

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

IGOR BORGES MÜLLER

**O JORNALISMO SE SUSTENTA?
Um estudo de caso do modelo de negócios da VICE**

São Leopoldo

2019

M958j Müller, Igor Borges

O jornalismo se sustenta? um estudo de caso do modelo de negócios da VICE / Igor Borges Müller. --2019.

192 f.

Orientador: Profa. Dra. Maria Clara Jobst de Aquino Bittencourt.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Crise no modelo de negócios. 2. Crise no jornalismo. 3. Jornalismo pós-industrial. 4. Modelo de negócios. 5. Estratégia de negócios. I. Bittencourt, Profa. Dra. Maria Clara Jobst de Aquino, orient. II. Título.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Marina Ransolin - CRB 10/2515)

IGOR BORGES MÜLLER

**O JORNALISMO SE SUSTENTA? UM ESTUDO DE CASO DO MODELO DE
NEGÓCIOS DA VICE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

APROVADO EM 21 DE NOVEMBRO DE 2019.

BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. RAFAEL DO NASCIMENTO GROHMANN - UNISINOS

PROF. DR. RONALDO CÉSAR HENN - UNISINOS

PROFA. DRA. MARIA CLARA JOBST DE AQUINO BITTENCOURT - UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Não se faz nada sozinho nesta vida, e eu tive o privilégio de ter importantes apoios na minha jornada. Em primeiro lugar, minha mãe, **Valkiria**, que me dá segurança e me sustenta em todos os sentidos. É a mulher mais forte e generosa que eu conheço, que me incentiva, instiga e apoia em tudo que eu faço – e até no que deixo de fazer – mesmo quando isso exige que ela passe dos seus próprios limites. Ela tem sempre uma palavra de apoio e estende os braços, empresta o ombro e conforta. Ela me empresta sua fé e me ensina constantemente a aprender a crescer e amadurecer. E isso não é fácil – nem para mim, nem para ela. Também preciso reconhecer o apoio do meu pai, **Gilberto**, que à sua maneira sempre buscou me motivar e a não desistir.

Neste caminho, contei com o amor e o companheirismo do **Zalla**, que me ajudou muito. Ele foi meu orientador, revisor e, principalmente, incentivador. Foi um modelo de excelência e dedicação acadêmica que, apesar de querer muito, não consegui alcançar. Foi amor e afeto, carinho e cumplicidade, foi luta. Foi importante e especial.

Eu tenho a sorte de ter bons amigos. Algumas amizades com mais de 20 anos (e eu tenho 31!). Não pude me fazer presente na vida de muitos deles nos últimos tempos, em virtude da escrita e do trabalho, mas sei que eles compreendem e torceram pelo sucesso desta empreitada. Outros estiveram bastante próximos, como a Estephanea, que mora comigo e foi com quem desabafei em diversos momentos de frustração ou cansaço. Na menção à ela, quero agradecer a todas estas pessoas especiais que me cercam.

Também quero agradecer aos meus colegas de trabalho. Eles acompanharam todo o processo de "parir" este trabalho, enquanto tentava equilibrar a pesquisa e as outras demandas da vida. Agradeço à Raiza e ao Juliano pela oportunidade e aos desafios de uma nova carreira, e por flexibilizar, na medida do possível, para que eu conseguisse concluir esta dissertação. Na reta final, a Camilla foi fundamental. Um exemplo de coleguismo que ultrapassa as horas do expediente e os limites do escritório. Obrigado pelo empenho em me incentivar e não esmorecer.

O período do mestrado e escrita desta dissertação foi permeado por muitas mudanças na minha vida, e por isso é preciso admitir que ele não foi minha

prioridade. Ele perpassou por todas as coisas que se passaram na minha vida, e muitas delas me abalaram ou tiveram impactos significativos, por vezes até me desestabilizando. O fato de não ter sido prioridade, não me permitiu alcançar a conexão que eu imaginava. Me causa frustração a falta de identificação com aquilo que eu desejava ser um projeto de vida, mais acadêmico, mais erudito, mais estudioso e dedicado.

As dores para escrever a dissertação me exigiam que ele fosse um pedaço de autoralidade. Eu desejei que esta dissertação me representasse, e que eu me visse nela, já que não me vi acomodado naquilo que almejava quando candidato ao mestrado. É por isso também que este agradecimento tem muito de exposição pessoal. É preciso reconhecer as fraquezas, e este processo me exigiu lidar com muitas delas. Algumas de uma forma melhor do que outras, mas foi um processo de descobertas.

Com o desejo de me colocar inteiro neste projeto, foi assim que retomei. Uma disciplina no mestrado me inspirou a mostrar a pesquisa da pesquisa, aquilo que ninguém vê, que ninguém mais sabe. Eu decidi mostrar um pouco de mim, do que se passou enquanto estas linhas foram sendo escritas.

Foi um processo difícil e intenso. Foi sofrido buscar motivação e energia para retomar a pesquisa. Meu desejo sempre foi entregar um bom trabalho, de contribuir com bons exemplos e inspiração para o mercado editorial – não necessariamente as grandes empresas, mas as novas iniciativas. Com o tempo, fui ajustando as expectativas. A este ponto, espero ter conseguido fazer alguma pequena contribuição para o sustento do jornalismo.

O que vem a seguir representa o meu estilo de escrever e me comunicar, estruturado na maneira como o meu raciocínio se desenvolveu, na ordem e narrativas que deram sentido ao conhecimento que absorvi da pesquisa. Também tem um pouco dos meus sentimentos, das minhas impressões. No fim, foi uma entrega intensa. Tem um pouco de mim aqui. Se bom ou ruim, cabe a quem ler avaliar.

RESUMO

A partir deste estudo de caso, busca-se compreender como a VICE – um exemplo de veículo pós-industrial já estabelecido – financia sua prática jornalística em um cenário de escassez de investimentos no mercado. Através de observação e entrevistas com membros da redação do veículo, conduzimos uma análise sobre o modo de produção e o modelo de sustentabilidade da VICE, a partir de uma contextualização histórica dos paradigmas da evolução do jornalismo, tendo como pano de fundo a crise do jornalismo em suas diferentes angulações. Ao final da pesquisa, entende-se que, pela maneira como se aplica o modelo de negócios e suas regras, não há prejuízo dos valores jornalísticos. Seria arriscado dizer que é a solução para as tais crises, porém chega-se ao entendimento de que todos os envolvidos - empresa, jornalistas, leitores e anunciantes - têm a ganhar.

Palavras-chave: crise no modelo de negócios; crise no jornalismo; jornalismo pós-industrial; modelo de negócios; estratégia de negócios.

ABSTRACT

From a case study, we seek to comprehend how VICE - an example of post-industrial well-established vehicle - finances their journalistic practices in a scenario of scarce investments. Through observation and interviews with members of their newsroom, we conducted an analysis of their production and their sustainability model, starting with a historic background of journalism evolution's paradigms, taking as a broader context its crisis in its different angulations. Ultimately, we understood that, by the manner their business model is applied within their own rules, there isn't any prejudice over journalistic values. It would be reckless to say that [VICE's business model] is the solution to said crisis, although there is an agreement that all parties - company, journalists, readers and advertisers - have to gain from.

Key-words: business model crisis, journalism crisis, post-industrial journalism, business model, business strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Rodapé de matéria da VICE com a indicação de patrocínio.....	62
Figura 2: exemplo de matéria com patrocínio destacado.....	63
Figura 3: exemplo de conteúdo com interferência total do cliente.....	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 AS MUITAS CRISES DO JORNALISMO	15
2.1 Da imprensa de tipos móveis às rotativas	15
2.2 A crise do paradigma	18
2.3 A crise financeira	21
2.4 A crise na estrutura.....	23
3 O QUE VEM DEPOIS?	26
3.1 Um jornalismo pós-industrial.....	27
3.2 Casa em chamas, casa nova	31
3.3 Estratégias e modelos de negócio	32
3.4 Uma alternativa de (re)visão.....	36
4 VICE: QUEM SÃO, COMO VIVEM E DO QUE SE ALIMENTAM	40
4.1 Quem são os entrevistados.....	42
4.2 VICE: quem são	43
4.3 VICE: como vivem	50
4.3.1 A gangue	52
4.3.2 Como a gangue se organiza	56
4.4 VICE: do que se alimentam	59
4.5 E o que isso tem a ver?	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICE A - ENTREVISTAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

Caso um jornalista ou editor da VICE lesse este texto, talvez não concordasse, mas a intenção na introdução da dissertação é emular o estilo imersivo do jornalismo da VICE, para que a banca — e quaisquer leitores — compreenda sobre o que os entrevistados tanto falam, e que você verá na sequência. Para tanto, vou relatar aquilo que não teria espaço em lugar nenhum deste trabalho nas páginas a seguir: o que senti, mais do que vi, na visita de campo e, também, como Deus me colocou aqui (espero que tenham sacado a referência do meme da internet, senão está explicado).¹

Começando pelo começo, acho pertinente explicar o que motivou este estudo. Alguns diriam masoquismo, por esta sôfrega incursão na pesquisa — um bastidor que eu talvez trabalhe mais ou menos nas próximas linhas. Mas não foi isso, apenas. Movido pela força da contrariedade, eu queria encontrar uma alternativa ao PayWall. E eu detesto o PayWall.

Eu, quando jovem e idealista jornalista, sempre acreditei no poder transformador da livre informação, tinha fé na capacidade da internet de espalhar e democratizar o conhecimento. Isso até as correntes de WhatsApp se espalharem pela infosfera. E este jovem jornalista, com um frescor de utopia remanescente teve, em dado momento de sua jovem carreira, a oportunidade de atuar como editor do site do jornal em que trabalhava em Santa Maria, no interior do Rio Grande do Sul.

Eu estava razoavelmente satisfeito. Havia reformulado a home do site, reorganizado as editorias, tinha feito um estudo com o público-leitor para entregar os conteúdos que as pessoas queriam ler. E as coisas estavam funcionando: audiência crescia, relevância nas redes sociais e a equipe da redação começando a entender que o site não era uma coisa menor e não necessariamente trabalho extra — esta última parte demorou mais tempo.

Até que um dia, ele chegou. Em 2014, a ordem de que todos os sites do Grupo RBS que tivessem assinatura teriam que implantar o PayWall. E eu fui obrigado a fazer esse trabalho sujo. E contrariado, só ficava pensando: “Esta

Frase do ex-presidente Michel Temer que virou meme em 2017. Relato em matéria do jornal O Globo. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/nao-sei-como-deus-me-colocou-aqui-frase-de-temer-vira-piada-nas-redes-21525923>.

estratégia está errada, isso vai contra o que é a internet, os jovens não vão ler. Tem que ter outro jeito” [*Eco da frase em looping*]. E tem?

A crise já se anunciava no ecossistema de empresas jornalísticas do qual eu fazia parte quando um desastroso anúncio bradava o “investimento em demissões” de mais de uma centena de pessoas, em 2014. Eu sobrevivi a este “*passaralho*”. Até ganhei uma promoção e transferência para Porto Alegre. E ali eu senti o cheiro da crise mais de perto. Então, cada dia ficava mais evidente a migração para um modelo de negócios baseado em assinaturas, tanto da edição impressa quanto nos canais digitais. E a diminuição da quantidade de páginas denunciava qual torneira havia secado: a publicidade. Mas será?

E foram estes questionamentos iniciais que motivaram esta pesquisa, que tem por objetivo investigar as estratégias de negócio que garantem a sustentabilidade da VICE em um cenário de crise. Meu problema de pesquisa surge de um misto de questionamentos que me fizeram ir primeiro em busca de um objeto de pesquisa que me permitisse extrair dados através dos quais eu conseguisse enxergar algo de diferente do que havia no mercado: em um contexto de crise, no qual o financiamento por publicidade é abalado e reconfigurado, como a VICE se sustenta e propõe outras possibilidades de negócio em jornalismo?

Não foi fácil chegar na VICE. Na verdade, custou um pouco a identificar, no ecossistema jornalístico, alguma publicação que não estivesse enveredando para o modelo de conteúdo fechado e assinatura. Foi em uma palestra do então *general manager* da VICE, Daniel Conti, durante o Fórum de Interatividade e Comunicação de 2016, que o veículo despertou minha curiosidade. O modo de distribuição e monetização tinha um quê de diferente. E daí constitui-se meu objeto de pesquisa.

Vencido todos os procedimentos-padrão (ingresso no PPG, cursar todos os créditos e passar pela banca de Qualificação) chegou, enfim, o momento do trabalho de campo. Visitei a redação da VICE nos dias 15 e 16 de outubro de 2018. E foi lá, sentado em silêncio em um ambiente um tanto intimidador para mim, que tive a ideia de escrever a introdução da forma que está sendo apresentada aqui.

Conseguir a liberação do administrativo da VICE para a visita e ter e-mails solicitando entrevistas respondidos foram processos lentos e angustiantes. Por algum motivo, achei que seria mais rápido. Mas levei mais de dois meses entre contatar e obter respostas de membros da equipe. Como os retornos foram bastante demorados, fui para São Paulo já tendo realizado duas entrevistas por

videoconferência. Cheguei na sede da publicação no dia seguinte à gravação de uma entrevista com o então candidato à presidência Fernando Haddad – já estávamos no segundo turno do pleito. Antes de tocar o interfone daquele casarão todo branco na Rua Periquito 264, porém, quase não consegui ir. Quem lida com crises de ansiedade talvez consiga dimensionar as voltas que meus pensamentos deram à medida que o horário marcado para a observação começava a se aproximar. Se eu não tivesse viajado acompanhado, teria sido muito mais sofrido. Mas em algum momento a respiração normalizou, o suor frio e a tontura cessaram e eu estava em um carro cruzando a cidade, com o coração na mão.

E então, entrei na VICE. Parecia quase impossível até aquele momento, e de repente eu estava lá dentro. E sozinho. Não havia quase ninguém no prédio na hora que eu cheguei, pouco depois do meio-dia. A casa tinha três andares. Do lobby, fui subindo as escadas e observando. Era tudo branco: paredes, portas...quadros com fotografias que reconheci de matérias que havia lido quebravam a monocromia. Nenhuma placa ou indicação. E segui subindo e tentando encontrar a sala da office manager, até que enfim nos encontramos no corredor – eu do lado totalmente oposto à sala dela.

Após nos apresentarmos, ela percorreu todo o prédio comigo me mostrando os setores e me apresentando para quem cruzasse nosso caminho – eu devia ter gravado aquilo, porque no nervosismo daquela hora, pouco absorvi daquela visita guiada. Enfim chegamos na redação, em uma sala à direita do lobby onde havia entrado. Ali fui apresentado aos poucos seres humanos que estavam na sala. E passei por essa mesma apresentação outras duas vezes, a cada editor que falei – e acredito que o rubor da minha pele aumentava a tonalidade de vermelho a cada vez. Ao entrar na sala da redação, meu olhar bateu em um quadro branco. No canto superior direito, uma instrução de como burlar o PayWall da Folha de S. Paulo. Naquele momento, acreditei estar no lugar certo.

Das minhas impressões, lembro claramente que o silêncio que imperava naquela sala - provavelmente porque havia um intruso no ninho - retumbava e fazia eco na minha agonia de pessoa tímida. Eram 16 posições de trabalho, distribuídas em três mesas grandes. Eram brancas, como tudo. Naquele espaço dividiam espaço as equipes do editorial e de redes sociais. São departamentos separados na estrutura da empresa. Me chamou ainda mais atenção o pouco número de pessoas dedicadas ao editorial: quatro editores, três repórteres e uma estagiária. Estes

últimos muito jovens. Era como se eu estivesse no set de um editorial de moda, do tipo Adidas Street Style. Todos eram super descolados e estilosos. E fumavam muito.

Foi naquela sala, sentado quieto e anotando tudo que me vinha à cabeça que tive a ideia de como escrever esta introdução, com título “tipo VICE”: “Como ser tímido e tentar se virar em uma observação de campo”. Se você não é tímido, nunca vai entender os pequenos dramas de não tomar café ou água porque ninguém te ofereceu - e eu sou movido a cafeína (!) - ou a dificuldade em aceitar uma bolacha quando alguém resolve olhar para ti. Ou o pavor que se instaura quando tu fazes barulho em uma sala silenciosa.

Mas o mais difícil, neste caso em especial, era puxar e “forçar” pessoas estranhas a concederem entrevista. Neste sentido, a visita fluiu menos no primeiro dia. A expectativa era poder acompanhar a reunião de pauta que ocorre às segundas, mas naquela semana não houve. Era como se estivessem vivendo a ressaca do êxtase pós-entrevista com Haddad. E demorou muitas horas para ela entrar no ar. Fiquei esperando a matéria ser publicada para pedir um tempinho para falar e nada dela entrar. E lá se foram algumas horas. Não foi de todo perdido pois tive a oportunidade de assistir a outra reunião, de planejamento do mês. E fiz uma entrevista.

No dia seguinte pude assistir a uma reunião mais confidencial, da qual falarei muito pouco em respeito ao espaço que me foi permitido, e consegui outras três entrevistas; os dois últimos foram ao mesmo tempo e eram, hierarquicamente, bastante importantes: o editor-chefe e a editora de VICE. A conversa estava boa, mas demorou muito para eles terem essa brecha na agenda. No minuto seguinte ao que desliguei o gravador, tive que me despedir às pressas. Faltava menos de três horas para meu voo de retorno, e eu ainda tinha que ir para Guarulhos. Eu queria ter ficado um dia a mais, queria tê-los conhecido um pouco mais e viver aquela experiência mais um pouco. O clima foi muito agradável no final das contas, e as pessoas me trataram bem apesar das agendas cheias.

Mas a redação que eu conheci já não existe mais. Tom dramático à parte, devo ter sido um dos últimos visitantes-pesquisadores naquele endereço no bairro Moema, em São Paulo. Pouco tempo depois, a sede da publicação se mudou para a Avenida Paulista. Também alguns dos entrevistados durante a visita já não fazem

mais parte do quadro funcional da VICE – e sei disso porque passei a stalkear muitos deles nas redes sociais.

A fim de contextualizar a crise pela qual passa o mercado jornalístico e possíveis alternativas, este trabalho utiliza como metodologia o estudo de caso. Para Yin (2005), a necessidade de realizar estudos de caso surge da necessidade de estudar fenômenos sociais complexos. Deste modo, para o autor, eles devem ser usados quando se lida com condições contextuais, confiando que essas condições podem ser pertinentes na investigação. Aliás, a importância que Yin (2005) atribui ao contexto está patente na sua definição do método: “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2015, p. 32).

O estudo de caso faz recurso a uma diversidade de formas de recolha de informação, dependente da natureza do caso e tendo por finalidade, possibilitar o cruzamento de ângulos de estudo ou de análise. Entre os instrumentos de coleta de informação encontra-se o diário, o questionário, as fontes documentais, a entrevista individual e de grupo e outros registos que as tecnologias da informação e comunicação nos permitem obter.

Para os fins desta pesquisa, emprego o método de entrevista semiestruturada como a principal fonte interna do caso estudado, a VICE e a observação de campo. O que será apresentado na análise desta dissertação é resultado das entrevistas realizadas antes, durante e após esta visita. Da área editorial, pude entrevistar o editor-chefe, a editora de VICE, um repórter e uma estagiária. Das áreas satélites à redação, tive acesso ao *head of audience development*, ao *producer* e ao *publisher*. Todas elas têm relação direta com a redação, mas executam também projetos próprios – e que geram renda. Podemos dizer que elas ficam na fronteira entre a Igreja e o Estado, ou entre o Editorial e o Comercial. Esta barreira, aliás, na VICE, é bastante permeável.

No segundo capítulo falarei sobre a evolução do jornalismo até se tornar uma indústria, sob a perspectiva de Charron e Bonville (2016) e Marcondes Filho (1989). Enquanto a dupla de autores franceses analisa (e classificam) a evolução do jornalismo a partir de seu discurso, Marcondes Filho aborda o jornalismo a partir das práticas mercantis relacionadas à atividade profissional. Compreendendo o surgimento desta indústria, teremos melhores condições de compreender como

chegamos na atual crise – entre elas, a do modelo de negócios. Apresentarei o cenário em números e um levantamento de estudos relacionados à estas crises.

No capítulo três, busco refletir sobre o que (pode) vir depois, trazendo o conceito de Jornalismo Pós-Industrial (ANDERSON, BELL; SHIRKY, 2013) como linha guia para apresentar iniciativas nativas digitais que podem sinalizar o que pode ser considerado, em alguma medida, as soluções ou alternativas às crises enfrentadas pelo jornalismo.

Este overview pavimenta o caminho para chegarmos ao objeto de estudo desta dissertação, a VICE. No capítulo quatro, apresentarei a empresa, trazendo as informações coletadas em entrevistas ao longo do trabalho de campo e observação, com especial enfoque nas fontes de receita que garantem uma aparente tranquilidade da empresa – e seus empreendimentos - frente às águas turbulentas da crise no setor.

Por fim, faço um apanhado do trajeto que percorri neste período de mestrado, recuperando a observação e as entrevistas feitas na tentativa de refletir sobre o atual estado da arte e do campo do jornalismo, não só no Brasil, mas de forma mais abrangente e um pouco audaciosa, num âmbito geral. Ainda há muito o que estudar, investigar e tensionar sobre modelos de negócio e estratégias de sustentabilidade. O que busco com este estudo é, através de um caso específico, delinear alguns apontamentos sobre como o mercado é impactado pela crise e suas diferentes angulações, através de um esforço que me permitiu não só conhecer mais sobre o jornalismo, suas potencialidades e suas limitações, mas também sobre mim mesmo. Como jornalista e aspirante a pesquisador passei por um processo de construção e autoconhecimento que me possibilitaram compreender, ainda que a alguns custos inesperados, o valor da disciplina, da organização e do planejamento.

2 AS MUITAS CRISES DO JORNALISMO

Estamos em crise. O jornalismo está em crise. Esta pesquisa parte desta afirmação. Uma afirmação que pode ser corroborada por qualquer profissional da área, em especial os que estão em atividade (sobrevivendo) nas redações de veículos. Outras afirmações importantes de serem esclarecidas de começo é que esta crise está instalada no jornalismo tradicional, ou industrial; que as iniciativas independentes navegam no mesmo mar de águas turbulentas, mas com diferentes condições de adaptação e estabilização frente aos mesmo desafios que os transatlânticos que seriam as empresas tradicionais de comunicação.

A questão que se abre a partir daí é: de que crise estamos falando? Para Christofolletti, “no jornalismo, a crise é complexa, multifacetada e dinâmica. [...] mas a crise do jornalismo não se restringe à míngua de dinheiro. [...] Quer dizer, a crise é financeira, mas também é política e existencial, de ética e credibilidade, de governança e gestão” (CHRISTOFOLETTI, 2019). Para esta pesquisa, o enfoque será dado ao que se convencionou como “crise no modelo de negócio”. Mas antes de entender do que isto se trata e como chegamos nela, é importante compreendermos como o jornalismo se transformou em indústria e a sua relação com os avanços tecnológicos.

Prepare-se, a partir daqui você lerá muitas vezes a palavra crise. E acredite, elas são muitas. Vamos, então, tentar levar o jornalismo para este divã acadêmico?

2.1 Da imprensa de tipos móveis às rotativas

Não fosse a tecnologia, o jornalismo provavelmente não teria nascido, uma vez que sem a imprensa de tipos móveis inventada por Gutenberg a produção dos informativos seria feita de modo artesanal, o que representaria um obstáculo no desenvolvimento da atividade que viria a ser consumida pelas massas. Este é justamente o ponto inicial das classificações das fases evolutivas do jornalismo que Charron e Bonville apresentam no livro *Natureza e Transformação do Jornalismo* (2016). O objetivo dos autores é apresentar uma nova concepção da historiografia

do jornalismo tendo como critério principal de classificações do discurso jornalístico². A análise parte dos primórdios do jornalismo, que, para os autores, se inicia com o surgimento dos primeiros jornais, com a impressão das primeiras gazetas e não com a formalização de uma atividade profissional do jornalista.

É nesse ponto, o estabelecimento do surgimento do jornalismo quando ele se configura em produto passível de vendas – as gazetas – que se inicia o diálogo com Ciro Marcondes Filho, autor do livro *O Capital da Notícia* (1989). Enquanto os autores franceses analisam (e classificam) a evolução do jornalismo a partir de seu discurso, Marcondes Filho aborda o jornalismo a partir das práticas mercantis relacionadas à atividade profissional. Nesta análise, o autor também emprega quatro fases para ilustrar a evolução da atividade profissional do jornalismo³. O que significa que, se os autores franceses olham pelo lado do produto e seu discurso, Marcondes Filho vê sob a ótica de mercado.

Para Marcondes Filho (1989), o aparecimento do jornal está subordinado ao desenvolvimento da economia de mercado. O jornal surge como o instrumento de que o capitalismo precisava para fazer com que mercadorias e informações financeiras – como dados de balanço comercial e carregamentos de cargas no portos – fluíssem melhor entre o público interessado: “Para atender a necessidade do trânsito de mercadorias, as próprias notícias se transformaram em mercadorias” (MARCONDES FILHO, 1989, p. 57).

Nesta lógica mercadológica, o produto-jornal opera sobre duas modalidades, o valor de uso e o valor de troca. O jornal cria, a partir da matéria-prima informação, a mercadoria notícia. O editor (na figura do responsável pela empresa jornalística), não vende o seu produto apenas ao leitor; ele vende espaço publicitário – dois mercados que são um só, pois o anunciante visa ao mesmo público-leitor. Desta

2 São eles: a) Jornalismo de Transmissão (século XVII) - os primeiros jornais se devem a impressores que recolhem e difundem em suas gazetas correspondências, anúncios e outras informações que lhes eram enviadas; b) Jornalismo de Opinião (início do século XIX) - o gazeteiro, transformado em editor “põe o jornal a serviço das lutas políticas; c) Jornalismo de Informação (surge entre 1880 e 1910 e se consolida a partir da década de 20) - em um contexto de intensificação de relações comerciais e de produção em massa, os empresários percebem que se deixarem de lado os debates políticos, e investirem em conteúdos que possam interessar a um grande número de leitores, o negócio pode se tornar bastante lucrativo, com aumento substancial de publicidades; d) Comunicação (a partir das décadas de 1970-80 até hoje) - em busca de novos mercados, empresários do ramo “abraçam” as novas tecnologias que favorecem a multiplicação de suportes midiáticos e dos serviços de comunicação.

3 São elas: a) Jornalismo Informativo (séc XVII) - fase que compreende a produção tipográfica para fins de comercialização da informação, antes transmitida de forma oral; b) Literário - (final do séc XVIII) nesta fase a imprensa passa a difundir opinião, momento em que surgiram jornais partidários e que os interesses políticos e pedagógicos das empresas se sobreponham aos interesses econômicos; c) de Negócios (séc XIX) - com a introdução da prensa rápida e afirmação da burguesia e do capitalismo fez com que as empresas guinassem ao lucro, e os jornais passaram a produzir produtos para as massas, em grandes tiragens; d) Eletrônico (séc. XX) - período de modernização das redações e processos, com a chegada de novas tecnologias que baratearam custos de produção e também causaram redução no número de jornalistas contratados.

forma, “o valor de uso não é somente a notícia, assim como o valor de troca não é apenas a compra. As duas esferas interpenetram-se”. (MARCONDES FILHO, 1984, p. 27). Para ele, o que caracteriza o jornalismo não é somente vender fatos e acontecimentos, mas, ao transformá-los em mercadoria, explorar e vender a sua aparência, impacto e caráter explosivo associado, o que o autor chama de “aparência de valor de uso”.

Uma vez compreendidas as relações de uso e troca associados ao produto notícia, é importante compreender a evolução do jornalismo enquanto produto em empresa, influenciado pelas mudanças na sociedade e nos regimes econômicos. “A mercantilização da informação, seu duplo caráter (aparência de valor de uso e de troca), são peças-chave na organização capitalista da sua atividade econômica e de sua perpetuação” (MARCONDES FILHO, 1989, p. 33).

A passagem da imprensa Informativa (que na classificação de Charron e Bonville equivale a primeira fase, de Transmissão), dos vendedores de notícias, para a imprensa de Opinião marca a revolução empreendida a partir do final do século 18, caracterizando o que Marcondes Filho classificou como segunda fase da imprensa, a do Jornalismo Literário e Político. Neste período, o jornal serviu como instrumento da burguesia na sua luta por ascender ao poder.

A imprensa burguesa caracterizava-se por sua ligação com a expansão e a consolidação do novo modelo de produção na sociedade. Uma vez estabelecido o poder, vai-se desenvolvendo a imprensa nos moldes capitalistas. De conteúdo e público elitista/restrito, passa a se voltar para as massas.

A inovação tecnológica é fator determinante para a virada do jornalismo para um modelo industrial, capitalista e de massa. Marcondes Filho salienta que a terceira fase, de Negócios (Informação, para Charron e Bonville) se inicia com a invenção da imprensa rápida, em 1814. Esta nova tecnologia possibilitou um aumento no volume de exemplares impressos, aumento de paginação e maior rapidez de impressão. Mas isto também acarretou maiores custos de produção, o que obrigou os donos de jornais a buscarem por mais receita – tanto em número de leitores, quanto em espaços publicitários –, para cobrir os investimentos de produção.

Nesse período, o jornal burguês avança bem mais em direção a veículo de massa e de conquista do público-leitor. Quanto mais ele tende à empresa capitalista, com lucros e perdas, mais adapta seu produto em busca de interesses de um público mais amplo, desenvolvendo melhores técnicas de aprimoramento do

produto. À medida que a imprensa se transforma em grande empresa capitalista, acompanhando o movimento geral da atividade econômica em direção ao modo capitalista de organizar a produção, tende cada vez mais a trabalhar seu produto segundo as imposições da estética da mercadoria. Jornais de massa tendem a tornarem-se sensacionalistas para justificar, por meio de grande vendagem, o alto investimento de capital. Nesta mesma lógica, o produto-jornal passa por mudanças estéticas, para melhorar sua aparência de uso: criam-se as manchetes, destaques e a primeira página ganha maior status em importância:

Essa revolução levou o triunfo da notícia sobre o editorial e dos fatos sobre a opinião, mudança moldada pela expansão da democracia e do mercado, e que, com o tempo, conduziria à incômoda submissão do jornalismo à objetividade [...]. O conceito de notícias do *penny paper* não apenas concebeu a notícia como um produto comercializável, cujos atributos – particularmente a atualidade –, poderiam ser medidos, como inventou um gênero que reconheceu – e então reforçou –, a importância da vida cotidiana (SCHUDSON, 2010, p. 25, 38, apud HAUSER, 2017, p. 16-18).

