



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Produtos e Serviços Gratuitos:  
O Caso The New York Times

Trabalho de Avaliação Final  
Luiz Sperotto Teixeira  
Turma 22

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti

Porto Alegre  
2008

## Introdução

Olhou para o relógio, marcava 7:18 da manhã. Margareth, a esposa, ainda dormia profundamente. Virou-se para o lado e tentou dormir um pouco mais, porque ainda era cedo, mas não conseguiu. Bill havia dormido mal e não fora só esta noite, pois de uns tempos para cá andava muito ansioso e preocupado.

Bill Perkins tinha 52 anos e era diretor comercial do jornal *The New York Times*. Estava neste cargo há quase 8 anos e em outubro completaria 12 anos de empresa. Já passara por vários desafios em sua carreira, desde o seu início como repórter, agora estava incumbido de fazer uma apresentação, marcada para a próxima reunião quadrimestral de acionistas da companhia. Deveria, nesta apresentação, expor os resultados e as perspectivas de sua área. Sabia que o momento era difícil e de turbulência de mercado. Quanto às projeções futuras, estas sim representavam uma verdadeira incógnita. Precisaria mostrar ao conselho de administração e aos acionistas da empresa a necessidade de uma nova estratégia para alavancar as vendas, atrair novos leitores e anunciantes. Também era necessário discutir sobre a queda de circulação que o jornal vinha sofrendo nos últimos anos, como combatê-la ou compensá-la financeiramente.

Comparativamente a queda de circulação ainda era pequena, era bem verdade e o NYT não era o único jornal a apresentar diminuição no número de exemplares vendidos, porém era um elemento sinalizador de alerta.

Justo agora que tinha se transferido com a mulher e os três filhos para o novo apartamento de cobertura recém adquirido, estava com mais este desafio nas mãos. Os imóveis em zona nobre de Nova York estavam muito valorizados e este ficava na rua 29 oeste e era muito bem localizado. Para adquiri-lo, Bill tivera que assumir algumas dívidas.

## **A empresa**

Fundado em 18 de setembro de 1851 pelo político e jornalista Henry Jarvis Raymond e seu sócio, o ex-banqueiro George Jones, o periódico nasceu com o nome de *The New York Daily Times*, passando em 1857 a receber sua atual denominação: *The New York Times*. Na época de sua fundação, o jornal apoiava declaradamente o Partido Republicano e seus candidatos. Somente a partir de 1880, passaria a intitular-se “um jornal politicamente independente”.

O atual executivo da empresa, Arthur Ochs Sulzberger Jr é membro da família que controla o jornal desde 1896. Esta dinastia iniciou-se com Adolph Ochs, antigo editor do *The Chattanooga Times*, que adquiriu o *Times* naquele ano.

O jornal pertence a *The New York Times Co.* que também publica o *The Boston Globe* e seu site *boston.com*, o *International Herald Tribune* e seu site *IHT.com*, *The Worcester Telegram & Gazette* e seu site *telegram.com*,

além de mais outros 40 jornais regionais no Alabama, Califórnia, Flórida, Louisiana, Carolina do Norte e Carolina do Sul. O grupo possui ainda uma emissora de rádio em *New York City*, a WQXR-FM, o *site about.com* e outros negócios na Internet.

O NYT é um jornal de tiragem diária internacional, que além de sua sede em Nova York, possui 16 escritórios espalhados pelo estado, 11 escritórios nacionais e 26 internacionais. Curiosamente o jornal permanece com seu formato em oito colunas, apesar de a maioria dos outros periódicos norte-americanos terem adotado atualmente o formato de seis colunas.

Conforme números verificadores de circulação do *Audit Bureau of Circulation* [1] de fevereiro de 2008, o NYT apresentou entre 31 de dezembro de 2006 e 30 de dezembro de 2007, uma tiragem média de 1.066.600 cópias diárias nos dias de semana e de cerca de 1.529.700 exemplares aos domingos. O jornal circula nos 50 estados americanos, distrito de Colúmbia e também possui expressiva circulação internacional.

O NYT é organizado em três seções principais [2]:

### **1. Notícias**

Incluem-se as internacionais, nacionais, de Washington, negócios, tecnologia, ciência, saúde, esportes, educação, tempo e obituários.

### **2. Opiniões**

Nesta seção incluem-se os editoriais, os colunistas e as cartas enviadas ao editor.

### **3. Cadernos**

Arte, cinema, teatro, viagens, guia NYC, gastronomia e vinhos, casa e jardim, moda e estilo, palavras cruzadas, livros e a semana em revista.

Até o final de 2007 o NYT havia conquistado nada menos do que 95 prêmios *Pulitzer*, distinção altamente reconhecida e cobiçada no meio jornalístico, sendo considerado o “Oscar” do jornalismo. Este reconhecimento fez do NYT o mais premiado dentre todos os periódicos norte-americanos na atualidade. Porém, nem tudo sempre foi positivo na vida do NYT. Dentre algumas polêmicas em que o jornal se envolveu, a mais recente foi a de Jayson Blair, repórter do NYT que foi forçado a pedir sua demissão em maio de 2003, após ter sido pego plagiando e fabricando elementos para suas reportagens. Anteriormente, na década de 80, o jornal também havia sido acusado de realizar uma cobertura parcial com relação à violação dos direitos humanos, nos eventos ocorridos na Nicarágua naquele ano.

Foi a partir de 1995, que o jornal *The New York Times* começou a marcar a sua presença na rede mundial, com a criação de seu *site*. Tem sido classificado desde então, como o número 1 entre os *sites* de jornais na Internet, com o seu portal registrando no ano de 2007, uma média de 13 milhões de acessos mensais.

No mês de junho de 2007 a empresa *The New York Times Co.* transferiu o seu tradicional quartel general em *Manhattan*, para uma nova torre de escritórios de 52 andares, localizada duas quadras ao sul, na *620 Eighth Avenue*. O objetivo da mudança do endereço foi permitir uma melhor integração entre as mídias impressa e digital, resultando daí em uma significativa redução dos custos operacionais [3].

### **A situação problema**

Bill fez um lanche rápido à base de cereais e despediu-se da esposa que continuava dormindo. Tomou o elevador e desceu até a garagem do condomínio para pegar o carro. Já no elevador, enquanto descia, pensava:

*- O ano era 2007, século XXI. O NYT precisaria saber reagir aos novos desafios impostos pelas novas tecnologias e pelos novos perfis do público leitor. Deveria a empresa continuar na sua política tradicional de promoções para tentar atrair novos leitores e assinantes do jornal impresso e também para fidelizar os já existentes? Ou disponibilizar o seu conteúdo gratuitamente na Internet? Objetivando com isso ganhar mais visibilidade e tentar aumentar o faturamento de anúncios on-line, mesmo correndo o risco de perder assinantes do jornal impresso?*

Bill levantaria esta questão para ser discutida na reunião pelo conselho de administração do NYT Co. Ele particularmente era partidário da abertura do conteúdo do jornal. Fazia parte da corrente que pensava na companhia como um todo, jornal impresso e *on-line* era para ele uma coisa só. O que

importava era o faturamento do grupo. Podia-se até perder alguns assinantes, mas a publicidade que faturariam pela Internet poderia, se bem trabalhada, compensar estas perdas. Perderiam de um lado, ganhariam de outro, achava.

O elevador chegou com um baque no subsolo, acordando Bill de seus pensamentos.

- Ah não! De novo! Aquela ruiva do quarto andar havia encostado demais o carro, arranhando a porta.

