

---

## Do impresso ao digital: o processo de transição do *New York Times*

*From print journalism to the digital model: the New York Times's transition process*

**Isabella de Sousa Gonçalves**

---

**Edição electrónica**

URL: <http://journals.openedition.org/cp/5048>

DOI: 10.4000/cp.5048

ISSN: 2183-2269

**Editora**

Escola Superior de Comunicação Social

**Edição impressa**

ISBN: 2183-2269

ISSN: 16461479

**Referência eletrónica**

Isabella de Sousa Gonçalves, « Do impresso ao digital: o processo de transição do *New York Times* », *Comunicação Pública* [Online], Vol.14 nº 27 | 2019, posto online no dia 13 dezembro 2019, consultado o 14 novembro 2020. URL : <http://journals.openedition.org/cp/5048> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/cp.5048>

---

Este documento foi criado de forma automática no dia 14 novembro 2020.



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

---

# Do impresso ao digital: o processo de transição do *New York Times*

*From print journalism to the digital model: the New York Times's transition process*

Isabella de Sousa Gonçalves

---

## NOTA DO EDITOR

Recebido: 5 de Setembro de 2019

Aceite para publicação: 29 de Outubro de 2019

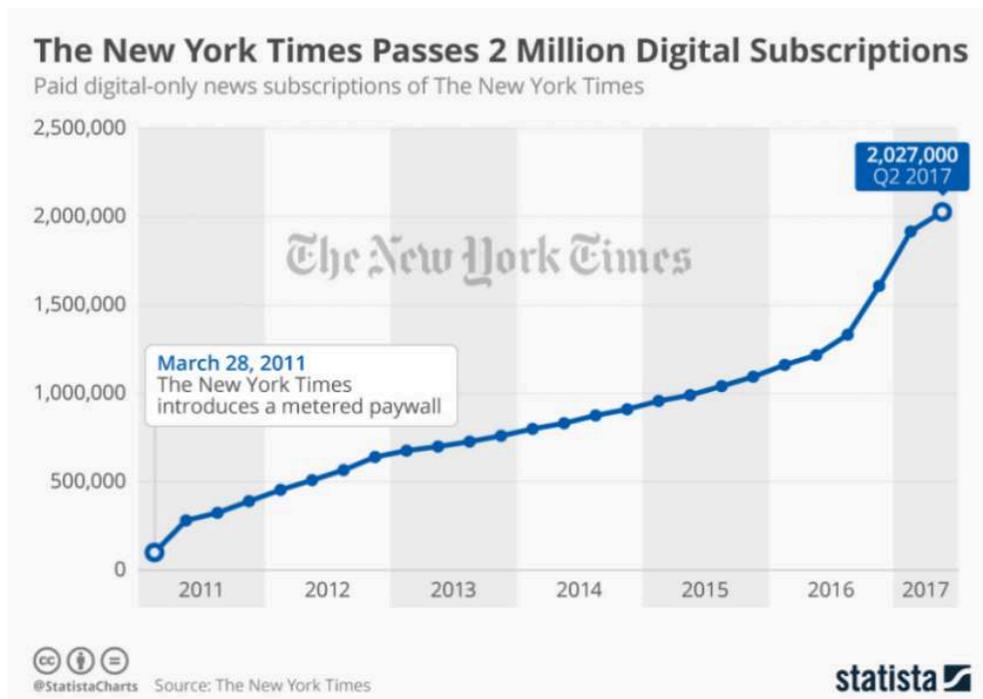
## Introdução

- <sup>1</sup> Atualmente, a *The New York Times Media Company* é composta pelo site *NYTimes.com*; pelo jornal impresso *The New York Times* (NYT); pelo periódico *The International Herald Tribune*; e pela versão internacional do NYT editada em Paris. Ao longo de sua história, em função do seu posicionamento, da sua política editorial e das suas iniciativas tecnológicas pioneiras, o veículo foi reconhecido enquanto um exemplo de jornalismo internacional. Dessa forma, tornou-se referência tanto para os Estados Unidos, quanto para outros países.
- <sup>2</sup> Nessa perspectiva, estudar o *New York Times* é importante para entender as transformações do jornalismo a nível global. Por ser referência, muitas de suas iniciativas se antecipam em relação aos outros veículos, inclusive as relacionadas com a tecnologia, fato que ajuda o jornal a influenciar diversas organizações. Dessa forma, este artigo procura entender as principais estratégias que o NYT adotou em seu processo de transição do impresso para o digital, configuradas em sua atual concepção de negócios.