A última fase descrita por Marcondes Filho também guarda algumas semelhanças com a proposta de modelo teórico de Charron e Bonville. Porém, como quase três décadas separam os dois textos, há ressalvas. Para Marcondes Filho, a última fase de sua classificação, a Eletrônica, sofre influências da tecnologia, que causa mudanças estruturais na prática profissional e na gestão empresarial. A ênfase deste período, destaca o autor, são os altos custos de implementação de novos recursos tecnológicos e a resistência dos profissionais em adotar esses novos instrumentos, sob o temor de demissões que poderiam ser causadas a partir da automatização de alguns processos. Marcondes Filho também ressalta a dificuldade financeira de diversos veículos já naquela época: “dos jornais de Nova York, apenas o *New York Times* dá lucro. O mesmo ocorre com o *Los Angeles Times*. Os jornais sofrem”. (MARCONDES FILHO, 1989, p. 74).

2.2 A crise do paradigma

Segundo o dicionário brasileiro Michaelis da Língua Portuguesa, o verbete crise está relacionado diretamente à mudanças:

Estado em que a dúvida, a incerteza e o declínio se sobrepõem, temporariamente ou não, ao que estava estabelecido como ordem econômica, ideológica, política etc.; Conjuntura desfavorável; situação anormal e grave; conflito, tensão, transtorno; Momento de transição entre uma fase de prosperidade e outra de depressão, ou vice-versa; Episódio que se caracteriza pela presença de circunstâncias de difícil superação; lance embaraçoso que tende a ser duradouro; adversidade, agrura, apuro.(CRISE, 2019).

Independentemente da época ou do foco/critério adotado – o discurso da prática ou as relações mercadológicas –, fato é que o jornalismo sofre mudanças consecutivas desde o seu nascimento. A cada novo ciclo, vão se alterando as regras e maneiras de pensar e fazer o jornalismo. A cada nova adaptação, vão se alterando aquilo que Charron e Bonville (2016) chamam de paradigma jornalístico.

Um sistema normativo criado por uma prática fundamentada no exemplo e na imitação, constituído de postulados, de esquemas de interpretação, de valores e de modelos exemplares com os quais se identificam e se referem os membros de uma comunidade jornalística em um dado âmbito espaço-temporal, que unem os integrantes à comunidade e servem para legitimar a prática (CHARRON; BONVILLE, 2016, p. 58).

Desta forma, o jornalismo é apreendido pelos novatos por meio da observação do comportamento de profissionais mais experientes e, no decorrer da carreira, chegam ao ponto de não perceberem este sistema normativo, que são intimamente incorporadas aos seus esquemas e roteiros. Essa incorporação do paradigma profissional se dá sob as dimensões cognitivas (intelecto do jornalista) e discursiva (mensagens que os jornalistas produzem).

Ainda que o conjunto de regras que compõem o paradigma jornalístico sejam repassadas, isto não significa que elas não mudem ou sofram atualizações de tempos em tempos. Esse discurso e seus traços mnemônicos mudam sem cessar, de modo que o conteúdo do paradigma concreto não é estável, mas, ao contrário, está em constante evolução. Mas como uma prática estritamente codificada pode mudar continuamente?

Essa mudança não seria regular. Lenta e imperceptível em algumas épocas, ela se aceleraria em outras, acarretando um questionamento mais ou menos fundamental de princípios centrais da prática e precipitando com o tempo uma crise paradigmática. (CHARRON; BONVILLE, 2016, p. 72)

Segundo os autores, primeiramente, uma mudança de paradigma implica uma transformação tal que as regras de produção do discurso jornalístico e o próprio

discurso jornalístico não são mais reconhecidos como tais. Em segundo lugar, a prática jornalística é essencialmente contingente, ou seja, é uma propriedade cultural emergente de um sistema social dado. Disso resulta, portanto, que uma transformação paradigmática do jornalismo resultará de uma mudança profunda nas estruturas sociais com as quais a imprensa e o jornalismo mantém laços privilegiados de congruência:

Conforme o postulado expresso por esse silogismo, as causas de uma transformação profunda no funcionamento do jornalismo devem ser buscadas em uma mudança de amplitude comparável nas instituições ou estruturas sociais das quais a imprensa sofre a influência. (CHARRON; BONVILLE, 2016, p. 88).

Nenhum destes atores sociais age de maneira isolada, pois a realidade social é uma totalidade indivisível. Tanto no jornalismo como na língua, a mudança é inerente à prática discursiva. Nisso também, ela constitui mais a norma do que a exceção.

Portanto, sendo o jornalismo um produto da sociedade, suas regras e normas não estão imunes às transformações que ocorrem em seu entorno. Da mesma forma, considerando que nem todas as localidades estão no mesmo nível de desenvolvimento social, também o jornalismo que é praticado em cada uma delas não será equiparável. Ainda que se mantenham alguns traços comuns de um paradigma mais universal, o produto final do jornalismo é um reflexo das relações com os agentes e a sociedade em geral que existe no seu entorno.

Mas não é necessário observar um ciclo completo se concluir para notar as mudanças. A falta de referências e a impressão de que algo está diferente podem indicar uma metamorfose e aí se instala um sentimento de crise.

As classificações e reflexões apontadas pelos autores nos mostram o quanto o jornalismo mudou ao longo dos séculos, acompanhando a evolução da sociedade, e seus novos hábitos e interesses demandam diferentes formas de jornalismo. É possível entender a crise como condição essencial que faz da história um processo. Uma das descrições de Werneck Sodré pode ser aplicada sem restrições ao momento atual – como, de resto, a qualquer outra das turbulências que a imprensa vem enfrentando:

Diz-se de qualquer fenômeno ou processo que atravessa uma crise quando as formas antigas já não satisfazem ou não correspondem ao novo

conteúdo, e vão sendo quebradas, sem que se tenham definido ainda as novas formas; as crises são, assim, próprias das fases de transição. (SODRÉ, 1966, p. 450 apud RUSSI; MOSER; OLIVEIRA, 2015, p. 19).

As mudanças de paradigmas, por mais naturais ou compreendidas como parte da evolução do campo e do próprio mercado, conseqüentemente interferem nas condições financeiras do jornalismo. No próximo item buscamos entender um pouco mais sobre essa seara da crise.

2.3 A crise financeira

Não se sabe bem ao certo quando a crise atual do jornalismo começou. Mas há registros de textos publicados em meados de 2009, como o da revista *Times*, intitulado “*How to Save Your Newspaper*”. O artigo apresentava um estudo cujos dados revelavam que, no ano anterior, mais pessoas nos Estados Unidos estavam consumindo notícias gratuitamente na internet do que pagando por jornais e revistas impressos.

Autores como Siles e Boczkowski (2012) relacionam o cenário de crise com o contexto da crise econômica que os Estados Unidos viveram com o estouro da bolha imobiliária. A relação não é mero acaso, a grande maioria dos estudos sobre o tema tem como foco, ou epicentro, a crise do jornalismo naquele país. Mas não é exclusividade dos norte-americanos. E também não se pode dizer que a crise não existe, e isto não é novo. As crises são cíclicas.

Compreender a crise atual do jornalismo passa, portanto, por três eixos principais: *econômico* - redução dos investimentos em publicidade impressa em função da crise econômica global de 2008; *tecnológico* - o desenvolvimento da internet e a inserção do jornalismo no ambiente das redes sociais digitais têm produzido alterações nos valores e nos modos de produção das notícias; *social* - que leva em conta as mudanças na forma como os cidadãos consomem informações (SILES; BOCZKOWSKI, 2012). Como resultado disso, demissões em massa e a interrupção da impressão de jornais diários em várias partes do mundo.

Segundo os autores, a crise econômica afetou os veículos de comunicação do ponto de vista de suas estruturas de produção capitalistas, em especial devido a uma redução drástica dos investimentos em publicidade impressa. De acordo com

Christofoletti (2019), nos Estados Unidos, as receitas de publicidade dos jornais vêm caindo desde 2000, e em 2014 estavam no mesmo nível da década de 1950, quando o país tinha metade da população e economia sete vezes menor. Retrocesso semelhante ocorre com a circulação dos jornais norte-americanos, outra importante fonte de sustento dos periódicos. Segundo o *Newspaper Fact Sheet* 2018, o volume de exemplares vendidos em 2017 (30.948.419) é menor do que os números verificados na década de 1940 (32.371.000).

A questão financeira, no entanto, é apenas o primeiro sintoma a aparecer em um cenário de crise. Isto é, a crise no modelo de negócios. Christofoletti (2019) define o modelo de negócios como "um conjunto de arranjos para equilibrar receitas e despesas e, assim, garantir a manutenção financeira de uma atividade. É um esquema de sustentabilidade com estratégias para assegurar que a empresa continue a oferecer seus produtos, sejam latas de sardinha ou informação jornalística".

Por décadas havia uma fórmula para manter a indústria dos jornais e revistas: vendia-se espaço nas páginas para que outras empresas anunciassem seus produtos, serviços e marcas. Esses anúncios publicitários atraíam a maior parte dos recursos que sustentavam o negócio dos impressos, e somavam às receitas vendas dos exemplares avulsos e assinaturas. A publicidade subsidiava a informação jornalística, que chegava ao público a um preço módico. Os anunciantes buscavam nos veículos uma larga vitrine observada por quem possivelmente teria interesse nos produtos e serviços exibidos. Sem meias palavras, os anunciantes queriam a atenção dos leitores que poderiam se converter em consumidores. Associar suas ofertas a meios de prestígio e de qualidade valia muito a pena. (CHRISTOFOLETTI, 2019, Cap. 2).

O cenário de incertezas é bem sinalizado no relatório *Reuters Institute Digital News Report 2019*: "No campo dos negócios, a dor tem se intensificado em muitas empresas de mídia tradicional no último ano com nenhum aumento na receita de leitores compensando a contínua queda de publicidade impressa ou digital".

A análise fornecida pelo *Reuters Institute Digital Report* de 2017 dá pistas de como o mercado do jornalismo chegou ao ponto em que está. De acordo com Nic Newman, que assina a primeira seção do relatório, a abundância de conteúdo na internet, combinada a novas formas de distribuição, contribuiu para uma crise de confiança do e no jornalismo – discurso e atividade.

Siles e Boczkowski (2012) enfatizam a alteração do ambiente no qual a informação circula como um dos fatores que levam os jornais a disputarem com

outros atores sua posição privilegiada como produtores de notícias. A isso, soma-se a perda de credibilidade das empresas jornalísticas, pois os leitores contam agora, através das redes sociais, com outras fontes de informação, podendo comparar, verificar e desconfiar daquilo que é oferecido pelos meios tradicionais ou hegemônicos.

Christofoletti (2019) afirma que a indústria jornalística não reagiu com velocidade quando "farejou dificuldades". A reação dos donos de veículo foi fazer "cortes na carne do jornalismo em nome da racionalidade administrativa, de resultados contábeis imediatos".

A curto prazo pode até funcionar, mas a estratégia não pode ser de longo alcance porque corrói rapidamente a qualidade dos produtos e serviços. Ao demonstrar incapacidade frequente de cumprir o contrato com o público, a empresa – seus veículos e profissionais – são questionados em sua credibilidade também. É um indesejável e às vezes irreversível processo de erosão. (CHRISTOFOLETTI, 2019, Cap. 2)

No Brasil, os efeitos da crise nos impressos só seriam sentidos depois de 2000, com quedas sucessivas na primeira metade da década e alguma recuperação na segunda, conforme dados da Associação Nacional de Jornais (ANJ). Em 2017, veio o maior susto, quando a circulação caiu para 5,6 milhões de cópias/dia na comparação com 2016 (7,17 milhões de exemplares/dia), o que representou queda de 21%. Entre 2013 e 2017, as perdas acumuladas chegaram a um terço do mercado (33,2%).

2.4 A crise na estrutura

Se existe uma palavra intimamente ligada à cultura do jornalismo, esta palavra é crise. No contexto empresarial, a atividade jornalística teve seu fim decretado a cada nova plataforma trazida pelos avanços tecnológicos. Foi assim quando o jornalismo impresso enfrentou o surgimento do rádio, e o mesmo quando os dois viram surgir a televisão, e com a internet não foi diferente. Como se sabe, as previsões mais pessimistas não se concretizaram – jornais seguem circulando, emissoras de rádio e televisão mantêm suas transmissões e a internet convergiu as mídias em uma nova plataforma.

Nenhuma das mídias, no entanto, ficaram imunes ao surgimento de novas plataformas, nem dos avanços tecnológicos e todas as mudanças advindas a partir disso. Outra palavra relacionada à crise e à comunicação seria, portanto, adaptação.

O fato de sobreviver e se adaptar, contudo, não significa que as crises não existam. É neste contexto, a mais recente que o jornalismo enfrenta, que algumas práticas e modelos são postos em xeque. Este desafio não é exclusivo dos veículos tidos como tradicionais. A internet possibilitou o surgimento de novos *players* no mercado da informação e do conteúdo. E todos eles, as novas empresas digitais e os veículos tradicionais, têm pela frente o desafio de encontrar modelos de negócios que atendam às suas demandas e que possibilitem a sustentabilidade e o lucro nas suas operações.

Esta relação comercial que envolve conteúdo, consumidores e anunciantes já não tem sido tão rentáveis para as empresas de comunicação, como contextualizado acima. Este modelo consolidado e repetido à exaustão por todos os cantos do mundo começou a ser desafiado com o surgimento da internet e a popularização da tecnologia digital. Picard (2013) aponta que a tecnologia ajuda a redefinir as lógicas da oferta e da procura que, por sua vez, acabam definindo o valor da informação. Alves (2006) defende uma mudança de paradigmas na indústria jornalística.

A Internet é apenas a parte mais visível e popular da Revolução Digital que está criando a Sociedade da Informação. Em termos de manejo e de acesso a informações, o único paralelo histórico que podemos encontrar para esta revolução é a invenção do tipo móvel por Gutenberg em 1542, que transformou a humanidade ao ampliar as possibilidades de disseminação do conhecimento. (ALVES, 2006, p. 95)

Jarvis (2016) também concorda que a Era Gutenberg está prestes a ser superada e aponta um problema na visão de empresas jornalísticas em comparação com grandes *players* da internet.

Cada um [Facebook e Google] é uma companhia de serviços personalizados. Mas não as empresas jornalísticas. Nós ainda tratamos o público como uma massa idêntica, entregando um produto de mão única, em que um tipo serve a todos e é preenchido com uma commodity que chamamos conteúdo. (JARVIS, 2016)

Em seu artigo "*O futuro do jornalismo online: midiamorfose ou midiacídio?*", Alves (2001) sugere, na iminência das transformações impostas pela internet e os

avanços tecnológicos, uma espécie de seleção natural darwiniana no mercado jornalístico:

Devido a essas proporções revolucionárias que assinalam o início de uma nova era, além de pensar em midiamorfose, pensemos também em midiacídio – ou seja, a possibilidade de a ruptura tecnológica provocar a morte de meios tradicionais que não tenham capacidade ou não saibam se adaptar ao novo ambiente midiático em gestação. Esse midiacídio também incluiria a “morte” de carreiras (no caso de jornalistas que não consigam adaptar-se à nova realidade) e de empresas de comunicação insensíveis à necessidade de mudar seus modelos de negócio e suas linguagens (ALVES, 2001, apud ALVES, 2006, p. 95).

Para Pereira e Adghirni (2011), para que uma mudança seja considerada estrutural é preciso que ela seja abrangente e profunda para alterar radicalmente o modo como determinada atividade é praticada e simbolicamente reconhecida/definida pelos atores. Para os autores, o aparecimento de uma nova mídia como a internet, ou uma crise generalizada nas empresas de comunicação oferece potencial para alterar uma dimensão mais profunda da prática jornalística. É mister, portanto, que o mercado jornalístico se coloque no divã e questione suas práticas e modelos de financiamento para garantir a sua sobrevivência.

Apesar do crescimento do jornalismo digital em termos de audiência, não se viu nesta primeira década a construção de um modelo negócio sólido, baseado em publicidade e no pagamento de assinaturas. As verbas de publicidade que vinham ajudando a financiar o jornalismo estão, em grande parte, sendo desviadas para portais e sítios de busca que não têm operações jornalísticas. Se as tendências atuais permanecerem inalteradas, como será possível financiar, por exemplo, uma redação de 1.200 jornalistas, como a do *New York Times*? (ALVES, 2006, p. 99)

Os avanços tecnológicos e a mudança nos hábitos de consumo afetam o jornalismo na sua prática e como negócio. Para sobreviver, novos modelos de negócio devem ser pensados e aplicados, alinhados às demandas do público consumidor e das mudanças na cadeia de produção. Muitas empresas já sentiram os impactos desta (r)evolução. Se sobram dúvidas, resta a certeza de que a velha fórmula – sozinha – não funciona para produtos digitais.

3 O QUE VEM DEPOIS?

O texto e o conceito que norteiam o capítulo presente é do Jornalismo Pós-Industrial, apresentando por C. W. Anderson, Emily Bell e Clay Shirky em 2012. Considerando que encerrei o capítulo anterior discutindo as questões da crise em que o jornalismo industrial está inserido, é natural imaginarmos o que vem depois. O conceito vem muito bem a calhar, e por isso servirá de linha guia para esta discussão.

Lembro da primeira vez que li o artigo, quando foi publicado na Revista da ESPM (Junho de 2013). A leitura era empolgada por encontrar impresso e sintetizado muito do que pensava e sentia à época. Assim como os textos, o tempo tem poder de transformar. A última vez que li as mesmas páginas, para a escrita do texto abaixo, lembro de que a empolgação foi menor e o ceticismo um pouco mais elevado.

Na minha leitura, via mais dificuldades na adaptação das empresas tradicionais e condições mais áridas de florescerem novas iniciativas de jornalismo, em especial no Brasil – território pelo qual este e outros estudos passam longe, e por isso estas leituras devem ser feitas com ressalvas. Ainda assim – e mantendo o padrão de afirmações no começo dos capítulos – acredito que estamos em uma transição do jornalismo de padrão industrial para outra coisa, e o termo pós-industrial dá conta de ilustrar isso. Mas não responde o que será isso. E talvez demoremos um pouco mais para ter isso claro.

Outro texto de extrema importância para a construção intelectual das seções abaixo tem participação menos explícitas; o impacto dele está no modo de ver as coisas. Boa parte da concepção de que o jornalismo vive um crise está amparado – para além da minha vivência – na leitura de textos e relatórios sobre o tema. Devo ter começado com o *Innovation Report* do *New York Times*, em 2014, mas leio relatórios de fundações acerca das condições do jornalismo (e sua sustentabilidade) há anos. Desde a elaboração do projeto para esta pesquisa, a leitura tornou-se sistêmica e anual. Mas foi, para ser honesta, um tanto inocente.

Os questionamentos trazidos por Brian Creech e Anthony M. Nadler em *Post-industrial fog: reconsidering innovation in visions of journalism's future* (2017), tiveram o poder de um bom soco no estômago figurado. Até então, confesso, não

tinha atentado para o fato de que a inovação apontada como a “salvação da lavoura” sempre foi dada como a única possibilidade de sobrevivência do jornalismo. E que a origem destas certezas são relatórios uníssonos sobre o tema, financiados por fundações filantrópicas ou *think tanks* sustentados pela iniciativa privada. O impacto foi tamanho que me questionei se a minha pesquisa (ainda) tinha propósito. Mas decidi continuar, com algumas adaptações no ponto de vista. E ainda considero estes relatórios uma fonte de números e balanços comerciais dos veículos.

O que se pretende, a seguir, é apresentar sobre quais bases se sustentam os modelos de negócio das empresas de comunicação, discutir possibilidades para as empresas e seus produtos jornalísticos e refletir sobre que caminhos os veículos de comunicação poderiam seguir, tendo em vista este cenário pós-industrial

3.1 Um jornalismo pós-industrial

Se fosse necessário resumir a mensagem do relatório produzido por C. W. Anderson, Emily Bell e Clay Shirky e publicado pelo Tow Center for Digital Journalism da Escola de Jornalismo da Universidade Columbia em 2012, a frase escolhida poderia ser: “A indústria jornalística está morta, mas o jornalismo segue vivo”. A sentença, de tom forte, causa espanto e alento ao mesmo tempo, o que traduz bem os sentimentos despertados no decorrer da leitura.

Desde o início do século 21, o jornalismo (e a Comunicação como um todo) vivem uma mudança de paradigma. A partir do surgimento da internet e os avanços tecnológicos relacionados a ela, uma seta de mão dupla passou a se posicionar entre os campos de Emissor e Receptor no contexto comunicacional. Em outras palavras, aqueles considerados receptores dos meios de comunicação se tornaram, também, produtores e, com isso, leitores e audiência passaram ao papel de usuários e editores. É nesta nova relação e nas mudanças a partir dela que está centrado o relatório responsável pela popularização do conceito de Jornalismo Pós-Industrial. O documento apresenta o atual estágio do jornalismo, em que as condições técnicas, materiais e os métodos empregados na apuração e divulgação das notícias até o fim do século 20 já não se aplicam:

Antigamente havia uma indústria. Era uma indústria que se mantinha em pé por coisas que em geral mantêm um setor em pé: a similitude de métodos entre um grupo relativamente pequeno e uniforme de empresas e a incapacidade de alguém de fora desse grupo de criar um produto competitivo. Essas condições não se cumprem mais. (...) Nos últimos 15 anos houve uma explosão de técnicas e ferramentas. E, mais ainda, premissas e expectativas. Tudo isso lançou por terra a velha ordem. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 32).

Partindo da premissa de que o futuro se converteu em presente, os autores dividem as considerações acerca das mudanças pelas quais vive a indústria jornalística neste contexto pós-industrial, enfatizando três agentes que vivem “na pele” esta mudança: os jornalistas, as instituições e o ecossistema do jornalismo.

Antes, porém, os autores apresentam cinco grandes convicções, que aqui serão acompanhadas de suas ressalvas: o jornalismo é essencial, mas o papel do jornalista vai mudar; o bom jornalismo sempre foi subsidiado, mas o modelo há muito adotado está em risco; a internet acaba com o subsídio da publicidade, e o poder dos meios de comunicação está evaporando, obrigando as empresas a pensarem em um “plano B”; a reestruturação se faz obrigatória, e o jornalismo pós-industrial parte do princípio de que é necessário explorar novos métodos; há muitas oportunidades de fazer um bom trabalho de novas maneiras, se os profissionais estiverem abertos à experimentação.

Na primeira parte do relatório, sobre os jornalistas, os autores tentam responder ao questionamento: “que papel o jornalista pode desempenhar melhor do que ninguém”? A primeira constatação é de que o jornalista não será substituído, mas sua função foi deslocada para um ponto mais acima da cadeia editorial, onde já não produz as observações iniciais, mas verifica, interpreta e dá sentido à enxurrada de textos, áudios e vídeos produzidos pela turma antes conhecida por audiência e cujos conteúdos circulam nas redes sociais.

Para tanto, o profissional deste futuro-presente precisa mudar sua mentalidade e não mais seguir os padrões e regras repetidos à exaustão, geração após geração, que também podem ser compreendidos como paradigmas jornalísticos, e que precisam ser atualizados. Para atender às demandas exigidas neste novo cenário, o jornalista precisa, entre outras habilidades, conhecer a sua audiência a fim de entregar aquilo que ela quer consumir no formato e plataforma que ela deseja e, também, abraçar o espírito empreendedor, encarando a inovação como algo a ser praticado e não apenas tolerado.

Segundo os autores, o jornalista seguirá atuando em um ambiente de alta imersão, adaptando sua rotina de trabalho a um mundo de conversação e informação contínuas, em tempo real. A meta final desse envolvimento contínuo, no entanto, é a produção de jornalismo de qualidade, relevância e impacto elevados. E, para eles, a evolução do meio editorial se dará na velocidade da internet, não na velocidade de redações digitais.

Sobre as instituições, segunda parte do relatório, os autores apontam para diferentes perspectivas. Há uma história de declínio e colapso institucional, uma história de renascimento institucional e, uma história de adaptação institucional. Sob o ponto de vista do declínio e colapso, a constatação de que, ainda que a indústria jornalística se estabilize, dificilmente voltará a registrar a mesma rentabilidade de antes de 2005. Sob a história de renascimento, o atual consenso sobre essas novas instituições é que nenhuma delas irá substituir a cobertura jornalística hoje feita por veículos de comunicação tradicionais (e em declínio). Já sob a perspectiva da adaptação institucional, fica a indagação de como estas organizações jornalísticas emergentes se tornam uma instituição:

Embora o efeito da internet sobre o ecossistema do jornalismo norte-americano volta e meia seja pintado como anti-institucional, destinado basicamente a reduzir ou até destruir a viabilidade de instituições, a realidade é mais complexa. Embora tenha de fato abalado muitas instituições, a internet também ajudou a criar várias outras. Em grande medida, o futuro da indústria jornalística será decidido não por aquilo que está sendo extinto, nem por aquilo que está chegando, mas pelo modo como novas instituições passam a ser velhas e estáveis e como velhas instituições se tornam novas e flexíveis. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 55).

O próprio conceito de instituição empregado no relatório – uma série de normas sociais que criam padrões estáveis de comportamento – pode jogar luz, também, para o motivo delas estarem em crise hoje: instituições demoram mais a se adaptar. Após entrevistas realizadas pelos autores, a constatação é de que a existência de processos fortemente arraigados na cultura das redações é um obstáculo maior do que a falta de dinheiro. Assim como a matemática do capital monetário, a matemática do capital simbólico do jornalismo parece vítima de uma crise estrutural, não conjuntural.

No jornalismo do século 21, há dois dilemas centrais de institucionalização. O primeiro, óbvio e discutido a torto e a direito desde a década de 1990, é a

necessidade de adaptação de organizações jornalísticas tradicionais à internet (e a dificuldade que estão sentindo para tal). Já o segundo é menos discutido: novas formas de produção de notícias precisam ser institucionalizadas, pois sem as virtudes de instituições (ainda que concebidas para a produção digital) nenhuma iniciativa dessas vai conseguir sobreviver ou se tornar persistente ou forte o bastante para disciplinar outros atores institucionais. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 64).

A terceira parte, sobre o ecossistema comunicacional, poderia ser a primeira por se tratar do contexto geral onde todas estas mudanças em curso se dão. E logo de partida os autores nos alertam que falar de um “ecossistema jornalístico” é admitir que nenhuma organização de imprensa, hoje ou no passado, foi senhora absoluta do próprio destino. Relações em outras partes do ecossistema definem o contexto de toda e qualquer organização; mudanças no ecossistema alteram esse contexto. Mas o que mudou, então?

A chegada da internet não trouxe um novo ator para o ecossistema jornalístico. Trouxe um novo ecossistema – nem mais, nem menos. Com ele, o anunciante pode chegar ao consumidor diretamente, sem pagar nenhum pedágio – algo que muito consumidor até prefere. O amador pode ser um repórter “na acepção do termo” (“reportador”) [...] A doutrina do “uso justo”, até então uma válvula de escape para a reutilização disciplinada de pequenos blocos de conteúdo por um pequeno grupo de meios virou, de repente, uma oportunidade para a construção de operações ineditíssimas de agregação e “reblogging”. E por aí vai. (ANDERSON, BELL; SHIRKY, 2013, p. 73).

Dentro deste novo ambiente, digital, os papéis e as relações dos jornalistas com o público mudam. Vivemos hoje um choque de inclusão – choque no qual o antigo público se envolve cada vez mais em todo aspecto da notícia, como fonte capaz de expressar sua opinião publicamente, sem nenhuma ajuda, como grupo capaz tanto de criar como de vasculhar dados de um jeito inviável para profissionais, como divulgador, distribuidor e usuário de notícias.

Mais do que qualquer estratégia ou recurso, a principal virtude nesse novo mundo será o compromisso em se adaptar à medida que velhas certezas desmoronam e adotar novidades que ainda nem entendemos plenamente. E lembrar que a única razão para que tudo isso importe, e não só para quem segue trabalhando no que antigamente chamávamos de indústria jornalística, é que o jornalismo – a exposição de fatos que alguém, em algum lugar, não quer ver publicados – é um bem público essencial. (ANDERSON, BELL; SHIRKY, 2013, p. 88).

São mais vozes produzindo conteúdos, novas relações entre fontes e também novas possibilidades de produção e distribuição em diferentes formatos de

conteúdo, agregando valor a um público que os veículos passam a conhecer melhor. As organizações jornalísticas já não detêm o controle sobre a notícia e a “receita do bolo” tanto da reportagem quanto das fontes de financiamento que funcionaram até o século passado já não funcionam mais.

O jornalismo nasceu e cresceu em crise. Superou todas essas fases e dificuldades, criando linguagem e características próprias. Para além das previsões pessimistas, a revolução em curso representa também novas possibilidades e desafios. O que precisaria ser feito, agora, é acompanhar o desenvolvimento do seu público, entregando-lhes produtos relevantes, em formatos que sejam atrativos.

3.2 Casa em chamas, casa nova

Se o norte-americano Jeff Jarvis tivesse um jornal, estaria preocupado com duas coisas: “temos duas casas. Uma está em chamas e a outra ainda não foi construída” e, desta forma, ele sintetiza a questão do atual momento pelo qual passa o mercado das empresas de comunicação. A frase citada na abertura do artigo *Se eu tivesse um jornal* explicita que, segundo o autor, “o nosso problema é que temos que lutar contra as chamas da casa antiga, ao mesmo tempo em que estamos tentando descobrir como construir a nova” (JARVIS, 2017).

Mas, afinal, o que quer dizer Jarvis com estas duas casas – a velha, em chamas, e a nova, em construção? A analogia trata da crise de modelos de negócio das empresas de comunicação. De acordo com o autor, a casa em chamas representa a base do antigo modelo de negócios da mídia, “construído em volume: alcance e frequência em termos de mídia de massa, usuários únicos e cliques no online” Já a casa nova representa as novas possibilidades: “estamos construindo nossa nova casa, nosso futuro, sem planos” (JARVIS, 2017).

Para avançarmos nas ideias e sugestões de Jarvis sobre o que poderia ser e funcionar para o jornalismo – e as sugestões de estratégias e modelos de negócio – para um futuro não tão distante, pretendemos, antes, porém, discutir a questão dos modelos de negócios em si para então vermos como algumas características de alguns dos modelos mais comuns se assemelham, ou diferem, da proposta de Jarvis a fim de complementar a discussão sobre as tendências de inovação e (re)visão dos modelos de negócios para as empresas de comunicação.

