



INOVAÇÃO NO JOGO DA ESPN BRASIL: COMO A MÍDIA ESPORTIVA SE ADAPTA AOS NOVOS TEMPOS DIGITAIS

Egle Muller Spinelli¹

Renata Soares Netto²

RESUMO: Este artigo investiga as principais inovações implementadas na ESPN no Brasil nos últimos cinco anos, desde que iniciou o processo de digitalização, nos seguintes campos: modelos de negócio, processos internos e produtos. A metodologia abarca pesquisa bibliográfica sobre inovação nesses setores no jornalismo e entrevistas semiabertas com seis profissionais que trabalham na empresa. Com base no relatório “Jornalismo Pós-Industrial” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013) verificou-se a aplicabilidade das recomendações feitas para as instituições se adaptarem e inovarem no ambiente digital, utilizando a trajetória recente da ESPN no Brasil como objeto de estudo.

PALAVRAS-CHAVE: *Jornalismo Esportivo. ESPN Brasil. TV Paga. Inovação em Jornalismo.*

ABSTRACT: This article investigates the main innovations implemented in ESPN in Brazil in the last five years, since the beginning of the digitization process, in the following fields: business models, internal processes and products. The methodology covers bibliographic research on innovation in these sectors in journalism and semi-open interviews with six professionals working in the company. Based on the report “Post-Industrial Journalism” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013), it was verified the applicability of the recommendations made for the institutions to adapt and innovate in the digital environment, using the recent trajectory of ESPN in Brazil as object of analysis.

KEYWORDS: *Sports Journalism. ESPN Brazil. Pay TV. Innovation in Journalism.*

¹ Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e docente na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP) do curso de Graduação em Jornalismo, do Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado e do Programa de Pós-Graduação em Produção e Práticas do Consumo. E-mail: egle.spinelli@espm.br

² Jornalista pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e mestranda do Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP). E-mail: renatasoaresnetto@gmail.com

Introdução: a ESPN e a crise no segmento esportivo de TV paga

O jornalismo esportivo tem se transmutado no mundo todo nas últimas décadas assim como o jornalismo de um modo geral. Existem várias pesquisas e artigos publicados sobre a crise do jornalismo impresso com a chegada da revolução digital, mas há menos estudos sobre a crise no jornalismo esportivo, e mais especificamente, sobre a crise na mídia esportiva televisiva de TV por assinatura. Este artigo pretende contextualizar esse setor esportivo e refletir sobre processos de inovação nesse segmento.

A grande maioria das empresas de mídia esportiva tem dois braços de produção de conteúdo que se retroalimentam entre si: o jornalismo propriamente dito e a transmissão de eventos. A revolução digital modificou esses dois aspectos na realidade da ESPN, uma rede de TV por assinatura pertencente ao grupo Disney, considerada uma das maiores referências no mundo em esportes, com canal de esportes americanos no Brasil desde 1989. Em 1995, fundou uma redação para o canal ESPN Brasil, e, aos poucos, mais dois canais (ESPN 2 e ESPN Extra), um site de notícias (espn.com.br), dois aplicativos (ESPN App e Watch ESPN) e, atualmente, também administra contas nas principais redes sociais no Brasil (@Mundo ESPN no Facebook, Twitter, Instagram e YouTube). O foco deste estudo será a ESPN do Brasil, uma empresa formada por todas essas plataformas e que também tem passado por transformações inevitáveis no digital tanto na forma de produzir conteúdo como nas maneiras de rentabilizá-lo, por isso a escolha de se focar em pelo menos três aspectos de inovação no jornalismo da ESPN no Brasil: nos modelos de negócio; nos processos internos e nos produtos.

Para se observar como a ESPN no Brasil tem buscado alguns tipos de inovação no aspecto do modelo de negócio é importante contextualizar primeiro o momento do segmento de TV Paga no Brasil e no mundo. Vale ressaltar também que os canais esportivos e seus eventos ao vivo foram um dos maiores atrativos para os assinantes pagarem, durante anos, por esse serviço. Como uma espécie de contrapartida nessa relação, a TV Paga financiou por muito tempo a cultura esportiva (BOYLE, 2017, p. 494). Mesmo assim, dados de grupos de pesquisa de mercado como Nielsen e Kagan mostram que a ESPN norte americana, que completará 40 anos em 2019, caiu de 100 milhões de assinantes desde 2010 para cerca de 86 milhões em 2018 (STEINBERG, 2018). No Brasil

também houve queda. Empresas do setor, entre elas a ESPN, perderam 2 milhões de assinantes desde 2015, auge da base de assinantes no país (NAVARRO, 2018). Entre os prováveis motivos dessa retração estão a grande oferta de conteúdo gratuito na internet, o sucesso de empresas de *streaming* como a Netflix com preços bem inferiores aos da TV por assinatura e, no caso do Brasil, a crise econômica que diminui o poder aquisitivo da população. Diante deste cenário de turbulência, a ESPN inevitavelmente tem de buscar novas formas de rentabilizar seu conteúdo, que não pode ser mais produzido apenas para TV Paga, mas também para uma diversidade de mídias e plataformas digitais.