Praguejou enquanto manobrava o carro para sair e respirou fundo. Não podia perder o controle, era hoje o dia e tinha que manter os pensamentos em ordem. Chegaria cedo ao escritório e ainda teria tempo suficiente para revisar o material e preparar-se para a reunião. Enquanto dirigia a caminho do trabalho, Bill seguia pensando:

*- É, acho que está acabando a minha zona de conforto...*

Era verdade, antes havia “somente” a velha e saudável competição entre os matutinos, os vespertinos e só. Porém, agora a coisa não se resumia somente nas movimentações do mercado, mas em mudanças de paradigma, no modelo de negócios dos jornais. Sabia que a evolução trazida pela Tecnologia da Informação deveria ser classificada como das mais marcantes ocorridas nos segmentos de oferta de produtos e serviços, principalmente nos meios de comunicação. Esta evolução trouxera em sua bagagem uma série de novas opções de entretenimento e na maneira de levar a informação

até o público, abrindo as portas a novos competidores enxutos, aumentando a concorrência no setor e colocando em cena um novo conceito: a convergência das mídias [4].

Ao chegar à empresa, estacionou o carro, caminhou em direção a entrada do prédio, deu bom dia ao porteiro e ao pessoal da recepção, tomou o elevador e dirigiu-se para o seu escritório que ficava no quinquagésimo primeiro andar. Sua secretária o recebeu com um bom dia e um maço de documentos contendo os relatórios e a apresentação que faria, já revisada.

Bill lembrou que em 1980, Alvin Toffler [5] previra: "As máquinas pequenas e baratas não mais exigindo um sacerdócio de computador especialmente treinado, dentro em pouco serão tão onipresentes como a máquina de escrever. Estamos 'espertando' o nosso ambiente de trabalho".

Olhou em volta, só viu computadores, nenhuma máquina de escrever. Este era um panorama bem diferente daquele de quando iniciou sua carreira como repórter do *Inquirer de Cincinnati* nos anos 70. Naquele tempo, sob o matraqueado som das dezenas de máquinas de escrever da redação, Bill tinha que dividir sua *Remington*<sup>1</sup> com os demais *focas*<sup>2</sup>.

Bill não era do tipo piegas, mas naquele momento sentiu uma ponta de saudade daqueles velhos e tranquilos tempos.

---

<sup>1</sup> Fabricante de máquina de escrever  
<sup>2</sup> Repórter, no jargão jornalístico

## A reunião

Aquele 22 de abril de 2007 amanheceu bonito, o sol brilhava lá fora. Eram 9:42 da manhã, todos os membros do conselho de administração estavam presentes, bem como os acionistas majoritários com direito a voto. Os acionistas, naquele momento, estavam de fato muito interessados naquela reunião, pois, como investidores, preocupavam-se com o rumo dos negócios e a maneira como estavam e seriam futuramente aplicados os seus recursos financeiros.

O diretor presidente da companhia, Sr. Arthur Sulzberger iniciou a reunião. Este fez os agradecimentos iniciais a todos pela presença, resumiu a pauta e de imediato passou a palavra para a CEO, Janet L. Robinson.

Janet apresentou alguns resultados financeiros obtidos pela companhia naquele primeiro quadrimestre de 2007, citando algumas vultosas despesas que tiveram que ser realizadas naquele período e justificando-as como decorrentes dos novos investimentos que haviam sido feitos. Em seguida passou a palavra para Bill Perkins, para que discorresse sobre a pauta principal da reunião, a situação comercial do NYT.

Não tinha como negar, o índice de circulação do NYT e dos grandes jornais americanos em geral havia caído, e o fizera também durante aquela primavera de 2007. Os números apresentados por Bill no *power point*

mostravam bem isso. As vendas tinham tido uma queda de cerca de 3%, quando comparadas com o mesmo período do ano anterior. O pior de tudo era que a queda reportada pelo *Audit Bureau of Circulation*, era atribuída, segundo eles, à mudança de postura dos leitores. O crescente aumento de leitores *on-line* atestava isso. Também a recente crise no mercado imobiliário norte-americano, afetando o poder aquisitivo da classe média, estaria contribuindo para a queda de circulação.

Com exceção do *USA Today*, *The Philadelphia Inquirer*, *The Houston Chronicle* e *The St. Petersburg Times*, a maioria dos jornais norte-americanos mostra um declínio significativo em suas vendas semanais e dominicais. O número de pessoas que passaram a ler jornais na Internet ultrapassaria a quantidade de leitores das edições impressas. Esta migração de leitores está começando a transformar a indústria jornalística. As receitas publicitárias das edições virtuais estão crescendo a um ritmo grande, cerca de 2 a 3% ao ano, enquanto que as das edições impressas estão diminuindo aproximadamente no mesmo ritmo.

Constata-se que a grande motivação dos jornais em cobrar pelo acesso aos seus conteúdos *on-line* se dá, não pela despesa que isso venha originar, mas sim, pela preocupação em compensar a erosão que isso possa causar em sua edição impressa. O dilema, no caso, é determinar até que ponto os leitores se dispõem a pagar pelo conteúdo.

Bill continuava expondo os dados, agora para uma audiência absolutamente concentrada e silenciosa. Como diretor comercial, justificava-se e ao mesmo tempo colocava este grande dilema para todos, querendo torná-los também cúmplices desta complexa situação.

Ele achou, então, que era o momento de expor ao conselho de administração a sua proposta de liberação gratuita do conteúdo do jornal na Internet, e quando terminou de falar quase fechou os olhos, pois era como se tivesse acendido o pavio de uma bomba. O silêncio até então reinante na sala deu lugar a um ruidoso murmúrio.

Thomas Middelhoff, membro do conselho diretor de administração, tomou a palavra, concordou com Bill e foi além. Argumentou que o conglomerado *The New York Times Co.* deveria investir menos na mídia impressa e direcionar o foco dos novos investimentos para a Internet. Afirmou, assertivamente, que era através da Internet que as pessoas fariam transações e buscariam informações no futuro e que o jornal impresso estava com os seus dias contados.

Daniel Cohen, membro do comitê de finanças, pediu a palavra e disse:

- A nossa reputação é baseada, em parte, pela percepção do consumidor que associa o NYT a um “produto” de qualidade. A proliferação de consumidores do meio digital, com grande parte dos produtos e serviços sendo fornecidos de forma gratuita, desafia um modelo de mídia tradicional como o nosso, cuja qualidade do

jornalismo vem sendo mantida pelos anúncios impressos. Será que com os anúncios *on-line* a preços de mercado puxados para baixo pela concorrência, conseguiríamos manter nossa estrutura e qualidade editorial atual? E se os consumidores falharem em perceber o nosso diferencial de qualidade em relação aos demais *sites* de notícias? Então, esta estratégia de liberação de conteúdo *on-line* poderia gerar um declínio ainda maior em nossa receita, e ainda correríamos o risco de sermos nivelados e classificados como “mais um *site* de notícias da Internet”, e não como um jornal de prestígio que somos.

David Liddle, presidente do comitê de auditores, pede um aparte.

- Senhores isto tudo que está sendo dito é coerente, e tem lógica, porém a meu ver, trata-se de mais uma decisão de risco que teremos que tomar. No mundo todo, os hábitos dos consumidores estão se modificando, e isto está acontecendo também com os leitores de jornais. Devemos pensar em médio para longo prazo. Talvez no primeiro momento as receitas publicitárias *on-line* não cubram os valores que recebemos até então via assinaturas e anúncios impressos, até porque o valor cobrado pelos anúncios impressos é significativamente maior que o dos anúncios na Internet. Porém, acredito que é esta a tendência do mercado e que não voltará atrás.

