? Como o *Estadão* tem se posicionado diante desse cenário?

7. Sob o olhar do *marketing*, como criar relevância no meio jornal, gerando valor tanto para os anunciantes quanto para o leitor/consumidor?

¹ A intenção aqui não é explorar informações de cunho estratégico que não possam ser divulgados. Caso possível, citar dados e conceitos macros.

Anexo 10: Transcrição da entrevista com o Editor-chefe de *O Estado de S. Paulo*



Universidade Fernando Pessoa – Porto/Portugal
Programa de Doutoramento em Ciência da Informação
Linha Jornalismo e Estudos mediáticos

Transcrição entrevista com o editor-chefe de *O Estado de S. Paulo*

Duração: 1h15min14seg

Editor-chefe do jornal *O Estado de S. Paulo*

Jornalista, Bacharel em Jornalismo, iniciou sua jornada como repórter e editor como *treinee* da *Gazeta Mercantil* e passou por veículos como revistas *Veja* e *Época*, jornal *Folha de S. Paulo* e hoje é editor-chefe do jornal *O Estado de S. Paulo*.

Aqui tratado como Editor-chefe (EC)

AS. Um provável risco para as organizações noticiosas, apontado na tese em construção, é o da comoditização da notícia, termo aqui entendido como relativo à perda de diferenciais e, conseqüentemente, relevância perante o público leitor. Como profissional do meio e, acima de tudo, jornalista, você concorda com o fato de que a notícia possa ser comoditizada diante de tantos meios noticiosos nos mais variados cenários convergentes? Qual é o posicionamento de um jornal como o *Estadão* nesse cenário?

EC. Como em qualquer mercado, você tem *commodities*, mas tem também produtos com maior valor agregado. É claro que existe a notícia *commodity*! E qual é a notícia *commodity*? É o que chamamos de “quebra-queixo” que é, por exemplo, a entrevista do presidente (Presidente da República do Brasil durante o período desta entrevista, o Sr. Jair Messias Bolsonaro) na entrada do Palácio Alvorada ou Palácio do Planalto (respectivamente a residência e o local de trabalho do presidente). Ele sai do Alvorada e tem uma equipe; ele chega ao Planalto e há outra equipe para entrevistá-lo. Isso é uma notícia *commodity*, pois todo mundo tem, é igual em todo lugar, e todo mundo precisa ter. Tem baixo valor agregado. Isso, por exemplo, usamos e vendemos para o Brasil inteiro, inclusive. Temos a *Agência Estado*, que é a maior agência de notícias do Brasil e que,

não me lembro bem do número, tem mais de cento e trinta clientes no país, num espectro que abrange desde o UOL (portal de conteúdo, programas e serviços de internet do Grupo UOL PagSeguro) quando você abre uma notícia lá e está escrito “Estadão Conteúdo” e até mesmo na *Veja*, na *IstoÉ* ... Você é paranaense?

AS. Sim, sou do Paraná. Nascido em Londrina, mas com minha formação toda em Curitiba. No momento, residindo em São Paulo.

EC. Então, *Gazeta do Povo* (jornal de Curitiba), *Folha de Londrina*, *Zero Hora* (jornal de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul), todos são clientes do *Estadão Conteúdo*. E esse tipo de notícia todos precisam ter, é um *commodity*, uma informação básica.

Trabalhamos levando isso em conta. Ainda no exemplo das entrevistas do Presidente da República nos momentos de entrada e saída de sua residência ou trabalho, captamos o que ele falou e vamos tentar contextualizar, para ampliar e ir além. Para entender, explicar, complementar ou desmentir, se necessário. Isso já não é um *commodity*, isso guardamos para nós e publicamos só no *Estadão*, digital e impresso.

Além disso, temos uma produção muito grande de produtos mais elaborados, mais refinados. São frutos não apenas da percepção jornalística, mas resultados de métricas que nós e o mercado passamos a usar há três, quatro anos. Alguns vão dizer que o mercado brasileiro começou a usar há mais tempo, mas não é verdade. São métricas de audiência e engajamento que ficaram mais sofisticadas.

AS. Como são essas métricas?

EC. Por exemplo, hoje sabemos o que as pessoas estão lendo, em que horas estão lendo, em que horas leem mais, ou em que horas leem determinado conteúdo. Por exemplo, de manhã, antes de ir para o trabalho, ou quem vai para o trabalho de metrô ou de ônibus e que procura uma informação mais rápida para saber o que está acontecendo, as últimas notícias. Na hora do almoço ele (o leitor) procura se atualizar muitas vezes sobre o mesmo assunto da manhã, mas já começa a procurar assuntos de interesse como futebol, cultura, programações culturais. No momento, isso tudo está mais delicado em função da pandemia. No meio da tarde, ele volta a se atualizar sobre o noticiário e, à noite, ele começa a procurar as matérias mais contextualizadas para um maior entendimento do que

aconteceu durante o dia e começa a procurar coisas diferentes, fora do noticiário, por exemplo, cultura, esporte e saúde.

Estamos orientando nossa produção no seguinte sentido: 1) É importante para o “furo jornalístico”, geralmente sobre política e economia, que é nossa maior matéria-prima, não só para o *Estadão* mas também para todo o mercado. 2) Para o que o leitor está procurando.

Quando o jornal era só impresso, era uma questão de percepção jornalística. Era o que acreditávamos que era mais importante e interessante para o leitor. Trabalhávamos o dia inteiro nisso, à noite colocávamos isso na gráfica e, no dia seguinte, entregávamos para os leitores em casa ou na banca.

Hoje é um pouco diferente e tem um pouco disso. Sabemos o que é importante, mas não é mais apenas isso. Estamos vasculhando o que as pessoas querem saber, o que elas estão procurando para produzir, aprofundar e entregar agora em tempo real e não mais no dia seguinte.

AS. A transformação digital trouxe essa possibilidade, é isso?

EC. Sim, trouxe. Hoje não só conseguimos descobrir onde o interesse da maioria está focado mas também, observando as redes sociais – temos equipes específicas para isso –, conseguimos perceber tendências, por exemplo. Quando uma conversa começa a surgir com dúvidas ou comentários e começa a viralizar, muitas vezes ainda não chegou no repórter. Antes, dependíamos do repórter e de ele saber e de alguém contar para ele. Agora, não. Agora vamos buscar onde as conversas estão acontecendo. É como se antes entrássemos em todos os bares e botecos para entender o que estava sendo discutido.

AS. Entendo. Você diria que uma maneira de fugir dessa comoditização é entender o que as pessoas estão pesquisando, suas inquietudes e falar sobre isso?

EC. Sim. Uma maneira de simplificar esse raciocínio é a seguinte: antes, os jornalistas eram pautados muito pelas coletivas de imprensa de entidades, por exemplo, a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) etc. O repórter participava dessas coletivas, ouvia, perguntava e voltava com a pauta.

AS. Hoje, pelo momento que estamos vivendo com a pandemia, dependeríamos de coletivas com instituições ligadas à saúde para esse tipo de entendimento. Um CRM (Conselho Regional de Medicina), Secretarias ou Ministério da Saúde, entre outras instituições. É isso?

EC. Isso. Hoje descobrimos o que os médicos estão falando pelas redes deles e vamos buscar e apurar as informações. Por exemplo, quando começou a se falar na segunda onda da pandemia, detectamos e fomos buscar informações.

AS. O desenvolvimento desta tese tem apontado que o meio jornal tem um posicionamento bastante desafiador no atual cenário de plena convergência nos hábitos de consumo de informações e notícias. Você concorda com essa afirmação? O que pode agregar sobre isso?

EC. Sim. Antigamente publicávamos uma matéria, e o trabalho, muitas vezes, terminava na sua publicação. Porém às vezes também tinham desdobramentos, como é o caso de denúncias envolvendo poder público etc. Hoje a publicação da matéria, seja no digital ou impresso, é o começo de tudo e não o fim. Você publica com a agilidade do digital, detalha mais na edição impressa, faz um *podcast* com especialistas para discutir o tema, faz um *live* e ainda cria fóruns nas redes sociais do jornal para discutir o tema com o leitor. Ou seja, a publicação de uma reportagem hoje é o começo da jornada do leitor que se estende por várias plataformas.

AS. Mesmo que algumas plataformas que não sejam do *Estadão*? Ele pode, por exemplo, buscar em outras referências sobre esse tema e voltar novamente para suas plataformas. Há um desafio aqui, correto?

EC. Sim. O desafio é que ele fique aqui (dentro das plataformas do *Estadão*). Por isso temos o *Podcast* para ele procurar nossa rádio (*Podcast Radio El Dorado – Estadão*), temos a *TV Estadão* e temos as *lives*. Ele não precisa mais esperar o *Jornal Nacional* à noite ou a *Globo News*, ele pode ver tudo no *Estadão* mesmo. Por exemplo, ao final do texto, dizemos “Assista o que nossos convidados [citou exemplos de profissionais da área de *marketing*] dizem sobre o futuro da área de Telecomunicações no Brasil hoje às 16h. E você pode mandar suas perguntas”. Ou seja, a jornada é diferente hoje, ela não tem fim e nosso trabalho como veículo é mantê-lo conosco. De modo geral, embora no *Estadão*

as pessoas leiam muito pelo *desktop* durante o trabalho, pois somos muito fortes em economia, política e internacional, 80% da nossa leitura hoje se concentra no *mobile*. Mesmo assim, hoje é um pouco mais difícil alguém entrar no *site* do *Estadão* para ler as notícias do dia. No aplicativo sim, temos mais audiência. Então o trabalho hoje não é fazer uma *home page* com uma capa atraente e sim chegar ao leitor. Por isso, fazemos *pushes* de conteúdos relevantes para chegar até ele. Exemplo “*Baleia Rossi é eleito presidente da Câmara de Deputados*” [exemplo citado em função da relevância do tema no cenário político brasileiro no momento de realização das entrevistas]. Ao receber a informação, o leitor vai clicar e, além da notícia, vai ver mais opções de informações sobre o assunto. Por exemplo, “*Quem é o deputado Baleia Rossi. As primeiras medidas do Baleia Rossi como presidente da câmara*” etc. Ou seja, não é o leitor que vem atrás do jornal; é o jornal que vai atrás do leitor com os *pushes* e as *newsletters*.

AS. Entendo perfeitamente, pois, como leitor, recebo os *pushes* e as *newsletters* de vocês. Escolho os assuntos da minha preferência, inclusive. Esse é um dos caminhos para ganhar essa batalha da convergência, concorda?

EC. O *Estadão* é o veículo com mais acesso hoje por meio de tráfego direto (na maioria das vezes, quando o usuário digita a URL do veículo diretamente na barra de endereço dos *sites* de busca). Entendo que isso acontece, pois, como disse, somos muito acessados pelo *desktop* durante a rotina de trabalho. Mas, de modo geral, nós é que buscamos o leitor. Ou a *Folha*, *O Globo*, a *Gazeta do Povo*, *O Estado de Minas*, todos querem buscar o leitor. Como você citou na pergunta, sobre assuntos de preferência, as pessoas hoje montam seus combos. Elas têm o *Netflix* para ver filmes, o *Spotify* para música e outros exemplos para gastronomia, esporte etc. E é por esse caminho que estamos indo. Estamos com a *McKinsey* aqui dentro (*McKinsey & Company* é uma empresa americana de consultoria empresarial) e o trabalho vai muito nessa direção de vendermos coisas à parte.

Por exemplo, se você se interessa por gastronomia, você pode assinar o *Paladar* (caderno de gastronomia do *Estadão*). Agora se você tem interesse apenas por política e economia, você compra esse tipo de conteúdo. Ou seja, as pessoas estão cada vez mais montando seus combos. Esta é uma mudança de hábito que vai mudar nossos formatos completamente.

AS. Hoje isso já acontece. Eu como leitor indico os assuntos de maior interesse. Mas, sem dúvida, a tendência é o veículo buscar uma audiência mais segmentada, certo?

EC. Isso mesmo.

AS. Diante desse cenário tão desafiador, e você no papel de um Editor-chefe, preciso lhe perguntar o seguinte: qual é o perfil esperado de um jornalista atualmente, principalmente ligado ao meio jornal?

EC. Eu acredito que a base continua sendo a mesma. Tem que ter uma boa formação e cultura. Tem que ser uma pessoa curiosa. Não precisa ser falador, mas tem que ser curioso e, principalmente, inquieto. Essa é a base. Se não tiver isso, não adianta. É importante também associar isso tudo com conhecimentos digitais e dominar o inglês. Mas não adianta ser uma pessoa superdigital se não tiver essas características básicas, não serve.

AS. A essência não muda, certo?

EC. Isso mesmo. Você gosta de futebol?

AS. Sim, gosto muito. Mas antes do futebol, eu gosto mais das histórias do futebol, além do meu time de coração. Qualquer time, neste caso.

EC. Então, antigamente o que interessava era a habilidade do futebol. Aí veio uma revolução na prática desse esporte e hoje o preparo físico passou a ser fundamental. Quem não consegue correr o tempo todo não tem mais lugar no time. O futebol ficou feio porque todo mundo só corre. Quem desponta hoje é o jogador que é habilidoso e com preparo físico. Tem que ter as duas coisas. Assim deve ser um jornalista hoje.

AS. Qual é o papel de um editor de jornal hoje, diante do desafio híbrido de garantir um conteúdo relevante, criar cenários favoráveis para audiências e, muitas vezes, gerir equipes de jornalistas? Fique à vontade em criticar ou complementar essa questão.

EC. Primeiro, ele precisa ficar atento e saber tudo o que está acontecendo. Se não, você não tem o que entregar para a audiência. Você pode até saber o que ela quer, mas se não estiver atento, não sabe como entregar porque não sabe de onde tirar. Hoje é importante também zelar pela qualidade da informação. A população mais nova é muito independente e tem muito opinião própria, acostumada a fazer tudo sozinha. Por exemplo, não vão mais às agências de turismo para comprar seus pacotes. As pessoas entram na internet e montam seus pacotes. Isso, com um jovem jornalista pode ser muito ruim.

Temos um risco grande de ele não procurar mais, por exemplo, o Santini (o entrevistado cita o nome do pesquisador como exemplo para informações da área de *marketing* no setor de telecomunicações) para coletar informações sobre o setor de telecomunicações ou sobre a Claro (empresa do setor em que eu o pesquisador é gerente de comunicação). Ele tem uma pauta, formula as perguntas e manda por *e-mail* para a assessoria da empresa e aguarda a resposta. Ou simplesmente faz uma pesquisa no *site* da empresa e ele mesmo gera as respostas. Tudo limitado entre ele e a tela do seu computador. Isso é muito ruim, limita muito.

Por isso, um papel importante do editor é o de ensinar a nova safra de jornalistas a “fuçar” de verdade. Ensinar que não basta entrar em um *site* e procurar as respostas apenas ali. Elas podem ser limitadas ou desatualizadas. É preciso, por exemplo, conversar com alguém da empresa. Não é como comprar um *ticket* para o Louvre pela internet. Você precisa conversar com suas fontes confiáveis.

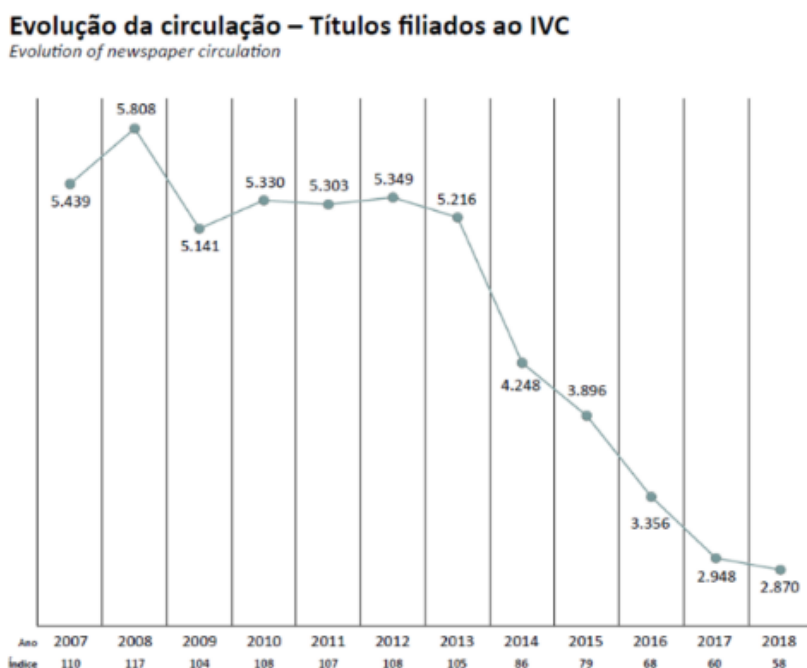
Outra função do editor é garantir que os profissionais não contaminem o material jornalístico com suas opiniões ou suas preferências. Isso é muito difícil. Hoje, inclusive, com essa polarização política, é ainda mais difícil. O leitor mais jovem hoje confunde um *blog* de opiniões pessoais com uma reportagem. Confundem, até mesmo, uma coluna de opinião com uma reportagem. Então, cuidar desse cenário separando bem as coisas e garantir as boas práticas jornalísticas é a principal função de um editor hoje na minha opinião, talvez a mais importante.

Eu acho também que existe uma confusão muito grande em relação à questão ética. Algumas coisas ficaram muito confusas, por exemplo, sobre o que é do interesse das empresas, do governo e dos jornais. Está tudo muito misturado. Alguns filtros sumiram e ninguém sabe onde foram parar. Isso aumenta a responsabilidade de um editor.

Para a geração mais nova de leitores, o sujeito que escreve um *blog* pessoal da varanda de sua casa tem o mesmo peso que o *Estadão* e seus colunistas [cita aqui exemplos como Ana Carla Abraão, Eliane Cantanhede, Roberto Guzzo, Afonso Celso Pastori, Paulo Leme, Helena Landau, entre outros]. Por exemplo, as informações que recebemos pelo WhatsApp são compartilhadas como notícias. Hoje temos o *Estadão Verifica* para checagem dessas informações. Não só o *Estadão* tem esse serviço mas também outros

veículos, além de *sites* independentes. O cenário está muito desafiador hoje para um editor.

AS. Entre os anos de 2014 a 2019 (recorte temporal da tese), é possível observar uma queda significativa na circulação dos jornais auditados pelo IVC no Brasil (gráfico a seguir). Sob o olhar editorial, ao que se deve essa queda? O quanto esse cenário tem relação com o hábito de consumo de notícias, na sua opinião?



EC. Muitos não conseguiram se sustentar porque as pessoas pararam de pagar por notícias. Hoje há notícias no *UOL* e no *GI* sem custos para o leitor. A nova geração de leitores que começou a adquirir essas notícias em plataformas gratuitas não tem disposição para pagar por elas. Todos os jornais, na verdade, caíram muito de circulação. Nós aqui também, mas as circulações impressas e digitais se somam, embora haja uma diferença na nossa contagem de assinantes impressos e digitais pelos padrões do IVC.

AS. Muitos casos de descontinuidade são de jornais regionalizados que não têm a força de assinantes de um *Estadão*, *Folha de S. Paulo* e *O Globo*, por exemplo. Perdem as audiências locais e, conseqüentemente, perdem anunciantes e bases de leitores e fecham as portas. Você entende assim também esse cenário?

EC. Exatamente isso. Mas eu sinto uma volta nisso, sabe? Muitos leitores voltaram a procurar assinaturas de jornais na procura de informações mais confiáveis. Motivos como a quantidade de informação dos mais variados meios e o fenômeno acentuado das *fake news* [o entrevistado cita como exemplo um caso pessoal na família, perfil classe média e leitor regular de veículos jornalísticos, que voltou a assinar o *Estadão* em função do *Estadão Verifica* – núcleo de checagem de fatos do jornal e que atua por meio de plataforma *online* e WhatsApp].

AS. **Você acredita que esse exemplo que você citou dentro da sua família registra bem essa possível mudança de cenário?**

EC. Sim. Mas ainda não sei em qual intensidade. Antigamente você conseguia sustentar um jornal impresso com um número X de assinantes e hoje você precisa de um número muito maior de assinantes digitais para sustentar a mesma estrutura. Está voltando? Está. Mas se voltar na mesma proporção anterior do impresso, não será suficiente. A receita gerada por cliente unitário no digital é bem menor, por isso a necessidade de aumentar a base de leitores.

Aqui no *Estadão* estamos mudando toda nossa orientação, passando de um modelo de negócio baseado no anunciante para um que se baseia na venda de assinatura, tomando como premissa que a receita publicitária está indo embora e não volta mais. Pessoalmente, como jornalista, eu acho isso ótimo, pois o jornal amarrado no leitor é mais independente do que aquele amarrado no anunciante. É minha opinião, ok?