3.3 Estratégias e modelos de negócio

Desde o século 19, os veículos de comunicação orientaram sua obtenção de renda no duplo financiamento – que implica tanto a venda do produto ao leitor como o recurso de publicidade. Sem leitores, não há anunciantes, e sem estes, não há geração de renda. Porém, a Internet alterou tanto as práticas dos consumidores, quanto a dos anunciantes, impactando esta cadeia econômica de financiamento.

Martínez (2012), em seu artigo intitulado *Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet* contextualiza este cenário de mudanças da seguinte maneira: a publicidade é a primeira fonte de renda da maioria das edições online, porém, apesar de a quantidade de anúncios aumentar a cada ano, o montante não consegue compensar as perdas financeiras das versões impressas. A balança comercial dos veículos, na sua grande maioria, está desequilibrada e, até o momento, ninguém encontrou uma solução eficaz.

Existe consenso entre os acadêmicos de que a maioria dos veículos de comunicação digitais não encontraram uma estratégia empresarial e um modelo de negócios com que se sintam amplamente cómodos. Ainda que muitos meios digitais tenham tentado novos enfoques (CROSBIE, 2004), nenhum dos métodos geraram uma avalanche de imitadores. (MARTÍNEZ, 2012, p. 420, tradução nossa)

Destaco, na citação acima, a distinção de que o autor faz dos termos *estratégia* e *modelo de negócios*. Martínez defende que há diferença entre os dois, apesar de muitos autores usarem os dois como sinônimos. “Ainda que ambos os termos se refiram aos mesmos objetivos e problemas – serem rentáveis – consideramos que devem ser divididos em dois níveis diferentes” (MARTÍNEZ, 2012).

Nossa visão da estratégia se engloba dentro de um plano organizado, um padrão (Mintzberg, 1994), ou posição global (Drucker, 1980) ao longo do tempo (Jhonson, 2001). Uma distinção prática descreve o modelo de negócio como um sistema que mostra como as peças de um negócio encaixam entre si, enquanto que a estratégia inclui, na maioria das vezes, a concorrência. Em geral a maioria dos autores descreve o modelo de negócios como uma soma de elementos e relações que indicam como uma empresa cria valor. (MARTÍNEZ, 2012, p. 420, tradução nossa)

De acordo com levantamento teórico realizado por Martínez, o conceito de modelo de negócio é atribuído a Peter Drucker, em seu primeiro tratado sobre a prática da gestão, em 1954, mas que somente ganhou popularidade nos últimos 10 anos. Ainda no mesmo levantamento, Magretta (2002, apud MARTÍNEZ, 2012, p. 96) define que o modelo de negócios é como uma história que explica como as empresas funcionam, que oferece respostas a duas perguntas: “qual é o cliente objetivo?” e “qual é o valor do cliente?”.

A ideia implícita de Magretta se refere a lógica pela qual uma organização ganha dinheiro. [...] Seu enfoque destaca duas perguntas fundamentais que todo tipo de modelo de negócio deve responder, uma relacionada com o valor proporcionado ao cliente e outra relacionada com as habilidades da organização para capturar valor no processo de servir os consumidores. (MARTÍNEZ, 2012, p.95-96, tradução nossa)⁴

Martínez defende que o conceito de modelo de negócios deve ser compreendido de maneira mais holística, “que abarque todos os mecanismos de preços, relações com os clientes ou associações” (AFUAH; TUCCI, 2003; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2004 apud MARTÍNEZ, 2012). O autor afirma, ainda, que algo similar acontece com as estratégias. Os modelos de negócio não podem ser gratuitos ou pagos, mas as estratégias podem. “A estratégia se refere ao plano (geralmente a longo prazo) que irá determinar qual é o modelo de negócios que uma empresa deve operar para ser rentável” (MARTÍNEZ, 2012, tradução nossa).

Muitos autores falam de modelos de negócio quando estão realmente só se referem a uma parte que o integra (Linder e Cantrell, 2000). A assinatura, por exemplo, não é um modelo de negócio, mas sim uma fonte de renda, e portanto uma parte do modelo de negócio, seja ele o freemium, o metered model ou o paywall. Do mesmo modo, a publicidade não é um modelo de negócio (ainda que admitimos que é a parte dominante do modelo de negócio) mas sim a estrutura da fonte de renda do modelo gratuito. (MARTÍNEZ, 2012, p.97, tradução nossa)⁵

4 “La idea implícita de Magretta se refiere a la lógica por la cual una organización gana dinero. [...] Su enfoque destaca dos preguntas fundamentales que todo tipo de modelo de negocio debe responder, una relacionada con el valor proporcionado al cliente y otra relacionada con las habilidades de la organización para capturar valor en el proceso de servir a los consumidores”.

⁵ Muchos autores hablan de modelos de negocio cuando realmente sólo se refieren a una parte que lo integra (Linder y Cantrell, 2000). La suscripción, por ejemplo, no es un modelo de negocio, sino una fuente de ingresos, por lo tanto una parte del modelo de negocio, bien sea el freemium, el metered model o el paywall. Del mismo modo, la publicidad no es un modelo de negocio (aunque admitimos que es la parte dominante del modelo de negocio) sino más bien la estructura de ingresos del modelo gratuito.

O autor aponta os diferentes modelos de negócio e estratégias mais comumente praticados pelas empresas de comunicação. Entre as estratégias citadas, gratuita e paga; já entre os modelos de negócio, o gratuito, o misto e o fechado. Martínez (2012) define o funcionamento dos sistemas mais desenvolvidos de geração de renda nos seguintes tipos: estratégia gratuita e modelo de negócio gratuito, estratégia paga e modelo misto, estratégia paga e modelo de negócios fechado.

Na estratégia gratuita e modelo de negócio gratuito, os veículos (digitais) com modelo de negócio gratuito têm seu sustento financeiro por meio da publicidade. O investimento em publicidade nos veículos depende da audiência destes – maior audiência que a concorrência significa maior investimento. Para ter maior audiência, os veículos utilizam de três estratégias: oferecer informação que o usuário reconheça valor por algum motivo – exclusividade, alto valor agregado, notícias de nicho e especializadas, personalização e individualização, ou a impossibilidade de encontrar o conteúdo em outros sites na internet, ofertados de forma gratuita –; aproveitar o valor de marca da edição impressa; ou combinar os dois fatores anteriores – notícias de que o usuário reconheça algum valor aproveitando o valor da marca da edição impressa. Desta forma, para que o usuário não tenha que pagar pela informação, o veículo é subsidiado pela verba publicitária do anunciante interessado em atingir parte dos leitores atraídos pela informação gerada pelo site (tráfego).

Na estratégia paga e modelos mistos, a crise do mercado publicitário digital forçou os veículos online a buscar novas fontes de geração de renda. Uma delas consiste na oferta de conteúdo pago como conteúdo *premium* por um lado, e conteúdo gratuito e financiado por publicidade por outro. Trata-se de uma estratégia de cobrança com um modelo de negócio misto a partir de sistemas de geração de renda baseados em publicidade, assinaturas e/ ou cobrança por uso. O modelo de negócios permite o estabelecimento de duas áreas de conteúdo diferenciadas – uma de máxima qualidade, paga, cuja renda advém de assinaturas, e outra de caráter funcional e operação sustentada por meio de publicidade. O modelo parcial (*metered*) permite o acesso gratuito a um número limitado de artigos, durante um período definido de tempo, e a cobrança é feita uma vez que exceda a quantia

gratuita. A principal característica é que o site mantém o número de usuários únicos mensais e renda via publicidade. Os leitores mais assíduos é que tendem a ser penalizados, sendo feita a cobrança pelo conteúdo que ultrapassa a cota de “degustação”. O desafio está na decisão do número de matérias a serem liberadas, para não impactar nas métricas que interessam aos anunciantes (audiência), nem na estratégia de criar/aumentar a cartela de assinantes.

A *estratégia paga e modelo de negócios fechado*, consiste na imposição de cobrança ao usuário para o consumo do conteúdo informativo. É a opção mais arriscada, uma vez que a restrição causa uma queda brusca nas métricas de audiência, o que causa impacto no investimento de publicidade. A geração de renda, neste modelo, está baseada nas assinaturas.

Quanto às estratégias, Martínez (2012) as divide entre próprias ou em alianças estratégicas. As estratégias próprias são as desenvolvidas no ‘cibermeio’ e podem ser gratuitas ou pagas. “As estratégias próprias gratuitas são as mais abundantes, enquanto as estratégias próprias de cobrança (paga) podem adotar diferentes modalidades (*paywall*, *freemium* ou *metered model*) (MARTÍNEZ, 2012). Já as alianças estratégicas – sendo, na maioria das vezes de cobrança (pago) – o autor classifica entre alheias ou próprias, sendo que a última pode ser subclassificada como limitada (acordos empresariais hierarquizados, quando um meio de comunicação vende sua tecnologia para outros meios de comunicação interessados), ou conjunta (acordos empresariais onde vários meios de comunicação participam da criação e desenvolvimento de uma plataforma). Já as alianças estratégicas alheias correspondem a acordos empresariais entre meios de comunicação e empresas alheias a indústria tradicional de mídia.

Para Martínez (2012), os veículos de comunicação digitais hesitam sobre quais modelos e estratégias – diferentes do tradicional, por publicidade – adotar. A questão, enfatiza o autor, é descobrir quais produtos online os consumidores estejam dispostos a pagar. A tese mais recorrente para a implantação de cobrança por conteúdo é de que a informação oferecida deve criar valor, isto é, proporcionar uma informação diferenciada e não disponível em outros sites, em especial os gratuitos.

3.4 Uma alternativa de (re)visão

Voltemos, pois, a analogia da casa em chamas e da casa nova, ainda em construção e sem nenhum planejamento. Partindo da constatação de que os produtos jornalísticos baseados nos modelos de negócio tradicionais estão fadados a tornarem-se *commodities*, Jarvis propõe uma maneira de reconciliar os negócios baseado no relacionamento com a base de leitores: “conhecer pessoas como indivíduos e membros de comunidades – não mais como massa –, para que possamos atendê-las com mais relevância e valor” (JARVIS, 2017).

A análise fornecida pelo *Reuters Institute Digital Report* de 2017 dá pistas de como o mercado do jornalismo chegou ao ponto em que está. De acordo com Nic Newman, que assina a primeira seção do relatório, a abundância de conteúdo na internet, combinada a novas formas de distribuição, contribuiu para uma crise de confiança do e no jornalismo, assim como a produção de conteúdo homogêneo ou sem distinção entre os diferentes produtores, com títulos pensados para fisgar o clique do leitor, na disputa pela atenção dos leitores em ambientes de redes sociais digitais. Ironicamente, ou não, este mesmo tipo de prática “caça clique” é associado às *fake news*, apontou um estudo de grupo focal conduzido pelo mesmo instituto e publicado na edição do relatório de 2018.

Na visão de Melissa Bell, co-fundadora da *Vox Media*, e que assina a segunda seção do *Reuters Institute Digital Report* de 2017, a maior ameaça ao negócio jornal não é externa. Ela sentencia que “nós temos uma indústria de mídia quebrada, porque nós quebrados a confiança da nossa audiência” (BELL, 2017). Ela cita dados presentes no estudo da Reuters, que demonstram que apenas 43% dos consultados pela pesquisa entre os 36 países analisados afirmaram confiar na imprensa e 29% deles afirmou evitar ler notícias.

Bell defende que, para vencer esta rejeição, os veículos devem investir em conteúdos que sejam úteis aos leitores e na criação de diferentes produtos que realmente importem para uma audiência fiel. Visão compartilhada por Nic Newman, que argumenta que, em um cenário onde as marcas já não dizem nada para os leitores, que consomem notícias de fontes variadas e muitas vezes sem a credibilidade na informação, a solução passa pelo enfoque na qualidade, na

produção de um jornalismo mais autoral, algo que os leitores reconheçam valor e estejam dispostos a pagar por. Bell arremata da seguinte maneira:

Por último, nós temos que ser tomados por um senso de propósito. Nós temos que saber quem nós somos e o que nós estamos tentando fazer, para que a nossa audiência possa vir nos conhecer e o que esperar da gente. Nós temos que nos desafiar constantemente, para criar algo que resolva problemas para a nossa audiência. Esta é uma escolha que todos nós fazemos: você pode tentar escalar/crescer criando um produto superficial que alcance a todos, ou você pode tentar escalar/crescer ao criar produtos diferenciados e únicos que realmente importem para uma audiência fiel. (BELL, 2017, p. 31, tradução nossa)⁶

Philip Meyer (2007) defende no seu livro *Os jornais podem desaparecer?* uma mudança de mentalidade em relação ao produto jornal, que passaria da informação para a influência, como justificativa econômica para a qualidade editorial.

O atrativo do modelo de influência é dar uma fundamentação empresarial para a responsabilidade social. A forma de obter influência social é conquistar a confiança do público, tornando-se um fornecedor confiável de informações de alta qualidade, algo que frequentemente envolve o investimento de recursos na produção de notícias e no resultado editorial. A alta qualidade resultante conquista mais confiança do público para o jornal, e não apenas aumenta o número de leitores e a circulação, como também influencia anunciantes a decidir a quem querem associar seu nome. (MEYER, 2007, p. 31)

Para Jarvis, ao invés de criar um produto chamado conteúdo com potencial de atrair o público e, então, vender esta audiência aos anunciantes – a base da estratégia e modelo de negócio gratuito –, “reconciliar o jornalismo com um serviço para nossas comunidades [...] ajudando-as a melhorar de vida. Nada menos” (JARVIS, 2017). Como?

A estratégia de relacionamento exige aprender novas habilidades: ouvir comunidades para discernir suas necessidades; empoderar equipes transversais em nossas organizações para desenvolver produtos e serviços mais direcionados às necessidades dessas comunidades e como elas usam a informação; construir perfis de usuários para que possamos reunir, analisar e atuar em dados sobre nossas pessoas como indivíduos; e criar novas receitas a partir de novas linhas de negócios, como eventos, comércio e associados. Também precisamos ver como podemos trazer essas novas habilidades e dados aos anunciantes de maneiras novas

⁶ “Finally, we have to be seized by a sense of purpose. We have to know who we are and what we are trying to do, so our audience can come to know us and what to expect from us. We have to constantly challenge ourselves to build something that solves a problem for our audience. This is a choice we all make: you can try to scale by creating a shallow product that reaches everyone, or you can try to scale by creating different unique products that deeply matter to loyal audiences.”

(esperando que ainda precisem de nós). Como fazemos tudo isso — experimentando e inevitavelmente falhando ao longo do caminho — ao mesmo tempo que estamos pendurados na maldita mangueira de incêndio? (JARVIS, 2017)

Jarvis (2017) defende que os veículos devem criar produtos e serviços digitais, para substituir os produtos de massa antes que o modelo das mídias impressas se torne insustentável, colocando em risco as operações de vários veículos. “Devemos descobrir como quebrar o nosso vício nos modelos de negócios que importamos de meios de comunicação antigos, construindo então nosso futuro em termos de valor em detrimento ao volume”. Para tanto, o autor é enfático de que é necessário reconhecer a mídia e o jornalismo como um serviço, e não um produto: “devemos mudar de produtos centrados na mídia—nosso jornal, nosso conteúdo, nossa página inicial, nossos comentários—para serviços centrados no público” (JARVIS, 2017).

E como este jornal hipotético ganha dinheiro? Jarvis acredita que a estratégia baseada no relacionamento oferece uma série de oportunidades e possibilidades de geração de receita:

Assim como precisamos nos ver como um serviço em vez de uma fábrica de conteúdo para o público, precisamos nos ver como prestadores de serviços, em vez de apenas funis de audiência para nossos anunciantes. O que mais podemos fazer por eles? Talvez também possamos ajudá-los a construir e analisar seus perfis de clientes—isso seria um exemplo de como aproveitar a habilidade que aprendemos na estratégia de relacionamento e depois revendê-la. (JARVIS, 2017)

O autor explica que estas habilidades – ouvir e servir a um público ou comunidade com informação de qualidade – podem ser uma estratégia essencial para empresas de notícias. E sugere que esta é uma competência que pode ser vendida aos anunciantes.

O BuzzFeed não vende tanto espaço e tempo de mídia como vende uma habilidade (“Nós sabemos como tornar nossas coisas virais, então sabemos como fazer as suas coisas viralizarem também”). A mesma coisa a VICE (tornar coisas *cool*). [...] Hoje, tendemos a pensar que a única habilidade que temos para vender é contar histórias, e nós vendemos isso na forma de publicidade nativa, na qual muitas vezes misturamos conteúdo pago mal-rotulado com nossas reportagens independentes, confundindo nosso público sobre qual é qual e, assim, diminuindo nossos padrões e confiança ao nível de um camelô. Podemos fazer melhor que isso. (JARVIS, 2017)

Por fim, Jarvis aconselha deixar o conteúdo noticioso comoditizado de lado. “Torne-se exclusivamente relevante e valioso. Construa relacionamentos e confiança. Deixe a TV e o Twitter informar às pessoas o que acabou de acontecer. Ofereça mais” (JARVIS, 2017).

4 VICE: QUEM SÃO, COMO VIVEM E DO QUE SE ALIMENTAM

Este capítulo terá por base as entrevistas realizadas antes, durante e após a visita. Da área Editorial, pude entrevistar o editor-chefe André Maleronka, a editora de VICE Débora Lopes, o repórter Bruno Costa de Brito e a estagiária Júlia Reis. Também entrevistei o *head of audience development* Yuri Campos, o *producer* Felipe Larozza e o *publisher* Jean-Loius Manzon.

Não é à toa que os cargos são em inglês; a VICE é uma empresa estrangeira, sem sócios no Brasil, com funcionários brasileiros. Uma transnacional, portanto. Sorte ou azar, minha visita coincidiu com a presença da *head of content Latam* Laura Woldeberg. Este fato materializa o processo de transição que esta pesquisa capta na história da VICE Brasil. Testemunha a parte, tive que me contentar com a atenção possível de ser dedicada a mim, quando todas as chefias tinham rodadas de conversa com a chefe que estavam conhecendo.

Um aparente excesso de citações às falas dos entrevistados serve, aqui, como recurso textual para reforço do contexto e características dos entrevistados e do objeto de estudo. Elas representam mais do que o conteúdo delas, transmitem o modo de falar, a maneira de pensar e se propõe a auxiliar o leitor na composição daquilo que se pretende descrever. Ninguém melhor do que os entrevistados para explicar como funciona e pensa a empresa em que trabalham.

Era dia 15 de outubro de 2018. Eu desci do Uber ainda com dificuldades em respirar e suando frio, enquanto procurava o interfone da casa número 264 da Rua Periquito, no bairro Moema, na zona sul de São Paulo. Quando entrei na lobby daquela casa, e me deparei com um vidro jateado que mostrava o nome VICE, respirei fundo. Havia chegado, finalmente, ao objeto da minha pesquisa. Estive por dois dias acompanhando a rotina de trabalho e conversando com membros da equipe de diversos setores. Procurei a maior diversidade possível de funções e posições de hierarquia, a fim de ter uma fotografia o quanto mais ampla fosse possível captar.

Além do período em que estive - mudo e calado - observando o dia a dia da redação, e aguardando um intervalo de tempo que os entrevistados tivessem

disponível para podermos conversar, pude acompanhar duas reuniões. A primeira se chama reunião de Grade, que ocorre semanalmente, onde o planejamento de conteúdos para o mês é apresentando e ajustado ao *board* composto por representantes do editorial, comercial, crescimento, produção e ao publisher. É uma reunião aberta a todos e as decisões tomadas nela são socializadas com todos os departamentos.

A segunda reunião que acompanhei se deu em virtude da visita da Laura. Foi uma conversa em tom informal - e confidencial - com os editores da Redação com seus planejamentos para o ano de 2019. Em respeito a cortesia, não gravei e fiz anotações mais genéricas sobre o que foi tratado ali. Nesta e na ocasião anterior, fui apresentado a Laura como um “espião” a cada vez que ela perguntava quem eu era e o motivo de eu estar ali. Havia outra reunião pela qual eu tinha grande expectativa, a reunião de pauta. Via de regra, ela ocorre às segundas-feiras e reúne todos os membros do Editorial. Por ocasião da visita, e também pela pós-produção da entrevista concedida à VICE pelo então candidato à presidência em segundo turno Fernando Haddad, gravada no dia anterior, este encontro não foi realizado naquela semana.

Toda pesquisa é um retrato de um fragmento de tempo. O local que conheci como a sede da VICE já não é o mesmo. À época da visita já havia a expectativa de mudança do escritório, que agora fica em um prédio na Avenida Paulista. Muitos dos entrevistados também não compõem mais o quadro de funcionários da VICE, o que de certa forma é sintomático ao tema central da pesquisa - a crise no modelo de negócios - e ao momento captado pela pesquisa de campo - o processo de transição e ajustes organizacionais da empresa.

Porém, o que me levou à VICE como objeto de pesquisa foi o seu modelo de financiamento, onde publicidade e jornalismo se misturam. Pelo menos era este o meu entendimento até o início da rodada de entrevistas. Este modelo me pareceu inovador e curioso, além de suscitar debates sobre o quanto disso seria jornalismo e o quanto disso seria publicidade.

É sobre a empresa e sua presença no Brasil, sobre a organização e estruturação das equipes e suas vias de financiamento, apresentado pelo publisher

como “a solução para a crise do mercado editorial” que apresentarei a seguir. A VICE: quem são, como vivem e do que se alimentam.

4.1 Quem são os entrevistados

André Maleronka, editor-chefe. Entrou na VICE há nove anos. No começo, trabalhou em meio-período e depois repórter de VICE por anos até que foi alçado à editoria-chefe por aclamação dos outros editores. Cargo foi reivindicado à chefia da época e assim foi instituída esta função.

Bruno Costa de Brito, repórter. Entrou em 2016 como estagiário e assumiu a vaga de Débora Lopes quando ela foi promovida para editora.

Débora Lopes, editora de VICE. “Cria do Maleronka”, como ela diz, entrou estagiária em 2012, e depois repórter de VICE. Era a repórter mais antiga quando foi convidada para assumir a edição de VICE em 2018.

Felipe Laroza, *producer*, “que é uma mistura de produtor com diretor de filmagem”. No Editorial, foi editor de fotos da VICE por dois anos e no comecinho de 2018 assumiu este cargo, da estrutura internacional da VICE.

Jean-Louis Manzon, *publisher*. Seu papel é liderar todos os projetos que tem monetização, trabalhando junto com o Editorial, ajustando os objetivos junto com a venda e acompanha todo o processo de produção para garantir um resultado alinhado aos guides da VICE.

Júlia Reis, estagiária. Entrou em 2018 e produz conteúdo para os verticais (editorias) Motherboard e VICE Sports.

Yuri Campos, *head of audience development*, responsável pelo crescimento da VICE dentro das redes sociais e da empresa como um todo. Estão sob sua tutela os times de mídias sociais e o de business intelligence (dados, que é para tomada de decisões estratégicas para o negócio), por exemplo.

4.2 VICE: quem são

A VICE nasceu na era da internet. Há pouco mais de 20 anos, era uma revista gratuita sobre música que circulava pela cena alternativa de Montreal, na província de Quebec, no Canadá. Desde seu início, a publicação era pautada pela cultura alternativa, sempre com um tom crítico e descontraído. Fundada em 1994 por Suroosh Alvi e Shane Smith, quando assumiram a publicação comunitária *The Voice*, ao longo das duas décadas desde que suprimiram a letra "o" do nome original, transformaram-se naquilo que ficou conhecida como a "bíblia *hipster*" - título dado em 2010 pela Fast Company, que elegeu a VICE como a terceira companhia de mídia mais inovadora do planeta, definindo-a como uma "bíblia *hipster*, de identidade secreta e superpoder de mídia". A empresa saiu das ruas e lojas de discos e assumiu a posição de uma marca que conta com 36 escritórios espalhados em mais de 25 países e segue ampliando sua operação. A VICE é o maior grupo de mídia global do mundo focada em jovens.

Nos primeiros anos da década de 2000, a VICE mudou sua sede para a cidade de Nova Iorque, período que coincidiu com a migração para os ambientes digitais, onde passou a fazer uso das novas mídias com grande intensidade e desenvoltura. Atualmente, apenas alguns países possuem uma revista impressa, porém, em todos os lugares onde há operação da VICE existe a versão digital. No Brasil, por exemplo, a publicação foi descontinuada.

Globalmente, opera uma plataforma de conteúdo digital - o site entrou no ar em 1999 como *viceland.com* e passou a ser *vice.com* quando a empresa conseguiu comprar o domínio, em 2012, do proprietário anterior que utilizava o endereço para hospedar um site de pornografia; a gravadora *VICE Records*, criada em 2002 após a compra da *Atlantic Records* pelos fundadores da empresa; uma agência digital, a *Virtue*, fundada em 2006 como um "antídoto à publicidade tradicional"; a *VICE News*, produtora de documentários jornalísticos fundada em 2013; um canal de televisão a cabo, o *VICELAND* (ou *VICE TV*, fora da América do Norte), lançado em 2016 e com operação em alguns países como Estados Unidos, Canadá e Alemanha, Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia, Bélgica e Holanda; e uma produtora de filmes, a *VICE Studios*, que nasceu em 2017 e produz filmes originais de ficção e não-ficção.

A partir de 2002, a VICE inicia o processo de expansão global, abrindo escritórios em Londres, Melbourne (2003), Tóquio (2004), Paris e Amsterdam (2007), Cidade do México (2008) e São Paulo, em 2009. Organizacionalmente, a VICE conta com estruturas administrativas para América do Norte, Europa e Ásia e Pacífico, além de América Latina - o escritório responsável por este continente fica na Cidade do México, onde funciona a maior operação da empresa no continente. A administração de Latam é responsável pelos escritórios no México, Colômbia, Brasil e Argentina. A VICE chegou no Brasil como uma franquia, trazida e explorada por um quadro societário de empresário brasileiros, sem que houvesse um controle direto da matriz na gestão da empresa no país. Em 2018 a situação mudou, quando a sociedade que administrava a VICE Brasil se dissolveu, e a empresa foi incorporada à administração da transnacional, passando a ingressar na estrutura administrativa da América Latina (Latam).

Desde 2009, a VICE global criou sites temáticos chamados internamente de verticais. Eles tinham a função de segmentar os conteúdos por eixos temáticos. No Brasil, até o começo de 2019, os verticais foram reunidos sob o guarda-chuva do portal da VICE Brasil. Estas estruturas, que também podem ser entendidas como editorias, têm conteúdos alimentados pela redação brasileira em *VICE* (jornalismo imersivo), *Noisey* (universo musical), *Thump* (música eletrônica), *Motherboard* (ciência e tecnologia), *Creators* (arte e criatividade), *Munchies* (comida), *VICE Sports* (esportes), *Tonic* (saúde e bem-estar), *Broadly* (feminino), *i-D*, (moda e personalidades) e *Waypoint* (Games). Atualmente, porém, o menu do site apresenta as seguintes opções de navegação por eixos temáticos: Sexo, Drogas, Política, Comportamento, LGBTQ, Foto e Entretenimento.

Em material de apresentação para o mercado publicitário, a VICE se apresenta como “a maior produtora de conteúdo com *mindset millennial-first*, atingindo milhões de jovens diariamente em todo o mundo, em diferentes telas com diferentes formatos. O conteúdo da VICE tem um aspecto muito pessoal e um ângulo diferente das histórias já cobertas pela mídia tradicional. Nós buscamos a intersecção de espaços culturais com as paixões e os grandes temas de debates sociais no universo jovem”.

Do texto acima, destaco os trechos “atingindo milhões de jovens diariamente em todo o mundo” e “O conteúdo da VICE tem um aspecto muito pessoal” como importantes demarcadores da VICE: seu público e sua linguagem.

“Nós fazemos conteúdo e conteúdo para jovem. E a ideia do nosso conteúdo é que é um conteúdo imersivo, nós buscamos estar dentro das histórias. Isso é o principal, é gerar engajamento e debate sobre o que está rolando atualmente, mas com olhar de dentro, não de fora. Certamente a principal característica é gerar conteúdo autêntico e que a VICE não seja interlocutora e sim o jovem seja interlocutor. Isso nunca vai mudar na empresa. Então sempre ‘quem é que faz a história’ são os personagens da história. E não a gente que está ali dentro da história. Isso nunca vai mudar, é no vídeo, é no tipo de texto que a gente escreve, é em tudo. Isso é a essência do nosso negócio. É dar o protagonismo para quem é o protagonista mesmo.” explica Yuri Campos, head of audience development.

O estilo da VICE é apresentado como jornalismo imersivo. Os conteúdos - textos e vídeos - têm um quê de experiencial: se não é o próprio autor do texto o relator das experiências vividas, o material retrata os acontecimentos pelo olhar dos personagens da matéria, pelo seu ponto de vista. “Aí esse bagulho da vivência que tem muito do Caco Barcelos é o nosso jornalismo. Eu, inclusive, sempre falei aqui dentro que o jornalismo do Caco é muito parecido com a nossa forma de ver um mundo num outro veículo”, comenta o produtor Felipe Laroza.

“Acho que o mais me encanta na VICE é a linguagem, o posicionamento é muito importante também - a segunda coisa importante para mim - , mas o primeiro que não pode mudar é a linguagem. Que tu lê até a linha dois e diz “ah, é da VICE”. Isso é uma coisa que eu to aprendendo a escrever, é muito legal escrever, e me sinto muito privilegiada em aprender a escrever como a VICE escreve, isso já me coloca de maneira diferente pro mercado. E é diferente, a linguagem que não pode perder e o posicionamento também não, as pautas não podem se perder”, comenta a estagiária Júlia Reis.

Entre os valores editoriais determinados globalmente, o *publisher* Jean-Louis Manzon explica:

“A VICE mantém uma consistência, um tom de voz, consistência temática, em abordagens em assuntos ao redor do mundo. Então isso é o que vem determinado, é o que é a VICE, faz parte da personalidade da VICE. Você não vai ter VICE em algum ponto do mundo que vai ser chapa branca do governo. Você não vai ter uma VICE no mundo que vai ser contra a legalização das drogas. Não vai ter uma VICE que seja a favor dos maus tratos aos animais ou contra liberdade total de concessão dos direitos do espectro da diversidade. Isso são os nossos valores, são os valores da VICE. De resto, as histórias que a gente conta, cada editor-chefe tenta contar as suas histórias”, explica Jean-Louis Manzon

E como esses conteúdos chegam ao público? Em primeiro lugar, é necessário ter claro que o conteúdo é uma coisa só, que pode ser distribuído e formatado de diversas maneiras. A VICE Brasil oferece serviços em quatro áreas, explica o Yuri Campos. A primeira é editorialmente, tudo que sai da VICE.com. O segundo ponto são os canais afiliados, que são sites, blogs, influenciadores que tem uma linha de pensamento de certa forma similar à VICE. Esta rede é usada ou para gerar conteúdo, ou para expandir o conteúdo criado pela publicação – tanto conteúdo editorial quanto conteúdo comercial. O terceiro ponto é a Virtue, a agência digital *in house*, que trabalha com projetos que não têm a assinatura da VICE mas que são produzidos sobre os preceitos da marca. E, por último, o VICEland ou a presença de VICE na TV. Neste ponto, a distribuição pode ser de duas formas: a primeira é pelo canal próprio, o VICEland, que opera nos EUA, no Canadá, na Alemanha, na Inglaterra, entre outros. A outra forma é por meio de programas e presenças em outros canais parceiros como a HBO, por exemplo. No caso da distribuição, o material respeitará as características de cada rede social ou plataforma. Por exemplo, no caso da produção de um documentário sobre diretoras brasileiras de filmes pornô, o vídeo estará na íntegra no Facebook e no YouTube, mas estará em formatos de menor duração ao serem postados no Instagram ou no Twitter.