- 3 O *New York Times* foi fundado em 18 de setembro de 1851 por Henry J. Raymond e George Jones, tendo sido chamado, inicialmente, *New-York Daily Times*. O periódico se consolidou rapidamente, sendo que, em seus primeiros quinze dias, vendia dez e mil exemplares. Ao longo do tempo, os números apresentaram um crescimento considerável. Ao final do primeiro ano, por exemplo, circulavam 26 mil exemplares, tiragem que aumentou em 1857 para 50 mil. O periódico ganhou prestígio, principalmente, por seu tom moderado, em uma época na qual o jornalismo era marcado pelo sensacionalismo. Um de seus destaques históricos foi a sua cobertura sobre a Guerra de Secessão, em 1861, quando atingiu a marca de venda de 75 mil exemplares (Molina, 2009).
- 4 É relevante mencionar, no entanto, que o veículo passou a se destacar, principalmente, durante os 24 anos de administração de Adolph Ochs. O alemão comprou o periódico em 1896 e, a partir daquele momento, o jornal aumentou a sua circulação para 343 mil exemplares, tendo se configurado como exemplo de jornalismo. Naquela época, ao comprar o *New York Times*, Adolph Ochs se viu diante de um desafio e, ao invés de aderir à mesma abordagem sensacionalista concorrente, adotou uma postura que confrontou a do *World*, periódico que liderava a circulação dos Estados Unidos. Ao mesmo tempo, reduziu o preço, vendendo as suas edições também a um centavo, estratégia que contrariou investidores, que acreditavam isso ser um erro. “O *New York Times* não iria rebaixar em caráter, apenas em preço, disse ele (Adolph Ochs), acrescentando que um grande número de nova-iorquinos interessados em pechinchas poderia mudar dos jornais baratos para o *Times*, se o preço fosse o mesmo” (Talese, 2000, p. 84).
- 5 Segundo Molina (2009), a partir da administração de Ochs, o NYT passou a investir nos princípios de imparcialidade e objetividade, publicando notícias variadas de negócios, ciências, educação, legislação e cidade. De acordo com Schudson (2010), tal ênfase podia ser vista, por exemplo, no slogan “Toda notícia que se deve publicar”, adotado posteriormente,, que procurava relacionar a imagem do jornal com os valores de precisão e respeitabilidade.
- 6 A estratégia de Ochs foi a de criar um novo público leitor, não concorrendo, portanto, diretamente com o *World* e com o *Journal*, jornais que, na época, lideravam em circulação. O *New York Times* se vendia como um produto distinto e superior, renegando as características dos dois jornais líderes em circulação. Nessa perspectiva, ele travava uma guerra moral de jornalismo. Devido a tal estratégia, o veículo passou a se destacar por sua qualidade, característica que é ressaltada até hoje.
- 7 O percurso do jornal continuou e, atualmente, percebe-se um investimento do periódico voltado ao cenário digital. Nesse sentido, este artigo procura entender as principais estratégias usadas pelo jornal para atravessar, com sucesso, a atual crise de jornalismo. Para tanto, o artigo procura traçar um percurso das principais transformações vivenciadas pelo *New York Times*, bem como analisar se a atual concepção de negócios da empresa está em consonância com as características que Costa (2015) considera serem necessárias para uma boa adaptação dos veículos à realidade virtual.

# 1. A transição do NYT para o cenário digital

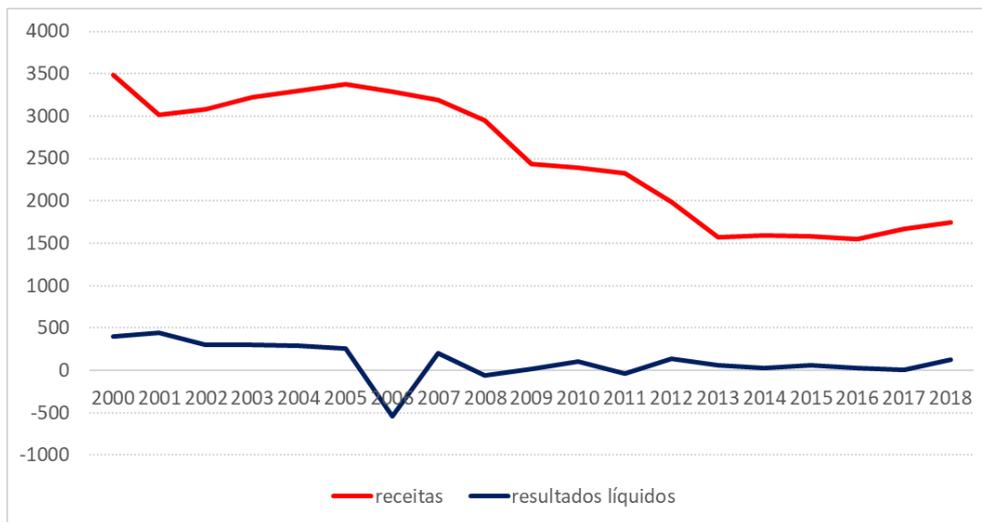
- 8 As inovações do *New York Times* ocorrem, principalmente, no âmbito tecnológico, tendo a empresa investido, a cada dia mais, em seu conteúdo digital. Essa preocupação, no entanto, é antiga, já que o NYT lançou o seu *website* em 1996, o mesmo ativo até hoje. Já naquele momento, o objetivo do *Times* era o de gerar audiência para uma nova plataforma. Tal investimento se fortaleceu, principalmente, a partir de 2005, uma vez que o relatório anual de acionistas de 2004 fez referência à necessidade de se operar em múltiplas plataformas de distribuição de conteúdo (NYTCO, 2005).
- 9 Essa transformação se intensificou ainda mais em 2006, uma vez que o título do relatório trazia a frase: “Perseguindo um futuro multiplataforma” (NYTCO, 2006). O trecho do documento deixava clara, assim, a mudança de estratégia do NYT, que, a partir daquele ano, procurou criar novos produtos, através de mídias variadas, além de ter investido em pesquisa, com o objetivo de antecipar novas iniciativas para o futuro (Watté, 2013).
- 10 O objetivo de tal preocupação com o ciberespaço era o de atrair um maior número de assinaturas digitais, a partir de um modelo de negócios *paywall* poroso, que permite a leitura de uma determinada quantidade de conteúdo gratuita, com acesso ilimitado para assinantes (Watté, 2013). Tal estratégia é inteligente, por não afastar, de imediato, não assinantes, uma vez que eles podem acessar uma parte das notícias gratuitamente e, assim, se interessarem por assinar. No mercado brasileiro, alguns outros jornais utilizam essa mesma técnica, a exemplo da *Folha de São Paulo* e do *Nexo Jornal*, que limitam o acesso a cinco artigos por mês.
- 11 Segundo o atual presidente do *New York Times*, Mark Thompson, a ambição do veículo é atingir dez milhões de assinantes digitais, havendo um interesse também crescente em publicidade digital. O empresário entende que há a possibilidade de, no futuro, não existir mais a mídia impressa, embora ele acredite que tais edições ainda devam perdurar por mais dez anos, por haver um público fiel. Segundo ele, atualmente, a mídia impressa ainda é a que apresenta maior lucro, mas Thompson defende que existe um grande mercado para o paradigma digital. Contudo, por enquanto, ele deseja atender à base de clientes da edição impressa até quando for possível e, ao mesmo tempo, construir o negócio digital, de forma que a empresa alcance, assim, um crescimento de sucesso, perdurando por um longo tempo, mesmo após o fim da mídia impressa (Thubron, 2018).
- 12 Atualmente, a empresa possui mais de dois milhões de assinantes, como pode ser observado na Figura 1, sendo que, apenas nos seis primeiros meses de 2017, houve um aumento de 400 mil assinaturas. Este investimento no mercado digital, assim como o cuidado com clientes tradicionais, os chamados migrantes digitais, tem permitido que a empresa perdure e alcance até relevância internacional, já que 13% das assinaturas são de outros países.