Mas eu acho que não será assim. Da mesma forma como as pessoas abandonaram os veículos tradicionais no mundo todo por um certo esgotamento e embarcaram em uma maior oferta de opiniões, agora, por várias razões, está havendo uma volta, que estamos sentindo aqui no Brasil, Estados Unidos e uma boa parte da Europa para alguns veículos jornalísticos, inclusive o jornal.

Tanto é que neste ano que passou [2020], houve uma volta de anúncios institucionais de página inteira nos jornais aqui do Brasil de marcas reforçando valores de sustentabilidade, mensagens motivacionais diante do quadro de pandemia e de prevenções. Isso não aconteceu, por exemplo, em *blogs* e *sites* de notícias e sim em grandes veículos, pois as marcas precisavam associar suas mensagens em meios de maior representatividade. Não

se trata aqui da venda de varejo e sim de outra coisa. Não sei, vamos acompanhar o quanto isso é duradouro.

AS. Durante a elaboração deste estudo (e desta entrevista) estamos atravessando um período desafiador diante da pandemia do Covid-19, no Brasil e no mundo. Como você entende o posicionamento de uma organização noticiosa nesse contexto e, em especial, do meio jornal? Como o *Estadão* tem se posicionado nesse cenário?

EC. Passamos por várias coisas, primeiramente, ir para casa. Fomos a primeira redação a trabalhar remotamente. Você chegou a assistir ao documentário do *Globoplay* chamado *Os Cercados*? É sobre a imprensa brasileira durante a pandemia (*Globoplay* é uma plataforma de *streaming* do Grupo Globo e que conta com produções próprias na sua grade de conteúdo).

AS. Não, ainda não assisti.

EC. Não estou fazendo propaganda aqui, mas é que eu apareço lá também. Eles foram visitar só a nossa redação e não dos outros grandes jornais porque fomos a primeira redação a ser esvaziada e foram lá captar exatamente esse momento. Então, a primeira coisa que aconteceu é que foi todo mundo para casa.

Segundo, tivemos que aprender a trabalhar virtualmente. É difícil e muita gente não sabia, por exemplo, fazer reuniões virtuais e muitos o fizeram pela primeira vez. Tivemos que colocar os *softwares* para fechamento do jornal no computador de todo mundo para fechar de casa, tanto o jornal digital quanto o impresso. E tivemos que aprender muito rápido o que era Covid-19, quais os sintomas iniciais, pois a população estava desesperada e precisando saber tudo sobre a doença. Foi um pico de audiência. Vendíamos algo em torno de cinco a seis mil assinaturas por mês e passamos direto para doze mil.

AS. Isso reflete bem a carência das pessoas em buscar informações num período como esse e também a importância de um meio confiável para se buscar essas informações, concorda?

EC. Sim. Tanto que abrimos esse tipo de conteúdo para todos, por entendermos que se tratava de conteúdo de utilidade pública. Não colocamos no *Paywall* (sistema de monetização em que os usuários de uma plataforma de notícias devem pagar para acessar

determinados conteúdos), não colocamos barreira nenhuma. Não só nós, mas todos os jornais do Brasil abriram esse tipo de conteúdo.

Mas é isso: fomos para casa e colocamos todos em segurança. Chegamos a comprar aqueles macacões fechados de proteção para os repórteres saírem para a rua e entrar nos hospitais. Precisávamos mostrar tudo que estava acontecendo e, no início, não sabíamos também as proporções da transmissão do vírus. E, principalmente, tivemos que aprender como trabalhar remotamente em todas as frentes para o fechamento de um jornal. Também tivemos que aprender muito sobre saúde, que não apenas sobre o Covid-19. Por exemplo, criamos pautas sobre saúde mental, tivemos que aprender como segurar as crianças em casa durante tanto tempo, como trabalhar em casa. Enfim, tivemos que aprender muita coisa para explicar para as pessoas.

AS. Isso reforça muito do que estamos falando aqui. Você precisa gerar um conteúdo que vai agregar na vida das pessoas. Neste caso, muito movido pela própria experiência, certo?

EC. Sim. Tem sido muito interessante tudo isso.

AS. Há um momento nesse contexto todo que, pessoalmente, acho muito importante e simbólico. Como nosso Governo Federal adotou uma postura negacionista e sempre minimizou o problema, passou a sofrer muitas críticas e pressões de todos os setores públicos e privados. Com isso, passou a não divulgar os números de contágios e mortes para a imprensa. Alguns veículos de imprensa, dentre os quais o *Estadão*, se organizaram em um consórcio junto às Secretarias Estaduais de Saúde e passaram a consolidar as informações no Painel da Conass (Conselho Nacional de Secretarias de Saúde). Assim, voltamos a ter informações diárias sobre a progressão de contágios e mortes da pandemia. Ou seja, a imprensa se uniu, se organizou e passou a fazer o papel que seria do Governo Federal para manter a população informada. Estou certo na minha afirmação?

EC. Sim. Você está totalmente certo. Como o Governo Federal tinha acesso e centralizava essas informações, inicialmente ele divulgava dados nacionais e por regiões no Brasil. Só que começaram a mudar os critérios das informações e quebrou-se a confiança entre os veículos de imprensa quanto aos dados repassados. Daí a *Folha*, o *Estadão* e o *Globo* se

organizaram e deixaram suas rivalidades de lado em nome do interesse da população. Como era muito trabalhoso e precisava de muitos braços, nos organizamos e fomos direto às fontes (secretarias municipais e estaduais) para organizar a divulgação regular e confiável.

AS. Como última pergunta, sob o olhar da área editorial, como criar relevância no meio jornal, gerando valor tanto para o leitor/consumidor quanto também para os anunciantes?

EC. Como criar valor? Mostrando, convencendo... Ajudando as pessoas a voltar a dar valor para a informação de qualidade. As pessoas precisam perceber que a informação de qualidade tem valor para a vida delas.

As atuais circunstâncias estão nos ajudando [referindo-se ao cenário social e político do Brasil com o Covid-19]. As *fake news* estão nos ajudando. A polarização está nos ajudando. Porque temos que mostrar que o jornalismo profissional é a resposta ao *fake news* e à polarização e entregar aquilo que faz a diferença na vida das pessoas na forma de um serviço.

Mostramos o que está acontecendo e quais são as tendências. Assim, podemos explicar e entregar tudo o que é importante na vida das pessoas com informações qualificadas.

Acho que agregamos valor ao fazer tudo isso.

AS. Em uma visão muito simplista, eu vejo tudo isso como uma maneira de voltar a discussão para a essência do jornalismo. Corrija-me, por favor, mas o jornalismo sempre preconizou isso, certo? Desde os primeiros tabloides, passando pela criação das primeiras agências de notícias na Europa, o jornalismo sempre teve essa preocupação em informar com qualidade e prezando pela confiabilidade da informação. Parece-me que, mesmo com todo esse cenário de convergência digital, as pessoas que procuram as notícias estão percebendo que isso é importante e que vocês, da imprensa profissional, sempre estiveram aqui fazendo isso.

EC. É isso mesmo. Muito do que falei sobre o que se espera de um jornalista faz parte dos valores básicos da profissão. É claro que ele precisa ter um perfil digital para acompanhar a cultura e as mudanças de comportamentos das pessoas, mas, na essência, é como você falou, sempre estivemos aqui fazendo esse trabalho, não sumimos. Mas as pessoas deixaram de acreditar e dar valor em função de outras fontes de informação. O

Trump [referindo-se ao presidente dos Estados Unidos Donald Trump, durante o período desta entrevista], o Bolsonaro [idem ao presidente do Brasil, Jair Bolsonaro], o PT [Partido dos Trabalhadores cuja última presidenta eleita antes da atual gestão foi envolvida com demais integrantes do partido em cenários de corrupção e improbidades administrativas], o Covid-19 e muitas outras coisas ajudaram a mostrar que temos um papel importante no Brasil.

Anexo 11: Transcrição da entrevista com Dir. Comercial de *O Estado de S. Paulo*



Universidade Fernando Pessoa – Porto/Portugal
Programa de Doutoramento em Ciência da Informação
Linha Jornalismo e Estudos mediáticos

Transcrição entrevista com o Dir. Comercial – Mercado Anunciante de *O Estado de S. Paulo*

Duração: 59min45seg

Diretor de Mercado Anunciante (Publicidade/Comercial)

Executivo nas áreas de Marketing e Comercial, com formação em Ciências e Telecomunicações e Master of Business Administration pela Universidade Nova de Lisboa.

Aqui tratado como Diretor Comercial (DC)

AS. Sob o olhar comercial, como se dá a prospecção de um anunciante hoje?

DC. Por uma particularidade do Brasil, historicamente o anunciante não era contactado diretamente pelo meio e sim pelas agências de publicidade. Assim, as agências, ao longo do tempo, ganharam um poder muito grande de decisão e acabaram bloqueando, por interesse próprio, o contato do cliente. Minha visão hoje é que elas faziam isso para poderem gerir o plano de mídia conforme achavam melhor, uma vez que o Brasil tem o BV (Bônus sobre Veiculação), que acaba influenciando um pouco a tomada de decisão.

Para um melhor entendimento, estou no *Estadão* há dois anos e meio e entrei aqui como consultor e, ao final da consultoria, assumi a área comercial. Um dos pontos dessa consultoria era precisamente entender qual seria o foco de atuação da área comercial do jornal. Faz dois anos e meio que alteramos a estratégia comercial. Até então o *Estadão* atendia as agências e, indiretamente, acabava atendendo o cliente. Agora invertemos o processo e começamos a atender o cliente e, em paralelo, as agências.

Então hoje o nosso foco é entender o melhor possível qual é o problema do cliente e, com base nisso, sermos proativos ao sugerirmos uma solução, mas sempre tentando embarcar a agência, uma vez que ela tem um poder de veto muito grande. Aqui surgem dois pontos: (i) o foco é o cliente e não a agência, embora não possamos abandoná-la, pois ela continua sendo importante; (ii) o mercado de mídia, pelo seu poder histórico, estava acostumado a ser comprado. O jornal até cinco ou dez anos atrás atuava com a venda pura de inventário (espaços publicitários), chegando até a se dar ao luxo de negar a venda, como em situações em que diziam aos clientes que determinada edição já estava fechada, sem condições de atender naquela edição específica. Ocorre que, com a digitalização, a proliferação de conteúdo nas redes sociais, o surgimento e a proliferação do *Paywall*, entre outras coisas, hoje o cenário é o contrário. Hoje temos que vender, pois diminuiu o número de gente disposta a comprar. Assim, do ponto de vista estratégico, você deixa de focar sua atividade na venda de inventário e passa a focar na criação de projetos que atendam aos problemas do cliente. Ou seja, é cada vez mais raro vender um espaço no jornal de centímetro por coluna, mas é preciso desenvolver um projeto em que o jornal tenha uma participação diferente e com um objetivo mensurável na geração de resultado ao cliente.

Portanto, se você somar a perda da relevância do papel (impresso), a alta competitividade do digital e a necessidade de você ser proativo na geração de produtos e projetos, isso muda completamente a organização e a postura dos *publishers* atualmente. Então tudo isso que lhe falei muito macro faz parte do processo de transformação digital pela qual os *publishers* estão passando hoje em dia.

AS. Quais os esforços do *Estadão* para captar e fidelizar um anunciante com foco na sua retenção e, conseqüentemente, numa relação mais linear com ele (frequência de investimentos)?

DC. Tradicionalmente o *Estadão* vendia diariamente e, com isso, dificilmente você tinha um *forecast* de receita publicitária superior às próximas duas ou três semanas. Isso porque os projetos publicitários eram curtos, táticos e de cunho imediato. O que nós estamos tentando fazer hoje, e já temos vários casos de sucesso ao longo dos últimos dois anos, é desenvolver para os clientes projetos de médio e longo prazos. É um grande desafio e isso não é nada fácil, porque culturalmente isso não acontecia em um jornal, embora já venha acontecendo há mais tempo na televisão. Por exemplo, para você fechar um plano na

Globo, você não fechava apenas uma veiculação no *Jornal Nacional* e sim uma grade durante um determinado tempo. Portanto, nosso foco está no desenvolvimento de projetos com foco de atuação de três ou mais meses.

Por que isso começa a fazer sentido? Hoje em dia os clientes exigem mensuração, e você, para conseguir gerar impacto e resultados em soluções multiplataformas que passam pelo impresso, pelo digital e pelo rádio, não pode ter projetos de uma semana com três ou quatro inserções. Você precisa ter projetos que consigam agregar e engajar uma audiência e depois consiga ativar essa mesma audiência e gerar o resultado ao cliente, seja um resultado de *branding* ou um resultado de vendas transacional. Assim, a própria configuração da mídia atual exige que você não tenha projetos tão táticos e imediatos e sim projetos maiores. Essa sua pergunta é superpertinente, pois hoje temos esse desafio que, culturalmente, antes não tínhamos: temos de transformar essa venda imediata em uma venda de médio e longo prazo. Hoje temos projetos de três meses, de cinco meses e até multianuais, mas infelizmente não dá para dizer que é a prática usual.

AS. Como está hoje o *share* de receita entre venda avulsa, assinatura (*off e/ou on-line*) e publicidade/patrocínios (apenas em percentuais, sem valores financeiros)?

DC. É importante aqui realçar duas visões: uma é entre assinaturas e publicidade e outra é dentro de publicidade entre impresso e outros meios, certo?

AS. Isso mesmo. Ótimo assim.

DC. Hoje a publicidade ainda é significativamente maior do que a assinatura, aproximadamente 60%. Mas se mantivermos a tendência dos últimos anos, no médio e no longo prazo, a assinatura provavelmente terá um componente maior que a publicidade. Se você pegar os dados do *The New York Times*, você vai ver que eles já inverteram essa curva.

Quando olhamos para a publicidade isoladamente, posso lhe dar uma ideia macro. Estamos fechando o ano de 2020 com uma participação do impresso de aproximadamente de 62% e 38% de digital. Há uns três anos você tinha uma proporção de 90/10. Logicamente se você olhar apenas o percentual, pode se enganar um pouco, pois a proporção pode crescer de duas formas: porque o digital se mantém e o impresso despenca, ou o digital cresce e o impresso se mantém. E o que estamos verificando aqui

no *Estadão* é que o impresso continua caindo, logicamente em um ano como este com a pandemia, ele caiu mais do que o normal, mas o digital está acelerando muito. E o fato de o digital acelerar não significa que é o digital puro. Cada vez mais, não há projetos só impressos ou só digitais.

AS. Qual a composição desses projetos?

DC. O que é comum hoje é você ter projetos que são multiplataformas, uma vez que as plataformas se complementam e, no nosso caso, elas aqui são o impresso, o digital e o rádio (a Rádio Eldorado compõe o conglomerado de mídia do Grupo Estado). Então o balanceamento das receitas surge porque o digital ganha força, mas este não voa sozinho.

AS. Então o digital leva junto a solução multiplataforma que permeia também o impresso e o rádio e isso é uma força que vocês têm no grupo, correto?

DC. Há um ou dois anos você tinha um projeto impresso desdobrável no digital. Isso era normal, você fazia toda uma estratégia no impresso, seja um anúncio ou um *branded content*, e depois replicava no digital. Hoje nós invertemos o processo: você desenha o projeto no digital e depois replica no impresso. Parece uma coisa muito simples, mas é um detalhe extremamente importante.

O formato das práticas do impresso não são facilmente ajustáveis ao digital. Então, quando você pega uma peça do impresso e simplesmente coloca no digital, você não está sendo eficiente. Mas o inverso é muito mais lógico. Hoje, portanto, nossos projetos multiplataformas nascem primeiro no digital e depois são ajustados ao impresso.

AS. Como pode ser definido o modelo de negócio adotado pelo *Estadão*, em relação a essas ou outras fontes de receitas?

DC. Estamos num momento de construção disso. Por isso é importante analisarmos isso na prática e de maneira conceitual pelo que estamos buscando.

Na prática, neste momento, ainda existe pouca sinergia entre a estratégia de assinaturas e a estratégia publicitária. Por exemplo, eu e o Diretor de Mercado Leitor (assinantes) temos pontos de contato que são divergentes. Por exemplo, quando eu tenho uma ação cuja estratégia passa por não ter o *Paywall*, o anunciante fica satisfeito porque atingimos mais pessoas, mas do ponto de vista de assinatura estou deixando de recrutar potenciais

assinantes. E o contrário ocorre quando fechamos uma iniciativa dentro do *Paywall*, pois então tenho menor abrangência com o anunciante insatisfeito e, do ponto de vista de assinatura, é mais eficiente.

Portanto há aqui a fronteira de um conflito ainda que saudável, mas que impede que as estratégias sejam completamente coerentes entre as duas áreas. Na prática, hoje você tem duas forças que em algumas situações se conflitam, pois buscam por receitas de forma separada.

Conceitualmente, a publicidade cada vez menos é baseada em vendas de anúncios e cada vez mais na geração de conteúdo que atraia audiências. A partir do momento que isso é cada vez mais realidade, quando eu devolvo ao mercado projetos publicitários, eu acabo ajudando o *Estadão* a trazer novas audiências que ele sozinho, na sua atividade jornalística, não o faria, e essas novas audiências poderão gerar o interesse do ponto de vista de subscrição (assinaturas). Isso está no projeto de transformação que estamos desenvolvendo agora junto à *McKinsey* [McKinsey & Company é uma empresa americana de consultoria empresarial].

O grande desafio que os *publishers* têm hoje é o de conseguir encontrar projetos para os anunciantes que façam sentido também do ponto de vista da assinatura. Isso significa o quê? Vamos supor que eu tenha um projeto para um anunciante focado no segmento de consumo feminino do Mato Grosso do Sul, e o *Estadão*, no momento, não tem um projeto de captação de assinantes específico naquela região. Nesse caso, farei um esforço publicitário muito grande que não tem qualquer impacto no mercado de assinantes para o jornal. Se uma situação como essa acontece, estamos puxando a corda em sentidos contrários sem gerar nenhuma sinergia. No entanto, se eu souber que o *Estadão* quer desenvolver determinado perfil de assinantes em determinada região geográfica e eu consiga encontrar anunciantes que tenham os mesmos objetivos, eu estarei trabalhando no mesmo sentido, trazendo receita publicitária e, ao mesmo tempo, trazendo audiência que será convertida em assinatura. Por isso, nosso grande desafio hoje é esse sincronismo que, logicamente, não depende apenas do nosso querer. Depende também, eventualmente, de se encontrar esse tipo de oportunidade que traga benefícios conjuntos.

Dentro desse projeto de transformação que estamos fazendo com a *McKinsey*, um dos objetivos é que a minha estratégia de prospecção comercial não traga só receita

publicitária, mas que também foque na geração de audiência para conversão em assinaturas.

AS. Muito do que você abordou na resposta anterior está diretamente ligado ao objeto de pesquisa da minha tese que defino como o ponto comum entre o meio jornal, o leitor/consumidor e o anunciante. Todos numa interdependência e, conseqüentemente, numa retroalimentação de soluções em nome da sustentabilidade do meio. A audiência gerada por um conjunto de estratégias do veículo serve ao anunciante para a propagação de sua mensagem, como também na prospecção de assinante. Na sua opinião, estou correto nesse desenho?

DC. Exatamente. Cabe aqui também outro desdobramento sobre o mito de não incorporar publicidade nos aplicativos do jornal. Se você entra pela *web*, você é impactado pela publicidade, mas se você baixar o aplicativo do *Estadão*, você não será impactado por ela. Mas aqui surge um terceiro meio que não a publicidade via anúncio e sim o *branded content* que, tendo a curadoria certa do ponto de vista editorial, pode gerar conteúdo que o público quer consumir. Então você tem uma oportunidade de trazer o anunciante para dentro dos meios protegidos da publicidade por meio do patrocínio de um conteúdo idôneo, isento e não direcionado em que o leitor, ao ler esse conteúdo, é informado de que este foi oferecido por determinada marca. Por exemplo, o Banco Bradesco, oferecendo um conteúdo de sustentabilidade, se apropria do tema para exposição de sua marca e se aproxima de determinadas audiências interessadas por esse conteúdo, cuja monetização pode ocorrer em outros ambientes que não neste onde foi consumido o conteúdo.

AS. Quando falamos de curadoria, ninguém melhor do que vocês no jornal para saber trabalhar com ela, com idoneidade e qualidade. Inclusive entre várias informações relacionadas ao mesmo fato. Isso é um diferencial de um meio jornalístico, correto?