Seguindo o rastro da jornada do conteúdo, resta compreender quem consome estes conteúdos, que são distribuídos/ entregues como descrito acima. Uma pesquisa que circula entre o público interno indica que o perfil de audiência está na faixa etária dos 18 a 34 anos, público conhecido como *millennial*. A proporção entre homens e mulheres é 50% cada.

“Lembra quando eu te falei que millennial não é faixa etária, mas sim o espírito. A VICE nasceu globalmente em 1994, se a gente pensar que ‘ah, o nosso público de 94 não olha a coisa como o que tem 18’, mas se ele tiver o espírito – que é o que acontece hoje em dia - a gente consegue reter esse público por mais tempo. Só que a gente tem que continuar sendo jovem. A gente tem que captar esse público mais como a nossa forma de linguagem. Nós buscamos acompanhar o nosso público, mas acompanhar o nosso público não significa esquecer a nossa fonte principal que é a nova geração mesmo, que é o nosso propósito”, descreve Yuri Campos.

Apesar de os alertas sobre os dados estarem um pouco defasados, a editora de VICE Débora Lopes e o *producer* Felipe Larozza tinham na ponta da língua o último perfil traçado: “na última pesquisa era uma galera de 20 a 30 anos com diploma ou estudante universitário”, aponta Débora Lopes. Para além dos dados que compõem o perfil geral dos leitores, os entrevistados têm uma certa idealização ou desejo de como seria este leitor:

“Porque o leitor da VICE é geralmente meio que um hub de informações para outras pessoas. O nosso grande sonho é que este leitor seja o cara ou a mina que chega na rodinha e conta uma matéria que ela leu e todo mundo fale ‘caramba, que história foda e tal’. [...] esse lance da pessoa curiosa, da pessoa que quer saber de coisas que, sei lá, normalmente ela não vai ver no noticiário da TV, que dificilmente ela vai ler num jornal grande que tem uma página na internet e acaba lendo aqui, sabe?! Essa mistura da irreverência com o jornalismo, um posicionamento duro com algumas coisas às vezes, vai fazendo matérias com audiência boa na VICE”, projeta Felipe Larozza.

A partir das falas dos entrevistados sobre perfil e projeção idealizada de sua audiência, percebe-se que o público cativo têm um perfil mais elitizado, essencialmente urbano e com interesses por conteúdos que fogem um pouco ao *mainstream*, seja pela abordagem ou pelo tema. Esta é uma vantagem competitiva da VICE, de ter acesso e engajamento de um público com gostos e interesses mais específicos, ou ao menos identificáveis. Porém há outros fatores que sopram a favor da VICE: a falta de concorrentes diretos.

“É um fator importantíssimo, mano. E principalmente da gente ser hoje - e existir um gap no mercado brasileiro editorial - o único veículo consolidado, forte que fala com o jovem [...] a maioria dos veículos jovens do Brasil foi se perdendo. A gente tá num lugar que não tem dono, praticamente. Então é um trampo longo, mas a gente tá tentando se posicionar nesse lugar. Tipo, você quer falar com gente mais jovem, esclarecidas, com um olhar mais curioso, que queira descobrir coisas novas, principalmente, porque a galera que procura a VICE procura muito isso, novidade para caralho sempre. Isso influencia muito os nossos acordos comerciais. com certeza” aponta Felipe Larozza.

A compreensão deste público e do espaço que ocupa no mercado dão indicativos de quais nichos a VICE têm como consumidores de seus conteúdos. O que, para um veículo, é de extrema valia contar com públicos cativos para explorar os conteúdos identificados com estes consumidores. Apesar disso, o editor-chefe da VICE André Maleronka afirma não querer enquadrar a VICE como um veículo de nicho. A partir da compreensão de quem é o público e quais seus interesses, os editores têm um indício de como apresentar para este público temas que não lhes interessariam em primeiro lugar, como explica o editor-chefe André Maleronka.

“A gente não quer falar só com quem veio do punk ou quem gosta de punk. Mas a gente quer sim poder explicar para quem gosta de funk o que é o punk. A gente quer explicar para quem é super playboy o que foi isso, qual a importância disso no mundo, entendeu? A gente é comunicador, a gente quer falar com o máximo de pessoas possíveis, né? Nosso caminho para fazer isso é através de assuntos universais e nichados, é misturar essas duas coisas. Então a gente trata coisa universal como nichado e a coisa nichada como universal. Esse é o nosso modelo para a gente tentar falar com muita gente. Só que isso no mundo de hoje depende de muitas coisas, saca? Não depende só de editorial, depende de dinheiro, planejamento, e outros profissionais que não são apenas nós”.

A análise das métricas de audiência e dados sobre perfil de público e seus interesses ajuda tanto na manutenção destes leitores, quanto na busca por outros. Conhecendo o perfil de quem os lê, os editores empregam estratégias para perseguir aqueles que ainda não foram impactados pelos conteúdos da VICE. O editor-chefe exemplifica que, de acordo com uma primeira pesquisa, a audiência era predominantemente masculina. A partir desta informação, passou-se a produzir conteúdos para este público desassistido e o quadro reverteu – o perfil é equilibrado entre homens e mulheres.

A VICE possui um acordo de cooperação global, o que na prática significa que o conteúdo produzido por qualquer unidade no mundo pode ser republicado nas outras. Dentre as redações da América Latina, os materiais da VICE Brasil são um dos mais traduzidas pela VICE Estados Unidos, mais do que os do país vizinho - e maior redação do continente - VICE México.

“O que faz sentido para todo mundo? O que a gente faz de matéria...A gente é mais traduzido na VICE Americana do que México que é mais antigo e maior do que a gente, a gente é mais traduzido do que os outros países de América Latina. Do que Espanha, do que tudo. Por quê? Porque a gente tem o pensamento de fazer pautas que sirvam para gente, mas que também sirvam lá para fora. Por quê? É legal, lógico, publicar as coisas lá para fora, mas não é só por isso. Se a gente tá conseguindo fazer um negócio que interessa tanto o Brasil como os EUA, a França, a Espanha, o México, a gente tá fazendo uma coisa mais ampla, então é legal, é um caminho. A gente tá fazendo matérias que interessam ao Nordeste e ao Rio Grande do Sul? Show, tá ligado?! É isso, comunicação, a gente tá falando com mais gente”, explica Maleronka.

Ter um público que reconheça a VICE como a fonte de conteúdos diferenciados, que busquem nela o formato e a linguagem imersiva, que saibam reconhecer este estilo próprio “na linha dois”, e que tenham a VICE como referência, são alguns dos elementos que reforçam a VICE enquanto marca, mais do que veículo. A VICE criou uma identidade, e atrai um público específico - e economicamente ativo - para consumir suas produções. E sabe aproveitar isso.

Ainda assim, com todo o esforço de ampliar e diversificar o público, os conteúdos da VICE não são universais, é o que comprova a editora de VICE na própria casa: “nossa, filha, como vocês gostam de falar de coisa errada, né?! (risos)”, se diverte Débora ao falar sobre as impressões do seu pai sobre os conteúdos de VICE. Ela respondeu: “pai, não lê a VICE!”.

4.3 VICE: como vivem

Quando escolhi a VICE como objeto de pesquisa, queria descobrir o que uma empresa jovem poderia ensinar para os veículos tradicionais. Ainda que seu modelo de financiamento tenha particularidades que podem ser interessantes para outros veículos – o que abordarei com mais detalhes na próxima seção – o que me chamou atenção foi o momento pelo qual a empresa passava à época da pesquisa de campo. A VICE Brasil, enquanto empresa, estava amadurecendo. Isto deve-se à incorporação da empresa a estrutura administrativa da América Latina. Com isso, novos cargos estavam sendo criados, outros revistos, uma série de novos processos sendo incorporados e um reajuste na organização do organograma da empresa de uma forma geral.

Yuri Campos explica como se estruturou os cargos de direção após a transição da administração da VICE para Latam.

“Nós temos uma diretoria de cada departamento. Então, por exemplo, eu sou o diretor de Crescimento da VICE; aí tem o Editor-chefe, que é como se fosse um diretor de conteúdo - se for pensar numa linha horizontal -; aí tem diretor de Projetos; diretor Comercial; diretor Financeiro; um diretor para a Virtue, que é tipo da criação de projetos white label; o diretor Criativo e o diretor de Produção. Aí, no caso eu respondo para uma pessoa que é um managing director no Brasil, ela é a Fernanda de Lamare. Então eu respondo para ela, só que na real o meu alinhamento direto operacional é com a diretoria da América Latina. Então nós temos menos estruturas hierárquicas aqui no Brasil para o negócio ser mais rápido. Então respondo para o diretor da região da América Latina sendo que eu tenho um manager director local. O cara financeiro é a mesma coisa, o cara criativo é a mesma coisa. Praticamente um perfil de empresa que é um pouco mais jovem né. Tem menos estruturas verticais e mais estruturas horizontais [...] A gente não tem o presidente que fica no 22º andar e não fala com ninguém. Então acho que esse tipo de coisa que realmente ajuda, a gente tá mais fresco”.

Apesar de que momentos assim possam causar certa insegurança, o processo de uma forma geral estava sendo recebido de maneira bastante positiva pelos entrevistados.

“Ok, isso tudo está acontecendo agora. Isso não estava acontecendo um ano atrás, pessoas não estavam sendo demitidas um ano atrás. Mas também não tinha nenhum tipo de estruturação, não estava tendo

mudança, nem arrumação de casa. Então é compreensível que isso aconteça agora. A gente está sendo avaliado, mas, ao mesmo tempo, a gente está expondo aonde a gente quer chegar. Acho que a princípio, dá uma certa insegurança porque a gente não sabe o que vai acontecer amanhã. Mas por outro lado a gente sente que essa mudança, essa liberdade é porque eles querem que todo mundo cresça junto”, comenta o repórter Bruno Brito.

O *publisher* Jean-Louis Manzon também entende os novos processos que estão sendo implementados como uma maneira de garantir ferramentas para a execução de um bom trabalho.

“Dentro dessa pista você pode ser um gênio, você pode o Ayrton Senna, você pode ser Rubinho Barrichello, mas a pista é a mesma para todo mundo. Então os veículos mais antigos têm coisa ótimas que são coisas organizacionais. Isso é sobre dar as ferramentas, é isso que a gente tá fazendo com essa organização. Essas ferramentas não estavam no lugar, entendeu?”

O editor-chefe André Maleronka comenta que a nova gestão de VICE trouxe mais confiança para a equipe, com papéis mais bem definidos e objetivos alinhados com um modelo que ressoa entre todos. Questionado sobre o risco de os novos processos engessarem a criatividade, Maleronka responde:

“A gente não garante. É uma coisa que no primeiro momento pode parecer atraente ou interessante ou livre às vezes é mó papinho. Porque você, na real, fica tendo que inventar pólvora todo dia, sendo que a pólvora já foi inventada. Então você implementar processos de entrega é bom, ter os papéis definidos é bom. Não é para gente trabalhar menos, mas é para gente gastar menos energia com coisas que a gente não tem para gastar.”

Os ventos de mudança na organização da empresa foram recebidos, aparentemente, com bastante satisfação pelos entrevistados - nenhum falou o contrário. Todos concordaram que a empresa precisava de estruturação. “A gente era tipo uma empresa adolescente, doidona, que de repente deu certo e agora precisa ser adulta, tá ligado, precisa jogar no game dos grandões”, resume o *producer* Felipe Larozza.

Como efeito colateral deste processo de integração continental, o *mindset* da redação passa a estar mais alinhado à América Latina, assim como os valores-

notícia e os critérios para as pautas e projetos. Os editores comentaram que antes de serem incorporados à estrutura organizacional Latam, o objetivo, quando almejavam ser republicados em outras VICES, o foco era sempre a edição norte-americana ou a VICE UK. Atualmente, o objetivo é ter os conteúdos produzidos compartilhados pelas VICE irmãs no continente

O processo de alinhamento com uma estrutura organizacional internacional suscitou, também, dúvidas a respeito da relação e possíveis interferências da matriz no dia a dia do escritório local.

“Vamos olhar isso de dois pontos. Um é o estratégico e ou o outro é tático. Dentro do estratégico, em todos os níveis - comercial, editorial e produção- nós temos alguns pontos que são alinhamentos globais. Então são coisas tipo ‘como nós contamos as histórias’, a linguagem gráfica, o alinhamento de formatos a serem vendidos. Esse é o ponto mais estratégico alinhado não só com a matriz, mas também com todos os outros locais. No tático nós temos liberdade editorial, temos liberdade para gerar negócios localmente. Nós temos uma independência local muito grande, embora parte da VICE do Brasil pertença a matriz, como qualquer outra empresa multinacional” esclarece o head of development Yuri Campos. O publisher Jean-Louis acrescenta: “Qualquer coisa que colocasse essa limitação, ela é superada e muito pela troca de experiências, né?! Você tem uma gama de redes, de casos únicos, que ao redor do mundo que tá sendo conectado”.

4.3.1 A gangue

A casa 264 da Rua Periquito abriga três das “espinhas dorsais” de uma VICE: o Comercial, o Editorial e a Produção. Segundo a *office manager* da VICE Verônica Cunha, a empresa contava, à época, com 48 funcionários fixos - e o número poderia subir até 80 com o reforço de *freelancers*. A empresa, considerada de médio porte, conta com os departamentos de Recursos Humanos (R.H.), Administrativo, Tecnologia da Informação (T.I.), Financeiro, Comercial, Mídia, Editorial, *Growth* (Crescimento), Produção e Pós-Produção.

Porém é sobre a Produção e o Editorial que falarei a seguir. Fisicamente, a Produção estava alojada na garagem. Já a Redação ficava à direita de quem entrava pelo lobby. A sala era quadrada, toda branca - paredes e mobiliário - seguindo o padrão do restante da casa de três andares. Na Redação estavam posicionados os departamentos de Redes Sociais e o Editorial. Importante ressaltar

que as redes sociais ficam sob a tutela do *head of development* Yuri Campos, e não sob a guarda do Editorial, apesar de haver uma troca constante entre quem produz os conteúdos e quem os distribui na internet.

Na sala, havia 16 estações de trabalho, sendo uma mesa para os editores, que são quatro, repórteres e estagiários, que no período da visita eram dois repórteres e uma estagiária e uma mesa para redes sociais, *business intelligence* e o chefe do departamento Yuri Campos. A redação contava, então, com oito funcionários, sendo que quatro ocupavam cargo de editores. “A VICE começou a crescer, a crescer, a redação começou a crescer. A gente teve esse efeito sanfona, às vezes muita gente, às vezes menos, mas com muito colaborador, tradutor de várias línguas”, comenta Débora Lopes, editora de VICE.

Além da quantidade enxuta de colaboradores, a média de idade da Redação é baixa: “Acho que da nossa redação a faixa etária, a gente fez até uma média e se eu não me engano acho que deu 20 e poucos anos. Já tem uma galera que tem mais de 30 na redação e todo mundo ‘caralho, mano, que foda, a gente tá ficando velho, a gente tá puxando a média para cima’”, comenta Felipe Larozza.

Porém, manter um quadro de funcionários permanente jovem levanta ressalvas, apontadas por Felipe Larozza: “Acho que esse barato de tentar se manter jovem é um desafio muito monstro para um veículo jovem, porque os funcionários vão ficando velhos, as cabeças vão ficando velhas, a decisão da empresa vai ficando velha. E a juventude é muito a milhão, é muito rápido”. Um dos pontos que ele levanta é sobre um hipotético prazo de validade da equipe. Ele sugere que os talentos e experiências de membros da equipe com mais tempo de casa e carreira possam ser redirecionados ou aproveitados em novos produtos. A questão da alta rotatividade de equipe também é levantada por Larozza, que acredita que com este processo de estruturação da empresa a retenção dos talentos aumente.

A idade dos colaboradores de VICE, em especial nas áreas criativas e editorial, não é um acaso. O editor-chefe explica que a opção por este perfil de profissional se deve a, primeiro, que estes jovens estão escrevendo para um perfil de público semelhante ao seus, e assim já têm a linguagem e abordagem que interessaria aos seus pares:

“Não é que a gente gosta de beber sangue jovem. Mas essa molecada traz coisas, traz pautas, ideias e perspectivas que são muito necessárias para gente. A gente tenta trabalhar com gente nova também, porque a VICE tem essa aura, essa grife e tal. [...] E a molecada mais nova já entende automaticamente, essa linguagem é para eles e é deles. Então é muito mais fácil eu explicar uma pauta para uma pessoa - em geral - de 19, 20 anos que tem um talento pro jornalismo, que sabe fazer, do que para umas pessoas que já tem vários anos de redação, que tem 35 ou que tem 40 ou 50 anos. [...] Mas a molecada tem um frescor nisso que é inalcançável para mim. Então é importante a gente ter essa molecada para ter isso. Mas não só falando de música ou de cultura, mas essa visão. Essa molecada enxerga e trabalha essa sexualidade e afetividade completamente diferente da minha geração. E a gente tá falando com eles também, como o público, a gente precisa ter isso”.

Em segundo lugar, Maleronka aponta que os profissionais mais experiente têm vícios de outras redações: “Porque bem ou mal a maioria delas já é viciada num modelo, num jeito, numa linguagem e acha que entende a nossa linguagem, mas não entende”. Além dos vícios de produção e texto, a dupla de editores Débora Lopes e André Maleronka ressaltam outra qualidade negativa que normalmente vem acompanhada por profissionais com mais tempo de mercado: a competição.

“Vinha querendo entrar no clima de competição ou tentar instaurar e, cara, aqui não é assim. A pessoa não se adapta, porque a gente é muito turma. Eu falo gangue, mas é gangue mesmo. Um é melhor nisso, outro é melhor nisso, se ajuda, vamos lá e vamos fazer”, aponta o editor-chefe.

O repórter Bruno Brito tem a mesma visão que seus chefes:

“A gente brinca muito entre nós e virou meme o que ele [Maleronka] falou, que a redação da VICE Brasil é uma gangue. E é mesmo, a gente briga por nós, a gente sabe pelo que a gente passa, os tombos que a gente leva. Ele cria meio que esse clima. Porque é chato ser competitivo o tempo todo, que é o que existe nos outros lugares. Não vou dizer que a gente não tem rixa, tem rixa, mas muito mais pessoal do que profissional. Profissional a gente é assim ‘não dá para fazer, você consegue fazer, consegue me ajudar?’. Somos muito abertos em relação a isso”.

Outro “fator Maleronka” atribuído ao clima da redação é o de liberdade e colaboração na construção das pautas.

“O modelo de jornalismo no Brasil de jornal, de revista, de editora, de televisão, lugares que eu trabalhei, lugares que amigos trabalharam, eu fiz a ronda inteira, é um modelo que eu acho caquético assim... organizacional. Você vê agora o que aconteceu na Abril. Você tem uma pessoa que tá lá há 30 anos e um monte de gente nova que obedece totalmente as ordens e o crivo final é dessa pessoa super intransigente, que tem vários anos de casa. E aí você acaba gerando uma coisa que não é legal. Eu brincava mais – em reunião de pauta – ‘isso não é uma democracia e tal’. Mas super é. É muito diferente as nossas reuniões de pauta do que as reuniões de pauta de outros lugares em que uma pessoa que é estagiária, em que uma pessoa que é repórter vai ter o mesmo espaço que um editor, por exemplo. Aqui não é assim, a gente discute de igual para igual as ideias e pautas. A decisão final é minha, mas a gente tem um espaço, um contato. Eu vou em toda reunião de pauta. Acho que isso faz diferença no resultado que você tem, não só no clima ali dentro”, aponta Maleronka.

Fatores da história de formação da VICE também contribuem para este clima ressaltado por Maleronka. “A VICE na origem é anarquista, né?! Esse olhar sem pátria e sem patrão, essa parada bem anarco. Aqui a coisa vem mais de baixo para cima do que de cima para baixo nessa questão editorial”, reforça o *producer* Felipe Larozza.

Esta dinâmica é descrita pelo editor-chefe:

“Aqui acontece um negócio que eu nunca vi em outras redações, e que eu acho muito saudável, de eu virar e falar assim para repórter, para estagiário: ‘pensei uma pauta, é assim, eu quero que faça’ e o repórter me falar: ‘não, cara. Não acho que é por aí. Tua perspectiva tá errada, não acho que é legal’ e defender. E acontece as duas coisas: de eu replicar e convencer a pessoa que tem um caminho ou até virar e falar: ‘beleza, eu tava errado, não vai sair, não dá para fazer essa pauta’. E eu acho isso saudável. Isso não acontece em nenhuma outra redação. Se eu não tô ouvindo a voz da pessoa jovem e, sei lá, vira uma repórter mulher e fala assim: ‘não, cara. Sua ideia é machista.’ Vou lá e viro e falo assim: ‘ não é, vai dar clique, foda-se e faz’. Pô, bicho, eu não tô aprendendo nada, eu tô me fudendo e tô fudendo meu veículo”.

4.3.2 Como a gangue se organiza

Há quem diga que jornalistas amam processos, talvez porque todas as redações tenham muitos. A redação de VICE não é exceção. Apesar de o espaço físico da redação ser pequeno, e o tamanho da equipe da redação bastante enxuto - com número praticamente igual de editores e repórteres ou estagiários - e de sentarem-se em mesas vizinhas, a comunicação é institucionalizada por meio de um software chamado Slack. Já as pautas e produções são organizadas em uma plataforma de gerenciamento de projetos, chamada Asana, e por planilhas no Excel.

A gestão do tempo para a produção dos conteúdos é dos próprios repórteres. São eles que definem como vão se organizar para cumprir as metas de produção: repórteres precisam entregar uma matéria por dia mais notas, estagiários produzem uma matéria por semana e pelo menos uma nota por dia. Mas como o jornalismo é dinâmico, há dias que se produz mais ou menos a depender de alguma pauta mais factual. No período da minha vista, ficou a cargo de Júlia a transcrição da entrevista com Fernando Haddad, o que inviabilizou que ela cumprisse as entregas do dia.

Outro software utilizado pelos editores é o Chartbeat, que permite o acompanhamento da audiência das matérias em tempo real. Percebi que eles têm acesso à informação de performance das matérias produzidas por todas as redações da VICE, o que serve como indicador (e provável critério de escolha) das matérias a serem traduzidas e ‘republicadas’ na versão brasileira. O outro critério, que pode soar óbvio, é a identificação do tema das reportagens com o público e identificação da pauta com a cultura local – critérios de noticiabilidade subjetivos e institucionalizados de maneira informal e alinhado ao entendimento dos membros da equipe como “muito VICE”:

“No começo quando eu cheguei foi bem difícil de pensar em pauta. Eu dei umas dez sugestões para ele [editor] falar e aí eu fiz uma sobre narradoras mulheres no futebol. E aí eu fui pegando as coisas de fazer matéria, fazer pauta. E aí toda segunda tem reunião. Mas a maioria das vezes eu me pauto, tipo, eu penso, eu sugiro, e às vezes eles falam ‘melhor assim, melhor não, vamos fazer outra coisa’. E às vezes eles também me pautam. Quando eles me pautam é geralmente coisas do dia, notinhas, coisas que acontecem, geralmente é isso. Mas grandes reportagens ou algo que demanda tempo a maioria sou eu”, explica a

estagiária Júlia sobre o processo de entender o que vale como uma “pauta VICE”, comenta a estagiária Júlia Reis

No período em que estive sentado em uma das estações de trabalho que estava vazia fazendo minha observação, o silêncio da redação era quase angustiante, e muito fora do comum tomando por referência as redações em que trabalhei. Eram apenas dois aparelhos de telefone e as duas televisões estavam desligadas. Tomando minha vivência pessoal como base, estranhei que eles não assistiam à GloboNews ininterruptamente, por exemplo. A calma em liberar a entrevista com o candidato Haddad também me causou certa estranheza. Gravada no domingo, anterior à minha visita, levou toda a segunda-feira até que o vídeo fosse editado e que a entrevista fosse transcrita. Até a hora que fui embora naquele dia, no começo da noite, a matéria não tinha entrado no ar. A matéria foi postada apenas na terça-feira. Não havia uma urgência pelo *hardnews* ou pelo furo.

Apesar de não ter podido acompanhar a reunião de pauta, pois ela não ocorreu no período da minha visita, editores e repórteres foram enfáticos durante as entrevistas de que as pautas são, via de regra, sugeridas pelos repórteres e discutidas entre todos os participantes da reunião.

“Todas as nossas cinco [matérias] por semana são nós que sugerimos. As notas são os editores que sugerem, mas às vezes também ‘ah, tá rolando um lance no Twitter agora e acho que também vale nota’. Aí se o editor dá o ok, cabe a repórter entregar. A gente tem o ditado ‘pauta dada é pauta cumprida’. Então, às vezes, o André tem uma ideia ‘tá rolando um lance assim e assim, e acho que é mais a sua cara, Marie’; ‘Bruninho tá rolando esse lance, lance, lance. Cê encara?’. ‘Encaro’, conta o repórter Bruno Brito

Questionado sobre a possibilidade de dizer não ao editor, Bruno afirma que os repórteres têm esta liberdade.

“Dá pra dizer não. Acho que a gente é tão curioso de ser capaz, de um desafio para nós mesmos. Mas sim, acho que vale dizer não em relação ao nosso tempo de entrega, se tem outro repórter com mais tempo e dizer ‘ó, você não gostaria de fazer essa?’. A gente tem muita essa liberdade entre nós repórteres também”, afirma Bruno Brito.

A liberdade e autonomia dada aos repórteres é frisada pela estagiária Júlia:

“Não boto muita fé nos veículos da grande mídia por ter uma barreira ideológica e política, em que você não consegue ser você mesmo. Eu tenho 19 anos, mas eu acho que é mais a cara do futuro, de você ter liberdade de poder falar, de ter liberdade de poder fazer e de ter acesso às pessoas que estão acima de você. E eu sempre tive essa visão da VICE. Fora os conteúdos super massa que tem, tinha liberdade de você falar de droga, de aborto e também de não entrar na hipocrisia midiática de que você é isento de tudo”.

Outro processo de construção de pautas são as semanas temáticas que os editores, alinhados com os demais departamentos, elaboram baseados em datas temáticas entre outros critérios. Essa sistematização de conteúdo é apresentada na reunião de Grade, onde os editores indicam ao *publisher* que os conteúdos são passíveis de patrocínio – recurso que Jean-Louis chama de “recrutar marcas” com interesses afins aos conteúdos que serão produzidos. Já na redação, estas pautas são sugeridas e distribuídas entre os repórteres que têm maior familiaridade (e representatividade) com os temas.

“A gente tem as semanas especiais: semana canábica, semana do sexo... Geralmente fico incumbido de uma matéria pelo menos e, obviamente, na semana do Orgulho Gay fiquei com mais de uma. E acabou rolando um vídeo que foi decidido no dia. Vamos fazer esse vídeo no dia que a gente teve uma festa para exibir os nossos documentários LGBT e ter uma mesa de debate com cada ativista da sigla, uma lésbica, um gay, uma bi”, explica Bruno. A questão da representatividade e identificação com o tema se impõe à divisão de repórteres por editoria. “Às vezes têm uma notinha da editoria da Débora [editora de VICE] e aí eu faço. E como eu sou uma mulher negra e tem muitas pautas com mulheres negras ou com mulheres é importante as mulheres fazerem isso. Aqui tem essa importância, de alguma vez uma pauta é da identidade LGBT, da galera negra, da mulher eu faço, tá ligado? A gente vai encaixando e isso passa por cima da editoria, porque é importante”, comenta a estagiária Júlia.

O repórter Bruno reforça a identificação da temática das matérias com quem as produz:

“A marca VICE é um lance mais de lifestyle, as pessoas acabam trazendo isso para vida delas, as minhas matérias falam do meu dia a dia, da minha realidade. A gente tem esse apego, sabe? Acho que isso em primeiro lugar em qualidade. De reconhecer os talentos daqui também, sabe? Talvez não financeiramente, mas reconhecer de ‘cara, você tem capacidade de fazer isso, você quer fazer isso? Você acha que entregar?

Então faz. Você tem todas as ferramentas aqui e a gente vai fazer o máximo para que isso aconteça”.

Cabe aos repórteres indicarem também o melhor formato para o conteúdo. “Nós somos orientados para sugerir pauta de vídeo e pauta de texto, a gente tem essa liberdade de sugerir os dois. Lembrando que a gente tem a prioridade de entrega de pauta de texto, uma por dia”, explica o repórter Bruno Brito. Ele também explica o processo de acompanhamento da produção que fica a cargo dos repórteres: “Acontece que quem sugeriu é o pai da pauta. Então vai acompanhar todo o processo, do roteiro a finalização. O que também dá vários *knowhow* para gente e tira a gente dessa zona de conforto só de texto”.

Percebi, de uma forma geral, que este ambiente de liberdade em sugerir temas gera, também, uma espécie de empreendedorismo nos funcionários da VICE, não restrito ao Editorial. O *producer* Felipe Larozza contou que uma das produções de maior sucesso em audiência em 2018, a série de vídeos *Brisas astrológicas da madama Br000na*, por exemplo, foi uma sugestão de uma diretora de arte do departamento Comercial. Uma série sobre futebol de várzea estava sendo estudada, aproveitando que um outro funcionário tem um blog sobre o tema. Enquanto eu conversava com a dupla de editores Débora e André também percebi, de canto de olho, a conversa do repórter Bruno com o publisher Jean-Louis, ele estava apresentando uma ideia de conteúdo que poderia ser patrocinado.