E é justamente nessa busca de novas distribuições de conteúdo que entra o segundo aspecto a ser analisado: observar como a ESPN se reorganiza para produzir jornalismo de uma maneira diferente num cenário dominado pela internet. “A massa de informações explode. As fontes de conteúdos passam por uma competição implacável. Em tal contexto, o jornalismo tradicional literalmente desintegra-se” (RAMONET, 2012, p. 28). No caso do segmento esportivo há uma crise muito parecida com a dos jornais impressos, que tinham suas redações financiadas pela publicidade e, de repente, o sistema antigo de negócio se desfez provocando também a necessidade de revolucionar o modo de fazer jornalismo (BOYLE, 2017, p. 494). No caso da ESPN Brasil, duas mudanças foram muito visíveis: alteração de organograma e filosofia de trabalho. Mudanças ocasionadas principalmente por conta de duas ondas de demissões³ e, também, pela necessidade de se produzir e distribuir conteúdos no mundo digital.

Por fim, a ideia é observar também quais os novos produtos que serão gerados a partir da instauração de processos internos visando novos modelos de negócio. A ESPN tem histórico de inovar em produtos e investir em avanços tecnológicos. Nos Estados Unidos, foi o primeiro canal a complementar seu visual gráfico com informação tipo “*Bottom line*”, na linha inferior da tela. Foi também a primeira empresa a lançar um canal em 3D no mundo. No Brasil, foi a primeira empresa a lançar um canal esportivo em HD (*High Definition*) e foi também a pioneira no lançamento de uma plataforma de

³ A primeira demissão de um grupo grande para redução de gastos foi em dezembro de 2015 quando 34 profissionais de comunicação foram dispensados num único dia. Em dezembro de 2017, a ESPN demitiu novamente, num movimento global da empresa que totalizou 150 funcionários no mundo todo, cerca de 14 pessoas somente no Brasil.

streaming, o Watch ESPN (CASTELANI, 2018). Recentemente tenta inovar mais uma vez na forma de se fazer jornalismo e chegar até o fã de esportes com o ESPN app, um aplicativo para dispositivos móveis lançado em 60 países, inclusive no Brasil. Nos Estados Unidos, esse produto apresenta uma versão mais avançada e inovadora do que a do Brasil com três frentes de conteúdo: a de notícias gratuitas do seu site; a do *player* para se assistir aos canais pagos em qualquer lugar; e o produto mais novo batizado de ESPN+, uma ferramenta de boa experiência para o usuário, com filmes esportivos, programas e eventos exclusivos, além de apresentar um modelo de negócio inédito para a ESPN ao ser vendido diretamente ao consumidor, por um preço bastante acessível (US\$ 4,99/mês). Nos Estados Unidos, o site ESPN MediaZone anunciou que o ESPN+ bateu a marca de 1 milhão de usuários com cinco meses de vida (MELVIN, 2018). Enquanto espera o ESPN+ chegar no Brasil, o grupo de afiliadas da ESPN no Brasil vem experimentando vender parte do conteúdo para operadoras de telefonia e banda larga para serem oferecidos ao consumidor por preços bem mais em conta do que os pacotes das tradicionais operadoras de TV Paga.

Dos três pontos propostos para investigação - modelo de negócio, processos internos, e produtos - o que mais apresenta inovações visíveis na ESPN no Brasil, como será explorado a seguir, são as mudanças nos processos internos. Tanto os novos modelos de negócio quanto os novos produtos ainda estão se definindo diante de um futuro incerto. Mesmo assim, a ESPN no Brasil é um exemplo representativo do segmento que mostra como a mídia esportiva tenta resolver o dilema de manter o modelo de negócio da TV Paga (que encolhe no mundo todo), ser competitiva na briga por direitos esportivos (cada vez mais caros) e ainda entregar conteúdo de qualidade no mundo digital em constante mutação.

É importante registrar ainda que este artigo é o retrato de uma empresa em compasso de espera para uma possível fusão com sua principal rival no Brasil: a Fox Sports. Essa fusão será reflexo de uma negociação bilionária do universo do entretenimento: a compra pela Disney da *21st Century Fox* por US\$ 71,3 bilhões. A compra faz parte da estratégia da Disney de somar um grande acervo de filmes para o lançamento da plataforma de *streaming* da Disney, em 2019, que pretende bater de frente com a Netflix e a Amazon (CRUPI, 2018). Nas regiões onde há ESPN fora dos Estados

Unidos, faz parte do acordo global que as Fox Sports locais se unam com as ESPNs locais (VAQUER, 2018).

Este artigo pretende analisar o momento atual da ESPN no Brasil a partir de uma pesquisa bibliográfica que contextualize procedimentos inovadores no jornalismo em modelos de negócios, processos internos e produtos, principalmente com base no relatório “Jornalismo Pós-Industrial” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013). Para ampliar reflexões sobre as possibilidades e necessidades de transformação inovadoras em uma empresa de mídia tradicional no ambiente digital foram realizadas coleta de dados por meio de entrevistas semiabertas com profissionais da ESPN no Brasil: o VP de Conteúdo e Produção João Palomino; o chefe de redação Arnaldo Ribeiro; o gerente de produção Luciano Silva; o gerente de programação João Simões; o diretor de operações e engenharia Fernando Castelani; e o gerente de eSports Felipe Felix.