Daniel Cohen, intervindo novamente, acrescentou.

- Concordo que notícias nacionais podem ser encontradas em muitos lugares e que seria temeroso cobrar por elas. Entretanto, acho que os

leitores estariam dispostos a pagar por esportes, por exemplo, se a edição *on-line* oferecesse mais que a edição impressa. O que quero dizer é que o conteúdo poderia não ser totalmente gratuito.

Bill Keller, editor executivo do NYT, entra na discussão afirmando:

- De alguma forma, o jornal, como qualquer empresa, necessita de recursos para se manter. O modelo sustentado por anúncios parece ser o melhor no momento, mas depender de uma só fonte de receitas parece ser arriscado. E se o mercado se inflacionar de anúncios *on-line*? E o que pode acontecer se daqui a algum tempo alguém inventar um *software* para filtrar os anúncios, a exemplo do que vem acontecendo com a TV. Não poderia acontecer um caso *TiVo*<sup>3</sup> na *web*?

Bill Keller continua:

- Sei que a experiência do *The Wall Street Journal* sugere o contrário. Cerca de 700.000 leitores assinam e pagam por sua edição *on-line*, sendo que deste total, 300.000 assinam somente a edição *web*, e os restantes 400.000 assinam ambas as edições. A edição impressa possui 1,8 milhões de assinantes. O argumento deles é que se você possui uma marca forte, as pessoas vão pagar por ela. Por outro lado, é bem verdade que o que acontece com o *The Wall Street Journal* pode não ser aplicável a outros jornais como o nosso, pois no caso

---

<sup>3</sup> Serviço que permite gravar e pausar a programação de TV em um disco rígido, possibilitando “pular” os comerciais.

deles, se trata de um jornal dirigido à área financeira e como tal, é encarado pelos seus assinantes como mais uma “despesa de negócios”.

Ellen Marram, presidente do conselho diretor de finanças, acrescenta:

- Devemos ter cautela, pois é consenso que se cobrarmos pelo acesso de conteúdo, o número de usuários tende a cair, levando junto para baixo a receita dos anúncios *on-line*.

Em seguida lembrou aos presentes na reunião da tentativa, em parte não muito bem sucedida, que o jornal fizera há alguns anos atrás com o chamado Projeto *TimesSelect*.

### O Projeto TimesSelect



Em setembro de 2005 o NYT havia iniciado um serviço de assinaturas chamado: *TimesSelect*. Neste novo serviço oferecido, o periódico disponibilizava em seu *site*, ao custo de 7,95 dólares ao mês ou 49,95 dólares ao ano, colunas e conteúdos exclusivos do jornal impresso. O serviço também era oferecido gratuitamente aos assinantes regulares do jornal impresso até ser descontinuado dois anos mais tarde.

The screenshot shows the New York Times website in a Windows Internet Explorer browser. The address bar displays "http://www.nytimes.com/marketing/ts/". The page features a navigation menu with links for HOME PAGE, MY TIMES, TODAY'S PAPER, VIDEO, MOST POPULAR, and TIMES TOPICS. The main headline reads: "Now, everyone is entitled to our opinions. Effective September 19, 2007, TimesSelect has ended. Content previously published for TimesSelect is available free to all NYTimes.com visitors." Below this, there are links for "Frequently Asked Questions" and "Letter From The Times". The page is divided into four columns: "Op-Ed Columnists", "News Columnists", "Online Exclusives", and "And Much More...". Each column includes a list of names and brief descriptions of their content. The "Op-Ed Columnists" list includes David Brooks, Gail Collins, Maureen Dowd, Thomas L. Friedman, Bob Herbert, Nicholas D. Kristof, Paul Krugman, Frank Rich, and Roger Cohen. The "News Columnists" list includes Dave Anderson, Peter Applebome, Harvey Araton, Dan Barry, Jim Dwyer, Clyde Haberman, Adam Liptak, Gretchen Morgenson, Joseph Nocera, Floyd Norris, William C. Rhoden, and Selena Roberts. The "Online Exclusives" list includes Stanley Fish, Judith Warner, Dick Cavett, The Opinionator, Iraq War Veterans, Rutu Modan, Jeff Scher, and Maira Kalman. The "And Much More..." section includes links for "The Archive", "Opinion Today E-Mail", and "News Tracker".

Durante seus dois anos de operação, o *TimesSelect* obteve aproximadamente 787.400 assinantes, sendo que a maioria desses, eram assinantes regulares do jornal impresso. Do total, cerca de 227.000 eram assinantes apenas da versão *on-line*.

Mesmo gerando uma receita de 10 milhões de dólares anuais, segundo Vivian Schiller [6], vice-presidente senior e gerente geral do *NYTimes.com*, "Nossas projeções de crescimento do serviço pago eram baixas, comparadas com o crescimento dos anúncios *on-line*. O que aconteceu foi que muitos leitores começaram a acessar o NYT indiretamente através dos *sites* de buscas, principalmente pelo *Google* e *Yahoo*, ao invés

de virem pelo do portal do jornal. Porém estes leitores indiretos ficavam impossibilitados, até então, de acessar os artigos e as partes exclusivas aos assinantes, e acabavam desistindo. Verificamos que esta explosão de tráfego indireto era significativamente maior que os acessos vindos diretamente do portal. Isto nos alertou para a possibilidade de, ao liberarmos os conteúdos, aumentarmos nosso tráfego com este acréscimo de visitas indiretas e com isso, nossa receita publicitária.”

Colunistas do NYT, incluindo Nicholas Kristof e Thomas Friedman criticavam na ocasião [7] o *TimesSelect*. Friedman chegou a afirmar: "Eu odeio o *TimesSelect* porque ele limita meu acesso a um monte de pessoas, especialmente porque eu tenho uma porção de leitores além-mar, como na Índia... Me sinto cortado e limitado em minha audiência".

Eram 11:22 e estava polarizada a reunião, sendo difícil agora conduzi-la de maneira firme e impessoal, pois os argumentos prós e contras vinham de todos os lados, carregados de emoção e pouca racionalidade. Mas a partir daquele momento, no fundo, todos sabiam que mudanças ocorreriam e que uma solução deveria ser encontrada. Sabiam dos novos desafios e caminhos que a empresa teria que percorrer.

Depois de quase meia hora de "soluções mágicas" apresentadas e muita discussão, Janet distribuiu a cópia dos relatórios aos presentes e passou a

palavra ao Sr. Arthur. Este agradeceu a atenção de todos e encerrou a reunião.

Ao final daquela tarde, Bill retornara para casa mais confuso e apreensivo do que quando saíra para o trabalho naquela manhã.

### **O jornal NYT: produção, circulação e anúncios.**

Uma pesquisa intitulada "Tendências Mundiais da Imprensa" divulgada pelo *World Associated Newspaper* [8] em maio de 2007, mostrou que a circulação total de jornais no mundo teve um crescimento de 2,3% em 2006 e de 9,5% nos últimos cinco anos. Estes números, ao apontarem uma tendência de crescimento mundial, por sua vez, escondem o movimento de queda de tiragem diária dos periódicos efetivamente pagos [9]. Há, por exemplo, uma recente tendência na Europa da substituição de jornais impressos pagos, por jornais impressos que são distribuídos gratuitamente. Os periódicos impressos gratuitos já respondem por 31,94% do total no continente europeu.