DC. Isso mesmo. Você coloca ali um carimbo de credibilidade quando o conteúdo é curado pelo *Estadão* e o leitor está lendo com confiança, sabendo que não se trata de uma informação enviesada e direcionada. Esse é o caminho.

AS. Quais são os principais setores anunciantes hoje do *Estadão*? (apenas *ranking*, sem valores de investimento).

DC. Hoje os principais setores anunciantes por ordem de investimento são: Financeiro, Saúde, Educação, Imobiliário e Mobilidade. Este último era originalmente o de Automóveis por meio das montadoras. Hoje aglutinamos neste setor os automóveis, caminhões, motos, transporte públicos, ciclovias etc.

AS. Existe um estudo de segmentação de anunciantes do *Estadão*? Se sim, como se dá basicamente essa segmentação e qual as premissas da atuação do jornal para as categorias dessa segmentação?

DC. Pergunta bastante pertinente. A cultura do setor (jornal) no Brasil era de segmentar o cliente pelo histórico de investimento apenas. Isso nos levava a um erro gravíssimo de deixar de abordar clientes que tenham elevado potencial, mas historicamente não eram atendidos pelo jornal ou mesmo não eram enxergados. Quando cheguei aqui, implementei uma estratégia de segmentação matricial em que não posso esquecer do histórico do investimento, pois a marca que investe em mim é propensa a continuar a investir. Mas eu faço uma segmentação baseada em mercado. Não me interessa se determina empresa usa o meio impresso, mas me interessa quais os clientes que mais investem em publicidade, no geral, naquele segmento. Nesse caso, matricialmente trabalho com meu histórico e com aqueles que não foram meus clientes nos últimos cinco anos, mas potencialmente são anunciantes com disponibilidade e incentivo para investir em publicidade. Logicamente tenho que definir um corte em função das dimensões das carteiras, mas é assim que basicamente trabalhamos as segmentações de clientes hoje: histórico e potencial.

AS. Muito bom! Outro assunto que abordo na minha tese e está presente aqui na sua fala é a segmentação. Entendo que é importante adotar uma estratégia assertiva de segmentação de mercado para orientar a empresa na elaboração e na oferta seu portfólio. Neste caso, tanto para o mercado de anunciantes para elaboração dos seus projetos comerciais quanto para a criação e desenvolvimento de soluções para os assinantes. Entender e dominar essas segmentações é fundamental. Você concorda com esse meu raciocínio?

DC. Sim. E tem aqui uma segunda derivação que entendo importante para registro aqui: as minhas equipes de produtos, dentro das possibilidades, se especializam em determinados segmentos. Isso porque existem sempre as particularidades de determinados segmentos que, se você replicar e aprimorar, você se torna mais eficiente. Em contrapartida, se colocar todos para trabalhar para todos os segmentos, certamente terá uma perda de sinergia e de aprofundamento do conhecimento. Obviamente eu não consigo ter uma equipe para cada segmento, mas tenho equipes em que tento agrupar segmentos por similaridade de projetos para sermos mais eficientes nas propostas e projetos apresentados.

AS. Imagino isso aplicado aos segmentos que você citou no *ranking* de anunciantes há pouco. O mercado automotivo, por exemplo, hoje é muito mais amplo do que só vender um carro ou um serviço de oficina. Hoje podemos comprar, alugar por um período sem o custo de aquisição e manutenção e até mesmo compartilhar um carro. Se sua área comercial não entende e domina bem todas essas *nuances* específicas desse mercado, não dá certo, concorda?

DC. Isso mesmo. Por isso não tenho apenas uma área Comercial. Eu tenho uma área de Produtos.

AS. Muito boa essa sua correção sobre minha questão. É o olhar de produto que rege a área comercial, certo?

DC. Isso mesmo.

AS. Sob o olhar da área Comercial/Produto, como criar relevância no meio jornal, gerando valor tanto para os anunciantes quanto para o leitor/consumidor?

DC. Um pouco do que respondi há pouco, sobre a proximidade da minha área (Mercado Publicitário) com a área de Mercado de Assinantes.

Você não pode simplesmente impactar qualquer pessoa com qualquer marca, pois há audiências que estão mais propícias a determinadas marcas do que outras. Esse é um trabalho de BI (*Business Intelligence*) e *Data Analytics* muito grande dentro de uma organização. Porque meu anunciante não quer falar com todo público do *Estadão*. Quando ele quer falar, ele define muito bem qual é o perfil da pessoa. Ele quer falar com essa pessoa, não só porque ele quer, mas porque sabe que essa pessoa quer ouvir falar

dele. Ou seja, as marcas querem falar com quem quer ouvir falar delas. A partir do momento que você é eficiente publicitariamente, atingindo as audiências que são propensas a ouvir falar de determinada marca, você está agregando valor, uma vez que não está impactando essa audiência com um coisa que ele não quer ver.

Nesse caso, a pior coisa que há é você estar dentro do *Estadão* e ser impactado por algo pelo qual não tem interesse. Mas, por exemplo, se você é uma pessoa que curte carros e é impactado por um conteúdo e uma marca de automóvel, tem mais chance de ter uma experiência positiva como leitor. Eu sei que você curte automóvel porque eu consigo mapear seu trajeto na internet. Se você já entrou no *Auto Esporte*, no *Jornal do Carro* e em algum momento em um conteúdo do *Estadão*, eu sei que você gosta de carros. E se você gosta de carro, tem o sexo tal, a idade tal, a classe social tal, então eu vou, por exemplo, impactá-lo com uma BMW. Ou seja, à medida que os *publishers* são mais eficientes em impactar as audiências com o que elas estão propensas a ver, é possível agregar valor, pois seu leitor vai ler o que gosta e será impactado por coisas que fazem sentido para ele. Portanto, esse é um grande desafio para você ser um gerador de conteúdo que não destrói valor com a ação publicitária.

Enquanto você for um repositório de espaço onde coloca qualquer publicidade em qualquer espaço e em qualquer editoria, você está gerando atrito e não construindo valor. No momento que tiver essa capacidade analítica no mais micro possível, você vai gerar zero de atrito e mais retorno ao seu anunciante.

AS. Então seria certo dizer que esse seu esforço analítico está muito associado ao conceito de jornada do leitor?

DC. É exatamente isso. Quando citei o trabalho de *BI e Data Analytics* era sobre isso que estava falando, a jornada do leitor.

Qual é meu mundo ideal: no momento que você entra no *site* do *Estadão*, preciso ter a capacidade de entender por onde você estava navegando na última semana. Em função de onde você navegou na última semana, sei o que você está mais propenso a olhar. E se eu impactá-lo com coisas que você está mais propenso a olhar, não se sentirá agredido ou invadido pelo *Estadão* e sentirá que está navegando em um ambiente que lhe é favorável. Se eu não consigo ter essa granularidade e continuar impactando com coisas que você

não quer, você se sentirá invadido e não confortável. E mais, meu anunciante está gastando seu investimento com uma pessoa que não quer saber dele.

AS. Posso dizer, neste caso, que você estará gerando um *antimarketing* ao seu anunciante. Um ponto de resistência à marca, correto?

DC. Exatamente.

Anexo 12: Transcrição da entrevista com Dir. de Marketing de *O Estado de S. Paulo*



Universidade Fernando Pessoa - Porto /Portugal
Programa de Doutoramento em Ciência da Informação
Linha Jornalismo e Estudos mediáticos

Transcrição entrevista com o Dir. de Marketing e Inovação de *O Estado de S. Paulo*

Duração: 1h05min04seg

Diretor de Mercado Leitor (Assinaturas)

Executivo responsável pela Captação, Relacionamento e Valorização da base de assinantes. É também responsável pelo projeto de transformação digital do jornal, prestando soluções para as demais áreas (Redação e Anunciantes). Está há pouco mais de um ano na empresa.

Aqui tratado como Diretor Marketing e Inovação (DMI)

AS. Em nossa apresentação inicial, você comentou que, além de ser responsável pela divisão de Mercado Leitor do *Estadão*, você também responde pela transformação digital do jornal. Como se dá isso no desenho organizacional?

DML. Estou completando um ano nessa função e vim com o desafio de promover a transformação digital. A estrutura do nosso jornal é uma estrutura clássica em que você tem o CEO da companhia, uma área de Redação, que tem, é claro, uma independência muito forte e uma liberdade na produção de seu conteúdo mesmo ligado a um CEO. Existe uma blindagem muito grande e conheci isso aqui, eu não sabia, no detalhe, como isso funcionava pelo fato de vir de outros segmentos. Fiquei realmente impressionado de como isso é bem separado. Você tem as áreas de negócios compostas pelo Mercado Leitor responsável pela receita de assinaturas e o Mercado Anunciante, que vem da publicidade e da relação com os anunciantes. E temos uma terceira área aqui que é a *Agência Estado*, que é nosso *broadcast* cujos clientes são do segmento B2B (*Business to Business* – caracterizado por relações comerciais entre empresas, não envolvendo diretamente transações com o consumidor final) como bancos, empresas de investimentos ou os profissionais que usam as informações para gerar negócios. E você tem também as demais áreas de *staff* como TI, jurídico, RH etc.

Eu vim para o *Estadão* para assumir essa frente de Mercado Leitor como também os projetos de transformação digital do jornal e, por uma decisão nossa, colocamos as duas áreas juntas. Com isso, eu acabo tendo um papel não só com foco na minha área de assinantes, como também presto um serviço *cross* para as outras áreas com toda parte de estratégias digitais. Esse desafio da transformação digital que estamos realizando aqui no *Estadão*, enxergamos como sendo o futuro dos *publishers*. Acreditamos que dificilmente os jornais vão viver de publicidade, que é um mercado onde já existem hoje *players* extremamente consolidados e com muita tecnologia a seu favor para isso: *Google*, *Facebook*, as próprias *telcos* (termo associado às empresas do setor de telecomunicações no Brasil), que têm todo um conhecimento do usuário. Com o tempo, o que se imagina no futuro é que esses *players* dominarão a publicidade pela gama de dados dos usuários que eles têm e, por mais que possamos evoluir, esse não deve ser o futuro para um jornal. Por isso, tomamos a decisão de que seremos uma empresa baseada em assinaturas. A publicidade, obviamente, é um receita importante, porém complementar. Esse não é mais nosso *core*, no mesmo movimento que muitos jornais já fizeram lá fora, como é o caso do *The New York Times*, uma grande referência dessa indústria. Nosso foco, portanto, é crescer por meio de assinaturas.

AS. Quais são os principais desafios do *Estadão*, frente aos atuais cenários convergentes, principalmente no consumo de informações, notícias, entretenimento etc.?

DML. Essa pergunta é muito boa e ajuda a expor bem nosso projeto aqui no *Estadão*. Estamos passando por um momento muito intenso em que a sociedade está muito influenciada pelas *fake news* por meio do compartilhamento nas redes sociais, *WhatsApp*, entre outros. Principalmente agora pelas questões de saúde [citação em relação à pandemia do Covid-19 que, neste momento, assola o Brasil e todo mundo] que ressalta a importância de se trazer uma notícia com credibilidade, verificada e que o leitor possa ler e entender que a notícia tem a credibilidade necessária. O que percebemos e discutimos muito aqui é que há a necessidade de se resgatar a importância do jornalismo na sociedade. Isso no mundo e no Brasil, mas aqui estamos entre a segunda ou terceira sociedade no mundo no uso das redes sociais. Uma vez que somos muito dinâmicos em relação a isso, é muito importante o resgate dessa credibilidade dos jornais, só que o maior desafio que acabamos enxergando não é tanto esse resgate, na verdade. A sociedade, de

um forma inconsciente, já tem essa percepção, uma vez que ela consome nosso conteúdo, mas o fato é que, nesses últimos anos, os jornais deixaram de ser a fonte primária e passaram a ser a secundária, ou passaram a não ser mais a fonte porque as pessoas não reconhecem que é o nosso conteúdo o que ele está consumindo, mas sim das grandes redes sociais. Quando se fala “eu li no *Facebook*”, muitas vezes existe ali uma matéria nossa ou de outro jornal, mas esse eleitor não reconhece essa fonte como primária. Como você sabe bem, quando sua marca deixa de ser reconhecida como uma fonte primária, perde muita força na cadeia de valor e esse é o grande desafio de um jornal hoje.

Não se trata aqui de adotarmos uma postura de “vamos combater as redes sociais”. Não é isso, em hipótese alguma. Elas são uma realidade, a sociedade as consome e temos o desafio de entender os comportamentos nas redes sociais e fazer parte delas sendo reconhecido como uma fonte primária. O leitor não pode mais dizer que “eu li no *Facebook*”, mas sim “eu li a matéria do *Estadão* no *Facebook*” e neste caso as redes sociais fazem o papel de um canal. Esse é o nosso desafio.

Mas somos muito lidos e procurados. Vou lhe dar um dado aqui que, inclusive, é público. No mês de novembro [2020], com exceção dos portais de notícias como *UOL* e *GI*, fomos o jornal mais visitado na internet no Brasil com quarenta e seis milhões de usuários únicos no mês. Quarenta e seis milhões é muita gente para gerar negócio!

AS. Ou seja, não é uma questão de lutar contra as redes sociais e sim de saber como entender bem esse cenário todo para poder se inserir nele e buscar uma maior valorização dos seus produtos e serviços. Correto?

DML. Isso mesmo. Aprender o comportamento da sociedade nesse meio e se adaptar de uma forma que você passe a ser percebido com uma fonte primária de informação.

AS. O que, na sua opinião, o *Estadão* oferece ao seu leitor diferente de outros jornais? Idem aos anunciantes para veiculação de suas marcas e mensagens.

DML. Vou focar aqui na parte do leitor, por ser meu foco de atuação. Por mais que pareça algo básico, ainda é o tema do conteúdo que tem importância aqui. Entendendo esse conteúdo como “*Content is king*” (frase cunhada por Bill Gates em um artigo no *site* da Microsoft em 1996, que reforçava a importância da produção de conteúdo para o sucesso da internet), para TV, indústria de vídeo e para nós também nos jornais. Ou seja, quem

tem um conteúdo reconhecido como conteúdo de valor e que agrega, ao final do dia, é um grande passo para ganhar esse relacionamento com o cliente. Não é único fator, mas é um grande passo.

Nós temos duas fortalezas aqui no jornal: (i) a força que temos na credibilidade de marca, principalmente nesses últimos dois, três anos em que tivemos muita discussão entre o Governo Federal e os jornais. O *Estadão* sempre teve uma posição sobre aquilo que precisa ser falado e criticado para melhoria, assim como sobre aquilo que está indo bem e também é falado. Não temos uma orientação jornalística de ser de um governo ou de outro, atuamos em prol da sociedade. Esse é nosso propósito e gosto sempre de falar dele, pois o propósito é o *why*, certo? É a razão de se ter um objetivo e de estarmos aqui. O propósito do *Estadão* é gerar impacto positivo sobre as pessoas e a sociedade. Então, se há uma informação que ajude uma pessoa e, conseqüentemente, uma sociedade e um país, vamos noticiar aquilo. Percebemos, muitas vezes de uma forma clara, que existem alguns jornais que têm uma posição um pouco mais politizada e não é nosso caso. Na verdade, a audiência vem demonstrando isso e, como já comentei aqui, nas últimas eleições [eleições para prefeituras e câmaras de vereadores municipais em outubro/novembro de 2020 no Brasil], superamos o maior *publisher* do Brasil com o maior tráfego no mês de novembro porque no momento de uma eleição as pessoas procuram informações para se instruir e tomar a decisão do voto. Isso para mim foi uma resposta muito contundente dessa credibilidade. Este ano fizemos 146 anos e, como comentamos em artigo recente sobre esse aniversário do jornal, são pouco mais de dez empresas no Brasil em atividade que têm essa idade. Ou seja, temos um força de marca muito grande, e ser a fonte secundária para uma notícia é um risco muito grande, não podemos descolar da visão da sociedade.

Ainda nessa linha de fortalezas (ii), temos dois tipos de conteúdo em que somos referência no mercado, a política e a economia. É claro que quando se fala em economia o *Valor* sempre é lembrado [jornal *Valor Econômico* do Grupo Globo, especializado em economia], mas este é nosso segundo principal pilar. Em todos os anos pares (anos que se revezam as eleições municipais, estaduais e federais no Brasil), temos picos de audiências com liderança nos períodos de eleições, o que mostra que a política é nossa principal fortaleza.

AS. Então o desafio aqui é se preparar sempre para essa sazonalidade (dentro e fora dela), correto?

DML. Exatamente, a dos anos pares e eleitorais. Mas temos também o desafio de pegar os anos ímpares e continuar com a audiência alta. Por isso você tem que ter um bom conteúdo, mais uma vez aqui o “*Content is King*”, não pode escapar disso e é preciso pensar muito também na experiência de consumo desse conteúdo nas plataformas que existem à disposição. Basta ver em outras indústrias: por que o Netflix é mais bem avaliado na utilização do que o *Amazon Prime*? Porque a usabilidade é diferente, com conteúdo riquíssimos, é um jogo de duas variáveis muito relevantes. Na parte da plataforma, embora os grandes jornais estejam bem estruturados no Brasil, nós nos orgulhamos muito da nossa solução aqui no *Estadão*. Quando cheguei aqui, fiquei positivamente surpreso, pois nossa avaliação na Apple Store é 4.6 (escala de 0 a 5), acompanhando *Spotify* e *Netflix* nessa proporção. Enquanto os outros jornais têm a maior nota como 3,0 e alguns abaixo de 2,0. É impressionante como nosso aplicativo é bem avaliado, embora ele ainda esteja longe do que ambicionamos. Ou seja, os jornais do Brasil têm seus aplicativos, mas a experiência do nosso é comprovadamente diferente pelas notas de avaliação dos clientes.

AS. É certo dizer então que entender essa jornada do leitor é premissa para devolver a ele uma melhor experiência?

DML. Exatamente. Essa experiência de uso do leitor é que vai subsidiar o que, na indústria, chamamos de *engajamento*. Os indicadores para analisar esse engajamento não estão limitados apenas a ver quantos leitores entram no nosso *site*, e sim quem recircula pelo indicador da recirculação. Ou seja, analisamos quando o leitor acessa uma determinada matéria, mas também quando ele vai para uma segunda ou terceira matéria e assim por diante. Outro indicador é a sessão, que é o tempo que ele fica conosco. O nosso desafio quando ele chega a uma matéria pelo Google, por exemplo, é ele recircular conosco e ver outras matérias.

AS. Como se dá o desafio para a prospecção de um assinante no *Estadão*?

DML. Primeiramente atuamos com um funil clássico de vendas em que geramos uma audiência e, com base nela, temos toda uma estratégia para fazer a conversão dessa audiência em uma assinatura. E depois, entre uma estratégia de engajamento para fazer esse leitor permanecer conosco e não nos abandone. Mas nossa grande força está na boca desse funil, na entrada da audiência onde atuamos em duas grandes frentes: (i) a *busca*

orgânica por meio do Google em que atuamos muito fortemente com estratégias de SEO (*Search Engine Optimization* refere-se a um conjunto de estratégias digitais para as marcas otimizarem os resultados nas buscas na internet pelo consumidor) porque é aqui onde o jogo se define atualmente. Ou seja, quem sai mais bem colocado numa busca do Google normalmente é a primeira notícia a ser consumida. Para isso, além de ter um bom conteúdo como temos falado aqui, temos que ter uma boa estratégia de SEO também. (ii) a segunda frente é a *busca direta*, quando o leitor acessa diretamente nosso *site*. É uma fonte gigantesca de tráfego também. O desafio aqui é o que comentei há pouco: temos que trabalhar para sermos a fonte primária da notícia e estarmos na cabeça do leitor para que ele não precise ir ao Google. Muitas vezes o leitor entra no Google, digita *Estadão* e entra em nosso conteúdo. Isso não é necessário; é possível eliminar um passo nessa jornada do leitor e é nisso que temos que trabalhar, para sermos a fonte primária. É nessas duas frentes que eu coloco o meu foco. Entendemos que é aqui que ganhamos o jogo e em cima disso eu entro com as minhas estratégias de conversão que basicamente são trabalhadas com base em segmentações, em que identificamos perfil a perfil em um trabalho de *clusterizar* de forma anonimizada seguindo as questões da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - Lei n. 13.709/2018, que é a legislação brasileira que regula as atividades de tratamento de dados pessoais na internet) (Brasil, 2018) e para cada *cluster* adotamos uma regra. Por exemplo, no setor temos um termo que é o *Paywall*, que é quando aparece a mensagem de que a matéria é exclusiva para assinantes. Há *cluster*, por exemplo, que eventualmente deixa de ler matérias em um tempo maior que outros. Por quê? Por tratar-se de um *cluster* que se você fechar totalmente para ele, ele nunca vai comprar de você. Um leitor do conteúdo de *Opinião*, por exemplo. Quem lê esse tipo de conteúdo tem necessidade de se aprofundar em determinado tempo e gosta de saber a opinião do jornal sobre isso. Temos uma matriz em que trabalhamos o perfil do *cluster* e o tipo de conteúdo com regras específicas para chegar numa conversão. Nossa maior fonte na aquisição de novos clientes é encher o funil [funil de conversão é o mapeamento das etapas pelas quais um cliente passa, desde a sua primeira visita no *site* de uma empresa, até a aquisição de um produto ou serviço] e, obviamente, não é encher de qualquer tipo de audiência, pois não queremos ser um portal genérico, com conteúdos genéricos. Trabalhamos para gerar conteúdos que agreguem valor para uma pessoa, para a sociedade e para o país. Dificilmente você vai ver uma seção aqui com sangue, morte e fofocas como você vê em muitos veículos no Brasil. Esse não é nosso DNA, que está na

política, economia e no falar sobre as cidades. Temos também cultura e entretenimento, mas sempre com um olhar construtivo nessas verticais. Assim, nosso desafio é encher essa boca do funil com uma audiência qualificada sob o ponto de vista do potencial de compra de assinaturas, de realmente quem gosta de política, de economia, que são perfis mais propensos a comprar esse tipo de conteúdo. Na sequência, entramos com a segunda etapa, que é toda uma estratégia de *Paywall* para fazer essa conversão de audiência.