Noções de Inovação no Jornalismo

Com a revolução digital a partir dos anos 1990, muitos estudiosos da área de negócios se debruçaram para detectar como empresas mais antigas desapareceram por não se adaptarem aos novos tempos. Uma das grandes referências em matéria de teorias de inovação em negócios é o americano Clayton M. Christensen que depois de muitos anos do lançamento do livro “O Dilema do Inovador: Quando Novas Tecnologias Levam Grandes Empresas à Falência”, de 1997, aceitou colocar em prática suas lições no campo do jornalismo, no Nieman Reports (2012). O conceito de "inovação disruptiva" no livro é definido quando um produto ou serviço cria um novo mercado e desestabiliza os concorrentes que antes o dominavam. Christensen, professor de Harvard, se inspirou no conceito de “destruição criativa” do economista austríaco Joseph Schumpeter, de 1939, para explicar os ciclos de negócios. Segundo o autor, o capitalismo funciona em ciclos, e cada nova revolução (industrial ou tecnológica) destrói a anterior e toma seu mercado. Christensen enxerga uma revolução também nas redações de jornalismo com a chegada da internet. As redações devem abraçar essa disrupção de frente e procurar outras vias dentro da rede de valor que estejam maduras para o crescimento e a inovação (CHRISTENSEN, SKOK, ALLWORTH, 2012).

Assim, quando o mercado se transforma, não há outra saída a não ser procurar fazer diferente. O que se constata, com a internet, é a existência de empresas mais ou menos ousadas que não poderão se manter nos mesmos moldes do passado. “A chave da viabilidade das mídias de jornalismo na era digital é a inovação” (PAVLIK, 2013, 190). Por isso, existe a necessidade de se entrar numa nova dimensão requerida pelo ambiente digital para “engajar a audiência num discurso jornalístico interativo, para o digital, em rede e ambiente móvel” (PAVLIK, 2013, 183).

A inovação no jornalismo envolve uma complexa rede de mudanças em "técnicas, tecnologias, processos, linguagens, formatos, equipamentos, dispositivos e aplicações, valores ou modelos de negócios destinados a dinamizar e potencializar a produção e consumo das informações jornalísticas" (MACHADO, 2010. p.67).

O processo de inovação no jornalismo ocorre de modo contínuo e não pode mais se restringir a um único veículo de comunicação ou mídia, como no caso da TV Paga, por exemplo, e precisa ser disseminado em diferentes meios e plataformas midiáticas. Intensificar estratégias de inovação precisa ser uma prática recorrente nas organizações jornalísticas que "evidentemente, passaram a considerar a internet, a web e os dispositivos móveis como fundamentais para a ampliação do alcance para seus produtos e para as suas marcas" (BARBOSA, 2011, p. 10).

Nos anos recentes, pesquisas sobre inovação em jornalismo vem abordando três áreas principais de estudo (GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ARIAS-ROBLES, 2018) que são o foco deste estudo: modelos de negócio, processos internos nas organizações e desenvolvimento de produtos.

Modelos de Negócios na ESPN Brasil

O modelo de negócio dos canais de TV Paga, como o da ESPN no Brasil, sempre foi sustentado principalmente pela receita gerada pelas assinaturas que as operadoras têm com a venda de seus pacotes: as operadoras negociam com as programadoras um valor por canal, de acordo com o preço final do pacote pago pelo assinante para a operadora. O gerente de programação João Simões (2018) explica que:

A missão mundial da ESPN é 'atender ao fã de esporte a qualquer hora, em qualquer lugar'. Esta missão sempre guiou a ESPN a ser multiplataforma. A TV por assinatura é uma das plataformas. Mesmo ela representando mais de 50 por cento da receita, a ESPN nunca deixou de procurar outras alternativas e arriscar.

O ESPN Play, por exemplo, produto de VOD (*video on demand*) dentro do Watch ESPN, tem sido negociado separadamente dos canais lineares com operadoras de banda larga como forma de ampliar suas fontes de receita no ambiente digital. Algumas empresas já vendem pacotes diretamente ao consumidor, como a Grupo GloboSat, com o Première que oferece a transmissão de todos os jogos do Campeonato Brasileiro de Futebol, e o Fox Sports Play, com seus dois canais lineares. Como a Globosat e a ESPN, outras mídias esportivas também estão buscando serviços de valor agregado. "Este modelo só vingará, no entanto, se as receitas estiverem servindo a uma plataforma de conteúdo adequada ao novo ambiente, vocacionada para o compartilhamento e embasada para a prestação de serviço, ou de serviços" (COSTA, 2014, p.111).

A questão do forte relacionamento com a audiência e do oferecimento de uma boa experiência sempre esteve intrinsecamente relacionada com um modelo de negócio de sucesso em várias definições do termo.

164

Um modelo de negócios reflete a hipótese da gerência sobre o que os clientes querem, como querem e o quanto pagam por algo e como uma empresa pode se organizar para melhor atender às necessidades do cliente e receber um bom pagamento por isso. (TEECE, 2010, p.191)

Saber arriscar em novas frentes também tem sido associado como uma das chaves do sucesso: "O ditado 'falhe cedo, falhe com frequência' é um princípio que alguns meios de comunicação adotaram em suas estratégias de inovação com algum sucesso" (GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ARIAS-ROBLES; DE LARA-GONZÁLEZ, 2018, p. 13).

Na ESPN no Brasil, alguns casos de novos formatos comerciais já dão para a empresa um atestado de tentativa de entrar para o futuro com produtos comerciais diferenciados, mesmo que nem todos os atores da empresa tenham essa percepção.