4.4 VICE: do que se alimentam

A VICE produz conteúdo – editorial, publicitário, entretenimento. A VICE vende seu conteúdo. Na verdade, ela vende a sua relevância, ela vende o seu *know how* de como fala e se relaciona com seu público. Ela sabe o que o seu público aprecia e tem uma audiência cativa. É isto que ela vende quando outras marcas se associam à VICE na promoção e financiamento deste conteúdo.

“Nós criamos insights, estratégias, podemos criar os conteúdos, podemos criar o conceito, podemos produzi-los e ativar essas experiências”, explica Yuri Campos. A grosso modo, este é o principal argumento de venda e da vantagem que o anunciante enxerga para investir na publicação. A VICE

capitaliza o que o editor-chefe chama de "ser legal" e que o publisher chama de "relevância cultural", explica Yuri Campos

O caso mais emblemático de como a VICE faz uso da relevância da sua marca associada a outras é o *The Creators Project*. Se não for a gênese deste modelo, é o mais bem sucedido e longo. Trata-se de um projeto mundial de curadoria de artistas – música, arte, cinema, design, e arquitetura – considerados inovadores em suas áreas que foram selecionados pela VICE e, a partir desta seleção, uma série de conteúdos, videocliques e shows em diversas cidades do mundo foram viabilizados pelo patrocínio da Intel. A história começa em 2010, mesmo período que a VICE iniciou sua expansão global. Representantes de todos os países onde a VICE possui uma redação participam do projeto, inclusive o Brasil. Uma série de produtos e conteúdos foram gerados por meio desta parceria, que aproximou a marca da maior produtora de microchips do mundo do público jovem, atrelando à Intel a imagem de inovadora e catalisadora de novos e proeminentes talentos. Há registros, na página do projeto dentro do site de VICE Brasil de conteúdos publicados até 2017.

“A Intel procurou a gente para fazer o Creators - digo a VICE global e Brasil era um dos lugares – porque eles eram vistos como uma marca careta, que só faz chip e essas coisas e não como uma marca legal. E eles queriam ser legais porque sabiam que isso ia dar valor de mercado para eles. Como que eles fizeram isso? Fazendo coisas legais, conteúdo legal para caralho, uma porrada de vídeo, eventos anuais em cinco cidades, de graça, com show legal, de artista legal. As pessoas olharam e “pô, legal. Então é legal.” [...] E fazendo isso você fica legal, porque você está colocando dinheiro em coisa legal, para gente legal, para criatividade”, André Maleronka, editor-chefe.

Quando um conteúdo deixa de ser puramente editorial, ou melhor, quando existe alguma relação de financiamento por parte de algum anunciante, ele pode ser *VICE Label* ou *White Label*. *VICE Label* é quando o conteúdo é publicado no ambiente do site da VICE, em que a VICE assina em parceria com outra marca. Neste caso, o conteúdo precisa respeitar a linha editorial da VICE e a palavra final para a publicação do material é do editor-chefe. Se o conteúdo não tiver um aproveitamento editorial no site, se não estiver de acordo com a linha editorial ou não for do interesse do público da VICE e se a marca desejar ter controle completo e a palavra final, será uma produção *White Label*. Neste caso, quem produz tudo é a

Virtue, a agência interna da VICE. O interesse do anunciante, nestes casos, é o conhecimento sobre o público jovem, a forma de se comunicar, uma estética ou linguagem, mas não necessariamente associar sua marca à VICE, a assinatura é somente a do anunciante.

"Como funciona, de uma maneira muito simples, a diferença dos projetos da VICE e da agência digital Virtue. No projeto da VICE a gente traz marcas para viverem dentro do mundo da VICE. Dentro do mundo da VICE tem as nossas regras, têm as nossas personalidades, tem os nossos personagens, têm as nossas jornadas. A Virtue trabalha no mundo do cliente, com as suas regras, os seus personagens, as suas jornadas. Basicamente isso". Jean-Louis Manzon, publisher

No "mundo da VICE" – quando os conteúdos patrocinados são *VICE Label* – existem graus diferentes de interferência por parte da marca no conteúdo produzido por VICE. A tabela de preços está vinculada ao quanto o cliente tem poder de decisão sobre o produto final. Usualmente, trabalha-se com quatro possibilidades de produtos: editorial, duas variações de VICE + marca e o *Partners*.

"A gente tem um modelo que é bem claro e é um modelo muito bem-sucedido. Mas a gente precisa, como qualquer outro modelo que se encaixa em um sistema maior, que os outros players desse mercado estejam dispostos ou preparados para entrar nessa também. Porque ao contrário da propaganda tradicional, o modelo de conteúdo, marketing de conteúdo, que faz a gente funcionar, é um modelo não o contrário do mercado, mas o contrário de uma boa parte que é de construção de produto, que nós chamamos de construção de marca, construção de personalidade. Marca é personalidade". Jean-Louis Manzon, publisher

Na opção de conteúdo editorial, o produto é produzido independente de haver um patrocínio. Como exemplo, além das matérias publicadas no site, a série de vídeos *"Brisas Astrológicas da Madama Br000na"* teve uma boa repercussão em 2018 e foi produzido ao longo do ano sem patrocínio.

Na opção editorial + marca, a produção independente do editorial é oferecida para patrocinadores sem a possibilidade de interferência por parte do financiador. Um exemplo é a parceria com a marca de sedas Bem Bolado, que viabilizou a produção de um documentário e patrocinou os conteúdos da coluna *"Baseado em Fatos"*, publicada durante a Semana Canábica. Neste exemplo, todos os conteúdos já haviam sido planejados e o espaço foi vendido para este anunciante, mas não deixaria de ser publicado em caso de não haver interesse do mercado publicitário.

Também não houve nenhuma interferência por parte do patrocinador no conteúdo. A indicação de patrocínio aparece no vídeo produzido e no pé das páginas.

Figura 1: Rodapé de matéria da VICE com a indicação de patrocínio. Fonte: VICE.com

Fomos até o Uruguai para descobrir qual o arranjo necessário para fazer parte de um clube, quantas gramas são possíveis para cada associado e se o Uruguai serve de exemplo para que seus irmãos da América Latina sigam de exemplo na legalização da ganja. Assista acima.

Conteúdo possibilitado pela parceria com a Bem Bolado.

*Siga a **VICE Brasil** no Facebook, Twitter, Instagram e YouTube.*

A segunda opção em parceria com a VICE permite um nível maior de interferência mediante maior investimento, e a definição das pautas são alinhadas entre o cliente e a VICE. Neste caso, quem produz o material é um freelancer e o envolvimento da equipe editorial se restringe à edição do conteúdo para ajustar à linguagem da VICE e a aprovação do editor-chefe para a publicação. Este material é publicado no ambiente do site da VICE e é distribuído pelos seus canais de relacionamento. Um exemplo desta modalidade é uma série chamada "*Dia de Estreia*", patrocinado por Samsung Galaxy Note 8. As pautas tratam de lançamentos da cena cultural e a menção ao patrocinador aparece já na linha de apoio das matérias, e nos vídeos.

Figura 2: exemplo de matéria com patrocínio destacado. Fonte: VICE.com

Dia De Estreia

Lugar de arte é na pista de dança

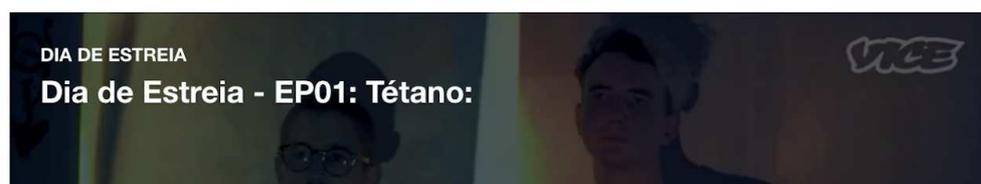
Siga a @vicebrasil
no Instagram.

VICE

Assista agora: "Dia de Estreia EP01: Tétano", uma série VICE Brasil apresentada por Samsung.

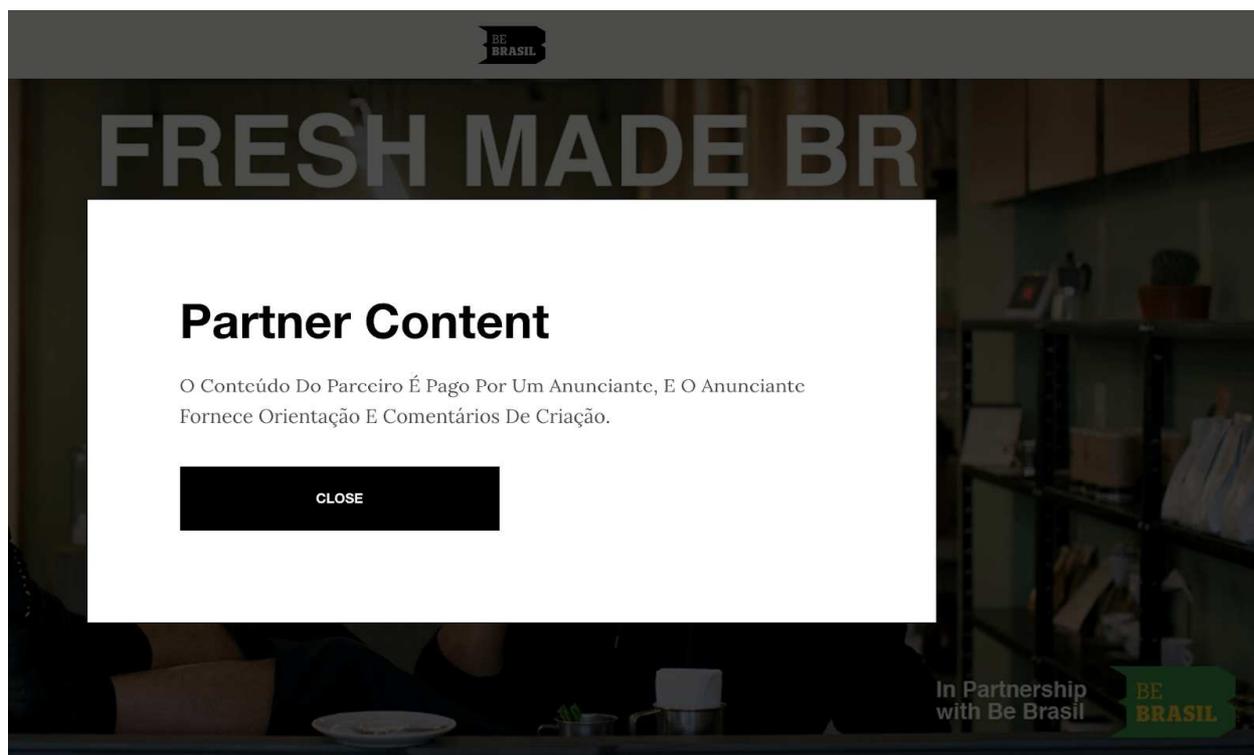
Por **Diogo Rodriguez**

30 Novembro 2017, 4:59pm  Compartilhe  Tuíte  Snap



Por último, a opção *Partners* é o publiteditorial clássico, em que o texto é publicitário e assinado pelo anunciante e publicado em uma página especial do site. O envolvimento editorial também se restringe ao ajuste de linguagem e não há necessariamente um aproveitamento editorial do material. Aqui é possível citar o exemplo da série "*Fresh Made Brasil*", uma produção da VICE EUA encomendada pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil). Nesse caso, um *host* da VICE norte-americana apresenta uma série de reportagens sobre setores da economia brasileira, mas o conteúdo é totalmente direcionado pelo cliente. A página onde as matérias estão publicadas indica esta informação.

Figura 3: exemplo de conteúdo com interferência total do cliente. No site, relação explicitada por aviso ao leitor. Fonte: VICE.com



Em todos os casos, o editorial tem poder de veto. Este é o maior diferencial do modelo da VICE, que garante que a relação híbrida entre Comercial e Editorial não comprometa a imagem da marca VICE. Este é o papel do *publisher*. Se usarmos a analogia do muro entre Estado e Igreja, é esta figura que zela pela porta deste muro. Existe o cuidado de que os conteúdos que são construídos em parceria com outras marcas não cause estranheza ao público leitor.

“É indiscutível o valor do editorial da VICE. A gente não aceita censura, a gente não aceita o dinheiro da marca falar mais alto, e a gente sabe que tem outras que vão pagar. Então não é não. O André barra: “não. Isso não”. Às vezes, saiu algo do comercial – vendeu alguma coisa que era too much – chega e barra porque tem conflito. É necessário, porque quando a gente fala de uma marca que tem valor agregado que é lifestyle, que é sociocultural, não tem como a gente não ter esses princípios”. Bruno Brito, repórter .

Ainda neste espaço (simbólico) intermediário, habita o departamento de Produção. "O grande *business* da VICE hoje é produção de vídeos, é o centro, foi isso que transformou a VICE de fora no que é hoje, foi a grande mudança empresarial que aconteceu aqui dentro", destaca Felipe Laroza. Se, por questões

de propriedade intelectual, a equipe do Editorial não pode produzir conteúdos para marcas – e por isso freelancers são contratados para executar os projetos – a equipe que produz os vídeos atende todos os departamentos. Este é outro diferencial que possibilita maior lucro, pois não tendo a necessidade de terceirizar a produção de vídeos publicitários, que têm alto custo financeiro, a empresa lucra ao poder contar com a equipe "da casa", é o que explica o *producer* Felipe Laroza. O lucro de uma produção publicitária viabiliza, por exemplo, a produção de vídeos editoriais. Ainda que este modelo cruzado seja benéfico, o foco tem sido nas produções que materializam esta união do Comercial e Editorial.

“A produção de vídeos totalmente publicitários a gente tem reduzido bastante e tentado ir mais para esse lado de união de empresas, duas empresas pensando em fazer um conteúdo, fazendo ou juntos ou a empresa embarca num plano de negócios que a VICE já criou. Então, às vezes, a gente tem uma série, alguém vem e patrocina essa série e ela segue como já era, mas agora apresentando por alguém que queira pôr o nome ali. Então a gente tá mudando um pouco essa visão de business com os vídeos. O que tem mudado bastante é a forma de trabalho aqui, várias coisas do nosso dia a dia”. Felipe Laroza, producer

O que está sendo destacado até aqui é aquilo que foge um pouco da curva da maneira tradicional de veículos ganharem dinheiro, mas a VICE também trabalha com anúncios de mídia, os banners, como qualquer outro site. A peculiaridade é que, no caso dos projetos em que houve financiamento das marcas para a produção de conteúdos, os anúncios da página são do mesmo patrocinador. Normalmente é uma venda casada, de ambos os espaços, para reforçar a presença daquela marca naquele espaço editorial.

“Então quando é propaganda, a marca vai trazer um conteúdo legal, depois ela faz uma propagando junto para ter certeza. O papel da publicidade hoje é ter certeza, se assegurar, que a audiência saiba que é que está oferecendo aquilo para ela. “Quem é que trouxe esse entretenimento?”, e a marca [diz]: ‘Fui eu que trouxe isso. Nós nos interessamos pela mesma coisa, vamos passar mais tempo juntos?’”. Jean-Louis Manzon, publisher

A VICE também conta com outras fontes de receita, que ainda não tem muito retorno financeiro, mas que são apostas, destaca Yuri Campos. Entre elas destacam-se a produção de longa metragens – a divisão de ficção e entretenimento está mais consolidada nos Estados Unidos, não há exemplos brasileiros deste tipo

de produção – e a produção e venda de *insights* sobre os jovens. Este último serviço foi explorado de duas maneiras por marcas de cerveja, uma delas foi um projeto *VICE Label* para a Skol, que produziu conteúdos e eventos em São Paulo para dissociar a marca a ideia de “povão”, como explicaram Yuri Campos e Felipe Larozza. Outro exemplo foi um projeto *White Label* para a Brahma, em que foi desenvolvido uma plataforma de música sertaneja e produção de conteúdos e patrocínio em shows e festivais de música. Neste último caso, a VICE foi contratada por entender o público jovem, ainda que o público que goste de música sertaneja não seja a audiência tradicional da publicação. A análise de dados, comportamento e *know-how* foram decisivos para a execução deste projeto pela Virtue.

O modo de financiamento da VICE pode fugir um pouco a regra de outras publicações, mas não é exatamente inovador, é o que ressalta o publisher Jean-Louis Manzon. Ele faz uma associação a um canal esportivo, por exemplo, que vende cotas de publicidade que são exibidas ao longo de partidas de campeonatos dos quais são detentores dos direitos de imagem. “Esse é um modelo bem usual de veículo. A gente é a mesma coisa, só que a nossa grade de programação é publicada no digital”, afirma o *publisher*.

“O modelo de negócios existe há muito tempo e o que nos faz diferente é a nossa personalidade. A VICE é uma marca também, uma marca que tem um jeito específico de se comunicar, tem um tom de voz, tem um tipo de histórias que nos interessa, histórias que estão à margem do que a gente já viu, do submundo, de tudo”. Jean-Louis Manzon, publisher

Independentemente de ser inovador, ou não, o modo como a VICE gera renda é considerado pelo editor-chefe como mais honesto. “Eu acredito muito nesse modelo que a gente trabalha, comercialmente e de jornalismo também. Acho que é uma coisa propositiva, tanto pro mercado quanto para o ofício”, afirma André Maleronka.

“A maneira de se apresentar tanto pro cliente como para o nosso público vai sendo ajustado para ficar melhor, entendeu? O que a gente nunca faz é fazer uma matéria de marca sem indicar que é de marca, ter um patrocínio e não indicar que é um patrocínio. Mas isso aí, em geral, os jornais deveriam fazer também, não fazem. Assim, tem “ah, viajou a convite de não sei quem”, tem isso. Mas tem um monte de matéria que você vê que [aparece] “capa de revista de não sei que, o novo bairro é tal”, aí no domingo sai um maço assim de anúncio da imobiliária e da

incorporadora. E aí os caras fingem que não é branded. Então eu acho que assim, o nosso formato é muito menos hipócrita, muito mais honesto". André Maleronka, editor-chefe

Além de honesto, o modelo da VICE é visto como o “futuro” por uma das entrevistadas mais jovens da equipe. A estagiária Júlia Reis, de 19 anos, faz uma reflexão sobre o momento em que vive o jornalismo, contexto desta dissertação e tema da nossa conversa. Para ela, o jornalismo não está em crise, e sim um tipo de jornalismo. “Eu acho que a crise vem não porque os veículos não souberam se adaptar, mas porque não quiseram se adaptar”, aponta Júlia ao se referir à Abril que, segundo ela, não soube implementar e investir nas redes sociais como um exemplo da dificuldade dos veículos tradicionais em se adaptar a novos hábitos dos leitores.

"E é isso que eu procuro e eu tenho muita fé nessa questão que marcas e esses publishers aí é o que vão sustentar de alguma forma o jornalismo. Porque ninguém mais paga jornalismo e na real não faz mais sentido, tendeu? Porque quando você tem a internet, que tem muito conteúdo de graça, e fornece cursos, coisas e estudos de graça e quando você vê que tem que pagar por um conteúdo diretamente, não faz sentido. Você paga indiretamente, meio que você não sabe disso, ou até que começa a fazer sentido. Mas você cobrar por alguma coisa direta não faz sentido. Eu mesma como jornalista não pagaria. Eu não leio Folha impressa, tá ligado. E acho que ninguém da minha idade mais lê. Então essa coisa de você atrelar o comercial a marca e começar a ver a jornalismo como um produto empresarial – de você criar produtos, criar marcas, criar briefings a partir de produtos jornalísticos – é o futuro". Júlia Reis, estagiária

A reflexão de Júlia ressoa em muito com o objetivo e conclusões desta pesquisa, que abordarei a seguir. Ele também pode ser lido como a incorporação de um novo paradigma jornalístico pela nova geração de profissionais.

4.5 E o que isso tem a ver?

No mar turbulento da(s) crise(s) do jornalismo, a VICE navega com aparente tranquilidade - ao menos pareceu durante o período em que a acompanhei mais de perto. Mas é necessário admitir, a VICE tem vantagens competitivas que possibilitam este navegar. Seguindo esta analogia marítima, ela não é um transatlântico - que equivaleria a uma empresa tradicional, quase sempre com muitas décadas de existência e processos acumulados ao longo dos anos - mas a VICE também não é

um pequeno barco. Se nacionalmente ela tem um porte empresarial entre pequeno e médio, ela faz parte de uma grande estrutura transnacional, que apesar de gigante, tem uma estrutura organizacional menos engessada e mais horizontal. Isto sem contar que goza de uma boa autonomia local, e se beneficia da experiência acumulada pelas VICE irmãs, o que reduz a curva de aprendizagem.

A VICE representa um *lifestyle*, sabe se comunicar e ativar o público já cativo, e segue investindo em estratégias para ampliar sua audiência. A VICE é uma marca, uma marca mundial com o valor agregado de ser “legal”. Tendo esta presença global e esta imagem, ela atrai outras marcas, que têm alto potencial de investimento e não têm a necessidade de um retorno financeiro imediato. Elas procuram, por meio da VICE, estreitar relações e imagem com um público consumidor, e fazem isso proporcionando conteúdos do interesse desta audiência.

Embora a VICE não seja uma empresa tão jovem - cerca de 25 anos, 10 anos no Brasil - podemos considerá-la uma empresa da era pós-industrial. O processo de estruturação organizacional pelo qual passou a VICE indica um amadurecimento empresarial, em em certa medida representa um estágio de estabilidade e adaptação (ou adequação) que ANDERSON, BELL e SHIRKY apontam como o futuro da indústria jornalística, que “será decidido não por aquilo que está sendo extinto, nem por aquilo que está chegando, mas pelo **modo como novas instituições passam a ser velhas e estáveis** e como velhas instituições se tornam novas e flexíveis”. (ANDERSON, BELL; SHIRKY, 2013, p. 55).

Pelo fato de ter sua operação - editorial e comercial - essencialmente digital, mesmo com investimento em outras plataformas como televisão à cabo, revista impressa, analiso a VICE sob a ótica do jornalismo pós-industrial, porque compreendo que a empresa não opera na lógica industrial, de produção e distribuição em massa, de foco/ empenho em produtos físicos e de pouco nível de relacionamento direto com o seu público. Sendo assim, considero um exemplo de veículo pós-industrial que já atingiu estabilidade neste futuro-presente do ecossistema jornalístico.

Partindo, então, para as convicções do jornalismo pós-industrial (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013), selecionei algumas que vejo maior conexão

com o que observei na VICE, que aqui apresento seguidas de comentários: “o bom jornalismo sempre foi subsidiado”, e a VICE viabiliza suas produções por meio de parcerias comerciais; “a internet acaba com o subsídio da publicidade”, afirmativa que se aplica aos veículos tradicionais, com produtos físicos por exemplo, e aos sites que disponibilizam espaços tradicionais para a publicidade, já VICE, ao contrário, investe no modelo de conteúdo e assim gera renda e produzindo conteúdo relevante para o seu público; “há muitas oportunidades de fazer um bom trabalho de novas maneiras”, tendo a VICE uma operação essencialmente digital e voltada ao *millenium first*, a busca pelo novo e fazer diferente é mais do que necessária, obrigatória na busca de um maior engajamento com o público.

Foi observado, durante a visita, que a cultura da produção de conteúdos em parceria com outras marcas está bem arraigada entre os membros da equipe, e não apenas entre as chefias. Isso gera uma espécie de empreendedorismo por parte de todos e as ideias tendem a ser apresentadas na forma de projetos, sempre indicando a possibilidade de patrocínio. Esta é a cultura institucionalizada, aceita e praticada pelos entrevistados. Neste sentido, compreendo esta assimilação a um novo paradigma profissional incorporado àquela equipe e empresa, totalmente alinhado ao seu principal modelo de financiamento.

Ainda que o modelo da VICE não seja completamente inovador, como ressaltou o *publisher* Jean-Louis Manzon em entrevista, o produto final que a VICE entrega, onde consegue equilibrar valores editoriais e de interesse das marcas a ponto de não incomodar a sua audiência e não produzir um produto estranho ao seu público e contexto, como costuma ocorrer com publicitários produzidos por veículos tradicionais, é um dos diferenciais da VICE na comparação com seus pares do mercado.

O que ela produz têm valor percebido pelo seu público, o que pode ser compreendido como influência social (MEYER, 2007), que relaciona a qualidade percebida pelo leitor ao aumento de circulação (ou audiência) e de anunciantes.

A forma de obter influência social é conquistar a confiança do público, tornando-se um fornecedor confiável de informações de alta qualidade [...] A alta qualidade resultante conquista mais confiança do público para o jornal, e não apenas aumenta o número de leitores e a circulação, como também

influencia anunciantes a decidir a quem querem associar seu nome. (MEYER, 2007, p. 31)

A construção e manutenção da VICE enquanto marca passa, também, pelo relacionamento com o público. Jarvis (2017) sugere aos “jornais do futuro” “conhecer pessoas como indivíduos e membros de comunidades – não mais como massa –, para que possamos atendê-las com mais relevância e valor” (JARVIS, 2017). Este é outro ponto em que a VICE tem vantagem, por contar com um público menor e de alguns nichos mais específicos.

A estratégia de relacionamento exige aprender novas habilidades: ouvir comunidades para discernir suas necessidades; empoderar equipes transversais em nossas organizações para desenvolver produtos e serviços mais direcionados às necessidades dessas comunidades e como elas usam a informação; construir perfis de usuários para que possamos reunir, analisar e atuar em dados sobre nossas pessoas como indivíduos; e criar novas receitas a partir de novas linhas de negócios, como eventos, comércio e associados. Também precisamos ver como podemos trazer essas novas habilidades e dados aos anunciantes de maneiras novas (esperando que ainda precisem de nós). Como fazemos tudo isso — experimentando e inevitavelmente falhando ao longo do caminho — ao mesmo tempo que estamos pendurados na maldita mangueira de incêndio? (JARVIS, 2017)

O autor aponta que as habilidades de ouvir e servir a um público ou comunidade com informação de qualidade podem ser uma estratégia essencial para empresas de notícias. E sugere que **esta é uma competência que pode ser vendida aos anunciantes**, citando inclusive a VICE como um dos exemplos de veículo que rentabiliza o “ser legal”.

O BuzzFeed não vende tanto espaço e tempo de mídia como vende uma habilidade (“Nós sabemos como tornar nossas coisas virais, então sabemos como fazer as suas coisas viralizarem também”). A mesma coisa a VICE (tornar coisas *cool*). (JARVIS, 2017)

São estas habilidades que Jarvis (2017) cita que compõem a base do modelo de negócios da VICE. A sua marca, sua influência e sua qualidade reconhecida por parte dos leitores são fatores-chave para a decisão das marcas em investir. Este financiamento permite que todos os conteúdos da VICE sejam gratuitos - estratégia e modelo de negócios gratuito (MARTÍNEZ, 2012), em que o investimento depende da audiência. “Para ter maior audiência, os veículos utilizam de três estratégias: oferecer informação que o usuário reconheça valor por algum motivo; aproveitar o

valor de marca da edição impressa; ou combinar os dois fatores anteriores” (MARTÍNEZ, 2012), o que no caso da VICE é o resultado dos dois - conteúdo diferenciado e peso da marca.

Vantagens à parte, a VICE também precisa ser reconhecida pelos resultados que alcança. O sistema que parametriza os níveis possíveis de interferência do anunciante, a preocupação e o zelo em manter a coerência com seus valores e o crivo do editorial sobre qualquer acordo comercial são elementos que garantem que o jornalismo seja exercido, que produções e conteúdos de qualidade sejam produzidos e que a relevância cultural seja percebida por quem consome a VICE, de uma maneira que as relações com os parceiros comerciais não comprometam as marcas. Esta não é a única prática e fonte de renda da VICE, mas é uma peculiaridade em relação a outros veículos.

Em um contexto de tantas crises pelas quais o jornalismo passa, modelos de financiamento que fogem um pouco ao padrão - e por menos inovador que se considere internamente, é transgressor em uma série de preceitos do jornalismo de forma geral. Porém, da maneira como se aplica o modelo e suas regras, não fere os valores jornalísticos que eu percebo e compreendo. Como leitor e alguém que pesquisou a VICE, vejo no modelo por eles praticado um exemplo interessante. Seria arriscado dizer que é a solução para a crise, como afirmou o publisher Jean-Louis Manzon, mas acredito que na boa aplicação dos pesos e contrapesos, todos - empresa, jornalistas, leitores e anunciantes - têm a ganhar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Não boto muita fé nos veículos da grande mídia por ter uma barreira ideológica, política em que você não consegue ser você mesmo.”

“Tenho muita fé nessa questão que marcas e esses publishers aí é o que vão sustentar de alguma forma o jornalismo”

“Porque ninguém mais paga jornalismo e na real não faz mais sentido, tendeu? (sic)”

“Eu não leio Folha impressa, tá ligado. E acho que ninguém da minha idade lê”.

“Acho que jornalismo se torna viável a partir de parcerias. [...] Parcerias eu falo entre veículos, de veículos e instituições privadas que te dá um investimento, pode ser uma marca que tá aí também. Parcerias, porque é uma cadeia, né?”

As frases acima foram retiradas da entrevista concedida por Júlia Reis, estagiária de 19 anos da VICE. Decidi iniciar as considerações finais por elas, porque a conversa com a jovem foi uma das mais instigantes que tive entre as entrevistas. Júlia é bastante crítica ao modelo tradicional de jornalismo, tanto do seu modo de produção quanto do modo de financiamento. Júlia representa a nova geração, não só de profissionais, mas de consumidores (ou não) de notícias. Muitos dos questionamentos da Júlia são os meus também.

Eu iniciei esta pesquisa me perguntando se havia uma alternativa ao *paywall* e se a torneira do financiamento da publicidade realmente havia secado. E procurei na VICE estratégias e modelos de negócio diferentes dos veículos tradicionais. E descobri que suas estratégias e modelos são iguais a de muitos sites noticiosos, mas diferente.

Iguais porque sua estratégia é a gratuita, que demanda de investimento publicitário para viabilizar a gratuidade, e para isso precisa de audiência, que atrai o anunciante. Igual porque o modelo de *publieditorial* também não é inovador, nem novo. Igual porque a venda de espaços para anunciantes não é uma prática nova, ainda que seja mais comum em veículos como rádio e TV, que têm uma grade de programação. Mas é diferente.

Diferente porque a VICE conta com uma audiência e nichos específicos - e economicamente ativos - e porque ela tem conhecimento e dados sobre seu público e por isso tem nas mãos uma audiência qualificada para oferecer aos anunciantes.