Temos uma outra fonte de aquisição de assinantes que hoje não é pequena, mas no futuro acreditamos que será mínima. Trata-se do televidas. Acredito que será mínima por alguns aspectos. Primeiro, acredito que seja um canal extremamente desgastado e, em algumas situações, muito invasivo. Mas hoje ele ainda gera resultado, e um desafio nosso aqui é digitalizar esse processo, trazer essa audiência e, por meio de canais digitais, conversar com nosso leitor e torná-lo assinante. É um canal importante e pode até manter os números atuais, mas diante dos demais canais, certamente vai ficar pouco expressivo.

AS. Existe um estudo de segmentação de leitores do *Estadão*? Se sim, como se dá basicamente essa segmentação e quais são as premissas da atuação do jornal para as categorias dessa segmentação?

DML. Por meio das informações anonimizadas que coletamos do tráfego das pessoas que circulam por aqui. Como disse anteriormente, temos duas variáveis importantes aqui: o perfil e o conteúdo, pois temos uma decisão de negócio de que o acesso a alguns conteúdos, como é o caso dos nossos colunistas em que temos um alto valor agregado, só é permitido para assinantes, independentemente da segmentação de clientes. Quando você lê uma Eliane Contanhêde, um Fernando Reinach escrevendo, são pessoas referências em suas áreas e entendemos que isso deve ser exclusivo para assinantes. É importante que o assinante se sinta valorizado, pois ele pode pensar “Eu pago todo mês e uma pessoa que não é assinante tem o mesmo acesso a esse conteúdo”. Por isso temos alguns conteúdos que são realmente exclusivos e fechamos esse conteúdo em que as *clusterizações* não são impactadas. Não é um volume grande de conteúdo, mas são bem qualificados com um maior desejo de consumo. O restante de conteúdo, em um volume muito maior, entra na nossa estratégia de segmentação cujos perfis são compostos por dados muito mais comportamentais do que demográficos. Até temos algumas fontes de dados demográficos, mas o que vai determinar mesmo é o perfil de consumo. Por exemplo, se

é uma pessoa que está em um *cluster* que gosta muito de entretenimento, de esporte, de assuntos relacionados a isso, a propensão de compra de assinaturas de um jornal é muito pequena até porque esse tipo de conteúdo está muito aberto hoje em muitos portais. Então nem adianta estressar esse tipo de *cluster* para perder a audiência dele, senão ele não volta mais aqui e eu passo a ter um outro problema, que é perder a receita da publicidade. Eu preciso que ele venha, por isso, para alguns tipos de *clusters*, temos uma maior flexibilidade, uma estratégia diferente na aplicação do *Paywall*. Agora, se é realmente um *cluster* mais politizado, que valoriza e consome esse tipo de conteúdo, normalmente é um perfil para quem liberamos o acesso gratuito a notícias, com exceção do conteúdo de *Opinião* e dos nossos colunistas, com algum tipo de degustação. Alguns de três matérias, alguns de cinco ou de uma, mas sempre variando de acordo com o *cluster* e de acordo com o tipo de matéria. Sempre nessa estratégia de dois eixos.

AS. É certo dizer que essa degustação, além de iniciar uma situação relacional com esse leitor, faz com que você tenha uma melhor leitura de comportamento de consumo dele?

DML. Exatamente isso. Vamos montando esse histórico e isso entra nas variáveis como recorrência, por exemplo. Ele entra aqui, consome três matérias este mês e não volta mais. Vamos usando esse entendimento dele e aperfeiçoando nossa estratégia do *Paywall*. Temos o que chamamos aqui de *Paywall Dinâmico*, que não é fixo. Muitas pessoas me diziam no início “Eu leio cinco matérias todo mês e vocês me bloqueiam”. Essa não é a regra. Neste caso, essa pessoa está em um *cluster* em que foi definido isso. Há *clusters* que leem mais e *clusters* que leem menos. Adotamos aqui uma metodologia *Ágil* (metodologia empresarial e multidisciplinar para uma gestão dinâmica frente a projetos e resoluções de problemas) em que semanalmente temos *sprints* semanais (ciclos rápidos de trabalho que geram entregas parciais em intervalos específicos) sobre conversão em que sempre temos algum tipo de mudança nas ações. É uma dinâmica bem intensa.

AS. Um artigo publicado no Jornal *Meio & Mensagem*² em janeiro/2019 registra um crescimento significativo da circulação digital de 4 entre os 5 maiores jornais brasileiros (*Folha de S. Paulo, O Globo, O Estado de S. Paulo, Super Notícia e Zero Hora*), apontando o fato como significativo na compensação à circulação impressa. Qual foi (e como tem sido) o desempenho do *Estadão* nessa relação entre circulações impressas e digitais, desde 2019?

Veículo	Circulação média (Digital) 2018	Circulação média (Digital) 2017	Variação
Folha de S. Paulo	194.855	167.592	16,26%
O Globo	173.527	99.689	74,06%
O Estado de S. Paulo	134.103	85.854	56,19%
Super Notícia	43.459	48.095	-9,63%
Zero Hora	88.472	81.872	8,06%

Fonte: Sacchitiello, 2019.

DML. Em termos de circulação hoje, o digital é maior. Não só para nós mas também para a *Folha* e *O Globo*, pelos dados IVC (Instituto Verificador de Comunicação – entidade nacional sem fins lucrativos responsável pela auditoria multiplataforma de mídia). Hoje todos inverteram. Realmente, em 2017 e 2018, a circulação digital ainda era menor, mas hoje em 2020 quem não era maior no digital já superou. Nós aqui do *Estadão* temos uma carteira digital maior hoje. Mas há um detalhe que não podemos esquecer, que é a mesma lógica do pós-pago e o pré-pago [o entrevistado cita dois exemplos de planos do setor de telefonia móvel como exemplo], em que o impresso tem um ARPU [*Average Revenue per User*, que representa a receita líquida média por usuário] quatro vezes maior que o digital. Por mais que o volume do digital seja maior, o impresso tem um papel fundamental hoje nas receitas dos jornais, ou seja, focamos no digital sim, mas não tiramos o olho do impresso; do contrário, não teríamos caixa para pagar os investimentos para o futuro do digital. Temos que trabalhar realmente com os dois produtos, de forma mixada, e o *Estadão*, na nossa visão, foi talvez entre os três grandes que manteve também o foco no impresso, embora todos nós estamos caindo. Mas se você pegar o IVC de 2019/2020, vimos caindo menos que os outros, por mantermos esse foco também no impresso. Tanto é que no primeiro semestre de 2020, passamos a ser o maior jornal impresso em assinaturas do Brasil, superando *O Globo*. Era, por ordem, *O Globo*, o *Estadão* e a *Folha*, mas entre os meses de abril e maio de 2020 superamos *O Globo* e temos mantido essa posição até o último fechamento oficial do IVC em novembro de 2020. Somos o maior jornal impresso em assinaturas do Brasil, não podemos dizer em circulação, pois entram nessa categoria os jornais sem assinantes e que cobram cinquenta

centavos por exemplar. As comparações estão sempre entre os cinco maiores do Brasil, que hoje são o *Zero Hora*, *O Estado de Minas*, o *Estadão*, *O Globo* e a *Folha de S. Paulo*. Essa é a configuração do impresso nos dois últimos anos. E continuamos acreditando muito nesse crescimento por dois motivos: (i) dentro da nossa estratégia multiplataforma, entendemos que existe um perfil de consumidor que gosta de ler o impresso ainda. Desde o ritual clássico da sociedade, que é ler as edições de domingo durante um café ou no clube, além do leitor cativo que lê o impresso todos os dias. (ii) Como ele é um *business* que tem uma receita muito pujante e os grandes investimentos já foram feitos nos maquinários, por exemplo, não há por que não ser trabalhado para durar o máximo possível, uma vez que traz uma receita muito grande. Já no digital, acreditamos que as próximas gerações talvez não tenham o interesse que ainda existe no impresso. Imaginamos que essa geração que está vindo e está tão habituada com os *smartphones* e os *tablets* vai chegar em um determinado momento em que vão consumir as notícias apenas na forma digital.

Sobre isso, o CEO do *The New York Times* deu uma entrevista no ano passado (2020) em que ele fez um prognóstico de que o jornal impresso ainda teria uns dez anos de vida. Ou seja, não é algo que vai acabar agora entre os grandes jornais, mas sabemos que não vai durar mais cinquenta anos, por exemplo. Dez anos de vida, com a capacidade de geração de receita que ele tem, são uma alavanca superimportante para que tenhamos o fôlego necessário para fazer o crescimento do digital. E no digital, hoje no Brasil, *O Globo*, a *Folha* e o *Estadão*, todos estão crescendo. Para você ter uma ideia, a nossa carteira de assinantes digitais aqui do *Estadão* dobrou de 2019 para 2020. Que negócio dobrou de tamanho no Brasil nesse período? É claro que nosso desejo é que não tivéssemos só dobrado e sim multiplicado por dez essa carteira para nos trazer uma receita mais significativa, mas uma carteira de clientes que dobra de um ano para outro é um número bastante expressivo. E todos estão crescendo nesse sentido, no Brasil e fora também. Se pegarmos os dados do IVC para o mercado brasileiro e os números, por exemplo, do *The New York Times*, é possível ver que o resultado está acontecendo.

AS. Durante a elaboração deste estudo (e desta entrevista), estamos atravessando um período desafiador diante da pandemia do Covid-19, no Brasil e no mundo. Como você entende o posicionamento de uma organização noticiosa nesse contexto e, em especial, do meio jornal? Como o *Estadão* tem se posicionado nesse cenário?

DML. Primeiramente acredito que nosso grande papel foi o de trazer informações verdadeiras e que fossem relevantes para a sociedade nesse período tão difícil de entendimento sobre a pandemia. Lembro-me de uma notícia que foi muito propagada pela imprensa aqui no Brasil sobre uma *fake news* divulgada na Índia segundo a qual mais de vinte pessoas morreram nesse período inicial de pandemia. Na época, observamos bem isso, essa importância que uma informação de qualidade tem num momento como esse, pois em março de 2020, no primeiro pico da pandemia, tivemos um recorde. Tirando períodos de eleição, tivemos 44 milhões de visitantes únicos, crescendo sessenta por cento em relação ao mês anterior. O consumo de conteúdo que mais cresceu foi o de *Saúde*, superando o de *Política* e *Economia* em disparado. Estava explicado: a sociedade precisava saber sobre isso com informações confiáveis.

AS. Há um fato muito interessante no surgimento da pandemia que foi a iniciativa de algumas organizações noticiosas do Brasil de se organizarem em um Consórcio - do qual o *Estadão* é um dos integrantes – em alinhamento às Secretarias de Saúde dos estados brasileiros. O objetivo desse Consórcio foi o de recolher com regularidade e divulgar os dados sobre a progressão da doença para a população, uma vez que o Governo Federal passou a omitir essas informações diante um quadro de críticas e disputas políticas.

DML. Isso mesmo. O Governo chegou a adotar um posicionamento de negar as informações, mas imediatamente o setor se organizou para adotar esse papel. Isso é algo muito interessante desse setor, independente da competição. Rapidamente nos organizamos em um *pool*, pois isoladamente uma empresa não teria a força que tivemos junto às Secretarias Estaduais de Saúde. Isso representa o berço do propósito das empresas de notícias: buscar gerar impactos positivos na vida das pessoas – neste caso, a conscientização. Se a imprensa como um todo não tivesse acesso às informações do que realmente estava acontecendo no Brasil, geradas por esse consórcio, talvez o número de mortes hoje ainda tivesse sido muito maior. Estávamos em um momento de informações desconstruídas e um número crescente de *fake news* e, diante disso tudo, assumimos o nosso papel de conscientizar a população para o quadro real do problema.

AS. Voltando à pergunta anterior, especificamente ao *Estadão*, que iniciativa vocês adotaram diante de todo esse quadro da pandemia?

Além de participar do consórcio que acabamos de falar com os demais veículos participantes, adotamos duas medidas nesse momento. (i) A primeira foi abrir todas as informações relacionadas ao Covid-19 e que eram, na nossa leitura, de cunho público e relevantes à sociedade. Dentro daquela estratégia de *Paywall* que já comentamos aqui, nenhuma matéria foi bloqueada. Até criamos um lugar no *site* onde marcamos informações abertas para que toda sociedade pudesse se informar sobre a pandemia. De um lado, o papel do *business* até pode passar por um momento como esse e dizer “Eu poderia estar vendendo assinaturas aqui”, mas sabemos que nosso papel é muito maior do que isso. É óbvio que precisamos da receita das assinaturas, mas foi também uma decisão estratégica, naquele momento, de abrir e deixar quem quisesse consumir as informações. Em algumas situações envolvendo *Opinião*, algumas análises dos nossos colunistas que não eram diretamente relevantes para a Saúde Pública, mantivemos nossa estratégia de captação, mas tudo aquilo que era focado em informação para a Saúde Pública liberamos, mesmo sabendo que perderíamos a oportunidade no lado *business*, mas ganhando muito do lado que sempre definiu nosso propósito. (ii) Tivemos também um segundo movimento que foi a rápida criação de um caderno especial logo que começou a pandemia. Nos reunimos em um comitê diretivo e resolvemos criar um caderno chamado *Na Quarentena* para trazer um contraponto ao momento, um lado mais *soft*. Desde o início visualizamos que as pessoas estavam se isolando na quarentena dentro de casa com suas famílias e muito preocupadas com aquilo que ainda não se sabia sobre o vírus. Entendemos que, além das informações envolvendo a pandemia, precisávamos levar conteúdo para toda a família, dicas de filmes, livros, jogos e brincadeiras para os pais fazerem com as crianças, pois chegou rápido o momento em que os leitores estavam questionando sobre o que fazer com seus filhos em casa. Ficou um caderno muito interessante e estamos produzindo conteúdo até hoje nele. É óbvio que no início havia mais conteúdo sobre a doença, pela carência de informações que se tinha, mas fomos muito elogiados pela iniciativa. Afinal, você tinha a informação *hard* sendo tratada para entendimento da pandemia no Brasil e no mundo, mas tinha a *soft* com coisas mais leves para auxiliar também o leitor. Uma das matérias mais lidas no ano de 2020, por exemplo, neste caderno, foi praticamente um FAQ (*Frequently Asked Questions*, geralmente usado para explicar um cenário por meio de perguntas e respostas preestabelecidas) com cem perguntas sobre o Covid-19 que depois exploramos ainda mais no digital, pois foram aparecendo novos dados sobre a doença.

AS. Sob o olhar do *marketing*, como criar relevância no meio jornal, gerando valor tanto para os anunciantes, quanto para o leitor/consumidor?

DML. Trazendo um pouco mais o olhar sobre o leitor, que é meu *core*, na minha visão, você não consegue gerar valor para o leitor se não consegue entendê-lo. É preciso trazer esse leitor, que eu prefiro chamar de *cliente*, para o centro da sua estratégia. Os jornais têm historicamente, nesses últimos cento e poucos anos, como atributo de construção de suas marcas a imagem de uma entidade que decidia o conteúdo que uma sociedade leria. Penso que isso já não é bom e, é claro, não se muda isso em um ano, pois trata-se de um trabalho de reconstrução de marca. Antigamente os editorialistas em suas pesquisas decidiam o que iria para o jornal no dia seguinte, e as pessoas só tinham aquelas fontes de informação, que era o que guiava uma sociedade. Hoje não, temos muitas informações disponíveis e o eixo das notícias não está mais nos jornais e nas TVs. É tudo junto e misturado, como se diz, e este é o grande desafio da sociedade como um todo: como se organizar diante de tanta informação. Nós aqui do *Estadão* mudamos esse eixo. Não somos nós que escrevemos para a sociedade, mas somos nós que dialogamos com ela. E para isso precisamos realmente entender nosso cliente e, a partir do momento que o entendermos, teremos condições de gerar valor para ele. Como eu enxergo essa construção de valor? É a construção de um conteúdo relevante para a sociedade que me consome e não aquilo que *eu acho* que é relevante. É óbvio que podemos ter matérias que, por mais que vocês não queiram ouvir, são importantes socialmente. Isso vai continuar existindo, pois é o papel de um veículo de comunicação. Mas nós temos que fazer essa inversão: entender o que é relevante ao leitor e, com base nisso, começar a desenvolver meu conteúdo. Uma vez que eu produza esse conteúdo relevante, a minha proposta de valor será completa se eu entregar ao leitor uma experiência de consumo em que ele tenha fluidez e consiga acessar o que ele quer, do jeito que ele quer e na hora que ele quer. Este é o grande desafio.

Eu entendo que é essa dinâmica que vai nos transformar. É mudar a forma. Não sou eu quem decide e fala; é preciso se basear no cliente, entender o que é relevante para ele e, por meio de um diálogo, gerar os conteúdos e, dessa forma, aplicar uma experiência de consumo diferenciada. Se conseguirmos aplicar isso, conseguiremos transformar positivamente esse *business* no futuro.

Anexo 13: Roteiro para *focus group* com executivos de mídia das agências



Universidade Fernando Pessoa - Porto/Portugal
Programa de Doutoramento em Ciência da Informação
Linha Jornalismo e Estudos mediáticos
Doutorando: André Luís Santini | Matrícula: 39365

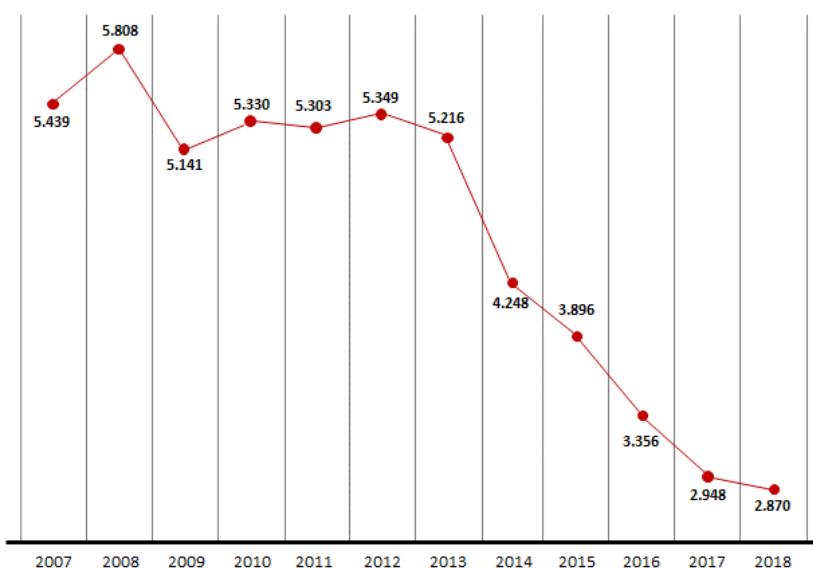
Roteiro para *focus group* com executivos de mídia das agências

Nome dos entrevistados (não constará no texto da tese)

Nome da agência e grupo das marcas atendidas no momento

1. Quais são os principais desafios de um anunciante hoje, principalmente diante de um consumidor cada dia mais convergente no consumo de produtos, informações, notícias e entretenimento?
2. Entre os anos de 2014 e 2018 (recorte temporal da tese), é possível observar uma queda significativa na circulação dos jornais auditados pelo IVC no Brasil (gráfico a seguir).