Quando estamos dentro do negócio, no nosso dia a dia, sempre temos a impressão de que a inovação está do lado de fora. Mas, os nossos produtos comerciais ligados ao departamento de "soluções criativas",

que realiza integração de marcas de produtos comerciais dentro do nosso conteúdo, sem interferir nos nossos valores, como credibilidade e independência, é um dos nossos melhores exemplos de inovação. (SIMÕES, 2018)

Dentre as sete recomendações apontadas pelo relatório “Jornalismo Pós-Industrial: Adaptação aos Novos Tempos” (2013), três estão mais ligadas as inovações nos modelos de negócio de instituições jornalísticas. A primeira é “formar parcerias”:

É preciso tornar parcerias jornalísticas um ingrediente mais comum do repertório institucional. A nosso ver, há uma imensa diferença entre instituições que encaram parcerias como parte genuína de seu DNA e aquelas que não o fazem. A fé genuína em parcerias não depende, em última instância, do benefício que a parceria terá para a instituição, mas sim da capacidade dessa parceria de agregar valor ao ecossistema como um todo. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 60)

Esta recomendação de parceria tem um exemplo relativamente recente na ESPN no Brasil quando, em 2015, a empresa lançou uma área digital dedicada aos eSports (competições com jogos eletrônicos), com jornalismo e transmissões de campeonatos. O grupo editorial que alimentava diariamente a página do site⁴ dedicada aos jogos eletrônicos era terceirizado pela microempresa Huggin & Munnin, do jornalista Felipe Felix, especializada na produção de conteúdo do ramo. Esse núcleo acabou sendo incorporado à redação, mas na parte de transmissão de eventos, houve outra parceria com a produtora de eventos ESL que permitiu que um dos canais e o WatchESPN exibissem mais de 100 eventos ao ano. Felipe Felix (2018), gerente de eSports, complementa que "para este nicho foi saudável ter uma empresa renomada como a ESPN entrando nesse ecossistema, para trazer novos consumidores". E para a ESPN foi importante ter um grupo com conhecimento da área para entrar nesse mercado. Atualmente ter o grupo internalizado gera maior sinergia desta editoria com o resto da redação e permite que outras parcerias do segmento aconteçam como vanguarda como, por exemplo, a realização da primeira série em formato de *reality show* da empresa patrocinado por uma marca, a "Tilibra Kings & Queens", exibida no ESPN Extra e no Watch ESPN.

⁴ Disponível em: <www.ESPN.com.br/esports>.

Outra recomendação do relatório é “criar guias para novos projetos”, a partir de fundações ou instituições que investem no jornalismo.

É preciso levar em conta que o fundador de uma organização que atinge certo sucesso pode ter pouco tempo ou interesse em destinar recursos para explicar como chegou lá. Sua função, afinal, é produzir jornalismo. Daí sugerirmos que essas organizações, e similares, recebam dinheiro de fundações para poder promover essa ‘metarreflexão’. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 65)

Os exemplos citados no relatório são norte-americanos e representam práticas um pouco distantes da realidade do mercado brasileiro de comunicação como: a doação de US\$ 500 mil dólares da Ford Foundation como forma de investimento no *Washington Post*; e a inclusão de bolsistas de uma fundação criada para medir os reais impactos do jornalismo, a Knight- Mozilla Foundation, no *The New York Times*.

Por fim, a terceira recomendação do estudo está mais relacionada com a parte financeira de uma instituição: “repensar a distribuição de verbas”.

Fundos ‘públicos’ ou de fontes não comerciais (incluindo doações de governos e fundações) devem ser usados basicamente para ajudar na institucionalização de organizações. Paradoxalmente, é justamente o que essas fundações e o poder público parecem menos inclinados a fazer, pois seu foco é mostrar impacto. Dada a importância e a fragilidade de novos atores, fundações devem repensar essa estratégia de financiamento. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 65)

166

Novamente temos uma recomendação que não tem muita ressonância direta com a realidade do Brasil, onde as fundações e o governo não aportam recursos diretos para organizações novas ou tradicionais manterem jornalismo de qualidade. Mas, existem sim, algumas linhas de recursos não comerciais de investimentos em produção de conteúdo, através de isenção fiscal, oferecidos tanto pelo Ministério do Esporte quanto pelo Ministério da Cultura, que a ESPN no Brasil usufrui de alguma forma. São iniciativas que não trazem rentabilidade significativa, mas que ajudam, de maneira periférica ao *core business* da empresa, a manter a responsabilidade social e a credibilidade da empresa.

No Brasil, a ESPN lançou em 2005 o projeto de incentivo fiscal “Caravana do Esporte” em parceria com a Unicef e o IEE (Instituto de Educação e Esporte, da ex-

jogadora de vôlei Ana Moser)⁵, que utiliza o esporte como ferramenta de inclusão social e incentiva a educação física nas escolas públicas. O projeto gera documentários sobre as ações que faz em cada cidade por onde passa e funciona totalmente fora da estrutura da ESPN no Brasil.

Outra frente de incentivos públicos vem da Ancine (Agência Nacional de Cinema), órgão regulador do Audiovisual, ligado ao Ministério da Cultura do Brasil, que em 2009 lançou o Artigo 3º.A, com o objetivo principal de fomentar e desenvolver a produção independente do país. Esta iniciativa foi parte de um processo maior da Ancine, que tornou obrigatório que canais pagos estrangeiros de filmes e entretenimento cumprissem uma cota de conteúdos nacionais em suas grades de programação (Lei da TV Paga/ 12.485). A ESPN Brasil, mesmo sem precisar cumprir cota por ser programadora de esportes e jornalismo, teve interesse em se valer dos recursos de produção prescritos nesse Artigo para ter mais fôlego para desenvolver conteúdos de qualidade, no formato de coprodução com produtoras independentes. Nesse exato momento, a empresa está desenvolvendo, com a produtora CineFilm, a produção de mais um *reality show* para tentar trazer mais relevância para a plataforma de *streaming* Watch ESPN e também para gerar outras fontes de receita, como o *product placement*⁶.