Conforme dados apresentados pelo *NYT on-line media kit* ([www.nytimes.whsites.net/mediakit/](http://www.nytimes.whsites.net/mediakit/)) os números de "audiência" do NYT (média dos últimos 12 meses – 03/08) são os seguintes:

- ✓ Usuários *on-line*: 14.187.000
- ✓ Circulação semanal impressa: 1.077.256

- ✓ Circulação dominical impressa: 1.476.400

De posse destes valores, observa-se que a circulação impressa do NYT é cerca de apenas 10% da “audiência” ou visibilidade alcançada pela sua edição na Internet.

Por outro lado, de acordo com a mesma fonte, os números apresentados pelo faturamento do NYT no mesmo período são os seguintes:

- ✓ Faturamento total em anúncios: US\$ 483.594.000,00
- ✓ Faturamento total em anúncios *on-line*: US\$ 51.000.000,00

Desta forma, a receita oriunda dos anúncios *on-line* é cerca de apenas 10% do faturamento total. Logo, em termos econômicos a situação é quase que perfeitamente inversa, ou seja, os 10% de “audiência” da mídia impressa é responsável por aproximadamente 90% do faturamento total.

Por exemplo, se um anunciante quiser comprar um espaço de quarto de página na edição impressa dominical do NYT (seções: *Money*, *Business* ou *Week End Review*) durante um mês, gastará cerca de US\$ 157.122,00 por estes quatro anúncios. Na versão *on-line*, um espaço equivalente sairia por US\$ 7.500,00. Um anúncio de 1/12 de página na seção de empregos da edição impressa, que atinge aproximadamente um milhão de pessoas em um dia (domingo), custa aproximadamente US\$ 10.000,00. Com o mesmo valor

é possível publicar um anúncio semelhante na *homepage*, (que atinge um público 10 vezes maior) durante um mês.

Este é o chamado “dilema dos 10%” do NYT, que está sendo conduzido pela empresa com cautela durante este período de transição e incerteza, pois sabem que no momento, tanto o meio impresso quanto o eletrônico são importantes e devem se complementar de maneira equilibrada, de modo que um não venha tirar ou aviltar o mercado do outro.

Segundo o informe anual, *Annual Report*, do próprio NYT:

- ✓ O decréscimo nas cópias vendidas do NYT nos dias de semana e aos domingos em 2007, comparados com 2006, foi devido principalmente, ao declínio das assinaturas de entrega domiciliar.
- ✓ A queda nas vendas de cópias avulsas foi, em parte, gerada pela própria estratégia de circulação do jornal, que optou por diminuir os custos de distribuição avulsa, setorizando-a para locais mais estratégicos e rentáveis.

Circulação	Semanal	Dominical
2007	1.066.600	1.529.700
2006	1.103.600	1.637.700
Diferença	37.000	108.000

Deste modo, aproximadamente 62% da circulação semanal e 71% da dominical foram vendidas através da entrega domiciliar em 2007. O restante foi principalmente em bancas de revistas.

De acordo com o *Audit Bureau of Circulation*, que verifica a circulação da maioria dos jornais e revistas norte-americanos, aproximadamente 47% da circulação semanal do NYT é vendida em 31 zonas que perfazem a área de *New York City*.

Conforme dados do *Mediamark Research & Intelligence* [10], um órgão de pesquisa de jornais e revistas e *Nielsen on-line* [11], órgão de medição de tráfego de Internet, o *Times* alcançou aproximadamente 19,1 milhões de leitores em dezembro de 2007, se considerado o jornal impresso e o *site NYTimes.com*.

Com relação aos anúncios, variações sazonais fazem os resultados quadrimestrais flutuarem. O segundo e o quarto quadrimestre possuem, tipicamente, um maior volume que o primeiro e o terceiro, porque a atividade econômica tende a ser mais baixa durante o inverno e o verão norte-americano.

Ainda, segundo os dados compilados por *TNS Media Intelligence* [12], uma agência independente que mede o volume de vendas de anúncios, o NYT teve 50% do *Market Share* de anúncios

em 2007, sobre os principais jornais nacionais norte-americanos. No mesmo período, o NYT comemorou um crescimento de 23,4% no faturamento em

**YOUR AD LOOKS GOOD  
IN PRINT**

PLACE YOUR CLASSIFIED AD IN THE PRINT  
EDITION OF THE NEW YORK TIMES.

**Call 1-800-AD-TIMES**

OR USE THE ONLINE AD PORTAL. **GO**

anúncios *on-line*, ao mesmo tempo em que amargava uma queda de 5,7% em seus anúncios tradicionais impressos.

Para tentar reverter esta queda o NYT promove campanhas para captar assinantes e anunciantes para o meio impresso. Publica em seu *site*, chamadas que enaltecem os anúncios impressos, como forma de incentivar os anunciantes a utilizarem este meio, colocando o anúncio *on-line* como uma segunda opção.

Até o segundo quadrimestre de 2007 o NYT estava sendo impresso em suas instalações em Edison, Nova Jersey. Em 2008 está sendo consolidada a nova área de impressão em *College Point*, NY. Com relação também ao parque industrial, o jornal possui mais 21 locais de impressão remotos terceirizados, nos EUA e em Toronto, Canadá.

### **O Site NYTimes.com**

O *site* do NYT alcança larga audiência na região metropolitana de NY, Estados Unidos e no mundo. De acordo com *Nielsen on-line*, a média mensal de visitantes nos EUA acessando o *NYTimes.com* alcançou 14,7 milhões em 2007, comparados com 12,4 milhões em 2006. O *site* tem sua receita financeira obtida primariamente através da publicidade *on-line*.

The screenshot shows the New York Times website in a Windows Internet Explorer browser window. The page features a navigation bar with links like 'HOME PAGE', 'MY TIMES', and 'TODAY'S PAPER'. The main headline is 'Ford Posts Loss of \$8.7 Billion on Asset Woes' by Nick Bunkley. Other articles include 'Citizen Journalists Become Force in '08 Race' and 'The Sheer Inconvenience of Life and Love'. There are also advertisements for ING DIRECT, HSBC Direct, and a '3.50% APY' offer. A 'MARKETS' section shows stock prices for S&P 500, Dow, and Nasdaq.

Anúncios *on-line* utilizam geralmente dois modelos de cobrança:

- ✓ O Google [13], por exemplo, utiliza o chamado PPC (*price per click*). Nesta modalidade, o cliente paga quando alguém clica no anúncio e é redirecionado para o endereço indicado. Este tipo é o mais utilizado pelos anúncios na Internet.
- ✓ Outro modelo também utilizado é o CPM (*cost per impression*). Neste caso, o anunciante paga pelo tempo todo em que o anúncio estiver *on-line*. Este modelo é o preferido e o mais adotado por revistas e jornais virtuais. Este é também o modelo adotado pelo NYTimes.com.

A publicidade do NYTimes.com é vendida regional e nacionalmente. Incluem-se nesta modalidade, anúncios de *display*, *banner*, meia página, interativos, multimídia, imóveis, automóveis, classificados em geral e anúncios contextuais<sup>4</sup> alimentados pelos *sites* do *Google* e *Yahoo*. A maioria dos recursos da companhia vem da publicidade obtida nestes vários mercados.

A competição tem se acirrado em conseqüência das novas tecnologias surgidas no meio digital. Distribuições de notícias, entretenimento e outras informações pela Internet, assim como através de telefones celulares e outros aparelhos, continuam a crescer em popularidade. Estes desenvolvimentos tecnológicos estão aumentando as opções de meios disponíveis para anúncios.