Evolução da circulação Jornal filiados ao IVC



3. Em contrapartida, em artigo no jornal Meio & Mensagem em fevereiro/21, a jornalista Bárbara Sacchitiello (2021) demonstra que os maiores jornais do país conseguiram ampliar sua média de circulação em 2020 (impresso + digital) em comparação com o ano anterior.

Ref.: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2021/02/04/grandes-jornais-tem-caminho-de-crescimento-no-digital.html>

4. Com base neste cenário, qual a opinião de vocês sobre os desafios de um jornal diante de um leitor/consumidor cada dia mais convergente e a necessidade de manter e/ou fomentar sua receita oriunda do investimento de anunciantes?

Anexo 14: Transcrição dos depoimentos do *focus group*



Universidade Fernando Pessoa - Porto /Portugal
Programa de Doutoramento em Ciência da Informação
Linha Jornalismo e Estudos mediáticos

Data e horário: 26/05/2021, das 10h00 às 12h10

Duração: 130 min

Executivos (VPs e Diretores) de mídia das agências de publicidade FCB, DPZ, Talent/Marcel, ID/TBWA.

Executivos de agências responsáveis pelo planejamento de comunicação mercadológica (Comunicação Integrada: Publicidade e Propaganda e Campanhas Digitais), como também pela comercialização de mídia para os anunciantes

AS. Introdução:

Boa tarde a todos! Agradeço imensamente pela abertura nas agendas Eu coloquei no anexo quatro questões para discutirmos aqui que estão diretamente ligadas à fundamentação teórica que eu escrevi e também ao roteiro de discussão que fiz com os *heads* do jornal *Estadão*, que compõe o recorte desta pesquisa. A minha fundamentação teórica está diretamente relacionada à criação de valor ao meio jornal e a questionamentos sobre se o jornal supera ou não a necessidade de adequações para gerar esse valor na percepção do leitor consumidor e, conseqüentemente, ao anunciante. Isso porque o meio também está passando por novos modelos de negócio. O próprio *Estadão* está muito *drivado* para assinatura, para agregar valor, para SVAs, para agregação de valor nos seus pacotes de informação para que o faturamento, a receita gerada pelo assinante comece a ser tão representativa quanto a receita oriunda do anunciante. Todos estão também trabalhando em modelos de negócio, de geração de receita. As quatro questões têm muito a ver com isso, e eu fiz um recorte temporal também (precisamos fazer um recorte) entre 2014 a 2018, em que uso todas as estatísticas da Associação Brasileira de Jornais, o Grupo de Mídia Brasil, e muita informação do Kantar Ibope.

Com isso, a primeira questão que eu coloco a vocês para discutirmos, com base nesse contexto, é a seguinte: quais são os principais desafios de um anunciante hoje, principalmente diante de um consumidor cada dia mais convergente – entendendo como

convergência a relação entre plataformas, conteúdo, modelos de negócios, cada vez mais convergentes no consumo de produto, informação, notícia e entretenimento? O que passa pela cabeça desse anunciante hoje diante desse desafio? Fiquem à vontade para responder.

P1: Eu posso falar aqui.

Eu acho que vivemos um momento em que a métrica muitas vezes fala mais alto do que o fim em si. Existe uma preocupação absurda com a “metricidade” da coisa, então fica-se discutindo muito “Como eu vou mensurar?”, “Como eu vou fazer?”, e menos “Como eu vou agir?”. Hoje em dia, quando vamos conversar qualquer assunto (e eu não sou contra a métrica, sou totalmente a favor; só tenho um pouco de receio), às vezes eu acho que o mercado está muito enfurnado nisso como a única veia, e a mais necessária de todas. Muitas vezes a comunicação tem um lado empírico que esse excesso de metrificação não deixa aflorar.

Vou fazer uma análise simples: um comercial criado, um anúncio, qualquer peça criada com uma maior criatividade têm mais valia do que uma com menor criatividade. Quando você tenta metrificar demais, a métrica supera o lado empírico das coisas, e você vai indo cada vez mais focado em enlatar, em fazer um produto muito parecido e você fica jogando em uma vala comum. Assim, hoje se você fizer uma análise mais ampla de colocar na mesa o que todo mundo comunica, parece que tudo é a mesma coisa, porque está todo mundo buscando o *last mile*, aquele *lead* da semana. Esse é um ponto.

O outro ponto, e como você está falando em geração de valor, é que não temos mais uma relação de dono daquela criação do longo prazo, daquele que está genuinamente preocupado com a geração de valor, e não com a geração de valor para uma meta. Essa metrificação que põe a meta embaixo da metrificação leva a olhares de curto prazo e a olhares muito medrosos de ação, por assim dizer. Ninguém está esticando a corda. Tanto que quando você vê uma marca que estica, ela vai tão bem se ela esticar porque ninguém estica mais. Eu acho que, em linhas gerais, é o que eu sinto: essa busca incessante por métrica que eu acho que apaga um pouco o cerne da criatividade.

P2: Permita-me só complementar e eu fico bem à vontade porque eu sou da área de métrica em mídia, e eu concordo bastante com o que foi dito aqui pelo P1. Também temos que pensar que existem alguns clientes pedindo essa métrica o tempo inteiro, então não é algo que tem uma mão só. Pelo lado de agência, somos bastante cobrados, e realmente P1

tem toda a razão porque temos que ter o cuidado de não ficar 100% focados só na métrica. A métrica é superimportante, tem o seu valor, mas tem muita coisa aí, como o P1 citou, no tocante à criatividade, entre outras, por isso temos que saber colocar e dosar tudo isso. Eu concordo bastante com ele sobre esse equilíbrio das coisas, mas insisto: os clientes cobram, sim, tudo metrificado. E somos nós que temos que saber colocar esses pontos de vista para todos. É o nosso dia a dia. É um desafio bastante grande equilibrar essas coisas.

P3: Eu acho que o P1 e o P2 se complementaram. O P1 abriu boa percepção sobre o que precisamos avaliar. Se dermos um passo para trás, talvez isso seja muito do que nosso mercado está vivendo. Há muita gente nova entrando no mercado, mas já inserido nessa mudança de metrificação, nessa busca que se concentra majoritariamente nos dados e mais dados, e esquece esse poder que temos, na verdade, como conjunto, tanto o anunciante quanto as agências e os próprios veículos da construção criativa que existe. Temos campanhas memoráveis. Mas como isso foi criado? Foi criado por meio de um *start* criativo em conjunto do que é uma resenha do produto do cliente, passado como informação, e que resultaram em campanhas vencedoras. Você tem campanhas gigantescas. Vamos pegar como exemplo a Sky (operadora de TV via satélite no Brasil), que criou uma campanha muito bonita com a modelo Gisele Bündchen. Vamos pegar a nossa, claro, na época a NET (operadora de TV a cabo) com o Skavuska (personagem de uma campanha para assinantes) e por aí afora. Ou ainda o caso da Brastemp (indústria de eletrodomésticos). Essa é da época em que P1 estava na Talent e já atendia a Brastemp há alguns anos.

Mas acho que esse é o ponto e é muito do que o P2 colocou, ou seja, é óbvio que os dados vieram para nos ajudar a tomar algumas decisões. Isso é muito rico para todos nós e não podemos desmerecer. Eles ajudam a comprovar, a delimitar por onde devemos caminhar, tanto que fazemos vários estudos e vamos pegar como referência a *Officina Sophia* (empresa especializada em mensuração de campanhas publicitárias) e por aí afora, que nos traz alguns resultados sobre a metrificação de testes. E então vem um pouco do que o P1 fala: onde ficou nossa coragem? Antigamente tinha de encarar isso e falar: “Não, isso aqui vai dar resultado. Isso vai ser uma coisa boa, independente do formato”. Acho que esse medo dentro do *digital* é muito importante também porque é a diferenciação que você vai ter em um meio com tanta comunicação pulverizada de tudo.

Tomando como exemplo, o jornal, ele tem estas duas frentes: o impresso, que é teoricamente o antigo, e o digital, convivendo em uma forma memorável. Mas acho que esse é o grande ponto. Temos que deixar algumas coisas de lado para realmente pensarmos também sobre o entretenimento, levando informação, mas também algo divertido para a casa das pessoas e que não seja essa coisa meio pasteurizada. Você olha a TV e vê muita coisa pasteurizada, por isso se alguém vai um pouquinho além, logo se destaca. Só para terminar aqui e passar para os demais, existem coisas que não comprovamos com dados. Como comprovar com dados – vou usar dois exemplos – que o jornal se daria muito bem com os aplicativos, com um crescimento grande, e que, por exemplo, uma Fórmula Um, que foi para a Band (tomo como exemplo porque é uma das plataformas em que reconhecemos a mudança), e os campeonatos de futebol indo para a SBT teriam uma audiência grande e um público cativo? Não há como explicar isso porque na época você não tinha histórico. Você vai pegar o histórico de 40 anos atrás na Band? Não dá. Então vale muito aquela ideia também que existem produtos que os veículos constroem por meio de apostas, porque você não há dados simplificados que possam absorver isso. Acho que existe esta junção: comunicação, mensagem e o meio em que você vai apostar.

P5: O P1 tocou em um ponto importante, que é a visão de curto prazo e de longo prazo. A métrica sempre esteve lá, e sempre fomos orientado por ela desde o começo; a diferença era que as métricas eram avaliadas no longo prazo, eram métricas diferentes e mais subjetivas porque trabalhávamos com empresas que eram nacionais, que eram empresas de donos que tinham pessoas com mais força internamente. Hoje um diretor de *marketing* precisa reportar para um CEO, que precisa reportar para um global, que precisa reportar para uma outra pessoa. É uma cadeia de reportes que não tem fim. Antigamente o que funcionava, a métrica de sucesso, era se o porteiro estava comentando sobre a comunicação ou se a venda mexia ali no Nielsen (indicador de *market share* no Brasil para vários segmentos de mercado) que ele recebia uma vez no mês ou uma vez a cada bimestre. Hoje é possível medir o resultado na unha, no dia seguinte, na hora, se chegou um *lead* no *site*, se está chegando gente na loja. Então a visão sobre métrica mudou muito.

Eu acho, portanto, que a métrica sempre existiu, mas era diferente. A diferença é que a cobrança sobre toda a cadeia de comunicação mudou de tal forma de que tudo precisa dar resultado hoje, agora, no dia seguinte, senão a coisa não se prova. Quando você pega

meios em que você tem mais dificuldade de transformar esse impacto em métricas de negócio (por exemplo, jornal, revista, TV e rádio que estão se movimentando para fazer com que essa metrificação de curto prazo aconteça de um modo mais orgânico), fica muito mais difícil.

Existe uma regra de comportamento de adoção de tecnologia que começa de baixo para cima. Os jovens tendem a adotar tecnologia, e na grande maioria das vezes, mais rápido do que as pessoas mais velhas. Eu acho que o jornal continua ali tendo o seu papel porque continua tendo o seu apelo em um público que é mais velho, que já tinha o hábito de ler jornal, mas conforme a população vai envelhecendo, o meio vai ter que se movimentar para voltar a criar relevância, e criar o seu espaço talvez não como plataforma porque eu acho que os jornais hoje não são só jornais. Assim como as TVs não são mais só TVs, eles são provedores de conteúdo, e o jornal é basicamente uma das plataformas para esse conteúdo chegar à mão do consumidor que tem ali o seu interesse, que tem ali a sua audiência cativa, que tem a sua fortaleza e tem as suas fraquezas, mas tem ali o seu público.

Conforme esse público for envelhecendo, o meio em si vai ter que se reinventar para conseguir voltar a ter algum papel de destaque em um público que hoje não percebe valor no impresso, no papel. O Brasil, por ser muito grande, teve os seus grandes jornais, teve as suas grandes publicações impressas, mas nunca foi um país do jornal mesmo, como o Japão, por exemplo, que tinha jornais que tinham duas edições no dia porque existe um hábito muito forte de consumo do meio, diferente do que havia aqui no Brasil. Aqui somos um país muito grande, mas nunca tivemos um grande jornal nacional. Os jornais sempre tiveram um apelo muito regional, e existe um combinado de causas que fizeram com que o meio perdesse força. O jornal continua tendo um papel importante em determinados públicos; ele continua tendo um público cativo, continua tendo seu papel de credibilidade, continua sendo movido por marcas extremamente fortes como *O Globo*, *O Estado de S. Paulo*, *Folha de S. Paulo*, *Valor Econômico*. Ele continua tendo o seu espaço, mas acho que vai chegar um momento – e que não vai demorar muito – em que o meio vai precisar se reinventar novamente porque ele já precisou fazer isso para não perder quem já estava lá dentro. Talvez agora ele vá precisar se reinventar para entender se vai conseguir trazer uma nova audiência para dentro do canal.

AS: Perfeito. Muito legal. Eu vou só abrir uma questão complementar porque eu acho interessante. Vocês acham que é possível equilibrar essa agregação de valor, de *branding*, de percepção de *marketing*, valor etc. com a *performance*?

P1: Eu acho que todas as reuniões de que participamos alguém quer fazer *brandformance*. Essa é a nova sigla do momento. Uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa. Essa história de misturar e querer fazer tudo ao mesmo tempo, à mesma hora, no final do dia em um espaço de 15 segundos ou em uma tirinha em um jornal, porque ninguém está fazendo um depoimento como em um depoimento presidencial. Você para as pessoas e conta a sua história durante 10 minutos e assim alguém entende a sua história com profundidade. No final do dia vocês querem 10 segundos, 15 segundos e temos que passar mensagem, vender e amanhã temos que girar o ponteiro e a marca tem que subir. Isso tudo leva à pasteurização porque alguém fala: “Tudo tem que ser vermelho, tudo tem que ter aquela bola, tem que começar desse jeito, tem que fazer”. Quando você vê, a ideia fica em seis segundos porque o resto está com o resto. Quando fazemos isso com o universo digital ou com o universo impresso, imaginem o que resulta! Você entra com isso no meio de uma coisa que o cara está buscando, um conteúdo que ele não pediu publicidade. Você serve um negócio para o sujeito, mas ele não quer nem saber. Sem querer, ele clica e nós mensuramos que ele interagiu, mas não interagiu em nada; ele só estava ali perdido.

Existe uma lógica que é contraproducente, na minha opinião. Eu faço uma analogia assim: o nosso mundo tem uma competição que é desleal entre empresas. Como você vai competir com uma empresa listada de bolsa *versus* uma empresa de família, coitada desta! Como é que o *Estadão* compete com o Google? É impossível. Existe um *funding* infinito e que vem do mercado. O *funding* não é sobre publicidade; é sobre *stock quotation* (relacionado à cotação de ações). Saímos de um mercado em que empresas familiares, sejam elas de onde forem, oriundas do mercado de mídia, viraram empresas de bolsa. Assim, as empresas viraram de bolsa em um período, depois as agências viraram empresas de bolsa também. Os grandes *hubs* de comunicação foram para a bolsa e os de tecnologia foram surfando uma outra onda exponencial de crescimento de valor pelo produto, pela jovialidade do negócio.

Vamos estudar a bolsa de valores americana, a quantidade de gente que investiu ao longo do tempo – e em linha com o que P5 falou –, o jovem investe onde? Você acha que um jovem investe no veículo de televisão? No rádio? Não, ele investe o dinheirinho dele no

digital. Noventa por cento dos investidores do Robin Hood, que é quem mais disruptou o mercado de bolsa americana, é investimento em empresa de tecnologia. Por quê? Porque é um bando de jovens investindo. Por que estou falando isso? Traga isso para o universo sobre o qual estamos falando. Como é que você lida com empresas que estão listadas em bolsa *versus* uma empresa não listada em bolsa? Olha o tamanho disso. Você vai na comparação do coitado do *Estadão* - e eu falo “coitado” no bom sentido, pois o *Estadão* é meu cliente, Paulo (Diretor Comercial do jornal) é meu amigo. Eu me dou muito bem com eles, faço um monte de consultoria para eles, que não têm *funding*. Eles não conseguem, não conseguem respirar. Você vai compará-lo com o Google? O Google já fez proposta para todos que estão aqui neste grupo, todos aqui já puderam ir para o Google; todos aqui recebem proposta para o Facebook, Twitter porque o dinheiro desse pessoal vem de um outro lugar. É sem fim o dinheiro que eles têm. Ele vem competir com o sujeito que precisa vender o papel lá na ponta, na banca de jornal, ou não fecha a conta. O outro não está nem aí. Se o Elon Musk fala mal do *Bitcoin*, sobe a ação dele 10% no dia seguinte. É uma dança.

Eles estão jogando um outro jogo. E o Brasil é muito atrasado nisso. O jeito de comunicação não pode fazer IPO, pois há um monte de regras bizarras no Brasil. E essas pessoas não têm *funding* porque foram muito protegidas no passado. O Brasil é cartelizado de origem, e esse lado cartelizado protegia muito o ecossistema de comunicação. Quando se descartelizou e isso foi por água abaixo, que é o que estamos vivendo hoje, os veículos brasileiros vão quebrar, para onde vai o dinheiro? Lidamos com o mercado de comunicação e nós todos aqui mandamos o *bottom line* (resultado financeiro das organizações) para fora do Brasil, seja em qualquer uma das empresas para quem damos o lucro líquido; não fica aqui. As empresas de mídia em que o lucro líquido fica aqui estão sofrendo muito e elas não conseguem competir. Eles falam: “Mas isso é uma coisa de hoje”. Não, é uma miopia de anos. Quando o *Estadão* era agressivo na sua comunicação, ele brigava com a *Folha* todo dia na televisão; essa era a vida deles, uma briga forte. Por que ele conseguia investir na época e não consegue mais fazer hoje? Essa é questão precisa ser feita. O *Estadão* era forte porque ele tinha uma campanha antológica da Talent (agência de publicidade) e fazia todo dia porque é diferente de como o *Estadão* funciona hoje. Ele nunca mais falou isso para ninguém. Há 10 ou 15 anos ele não fala isso para ninguém. Eu me lembro porque sou velho. O sujeito de mídia de 23 anos nem sabe que existe esse tipo de campanha.

Eu fiz uma consultoria para a Editora Abril há uns doze anos e o final da consultoria eu passei, na época, para o Jairo Leal e a Thaís, que ainda estava na Abril. Eu falei: “Vocês precisam montar um conselho que leve a Abril para um outro estágio. Vocês não podem ficar lidando com o que vocês estão lidando. Vocês estão ficando malucos”. Eu fiz uma pesquisa com crianças de 10 anos na época; não havia nenhuma *Cláudia* na cabeça das crianças (nome de uma das principais revistas do grupo). Cláudia é nome de velha. “Vocês precisam renovar essa parada. Vocês esquecem”. Enquanto eles anunciavam as marcas, as marcas eram pujantes e fortes e agora desapareceram.

A receita, a meu ver, é muito simples. Eles precisam anunciar, mas eles não anunciam. Aí é um círculo virtuoso ao contrário que mata o sujeito. Não existe uma campanha de nenhum veículo de comunicação e você foi induzido pelo ecossistema de hábitos a entrar de manhã no *Tik Tok*, no *Instagram*, e se você tiver alguma dúvida existencial, seja sobre a Covid-19, seja sobre unha encravada ou pelo na orelha, você pergunta para o Google. Mas então você tem um instrumento que captura a sua intenção e outro que captura a sua atenção. Um é de intenção; o outro é de atenção. Acabou, esquece. Não há como brigar com essas pessoas, pois elas têm *funding* infinito. O *Tik Tok* está com uma previsão de que, quando ele abrir *stock*, vai ser uma ação que vai subir cem vezes em um mês; essa é a previsão agora. Ele está sendo comercializado em *black market* em quatro vezes o *valuation* atual. Hoje, se você for executivo e quiser vender em *black market* você vende e você recebe ações. Olha que loucura! Existem pessoas para receber ação em cinco anos do *Tik Tok* já com *stock*. Esse sujeito pode vender no mercado negro essa ação hoje se ele quiser fazer dinheiro imediato, e há quem assuma o risco e o compre. Olha que coisa de maluco! O sujeito pode ser mandado embora amanhã, mas hoje ele consegue vender a ação.

AS: É a bolha, certo?

P1: É lógico que é uma bolha. Como é que o coitado do *Estadão* lá na outra ponta compete com esses sujeitos? Porque no final do dia a métrica está no colo deles. Eles metrificam de frente para trás, de trás para frente, inventam regras. Você tem que acreditar neles – o P2 fala melhor que eu sobre pesquisa. Mas acreditamos no número que alguém passou. Esse é o fim do mundo para mim. O número é o número do sujeito, só que quando o anunciante vai olhar para dentro, ele fala: “Mas funcionou, vendeu. Eu vi aqui... ‘enfiei

porco e saiu linguíça” (ditado popular). Não é possível fazer isso no *Estadão*. Sei que falei bastante, mas...