Inovação e análise de recomendações nos processos internos

Um dos aspectos mais estudados quando o assunto é inovação no jornalismo são os processos internos das redações, já que cada vez mais se chega a um consenso de que mudanças tecnológicas sempre impactam muito além do que a parte de equipamentos de uma empresa. "As inovações de mídia nunca são apenas inovações tecnológicas de mídia" (BRUNS, 2014, p. 13). Muitas redações, incluindo as de editoria de esportes, tiveram que renovar seus processos internos enquanto a própria transformação digital acontecia. Por isso, relatórios como "Be the disruptor", realizado por Christensen, Skok e Allworth

⁵ O projeto é dirigido pela jornalista Adriana Saldanha e viabilizado através de Leis de Incentivo. Já contabilizou atendimento indireto de 2 milhões de crianças até hoje. Disponível em: <<http://caravanaesporteartes.com.br/nossa-historia>>.

⁶ O *product placement* é uma ação publicitária onde há a inclusão de marcas comerciais (de todo o gênero) dentro de conteúdos de entretenimento e ficção, como se fossem adereços, por exemplo bebidas, carros, cereais ou detergentes.

(2012) são importantes para direcionar pesquisas na área. "Para instilar os processos e as prioridades necessárias para abordar a inovação disruptiva, os gerentes precisam criar um novo espaço organizacional no qual essas tarefas possam ser desenvolvidas"(CHRISTENSEN, SKOK, ALLWORTH, 2012, p. 18). Na prática o relatório aponta que é tarefa dos chefes criar novos processos, fomentar a independência e estabelecer prioridade para as novas tarefas. David Skok (2012) afirma que embora os desafios tecnológicos representem 50% do trabalho, os outros 50% estão em nós.

Para usar a frase frequentemente citada: 'a cultura come a estratégia no café da manhã'. Nossa cultura tradicional de redação, coletivamente, nos cegou de ir além das nossas paredes de independência editorial para reconhecer que, sem vendas e marketing, estratégia, liderança e, acima de tudo, receitas, não há uma independência editorial para perseguir. (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2010, p. 5)

Entre as recomendações do estudo “Jornalismo Pós-Industrial” (2013) mais voltadas para mudanças nos processos de trabalho está “poder passar por cima do CMS” - sigla em inglês para sistemas de gestão de conteúdo (*Content Management System*). Trata-se de um sistema que já vem com uma ideia definida de fluxo de trabalho, que se por um lado organiza a produção, por outro, dificulta ou quase impede qualquer ação inesperada de última hora.

Ao permitir que o jornalista passe por cima dos próprios processos quando necessário, e com a devida supervisão, organizações jornalísticas podem impedir que o desejo de manter um fluxo de trabalho previsível destrua a oportunidade de que sua equipe inove e tome iniciativa. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 63)

Apesar de a ESPN Brasil não ter “amarras” de CMS por ser uma empresa criada na era analógica da televisão, essa recomendação tem total ressonância com a sua redação que teve de passar por uma verdadeira revolução nos fluxos de trabalho por três motivos: 1) a digitalização exigiu novos fluxos de trabalho; 2) a empresa passou por duas ondas de demissões que criaram o desafio grande de continuar a produzir o mesmo, com menos pessoas; e 3) a necessidade de produzir conteúdo também para as plataformas digitais (site, a plataforma de *streaming* Watch ESPN e as redes sociais), além de continuar a manter os canais no ar. João Palomino (2018), VP de Conteúdo e Produção da ESPN

Brasil pontua: "Nós partimos do zero no organograma da redação, foi um grande movimento que a gente fez, já preparando a redação para uma mudança radical na distribuição de conteúdo e no hábito de consumo".

Segundo Palomino (2018), iniciou-se um processo de mudança inevitável na linha de produção com a criação de um único “grupo de transmissão e edição” que cuida do jornalismo e da transmissão de eventos. Foi feito um agrupamento de jornalistas e produtores trabalhando em esquema de atendimento a demandas diárias, com escalas muito bem montadas para a otimização de jornada de trabalho. Escalas bem diferentes dos antigos times dedicados a programas e departamentos com funções específicas do passado. Houve a inspiração para esse esquema no livro sobre Toyotismo, modelo de produção industrial da empresa automobilística Toyota, criado após o término da Segunda Guerra Mundial, que visava principalmente evitar o desperdício e produzir por demanda. A nova geração está aprendendo a profissão de uma maneira diferente de como a geração de dez ou mais anos atrás foi treinada. Sobre a demanda de profissionais multitarefas, Luciano Silva, gerente de produção da ESPN Brasil, comenta:

Hoje, a redação não pode ter especialistas que só realizam uma coisa. Estamos preparando especialistas generalistas, ou seja, um grupo de pessoas que é capaz de assumir outras demandas com velocidade e que naquele momento se tornam especialistas no que estão produzindo. A pessoa que for especialista em apenas uma função, vai ficar pra trás porque a velocidade da informação exige que você esteja preparado para atender o fã do esporte, independentemente de qual plataforma ou formato. Fora, que o que é feito de uma maneira hoje, amanhã pode ser completamente diferente, e não somos nós que definimos isso. (SILVA, 2018)

169

O processo de mudança de cultura interna da empresa, no entanto, conforme conta João Palomino (2018), não foi tão tranquilo. “A mudança só não aconteceu na ESPN no Brasil mais rapidamente porque houve certos entraves, porque a mudança cultural você não faz da noite pro dia, ela é muito mais lenta” (PALOMINO, 2018). Decidir como noticiar algo numa cadeia em que parte das mídias é por assinatura (canais), parte é gratuita (site) e parte é formada por plataformas digitais de outros grupos, como o Facebook e Twitter, por exemplo, não é tarefa simples. A dosagem do que se distribui em cada uma delas e com a linguagem específica para cada uma, também não é algo orgânico.