Nos anos recentes, *websites* que oferecem anúncios de imóveis, automóveis e classificados em geral, tem se tornado os maiores competidores dos classificados impressos tradicionais, contribuindo com o declínio deste tipo de anúncio. Conseqüentemente, criam-se também competidores com *websites* cada vez mais especializados. Futuramente, alguns destes competidores poderão ser mais especialistas em uma categoria em particular e dentro de tal categoria, ter maiores bases de anunciantes e com mais reconhecimento de marca ou habilidades tecnológicas que o NYT. Por esta razão, a empresa está agressivamente, desenvolvendo opções *on-line*, principalmente de duas formas: através de

---

<sup>4</sup> São os anúncios veiculados em sites de conteúdo, geralmente através de parcerias com sites de busca.

crescimento interno ou através de aquisições. Entretanto, apesar da quantidade de anunciantes no *site* ter continuado a apresentar crescimento, está havendo um declínio nas receitas de anúncios em seu total. A razão deste fato é que até o momento o NYT não foi capaz de atrair anúncios *on-line* em um volume suficiente para compensar o declínio da perda de anúncios impressos, para os quais os valores cobrados são proporcionalmente maiores que os da Internet.

Para atingir esta meta parece ser necessário:

- ✓ Aumentar significativamente o tráfego *on-line*.
- ✓ Atrair e reter uma base de visitantes freqüentes no *site*.
- ✓ Expandir os conteúdos, produtos e ferramentas que são ofertadas no *site*.
- ✓ Responder com desenvolvimentos competitivos, enquanto mantém a marca com identidade distinta.
- ✓ Atrair e reter talentos para posições críticas.
- ✓ Manter e formar relacionamentos com parceiros estratégicos para atrair mais consumidores.
- ✓ Continuar a desenvolver tecnologia própria.
- ✓ Trazer novos produtos ao mercado.

O NYT dá mostras de que está focando o seu negócio para os meios jornalísticos impresso e Internet. Uma prova disso é que vendeu o *Broadcast Media Group*, composto de nove afiliadas em rede de TV e seus respectivos

sites, por aproximadamente \$575 milhões. Vendeu também a emissora de rádio WQEW-AM por \$40 milhões e foram também vendidos 50% da participação no *Discovery Times Channel* por \$100 milhões. Estas vendas serviram para amortizar dívidas existentes do grupo e proporcionar certa flexibilidade financeira para que pudessem investir, crescer e redirecionar o negócio.

Além disso, algumas outras ações foram executadas:

- ✓ Consolidação das plantas impressoras em NY.
- ✓ Aumento do preço de capa do NYT em 25 cents, passando para \$1,25, promovendo um aumento nas receitas de 10 milhões de dólares/ano.
- ✓ Redução do tamanho da página impressa do *The New York Times*, *The Globe* e nos demais jornais impressos regionais.
- ✓ Redução de investimentos em circulações menos rentáveis, diminuindo promoções, produção e distribuição e outros custos relacionados.
- ✓ Padronização dos processos em toda a organização.
- ✓ Integração das mídias

E a ação talvez mais relevante:

- ✓ Em 17 de setembro de 2007 o NYT deixa de cobrar pelo acesso às suas partes de conteúdo até, então, exclusivo aos assinantes.

## Considerações Finais

O jornalismo *on-line* ainda está receptivo a novas idéias e experimentações. Prova disso é a constante mutação de *design*, interatividade e da maneira de apresentar a notícia ao leitor (internauta). Ainda parece haver um longo caminho de testes a serem feitos quanto à forma mais adequada para a captação dos recursos financeiros, até que finalmente se descubra um modelo rentável para a sustentação dos produtores de notícias digitais. O segmento *on-line* poderá ser o melhor meio para atrair o maior número de leitores, porém será que este tipo de jornalismo significaria a extinção dos meios tradicionais impressos?

De qualquer forma, só o tempo poderá responder plenamente esta questão...

## Questões a serem discutidas

**1. Os jornais, assim como o restante da mídia, estão sendo desafiados pela Internet e seus benefícios (por exemplo, conveniência e custo). Você acredita que o jornal impresso irá desaparecer? Como o NYT poderá tirar maior proveito da Internet?**

O jornal impresso como conhecemos hoje já sofreu e continua sofrendo muitas transformações em decorrência destas inovações surgidas através da Tecnologia da Informação. Se observarmos os periódicos atuais, veremos que eles não estão mais tão preocupados em dar “furos” jornalísticos como antigamente. A realidade é que não há como competir com a agilidade apresentada pelos veículos de comunicação eletrônicos atuais. As notícias impressas tendem a ser mais comentadas e discutidas, agregando uma postura de revista ao jornal. Há hoje uma valorização dos comentaristas e da crônica em geral. Cadernos especiais com enfoques específicos estão sendo valorizados e também fazem parte desta nova estratégia.

Assim como as salas de cinema, que para sobreviver aos novos tempos tiveram que se adaptar, reduzindo o tamanho de seus espaços, melhorando seu conforto, a qualidade da projeção, do som e buscando dentro dos *shoppings* a segurança que o público pedia, os jornais impressos sobreviverão na medida em que escutarem estes apelos de mudança que o

setor está exigindo. O seu “irmão” *on-line* pode lhe servir de reforço no que tange aos aspectos de instantaneidade, visibilidade e ilustrações complementares agregadas (arquivos multimídia).

O NYT através do seu “irmão” *NYTimes.com* está explorando estes recursos e já começa a tirar proveito destas mudanças. Com esta nova visibilidade possibilitada pela Internet, o grupo NYT está aumentando suas parcerias, que começaram com os *sites* de busca *Google* e *Yahoo*, com a produção e venda de conteúdos a eles, que com esta estratégia aumentou o seu tráfego indireto (e direto), conseqüentemente melhorando o seu faturamento em publicidade.

## **2. Que outros negócios estão sendo fortemente afetados pela Internet? Que estratégias de marketing estão sendo utilizadas por esses negócios?**

A televisão é mais um dos negócios que está sendo afetado pela Internet. Uma pesquisa realizada no final de 2007 pela *Marketer.com* revelou que os usuários norte-americanos estão passando o dobro do tempo na Internet (quadro abaixo) do que assistindo televisão.

---

### **Average Time per Week that US Internet Users Spend with Select Media, September-October 2007 (hours)**

---

<b>Internet</b>	<b>32.7</b>
<b>Watching TV</b>	<b>16.4</b>
<b>Reading newspapers and magazines</b>	<b>3.9</b>

Note: ages 15+; total time spent on all media per week=70.6  
Source: International Data Corporation (IDC), “U.S. Consumer Online Behavior Survey Results 2007 – Part One: Wireline Usage” as cited in press release, February 19, 2008

Segundo os dados do Projeto Inter-Meios [14], que mede o faturamento dos veículos de comunicação no Brasil, o investimento publicitário *on-line* cresceu 36% no primeiro trimestre de 2008, em relação ao mesmo período do ano anterior. Pela primeira vez a Internet recebeu mais recursos que a TV por assinatura no Brasil. Este número apresentado elevou a Internet como a mídia que mais cresceu em termos percentuais, porém ainda com uma participação pequena perante os outros meios. Com relação ao bolo publicitário, ela ficou com 3,24%, contra 2,84% da TV paga.

Segundo a mesma fonte, a mídia que mais recebeu investimento publicitário continuou sendo a TV aberta, que ficou com expressivos 58% dos recursos. Porém este número vem diminuindo nos últimos anos em favor dos veículos *on-line*, o que tem causado preocupações aos empresários do setor de radiodifusão.