Mais do que isso, a VICE por si só tem peso e influência enquanto marca, ela tem uma aura com a qual os anunciantes querem ser associados. Então, sim, ela é financiada pela publicidade, mas de um jeito diferente. Diferente porque a VICE faz mais do que um publeditorial, e mais do que simplesmente vender mídia no site. Ela constrói o conteúdo em parceria com os anunciantes, com diferentes níveis de interferência, mas com a premissa de que a palavra final sempre será do Editorial. Diferente porque a grade da VICE se divide entre semanas temáticas e projetos, e a plataforma de distribuição é digital. Estas produções podem ser mais do que apenas vídeos ou spots, são pacotes de conteúdo completo e aprofundado, com o oferecimento dos patrocinadores.

Então, sim, há alternativas possíveis ao paywall. E sim, a torneira da publicidade está minguando, mas o mercado não deixa de investir em propostas com novas abordagens - o foco não está diretamente na venda, mas na relação com o consumidor.

O modelo da VICE é a solução para a crise do jornalismo? Não.

Existe uma solução para a crise do jornalismo? Também não. Não uma solução única e nem aplicável a todos os veículos. Cada realidade é uma realidade, e a da VICE é bastante particular, é importante frisar.

Mas de qual crise estamos falando, mesmo? É importante termos claro de que não se trata de uma crise só. Ainda que a crise financeira seja a mais rapidamente perceptível, ela não é a única. Ela precisa ser analisada pelos vieses econômico, tecnológico e social (SILES; BOCZKOWSKI, 2012). Eles indicam que a publicidade reduziu em muito o investimento em veículo - e neste trabalho há uma série de dados que reforçam isso; que a internet mudou tudo, ela não trouxe um novo ator para o ecossistema, trouxe um novo ecossistema para a comunicação; e alterou o comportamento e a maneira de consumir dos leitores - e aqui também constam dados que apresentam a queda de circulação de jornais.

Mas também não é só isso. As crises, no jornalismo, são constantes e cíclicas. As crises são próprias das fases de transição (SODRÉ, 1966), e é isso que estamos vivendo. Quando não temos referências, ou quando as que tínhamos não servem mais, entramos em uma crise paradigmática. Quando colocamos em xeque os modos de produção e sustento e o papel das empresas jornalísticas, entramos em uma crise estrutural. Para onde vamos, não sabemos. O que sabemos é que o modelo industrial do jornalismo não se sustenta mais. E que tanto os veículos

tradicionais (industriais) e os pós-industriais estão na mesma luta por buscar novos modelos de financiamento. O desafio para as novas empresas (e também as antigas) é quebrar o vício do modelo antigo (JARVIS, 2017).

Nesse ponto, a VICE pode ser compreendida como um ponto fora da curva. Ela não inventou nada essencialmente novo, mas soube adaptar. E é esta a questão. Neste momento de transição, em que não sabemos como será o jornalismo do futuro, o futuro que já chegou precisa de respostas e ações. E a inspiração vem do que já é conhecido. Assim como a Remediação (BOLTER; GRUSTIN, 1999) bebe na fonte das mídias antecessoras em busca de sua linguagem própria, assim o fazem as empresas mais novas em relação aos empreendimentos com mais tradição no mercado de mídia.

Independente do que vier, é muito provável que o jornalismo sobreviva. Passou-se por crises a cada nova tecnologia - a evolução provoca sofrimento, mas também crescimento. E o jornalismo soube se adaptar, criar espaços e linguagens para cada plataforma. Enquanto ele cumprir seu papel para com a sociedade, produzir conteúdos que a sociedade veja valor e necessidade - mesmo quando forem incômodos - o jornalismo vai sobreviver. Porque a sociedade, em especial as democráticas, precisa dele e ele dela.

REFERÊNCIAS

ALVES, Rosental Calmon. **Jornalismo digital: dez anos de web...e a revolução continua**. Comunicação e Sociedade, vol. 9-10, 2006, pp. 93-102. Disponível em: <<http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1157>>.

ANDERSON, C. W.; BELL, E.; SHIRKY, C. **Jornalismo Pós-Industrial - Adaptação aos novos tempos**. Revista de Jornalismo ESPM, edição de Abril, Maio e Junho de 2013.

BELL, Melissa. **Viewpoint: We broke the news media, how can we fix them?** In: Reuters Institute Digital News Report 2017: Disponível em: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital%20News%20Report%202017%20web_0.pdf>. Acesso em abril de 2018.

BOLTER, Jay David; GRUSIN, Richard. **Remediation. Understanding New Media**. Cambridge: The MIT Press, 1999.

CHARRON, Jean; BONVILLE, Jean. **Natureza e transformação do jornalismo**. Florianópolis: Insular; Brasília: FAC Livros, 2016.

CHRISTOFOLETTI, Rogério. **A crise do jornalismo tem solução?** Barueri: Estação das Letras e Cores. Coleção Interrogações, 2019..

CREECH, Brian; NADLER, Anthony M. **Post-industrial fog: Reconsidering innovation in visions of journalism's future**. [s.l.], 2017
Disponível em <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1464884916689573>>
Acesso em julho de 2019.

HAUSER, Vanessa. **A práxis das redações em contexto de crise: continuidades e rupturas no jornalismo**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo. 2017.

JARVIS, Jeff. **Death to the mass**. In: Medium [s.l.], 2016. Disponível em: <<https://medium.com/whither-news/death-to-the-mass-eb33c08dc3b6#.f0ntt1l3z>>. Acesso em abril de 2018.

JARVIS, Jeff. **Se eu tivesse um jornal...** In: Medium [s.l.], 2017. Disponível em: <<https://medium.com/farol-jornalismo/jeff-jarvis-se-eu-tivesse-um-jornal-4a13ab2a6eab>> Acesso em abril de 2018.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O capital da notícia**. São Paulo: Ática, 1989.

MARTÍNEZ, Manuel Goyanes. **Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet**. Estudios sobre el mensaje periodístico. Vol. 19, Núm. 1. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense. 2013.

MARTÍNEZ, Manuel Goyanes. **Estrategias de pago por contenidos de la prensa digital: una aproximación teórica**. [s.l.], 2012. Disponível em <<http://journals.sfu.ca/indexcomunicacion/index.php/indexcomunicacion/article/view/35/38>> Acesso em julho de 2019.

MEYER, Philip. **Os jornais podem desaparecer? Como salvar o jornalismo na era da informação**. São Paulo: Contexto, 2007.

NEWMAN, Nic. **Executive Summary and Key Findings**. In: Reuters Institute Digital News Report 2017: Disponível em: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital%20News%20Report%202017%20web_0.pdf> Acesso em abril de 2018.

PEREIRA, Fábio Henrique; ADGHIRNI, Zélia Leal. **O Jornalismo em tempo de mudanças estruturais**. In: Revista Intexto, v. 1, n. 24, 2011, pp. 38-57. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/view/19208>> Acesso em abril de 2018.

PICARD, Robert. **Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas**. Porto: Media XXI, 2013.

RUSSI, Anna Carolina; MOSER, Magali; OLIVEIRA, Maurício. **O que o futuro nos reserva?** In: CHRISTOFOLETTI, Rogério (Org.). *Questões para um jornalismo em crise*. Florianópolis: Insular, 2015.

Reuters Institute Digital News Report 2017: Disponível em:

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital%20News%20Report%202017%20web_0.pdf> Acesso em abril de 2018.

Reuters Institute Digital News Report 2019: Disponível em:

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_0.pdf> Acesso em abril de 2018.

SILES, Ignacio; BOCZKOWSKI, Pablo J. **Making sense of the newspaper crisis: a critical assessment of existing research and agenda for future work**. [s.l.], 2012 <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444812455148>> Acesso em abril de 2018.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - ENTREVISTAS

Versão completa das seis entrevistas feitas para este trabalho.

Entrevistados: André Maleronka (editor-chefe), Bruno Costa de Brito (repórter), Débora Lopes (editora), Felipe Laroza (producer), Jean-Louis Manzon (publisher), Júlia Reis (estagiária) e Yuri Campos (head of audience development)

André Maleronka e Débora Lopes

Entrevista presencial, concedida em 16 de outubro de 2018, ao autor deste trabalho.

ANDRÉ: sou editor-chefe da VICE. Estou aqui há oito, quase nove anos. Trabalhei em um monte de veículo antes: trabalhei em televisão, trabalhei em agência de publicidade um pouco também, trabalhei para jornal, trabalhei para internet antes da primeira bolha e depois, trabalhei muito com coisa de cultura de música, mas trabalhei com muita coisa relacionada com sexo. Então foi por isso que me indicaram para VICE e eu vim parar aqui. Quando eu cheguei, era uma equipe de cinco pessoas, de editorial não tinha ninguém, só tinha minha chefe, e eu comecei num período de experiência, porque a equipe anterior tinha dado errado. Eu comecei meio período porque ela tava super pé atrás, mas me indicaram para ela e falaram *“não, essa cara tem a ver e tal”* e entrei meio aqui para fazer tudo. Eu era repórter antes, na minha carreira, eu tinha sido repórter a minha vida inteira. Já tinham me oferecido cargo de editor e eu não aceitei, quis continuar como repórter, continuei mais um ano e meio ou dois porque eu achava que eu tinha que fazer mais reportagem, tinha que aprender mais coisa. Aí teve umas mudança (*sic*) lá na revista e resolvi não ficar. Fizeram uma proposta que eu não gostei, que era novamente para virar editor-chefe e eu falei: *“meu, não quero. Não acredito mais na empresa”*, tinha ficado três anos lá, *“acho que tem um caminho bom aí e como vocês estão pensando conteúdo acho que não vai dar certo”* e realmente não deu. [*Pensei:*] *“Acho que eles tão precisando mais de mim e querem me pagar pouco”*. Essas coisas de negociação. E saí, fiquei desesperado, mas comecei a *‘frilar’* de novo, fui *‘frila’* também durante vários anos, e aí pintou isso. Pintou de eu vim (*sic*) aqui e fazer uma entrevista, eles estavam precisando, e eu cheguei aqui para fazer o que

tinha para fazer – na época ainda tinha revista impressa - desde traduzir artigo, começar a editar nesse sentido, pautar, fazer matérias, pensar coisa para marca, fazer tudo. Aí foi crescendo.

PERGUNTA: *Com foco mais no impresso, no digital?*

ANDRÉ: Na época, o digital estava engatinhando para VICE lá fora e aqui no Brasil. Mas lá fora, eles começaram a fazer mais coisa e eu que tomei a decisão aqui no Brasil de – depois de bastante tempo, de alguns anos – parar o impresso, de fazer só digital, de investir só em digital. E aí vídeo era uma vontade que a gente tinha desde muito tempo e que a gente conseguia fazer pontualmente porque tinha outros donos aqui, era outra ideia, e agora a gente está conseguindo fazer mais regularmente e acho que é o caminho. Então foi assim, eu me descobri melhor editor do que eu era repórter. Não que eu fosse grande coisa como repórter, mas eu achava que eu ia ser sempre repórter. Porque era uma coisa que eu fazia e eu achava que eu tinha uma aptidão. Novamente, não tô falando que ficava ‘*mó bom*’ e que eu era um baita repórter, mas eu conseguia fazer, era uma coisa que eu sabia fazer. Aí eu relutei um pouco com essa coisa de ser editor, mas aí eu acho que eu sou melhor colocando as pessoas, direcionando e fazendo isso do que eu indo fazer. E aí foi assim, a VICE foi crescendo eu acabei virando editor-chefe, era uma posição que era necessária aqui. A gente reestruturou, antes era uma coisa mais planejada de ter os sites, a gente resolveu juntar tudo dentro de VICE mesmo. Enfim, foi sendo assim. Agora a gente tem essa direção de Latam [*Latino-América*], mudou essa estruturação e tem sido bom, tem sido legal, acho que tá uma possibilidade legal como carreira jornalística. Eu acredito muito nesse modelo que a gente trabalha, comercialmente e de jornalismo também. Acho que é uma coisa propositiva, tanto pro mercado quanto pro (*sic*) ofício. Então por isso que eu aguentei ficar aqui tanto tempo, teve muitas dificuldades, mas eu achei que valia a pena porque tinha essa perspectiva, esse objetivo, entendeu?

DÉBORA: Eu sou uma cria do Maleronka.

ANDRÉ: Pior que é verdade.

DÉBORA: Eu demorei um tempo para entrar na faculdade, porque eu era muito rebelde, não gostava de estudar. E, assim como o Male, eu venho do punk, do *hardcore*, do movimento feminista ali do finalzinho dos anos 90 começo dos 2000. Então eu falava: “*não, eu vou estudar*”. E minha família sempre foi do comércio, então eu já saí da escola trabalhando, trabalhava em shopping. E aí a água começou a bater na bunda e eu [*pensei*] “*meu, eu preciso estudar*”. Minhas amigas começaram a estudar Rádio&TV, Publicidade. E eu sempre tive banda, então sempre fui tocando a vida e tocando com a banda também. E aí quando eu vi que essa história que rock, de punk não ia pagar aluguel nem nada, eu falei: “*beleza, eu preciso estudar, vamo lá*”. E eu aí sempre pensava Jornalismo, Letras ou Publicidade. E aí eu falei: “*ah, vamos de jornalismo, vou escrever*”. Só que para mim, jornalista era tipo Deus, eu pensava: “*meu, pra você ser jornalista você tem que ser muito inteligente, você tem que saber a porra do superávit comercial. Fudeu, eu nunca vou saber*”(sic). Eu tinha muito medo, quando alguém falava: “*ah, eu estudo jornalismo*”, eu ficava chocada. Aí eu entrei em jornalismo na PUC, em 2011, já comecei a estagiar, parei de trabalhar no comércio. E em 2012, eu lembro que vi uma vaga de estágio na VICE. Mandei para as minhas amigas e falei: “*ó, é a VICE, mandem os seus currículos*”. Só que na época eu tava fazendo um ‘*frila*’ que pagava ‘*mó bem*’ por ser uma estudante de segundo ano, então eu tava (sic) tranquila. Aí falei assim: “*ah, vou mandar, vai que*”. Era março. Acho que em novembro o Male me respondeu, super seco, nesse jeito Male: “*oi, tem interesse na vaga? Pode vir fazer uma entrevista*”. E eu [*respondi*]: “*ah, posso né*”. Aí vim fazer a entrevista aqui e aí no dia seguinte cancelaram o meu ‘*frila*’. Aí eu já falei: “*eu trabalho com fotografia*”, e eu lembro que ele falava: “*Dé, vai embora*”. E eu [*pensava*]: “*puta, será? Mas agora e tal?*”. Aí cancelaram meu ‘*frila*’ e eu [*decidi*]: “*meu, vou embora. Vou para VICE*”. Aí cheguei aqui e era tudo mato, estavam reformando o prédio, tinha estúdio de foto. E lembro que as mesas ficavam tudo aqui, porque as salas estavam sendo reformadas. E o editorial era o Male, a nossa diretora - que era meio que a dona, a pessoa que trouxe a VICE dos EUA para cá - e uma outra editora, um repórter ‘*frila*’. Sei lá, era uma coisa estranhíssima. Eu falei: “*bom, vamos nessa*”. E o meu cargo era basicamente ‘*subidora de posts*’. O Male falou: “*ó, a gente tem vários verticais*”. Na época, tinham umas iniciativas de marca também - que era o Puma Social Guide, tinha o Creators Project - e eu falei: “*bom, nunca foi escrever numa revista tão descolada, louca, com essas pessoas tão inteligentes*”.

ANDRÉ: é que no início você estava fazendo uma imersão, né.

DÉBORA: é, eu tava (*sic*) entendendo o que era a VICE, né. Depois eu falei assim para você: *“eu abro o VICE e não entendo nada. Cês falam tipo de cu, depois de política, depois fala do Hugo Chávez, daí depois pergunta ‘por que eu não faço boquete’? Eu acho muito estranho”*. Eu achei que não ia me adaptar.

E aí eu falei: *“bom, meu objetivo de vida é escrever. Vou encher o saco do Male até aprovar uma pauta”*. Aí eu lembro que eu mandava várias, todo dia mandava e-mail e ele nem respondia, tipo, *“não, você não entendeu a VICE mesmo”*. E eu pensava: *“caralho, mano, que lugar louco de trabalhar”*. Aí eu lembro que eu fiz uma primeira pauta e aí a gente engatilhou, eu e o Male fomos virando muito parceiros. E eu falo para ele, nos momentos de embriaguez ou muita emoção, eu falo: *“mano, você é meu mentor né. Você me formou jornalista”*. Eu entrei aqui estagiária, menina de tudo. E ele me jogava nas emboscadas, vai pro (*sic*) protesto, vai para isso e aquilo. E desde então é isso, muita coisa maluco, tipo, fui acompanhar a Polícia Federal na fronteira do Paraguai, fui para Venezuela recentemente, Ibogaína – acompanhei as pessoas fazendo um tratamento para curar o vício em drogas com uma planta africana –, ganhei um prêmio ‘foda’ Latino Americano em jornalismo, fui para República Dominicana receber meu prêmio e desfrutar o Caribe - lembro que eu estava com meu drink no mar e falava: *“meu Deus, obrigada. Nenhum esforço é em vão”* -. Cracolândia, cobri muito, cobri as jornadas de junho, todos os protestos, todos os atos do passe livre, corri muito de bomba de polícia, chorei muito com gás lacrimogêneo, entrevistei muita gente, desastre de Mariana, eu fiquei numa igreja hospedada com pessoas que tinham perdido tudo, eu lembro que entrevistava as pessoas chorando. Acho que minha segunda entrevista na VICE, acho que foi com um sírio, [*era o*] que estava no começo da guerra na Síria. Eu fui entrevistar um sírio que trabalhava no [*bairro paulista de*] Bom Retiro, e esse homem chorava e eu tremia. E aí eu lembro que fui entrevistar esse homem que pegava a grana dele para ajudar outros sírios para virem pro Brasil. E ele me mostrava umas fotos de crianças destruídas por bomba e eu pensava: *“será que eu posso chorar?”* segurando um gravadorzinho Sony. Foi muito louco, foi muito intenso todo esse tempo, de 2012 para cá, estou fazendo 6

anos mês que vem. Cobri muita coisa, aprendi muita coisa, conheci muita gente, ouvi muitas histórias, pisei em muita favela, periferia, aldeia indígena, fui acompanhar com os indígenas na Amazônia sem luz elétrica, saca? Foi muita coisa, quando eu paro para pensar, eu falo: *“por isso que eu sou assim, que tenho que tomar uns remedinho”* (sic) (risos). Enfim, comecei estagiária. A VICE começou a crescer, a crescer, a redação começou a crescer. A gente teve esse efeito sanfona, às vezes muita gente, às vezes menos, mas com muito colaborador, tradutor de várias línguas. Aí virei repórter em 2014. Aí nesse ano, em março, estava saindo de férias e o Male falou: *“então, quero saber se você topa ser editora?”* Aí tive essa mesma resistência dele: *“não, eu sou repórter. O meu negócio é ser repórter. Vou perder essa coisa mais ampla, que é ouvir essas histórias, que é sofrer transcrevendo áudio”*. E não, cara, foi muito bom porque eu saí de casa, depois de cinco anos de VICE, com friozinho na barriga de pensar: *“eita, porra, vou fazer algo novo, né. E trabalhar com essa meninada”*. Você viu ali: Bruninho, Júlia. A meninada muito esperta, muito inteligente. A Amanda, infelizmente você não conheceu, a Amanda que é repórter de música. E eles são muito inteligentes, eles dão um baile na gente.

PERGUNTA: *Pois é, me chamou a atenção a idade deles. São bem novos, 19, 20 anos. Qual é a média de idade da redação?*

ANDRÉ: A gente tenta trabalhar com gente nova também, porque a VICE tem essa aura, essa grife e tal. Tem muito jornalista e muita gente famosa até, eu não vou ficar citando nome porque é deselegante, mas ao longo desses anos teve gente competente, que é legal – mas muitas pessoas mesmo – de TV, de jornalismo mesmo, apresentadores querendo trabalhar com a gente porque veem a gente como uma renovação para linguagem deles, veem essa novidade de linguagem que a VICE tem, que muita gente tenta copiar. Mas eles acham que copiar é copiar as pautas e não copiar a linguagem em si que acho que é o diferencial. E essas pessoas que são bons profissionais, inteligentes, que sempre foram um pouco mais a vanguarda do cenário da comunicação no Brasil – seja audiovisual, texto e tal - querem trabalhar com a gente. Mas isso dá muito trabalho, para a gente, trabalhar com essas pessoas. Porque bem ou mal, a maioria delas já é viciada num modelo, num jeito, numa linguagem e acha que entende a nossa linguagem, mas não

entende. E a molecada mais nova já entende automaticamente, essa linguagem é para eles e é deles. Então é muito mais fácil eu explicar uma pauta para uma pessoa - em geral - de 19, 20 anos que tem um talento pro (*sic*) jornalismo, que sabe fazer, do que para umas pessoas que já tem vários anos de redação, que tem 35 ou que tem 40 ou 50 anos. Então por isso que isso acontece também. Não é que a gente gosta de beber sangue jovem. Mas essa molecada traz coisas, traz pautas, ideias e perspectivas que são muito necessárias para gente. A gente veio do punk, já foi muito de rua. Eu ainda sou um pouco mais que Débora, né?!

DÉBORA: Todos os editores vieram do punk, pensando, né. O Pava...

ANDRÉ: O Tubas e o Pava vieram do metal.

DÉBORA: Mas o Pava tem uma história com o *hardcore*.

ANDRÉ: Mas é todo mundo essa fita assim. É essa molecada nova tudo vindo do rap, porque é o que veio depois. Os próximos editores vão ser assim. Eu saio ainda um pouquinho, a Débora também sai um pouco.

DÉBORA: Super rueiro. Eu sou uma senhora católica. (risos)

ANDRÉ: é, a Débora é mais tranquila.

DÉBORA: Eu vou no mercado, no máximo. (risos)

ANDRÉ: Mas que mesmo assim é super diferente. Eu saio, vou nos lugares, tenho esse interesse no que tá acontecendo. Mas a molecada tem um frescor nisso que é inalcançável para mim, que eu nem tento nem quero. Então é importante a gente ter essa molecada para ter isso. Mas não só falando de música ou de cultura, mas essa visão. Essa molecada enxerga e trabalha essa sexualidade e afetividade completamente diferente da minha geração. E a gente tá falando com eles também, como o público, então a gente precisa ter isso.

DÉBORA: até porque a gente vai envelhecendo também. E por mais que a gente tenha...

ANDRÉ: O modelo de jornalismo no Brasil de jornal, de revista, de editora, de televisão, lugares que eu trabalhei, lugares que amigos trabalharam, eu fiz a ronda inteira, é um modelo que eu acho caquético assim... organizacional. Você vê agora o que aconteceu na Abril. Você tem uma pessoa que tá lá há 30 anos e um monte de gente nova que obedece totalmente as ordens, esse jogo, e o crivo final é dessa pessoa super intransigente, que tem vários anos de casa. E aí você acaba gerando uma coisa que não é legal, que acho que não é por aí. Eu fico sempre brincando - brincava mais – em reunião de pauta: *“isso não é uma democracia e tal”*. Mas super é. É muito diferente, as nossas reuniões de pauta do que as reuniões de pauta de outros lugares em que uma pessoa que é estagiária, em que uma pessoa que é repórter vai ter muito mesmo voz do que um editor, por exemplo. Aqui não é assim, a gente discute de igual para igual as ideias e pautas. A decisão final é minha, mas a gente tem um espaço, um contato. No jornal, o editor-chefe não vai na reunião de pauta, eu aprovaria com os editores, esse é o modelo clássico. Eu não, vou em toda reunião de pauta. Acho que isso faz diferença no resultado que você tem, não só no clima ali dentro. Além da gente não acreditar nesse clima de redação clássico.

DÉBORA: de competição para caralho.

ANDRÉ: de competição. E gente que veio de redação mais clássica que já trabalhou com a gente, né, Debs? Vinha querendo entrar no clima de competição ou tentar instaurar e, cara, aqui não é assim. A pessoa não se adapta, não aguentava, porque a gente é muito turma, *gang* mesmo. Eu falo *gang*, mas é *gang* mesmo. Um é melhor nisso, outro é melhor nisso, se ajuda, vamos lá e vamos fazer.

DÉBORA: isso é surreal.

ANDRÉ: E acho que o futuro vai ser assim de organização de redação, de isso tudo. Tem que ser assim, cara. Porque você tá fazendo uma coisa que é uma coisa só.

DÉBORA: mas é muito doido. Porque todos os meus amigos jornalistas, o clima de redação deles é muito diferente. E a gente sabe de pautas derrubadas, galera dos grandes jornais, eu ouço coisas assustadoras mesmo. Já me convidaram para trabalhar num portal e o cara falou: *“aqui quem manda nesse portal é uma igreja e eventualmente a gente recebe coisas que eles chama de OP. Você recebe uma OP falando essa semana a gente precisa meter o pau no Dória. Foda-se o que vai fazer, a gente precisa. Na outra semana é uma matéria elogiosa”*. E o editor-chefe me falou isso, era um cara de idade, cê (*sic*) vê que [*era*] um jornalista de 40 anos de carreira. E eu olhei para ele e pensei: *“caralho, é muito doido”*. E aqui a gente tenta manter esse espírito. Acho que é um pouco da impressão que eu tinha que a MTV era. Apesar de saber que essa questão do audiovisual muito forte é mais ninho de cobra ainda. Porque vídeo é muito pesado, é uma cobrança muito mais louca do que ... Mas enfim, a gente tenta manter esse espírito aqui. Tipo, a galera discute: *“não, não gostei. Achei uma bosta essa ideia e tal”*. O negócio anda.

ANDRÉ: Aqui acontece um negócio que eu nunca vi em outras redações e que eu acho muito saudável de eu virar e falar assim - para repórter, para estagiário - *“pensei uma pauta, é assim, eu quero que faça”* e o repórter me falar: *“não, cara. Não acho que é por aí. Tua perspectiva tá errada, não acho que é legal”* e defender. E acontece as duas coisas: de eu replicar e convencer a pessoa que tem um caminho ou até virar e falar: *“beleza, eu tava errado, não vai sair, não dá para fazer essa pauta”*. E eu acho isso saudável. Isso não acontece em nenhuma outra redação. É tipo assim: *“você vai fazer, você vai assinar e foda-se”*. Isso é ruim, cara. Se eu não tô ouvindo a voz da pessoa jovem e, sei lá, vira uma repórter mulher e fala assim: *“não, cara. Sua ideia é machista”*. *“Vou lá e viro e falo assim, não, não é, vai dar clique, foda-se e faz”*. Pô, bicho, eu não to aprendendo nada, eu tô me fudendo e tô fudendo meu veículo. (*sic*)

DÉBORA: E rola preocupações mínimas. Assim, esses dias o Pava estava assumindo uma matéria de ioga e a foto que estava na matéria era uma menina de biquíni meditando. Ele mandou para gente e falou: *“gente, é machista?”*. E a gente [*disse*]: *“muito”*. E ele [*respondeu*]: *“caralho!”*. Então tem essa coisa de a gente aprender um com o outro.

ANDRÉ: a gente vai aprendendo e evoluindo, entendeu? E todos saem daqui melhor (*sic*). Então assim, tem várias pessoas que já passaram por aqui que a gente não conseguiu incorporar na equipe. Desde de estagiários ou repórteres que entraram ou saíram, são pessoas que entenderam a nossa linguagem, que trabalham bem com a gente e que continuam colaborando, entendeu? Porque é uma escola, e levam isso para outros lugares em que eles colaboram também.

PERGUNTA: *Considerando que hoje vocês são em 8 na redação: com vocês quatro editores, mais um ou dois estagiários...?*

DÉBORA: São dois.

ANDRÉ: Júlia e Bruninho e dois repórteres.

DÉBORA: E Gislaine e Amanda. E Marie.

ANDRÉ: mas a Gislaine está cobrindo as férias da Marie.

PERGUNTA: *Vocês já tiveram uma redação maior, né? Esse modelo, essa gestão, é replicável para um grande grupo ou esbarra no tamanho?*

ANDRÉ: Claro que é, claro que é. Mas assim, você não vai poder fazer uma reunião de pauta de 1h, 2h com 35 pessoas. Você vai ter que compartimentar, né? Vai ter que dividir por editorias e tal. Mas de qualquer maneira depende do que se quer fazer, depende qual é o objetivo, sacou? Quando a gente era maior, a gente era mais separado entre sites, sabe? Todo mundo vinha me pedir conselhos - eu fui virando editor-chefe assim – de como lidar com tais assuntos, com tais matérias. E foi uma posição que eu fui indo naturalmente.

DÉBORA: Nossa, Male. Você era editor de VICE. Você virou uma entidade.

ANDRÉ: eu lembro até hoje o dia que foi o Tubas , não lembro mais quem estava, mas acho que estava o Tubas, o Melo... disseram assim: *“mano, amanhã você vai lá na chefia e vai virar e dizer que você é o editor-chefe, porque você é o*

editor-chefe, mano. Definitivamente é isso que tá acontecendo. Tá errado, tá ligado? Os cargos estão errados. É você que faz o bagulho". E eu falei: "ah, pode crer".

DÉBORA: Que doido.

ANDRÉ: Foi doido.

PERGUNTA: O público, vocês consideram a VICE um veículo de nicho ou não?

ANDRÉ: Depende. Porque assim, a nossa intenção não é ser de nicho. Atualmente a gente fala uma parte do tempo com alguns nichos que são nossos. E alguns momentos a gente consegue falar com um público em geral. A nossa busca é para estar falando com o público em geral sempre. É por isso que a gente estuda as coisas e tudo mais, entendeu? Público jovem, mas público em geral. A gente não quer falar só com quem veio do punk ou quem gosta de punk. Mas a gente quer sim poder explicar para quem gosta de funk o que é o punk. A gente quer explicar para quem é super playboy o que foi isso, qual a importância disso no mundo, entendeu? A gente é comunicador, a gente quer falar com o máximo de pessoas possíveis, né? Nosso caminho para fazer isso é através de assuntos universais e nichados, é misturar essas duas coisas. Então a gente trata coisa universal como nichado e a coisa nichada como universal. Esse é o nosso modelo para a gente tentar falar com muita gente. Só que isso no mundo de hoje depende de muitas coisas, saca? Não depende só de editorial, depende de dinheiro, planejamento, e outros profissionais que não são apenas nós. A comunicação hoje em dia não é um jornal que você coloca ele na banca e a pessoa vê a manchete - porque antigamente, banca era com jornais abertos na primeira página, você escolhia qual comprava pela manchete, você lia as coisas - hoje em dia não é mais assim. E falar: "ah, internet" como se fosse uma banca. Não, não é. Se você não pagar, não aparece, se você não tiver uma estratégia. Então a coisa é um pouco diferente, depende de tudo isso.