Talvez por isso as mudanças na redação da ESPN no Brasil ainda não estejam sendo vistas com clareza com relação aos benefícios alcançados pelos profissionais dentro da própria redação. O chefe de redação Arnaldo Ribeiro (2018) tem muita preocupação com o apelo constante por faturamento que acaba "inibindo novas ideias de conteúdo que já nascem com missão quase impossível de trazer um lucro imediato". Além disso, há muita sobrecarga de trabalho para poucas pessoas - já que demissões aconteceram, sem reposição de vagas e o trabalho continuou o mesmo, com mais exigência de resultado.

A ESPN, assim como o VAR (tecnologia de Árbitro de Vídeo para checar algum lance polêmico futebol), 'se modernizou a fórceps', sem uma estratégia, sem um propósito claro definido. E depois de algum tempo, vejo que pode perder um pouco a sua essência. [...] Mas, acho que teve um lado bom. De aprendizado a mudanças. (RIBEIRO, 2018)

Um dos exemplos de se "burlar" o sistema de fluxos novos de trabalho em prol da eficiência, onde as equipes fixas foram dissolvidas para todos atenderem a vários programas, foi com o programa Bate Bola Debate, da hora do almoço, na ESPN Brasil. Arnaldo Ribeiro (2018) reconhece que o editor-chefe, Wagner Patti, conseguiu quebrar regras e conquistar pessoas que se dediquem parte do dia ao programa. Montou um time fixo de talentos, para criar o perfil de cada um e tecer uma continuidade de ritmos e conflitos entre eles. Fora isso, há uma preocupação nova de se trabalhar a marca do programa além do canal, nas mídias sociais e no aplicativo Watch ESPN. O resultado é que o Bate Bola Debate tem boa performance em termos de audiência, repercussão e até faturamento.

Há mais uma recomendação do estudo para instituições relacionada aos processos de trabalho que tem total sintonia com a ESPN Brasil que é "administrar requisitos tecnológicos da internet":

Quando o fluxo de trabalho em condições de digitalização não é repensado, a organização jornalística pode acabar sofrendo todos os inconvenientes de processos digitais sem obter nenhum dos benefícios. É o pior dos cenários – algo que certas vozes no meio chamam de 'roda de hamster': jornalistas com o tempo cada vez mais contado e menos autonomia profissional. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 62)

A situação atual do site da ESPN⁷ demonstra a aplicação desta recomendação de preservar o tempo do jornalista para que ele usufrua das vantagens da internet e não caia em nenhum trabalho puramente mecânico. Isso porque o fluxo de trabalho no site foi totalmente repensado recentemente por uma questão de mudança de ferramenta de publicação. O site era brasileiro, hospedado no portal brasileiro UOL por anos, o que lhe rendia muito tráfego e mais aderência para dar dados do futebol brasileiro. Porém, por uma imposição da matriz, aconteceu uma mudança que trouxe um conceito totalmente novo de jornalismo digital móvel: ao invés de uma tradicional *home*, o site passou a ter o conceito de *ever scroll feed* (timeline infinita); ao invés de ter muito texto, o site passou a ter muito vídeo; e, de uma vida mais independente dos canais, focando mais no futebol, o site passou a trabalhar mais todas as propriedades importantes para a empresa além do futebol, como a NBA e a NFL. O diretor de operações e engenharia da ESPN, Fernando Castelani (2018), ressalta que "com a mudança, acabamos entrando em um ambiente bem mais controlado e menos flexível quando nos referimos a customizações dos produtos. Por outro lado, tivemos acesso a outras tecnologias e benefícios da nova plataforma que dificilmente teríamos por conta própria". Nesse contexto, o monitoramento de audiência é mais do que nunca fundamental para os ajustes necessários das novas plataformas digitais (site e aplicativo).

É importante entender o potencial de audiência para cada tipo de conteúdo novo que geramos; saber disponibilizar na maneira correta no site, no tempo correto; e fazer a comunicação adequada para fazer aquele conteúdo ter o maior alcance possível. [...] Esses são os desafios da equipe do digital. (CASTELANI, 2018)

O novo site não tem nem um ano no Brasil ainda e já apresenta alguns ajustes a serem perseguidos. "Do ponto de vista tecnológico, o site é de ponta. Do lado do conteúdo, está sendo ajustado. Ganhamos na notícia e nos vídeos, precisamos de adequações nos blogs, nas grandes matérias e na entrega comercial" (SIMÕES, 2018).

Na próxima recomendação às instituições do estudo "Jornalismo Pós-Industrial" (2013) fala-se que nesse novo cenário as organizações devem "promover a transparência".

⁷ Disponível em: <www.espn.com.br>.