Dentro das estratégias não só de marketing, mas estruturais, está a convergência destas mídias. Os grandes grupos de comunicação geralmente são detentores de vários veículos, incluindo: rádio, TV, jornal e Internet. Hoje é comum que emissoras façam parte dos portais do grupo e neles disponibilizem não só os seus conteúdos audiovisuais em tempo real ou sob demanda, mas também canais de interação com o seu ouvinte / telespectador. Além disso, as redações de jornal, rádio, TV e Internet estão sendo unificadas com o objetivo de diminuir os custos operacionais e agilizar os processos, tornando o grupo de comunicação uma empresa mais

homogênea, diminuindo as delimitações de fronteira de atuação entre seus diversos veículos.

## **Referencial teórico**

### **A Internet e o comércio eletrônico**

Conforme Castells [15], “A formação de redes é uma prática humana muito antiga (redes comerciais, políticas, etc.), mas as redes ganharam vida nova em nosso tempo, transformando-se em redes de informação energizadas pela Internet. As redes têm vantagens extraordinárias como ferramentas de organização em virtude de sua flexibilidade e adaptabilidade inerentes”.

O cenário do final dos anos 80 era este: muitos computadores conectados, mas principalmente computadores acadêmicos instalados em laboratórios e centros de pesquisa.

Em 1980 Tim Berners Lee, o inventor da Internet, escreveu o *Enquire*, programa que organizava informações, trabalhou vários anos nisso e somente em 1989 propôs a WWW. No ano seguinte recebeu a colaboração de Robert Coillian que estava apresentando o sistema de hipertexto CERN e trabalhava em um *browser* (navegador).

Segundo Okin [16], “Antes da chegada da Internet, as redes de computadores existentes eram difíceis de serem acessadas, eram mais para especialistas em computação do que para usuários comuns. Se você não soubesse exatamente o que estava procurando e onde deveria estar, provavelmente você não o acharia, não existia mecanismo de busca. A informação provavelmente estava lá, entre milhares de arquivos de texto, mas o grande problema era encontrá-la”.

A Internet deixou de ser apenas um canal de informação para se tornar também um efetivo instrumento de comercialização de produtos e serviços. Conforme Kotler e Armstrong [17], “A chave para conquistar e manter clientes é entender suas necessidades e seu processo de compra melhor do que seus concorrentes o fazem e atribuir mais valor. A empresa que se destaca no mercado é aquela que agrega valor com qualidade ao seu produto, visando a satisfação de seus clientes. A partir do momento em que os consumidores percebem o diferencial nos produtos ou serviços oferecidos pela organização, essa passa a ter uma enorme vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes”.

Outro fator importante no sucesso do comércio eletrônico é a velocidade da transação. Os clientes querem comparar preços e efetuar as compras de maneira rápida e eficiente, sem abandonar o conforto de suas casas. Para Laudon e Laudon [18], “O tempo das transações é muitas vezes um fator significativo e as transações eletrônicas podem economizar um valioso tempo. A navegação *web* está cada vez mais rápida e as lojas cada

vez mais organizadas, facilitando, assim, identificar e pesquisar produtos e serviços”. Evitando também os transtornos cotidianos das compras convencionais, tais como engarrafamentos, assaltos etc.

A aquisição de bens pela Internet possui algumas características próprias. Segundo pesquisa da E-Consulting [19], em redes de supermercados, como o Pão de Açúcar, por exemplo, o valor do tíquete de compra é muito maior do que nos pontos de venda: sobe de R\$ 15 para R\$ 300. Normalmente, em compras *on-line* deste tipo, os pedidos visam suprir as necessidades de um mês, ao contrário das compras feitas diretamente nos estabelecimentos, que ocorrem várias vezes no mesmo período. O nó das vendas na Internet ainda continua o mesmo, ou seja, a falta de segurança (ou de confiança) que o consumidor ainda tem nas transações eletrônicas. Nada ainda substitui poder tocar e levar o produto para casa naquele exato momento da compra. Segundo a mesma fonte, grande parte das vendas *on-line* de automóveis, que em janeiro de 2008 cresceram 41% em relação ao ano anterior, são feitas pelo computador, porém na própria concessionária. A principal vantagem buscada para o consumidor nesse tipo de venda é a isenção do preço do frete. A Internet é um forte canal de informações sobre produtos, porém, o consumidor ainda é um pouco relutante em adquirir pela Internet produtos de grande valor.

Este panorama está se modificando, o comércio eletrônico começa a se consolidar aos poucos no Brasil, uma outra demonstração disso é que a própria Bolsa de Valores de São Paulo, BOVESPA, opera hoje através do pregão eletrônico, onde altas quantias são negociadas diariamente.

Segundo o acompanhamento que a *e-bit* [20] faz do comércio eletrônico no Brasil, no segundo trimestre de 2008 o setor de lojas virtuais obteve um crescimento de 41% em relação ao mesmo período do ano passado, em um crescimento contínuo mês a mês. Até maio de 2008 mais de 11 milhões de pessoas já haviam experimentado comprar *on-line* pelo menos uma vez. Entre abril e junho deste mesmo ano essas lojas contabilizaram aproximadamente 5,5 milhões de pedidos, ficando o ticket médio em R\$ 330,00, contra R\$ 297,00 gastos no ano passado. Segundo Pedro Guasti, diretor geral da *e-bit*, “A escolha, cada vez maior, por produtos de valor agregado mais alto, como Informática e Telefonia Celular, além de elevar o tíquete médio, mostra que os e-consumidores estão mais seguros em comprar pela Internet”. Segundo esta mesma fonte o *ranking* de produtos mais vendidos nesta modalidade de comércio ainda continua sendo liderado pela categoria dos livros.

1°	Livros
2°	Informática
3°	Saúde e Beleza
4°	Telefonia Celular e Eletrônicos
5°	Eletrodomésticos

Pedro Guasti completa: “É importante perceber que as datas comemorativas ainda são fortes e determinantes para se obter bons resultados no balanço anual. Até mesmo o Dia dos Namorados, que não costuma ser de grandes faturamentos como o Dia das Mães e o Natal, vem surpreendendo. Por isso é essencial que os varejistas, principalmente os virtuais, invistam nesses períodos, com publicidade *on-line* por meio da

compra de espaços publicitários em importantes sites com grande tráfego, especialmente daqueles com seu público alvo, campanhas de e-mail, marketing com foco em novas bases e sites de busca e comparação de preços podem trazer excelentes resultados!”.

A grande parte das iniciativas de comércio eletrônico das empresas é operacionalizada a partir de um *site* que inicialmente tem a função de exercer um papel de mistura entre comunicação e marketing da empresa. A articulação de como o usuário interage com estes *sites* é foco de estudo de alguns autores. Silvino e Abrahão [21] descrevem o sistema informatizado em rede como um “artefato que media a comunicação entre uma instituição pública ou privada, ou até mesmo, um indivíduo e um usuário interessado no serviço oferecido”.

Ainda neste final de 2008 o Wal-Mart Brasil passa também a disputar a clientela de *e-commerce* no país. O grupo anunciou um investimento de R\$ 25 milhões na estréia do *site* de vendas. Onze categorias de produtos estarão no cardápio *on-line* na largada. Segundo Hector Nuñez [22], presidente da rede, o segmento eletrônico cresce de 30 a 40% por ano e deve movimentar entre R\$ 8 bilhões e R\$ 9 bilhões neste ano de 2008. Um dos principais rivais da rede americana, o Pão de Açúcar, informou a aplicação de R\$ 40 milhões para reforçar a atuação em *e-commerce*, com foco em redução no tempo de entrega.