AS: P1, muito boa sua explicação, mas você já entrou na segunda questão. Na primeira questão, perguntei sobre o desafio do anunciante. Na segunda questão – fiz até um recorte do meu quadro teórico –, peguei um recorte do IVC de títulos de jornal que, principalmente de 2013 a 2018, caíram vertiginosamente. Jornal fechando, descontinuando, encerrando o processo todo. O *start*, inclusive, da minha pesquisa foi um artigo do *Meio & Mensagem* em que os cinco principais jornais comemoravam que o número de assinaturas digitais, de circulação digital, começou a ajudar a compensar a curva do impresso-digital. O jornal “bate o coração ainda”; “ainda vive”. Você tem lá toda uma descontinuidade, mas você tem alguns indicadores de aceleração digital. E a segunda pergunta você já começou a responder, que é: e o jornal? Qual é o desafio dele? Como é que o jornal briga com esses grandes *players* nativos digitais? Aquela velha história: o jornal não nasceu digital; ele está tendo que ser digital. Agora, *Google*, *Facebook*, essa turma *Tik Tok* nasceu digital. O que o jornal tem que fazer na opinião de vocês?

P2: Posso só iniciar?

AS: Vamos lá.

P2: Acho que todo mundo aqui deve estar na mesma página do que vem acontecendo, em jornais, que têm até sobrevivido e recebido aquelas cartas de compromisso de antigamente. Por quê? Vem muito ao encontro do que o P1 falou. Há muita janela em abertura para usar esses investimentos por meio das plataformas. Quando algo se viabiliza, crio um compromisso com eles, mas dependo de outro para viabilizar isso. Então eles já escancararam uma porta e talvez seja por uma questão de sobrevivência mesmo, porque do lado do cliente é o bolso que mais está crescendo, o bolso do digital. Se aquilo se viabiliza dessa maneira, ele consegue viabilizar negócio ali também.

Por outro lado, fico pensando se isso também não vai perdendo valor do lado dele. Não sei se é uma questão mesmo de sobrevivência, ou se é um equilíbrio bom para o negócio a longo prazo. Eu começo até a entender a mensuração do CENP Meios (plataforma do Conselho Executivo das Normas Padrão que mede dados de compra de mídia por agências cadastradas no conselho). Os jornais e revistas preferiram colocar todos os investimentos

digitais dentro do impresso. Entretanto vemos que no caso dos CENP Meios Jornal, o dinheiro que está ali não é do impresso; é do impresso e do digital.

AS: Eles somam os dois. Eu vi.

P2: Por opção da própria ANJ, eles medem assim os investimentos no impresso e no digital juntos. Por isso eu não sei se a longo prazo isso é sustentável. Eu fico pensando que a nossa vida está sendo essa mesmo: ficar olhando lá a inviabilização por conta basicamente de outras plataformas. Não estou falando que isso ocorra em 100% dos casos, mas na grande maioria é isso.

A1: Você diz o seguinte então: é óbvio que ele está acelerando a solução digital, ele precisa entrar nessa guerra, ele tem que fomentar a solução digital, e ele mesmo vai se autocanibalizando em relação à solução impressa.

P2: Exatamente. Há uma contradição aí, sob certo aspecto.

AS: Muito boas essas explanações. Voltando ao roteiro inicial, tenho aqui um cenário para dividir com vocês: quem aí tem clientes com grande capilaridade? Tenho uma hipótese que gostaria de testar aqui com vocês, ou para que vocês a joguem por terra ou que a alimentem. Clientes com grande capilaridade e ainda com hábitos de consumo do interior, em relação aos grandes centros, tendem a ter um pouco mais de investimento em jornal por causa desse hábito de interiorização? Ainda é um processo de grandes centros, já está mais complicado? Como vocês vêem esse cenário?

P1: Jornal é um negócio que roda nas capitais. Esquece jornal no interior; não existe.

AS: É o contrário?

P1: É, eu acho. Minha opinião.

AS: Não, OK.

P1: É estritamente ao contrário.

P4: É, mas existe um ponto que é importante. Por exemplo, no caso do meu cliente, percebíamos que as regionais todas faziam muito jornal e rádio, e hoje jornal tem caído muito, não só nas capitais, mas também no Brasil como um todo. Então não sei nem se é possível falar que o hábito no interior continuou porque as marcas estão deixando de fazer esse investimento no interior também.

AS: Entendi, P4.

P3: Até para complementar, eu acho que esse é o grande risco que corre o jornal, na verdade. Aqui está todo mundo mais ou menos na mesma faixa etária, vamos dizer assim. Cinco para cima ou cinco para baixo, mas está dentro da mesma faixa.

AS: Isso mesmo, nessa margem de erro.

P3: Margem de erro. Todos nós ainda tivemos conceitualmente uma influência dos nossos pais no sentido de ainda ter essa busca pela informação no jornal, que era reconhecido como a ponte de ligação. Estou falando como consumo; era consumido dentro de casa, era consumido pelos nossos passarinhos... Sempre havia aquela brincadeira: “o último a ler era o nosso passarinho ou o cachorro”. Mas tínhamos esse costume, essa informação. Eu acho que percorria até pelas classes. Não era algo só elitizado. Você também tinha grandes jornais que eram populares. Com a digitalização e com essa mudança, vemos o quê? O que eu vejo? Uma busca de informação mais rasa, em que o público hoje mais jovem raramente se aprofunda.

P4: Só lê o título, não é?

P3: Isso. Um cenário construído, na verdade, pelos portais. Até nós já somos assim, sem querer ser.

AS: É isso mesmo.

P3: E na verdade, o digital nada mais é que é um reflexo do entretenimento da TV. A TV – não defendendo a TV – já fazia essas chamadas de jornalismo, como no *Jornal Nacional* ou qualquer jornal, antes. Para quê? Para puxar audiência, que é o que o digital faz na *home*. Começamos essa catequização da *home*.

Veja hoje as bancas. Hoje, elas não existem. É um mercado que está totalmente sumindo. Por quê? Porque impresso some como um todo: revista, jornal e revista de mulher pelada. A meninada não consome mais nada disso. Acabou. Acabou o impresso. Esse é o grande ponto: temos um território muito grande no Brasil, uma população empobrecendo e a nova geração que tem maior acesso à formação, assim como ao universo digital, não tem o mesmo interesse na profundidade das informações como as gerações anteriores.

Hoje não temos classe média. Ou você é, ou você não é. A nossa classe média hoje foi espremida. Ou ela subiu com a classe mais alta ou ela está lá no C. Acho que esse é o

grande ponto. O acesso à informação de qualidade começa a ficar prejudicado. Quando o P1 e o P2 falam do Google, essas coisas, é pesquisa que está ali. Você digita, está ali. Está na tela do seu celular. Você não precisa ter um *desktop*, a pesquisa está ali. Mas a pesquisa vem com profundidade? Só se você quiser saber e procurar, garimpar porque muitas vezes vem o que está sendo mais acessado, não aquela informação é a verdadeira ou coisa parecida.

Puxando para a vertente de digitalização, acho que um jornal que se saiu bem e aproveitou muito bem foi a *Folha de S. Paulo*; mas por quê? Porque fez isso por meio do UOL. Acho que foi a primeira a dar um passo à frente nessa digitalização porque ela estava levando aí um pouco do que o P1 falou (e ele me corrija se não concordar, o P2 também): que é o fato de a *Folha* ter se aproximado mais rápido dos leitores digitais.

Vamos pegar um contraponto. A marca *Folha* chegou até as pessoas por meio de notícias, de matérias, dentro do UOL, dentro do Facebook; isso eles estão fazendo muito bem. Eles fizeram esse *shift* no momento ideal, para crescer em aplicativos, para crescer em uma rede inteira. As pessoas já conhecem a marca *Folha*. Quando observamos o contraponto dos demais (não vou nem citar o *Estadão*), *O Globo* também se deu bem, mas ele é mais carioca; o *Valor* foi muito bem feito também, mas só para não nos esquecermos do ponto citado pelo P1: os regionais, os interiores não têm massa crítica para isso.

Como que eles vão fazer isso? É onde eles começam a perder e, como um todo, ficam enfraquecidos; enfraquece o ecossistema completo.

P1: E o número começa a ficar irrisório. Eu estou querendo dizer o seguinte: quantos jornais o *Estadão* vendeu hoje? Hoje mesmo. Quantas pessoas foram impactadas pelo *Estadão* hoje? Esse número era de 600 mil exemplares, 700 mil exemplares. Você colocava uma oferta, um encarte, ele chegava a 700 mil casas. Era um negócio avassalador. Se você fosse fazer um negócio desse, uma mala direta, pelo Correio para chegar para 700 mil pessoas, não dava.

Eu tenho uma relação próxima com a Sabrina Sato (atriz e influenciadora digital brasileira), ela é minha sócia em uma operação que eu tenho de restaurante. A Sabrina tem 28 milhões de pessoas que a seguem. É muita gente. Há material que as pessoas mandam para ela e ela posta; ela não cobra. Mudou uma lógica: esse poder que saiu da mão descentralizou o poder da mídia, a pessoa passou a ter um poder de mídia. Se hoje

ou amanhã você quiser catequizar alguma coisa, seja ela qual for, e você for eloquente e souber falar bem daquilo, e tiver paciência de fazer conteúdo todo dia, for engraçado, for gostosa, for gostoso, for cômico, qualquer coisa, você começa a ter seguidores, e esses seguidores engajam com você; qualquer coisa que você faz essa galera segue. Virou uma seguida de manada, como o P3 bem colocou. Não interessa de onde vem a informação. É meio “tanto faz”. Eu estava na Talent e eu era *web media* na Talent; eu era o sujeito responsável pela mídia digital da agência inteira. Na época, o *Estadão* estava lançando o *estadao.com* e eles tinham uma parceria em que eles forneciam conteúdo para o *Terra*. Era um conteúdo... (caiu a internet do participante nesse momento)

Daniela: Acho que ele voltou...

P1: Desculpa, gente...

Eu lembro como se fosse hoje. O debate no *Estadão*, e eu fui contrário, mas eu fui voto vencido. Eu estou falando isso de 2002. Falei: “Vocês estão criando um monstro. Como é que vocês dão o seu maior ouro, que é o conteúdo da *Agência Estado*, para o *Terra* botar na *home* do *Terra*?”. O *Terra*, durante cinco a dez anos, foi inteiro de conteúdo do *Estadão*, enquanto a *Folha* criou o UOL, e o UOL criou o *PagSeguro* e o *PagBank*, e o *Estadão* ficou pra traz. É esta a situação: enquanto eles ficaram lá brigando para ser jornal, o Frias (Otavio Frias, CEO do grupo Folha) deu *looping* neles. O Frias fez o grande movimento.

P3: Eu acho que o...

P1: O *Grupo Folha* está criando uma empresa de maior valor que a *Rede Globo* saindo de um jornal. Ele usou essa ponta de contato e fez andar.

P3: O Fábio falou uma coisa boa agora, que o negócio não é mais o meio, mas é o que você faz com o que você tem; eu acho que é isso. Podemos pegar até como exemplo Sky, Claro, Ipiranga. Vamos pegar Ipiranga – vou sair desse mundo telecom. É posto de gasolina, que virou posto completo, que vende pão de queijo, tem troca de óleo, agora tem aplicativo de *pay*, tem quilômetros de vantagens (programa de relacionamento com benefícios aos clientes). Virou outro bicho. Na verdade, é quase uma *startup* de tecnologia pregada ali.

Por quê? Porque o negócio em si inicial, que era a gasolina, não é mais sustentável. Você pega quem está dando muito certo, criou um ecossistema diferente, que não é só a essência

do jornalismo, que é o negócio da *Folha*, *Mercado Pago*, vem tudo. Acho que esse é o ponto, mas acho que isso é uma coisa bem interessante, não é, AS?

AS: Muito.

P3: Que é a mudança do negócio. Ele tem o cerne, que é o que mais eles sabem fazer, mas você tem as outras coisas que você começa a plugar. A Claro é assim, a Sky é assim; não é mais o negócio móvel, não é mais o negócio TV por assinatura. Se você não esquecesse isso, você estava morto.

AS: É verdade. Se você insistisse só nisso.

P3: Isso.

AS: Veja os produtos financeiros, a carteira digital que a Claro está lançando.

P3: É isso. Você pega o ponto assim...

AS: Esse teu exemplo do Ipiranga foi sensacional porque estamos muito nesse mercado e nos esquecemos de ver outros. Gasolina sempre foi um *commodity*, tende a ser mais *commodity*. A turma está mais em casa, circulando menos. O que o sujeito tem que buscar, não é? Agora...

P3: 50% menos de abastecimento (cabe lembrar que no período do *focus group* as restrições de circulação estavam em alta em função do Covid).

AS: Olha aí, cara! Nossa senhora!

P3: É só você andar na rua, você vê quantos postos estão fechados.

AS: É verdade. Aqui mesmo próximo da região.

P3: Estão falindo. A lei permite que você tenha o tanque de combustível ao longo de três meses só. Após três meses você não pode comercializar porque a gasolina estraga e o dono do posto tem que descartar.

AS: Puxa, não está fácil para ninguém. Ainda nessa segunda pergunta, quero fazer uma nova colocação: porque o meio tem defendido muito a qualidade da notícia. O que acontece? Principalmente neste momento nosso de pandemia, de esclarecimento, de polarização, de radicalismo, de ultradireita e ultraesquerda, nunca foi tão importante você ter informação fidedigna, curadoria. O meio, digo não só pelo *Estadão* porque isso foi

muito falado nas minhas entrevistas, mas por tudo que eu estou trazendo de outros meios, organizações jornalísticas, vamos chamar assim. Eles defendem que a notícia é o que ainda o ajuda a agregar valor nesse sentido. Como é que vocês veem isso?

P5: É *commodity*, AS. Notícia é *commodity*.

P4: É quase a gasolina do posto. Se ele só fizer aquilo...

P5: Quem quer pagar hoje para ter notícia? Vivemos uma geração hoje, eu estou ali no limite dela, que está disposta a pagar por isso. Quem está disposto a pagar por notícia?

AS: Entendo.

P4: Qual é o peso que isso tem hoje? Eu acho que existe uma discrepância entre o quanto as pessoas querem pagar por isso *versus* o quanto os jornais querem que os anunciantes paguem por isso. Há um ponto aí que é o seguinte: os meios tiveram que se adaptar a um novo ecossistema em que eu compro as coisas por um custo absoluto menor, por tamanhos menores. Como que você justifica para um anunciante que você vai fazer uma estratégia de jornal em que você vai gastar um milhão de reais em uma semana sem conseguir comprovar isso? Você perde um pouco da referência quando você está comparando jornal com outros meios porque é um meio que tem ali uma vida útil extremamente rápida; ou seja, o jornal de ontem não serve mais, a notícia de ontem já não é mais a mesma.

Eu não consigo fazer nada com essa pessoa que foi impactada pelo jornal; ela é basicamente uma pessoa que talvez tenha visto o meu anúncio ou talvez não tenha visto. Eu não consigo continuar uma conversa com ela como, por exemplo, eu conseguiria na TV, ou como, por exemplo, eu conseguiria no digital, em um custo absoluto elevado ainda para os patamares de hoje, para as verbas que hoje administramos, para o nível de metrificação e nível de reposte que temos que fazer; as coisas não se justificam.

Hoje ninguém mais quer pagar pelo principal *asset* que os jornais – estou falando o jornal como plataforma – querem vender. Ninguém quer pagar por isso. Eu hoje não assino nenhum jornal, nunca tive esse hábito, mas eu não pagaria, por exemplo, para assinar a *Folha* no digital. Eu não pagaria. No final das contas, vou ter basicamente a mesma notícia, a mesma coisa em algum outro lugar, falando exatamente a mesma coisa, de graça. Ninguém quer pagar por isso. É claro que sei identificar fontes para isso.

AS: Você estabelece a sua curadoria própria, é isso?

P4: Exato.

AS: Você sabe as suas fontes, aquilo que você entendeu que é fidedigno. É isso?

P4: E o jornal, querendo ou não – não que o digital não o seja –, é um meio caro. Para você produzir um jornal deve ser muito caro. Você vai ter que ter lá a sua redação cheia de gente supercompetente para você fazer a notícia, você vai precisar de uma gráfica para imprimir o jornal, vai ter o custo do papel. Deve ser um custo de produção para eles que é alto também, e no final das contas a conta não fecha. Você faz o paralelo com o meio impresso como um todo, revista, a Editora Abril acabou; a Editora Abril basicamente não existe mais. A *Veja* circulava um milhão e tanto de exemplares todo domingo, mas agora circula quanto? 100 mil, um décimo do que tinha lá atrás.

P1: P5, vou dar um exemplo só para corroborar o que você está falando. Olha o que eu vou lhe dizer. AS, pensa nisso que eu vou falar aqui sobre o que me aconteceu ontem.

Eu vendi uma franquia do Peixe ao Cubo (restaurante) na Granja Viana. Eu fui até a *Veja* e falei: “*Veja*, eu queria fazer um anúncio para os assinantes da Granja Viana”. Ela falou: “Não existe mais esse recorte”. Eu falei: “Como assim? Vocês não trabalham mais com esse tipo de segmentação?”. A Band (Rede Bandeirantes de Televisão) é meu cliente. Eu estava discutindo com a Band e falei: “Band, você precisa atacar o D'avó de Oratório, D'avó de São Miguel (rede de supermercados de conveniência regionais). Esquece o Carrefour. Vai para cima”. Existe varejo e muita coisa local no Brasil. Você olha a operação da Band Taubaté, vai bem demais porque ela está focando em Taubaté. O Google não chega a Taubaté; ele chega para o sujeito que está lá na ponta, que é digital e não sei o quê, mas e o sujeito que não é, o dono do varejo que ainda está na ótica que o P5 bem exemplificou aqui, de saber se o porteiro falou da promoção?

O leitor já foi, virou *digital first*, esquece; esse sujeito já era. Ou as empresas de comunicação gamificam o negócio delas buscando um engajamento diferente ou elas criam outro produto, que foi o que a *Folha* fez. É preciso usar a audiência que se tem para fazer um *levers* de si próprio (alavancar seu próprio negócio), que foi o que a *Folha* fez. Eu concordo muito com o que o P5 está falando. Essas pessoas saíram do quadro do dia de hoje. Eu assumi a Young (agência *Young and Rubicam*) em 2004; foi a primeira agência em que eu fui *head* de mídia. Na época, eu era o *head* mais novo. Hoje eu sou o

mais velho aqui na agência, mas na época eu era o mais novo. É verdade, o mundo vai virando.

P3: Nem fala muito.

Risos

P1: Então, o Octávio Florisbal (executivo da Rede Globo) me chamou para conversar. Ele queria ouvir esse negócio da nova liderança. Beleza. Eu fiz uma analogia com ele que eu acho que é pertinente aqui: qual é o maior problema que a Globo tem? Você transfere isso para o *Estadão*. Vou falar da Globo porque é mais fácil de exemplificar.

A Globo perdeu a relação com o coração das pessoas. Nós, quando fomos criados, fomos criados assistindo à *Xuxa*, *Caverna do Dragão* e outros programas na Globo. Acordávamos de manhã e não queríamos ir para escola porque queríamos ficar assistindo desenho. Esse é o nosso rolê de infância.

A Globo perdeu uma conexão emocional com a criança há 25 anos, e essas crianças estão comprando mídia sem relação emocional. O problema é esses veículos não têm mais uma programação infantil atrativa, como era o *Estadinho*, as coisas infantis, a brincadeira para criança. Não existe um produto para as minhas filhas no *Estadão*. Havia um produto para mim no *Estadão* do meu pai, do meu avô. Eu chegava à casa do meu avô, que era assinante da *Folha*, e tinha lá a *Folhinha*.

André: Isso mesmo, a *Folhinha*. Cheguei a mostrar para os meus filhos muito conteúdo da *Folhinha*.

P1: E ele brincava comigo. Eu aprendi que a *Folha* era importante – o P3 bem colocou, que até para o passarinho ou para o cachorro –, era assim e não é mais. Não é mais porque eles não conseguiram se rejuvenescer, porque foram vendidos para dois segmentos: carro e imóvel. O jornal ficou refém desse pessoal por anos, só que eles racharam de ganhar dinheiro com essas pessoas.