Como contrapartida ao poder de ‘hackear’ processos e de passar por cima do CMS da redação, instituições jornalísticas devem tornar transparentes e sistematizáveis por outras organizações os novos processos sendo empregados para produzir um jornalismo de qualidade. Em outras palavras, quem inventa um processo que funciona deve exibi-lo para que possa ser utilizado por outros meios de comunicação. [...] Embora certas organizações jornalísticas tenham que essa transparência vá “ajudar a concorrência”, o fato é que, durante um século, processos jornalísticos foram um livro aberto. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 63-4)

Com relação à transparência na divulgação das ações e inovações no digital, não existe uma cultura em se noticiar as práticas empreendidas no mercado brasileiro pelas empresas de comunicação como, por exemplo, ocorreu nos Estados Unidos quando o The New York Times publicou o relatório "Innovation Report" (2014), com detalhes sobre os processos de inovação que pretendia fazer para se reinventar, e recentemente, quando atualizou o estudo, relatando ao público de forma clara suas estratégias digitais para 2020.

O atual ambiente de transformação da linha de produção da ESPN no Brasil ainda está em fase de amadurecimento. Para divulgar resultados num relatório, a empresa já teria de ter tido frutos de modelos de negócio e processos inovadores rendendo novas receitas para a empresa, o que ainda é uma realidade em desenvolvimento.

Criação de Produtos Inovadores

No ambiente digital, a linha de montagem de produção de notícias muda. A internet acaba com a integração vertical. Cada vez mais as pessoas querem assistir a um vídeo pela internet genérica e não pelas caras redes a cabo. Este é o cenário representado pelo jornalismo Pós-Industrial. Um produto, por exemplo, que teve sucesso nesse ambiente digital foi o site Buzz Feed, que prioriza primeiro a notícia, depois novos formatos como as listas, e em terceiro lugar, o vídeo.

Para Peretti (um dos fundadores do site), o comportamento do consumidor está mudando rapidamente, e a ascensão das redes e do celular está apenas começando a atrapalhar a maneira como o conteúdo de vídeo tradicional é consumida. Parece haver pouca dúvida de que o futuro das redes de TV será o vídeo social visto na web e espalhado pelo celular. (COSTA, 2014, p. 90)

Mas, que tipo de vídeo? Está claro que os produtos de conteúdo jornalísticos devem ir além do conteúdo em si, e devem ser desenhados para consumo em todas as plataformas. Porém, não há fórmula de sucesso e, mesmo produzindo conteúdo para várias telas e formatos, é cada vez mais difícil entender o que as pessoas desejam, só mesmo as monitorando muito para compreender o comportamento delas no digital.

Observar as pessoas e ter uma compreensão profunda de como elas vivem suas vidas. O cofundador da Apple, Steve Jobs, e Akio Morita, cofundador da Sony Corp., eram famosos por depreciar pesquisas de mercado. Parte da razão é que, com demasiada frequência, os consumidores são incapazes de expressar exatamente o que estão procurando. (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2012, p.10)

A sétima e última recomendação do estudo para instituições do relatório "Pós-Industrial" (2013) está ligada ao sucesso do produto: "determinar e avaliar impacto". "Torne a avaliação do impacto, incluindo distribuição de tarefas e promoções, parte da cultura organizacional" (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 66). E quando se diz aqui 'impacto' é no sentido mais nobre da missão existencial de qualquer atividade jornalística: qual o impacto que o conteúdo produzido exerce nas pessoas?

173

Quando o sucesso passa a ser definido em termos do impacto exercido no mundo, e não só do lucro, o cálculo muda. Hoje, há muito mais maneiras de definir esse impacto do que antigamente, embora a complexidade da questão também tenha aumentado. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 65)

Para uma empresa que tem como missão "servir o fã de esporte, a qualquer hora, em qualquer lugar" o produto mais promissor nesse caminho de impactar o consumidor de esporte hoje seria mesmo o ESPN app, que está no celular, a tela mais popular da atualidade. O forte são vídeos. O produto que foi feito para rodar prioritariamente com os esportes americanos está encontrando alguns desafios para ser atraente para o fã brasileiro, que invariavelmente, quer consumir futebol brasileiro, a maior paixão nacional. "É como o programa que menos dá audiência no Brasil, o Sportscenter, que nos Estados Unidos é o programa que mais se adapta naquele mercado. Nós tentamos, não deu tão certo, então fizemos programas mais adaptados ao gosto do brasileiro, que não é o Sportscenter", contrapõe Arnaldo Ribeiro (2018), "o mesmo temos de conseguir com o

site e o App – fazer adaptações para o gosto brasileiro”. Tanto os Estados Unidos como o Brasil estão avaliando e buscando melhorias no aplicativo diariamente. Inclusive, investindo em pesquisas de mercado.

Considerações Finais

Ao analisar o caso da Espn no Brasil constata-se indícios de que a empresa está no caminho da adaptação no ambiente digital para desempenhar ações que não a conduzam ao declínio como organização jornalística.

Das sete recomendações feitas para instituições no relatório “Jornalismo Pós-Industrial: Uma Adaptação aos Novos Tempos” (2013), quatro delas fazem muito sentido nesse caso. O ponto de “formar parcerias” pode de fato ser um caminho de buscar novos negócios que complementem o seu *core business* atual, o da TV por assinatura. No entanto, no quesito “modelo de negócios”, a perspectiva mais impactante no horizonte deverá ser a de fusão no Brasil com a Fox Sports, hoje sua principal rival – mas isso, irá muito além de parceria, e até a finalização deste artigo, nada está desenhado ainda sobre como será feita. Agora, sabe-se que a ESPN está sendo reorganizada para ser administrada por executivos da Disney.