A nova ação da rede americana, que possui lojas em 18 estados, assegurará cobertura em todas as unidades da federação e será a primeira iniciativa de uso da marca Wal-Mart em negócios na Internet fora dos Estados Unidos. O portal também será acessado a partir dos *sites* das redes Big, no Sul do país e Bom Preço, no Nordeste. O executivo se apressou em descartar qualquer extinção de marca ou mesmo de serviços de compras via Internet, como o que já existe na rede Nacional, em Porto Alegre. Serão 500 tipos de produtos acima do que as lojas físicas, como hipermercados, oferecem. A escolha contempla 95% das linhas que lideram as vendas do comércio eletrônico no país. A operação americana em Internet soma 250 mil itens e também será o parâmetro de ação no Brasil, pois o grupo detém um a cada quatro clientes de compras *on-line* nos EUA.

## **A revolução TI**

Com a popularização dos microcomputadores, iniciou-se a descentralização da Tecnologia da Informação, com a implementação de estruturas leves com processamento local e posteriormente interligado, criando o chamado movimento de "*downsizing*". As redes formadas por vários computadores de pequeno porte vieram a substituir os *mainframes*, possibilitando a criação de arquiteturas que permitiam a distribuição do processamento, culminando com o surgimento da Internet, que começou no meio militar e acadêmico e que com a flexibilização dos órgãos controladores acabou desenvolvendo-se para o uso comercial. Dertouzos [23] já afirmava: "O mercado da Informação se organiza a partir de uma infra-estrutura

comum, feita de todas as ferramentas e serviços informáticos que permitam a suas múltiplas atividades funcionar com eficiência e praticidade. Essa infraestrutura será distribuída por todos nós, sem que uma única organização a controle ou possua. Vai transmitir dados, voz, texto e imagens de raio X de um caso grave de asma, negociando automaticamente através de provedores de transmissão que ligam – com cabos, linhas telefônicas, satélites ou ondas de rádio – os computadores do posto médico ao laboratório de radiologia e ao consultório do médico.”

Tudo começou com os gigantescos *mainframes*, originados dos pioneiros experimentos com máquinas processadoras de cálculos do pós-guerra. A partir daí, vieram os computadores de médio porte, inicialmente instalados nas grandes organizações que os utilizavam com seus próprios sistemas processadores de dados.

Os chamados mini-computadores implementaram a primeira onda de descentralização da TI, iniciando o processo de democratização da informática, sendo necessários cada vez menos especialistas e mais usuários e desenvolvedores de soluções. Na seqüência desta evolução, surgiu a demanda por computadores flexíveis que visavam não só extrair toda a possibilidade de serviços dos recursos tecnológicos, mas os mais diversos serviços nas mais diversas áreas e atividades das empresas. Segundo Negroponte [24], “Nós raciocinamos hoje apenas em termos do que tornaria mais fácil para as pessoas a utilização do computador. Pode ser que tenha chegado a hora de perguntar o que tornaria mais fácil para os

computadores lidar com seres humanos...está na hora de fazer com que os computadores vejam e ouçam”.

Segundo Castells [25] "Uma nova economia surgiu em escala global nas últimas duas décadas. Chamo-a de informacional e global para indicar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de integração. E ela surgiu nas últimas décadas do século XX porque a Revolução da Tecnologia da Informação fornece a base material indispensável para esta nova economia".

Com a chegada dos chamados PCs (*personal computer*), a máquina começou a equipar primeiramente as pequenas empresas e posteriormente as casas para uso doméstico. Este foi de fato o início da chamada descentralização que permitiu a montagem de estruturas ágeis de processamento local de informações.

## Os jornais do futuro

Com a evolução da TI e a chegada das informações *on-line*, fica a pergunta: como será o jornal do futuro? Matias Molina [26] coloca a questão: “Será que os jornais conseguirão se adaptar para continuar desempenhando o seu papel de informar e refletir sobre a sociedade estabelecendo, como até agora o fizeram, a agenda dos debates?” Ou “são, sem saber, os dinossauros da história da comunicação a desaparecer lentamente, devorados pelo avanço da tecnologia?” É certo que alguns jornais continuam perdendo leitores. Mas não são todos. *The Globe and Mail*, de Toronto, o *Süddeutsche Zeitung*, de Munique, nunca venderam tantos exemplares como agora. *El País*, de Madrid e o *Corriere Della Sera*, de Milão, tem uma circulação equilibrada. No mundo todo, nunca se leu tanto jornal como hoje. A queda de circulação acontece em áreas como os Estados Unidos e alguns países da Europa. Em outras regiões, como Ásia e América Latina, a venda de jornais está crescendo. A Internet está sendo vista pelos diários como um extraordinário veículo para a distribuição de seu conteúdo. A tendência é uma rápida transformação dos jornais para operar em duas plataformas: a impressa e a digital.

Convém observar a diferença de comportamento entre os dois tipos de leitores: Os leitores digitais comportam-se de maneira um pouco diferente do leitor tradicional de jornal. Dão uma olhada nas manchetes, entram em alguma área que chamou a atenção no *site* e assim sucessivamente. Não há grande comprometimento, constata-se que a repercussão de uma manchete

de jornal impresso ainda é bem mais forte que a dada por seu portal na Internet.

Por outro lado, o que favorece o formato *on-line* é o fato de não existir a preocupação com o espaço restrito disponível para determinada matéria, o assunto pode ser explorado com mais texto, fotos, áudio e até vídeo.

Neste caso, o grande problema é que o excesso de informação acaba por desvalorizá-la, pois diferentemente dos bens materiais e serviços prestados, a informação *on-line* não gera tanto valor econômico.

No seu livro *Cibercultura*, Pierre Lévi [27] expõe dois tipos de navegantes: os que procuram uma informação específica e os que navegam interessados vagamente por um assunto, mas que estão prontos a qualquer momento de se desviarem para *links* mais interessantes, pois o ser humano é, segundo ele, preguiçoso e gosta de ter acesso fácil a tudo o que precisa. “Quanto mais informações, mais equivocados ficam os leitores. Criamos uma sociedade com uma consciência sem história, sem passado, voltada para a atemporalidade da 'inteligência' artificial. Vivemos a sociedade da informação que não informa, apenas absorve grandes quantidades de dados”. Este tipo é classificado por ele como *navegantes de pilhagem*. Esta é a navegação típica dos leitores de portais. Esta situação é mais ou menos parecida com a do telespectador atual em que com um controle remoto na mão e muitos canais à sua disposição, constantemente vive “zapeando” por eles, sem se fixar em nenhum especificamente. Como satisfazer um telespectador ou leitor

impaciente assim? O bombardeio diário que o internauta sofre com uma quantidade de informação muito maior do que ele possa consumir, faz com que sua navegação seja assim efêmera e com pouca fidelidade.

No caso dos jornais impressos, ocorre justamente o contrário, a fidelidade do leitor é visivelmente maior, pois quem se habituou a uma linha editorial mais conservadora não se satisfará com um tablóide de caráter popular, postura esta bem ao contrário da Internet, em que o apelo visual geralmente acaba falando mais alto.

### **Novas formas de comercialização**

O faturamento de jornais impressos e revistas é obtido, principalmente, através da venda de assinaturas de suas publicações e também através do espaço de publicidade vendido em suas páginas. Por outro lado, os grandes veículos de comunicação na *web* enfrentam sérios desafios em definir atualmente a melhor maneira de se obter faturamento através da rede.