Figura 1: Crescimento do número de assinantes digitais do *New York Times*

Fonte: Statista

- 13 Além disso, tal investimento também tem permitido alcançar o público mais jovem, ou seja, os nativos digitais, por meio de iniciativas inovadoras, tais como as redes sociais e outras plataformas. Em 2016, por exemplo, o *New York Times* lançou o *The Daily*, um noticiário em áudio, que foi o *podcast* mais baixado na Apple naquele ano. Ademais, o veículo também lidera a indústria de notícias em realidade virtual e vídeo em 360°. Desde novembro de 2016, a empresa produziu um vídeo por dia neste formato, com jornalistas transmitindo notícias de 57 países (NYTCO, 2017).
- 14 Provavelmente, o investimento no mercado digital, como parte dessa estratégia, vem da própria crise do jornalismo, que não deixou de atingir a empresa. Em 2005, por exemplo, o NYT registou o lucro operacional líquido de 435 milhões de dólares, resultado que, em 2006, conheceu uma redução drástica, ano em que o NYT apresentou um déficit de 526 milhões de dólares. Em 2007, apresentou uma recuperação considerável, com resultados novamente no positivo. Todavia, as receitas consolidadas da *The New York Times Company* baixaram entre 2004 e 2016 (salvo algumas exceções). Alterou a tendência a partir de 2017, ano em que as receitas cresceram 7,7% face a 2016. Porém, representavam menos de metade dos 3,5 mil milhões de dólares alcançados em 2000. O lucro em 2018 foi de 125,7 milhões de dólares (Figura 2).

Figura 2: New York Times Company: Resultados consolidados entre 2000 e 2018 (em milhões de dólares)



Fonte: Relatórios e contas da *New York Times Company*

- 15 Segundo Costa (2015), para sobreviver à era digital, a imprensa tradicional precisa criar novas formas de receita. Para tanto, é necessário abraçar a tecnologia. O teórico ainda vai além, alegando que, para conseguir lucrar no mercado digital, é fundamental se reinventar. A solução, segundo ele, começa ao se entender a nova cadeia de valor, sendo necessário observar as disrupções que se apresentam. Nesse sentido, mais adiante, este artigo procura analisar como a empresa tem procurado se adaptar a este novo cenário. Parte desta adaptação também está relacionada com as suas redes sociais e, nesse sentido, nos próximos tópicos, será abordada, em detalhe, a forma como o *New York Times* produz conteúdo em tais redes e na *web* como um todo.

## 2. A produção de conteúdo digital do NYT

- 16 De acordo com Grueskin, Seave e Graves (2011), a convergência era a nova palavra de ordem no contexto da produção de notícias, quando a televisão, as revistas, os jornais e os *sites* começaram a se parecer entre eles. No entanto, para os pesquisadores, a palavra-chave da atualidade é a “divergência”, uma vez que as organizações jornalísticas precisam distribuir notícias em formatos de apresentação distintos. Dessa forma, pensando nisso, o NYT passou a adotar um sistema diverso, utilizando as mídias para distribuir e diversificar o conteúdo.
- 17 Nessa perspectiva, o *New York Times* tem lançado *podcasts* direcionados a públicos distintos, conteúdos audiovisuais inovadores, além de ter trabalhado, cada vez mais, no aprimorado do *website* e do próprio aplicativo de notícias. Tal estratégia responde à fragmentação da audiência, característica da Web 2.0, que se divide em novos interesses e hábitos (Grueskin, Seave & Graves, 2011), sendo necessário, portanto, responder a essa realidade.
- 18 No ramo audiovisual, a empresa concentra todo o seu conteúdo em [www.nytimes.com/video](http://www.nytimes.com/video), na página TimesVideo, na qual lança novos produtos diariamente. Dentre eles, é possível encontrar videoreportagens curtas, em que o repórter está presente apenas

em *off*, sendo que muitas delas contam com a presença de infográficos animados, o que torna o conteúdo mais atrativo para a *web*.