PERGUNTA: *vocês tem uma ideia de um público mais ou menos, a persona que consome vocês ou essa ideia que falar com o máximo de gente..?*

ANDRÉ: A gente tem essas coisas de faixa etária, de grana, de homem ou mulher. Não sei de cabeça.

PERGUNTA: *Não chega a determinar os conteúdos?*

ANDRÉ: Chega a determinar os conteúdos no seguinte sentido, por exemplo, uns anos atrás a nossa audiência era predominantemente masculina e a gente conseguiu rever isso. Então foi uma coisa que a gente usou dessas estatísticas coletadas para virar e falar: *“Bom, a gente quer falar com as mulheres. A gente quer falar com todo mundo. E como é que a gente faz isso?”*. Então ajuda a gente a direcionar nesse sentido. É uma coisa boa.

DÉBORA: Mas na última pesquisa, era uma galera de 20 a 30 anos com diploma ou estudante universitário. E esse tipo de coisa ajuda a gente também a foca nessas pessoas, a focar nessas pessoas que não leem a gente. Então trazer..

ANDRÉ: Continuar fazendo o que a gente tá fazendo, mas falar: *“o que a gente faz para...quais os interesses dessas pessoas?”*

DÉBORA: Atingir mais pessoas, falar mais sobre o nordeste, quando a gente pensa aqui junto com Latam como a gente pode expandir mais.

ANDRÉ: O que faz sentido para todo mundo? O que a gente faz de matéria...A gente é bastante traduzido até, em comparação com outros países de América Latina. A Laura [Woldeberg, head of content Latam] até falou isso pra (sic) gente hoje, eu até já sabia, a gente é mais traduzido na VICE [norte] americana do que México, que é mais antigo e maior do que a gente, a gente é mais traduzido do que os outros países de América Latina. Do que Espanha, do que tudo. Por quê? Porque a gente tem o pensamento de fazer pautas que sirvam para gente, mas que também sirvam lá para fora. Por quê? É legal, lógico, publicar as coisas lá para fora, mas não é só por isso. Se a gente tá conseguindo fazer um negócio que interessa tanto o Brasil como os EUA, a França, a Espanha, o México, a gente tá fazendo uma coisa mais ampla, então é legal, é um caminho. A gente tá fazendo matérias que

interessam ao Nordeste e ao Rio Grande do Sul? Show, tá ligado?! É isso, comunicação, a gente tá falando com mais gente.

DÉBORA: E profissionalmente, pro *(sic)* repórter é ‘muito foda’. Tem uma matéria minha em japonês, em grego, numa língua que não faço nem ideia. A gente brinca que eu vejo uns títulos ali que só dá para ler Débora Lopes. E isso é ‘muito foda’. Você cria um currículo também, é bem interessante para quem é jornalista. É uma oportunidade que, às vezes, você trabalha numa Rede Globo, no Estadão, numa Folha, dificilmente você vai publicar fora do Brasil, né? Isso é ‘bem foda’. E tem o lance também da adaptação da linguagem. Por exemplo, em 2016, foi um ano que o Male me pedia muitas pautas, assuntos, que quando você tem 15, 16 anos, é meio bosta você acessar as matérias de “*Como comprar uma casa*”, “*Como você, jovem, consegue comprar uma casa*”. Aí falei com um milhão de especialistas, o que era financiamento, dinheiro de entrada, juros, sei lá o que. E aí traduziu isso para uma linguagem que eu gostaria de ler se tivesse 15, 16, 20 anos. E todas essas matérias foram um sucesso explicando o lance da aposentadoria, saca? A gente faz uma explicação ‘foda’ ali de uma mina de cabelo rosa, metade rosa e metade já velha, cabelo branco. E o texto explica numa linguagem compreensível. Porque, às vezes, eu leio a Folha para entender o que é superávit comercial e é difícil, cara. É difícil você entender como uma lei é aprovada no Brasil, passa pelo que, o que é Congresso, Câmara, qual o papel da Câmara, do Senado. São coisas que são difíceis às vezes, né?! Ainda mais agora que a gente vive num momento de um milhão de informações, a gente é bombardeado o dia inteiro. Então ter esse cuidadinho de “*pera aí, deixa eu falar uma língua que você entenda, porque, realmente, superávit comercial é uma expressão que mesmo ‘bugando’ você vai ter uma...*”. Então isso é muito ‘foda’, porque a gente acaba aprendendo muita coisa também, enquanto jornalista e trabalhando aqui.

PERGUNTA: *E a questão essa reunião de hoje, de ontem, de grade. A de grade acontece...?*

DÉBORA: Semanalmente.

PERGUNTA: *Vocês estão sempre enxergando possibilidades de fazer um feat com o comercial. Como vocês colaboram, conseguem pôr os limites ou não limites, até onde vai, até onde não pode?*

ANDRÉ: Assim, temos formatos. Esses formatos até onde vai, até onde pode, comercial etc., eles são preestabelecidos. Então, por exemplo, atualmente estamos trabalhando com quatro formatos, ele vai desde um conteúdo editorial que a gente tá fazendo. Não sei se você viu nessas reuniões que você participou, a gente tem um planejamento de especiais e de assuntos e tudo mais. Então uma semana a gente tem saúde mental, a gente sempre faz, a gente vai ter umas pautas, a gente vai ter algumas coisas. Isso tá disponível para o comercial. Se uma marca quiser patrocinar, ela vai patrocinar, porque é um assunto de interesse deles. Mas nesse formato eles não tem a menor entrada, eles não podem nada, eles podem só colocar o nome deles ali junto. É como se fosse uma propaganda deles, mas não é. Isso vai gradualmente até um formato, que é um formato de conteúdo que a gente faz aqui dentro, mas que não vai ser publicado nem no nosso site, nem nas nossas redes que é um conteúdo para marca publicar nas coisas deles.

DÉBORA: *Que é White Label, né!?*

ANDRÉ: Branded e tal, tem vários nomes. Então é uma coisa gradual, a gente tem isso, o comercial sabe disso e as pessoas nos procuram. A marca nos procura porque ela quer a nossa linguagem, ela quer comunicar com o nosso público. Mas só que às vezes, nessa relação comercial, quando o papo vai se desenvolvendo, a marca acha mesmo que quer a VICE total e quando a coisa vai se desenvolvendo eles veem que não e não tem problema. E aí a gente vai por esse outro caminho. Tem gradações desse caminho e a gente escolhe o funciona melhor para ambas as partes, sacou? E tem o contrário também, tem marca que procura a gente também porque viu uma outra coisa que a gente fez para outra marca e “*ai, quero isso*”, e a gente acaba pegando e fazendo um conteúdo que cabe dentro de VICE. Então como a gente tem os formatos muito bem definidos, isso é global, não tem grandes problemas disso.

PERGUNTA: *Foi sempre assim? Desde o Creators Project?*

ANDRÉ: Essa definição de formatos vai se ajustando e vai mudando. Já funcionou de outras maneiras, mas a ideia geral sempre foi essa. Mas a efetividade, ela muda. A maneira de se apresentar tanto pro (*sic*) cliente como para o nosso público vai sendo ajustado para ficar melhor, entendeu? O que a gente nunca faz é fazer uma matéria de marca sem indicar que é de marca, ter um patrocínio e não indicar que é um patrocínio. Mas isso aí, em geral, os jornais deveriam fazer também, não fazem. Assim, tem “*ah, viajou a convite de não sei quem*”, tem isso. Mas tem um monte de matéria que você vê que é: “*capa de revista de não sei que, o novo bairro é tal*”, aí sai no domingo e sai um maço assim de anúncio da imobiliária e da incorporadora. E aí os caras fingem que não é *branded*. Então eu acho que assim, o nosso formato é muito menos hipócrita, muito mais honesto. Mesmo esses veículos hoje em dia já tem departamentos – os jornais Estadão, Folha, Globo - tem departamentos de *branded*. São tocados por pessoas de confiança que estão a muito tempo dentro desses veículos e tal. Mas ele tem, porque o mercado mudou.

DÉBORA: A publicidade não banca mais o jornalismo como bancava antes, não é um banner ou um anúncio que segura...

ANDRÉ: Não funciona. Um negócio que vem no teu jornal, maior que o jornal, as pessoas veem e veem a matéria... não funciona mais.

DÉBORA: E em termos de equipe, que você tinha perguntado antes, depende muito do formato. A VICE tá trabalhando com tal marca, vai fazer um projeto assim, que é um vídeo tal e às vezes a gente não utiliza nada de equipe interna nossa e às vezes é um *branded*. A gente tem um exemplo bem legal que é com a Bem Bolado, que é uma marca de seda, dichavador, de ‘fumestíveis’, e a gente fez a Semana Canábica com parceria VICE x Bem Bolado. E gente cobriu com matéria que, mano, foram muito legais. A gente fez um documentário incrível sobre maconha no Rio de Janeiro entrevistando *grower*, entrevistando gente que usa canabidiol para filho que tem alguma doença e tal. E é isso, organicamente é algo que sairia muito bem na VICE, sem nenhuma ajuda de custo, nenhuma parceria, nem nada. Aí quando você junta uma marca que está interessada em fazer esse conteúdo com a VICE que já faz esse conteúdo, é sucesso! E aí a gente

consegue designar pessoas da equipe, tipo: “*vocês topam fazer? Topam. É um conteúdo em parceria. Beleza*”. Ou às vezes não, a gente vê que é muito trampo e terceiriza isso para um ‘frila’, para uma outra equipe de colaboradores.

ANDRÉ: Faz uma equipe mista.

DÉBORA: Equipe mista, depende muito.

PERGUNTA: E para validar? [*inaudível*]

ANDRÉ: é o que eu te falei, tem vários formatos. Nesse último, quem decide é o cliente. Nesse aqui o cliente não vê nada. Essa história da Bem Bolado é clássica, porque dentro dessa ação toda que a gente fez com eles, eles fizeram sedas da VICE. E a gente fez o documentário, foi uma correria, eu e Laroza, os meninos que foram pro Rio, foi uma loucura.

DÉBORA: Chama ‘*Baseado em fatos*’.

ANDRÉ: Não, chama ‘*Legalização da Cannabis no Brasil*’. ‘*Baseado em Fatos*’ é o nome da coluna. Qual foi o lance? Os caras fizeram essas sedas e era uma terça ou quarta-feira que ia ter o evento de lançamento do documentário. E a gente estava terminando o documentário, porque foi um prazo curto e tal. Beleza, terminando de editar. E o dono da marca veio aqui para entregar o pacote dessas sedas e eu trombei ele e falei: “*e aí, chefe, firmeza. Cara, o documentário tá pronto. Quer descer lá para assistir?*”. E ele falou: “*não, eu vejo de noite no evento*”. Os caras bancaram o documentário para gente. Tipo, “*não, eu confio em vocês*”, essa é a relação ideal nossa com marca. Porque “*não, eu confio em vocês 200%*”, e eles adoraram, ficou super legal. Mas foi isso, porque não tinha nada de escuso na relação, estava tudo muito claro, muito certinho: é isso que a gente espera de vocês, é isso que a gente vai entregar. Tá legal.

DÉBORA: Mas isso era o formato que permitia. Às vezes tem um formato que a marca tem que aprovar, saber qual é pauta, qual é o entrevistado. Tem essa questão.

PERGUNTA: *Vocês estavam falando antes, por exemplo, que a publicidade não sustenta mais. E a VICE tem esse modelo, uma adaptação interessante. Você acham que a VICE está vivendo a crise que o resto do jornalismo ou ela está menos impactada?*

ANDRÉ: Menos impactada. Justamente o que te falei, os outros veículos estão correndo atrás desse modelo da VICE. Até antes de ter a VICE no Brasil, o modelo mais próximo disso que tinha era esse modelo customizado, revistas customizadas que você faz para marca e tal. Mas mesmo isso, cara, é diferente do que a gente faz. Porque uma coisa é em que a marca tem domínio total, isso é antigo, isso feito desde de sei lá, não tenho ideia, é um modelo antigo

DÉBORA: Tipo revista para farmácia, revista de companhia aérea.

AUTOR: *A Trip fazia.*

ANDRÉ: Sim, sim. Mas muitas editoras faziam, editoras independentes também.

DÉBORA: Eu já trabalhei numa editora em que a Abril terceirizava para essa editora. A gente fazia um conteúdo que mandava para Abril, que mandava pro cliente, olha que loucura. E era bem difícil, porque era muito crítica com tudo, com texto, com vírgula.

ANDRÉ: Eu já escrevi para revista assim de moto, saca? E tudo bem. Só que qual é o lance? É diferente do que a gente faz, porque o que a gente faz é muito mais real. Isso é um entendimento que está acontecendo no Brasil de as marcas sacarem de que quanto menos presença de produto, presença de marca, mais credibilidade você vai ter. Você não está fazendo um comercial de 30 segundos para vender o teu produto. Você está falando com o teu público consumidor assim: *“eu sou legal, então eu tô bancando um conteúdo que é legal”*. Então isso é diferente. Então acho que a gente não passa pela crise nesse sentido. Acho que o nosso problema é mais no entendimento das marcas.

AUTOR: *De catequizar eu não digo, mas de...*

ANDRÉ: De ensinar, de educar. E hoje em dia isso tem acontecido. Desde que a VICE entrou aqui, agora a coisa vai melhorando, porque vê que a coisa dá certo, vê que funciona. O *Creators* mesmo, cara, já era um lance assim, a Intel aprovava - tinha um formato meio que de mecenato no *Creators*, de a gente bancar artistas e tudo mais – e o que eles queriam ver era quais eram os artistas. E a gente conversava com eles [*e dizia*]: “ó, a gente quer esse, esse e esse”, mas a curadoria era nossa e o resto de desenvolvimento, do evento era com a gente, eles não tinham essa aprovação, entendeu? Eles podiam colocar questões deles, então é diferente.

DÉBORA: E acho que o impacto do consumidor, do leitor, é diferente. Se você vai assistir *‘Atlanta’*, do Donald Glover, o Childish Gambino, e é tão foda que quando ele pega uma Pepsi ou uma Coca e abre e toma, você pensa assim “*foda-se! Product Placement do caralho. Foda-se. A série é muito boa, não vou deixar de assistir por causa disso.*”

ANDRÉ: Só que se você faz um troço cretino... A Intel procurou a gente para fazer o *Creators* - digo a VICE global e Brasil era um dos lugares – porque eles eram vistos como uma marca careta, que só faz chip e essas coisas e não como uma marca legal. E eles queriam ser legais porque sabiam que isso ia dar valor de mercado para eles. Como que eles fizeram isso? Fazendo coisas legais, conteúdo legal para caralho, uma porrada de vídeo, eventos anuais em cinco cidades, de graça, com show legal, de artista legal. As pessoas olharam e [*pensaram*]: “*pô, legal. Então é legal*”. Isso é muito melhor para esse objetivo do que fazer uma propaganda de 30 segundos para TV dizendo que o chips deles é o mais foda. Tudo bem, eles podem fazer isso também, mas não vai deixar eles legais. Não tem como fazer o comercial de 30 segundos deixando legal. E fazendo isso você fica legal, porque você está colocando dinheiro em coisa legal, para gente legal, para criatividade.

DÉBORA: Teve uma marca de bebida que uma vez procurou a VICE, e disseram: “*a nossa bebida está muito associada ao tiozão do bar, ao boteco, a coisa*

de mulher pelada". Aí a VICE criou tipo uma balada que você ia lá e tinha um dj foda e uma galera bonita e 'sem k.o.', muito louco, bebida de graça e você começava a associar a aquela marca a algo muito mais. Você pensava: *"hm, não é só aquela breja do tiozão do bar"*. Isso é muito louco, a experiência, né.

ANDRÉ: E ao mesmo tempo tem um entendimento de marca.

PERGUNTA: *E isso vai muito além do conteúdo, né?! Tem a coisa do DJ, fazer uma festa...*

ANDRÉ: Sim, sim. E isso gera conteúdo, dá entrevista. Você gera toda uma coisa de conteúdo. Mas também tem o contrário, da marca virar e falar: *"cara, a nossa marca tá muito associada com funk agora"*. E a gente [dizer]: *"porra, que legal. Vamos fazer um conteúdo em cima disso"*. [E a marca responder:] *"Não, a gente não quer. A gente quer fazer com rock"*. E eu falei: *"cara, então a gente não vai trabalhar junto, porque você são uns babacas. Você estão querendo desprezar um público gratuito que você tem, que gosta de vocês de graça. Que dá para fazer um bagulho em cima disso ficar gigante"*. Daí o diretor de marketing [disse]: *"não, mas eu gosto de rock, acho funk uma bosta"*. [Eu disse:] *"Cara, o problema é seu. Você tá representando uma marca internacional, brother."* (risos)

Tipo, as pessoas falam: *"vocês só publicam na VICE o que vocês gostam"* Mentira, tem um monte de coisa que a gente publica que eu não acho legal, por exemplo, de música como *Charlie Brown Jr.* Tipo, não faz parte da minha vida, não é um negócio que acho da hora, não gosto. Ao mesmo tempo é trilha sonora e fez parte da vida de uma galera, de uma geração. Então é assunto sim.

DÉBORA: Duma galera. Tem vários rappers que são foda hoje que ouviam Charlie Brown Jr. para caralho.

ANDRÉ: Exatamente. Então é assunto. Essa coisa meio pessoal acho pouco profissional, que tem em marcas e que tem em jornalismo, acho que a VICE quebra muito isso, sabe? Isso de falar: *"não, molecada, vocês gostam dessa bagulho? Beleza, é pauta. Vamo aí"*. Não é o cara de 40 anos que vai vir e falar assim: *"não,*

isso não é bacana. Bacana é o pá". Que se foda, irmão. Pode ter o Pa também, mas tem que ter isso, tem que contemplar, tem que ser generoso com as pessoas.

DÉBORA: O meu pai é um senhor de 75 anos que fala: *"para VICE tudo é normal"*. (risos). [Ele fala] *"Não dá para ler a VICE, é o assunto mais absurdo do mundo e vocês tão tratando..."*. Eu falo: *"pai, que isso. Se a gente fizer de tudo um Datena, um aaah... é isso. Ah, tipo, "essa pessoa tem fetiche por chantili. Por que você tem fetiche por chantili?"*. Tudo bem, fato, acontece, é relevante para sociedade. E ele acha isso muito curioso. Ele diz: *"eu abri a VICE..."*. (risos) E eu já falo: *"ai, meu Deus. Pai, não lê a VICE"*.

PERGUNTA: *E esse momento de transição que vocês estão agora? Bem interessante, casualmente descobri durante - falei com o Yuri e o Larozza antes de vir para cá - e descobri que tinha essa mudança de gestão e que pode dar uma certa insegurança. Mas eu percebo que tá todo mundo bem empolgado, não digo estabilidade, mas talvez com definições a longo prazo.*

ANDRÉ: é isso mesmo. A real é que a gente tinha muitos problemas de gestão antes. E a pessoa que entrou agora trouxe muito mais confiança para todo mundo. É exatamente o que você falou, os papéis muito mais definidos, os objetivos muito mais definidos e muito mais alinhado também com o que a gente acredita enquanto modelo, enquanto jeito de trabalhar. Então a nossa vida tem melhorado.

DÉBORA: Esse respaldo de Latam também é muito legal. A nossa comunicação antes era muito com Nova Iorque e aí de repente tem entre os latinos isso, tipo, a Laura [Woldeberg, head of content Latam] falando: *"a VICE México passou por isso, isso e isso e há um ano e meio a gente..."*. Isso é muito legal, é muito importante para gente pegar tudo que deu muito certo, tentar aqui, entendeu?

ANDRÉ: O que é interessante é que a gente consegue ter a liberdade de achar que isso é uma possibilidade, uma esperança. Tipo: *"ah, mano, vamos tentar investir em conteúdo latino-americano, pro ano [que] vem (sic) e nessa troca isso pode dar certo"*. Em outros veículos não tem isso: *"não, isso não dá certo, não entra. Nós vamos fazer é isso, é assim"*. Não cara, a gente tem essa força aqui, tem

esses escritórios lá, temos uma tradutora, temos uma editora, vamos fazer, vamos tentar. E isso que é legal aqui, que em outros lugares não tem, cara.

DÉBORA: E esse debate que vocês falaram do Sound System, pô, acho foda, mas será que tem público? Tem, vamo aqui, ali, a gente começa a levantar porque valeria a pena. Isso é bem foda mesmo.

PERGUNTA: E ao mesmo tempo essa transição está institucionalizando alguns processos, algumas coisas ou deixa mais claro os cargos?

ANDRÉ: Sim.

DÉBORA: Com certeza:

PERGUNTA: *Uma brincadeira bem tosca, mas eu escolhi a VICE pensando no que os novinhos têm para ensinar para os mais velhos? E chegando aqui parece que a VICE está ficando mais mocinha. Ela está se apropriando de alguns processos dos veículos mais tradicionais, mas a questão é como vocês garantem que isso não irá engessá-los?*

ANDRÉ: A gente não garante. Mas vou te dar como eu vejo isso, como eu penso. É engraçado porque no começo eu, sei lá o porquê, contei essa história de como eu virei editor-chefe né?! Tipo, a galera que virou e falou: “*vai, mano, pelo amor de Deus. A gente precisa que você seja isso. Você já faz isso, mas precisa que institucionalize.*” Acho que é um pouco isso, tem uma coisa que é de você ser mais livre, mais solto, que dá uma certa criatividade, mas te dá uma insegurança de merda o tempo todo que é ruim no final das contas. E uma coisa que no primeiro momento pode parecer atraente ou interessante ou livre às vezes é ‘*mor papinho*’. Porque você, na real, fica tendo que inventar pólvora todo dia, sendo que a pólvora já foi inventada. Então você implementar processos de entrega é bom, ter os papéis definidos é bom, porque se não você cai numa coisa que todo mundo faz tudo, todo mundo trabalha muito mais do que precisa, porque tem o gás, porque tem o negócio. Cara, você não precisa disso, você tem a sua capacidade criativa, sua capacidade intelectual, sua capacidade de realização. Se você tem processos que são provados

que funcionam e, novamente, aqui é um lugar que “*vamos implementar o processo*” e “*cara, não deu certo esse processo. Vamos mudar*”, a gente muda. Somos muito mais fluídos nesse sentido. Cara, e se tem processo que é para aumentar a produtividade, você trabalhar menos, você não ter que fazer o trabalho dos outros, vamos, é bom, funciona, entendeu? Então eu vejo assim, eu vejo como uma coisa boa. Não é para gente trabalhar menos, mas é para gente gastar menos energia com coisas que a gente não tem para gastar. Você define, porque uma hora desgasta, sabe?!

DÉBORA: E acho que tem uma coisa também, a VICE não tá em queda livre, a gente tem a VICE nos EUA, começou no Canadá e ‘taí’ desde os anos 90. Acho que já tem uma maturidade que obviamente vai passando isso para a gente aos poucos. A gente teve um momento, por exemplo, acho que em 2015, de muito crescimento, de repente bum, um milhão de pessoas aqui dentro que a gente não sabia quem era, aí criaram umas ilhas de edição. Era uma garagem ali, não sei se você foi ali embaixo?

AUTOR: Sim.

DÉBORA: era uma garagem. Aí começa e entrar gente, produtor de sei lá o que, sei lá o que, sei lá o que. Então tem essa coisa de empresa que cresce muito rápido e dá um “*errrrrr*”. E aí calma galera, vamos sentar a bunda na cadeira. E acho que a gente tá passando por esse momento e na real era o que a gente queria muito, a gente precisava um pouco dessa coisa ‘quadradona’ de firma.

ANDRÉ: A gente queria muito, cara.

PERGUNTA: *Só para ilustrar, vocês conseguem demonstrar a diferença de algum processo implementado, contrapor com o que era feito de uma forma antes? Só para eu conseguir visualizar mais claramente. Porque eu entendo os processos dos jornalistas nas redações tradicionais, amo processos, mas eu quero entender assim...*

DÉBORA: Acho que a nossa produção de vídeo. Como a gente pensava vídeo antes, que a gente ‘cagava’ a pauta antes, né, Male? Era assim: “*vamos fazer esse vídeo? Vamos!*”. E aí mobilizava um mundo inteiro dentro da VICE, mas pode? Mas tem grana? Hoje, o Male se reúne ali com o Brunão, coordenador de produção, [e diz]: “*ó, a gente vai fazer isso, isso e isso*”. Cada um já começa a delegar para as suas equipes.

ANDRÉ: Cada um já escreve, aí eu aprovo, aí a gente vai...

DÉBORA: é, a gente tem um tratamento. Você coloca ali o que acha que vai ser o vídeo e quanto vai custar, tem o orçamento. Antes a gente ia para rua sem verba, sem nada. Ia, comprava as coisas...

ANDRÉ: levava a câmera...

DÉBORA: eu lembro que as minhas primeiras pautas, eu pegava aqui uma [câmera Canon] 5D e eu nem sabia mexer direito na 5D. Hoje não, a gente tem processos. Você vai usar o estúdio? Tem que marcar hora. Você vai pegar táxi? Você pagar alimentação da equipe? Tem tanto de borderô. E isso antes para gente era muito confuso. Coisas muito simples.

ANDRÉ: E é isso, a gente perde menos tempo, cara. Isso que é o barato. “*Ah, mas é chato burocracia. Ah, todas as ordens de pagamento são aprovadas por um programa online, eu aprovo, vem para minha. Ah, mas é chato fazer...*”. Cara, a gente perde menos tempo, é mais rápido fazer, é melhor.

DÉBORA: A gente resiste também. Quando entrou esse programa aí eu fiquei: “*ah, agora parece que tô trabalhando no banco*”. E quando eu vi, simplesmente gastei 1 minuto e meio, mando e acabou.

ANDRÉ: Não precisa ficar trocando e-mail com um monte de gente.

DÉBORA: O ‘frila’ fez o ‘frila’? Publicou? Meu amigo, tá aqui, emite a sua nota aí.

Mas quando começa a gente fica né, sei lá o que, sei lá o que. É zero dificuldades, a pessoa já sabe como funciona, o financeiro já sabe que vai receber. São processos que a gente não tinha tanto antes. Tinha, mas tava todo mundo ainda...

AUTOR: Não estava organizado...

DÉBORA: Não tinha uma newsletter que era uma coisa que a gente também reclamava. Por exemplo, às vezes eu tava tomando no bar e alguém chegava e falava: *“nossa, que foda, a VICE fechou sei lá o que com tal marca.”* e eu [respondia]: *“é”*, mas eu não sabia. Não sabia porque não dava, não tinha como. Agora, a gente tem uma newsletter: entrou tal projeto, saiu tal coisa, [Fernando] Haddad sei lá o que. Todo mundo sabe, todo mundo vê.

ANDRÉ: A gente tem a newsletter interna agora que é super bom. Saiu tal vídeo, tal matéria, entrou um colaborador novo...

DÉBORA: Quando tem um vídeo muito importante, a gente reúne a empresa inteira, todo mundo assiste tomando uma breja. Apresenta o colaborador, que nem a Verônica fez o tour com você, coisa que antes não tinha. Às vezes tinha gente que trabalhava um ano na VICE e não sabia o nome da... E era muito comum mesmo.

ANDRÉ: Tá tendo projeto de marca, de não sei o que, e, você acaba não tendo ligação e a coisa ficava meio..

DÉBORA: E tem a coisa do crescimento rápido. Várias empresas, tipo, Uber, empresas que ‘pá’, elas explodem. Não que a gente tenha explodido, mas assim...

ANDRÉ: Cara, a gente cresceu muito rápido.

DÉBORA: Quando eu cheguei aqui devia ter 15 pessoas no máximo. Hoje tem sei lá, 80. O lugar que a gente tá indo tem 80 lugares. Fora a imensidão de ‘frilas’.

AUTOR: São 48 fixos no momento e 80 com os frilas.

DÉBORA: Ah, você já sabe? Então.

ANDRÉ: E essa galera toda vai ser incorporada provavelmente, vai consolidar CLT.

DÉBORA: Sim, essa coisa de PJ [*contratação por pessoa jurídica*] também é uma coisa que a empresa tem abolido. Assim, ou você é “frila frila”, ‘frila’ que eventualmente colabora, ou você é um cara que tá aqui trabalhando de segunda a sexta, então você é CLT. É outra coisa que o RH tem se preocupado que é bem legal, eu acho que é o mínimo na real.

ANDRÉ: mas é legal, é legal e não é praticado, né.

DÉBORA: é, pô.

AUTOR: saindo do discurso...

DÉBORA: Exatamente. A gente pode ser super modernos, ter banheiros neutros.

ANDRÉ: A gente preza muito por ter diversidade dentro da empresa também. Que é coisa que a gente tem nas matérias e foi uma luta aqui dentro.

DÉBORA: E que a gente tá engatinhando.

ANDRÉ: A gente tá engatinhando, agora tá mais fácil, mas foi uma luta durante muito tempo. As pessoas [*diziam:*] “*mas ah, isso não é importante*”. Não, isso é importante! Tem que ter, porque é o que a gente faz né.

DÉBORA: Dessa preocupação com os nossos hosts, né. De não ser sempre uma mina magra, linda, perfeita, branca, de olho azul, dente branco. Tipo, não, mano. É a gente, nós aqui, come uma marmita (sic), né. De ter essa diversidade,

essa pluralidade, Não dá para gente ser isso só da boca para fora, o importante é que a nossa equipe tenha essa diversidade. Puta, a gente aprende demais, é mó delicia (sic).

AUTOR: O que garante uma aplicação mais fácil...

ANDRÉ: sim, frescor.

DÉBORA: E legitimidade.

Bruno Costa de Brito

Entrevista presencial, concedida em 16 de outubro de 2018, ao autor deste trabalho.