Uma das primeiras soluções criada e ainda utilizada pelas empresas envolvidas com os negócios na Internet foi a definição de espaços publicitários nos sites, conhecidos como *banner* ou páginas *pop-up*. Hoje este universo se ampliou para muitas outras formas de comercialização.

A visibilidade de um grande portal é tão grande que em poucas horas é possível se obter o dobro de visitas que representaria a tiragem diária de um jornal impresso. Porém, mesmo com esse grande potencial de público, ainda

não se chegou a qual seria a melhor receita para gerar dinheiro. Estes leitores não são “clientes”, não são assinantes, são efêmeros. A grande diferença é que o jornal fatura com as vendas de assinaturas e nas bancas e também com a publicidade dos anunciantes e os classificados.

Por outro lado, os Jornais *web*, aproveitando a onda da rápida expansão de vídeos *on-line* estão desafiando as estações de TV como anunciantes. Em 2007, os jornais norte-americanos captaram 26% do bolo de anunciantes locais em vídeo, disse *Borrell Associates* [28].

De acordo com *ComScore* [29], uma empresa de medição de acessos, em fevereiro de 2008, usuários da Internet viram 10 bilhões de vídeos, representando um aumento de 66% sobre fevereiro de 2007, sendo que quase 1/3 dos quais foram vistos somente pelo *site YouTube*.

Enquanto isso de acordo com *Borrell*, anúncios de vídeo *on-line* locais (EUA) foram um negócio de \$400 milhões em 2007. O *emarketer research and analysis* [30], espera que anúncios de vídeo *on-line* venham faturar \$1,3 bilhões nos Estados Unidos neste ano de 2008.

Enquanto ainda é uma pequena porcentagem do total de anúncios, os anúncios de vídeo *on-line* representam uma enorme oportunidade para os jornais crescerem em faturamento e audiência nos próximos anos. *Borrell* estima que este tipo de anúncio cresça dos 5% em 2007 para pelo menos 26% em 2012. Uma razão deste crescimento é que os custos para criação de

vídeos de qualidade, que antes eram muito caros, hoje são acessíveis e seu custo continua caindo, enquanto que o sucesso dos vídeos *on-line* continua crescendo.

Um estudo do *Pew Internet & American Life Project* [31] em 2007 mostrou que 57% dos espectadores de vídeo na Internet tinham enviado estes *links* de vídeo a outros internautas, demonstrando assim o grande interesse pelo formato. A boa notícia para os jornais é que, de acordo com este órgão, "notícias" é a categoria de vídeo mais popular nos EUA, seguida de esporte e política.

Em meio a tantas incertezas no setor, o vídeo pode representar uma nova oportunidade para os jornais competirem com os outros formatos de mídia e estender seus portfólios como veículos de anúncios que possam assim impactar os consumidores.

## Referências Bibliográficas

[1] AUDIT BUREAU OF CIRCULATION.

Disponível em: <[http:// www.accessabc.com](http://www.accessabc.com)>. Acesso em: 22 mar. 2008

[2] NYTimes.com. Disponível em: < <http://www.nytimes.com>>. Acesso em: 31 jan. 2008.

[3] SEELYE, Katherine O. *Can Papers end The Free Ride On Line?*. The New York Times: Business Media and Advertising, 14 mar. 2005.

[4] BURKE, Peter. *Uma história social da mídia*. São Paulo: Ed. Jorge Zahar, 2004.

[5] TOFFLER, A. *A Terceira Onda: A Morte do Industrialismo e o Nascimento de Uma Nova Civilização*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1997.

[6] PÉRES-PEÑA, R. *Entrevista com Vivian Schiller*.

Disponível em: < <http://www.nytimes.com> >. Acesso em:18 set 2007.

[7] PHILLIPS, P. *Entrevista com Bill Keller* . New York: I Want Media Magazine, 16 jul. 2007.

[8] WORLD ASSOCIATED NEWSPAPER.

Disponível em: < [http:// www.wan-press.org](http://www.wan-press.org) >. Acesso em: 21 mai. 2007.

[9] PEÑA, Richard perez. *Times Stop Charging For Parts Of Its Web Site* - Business Media and Advertising. New York: The New York Times, 18 set. 2007.

[10] MEDIAMARK RESEARCH & INTELLIGENCE.

Disponível em: < <http://www.mediamark.com> >. Acesso em: 14 jan. 2008.

[11] NIELSEN ON LINE.

Disponível em: < <http://www.nielsen.com> >. Acesso em: 14 fev. 2008.

[12] TNS MEDIA INTELLIGENCE.

Disponível em: < <http://www.tns-mi.com> >. Acesso em: 18 jun. 2008.

[13] VISE, David A. ; MALSEED, Mark. *The Google History*. São Paulo: Ed. Rocco, 2007.

[14] PROJETO INTER-MEIOS.

Disponível em: < <http://www.projetointermeios.com.br> >. Acesso em: 5 ago. 2008.

[15] CASTELLS, M. *A galáxia da Internet*. Rio de Janeiro: Publ. Jorge Zahar Ltda, 2003.

[16] OKIN, J.R. *The information revolution*. New Jersey: Ironbound Press, 2005.

[17] KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

[18] LAUDON, K.C. ; LAUDON, J.P. *Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.

[19] E-CONSULTING. Disponível em: < <http://www.e-consultingcorp.com.br> >. Acesso em: 25 ago. 2008.

[20] E-BIT. Disponível em: < <http://www.e-bit.com.br> >. Acesso em: 26 set. 2008.

[21] SILVINO, A. M. D.; ABRAHÃO, J. I. *Navegabilidade e Inclusão Digital*.

Em: *ERA eletrônica FGV - EAESP*, v.2, n.2, jul - dez / 2003.

[22] *Wal-Mart investe no comércio virtual*, Porto Alegre: Jornal do Comércio, 26 set. 2008.

[23] DERTOUZOS, M. *O que será?*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

[24] NEGROPONTE, N. *A Vida Digital*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

[25] CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.

[26] MOLINA, M. *Os Melhores Jornais do Mundo*. Rio de Janeiro: Ed. Globo, 2008.

[27] LEVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

[28] BORRELL ASSOCIATES INC.

Disponível em: < <http://www.borrelassociates.com> >. Acesso em: 11 jul. 2008.

[29] COMSCORE INC.

Disponível em: < <http://www.comscore.com> >. Acesso em: 18 abr. 2008.

[30] EMARKETER RESEARCH AND ANALYSIS.

Disponível em: < <http://www.emarketer.com> >. Acesso em: 8 mar. 2008.

[31] PEW INTERNET & AMERICAN LIFE PROJECT.

Disponível em: < <http://www.pewinternet.org> >. Acesso em: 23 ago. 2008.

## **Bibliografia**

DIAMOND, Edwin. *Behind The Times: Inside The New York Times*. Chicago: University of Chicago press, 1995.

ADLER, Ruth. *A day in the life of The New York Times*. Manchester: Ayer Publishing, 1981.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.

WISE, David A.; MALSEED, Mark. *The Google History*. São Paulo: Ed. Rocco, 2007.

ALBERTIN, L.A. *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação*. São Paulo: Atlas, 1999.

MOHERDAUI, L. *Guia de Estilo Web: Produção e Edição de Notícias on-line*. São Paulo: SENAC, 2000.

CASTELLS, M. *A galáxia da Internet*. Rio de Janeiro: Publ. Jorge Zahar Ltda, 2003.