- 19 As reportagens produzidas comportam assuntos variados, havendo conteúdo de política internacional e nacional, economia, negócios, cultura, tecnologia, gastronomia, saúde, ciência, negócios e opinião. Os vídeos produzidos possuem formatos diversificados, havendo aqueles mais tradicionais, sem muitas intervenções criativas, e outros que se utilizam de recursos inovadores, como animações. Normalmente, as reportagens que se ancoram no formato tradicional são aquelas ligadas a assuntos quentes, fato que, provavelmente, faz com que seja necessário um menor tempo de produção.
- 20 Por outro lado, no *site* da empresa, é possível encontrar uma série de produções diferenciadas, como as reportagens em 360º, a que se pode assistir com os óculos de realidade virtual; o conteúdo da *T Magazine*, que comporta as temáticas de *design*, viagens, férias, moda e arte; e as reportagens que permitem mais liberdade criativa, sendo elas, normalmente, de temáticas que despertam curiosidade e possuem uma maior durabilidade temporal de consumo, como cultura, tecnologia e ciência. Em 2019, uma outra iniciativa audiovisual do jornal foi a série documental *The Weekly*, que, como o nome sugere, é veiculada semanalmente. O destaque está no fato de ela ser exibida primeiramente no canal FX e, depois, ficar disponível também na plataforma de *streaming* Hulu, que possui uma lógica similar à da Netflix.
- 21 Além das produções mencionadas, existem outros conteúdos não tão fixos, como as webséries *Modern Love* e *Conception*, traduzidas em iniciativas pontuais. A websérie *Conception* foi publicada no início de 2018, tendo sido produzida a partir das histórias de diferentes mulheres. Para a seleção de tais narrativas, o *New York Times* pediu a participação de seus leitores, tendo de escolher seis enredos dentre 1300 respostas, recolhidas a partir de um formulário *online*, que foi novamente disponibilizado em julho de 2018 para a seleção das narrativas da segunda temporada. Posteriormente, as histórias foram narradas e animadas. Ao assistir, o espectador não tem acesso aos nomes completos da personagem, tampouco consegue saber como se parecem, uma vez que as narrativas foram ilustradas. Nesse sentido, a websérie se configura enquanto narrativa híbrida, que bebe de atributos jornalísticos e documentais e do cinema de animação.
- 22 Além de *Conception*, a websérie *Modern Love* também foi produzida através de animações, tendo 16 episódios, que foram veiculados entre 2013 e 2015. Esta foi baseada na coluna de mesmo nome, lançada no dia 31 de outubro de 2004 e, desde então, publicada semanalmente nas edições impressas do periódico, além de estar disponível também na página da *web*. Na coluna, são contadas histórias submetidas por leitores em formato narrativo, com o uso de recursos literários, como narrador e uso de aspas.
- 23 Os textos são publicados tal como escritos pelos prosumidores<sup>1</sup>, que, caso tenham suas histórias selecionadas, recebem o valor de 300 dólares americanos. Entretanto, o escritor também passa pelo processo de edição, tal como um jornalista, havendo sugestões e adequações para o aprimoramento do texto. Entre esta data e novembro de 2017, foram submetidas mais de 80 mil histórias, tendo sido estas responsáveis por inspirar livros, filmes, *podcasts* e uma série de televisão, que ainda está em produção pela Amazon.
- 24 Além das histórias publicadas semanalmente em formato escrito, em 2013 foi veiculada, no YouTube, uma websérie de mesmo nome, que também foi inspirada na coluna. Para tanto, ela foi produzida a partir de animações, totalizando 16 episódios curtos, lançados

- até 2015. Ao assistir a cada um dos vídeos, um *link* na descrição direciona para o conteúdo em formato escrito. Por fim, existe também um *podcast* de mesmo nome produzido pelo NYT, sendo ele publicado semanalmente, trazendo um conteúdo expandido.
- 25 Em 2019, a Amazon Studios está em processo de produção de uma série de comédia romântica, inspirada em tais histórias de amor moderno, havendo a previsão de oito episódios para a primeira temporada. O conteúdo será escrito e dirigido pelo irlandês John Carney, conhecido por outras produções audiovisuais de renome, tais como: *Mesmo se nada der certo*, *Sing Street* e *Apenas uma vez*. Ademais, também foram anunciados atores de renome internacional para integrar a série, exemplificados na figura de Anne Hathaway (*O Diabo Veste Prada*), Dev Patel (*Lion*), Tina Fey (*30 Rock*) e John Slattery (*Mad Man*).
- 26 A expansão do conteúdo para múltiplas plataformas comprova o valor das interseções do jornalismo com diversos formatos, demonstrando a importância da mistura de linguagens distintas. A coluna possui 14 anos e é um grande sucesso do *New York Times*, tendo como característica o cruzamento entre o jornalismo e a literatura. Além disso, trata-se de um exemplo de transmediação, uma vez que traz um mesmo conteúdo em formatos variados e privilegia as ações de integração entre diferentes meios, através da distribuição de conteúdos associados, em uma lógica de convergência (Fechine & Figueirôa, 2011).
- 27 No caso da coluna *Modern Love*, é possível não apenas ler a coluna, mas também ouvir o *podcast* e assistir ao episódio isoladamente. No entanto, ao acessar todos, o consumidor poderá ter uma experiência completa de fruição. Ao mesmo tempo, *Modern Love* também se configura enquanto um conteúdo convergente, já que a coluna *on-line* também é veiculada para os leitores do jornal impresso, tratando-se, assim, de uma replicação de conteúdo.

### 3. A atuação do NYT nas redes sociais

- 28 Entender a atuação do NYT nas redes sociais é fundamental para compreender as suas estratégias voltadas para o paradigma de negócios digital, especialmente ao considerar o cuidado do periódico com a personalização de conteúdo, adotando, para isso, uma produção diversificada, responsável por atrair uma grande gama de clientes, com perfis distintos. Atualmente, o *New York Times* possui 13 perfis ativos no Instagram, sendo cada um deles direcionado a um segmento diferente de público. Devido à quantidade de contas, é impossível passar por uma a uma neste artigo, mas algumas delas serão citadas, com vista a exemplificar como se relacionam com as estratégias do periódico.
- 29 A busca pela personalização de conteúdo, a partir da criação de contas distintas, é interessante, uma vez que cada uma delas revela uma temática diferente, fato que desperta o interesse de diferentes pessoas, não sendo elas necessariamente leitoras do *New York Times*. Existe, por exemplo, uma conta diretamente voltada para viagens, na qual o público tem acesso a cliques feitos por uma fotógrafa exclusiva que viaja pelo mundo, além de outras imagens tiradas por outros fotógrafos.
- 30 Outra das contas mantidas pelo periódico é a própria *@nytimes*, que possui a descrição “contando histórias visuais / *nytimes.com/instagram*”. Nessa página, são postadas fotos variadas, estando elas relacionadas com as matérias publicadas no portal de notícias do

jornal. É interessante perceber que as imagens chamam a atenção por serem artísticas, trazendo enquadramentos que surpreendem o usuário e despertam o seu interesse. Em todas elas, há uma legenda que conta uma história. São trechos que informam por si só, mas que convidam o leitor, a todo o momento, a acessar o conteúdo completo, no endereço listado na descrição.