Você pega hoje no ecossistema que ele digitaliza, não precisa imprimir, não precisa de papel, ele começa a fechar a conta dele espetado lá nas DMPs, nas DSPs ou DPCC (plataformas para gestão de dados relacionadas à compra de mídia) de qualquer coisa que alguém invente, porque esse negócio dá dinheiro. Entra nos jornais mais de interior. É uma bagunça. Você entra, está vendo a notícia, passa um anúncio pela frente; é horrroso

de ler. Eu que sou velho acho uma grande problema isso; agora o jovem, que o P5 estava falando, de repente não acha; ele acha aquilo normal. Mas eu não acho. Há uma desconexão geracional no negócio da Globo, no exemplo que eu estava dando. O que é a Globo para minhas filhas? Elas não estão nem aí para Globo. Nós éramos fisgados pelo coração, assim como éramos pelo *Estadão*. Então eles perderam essa conexão, só que essa conexão tem 25 anos.

AS: Então posso dizer que, nesse exemplo que você deu a partir do P5, existe um princípio “darwinista”, não é mesmo? Vamos pegar bem o exemplo do zelador de Taubaté. A Band está lá em Taubaté porque ela está sabendo segmentar. Como você disse, a revista *Veja* já perdeu a capacidade de segmentação dela. Onde ainda há esse tipo de cultura e hábito, existe espaço para mim; mas logo esse porteiro de Taubaté vai ser o filho dele ou o sobrinho dele que vai ser um sujeito mais digital, mesmo na rotina dele, na digitalização.

Então, podemos dizer que a tendência é realmente não termos espaço se não tivermos uma plataforma adequada para esse sujeito. É como se houvesse um princípio darwinista aí. É isso?

P3: Isso mesmo. Eu acho que esse é o básico, a essência. É o que você vivencia no dia a dia, não é? Isso você leva para a vida.

AS: Pois é....

P3: Acho que esse é o grande ponto. Acho que o P1 falou isso e até pegando um pouco do que o P5 falou também, existe aquele ponto que eu acho que é o que deu problemas para a Editora Abril e vamos fazer um reflexo para o *Estadão*: o parque gráfico. Você tem aquele amor tão grande por um parque gráfico – o *Estadão* tem um grande parque gráfico – que, pelo coração, eles começaram a ficar cegos por tudo que estava acontecendo, pela digitalização. Porque eles tinham uma coisa que era muito cara, afinal foi muito cara a produção do parque gráfico. Os insumos são caros, mas como eles têm parque gráfico construído foi seguindo aquela coisa de tipo “essa marola não vem”, e virou um tsunami.

A Abril foi a primeira que foi impactada realmente; impactada como empresa, como grupo, e o *Estadão* está conseguindo – não sei se vai conseguir –, está nadando, está com um pedacinho do nariz para fora porque conseguiu colocar alguma coisa digitalizada. Eu

acho que ele está nos seus 10% do narizinho para fora porque ainda tem muito chão para realmente voar, e acho que isso ocorre com o impresso como um todo.

É aquilo: custo alto. Hoje, na verdade, como um todo, qualquer empresa já não tem mais sobriedade para isso e também o insumo que eles usam é mais complicado; tudo isso eu acho que é mais complexo.

A digitalização veio para trazer coisas boas, mas também coisas ruins, que é o papel do jornalista. O papel do jornalista foi minimizado. Onde você segura isso dentro do impresso, que também está sofrendo? Acho que não é só o sofrimento do impresso; eu acho que é o sofrimento também da matéria, do conteúdo, do jornalista em si, que já não era bem pago. Na nossa época já era difícil, mas quem quer ler, quem tem paciência para ler o *Valor Econômico*, que é um pouco mais maçante? Quando você vai para uma *Folha*, é um outro tipo de leitura. Quando você vai para o *Estadão*, é outro tipo de leitura. Esse é o ponto. Existe um ponto que eu acho que é o Brasil em termos de aculturação.

AS: Esse aculturação que você se refere é um ponto importante...

P3: Nós sofremos, sempre sofremos e estamos sofrendo ainda mais. E é o que pega a nossa classe A-B, a molecada, que é o ponto que não tem mais paciência para ficar na frente da TV assistindo a alguma coisa. A digitalização é boa, mas acho que ao mesmo tempo também é ruim porque “não gostei, troca”, e não se informa. Se o conteúdo fica pesado, você não continua. É muito fácil você mudar e procurar qualquer outra coisa.

As pessoas já não têm mais paciência para isso, mas nós tínhamos. Muitas pessoas ainda têm também, mas é a minoria. Por mais que o conteúdo se arraste por um pouco, você tenta ter um entendimento, tenta ter o aprendizado daquilo. Hoje não. Hoje, se você se saturou, vai lá ou pula dois minutos para ver se o negócio fica melhor, dá o *screw* e faz aquela leitura que você não guarda informação nenhuma. Acho que esse é o grande problema da digitalização.

AS: É isso. Você falou um ponto interessante. Um desses três caras que eu entrevistei do *Estadão* foi o Editor-chefe do jornal. Embora não seja um objetivo específico aqui, uma das perguntas que eu não pude deixar de fazer era o perfil do novo jornalista. E ele fala mesmo como ele sofre para que os jovens que entram não percam aquela tendência de ser obstinado pela informação, pela veracidade da fonte, aqueles preceitos jornalísticos que, embora tenha havido toda uma transformação, não pode se perder.

E como adequar isso às novas ferramentas? Como é que eu vou pegar uma fonte, garantir a fonte, garantir a fidelidade da fonte de maneira digital e não só presencial, como ele falava? Você marcava um cafezinho com a tua fonte, meio escondido. Hoje nem isso você pode fazer. Tudo está ligado.

Bom, eu já vou para as duas últimas questões, que são bem rápidas. A quarta questão é justamente o seguinte. Eu procuro atualizar algumas coisas na minha pesquisa. Como eu a comecei em 2018, todo ano eu pego aquele material do grupo de mídia que tem o *share* de investimento. Você tem lá: em 2013 o jornal era – com base no *Monitor* – 16% do volume de mídia do anunciante. Já não era bom; 2013 já era um declínio disso. O de 2019 aparece como 9% de investimento. Ele sai de 2013 com 16 e meio e em 2009 ele está em nove. De 2020 tende, se for continuar a curva, a diminuir o investimento dentro do escopo de investimento do anunciante.

Em que condições o meio jornal se insere em um plano de comunicação integrada com vocês, seja em ações táticas, pontuais, seja em um planejamento macro para um cliente da sua agência? Vocês estão trabalhando com jornal hoje? Seguem essa proporção de investimento também?

P5: No meu caso aqui, tenho clientes que continuam trabalhando no meio jornal porque faz sentido dentro da estratégia deles, mas o jornal é visto muito mais como suporte nos momentos de lançamento do que um meio estratégico para uma construção de longo prazo por uma série de fatores e custo envolvido nisso.

Mas ele é sempre um coadjuvante, nunca um protagonista dentro das estratégias. Pelo menos nos últimos quatro anos das estratégias em que eu estive envolvido e que tiveram o meio jornal, ele sempre teve um papel muito mais coadjuvante do que protagonista.

P4: Falando do meu lado, por exemplo, usamos o meio jornal basicamente para fazer comunicado; assim, quando é preciso comunicar alguma coisa bem pontual. Isso é reduzir muito a relevância do jornal. Não usamos para nenhum lançamento. Às vezes recebo ligação do tipo “Eu tenho uma bonificação aqui” (ciente anunciante da agência que ganha um espaço bonificado do jornal). Nem material impresso eu tenho; não tenho nem o material para revista, nem material para jornal, nada. Não tenho material impresso pronto que eu possa entregar no dia seguinte.

AS: Mas mesmo o jornal enquanto na versão digital, P4?

P4: Não uso. Não. No caso do setor empresarial, eu já vejo uma força maior. Por exemplo, um jornal que acaba se destacando muito no meu dia a dia acaba sendo o *Valor Econômico* quando você quer falar com a parte empresarial, o que fazemos bastante – não posso nem dizer que é bastante –, mas ele já tem muito mais relevância do que, por exemplo, para uma marca, para falar massivamente, de um lançamento de campanha.

AS: Perfeito.

P3: Eu acho que passa por algumas coisas, não é, AS? Acho que passa pela perda de quantidade de circulação.

AS: Audiência, não é?

P3: Sim, da cobertura, da audiência, que é onde acabamos olhando. Por um outro lado, o olhar das agências antigamente era de realmente trazer uma evidência e agregar cobertura. Sempre a estratégia era aquela: botar no *Fantástico*, na segunda-feira abrir o *Estadão*, na terça a *Folha de S. Paulo*. Sábado e domingo – que a *Veja* chegava um pouco antes – era *Veja*, *Fantástico* e na segunda-feira o jornal era mais caro, era só para anunciante que tinha muito dinheiro no *Estadão* ou *Folha* para gerar mais cobertura e amplificação. Esse era o plano dos sonhos de qualquer cliente. Mas veio perdendo consistência pela audiência porque todo mundo busca audiência. Esse foi o principal ponto.

O segundo ponto, na verdade, é que hoje o que usamos é muito mais pela segmentação, independentemente de cada produto. Vamos pegar como referência o seguinte: atendemos o Safra (Banco de Investimento) e se há algum conteúdo interessante (*Valor*, *Estado*, *Folha*), independente do que for que gera atributo, mas que venha colado com conteúdo, ficamos de olho. É o que o P5 estava falando, que gere o *cross*, que vá para o digital, que fale nas redes. Eu acho que aí vem, cola e faz parte do plano, mas como coadjuvante, como um projeto, como uma intensificação ali por um *target* mais cortado. Por exemplo, P1 divide a conta com a gente do Banco Safra. Para ele, por exemplo, não é interessante estar na *Folha*, no *Estadão* e no *Valor* porque ele fala de *Safra Pay* (máquina de cartão de pagamento do banco).

O *Safra Pay* é mais popular, enquanto eu estou falando de investimentos mesmo. Então uma classificação mais alta, elitizada, aquele Safra ainda carrancudo. P1 ainda trabalha com um Safra mais descolado, saindo com o público mais jovem e popular.

P1: Eu concordo.

P3: E pegando um tema que o P1 também falou: nesse segmento de jornais, quem colocava muito dinheiro por muito tempo eram as indústrias de automobilismo (Ford, Chevrolet etc.). Mas eles também estão passando por um momento conturbado e não é de hoje. O segundo ponto é que uma receita muito grande para os jornais era o *recall* dessa indústria. *Recall* de carro tinha que ter lá o jornal da região e mais a TV aberta. Hoje não precisa mais. Hoje você pode colocar um *banner* em qualquer ambiente digital. Você já perde essa receita também – algo que era protocolar, com muito investimento – uma receita de cara gigantesca. Atendemos a Mercedes na agência. Uma coisa que custava um milhão hoje investimos 10 mil em um *recall*. Acabou. E quem perde? O jornal. Acho que esses são os pontos.

AS: Perfeito.

P1: É isso aí que vocês falaram. Se não tivermos um cliente muito encrustado no segmento, não vai. Por exemplo, eu tenho o Tegra (incorporadora do setor imobiliário), mas essa empresa escolheu que o parceiro deles de jornal para fazer os lançamentos é o *Estadão*. Eles poderiam ter escolhido a *Folha*; nesse caso, o *Estadão* estaria zerado e vice-versa, pois existe muita empresa do setor imobiliário que quando investe no jornal, escolhe um único.

Mas o P5 resumiu bem isso que falamos. É irrelevante. O meio jornal hoje é pontual para uma coisinha ou outra e não está no *pipeline*. Não é importante nem na linha de volumetria. Pensando na agência como ecossistema, onde é muito importante pensar na rentabilidade como um todo, não é assunto, não se liga mais.

P3: Se você perguntar para 90% dos mídias “quem o atende pelo *Estadão*?”, ninguém vai saber. Hoje não tem mais isso.

P1: É isso aí.

P3: Já começa por aí. Antigamente você sabia na ponta da língua.

P4: Eu não sei se você lembra, P1, quando estávamos na África (agência de publicidade), eu atendia a Mitsubishi e me lembro que chegou uma verba que era para o ano e era preciso desenvolver um planejamento anual, então ficamos lá quebrando a cabeça. Entramos em uma sala com você e falamos: “Vamos fazer um rodapé na *Veja* para colocar todo domingo”. Nos dias de hoje, quando que uma marca vai colocar 90% do investimento dela em algum meio impresso?

P1: É impossível.

P4: E estamos falando do quê? De 10, de 12 anos atrás.

AS: O jornal deixa de fazer o protagonismo, mesmo forçando. Agora há pouco eu fiz de propósito, P4, falando assim: “Mas pensa no jornal como plataforma digital”. Mesmo assim. Tem muito a ver com o que o P1 falou lá na primeira pergunta ainda. O que eles estão correndo para poder suprir e dividir espaço de soluções em plataformas digitais, o Google, com o *Tik Tok*, com os indicadores que ele deu aí já nasceram fazendo isso. Essa guerra é hercúlea também de o jornal querer se aproximar com uma solução digitalizada, de informação, de entretenimento, de troca. Aí é que está o darwinismo da história.

P1: Total. É isso mesmo. Eu acho que o P5 colocou bem para mim, resume muito o que esse pessoal está vivendo. Saímos de uma compra para fazer um movimento, a comunicação faz um movimento de marca, e hoje caçamos um consumidor dentro da jornada dele.

Dentro da jornada hoje o jornal é irrelevante. E acabou. Porque todos nós aqui fazemos um plano para atingir consumidores dentro de uma jornada na busca de gerar engajamento. Onde que o jornal participa ali? Você não consegue.

Eu estava pensando aqui com vocês falando e o P3 estava dando o exemplo do Safra. Temos a conta aqui da maquininha, o *SafraPay*. Tentei fazer um projeto com o jornal focado no Brás (bairro de varejo de moda em São Paulo) focado nos lojistas do Brás. O *Estadão* tem um caderno de moda, e a ideia é que os lojistas, usuários da maquininha *SafraPay*, ganhariam espaços nesse caderno. Você criar uma ação assim pode ser que dê certo, mas olha o trabalho que dá. Na outra ponta, o sujeito faz um *post* e vende um montão de maquininhas. É muito difícil comparar. Você não sabe de que jeito você vai mensurar, como é que você vai fazer. Começa a cair em tanta coisa; quando você vê, já comprou as palavras-chave do Google, o dinheiro já se foi, a maquininha já vendeu e acabou o assunto.

AS: É um desafio mesmo para quem está na cadeira do anunciante e de vocês que representam os anunciantes direcionando o melhor investimento para ele.

P1: Se não conseguir olhar em longo prazo, ninguém vai anunciar, em sã consciência, no *Estadão*, ou outro jornal. Se não tiver um olhar mais imediatista, para um objetivo muito específico, é muito difícil; a não ser que você seja um negócio muito específico porque

vai ter mais resultado colocando dinheiro em outro lugar. Eu não sei dos clientes de vocês. No caso dos meus aqui, o dinheiro acaba antes de se ter feito tudo que ele precisava.

Em que lugar na fila do pão está o jornal? Você mal conseguiu fazer o Tik Tok direito. Qual você acha que é a vontade do marqueteiro que está lá na ponta hoje de fazer? Ele quer fazer o Tik Tok. Um outro cenário aqui: por que a mídia exterior funciona? Porque todo mundo vê. Dependendo da situação, não vemos mais a mídia; temos uma sensação de que veiculamos campanhas escondidas. Não ver mais as campanhas no ar é um negócio estranho. Eu via o *site* dos anunciantes caindo. Você não enxerga mais; é tudo muito fora do radar nesse mundo digital. E é o que é e não vai mudar. Não dá para ficar indo contra isso.

Agora pense comigo: “Por que a pessoa comprava o *Estadão*?”. Porque ela abria a página e via o anúncio. Tinha uma história de você ver aquela comunicação. E os marqueteiros hoje são marqueteiros de cronograma; eles não são marqueteiros de ver anúncio. Por que você defende que a rua ainda funciona? Porque todo mundo vê. Não é o preço. Por que vendemos com facilidade na rua? Por que ela funciona? Se você mensurar, não funciona tanto, só que todo mundo vê, é impactado por ela, você sente a marca na rua, tem um poder; então ainda roda. Isso o jornal não tem mais. Tem 100 mil exemplares, aí ninguém mais vê. Vocês abriram o jornal hoje? Eu não abri. Eu assino *Folha*, *Estadão*, *Valor*, *O Globo*, está tudo lá em casa, mas não abri nenhum deles hoje. Saí meio correndo para cá.

AS: P1, você também já está entrando na última questão. Eu não tenho como não perguntar para vocês, já que a tese está muito calcada nessa tentativa de construção de valor. Minha última pergunta é a seguinte: na opinião de vocês, o meio jornal pode criar relevância ainda gerando valor tanto para o leitor consumidor quanto para o anunciante? Obviamente que há uma retroalimentação entre leitor e anunciante aqui, a história da cobertura, a história da audiência para poder ter valor para o anunciante, senão ele não entra.

Então, dá tempo ainda? Se sim, o que ele precisa fazer para criar esse valor na opinião de vocês?

P1: Eu acho que sim. O desafio é muito grande, mas sim. Eles precisam investir na marca e voltar a ter marcas fortes. Essas pessoas precisaram investir. Eles precisam dar para eles

mesmos o remédio que eles querem que os outros tomem com ele. Ele precisa investir na marca. O *Estadão* precisa pegar a Talent e fazer uma bela campanha, como ele sempre fez. Era isso que ele fazia: investia na Talent. O próprio João Livi ainda como redator fazendo campanhas homéricas para o *Estadão* que era veiculado em horário nobre. Aí esquece. Se ele fizer isso, ele volta a ter relevância, ele volta a ter mais credibilidade, ele volta a ter tudo. Agora, como é que ele arruma o *funding* para isso? Esse é o X da questão. Eu acho que essas empresas têm que fazer IPO, têm que arrumar dinheiro no mercado, têm que tentar jogar esse jogo que hoje é diferente. O jogo lá é *hockey* no gelo e o cara não sabe patinar, daí não tem jeito.

P5: Você compraria ações da Editora Abril, P1?

P1: Olha, muito difícil. Hoje em dia, não. Tinha que ter feito IPO há 15 anos atrás; não é agora, perdeu o bonde. Imagina a Abril com IPO podendo ter feito isso lá atrás. Hoje não. Hoje eles estão com problemas. Hoje eu compraria, em um plano inteligente, em uma ação de azarão, que esse sujeito poderia propor..., mas é muito difícil.

AS: E aí, gente? E vocês? Dá tempo? O que eles precisam fazer?

P5: Honestamente eu não sei dizer. Não tenho toda essa convicção que o P1 tem de achar que ainda dá tempo.

P4: Esse otimismo.

P5: É. Eu acho que a adoção de tecnologia é cada vez mais rápida. O digital chegou em uma velocidade, o *mobile* chegou em outra, daqui a pouco chega uma nova tecnologia que disrupta tudo e vai ser adotada ainda mais rápido, e acho que a velocidade de reação desses sujeitos foi lenta demais para um ecossistema que estava andando muito rápido.

Talvez eles consigam, mas talvez a solução do problema deles não seja mais o jornal. É como o Herbert falou, é outro *business*, é outra coisa. Talvez não seja mais o papel impresso na mão das pessoas, é a marca que eles construíram e que ainda tem uma relevância entregando um outro serviço, que não necessariamente vai ser um exemplar do jornal na sua mão ou semanal na sua mão. Acho que existem as pessoas de nicho que ainda vão ter relevância. Talvez essa seja uma solução: nichar-se cada vez mais, achar algum conteúdo que seja relevante onde exista a oportunidade de crescimento, mas acho que vai ser difícil. Eles vão ter ali o seu espaço cativo, mas ele vai ser cada vez menor.

AS: Mesmo enquanto plataforma digital? O desafio...

P5: Acho que esse é o ponto. Acho que talvez como provedores de conteúdo, como criadores de conteúdo, talvez ainda dê tempo para eles continuarem mantendo uma relevância, não através de uma plataforma impressa. Talvez o digital ainda faça sentido, principalmente porque os grandes são meios, mas não são criadores de conteúdo. Facebook não cria conteúdo, o Google não cria conteúdo, o Tik Tok não cria conteúdo. Essas empresas se aproveitam do conteúdo que é criado e só dão os meios para que as pessoas consigam chegar até elas. Acho que prover conteúdo ainda é um *business* que é relevante. O importante é saber o quanto isso vale para cada pessoa porque a oferta de conteúdo grátis, gratuito, é muito maior e talvez tão relevante quanto a oferta de conteúdo pago.