Assim, a maior novidade deste artigo se dá com as recomendações voltadas para “mudanças nos processos internos”. A criação do “grupo de transmissão e edição” mexeu demais com a intimidade da redação da ESPN Brasil e os próprios atores da empresa ainda não assimilaram a nova realidade. Algo que aconteceu sem influência da matriz, por um motivo fortemente econômico após várias demissões, mas que de fato, trouxe uma ruptura de um sistema antigo para outro mais integrado, eficiente e voltado fortemente também para o digital. E como vimos, de acordo com a recomendação “passar por cima do CMS”, há alguns exemplos de boas práticas de jornalismo esportivo – como o programa “Bate Bola Debate”.

A recomendação “administrar requisitos tecnológicos da internet”, também relacionada a processos internos, se aplica totalmente à realidade da ESPN no Brasil, que tem um site muito forte e apresentou muitas mudanças na sua plataforma e na sua filosofia

de produto. Há mudanças drásticas de ter mais vídeos no lugar de textos, mas mantendo a mesma credibilidade da marca.

Por fim, a recomendação “determinar e avaliar impacto” tem ressonância com a própria missão da empresa: ‘servir ao fã de esporte, a qualquer hora, em qualquer lugar’. O produto inovador que tem essa função hoje é o global ESPN App, um aplicativo que nasceu para ser a porta para o futuro de uma empresa tão tradicional em esportes na TV paga. Porém, não basta apenas implementar uma nova tecnologia, mas aplicar ações de inovação constantes para que a ESPN continue no jogo da mídia esportiva na era digital.

Referências

ANDERSON, Chris W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos. **Revista de Jornalismo ESPM**, ano 2, n.5, p.30-89, 2013.

BARBOSA, S. 7 Jornalismo em ambientes dinâmicos: perspectivas, tendências e desafios para a criação de conteúdos em tempos de convergência. **Actas III Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0**. Bilbao, Espanha: Universidad del País Vasco, 2011.

BOYLE, Raymond. Sports Journalism: Changing Journalism Practice and Digital Media. **Digital Journalism**, v.5, n.5, p. 493-495, 2017.

BRUNS, Axel. Media Innovations, User Innovations, Societal Innovations. **The Journal of Media Innovations**, v.1, n.1, p. 13-27, 2014.

CASTELANI, Fernando. Entrevista concedida a Renata Soares Netto. São Paulo, 13 nov. 2018.

CHRISTENSEN, Clayton M.; SKOK, David; ALLWORTH, James. **Be the disruptor**. Nieman Reports. The Nieman Foundation for Journalism at Harvard University, vol. 66, n. 3, 2012.

COSTA, Caio Túlio. Um modelo de negócio para o jornalismo digital: como os jornais devem abraçar a tecnologia, as redes sociais e os serviços de valor adicionado. **Revista de Jornalismo ESPM**, n.9, p. 51-115, 2014.

CRUPI, Anthony. Disney aumenta oferta pela Fox e passa Comcast. **AdAge/Meio & Mensagem**, 21 jun. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2RkWB1H>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

FELIX, Felipe. Gerente de eSports. Entrevista concedida em 29 jul. 2018.

GARCÍA-AVILÉS, José Alberto; PRIETO, Miguel Carvajal; ARIAS-ROBLES, Félix Arias. Implementation of innovation in Spanish digital media: analysis of journalists' perceptions. **Revista Latina de Comunicación Social**, 73, p. 369-384, 2018.

GARCÍA-AVILÉS, José Alberto; PRIETO, Miguel Carvajal; ARIAS-ROBLES, Félix

Arias; DE LARA-GONZÁLEZ, Alicia. Journalists' views on innovating in the newsroom: Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. **The Journal of Media Innovations**, 2018.

MACHADO, Elias. Creatividad e innovación en el periodismo digital. **Actas II Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0**. Bilbao: Universidad del País Vasco, p. 64-72, 2010.

MELVIN, Paul. ESPN+ Hits One Million Paid Subscribers in Just Over Five Months. **ESPN MediaZone**, 20 set. 2018. Disponível em: <<https://es.pn/2PU9kUF>>. Acesso em: 20 set. 2018.

NAVARRO, Victória. TV a Cabo Perde Quase Meio Milhão de Clientes em 12 Meses. **Meio & Mensagem**, 30 nov. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2KNPd97>>. Acesso em: 12 out. 2018.

PALOMINO, João. Entrevista concedida a Renata Soares Netto. São Paulo, 07 nov. 2018.

PAVLIK, John V. Innovation and the future of journalism. **Digital Journalism**, v.1, n.2, p. 181-193, 2013.

RAMONET, Ignácio. **A explosão do Jornalismo: das Mídias de Massa à Massa das Mídias**. São Paulo: Publisher, 2012.

RIBEIRO, Arnaldo. Entrevista concedida a Renata Soares Netto. São Paulo, 09 nov. 2018.

SILVA, Luciano. Entrevista concedida a Renata Soares Netto. São Paulo, 15 nov. 2018.

SIMÕES, João. Entrevista concedida a Renata Soares Netto. São Paulo, 02 fev. 2018.

STEINBERG, Brian. Can a New President and Streaming Service Help ESPN Win Again? **Variety**, 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2JSWJ4q>>. Acesso em: 08 out. 2018.

TEECE, David J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Elsevier, Long Range Planning 43, 2010.

VAQUER, Gabriel. Executivos da Disney, ESPN e Fox Sports vão ao Cade para aprovar fusão. **UOL Esporte**, 16 out. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2GzIBxF>>. Acesso em: 16 out. 2018.