- 31 Uma conta que se destaca é a *@nytarchives*, que faz voltarem a circular fotos tiradas pelo veículo de comunicação no passado, recontando as suas histórias de forma resumida, na descrição das imagens. Ao postar conteúdos históricos, os fatos adormecidos são novamente lembrados por seus seguidores, funcionando como um gatilho de memória e gerando um processo de ressignificação. Ao mesmo tempo, a conta atua como uma forma de reforçar a identidade da empresa, ao demonstrar a tradição jornalística do NYT.
- 32 Outra página que chama atenção é a *@cn.nytimes*, que comprova o interesse de o NYT se expandir para além dos Estados Unidos, conquistando, também, o público internacional. Esta página traz conteúdos em chinês, sendo, portanto, específica para um público oriental. A conta traz conteúdo norte-americano, mas percebe-se que a maioria das postagens procura abordar a cultura chinesa de alguma forma, sendo priorizado, dessa forma, um certo nacionalismo na escolha dos temas.
- 33 Como o próprio nome sugere, a *@nytimesstore* procura promover, a partir de suas postagens, os produtos do NYT disponíveis à venda. São divulgadas roupas com a marca da empresa e objetos personalizados, como bonés, canecas, cadernos, *ecobags*, bolsas, aventais, canetas, dentro outros itens. Ademais, também são encontradas fotos dos livros publicados pela empresa. Tal conta demonstra a preocupação do NYT em não oferecer apenas conteúdo, mas em se tornar, de certa forma, uma *love brand*<sup>2</sup>, por vender itens com a sua própria logomarca, apelando, dessa forma, para o lado afetivo de seu público.
- 34 Nessa mesma perspectiva, a de reforçar a marca da empresa, a penúltima conta, a *@mynytimes*, procura trazer a participação do leitor, convidando-o a contribuir, a partir do compartilhamento do ritual de leitura. Na conta, são publicadas fotos enviadas pelo público, fortalecendo, assim, o diálogo entre a empresa e os clientes.
- 35 Abaixo, é possível visualizar um quadro comparativo que traz informações sobre cada uma das contas, tais como: nome de usuário; número de seguidores; e quantidade de publicações.

36

Quadro 1: comparativo das contas do NYT no Instagram

Conta	Seguidores	Publicações
@nytimes	6,7 milhões	7.666
@nytimesfashion	2,7 milhões	10.422
@nytcooking	1,4 milhão	4.558
@nytimestravel	1 milhão	2.856
@tmagazine	851 mil	5.626
@nytmag	258 mil	1.340
@nytarchives	181 mil	1.027
@nytgender	150 mil	565
@nytimesopinionart	130 mil	988
@nytbooks	64 mil	391
@mynytimes	35 mil	804
@cn.nytimes	18 mil	398
@nytimesstore	3.395	79

Fonte: Elaboração da autora, com base nas contas do Instagram do NYT

- 37 Assim como no Instagram, no Twitter o *New York Times* também procura segmentar o seu público, por meio da criação de variadas contas, cada uma delas com um assunto específico. Em tais páginas, são publicados *tweets* que trazem chamadas para a reportagem na íntegra, que pode ser lida por meio do *link* divulgado. Atualmente, a empresa possui 31 contas oficiais no Twitter, cada uma delas com um assunto distinto. Tal estratégia procura personalizar o conteúdo, uma vez que o leitor pode seguir a rede social que divulga notícias com temáticas de interesse. Algumas temáticas se repetem, mas há aquelas encontradas apenas no Twitter. Há certas páginas, por exemplo, que procuram reforçar a marca da empresa, aproximar o público leitor ou mesmo divulgar reportagens pioneiras, que utilizam, para tanto, bases de dados.
- 38 Nessa lógica de aproximação entre o público e o jornal, a @NYTimesPR publica notícias relacionadas com os bastidores do *New York Times*, trazendo *tweets* voltados para os jornalistas da equipe e para a própria empresa. A página produz conteúdo diariamente, havendo duas postagens, em média, a cada 24 horas. Alguns *tweets* trazem repórteres do NYT discutindo notícias; adições às equipes; e *retweets* de jornalistas do periódico que divulgam as suas próprias matérias. Tal conta, portanto, procura aproximar o leitor da empresa, publicando conteúdos que normalmente não seriam vistos pelos leitores. O fato de esta conta estar ativa desde 2008 surpreende, porque a estratégia de aproximação entre produtores e consumidores, pelos veículos de comunicação, é

recente, mostrando, mais uma vez, a antecipação do *New York Times* em relação a outros jornais.

- 39 Bem como a @NYTimesPR, a @readercenter também tenta aproximar os leitores da redação. Nesta conta do Twitter, são publicadas matérias que trazem uma participação do público leitor do *New York Times*. Atualmente, o Reader Center possui oito jornalistas, que procuram estreitar os laços da empresa com o público do periódico. A conta @readercenter foi criada em março de 2016, sendo, portanto, uma iniciativa mais recente.
- 40 Na conta do Twitter @UpshotNYT, são publicados *tweets* que fazem chamadas para matérias publicadas na sessão *The Upshot* do *New York Times*, que é destinada a reportagens feitas com base na análise de dados. A recorrência de *tweets* nesta página é alta, havendo publicações a praticamente cada hora.
- 41 Assim como no Instagram, encontra-se presente no Twitter a @NYTArchives, criada em abril de 2014; é, portanto, uma das mais recentes e é utilizada até os dias atuais. Esta página possui um enfoque peculiar e é destinada unicamente à lembrança de notícias antigas, publicadas pelo mesmo periódico no passado. Em suas postagens, esta conta resgata destaques do arquivo do periódico, que hoje já possui 166 anos de história. Ao fazer recircular notícias antigas, a página também consegue promover o arquivo histórico do periódico, sendo o acesso a ele um dos diferenciais para assinantes. Nesse sentido, o NYT consegue destacar um dos seus principais produtos e, ao mesmo tempo, se afirmar enquanto veículo de tradição, testemunha da história.
- 42 No quadro a seguir, é possível visualizar um quadro comparativo que traz informações sobre cada uma das contas do Twitter, tais como: nome de usuário; data de criação; número de seguidores; e quantidade de publicações.