P1: P5, sabe por que eu acredito? Eu vou defender. O André Esteves (empresário do setor financeiro) está comprando todo o ecossistema de geração de valor para o mercado de economia, comprando para ele. O que ele está comprando? Ele está comprando audiência para vender produto, coisa que o Sílvio Santos (comunicador e dono de canal de TV aberta no Brasil, o SBT) faz desde que a gente é gente: vender o baú (Baú da Felicidade, empresa que gera um carnê para aquisição de eletroeletrônicos). O SBT é um meio; não é o fim. Foi o que a *Folha* entendeu. O Frias (Presidente do grupo *Folha*) quando fala exemplifica isso. Ele fez o que o Sílvio Santos faz. Ele não inventou a roda.

O *Estadão*, eu acho que ele tem que aproveitar. Ele tem muito poder para fazer crescer, não vendendo anúncio no mercado publicitário; o negócio dele é outro. Se ele mudar o negócio, quem sabe. Se chegássemos agora a uma empresa como a Editora Abril e ela falasse para você que ela vai “pivotar”, que ela está investindo em cinco *startups*, que ela vai criar esses sujeitos, gerar *lead* para eles e você vai comprar ação de uma *holding* que tem empresa A, B, C e D, perceberíamos que é diferente de comprar uma empresa que vai vender anúncio. A empresa de vender anúncio quebrou, AS, esquece. Essa empresa para ela voltar a ser alguém vamos precisar fazer uma transformação nela. Pensa o seguinte: qual é a miopia maior? Como que o Thiago Nigro (gerador de conteúdo sobre mercado financeiro) indica melhores ações do que os comentaristas financeiros lá da Globo? Porque os jovens ouvem o Thiago e não ouvem um sujeito como o Seidenberg (comentarista financeiro da TV Globo).

Por quê? Porque o Seidenberg não conseguiu se digitalizar, nem a Globo conseguiu que ele se digitalizasse ao ponto de ele ser um *coach*.

Eu vou lhe dar mais um exemplo: eu tenho uma amiga que fez um negócio que se chama Click a Pé. É um negócio de fotografia. Ela junta grupos de pessoas e vai clicando em lugares. É muito bacana. Ela se chama Mariana Orsi. Ela começou a fazer esse negócio, virou influenciadora, está com 500 mil seguidores. Ela faz Click a Pé de vários temas. Eu a apresentei para o *Estadão*. Falei: “Faz Click a Pé de São Paulo, gera um negócio diferente, imprime as fotos no *Estadão*, leva essas fotos para a mídia digital, arruma um patrocinador, pega lá o *iPhone*. Faz ela fazer o negócio com o iPhone”. Indiquei-a porque ela é minha amiga; eu a coloquei para falar com o *Estadão*, que não deu a mínima atenção para ela, ignorou-a. Ela tinha três mil seguidores na época; hoje ela tem lá seus meio milhão engajados no negócio dela. Ela vendeu um curso – um curso superlegal de como fazer a sua própria página, como fotografar etc. Ela ensina sobre os algoritmos, como postar, como deixar a postagem mais relevante. Nesse negócio é preciso dar uma *hackeada* no sistema senão você não aparece; nós sabemos disso. Se você não botar um dinheirinho, não vira, esquece. E ela fez um curso para fazer isso. É um curso de três meses que ela faz, com duas aulas por semana, com apostila, negócio legal mesmo, feito direito. Sabe quantos alunos ela teve? 350. Sabe quanto que ela cobra? Três mil reais. Tem 350 alunos. De onde vieram esses 350 alunos? Vieram desses meio milhão de seguidores que ela tem. Ela está na terceira edição do curso.

O Thiago Nigro, uma pessoa que entende muito de mercado financeiro e é eloquente, fala bem e é uma pessoa muito boa. Eu o vi contando, eu estava fazendo o *rebranding* do Pacaembu. Ele fechou o Pacaembu, cobriram o Pacaembu para fazer o evento dele que foi vendido em apenas algumas horas!

O *Estadão* não faz isso. Em tese, o *Estadão* tinha muito mais marca que o Thiago Nigro. Quem era o Thiago Nigro na fila do pão 10 anos atrás? Ninguém. O *Estadão* tem uma marca centenária, mas não digitalizou a cabeça. Por quê? Porque ele ficou com a família tocando. O dia que foi lá fazer uma reestruturação, pegou Galeazzi e tinha que ter colocado o Thiago. Tinha que ter colocado as pessoas que poderiam revolucionar, cabeças diferentes.

Aí eu volto ao exemplo que dei para a Abril. Eu me lembro exatamente do que falei para a Abril: “Vocês têm que montar um conselho aqui para revirar isso de perna para o ar.

Vocês estão com um negócio de maluco. Vocês vão perder a Abril. Seu negócio vai acabar. Não é possível vocês não acreditarem. Vocês têm que ter alguém, vocês têm que ter uma aliança com o Facebook, e não ficar brigando com ele. Esquece. Os caras vão passar com o carro em cima de vocês”.

Como é que a *Claudia* (revista da editora abril focada no público feminino) não virou um canal digital? Surgiram outras pessoas. É uma miopia ficar tentando o “Eu preciso vender anúncio, eu preciso vender anúncio”. Com isso, esqueceram que havia outro jeito de fazer receita e eles não fizeram. Agora, como é que pivota isso? Tem que haver alguém lá puxando essa rédea indo para algum lugar que todo mundo acredite. Nada freia qualquer um que estiver lá seguindo isso.

AS: É o papel do Diretor de Mercado Leitor e Inovação hoje lá no jornal, é um dos entrevistados. Está com essa missão lá.

P1: É isso, alguém tem que puxar isso. Mas não sei se ele consegue.

AS: P1, se você vir a transcrição da entrevista com o Diretor Comercial para o Mercado Anunciante que eu entrevistei, que por coincidência você me disse que é seu amigo, ele fala exatamente o que você falou agora.

P1: Sim, meu amigo de mercado. Eu falo isso para ele incansavelmente.

AS: Sim. O *speech* dele é exatamente o seu.

P1: Eu falo um negócio para ele que é: “Você tem que sentar com a Brahma e fazer um projeto com a Brahma para geração de conteúdo sobre futebol. A Brahma não sabe fazer conteúdo de futebol, isso que ela quer. Você é o mestre disso. Que jeito que vocês fazem um negócio juntos para falar sobre futebol e gere conteúdo para ele postar e para de querer gerar”. Aí você vai ao Editorial e o Editorial não quer porque como é que eles gerariam um conteúdo que a Brahma... Aí você entra em uma conversa de maluco, e não para em pé.

P3: Você pega como exemplo o seguinte: quem tinha o maior e principal *mailing* de PME do Brasil? Sumiu. Os jornais nadavam de braçada nisso. Tínhamos que comprar e se pagava caro para fazer projeto. Sumiu. Eles não fizeram nada com isso. Nada que você olhe e fale: “É relevante”. Não tem. Acho que esse é o cerne da discussão.

P1: P3, acho que tem um negócio, provavelmente finalizando aqui, sei lá: precisa *gamificar* a parada. Se o sujeito não conseguir *gamificar*, esquece. Por que é interessante fazer o Google? Porque está *gamificado*. Você joga um joguinho e ganha...

P3: Um incentivo, não é?

P1: É. Vem um bauzinho que você abre e do bauzinho sai um negocinho.

P3: O próximo é 99 cents, daí o próximo do próximo é três.

P1: Tem que *gamificar*. Quanto mais *gamificado*, mais fica legal. O Google já nasceu assim e nós todos aqui somos usuários disso. Quando a audiência de TV começou a *gamificar*, que olhávamos a audiência na mão, era um negócio muito bom! Como é que você *gamifica* o *Estadão*? O Google é *gamificado* de natureza. Você entra ali e vê tudo o que está acontecendo agora, e se o cliente for bom, e os clientes são porque lidamos com marcas muito fortes, está de ponta a ponta.

Eu tenho um painel que eu vejo da Sky que metrificamos todos os *leads* porque temos o número de telefone por *lead* específico, tem URL de *lead*. Estamos tentando rastrear o máximo possível e tudo ligado com Salesforce. Eu sei quanto vendeu o *merchandising* da Record de hoje de manhã no televentas e eu faço um *proxy* de quanto foi aquilo para a rua. Eu penso: “Pronto”. Eu aperto um botão, abro o meu computador e está ali na minha cara. Na hora que você mostra isso, está *gamificada* a parada. Eu vendo televisão.

O sujeito põe 30 milhões na Record, 40 milhões na Record e não tem dó. O sujeito põe 20, 50, 30 milhões na Bandeirantes e não tem dó porque ele está vendo que tudo está *gamificado*. Agora, como é que o *Estadão* *gamifica*? Você vai falar para o *Estadão* isso, mas parece que a conversa não sai do lugar, não é, P5? Sempre vamos falar e nos cansamos, daí você não fala mais, você esquece. Ligo para o Pyong e falo: “Pyong, faz uma mágica lá e gera o sujeito entrar no negócio”. O Pyong gera e o sujeito faz 50 mil *downloads*. O *Estadão* tem 100 mil exemplares. O Pyong gera 100 mil *downloads*. O Pyong, para quem você paga 20 mil reais. Ele fez um dia lá e deu 50 mil *downloads* de AliExpress. Você acha que AliExpress vai fazer o *Estadão*? Esquece.

P3: Eu acho que o *Estadão*, que é um pouco do que o P5 falou também, tem muito conteúdo. Por que ele não está em todas as plataformas que precisam de conteúdo? Por que não estão sendo produzidas essas customizações para participar dessa nova fase,

desse novo ambiente digital? Por que ele não está no Tik Tok gerando conteúdo? Por que que ele não está no Facebook?

P5: É exatamente isso.

P3: Por que não está? Esse é o ponto. Eu atendi a *Folha de S. Paulo* lá atrás, que é o que o P1 estava falando, que é anunciar. Antigamente eles tinham moeda de troca para anunciar porque a maioria das coisas era permuta; e era uma permuta violenta. Por quê? Porque eles tinham a moeda de troca. Hoje ninguém quer mais. A moeda de troca dele não vale mais. Não existe mais isso. Tínhamos toneladas de inserções no *Pay TV*, toneladas de inserções na Record, na Band. Era um absurdo. Por quê? Porque o papel deles valia e hoje não vale mais. Aí vem mais um “complicômetro”, que é tanto a marca perante ao mercado quanto a marca perante aos consumidores. Então perde relevância em cadeia. Esse é o grande ponto. O mercado ainda tenta ajudar porque temos isso como memória, ainda lutamos, intensificamos, ainda damos aquele voto, que é o que o P1 está falando aqui, que é aquele negócio “Eu acho que tem, sim, solução”. Mas este é o ponto: não vale o mercado achar uma coisa, ou 30% do mercado, enquanto 70% do mercado nem ao menos tem um contato com o *Estadão*, ou com uma pessoa do *Estadão*, ou se o conteúdo não chega para todo mundo. Ele não está nas redes de conteúdo. Não está. Não está se tornando relevante, a marca não está ali.

AS: Perfeito, P3. Estamos falando do *Estadão* porque obviamente eu precisei recortar. O meu objetivo era poder trazer a *Folha* também e outros meios. Mas foi importante fazer um recorte aqui.

P3: Sim, vale para o todo.

AS: Há muitos jornais que merecem um recorte específico numa pesquisa como essa. Ou numa continuidade de pesquisa. O que é o *Zero Hora* lá no Rio Grande do Sul?

P4: Nossa! É mesmo!

AS: O poder que tem isso. O que é um *Zero Hora* lá e também toda a batalha que ele está tendo dessa coisa de digitalização e conteúdo? Vale para todos, não é, P3? Com certeza.

P3: Eu acho que é um bom ponto quando você fala do *Zero Hora*. Eu acho que ele saiu um pouquinho na frente dos demais porque é o que o P1 estava falando: ele consegue *gamificar* o negócio porque lá eles têm muitos ambientes.

AS: É isso.

P3: Eles têm tudo na mão ali na região Sul.

P4: Eles abriram bar, eles abriram várias coisas.

P3: Eles abriram as vertentes. É uma coisa regional, mas vale como referência. O ponto é que se fizermos um contraponto, é a mídia exterior. Quando veio a Cidade Limpa (projeto da prefeitura com o objetivo de tirar a poluição visual da cidade) em São Paulo, o mercado publicitário, muito mais focado em anunciante e criativos, deixaram isso um pouco de lado porque onde você vivenciava esse ambiente, você não tinha mais a presença das marcas. E o mercado perdeu muito. Com a volta da Cidade Limpa, com a Ótima, com a JC, virou uma coisa estrondosa; o meio revigorou. Você vê também que existem algumas influências no sentido de onde você está, onde você está presente...

P1: Olha o que aconteceu com a Eletromídia.

P3: Sim. Eu acho que precisa de um chacoalho e eu acho que se tem tudo na mão. Mas vem aquela coisa antiga, de haver barreiras para vencer, barreiras internas. Eu acho que há muito mais barreiras internas e de como apostar, em quem apostar, do que ter ali como direcional, muito mais perigosas e nocivas para o negócio do que realmente você... porque você tem conteúdo na mão. Por que não fazer?

AS. Muito bom esse exemplo de mídia externa...

P3: Pega como referência no nosso próprio negócio de comunicação, pega a Netflix e a Amazon. O que é mais interessante lá dentro? São as séries que eles estão produzindo. Eles viram que não podem depender dos estúdios porque os estúdios estão virando *streaming* também. Produzem excelente séries, e série a rodo. Não deu certo? Tira. Bota outra. Não deu certo? Faz a segunda. Faz filme, faz tudo. Por que é o quê? *Conteúdo gerando engajamento para as pessoas*. Automaticamente você se torna relevante. Acho que esse é o ponto.

AS: Muito bom. Pessoal, já chegamos aqui ao meio-dia, que era a programação que combinei com vocês. O P1 está precisando sair, mas antes eu preciso muito agradecer a vocês todos. Muito obrigado, humildemente falando. Quem está falando é um acadêmico, é um sujeito que está tentando compatibilizar um trabalho acadêmico junto com o mercado. Então eu agradeço a vocês imensamente. Confesso que isso não foi bom só para

a minha pesquisa; foi bom para mim como profissional também. Vocês são professores e eu fico eternamente grato. Eu saio daqui devendo uma gentileza; não digo um favor porque eu acho que não é tão seco assim, mas eu devo uma gentileza para vocês para o resto da vida, obrigado!

P3: Hoje um abraço já é bom.

AS: Espero logo estar com vocês presencialmente.

P1: Quando voltar, vamos tomar um chope lá no Peixe ao Cubo. Todo mundo está convidado e vamos dar boas risadas.

AS: Está marcado. Amigos, muito obrigado. Desejo saúde para vocês, para a família. E muito sucesso nos projetos aí pelo mercado.


P1: Abração.

P5: Foi muito bom trocar ideias com vocês.

P4: Imagina, que é isso!

AS: Obrigado, gente.

**Anexo 16: Carta Autorização para pesquisa do jornal *O Estado de S.
Paulo/Estadão***




Carta de Autorização - Pesquisa Doutorado

Eu, Leonardo Contrucci Alexandrino de Souza, Diretor Executivo de Estratégias Digitais e Mercado Leitor, tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada "A mídia e a jornada de consumo: a performance dos jornais brasileiros em planos de comunicação integrada diante de cenários convergentes", sob responsabilidade do pesquisador André Luís Santini, no jornal o Estado de São Paulo - Estadão, como parte integrante de sua tese de doutoramento pela Universidade Fernando Pessoa em Porto - Portugal.

Para isto, será disponibilizado ao pesquisador a possibilidade de entrevistar executivos das áreas de Marketing, Comercial e Editorial do jornal.

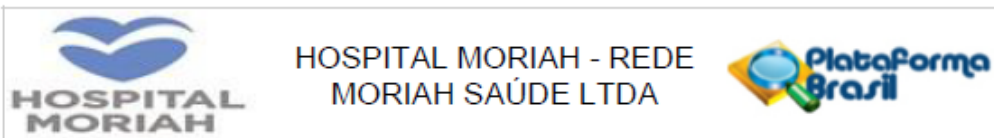
São Paulo, 09 de novembro de 2020.


(assinatura)

Atenção: Este documento deverá ser impresso em folha de papel timbrado do local onde a pesquisa será realizada e/ou conter o carimbo institucional do responsável.

O Estado de S. Paulo | Av Engenheiro Caetano Álvares, 55 - São Paulo - SP 02508-900

Anexo 17: Parecer Comitê de Ética da Plataforma Brasil



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A mídia e a jornada de consumo: a performance dos jornais brasileiros em planos de comunicação integrada diante de cenários convergentes.

Pesquisador: ANDRE LUIS SANTINI

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 40051820.0.0000.8054

Instituição Proponente: Universidade Fernando Pessoa/Fundação Ensino e Cultura Fernando Pessoa

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.438.415

Apresentação do Projeto:

Aceito. Por ser um estudo de jornalismo e após análise das descrições do estudo, acredita-se que não há necessidade de uma apresentação mais detalhada do protocolo de pesquisa.

Objetivo da Pesquisa:

Aceito.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Aceito. Visto que este é um estudo de jornalismo, não há necessidade de uma apresentação mais detalhada no protocolo.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Considerando que a pesquisa se trate das opiniões dos participantes, esta pesquisa pode ser retirada com base na RESOLUCAO No 510, DE 7 DE ABRIL DE 2016, Paragrafo unico, que relata - Nao serao registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP pesquisa de opiniao com participantes nao identificados.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Aceito.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Segundo o protocolo de estudo e os anexos apresentados, este é um estudo de jornalismo. Ele

Endereço: Avenida Moaci, 974
Bairro: Moema CEP: 04.083-002
UF: SP Município: SAO PAULO
Telefone: (11)5080-7860 E-mail: cep@hospitalmoriah.com.br



Continuação do Parecer: 4.438.415

investiga opiniões de participantes. Um acompanhamento pelo CEP é desnecessário e o estudo pode ser retirado.

Considerações Finais a critério do CEP:

A relatoria é de opinião que este estudo pode ser retirado. Com a retirada do protocolo o investigador deverá receber uma notificação confirmando que o estudo foi avaliado por um CEP e poderá proceder sem necessidade de acompanhamento por um CEP. Em caso de dúvidas, pede-se que o pesquisador principal entre em contacto com o representante do CEP.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1661870.pdf	12/11/2020 23:42:40		Aceito
Outros	Uso_Imagem.pdf	12/11/2020 23:37:24	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
Orçamento	Formulario_Orçamento.pdf	12/11/2020 23:35:17	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
Cronograma	Cronograma_de_Execucao.pdf	12/11/2020 23:33:52	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_Andre_Santini_v3.docx	12/11/2020 11:40:36	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Carta_Autorizacao_jornal_Estadao_de_Sao_Paulo_assinada.pdf	12/11/2020 11:36:09	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
Outros	Questionarios_entrevistas_executivos_Estadao.pdf	12/11/2020 01:07:02	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
Outros	Termo_Compromisso_do_Pesquisador.pdf	12/11/2020 00:45:58	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_de_Ausencia_de_onus.pdf	12/11/2020 00:44:09	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
Outros	Termo_Confidencialidade_e_Sigilo.pdf	12/11/2020 00:42:03	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	12/11/2020 00:38:47	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
Outros	Dec_Matricula_UFP_2020_21.pdf	12/11/2020 00:35:04	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
Parecer Anterior	Parecer_anterior_Andre_Santini.pdf	10/11/2020 20:34:53	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito
Outros	Lattes_Andre_Santini.pdf	10/11/2020	ANDRE LUIS	Aceito

Endereço: Avenida Moaci, 974

Bairro: Moema

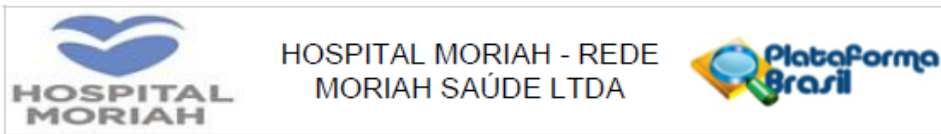
CEP: 04.083-002

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)5080-7860

E-mail: cep@hospitalmoriah.com.br



Continuação do Parecer: 4.438.415

Outros	Lattes_Andre_Santini.pdf	20:32:02	SANTINI	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	10/11/2020 20:17:07	ANDRE LUIS SANTINI	Aceito

Situação do Parecer:

Retirado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO PAULO, 04 de Dezembro de 2020

Assinado por:
José Celso Ardengh
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Moaci, 974
Bairro: Moema CEP: 04.083-002
UF: SP Município: SAO PAULO
Telefone: (11)5080-7880 E-mail: cep@hospitalmoriah.com.br