43

Quadro 2: comparativo das contas do NYT no Twitter

Conta	Data de Criação	Seguidores	Publicações
@nytimes	03/2007	44 milhões	370 mil
@nytimesbooks	03/2007	5,45 milhões	39 mil
@nytimesarts	03/2007	2,64 milhões	164 mil
@nytimesworld	03/2007	1,95 milhões	245 mil
@nytfood	03/2007	1,4 milhões	37 mil
@nytimesphoto	03/2009	1,21 milhões	24 mil
@nytopinion	10/2008	700 mil	123 mil
@nytimeses	01/2015	536 mil	18 mil
@nytpolitics	04/2008	450 mil	122 mil
@nytimestech	04/2008	288 mil	33 mil
@nytvideo	10/2008	268 mil	17 mil
@NYTmag	10/2008	246 mil	23 mil
@UpshotNYT	10/2008	223 mil	34 mil
@nytimesmusic	10/2008	171 mil	34 mil
@watching	02/2007	146 mil	25 mil
@nytimesheater	10/2008	145 mil	32 mil
@NYTObits	10/2008	143 mil	28 mil
@NYTMetro	06/2008	141 mil	94 mil
@nytgraphics	11/2009	141 mil	5 mil
@NYTSports	03/2007	96 mil	151 mil
@NYTnational	03/2007	80 mil	180 mil
@nytclimate	04/2008	75 mil	8 mil
@nytmedia	10/2008	73 mil	20 mil
@NYTArchives	04/2014	69 mil	5 mil
@NYTimesPR	08/2008	60 mil	10 mil

@NYTimesAtWar	10/2008	34 mil	4 mil
@NYTimesLearning	11/2009	31 mil	20 mil
@NYTTravelShow	07/2009	29 mil	2 mil
@TimesTalks	06/2009	23 mil	8 mil
@readercenter	03/2016	10 mil	1400

Fonte: Elaboração da autora, com base nas contas do Twitter do NYT

- 44 Com base no estudo feito sobre as duas redes sociais, fica evidente o cuidado do *New York Times* com a segmentação do público, já que, no total, foram criadas 30 contas distintas, destinadas a assuntos específicos. Dessa forma, é possível afirmar que cada uma dessas páginas direciona o seu conteúdo a leitores interessados por um determinado tema, fato que contribui para a personalização de conteúdo do periódico. Tal personalização pode ser observada, também, nas *newsletters* elaboradas pela empresa, uma vez que o leitor possui a liberdade de eleger aquela que tem o interesse em receber na caixa de *e-mail*. Atualmente, o *New York Times* possui 61 *newsletters*, ficando evidente o cuidado com a segmentação do público e com a personalização de conteúdo.

## 4. Análise do paradigma de negócios

- 45 Conforme foi abordado neste artigo, o *New York Times* tem adotado estratégias, desde o final da década de 1990, para se adaptar ao cenário digital. Mais recentemente, tais iniciativas também estão voltadas para o seu faturamento, o que pode ser visto, por exemplo, em suas próprias produções audiovisuais, agora vinculadas na Amazon, Hulu e FX. Além delas, destacam-se também os livros, que são vendidos na loja virtual da empresa. Nesse sentido, além de cobrar por suas assinaturas, o periódico também amplia a oferta de seus serviços, vendendo, para tanto, outras produções.
- 46 De acordo com Costa (2015), para lidar com a crise, é fundamental que os jornais repensem a forma como se relacionam com as pessoas, respeitando, para tanto, as novas formas de consumo encontradas, bem como as de informação e serviços. Nesse sentido, é possível afirmar que a fórmula antiga já não mais funciona, sendo ela válida apenas para a mídia impressa, que perde, a cada dia, mais espaço para as digitais.
- 47 Para se adaptar ao cenário digital, o autor entende que seis passos devem ser adotados, sendo eles: (a) reinvenção da empresa; (b) entendimento da nova realidade, que passa por um relacionamento mais próximo com o cliente; (c) investimento em tecnologia; (d) produção de informação alinhada com os nativos digitais; (e) alinhamento da empresa com a realidade do mundo do compartilhamento e da superdistribuição; (f) expansão do portfólio de serviços tradicionais, de forma a oferecer, assim, novos serviços e produtos.
- 48 Ao analisar tal passo a passo, é possível entender que o NYT tem tentado atentar em tais aspectos para a transformação do seu modelo de negócios. Esta mudança de postura da empresa em relação ao mercado digital pode ser datada em diversos

momentos, já que a entrada do NYT nas redes sociais aconteceu ainda em 2007. No entanto, naquela época, a lógica de produção de conteúdo para a *web* estava atrelada à rotina do jornal impresso.

- 49 Segundo Saliba (2016), foi somente em 2013 que o editor-executivo do veículo, Dean Baquet, anunciou que o conteúdo digital seria descolado do impresso, ou seja, ambos seriam independentes, de forma que o conteúdo *on-line* estivesse voltado para a experiência digital. Diante disso, já antecipando o futuro e se adaptando ao presente, o *New York Times* tem investido, a cada dia mais, em seu conteúdo direcionado para a *web*.
- 50 Ao longo deste trabalho, já foram sinalizadas algumas iniciativas adotadas pelo *New York Times*, mas, neste artigo, procura-se analisar, mais sistematicamente, como e se a empresa conseguiu seguir cada um dos aspectos mencionados pelo pesquisador. O primeiro dos aspectos mencionados por Costa (2015) é a *reinvenção da empresa*. Percebe-se, pelas características elencadas, que desde 2006 o *New York Times* tem procurado produzir conteúdos para plataformas e mídias variadas, afastando-se, assim, da produção apenas impressa, que até então era o seu ponto principal.
- 51 Parte desta tentativa de aprimoramento também se relaciona, em parte, com a necessidade de se alinhar ao mercado de capitais, já que a empresa está aberta a acionistas, o que faz com que ela tenha de, o tempo inteiro, evoluir. Tal reinvenção tem apresentado resultados, como foi sinalizado no relatório referente a 2018, no qual a empresa revelou ter atingido quatro milhões de assinantes, ao mesmo tempo que contratou mais cem jornalistas.
- 52 Para além de sua produção de conteúdo, um dos pontos nos quais o jornal tem atentado é a sua política de diversidade, aumentando, assim, a contratação de mulheres, e procurando ampliar as posições de liderança do gênero feminino. Na mesma perspectiva, há também um esforço para o aumento da contratação de pessoas negras e de maiores condições de liderança para as mesmas. Tal cuidado está presente no *site* da empresa, uma vez que esta lançou um relatório específico acerca de tal temática (NYTCO, 2018). No caso da igualdade de gênero, esta tem avançado na empresa, já que atualmente existem 49% de mulheres atuando na empresa e 51% de homens. Ao mesmo tempo, em relação às lideranças, 47% são mulheres e 53%, homens. No entanto, ainda há um avanço a ser feito em relação à política racial, já que apenas 30% do *staff* é negro, estando 20% deste grupo em posições de liderança.
- 53 O segundo ponto elencado por Costa é o *relacionamento com clientes*. Esta preocupação está sinalizada em suas redes sociais, já que, no Instagram, existe a conta @mynytimes, dedicada ao compartilhamento da rotina de leitura dos usuários que contribuem. Ao mesmo tempo, no Twitter, há a página @NYTimesPR, que procura divulgar os bastidores do jornal, além da @readercenter, voltada à participação do público. Além disso, determinadas produções de conteúdo do jornal incentivam a participação dos leitores, tal como a coluna *Modern Love* e a websérie *Conception*.
- 54 O terceiro e o quarto aspectos estão relacionados, já que o primeiro se refere ao *investimento em tecnologia*, enquanto o quarto está voltado para a *produção de conteúdo alinhada com os nativos digitais*. Percebe-se, por parte da empresa, um esforço por ter uma produção de conteúdo mais digital, havendo, por exemplo, reportagens em realidade virtual, bem como conteúdos específicos para a *web*, o que faz com que a empresa fuja, assim, à simples replicação de conteúdo, como visto em outros veículos de comunicação.

- 55 Costa (2015) lista como quinto passo o *alinhamento da empresa com a realidade do mundo dos compartilhamentos*. Como sinalizado neste artigo, a empresa se esforça para produzir conteúdos específicos para as redes sociais, havendo contas distintas no Twitter, no Instagram e no Youtube. No caso das duas primeiras redes sociais citadas, ela também investe na personalização de conteúdo dentro das mesmas, por haver um total de 30 contas no Twitter e 13 no Instagram, fato responsável por atrair públicos variados, devido à especificação das páginas por assunto.
- 56 Por fim, o último ponto citado é a *expansão do portfólio de serviços tradicionais*. Em relação às produções audiovisuais, o *New York Times* tem até mesmo se adaptado à realidade do *streaming* e da televisão tradicional, expandindo o seu conteúdo para séries veiculadas na Amazon, Hulu e FX. Ademais, a empresa conta com uma loja virtual, na qual vende produtos personalizados, além de livros com as suas produções jornalísticas. Para além disso, a empresa tenta se adaptar, o tempo todo, às transformações da *web*, lançando, para tanto, conteúdos que se alinhem às demandas identificadas pelo público, bem como às tendências digitais.

## Conclusão

- 57 A partir dos pontos elencados por Costa (2015), foi possível analisar as estratégias de adaptação do *New York Times* ao cenário digital, em especial ao se considerar a sua atual concepção de negócios. A partir do estudo, percebeu-se que a empresa tem conseguido crescer, mesmo diante da crise do jornalismo, atraindo, assim, novos assinantes e aumentando a sua receita. Para este aumento, no entanto, o NYT não tem apostado na redução da equipe, como é visto em alguns veículos de comunicação. Pelo contrário, percebe-se um aumento do número de jornalistas contratados, bem como uma expansão de sua cobertura a nível mundial.
- 58 A análise é importante para entender como um dos principais veículos de comunicação do mundo tem sucedido e, ao mesmo tempo, lançar luzes sobre as novas possibilidades de adaptação do jornalismo, já que este deve se movimentar, o tempo inteiro, para sobreviver em meio às disrupções presentes no século XXI. Em meio à cultura participativa e ao aumento da produção de conteúdo, destacar-se vira palavra de ordem, já que a era da informação possui uma ampla gama de ofertas em relação aos produtos comunicacionais.

---

## BIBLIOGRAFIA

Costa, C. T. (2014). *Um modelo de negócio para o jornalismo digital*. Disponível em: [http://www.omercadodenoticias.com.br/wp-content/uploads/um-modelo-de-negocio-para-jornalismo-digital\\_caio\\_tulio\\_costa.pdf](http://www.omercadodenoticias.com.br/wp-content/uploads/um-modelo-de-negocio-para-jornalismo-digital_caio_tulio_costa.pdf). [Consult. em: 4 de setembro de 2018].

Costa, C. T. (2015). *6 pillars of a revenue-generating business model for digital journalism*. Disponível em: <https://www.inma.org/blogs/keynote/post.cfm/6-pillars-of-a-revenue-generating-business-model-for-digital-journalism#ixzz3avNd1N1p>[Consult. em 29 de agosto de 2018].

Fechine, Y. & Figueirôa, A. (2011). *Transmídiação: explorações conceituais a partir da telenovela brasileira*. In: LOPES, Maria Immacolata Vassalo de (Org.). *Ficção televisiva transmidiática no Brasil: plataforma, convergências, comunidades virtuais*. Porto Alegre, Brasil: Sulinas p.17-59.

Grueskin, B., Seave, A & Graves, L. (2011). *Chapter four: The new media*. Disponível em: [https://archives.cjr.org/the\\_business\\_of\\_digital\\_journalism/chapter\\_four\\_the\\_new\\_new\\_media.php](https://archives.cjr.org/the_business_of_digital_journalism/chapter_four_the_new_new_media.php)[Consult. em 29 de agosto de 2018].

Jenkins, J. (2014). *The prosumption presumption*. Disponível em: <http://henryjenkins.org/2014/01/the-prosumption-presumption.html> [Consult. em 30 de agosto de 2018].

Molina, M. (2008). *Os melhores jornais do mundo - uma visão da imprensa internacional*. São Paulo, Brasil: Globo.

Munday, R. (2018). *New York Times: Conception Series*. Disponível em: <https://www.shortoftheweek.com/news/new-york-times-conception-series/> [Consult. em 29 de agosto de 2018].

NYTCO.(2006).*2005 annual Report*. Disponível em:[http://www.nytco.com/investors/financials/annual\\_reports\\_2005.html](http://www.nytco.com/investors/financials/annual_reports_2005.html) [Consult. em 29 de agosto de 2018].

NYTCO.(2005).*2004 annual report*.Disponível em:[http://www.nytco.com/investors/financials/annual\\_reports\\_2004.html](http://www.nytco.com/investors/financials/annual_reports_2004.html) [Consult. em 29 de agosto de 2018].

NYTCO. (2017). *The New York Times company 2017 annual report*. Disponível em: [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/n/NYSE\\_NYT\\_2017.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/n/NYSE_NYT_2017.pdf) [Consult. em 20 de agosto de 2019].

NYTCO. (2018). *2018 Diversity and inclusion report*. Disponível em: <https://www.nytco.com/company/diversity-and-inclusion/2018-diversity-inclusion-report/> [Consult. em 13 de agosto de 2019].

NYTCO. (2018). *The year in numbers: 2018*. Disponível em: <https://www.nytco.com/the-year-in-numbers-2018/> [Consult. em 13 de agosto de 2019].

Saliba, R. (2016). *A construção do jornalismo audiovisual na web: um olhar sobre o New York Times e o Buzzfeed*. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5443> [Consult. em 29 de agosto de 2019].

Talese, G. (2000). *O reino e o poder: uma história do New York Times*. São Paulo, Brasil: Companhia das Letras.

Thubron, R. (2018). *New York Times CEO says print edition of paper could end in ten years*. Disponível em: <https://www.techspot.com/news/73274-new-york-times-ceo-print-edition-paper-could.html> [Consult. em 30 de agosto de 2019].

Watté, B. (2003). *O modelo de negócios do The New York Times na era da internet: uma referência para a indústria de jornais / Bruno Henriques Watté*. Belo Horizonte, Brasil: 2013.

## NOTAS

1. Prosumidor é um conceito trazido por Jenkins (2014), que alega que uma das características da Web 2.0 é a existência de um público consumidor que também passa a produzir conteúdo.

2. O termo *love brand* significa amor à marca e está associado a marcas que procuram sair da relação simplificada entre cliente e empresa, tornando-se, assim, essenciais na vida daqueles que as consomem. Exemplos que podem ser ressaltados são a Netflix, a Apple e a Coca-cola. Para as marcas se tornarem *love brands*, é essencial o uso das redes sociais, de forma a estabelecer maior diálogo com o público consumidor.

---

## RESUMOS

Este artigo procurou analisar o processo de transição do *New York Times* para o paradigma de negócios digital, processo que possui características específicas, responsáveis por tornar a sua adaptação à Web 2.0 possível e, além disso, lucrativa. Tal estudo se justifica devido à própria tradição do periódico, já que ele está presente desde 1851, tendo sido fundado por Henry R. Raymond. Atualmente, o NYT dá um passo à frente, procurando se destacar também na produção de conteúdo *online* e, conseqüentemente, atrair mais assinantes digitais. Nesse sentido, este artigo procura entender quais estratégias têm sido adotadas pelo jornal para enfrentar a crise vivenciada pelo jornalismo mundialmente e, assim, se reinventar em um cenário digital.

This paper aimed to analyze the transition process faced by *The New York Times* to achieve its digital business paradigm, which has specific aspects, responsible for making its adaptation to the Web 2.0 possible and also profitable. This study matters because of the newspaper's tradition, as it exists since 1851, founded by Henry R. Raymond. Nowadays, the NYT gives a step further because it seeks for highlighting at the digital content production and, as a consequence, has the purpose of attracting new digital subscribers. So, this article tries to understand which strategies have been adopted by this newspaper to face the journalism crisis worldwide, reinventing itself in the digital scene.

## ÍNDICE

**Keywords:** journalism, New York Times, digital business paradigm, Web 2.0

**Palavras-chave:** jornalismo, New York Times, paradigma de negócios digital, Web 2.0

## AUTOR

ISABELLA DE SOUSA GONÇALVES

Universidade da Beira Interior  
isabella.goncalves@ubi.pt