BRUNO: Sou formado em administração também. É minha primeira faculdade. E em 2012 quando eu tive marketing, eu tinha me interessado muito por marketing digital. E era muito precoce em relação às redes sociais e esses lances. E eu tava (*sic*) despertando esse interesse por ‘trampar’ com isso. Aí eu fiz um curso de planejador de mídias sociais, que é um curso que hoje acho que nem existe, a escola agora é só digital, mas na época eram cursos presenciais. E lá eu fiz um grande network, comecei a ‘trampar’ para um blog e nesse blog eles tinham um produto final que era fazer festas de aniversário temática voltado para musicais. E na época foi no ano que estreou *The Voice Brasil*, estava na febre de *Glee* que era o principal produto deles. Então contratavam os atores e faziam festa temática nesse estilo. Então eles precisam de alguém para ter conteúdo no site deles. Então eu escrevia sobre *reality shows* musicais. Aí foi onde eu comecei a me interessar mais pela escrita, principalmente pela escrita digital, de jornalismo digital. Aí, eu fui no mesmo ano, *tuiteira* (*sic*) do Roda Vida da TV Cultura. Ia cada vez mais me identificando. Mas como eu ainda estava na administração, eu queria me formar e ganhar dinheiro. Porque é uma área que paga bem mais que o Jornalismo. E na época eu tinha 20 anos, era outra cabeça. Fiz tudo isso, trabalhei, me formei e aí comecei a buscar mais pela minha essência, algo vocacional. O meu professor de marketing foi meu orientador de TCC e tivemos muito mais conversa fora do TCC. Ele me disse: “Bruno, você é jovem, você gosta, você tem um certo potencial, vai atrás do que você gosta”. Aí eu fiz um curso técnico em multimídia na ETEC Roberto Marinho, é uma escola com parceria com a Globo. E logo o meu primeiro ‘trampo’ lá era que a gente tinha que entregar uma revista digital, e aí eu me apaixonei.

É muito engraçado porque lá eu ‘trampei’... lá a gente tinha que separar os cargos e lá eu fui o editor-chefe da revista. E das obras que a gente tinha que entregar eram a carta editorial, a crítica, um artigo e uma ilustração com o tema de 50 anos da Ditadura. E eu fiquei com a carta editorial e com a crítica. E, meu, (*sic*) deu um tipo “nossa, é isso”. Só que o curso técnico era mais voltado para o design e eu tinha mais interesse pelo conteúdo. Aí eu encontrei esse curso na graduação e na minha faculdade os cursos são integrados, então a gente tem matéria de

jornalismo, matéria de publicidade e propaganda, eles têm de multimídia. Então isso é muito bom. Sempre que eu pude fazer as minhas optativas, eu fazia todas em jornalismo.

Aí, a minha grana começou a acabar, porque tive que largar meu trampo, fiquei um ano só estudando - isso em 2015. Aí em 2016, a grana começou a acabar e tive que procurar emprego. Aí o primeiro que eu liguei foi pro *IGay*, mas não aconteceu. E depois para trabalhar na Vevo do Youtube. Nesse meio tempo, eu conheci uma *startup* que é o *Clapme*, uma plataforma digital 'estilo Netflix' (*sic*) só que de show ao vivo. E comecei a trabalhar, fiquei um mês lá como voluntário. Entrei lá em abril, mas eu estava em conversa com a VICE desde março [*daquele ano*]. Porque a minha faculdade é a ESPM e Belas Artes, então algumas coisas são meio integradas. E o pessoal da ESPM tinha lançado um banco que vagas que se chama *All Jobs*, que era um TCC de uns alunos, um banco de vagas mais voltadas (*sic*) para o jovem. E lá apareceu a vaga redator da VICE. Na hora que vi já mandei currículo e portfólio. Aí eu e o RH começamos a conversar. Aí a gente conversou em março e eu fui contratado em junho. Foi engraçado porque eu fui contratado numa sexta-feira no *Clapme* e na segunda aqui na VICE. Aí eu fiquei um ano nos dois. Aqui [*na VICE*] o RH não me entrevistou - isso não acontece mais - , o André [*Maleronka, editor-chefe*] me entrevistou direto. Na verdade não sei qual foi esse critério que eles tiveram comigo. Da mesma forma que eu contei aqui para você esse meu histórico, falei um pouco mais o que eu fazia na outra empresa, eu tinha um blog também sobre cultura pop. Eu adorava fazer resenhas, acessava muito sites gringos de rádio, de emissoras, que lá saiam as noticiais primeiro e a gente - eu e minha prima - passava pro (*sic*) blog. E eu era muito fissurada (*sic*) nisso, tanto que eu mandei vários textos para o André. Aí a gente conversou e ele me perguntou o que achava da VICE. Eu conheci a VICE em 2012, por causa da Solange [*Knowles, cantora*], a irmã da *Beyoncé* [*Knowles*], que fez um clipe *Creators* [*Project*], que um projeto de tecnologia daqui (*sic*). E no final do clipe passava [*o logo da*] VICE e tal. Aí eu vi e achei algo muito *underground*.

Aí, eu lembro que comentei uma matéria inteira com ele, era as mulheres de *Wall Street* e falei também que muitos dos artistas que eu gostava, ligados na cena independente, como a Solange [*Knowles*] a Marina Diamandis [*à época, da banda*

Marina & the Diamonds]. Então eu curti muito essa cena. E ele “tá bom, beleza, o RH vai falar com você.” E daí dois dias depois eles me chamaram. Aí no começo a minha função na VICE não era como repórter, era subir as matérias traduzidas e colocar no ar.

PERGUNTA: *Você nem traduzia?*

RESPOSTA: Não. A gente tem uma tradutora fixa. Aí ela passa para o editor para dar mais a cara brasileira para o artigo e o editor me passava a matéria. Aí tinha que ir lá ver o código *html*, porque era outro publicador, pegar a imagem... E era muito (*sic*) demanda, era bem alta. Aí a minha primeira matéria foi meio que... não foi algo voluntário, não surgiu de mim, surgiu com a demanda. Tava rolando a novela *Liberdade, Liberdade*, que era uma novela sobre a inconfidência mineira, e rolou uma cena de beijo gay, com o [ator] Caio Blat. E no *Youtube* surgiu um vídeo de umas gays comentando a cena ao vivo. E o vídeo sensacional, muito engraçado, tanto que o título da matéria era “*O trio gay comentando cena gay da novela é melhor que a cena gay da Globo*” e eu tinha um mês de casa.

Aí um repórter trouxe, me mostrou o vídeo. E aí eu fiz com muita insegurança, muito nervoso. Aí eu lembro que ele me perguntou um termo, o que eu quis dizer com isso. Aí eu disse isso e isso. E ela “tá bom”. Então foi muito legal.

A gente tinha outro editor da VICE, a Carla [à época, editora de VICE], que conversou com o André [Maleronka]...

Esporadicamente eu comecei a escrever, fui para rua, fui escrever a matéria “*Tudo que eu aprendi no mercado místico*” sobre uma feira aqui de São Paulo em que se reúnem pessoas de várias linhas do ‘oraculismo’. E eu fui lá, era um *rolê* que eu me sentia super à vontade. Aí entrei em 2016 e nesse finzinho de 2016 eu comecei a pegar as matérias que tem mais cara da redação, porque eu sou jovem, negro, gay. Então foi mais ou menos assim.

Aí quando a gente entrou em 2017, a Carla conversou com o Male [André Maleronka, editor-chefe] e disse “vamos mudar um pouco, você tá aqui e também tá aprendendo. O seu estágio não é só subir matéria. Você não aprende muita coisa com isso. Então você vem para pauta, traz suas pautas, sugere como os repórteres

também fazem. Vamos dar uma pauta por semana e uma nota por dia.” E foi assim e cada vez mais eu fui acertando e a demanda aumentando.

Aí teve um grande momento em 2017, que eu considero um *turnover*, que eu entrevistei a [atriz e cantora] Cleo Pires, que é uma grande personalidade. No twitter apareceu “Cleo Pires com lança perfume na balada” e todo mundo comentando no twitter. Aí o André sugeriu, seria uma, né? Entrevistar a Cleo Pires. E eu “sério? Beleza, vou atrás”. E super rolou, e a gente fez um esquema bem VICE a matéria. E foi uma matéria que deu muita repercussão, que para mim foi “*my God*” (*sic*). Principalmente de eu ter ido atrás, o pessoal curtiu muito esse lance.

PERGUNTA: *Se sentiu mais autônomo e empoderado de fazer?*

RESPOSTA: Exato. E foi dezembro do ano passado [2017]. Eu já tava fazendo as minhas pautas, tendo um certo reconhecimento. Mas assim, eu acho que eu precisa isso também para talvez eu me provar essa questão de ir atrás e provar para quem é da casa. Aí janeiro desse ano [2018] a Carla saiu e a Débora [Lopes] que era a repórter mais velha virou a nossa editora. E nisso eu virei repórter. Aí mudou, eu tinha que entregar uma pauta por dia, mas também priorizando as notas, os assuntos do momento. Aí também ficou mais específico: LGBTQ, movimento negro, cultura pop, ‘Bruninho’. E daí também fui dando essa minha identidade dentro da VICE. No ano passado [2017] também a gente fez teste de *hosts* e fizemos um curso que é *Assistant Producer*, que é um curso que veio da VICE de fora. Foi para começar a trabalhar mais com vídeo. Aí o meu primeiro desafio de vídeo foi Marielle Franco [vereadora do Rio de Janeiro]. Aconteceu na noite e tal, fiquei extremamente abalado. Não conhecia a Marielle, mas me senti muito mais ameaçado sabe. Porque pensei que isso pode acontecer comigo. E aí cheguei no outro dia aqui na redação, muito abalado, com a voz embargando, aí o André veio conversar comigo. Aí o André veio falar comigo que ia rolar uma manifestação na [avenida] Paulista, que gostaria que eu fizesse gravar um vídeo. Ele disse “Você faz o roteiro, eu aprovo e a gente vai se falando no que você precisar”, porque eu estava bem abalado emocionalmente. Mas também foi uma grande oportunidade deles terem dado essa. Aí eu fui com a cara e a coragem. E foi uma baita de uma experiência, nesse lance também de trabalhar o emocional e o profissional, sabe? E também foi um grande

marco. E o vídeo foi para fora [*traduzido para a VICE em outros países*] também, deu uma boa repercussão. Aí começou a criar mais essa identidade minha aqui dentro. Aí depois eu fiz uma copa de um desfile dentro de um presídio. Que as roupas eram feitas pelos alunos de crochê e tal. Aí também foi um grande desafio, né?! A matéria também foi para gringa, saiu na VICE gringa. Então foi mais um momento. Aí em maio [*de 2018*] fez 15 anos do primeiro álbum da [*cantora*] Pitty, *Admirável Chip Novo*. E por muita coincidência eu estava com vontade de ouvir Pitty antes da pauta. E eu pensei “deixa eu ver quando que faz o aniversário” e daí fazia duas semanas a frente do que eu tinha visto, e pensei “nossa, tem que fazer matéria”. E eu fui e entrei em contato com a Pitty e ela não lembrava que ia fazer 15 anos. E aí a gente fechou e foi tri massa. E acho que essa também foi a que me deu mais visibilidade.

PERGUNTA: *Essas foram mais vídeo ou texto?*

RESPOSTA: Marielle foi mais vídeo e Pitty texto. E Cleo texto também.

PERGUNTA: *E quem define quando é vídeo e quando é texto?*

RESPOSTA: Na verdade nós somos orientados para sugerir os dois, pauta de vídeo e pauta de texto, a gente tem essa liberdade de sugerir os dois. Lembrando que a gente tem a prioridade de entrega de pauta de texto, uma por dia. E que a gente tem a nossa programação de vídeo também. Se é um tema muito ‘quente’ e que visualmente é algo que ninguém falou, é algo que tem essa curiosidade de quem tá ali queria fazer parte disso, sabe? Aí vamos fazer [vídeo]. Aí os editores mesmo ou nós... O editor de fotografia, na verdade, acabou indo para produção de vídeo. Então eles estão montando uma equipe de vídeo agora. Então ele meio que decide e diz “meu, esse vídeo ficaria louco, ficaria ótimo” (*sic*). Acontece que quem sugeriu é “o pai” da pauta. Então vai acompanhar todo o processo, do roteiro a finalização. O que também dá vários *know-how* para gente e tira a gente dessa zona de conforto só de texto. Tanto que foi muito pertinente esse gancho que logo depois rolou a semana do orgulho [*LGBT*]. Daí na semana do orgulho a gente montou um comitê com as pessoas LGBT aqui da VICE. Eles decidiram “vamos fazer x matérias” (*sic*). A gente tem as semanas especiais: semana canábica, semana do

sexo... Geralmente fico incumbido de uma matéria pelo menos e, obviamente, na semana do orgulho fiquei com mais de uma. E acabou rolando um vídeo que foi decidido no dia. Vamos fazer esse vídeo no dia que a gente teve uma festa para exibir os nossos documentários LGBT e ter uma mesa debate com cada ativista da sigla, uma lésbica, um gay, uma bi...

PERGUNTA: convidados ou funcionários?

RESPOSTA: convidados, até porque são militantes. Aí eu medieei. Nesse dia o nosso diretor global de produção de vídeo estava aqui e disse “vamos fazer um vídeo de falar como é ser LGBT aqui no Brasil?”. E eu disse “vamos”. Era às 19h30min a festa e chegaram em mim 17h30: monta o roteiro, leva pro o André... *(sic)* Aí a gente ‘bateu’ como iam ser as perguntas e já chegamos e no dia seguinte “*vai lá ver os cortes, faz a transcrição para gente não perder o tempo da semana do orgulho*”. Então essas coisas também acontecem espontaneamente.

PERGUNTA: Tem muita coisa planejada, mas muitas vezes acontece novos planos?

RESPOSTA: Exato!

PERGUNTA: Essas pautas que vocês tem, as metas de uma matéria e uma nota, essas pautas são sugeridas por ti, vem de cima para baixo, um pouco de cada, são matérias imersivas ou não necessariamente, são mais ‘coxudas’ ou não?

RESPOSTA: Todas as nossas cinco por semana são nós que sugerimos. As notas são os editores que sugerem, mas às vezes também “ah, tá rolando um lance no *twitter* agora e acho que também vale nota” *(sic)*. Aí se o editor ‘dá o ok’, cabe ao repórter entregar. A gente tem o ditado “*pauta dada é pauta cumprida*”. Então, às vezes, o André [*Maleronka*] tem uma ideia “tá rolando um lance assim e assim, e acho que é mais a sua cara, Marry [*repórter*]”; “Bruninho tá rolando esse lance, lance, lance. Cê encara?”. “Encaro”; *(sic)*

PERGUNTA: E dá para dizer não?

RESPOSTA: Dá pra dizer não. Acho que a gente é tão curioso de ser capaz, de um desafio pra *(sic)* nós mesmos. Mas sim, acho que vale dizer não em relação ao nosso tempo de entrega, se tem outro repórter com mais tempo e dizer “ó, *você não gostaria de fazer essa?*”. A gente tem muita essa liberdade entre nós repórteres também.

PERGUNTA: Então essa gestão de tempo é de vocês?

RESPOSTA: É nossa. A gente sugere e a gente também tem essa liberdade de não ficar fechado. Eu sou repórter da VICE, mas eu não tenho essa necessidade de escrever só para VICE. Claro que são minhas prioridades, mas eu posso escrever pro *Noisey [vertical da VICE]*, pro *MotherBoard [vertical da VICE]*, pros *(sic)* outros. O que é bom, porque assim a gente consegue englobar os cinco, né. O tempo a gente expõe “ó, *tô tocando essa, essa e essa, mas queria sugerir essa, essa e essa.*” *(sic)*. Aí os editores falam “*essa sai na quinta-feira, essa tal consegue entregar tal dia?*”. A gente ‘fecha’ assim.

PERGUNTA: *E os conteúdos patrocinados também são produzidos pela redação?*

RESPOSTA: Não. Os ‘*brandeds*’ [*branded content*] a gente não pode fazer por questão contratual. Os repórteres não fazem ‘*brandeds*’ só em algumas exceções. Mas assim, é bem raro. Se eu não me engano, nós só fizemos um até hoje [*2018*], que foi em 2016, o projeto *Ciclos Itaú*. Os outros não, existem repórteres contratados para fazer.

PERGUNTA: *e aquelas matérias patrocinadas que não são branded. Tinha uma que a Converse estava patrocinando, que era Dia dos Namorados, não lembro direito...*

RESPOSTA: essa no caso não foi nós *(sic)*, mas teve uma que sim. Por exemplo, na semana canábica, a gente lançou um doc. [*documentário*] sobre o status da maconha no Brasil e foi uma parceria com a [*empresa de produtos de*

tabacaria] Bem Bolado. Então a Bem Bolado resolveu patrocinar a semana canábica. Houve um acordo em que todas as matérias que fossem produzidas na semana canábica ia sair a marca da Bem Bolado. Aí sim, todas as matérias foram produzidas pela redação. Aí o *budget* vai direto para redação, não vai para o comercial. Não vai pra quem vendeu, vai direto para redação.

PERGUNTA: *mas essa é uma exceção, não é a regra?*

RESPOSTA: é uma exceção. É um conteúdo em que a Bem Bolado tem muita mais interesse, conteúdo mesmo, do que fazer mídia, só explorar só a marca deles. Tem um lance que eles querem ser mais reconhecidos pelo assunto do que pela venda, pelo anúncio.

PERGUNTA: *o que é a Apex, que eu tava ouvindo ontem e fiquei curioso?*

RESPOSTA: A Apex é um projeto do Ministério do Turismo que conta alguns setores do Brasil para quem é de fora e não sabe como é ou não entendem que somos referência, mas somos, ou porque estamos fazendo algo ligado a inovação (*sic*). Esse ano foram cinco temas: games, moda, café, cachaça e audiovisual. Então a gente teve um apresentador da VICE gringa que veio para o Brasil gravar esses cinco episódios. Junto com esses cinco episódios, saiu (*sic*) duas matérias relacionadas. Então o ‘*hubzinho*’ deles e esse é o único projeto que foi feito aqui, mas foi publicado em outras cinco VICES do mundo.

PERGUNTA: *(inaudível)... veio a pedido do comercial?*

RESPOSTA: *Do nosso comercial.*

PERGUNTA: *Mas aí a redação produziu o conteúdo ou só publica?*

RESPOSTA: Só publica.

PERGUNTA: Aí o setor comercial contrata um ‘*frila*’ [*professional freelancer*] para produção disso?

RESPOSTA: Sim, porque *frila* não tem acesso ao nosso publicador. Então quem tem que publicar é o Bruno do editorial. Aqui é tipo o nosso *hub* e aqui são todas as matérias de moda, de cachaça, café, esse é audiovisual e de baixo *games* (*sic*). Tipo, aqui conta a história de mulheres no mercado de games. Ela, por exemplo, é *youtuber* de games, tem uma menina aqui embaixo que é jogadora oficial.

PERGUNTA: *Ouvi ontem que estavam cobrando de você a publicação de conteúdo de projetos, não era redação, não era editorial*

RESPOSTA: Isso, porque, por exemplo, o gestor de projetos - se ele é o gestor da Apex - ele acompanha todo o processo. Então o produto final se é um texto vai chegar na redação. Então ele fica acompanhando se foi publicado ou não.

PERGUNTA: *Mas o texto que ele produz passa por uma edição editorial também ou é só comercial?*

RESPOSTA: Passa, passa pela Débora [*Lopes*] que é a editora de VICE. Se saísse no *Noisey*, o Eduardo [*editor do Noisey*] ia dar uma... (*sic*)

PERGUNTA: *Se fosse vídeo, produção também teria que dar ok? Todos os setores do editorial, equivalência editorial, dão os mesmos ok, validam os materiais mesmo que sejam patrocinados? Mas a única coisa que não se mistura é o teu trabalho, que no máximo é...*

RESPOSTA: Isso, eu não faço marca.

PERGUNTA: *Tu só publica?*

RESPOSTA: Exatamente.

PERGUNTA: *Todos os demais põem a mão?*

RESPOSTA: Exato. Eu não recebo propriedade intelectual para produzir para marcas e sim para VICE. Então por isso há conflito de interesses. Por isso que é um frila que vai lá e faz. A não ser – como é o caso da Bem Bolado - o cliente fechou que o que foi produzido em VICE, ele patrocina.

PERGUNTA: *Até porque já ia sair mesmo sem patrocínio?!*

RESPOSTA: Exatamente. Por exemplo, a semana do orgulho LGBT a gente não conseguiu vender, mas existiu. Semana do Sexo a gente tentou vender, não rolou, mas...

PERGUNTA: *Aí se vende tu não toca mais nisso, mesmo sendo setorista da área?*

RESPOSTA: Se vende a gente toca, todos tocam.

PERGUNTA: *Mas aí tu produz o conteúdo?*

RESPOSTA: A gente produz o conteúdo.

PERGUNTA: Mas aí vai ser patrocinado?

RESPOSTA: Vai.

PERGUNTA: *Mas aí não tem conflito de interesse?*

RESPOSTA: Não tem porque um dia a marca pode sair, mas não sai da VICE.

PERGUNTA: *Ok, porque, às vezes, eu faço essa mistura do branded com esse conteúdo patrocinado, que, na tradução, sai quase a mesma coisa, mas faz diferença.*

RESPOSTA: A gente tem quatro tipos de modelo de negócio. Por exemplo, os produtos que saem do editorial vão ser sempre do editorial, vai sempre estar na VICE, porque é um IP da VICE [*produto original da VICE*]. A *Br000na*, não sei se você já chegou a assistir, é um produto que faz parte do editorial, saiu do *branded* do editorial e ainda não tem uma marca, mas pode entrar um parceiro. Tendo a marca, não tendo a marca, vai ser sempre do editorial.

Aí existe um outro projeto que é editorial mais marca, que é o Bem Bolado. Que aí é uma coisa que foi conversada, a gente oferece as pautas para eles, eles aprovam.

PERGUNTA: *Já ia fazer, mas lembrei de você e do seu dinheiro.*

RESPOSTA: Exatamente. Então vamos fazer juntos? Tipo, o Bem Bolado continua sendo o melhor cliente da casa porque eles aprovam tudo, é ótimo trabalhar com eles. Aí os outros dois, quem vai atrás é o comercial, é o papel deles, que são os grandes clientes. Eles podem trabalhar o *branded content* pela Noisey, pela VICE, que é um conteúdo produzido pela casa e que tá explicitamente a marca. É uma produção conjunta, mas não necessariamente vai ser a gente que vai produzir, pode ser um frila [*freelancer*] também. Mas isso foi acordado mesmo, é um produto dos dois. Isso a gente teve com a Estácio [*Universidade Estácio de Sá*].

PERGUNTA: *Do Enem?*

RESPOSTA: Isso, a Estácio criou o “*Guia do Enemzeiro*”(sic). Era tudo produzido por um ‘frila’, mas que passava pelo nosso editorial como se fosse uma matéria nossa. E essas matérias iam no ar de VICE.com. Então indicando o patrocinado, você entra e acha que é uma matéria da VICE, tá claro.

PERGUNTA: *Qual é a diferença do material da Bem Bolado para o da Estácio? Porque as duas são conteúdo VICE, com cara de VICE. O acordo de propriedade desse conteúdo? A Bem Bolado só quer que a marca apareça junto. E a outra quer um conteúdo em conjunto?*

RESPOSTA: Exatamente. Na Semana Canábica, surgiu no momento em que eles aproveitaram o tema, eles já não aprovam editorialmente falando. Mas Enem não, Enem eles “ah, mas...” (*sic*). E o último é o *Partners*, que é uma Apex que você viu. É um *hub* diferente de VICE, não vai sair em VICE.com, é conteúdo produzido entre as duas. Aí lá tem um dos nossos *hubs*: C&A, a Apex, a Nike que saiu nesse fim de semana.

PERGUNTA: *E qual é o nome disso?*

RESPOSTA: *Partners*. É mídia mesmo. É *branded content* puro. Vem para VICE, tem um espaço dele que é caríssimo, mas que tem toda uma equipe especial para ele em separado. Isso aí editorial...por exemplo, a Débora [*Lopes, editora*] só editou o texto para ficar com linguagem da VICE mesmo, para não fugir. Que também não adianta anunciar e não fique com a cara da VICE, aí você não tá falando com o público interno.

PERGUNTA: *E o que você enxerga de qualidades e defeitos da VICE hoje? Geral assim, tanto de ambiente de trabalho, como visão de negócio.*

RESPOSTA: Acho que qualidade em primeiro lugar é a liberdade de expressão. Acho que todo mundo aqui pode estar aberto, não existe muita restrição, sabe? E também para de campo (*sic*), aqui é muito aberto. Se existe um problema pessoal é fácil de você chegar no seu chefe e reportar o que está acontecendo com você. Claro que em uma empresa de comunicação, sempre tem problema de comunicação. Mas a gente tenta evitar, porque a marca VICE é um lance mais de *lifestyle*, as pessoas acabam trazendo isso para vida delas, as minhas matérias falam do meu dia a dia, da minha realidade. A gente tem esse apego, sabe? Acho que isso em primeiro lugar em qualidade. De reconhecer os talentos daqui também, sabe? Talvez não financeiramente, mas reconhecer de “cara, você tem capacidade de fazer isso, você quer fazer isso? Você acha que entregar? Então faz. Você tem todas as ferramentas aqui e a gente vai fazer o máximo para que isso aconteça”. Acho que isso é muito, muito bom esse reconhecimento. Acho que a Débora está como editora hoje é por isso. Eu na função de repórter é por isso.

PERGUNTA: *E o que se esconde embaixo do tapete?*

RESPOSTA: Em primeiro lugar, é remuneração. É uma das nossas grandes reivindicações. A gente entende que a empresa está passando por uma reformulação, já foi conversado em ter cargos e salários compatíveis com o que está rolando no mercado para VICE se tornar competitiva para outras pessoas que querem trabalhar aqui e paridade salarial. Porque é para ontem, na verdade eu não vou te falar que isso não tem, mas isso agora é uma regra. Não vamos mais aceitar que não tenha e a empresa está ciente disso. Se ainda não tem essa valorização, essa paridade, é para ter. Acho que como a agente tá também nessa mudança, as coisas estão acontecendo. Como eu te falei, acho que antes tinha muito impedindo e hoje não está tendo tanto. Ainda existem algumas coisas burocráticas e financeiro (*sic*). Financeiro nunca entende o editorial. Tipo, nenhuma área entende editorial. A gente é tudo os *porra loca* da firma (*sic*), a má fama sempre fica com a gente. Estamos acostumados. Acho que é isso, reconhecer mais o funcionário, criar esse plano de carreira, não viver com essa instabilidade de “meus Deus, amanhã pode ser eu”.

PERGUNTA: *Isso que eu ia te perguntar. Com essa mudança tu sente uma melhora ou piora nessa sensação de instabilidade que está sendo padrão no mercado? Isso tranquiliza ou piora?*

RESPOSTA: Ok, isso tudo está acontecendo agora. Isso não estava acontecendo um ano atrás, pessoas não estavam sendo demitidas um ano atrás. Mas também não tinha nenhum tipo de estruturação, não estava tendo mudança, nem arrumação de casa. Então é compreensível que isso aconteça agora. A gente está sendo avaliado, mas, ao mesmo tempo, a gente está expondo aonde a gente quer chegar. Acho que a princípio, dá uma certa insegurança porque a gente não sabe o que vai acontecer amanhã. Mas por outro lado a gente sente que essa mudança, essa liberdade é porque eles querem que todo mundo cresça junto. Eu vejo assim - não que falar isso como uma pessoa inocente ou uma pessoa que tá vestindo uma camisa dos 200% - mas acho que para alguém sair, existe um motivo para alguém estar saindo. Não quero isentar nenhum dos lados, mas existe algum motivo que talvez eu não sei, quem sabe é o RH, é o chefe, é a pessoas que tá saindo (*sic*), não cabe a mim discutir isso. Cabe a mim reavaliar se as coisas que eu

to *(sic)* querendo são as coisas que a empresa também quer ou tá *(sic)* querendo de mim. Acho que a gente tá *(sic)* começando a entender isso, onde a empresa quer chegar, o que eu posso entregar.

PERGUNTA: *Que agora está mais claro ou que está se remodelando esses objetivos?*

RESPOSTA: Exato, porque agora está claro que a gente precisa fazer isso e expor isso. Expor pro nosso chefe, antes a gente não tinha reunião de *feedback*, era algo que não era nem discutido. Agora não, agora faz parte da estrutura, avaliação faz parte, há uma coisa que a nova gestão se preocupa, está sempre aberta a discutir, a falar do tema. Então acho que passar por esse processo traz um certo aprendizado, tanto para nós como para empresa. E acho que o mais importante é isso. Eu, Bruno, tento não me apegar tanto em empresa, porque amanhã não sei o que pode acontecer, mas, ao mesmo tempo, tenho que deixar claro onde quero chegar. A empresa quer que eu chegue até lá? É mútuo? Se for mútuo vamos junto *(sic)*, só não chegar *(sic)* ser surpreendido amanhã, eu tenho um cachorro para criar *(risos)*.

PERGUNTA: *Eu escolhi a VICE porque eu queria saber o que os novinhos tem para ensinar para os mais velhos. E quando eu cheguei aqui, conversando com os editores antes, a sensação que eu tenho é que a VICE virou mocinha, não é mais uma criança. Está organizando a casa, estava muito bagunçada, estava tudo muito solto. Agora existem algumas coisas organizacionais que as outras têm que ela está implementando para buscar esse caminho que ela quer trilhar. Mas o risco é de ela se engessar, acho que não vai acontecer. As outras empresas grandes são muito corporativas, o jornal é muito corporativo, e aí não conseguem fazer as mudanças necessárias. Mas aqui parece que tem um jogo.*

RESPOSTA: É, a gente tá tendo maturidade, sabe? Na hora que você começou a falar nisso me veio que “a água bate”, entendeu? Tem coisas que a gente começa a não tolerar mais. Não vamos mais tolerar assédio, não vamos mais tolerar mulher ganhando menos mesmo tendo o mesmo cargo. Não vamos não ter

um benefício a mais sendo que todo mundo das outras empresas tem, sendo que nós somos cobrados para atingir o que eles querem ou até mais.

PERGUNTA: *Tem que ter uma coerência no discurso para fora e no discurso para dentro.*

RESPOSTA: É muito bom você ter falado disso. Porque se, porra, a gente fala de diversidade, a gente tem que ser uma empresa diversa. Se a gente tá falando de feminismo, a gente tem que... é um ruído se a gente não fizer isso, chega a ser hipócrita. Acho a gente tá tendo mais essa consciência. Pelo menos o André [Maleronka, editor-chefe], eu posso falar – por ser é o nosso líder - é muito consciente, não esconde nada, fala tudo mesmo. Ele mesmo enxerga que a gente tá num (sic) bom tempo, ele incentiva para que a gente vá junto. Nunca vi ele falando impondo (sic). Até me falaram isso ontem “Bruno, dos dois anos que você está aqui, alguém aqui já te disse um não de algo que você gostaria de ter feito?”. Claro que tem coisas que não são possíveis de serem feitas, mas um não do tipo “você não vai fazer” isso não existe, é incoerente. Mas existe sim essa liberdade de você falar e ver o que é possível fazer. Se é possível, vai lá e faz.

PERGUNTA: *é isso que eu precisava entender. Eu me preocupava se era o editorial que produzia esses conteúdos patrocinados. Para a academia, isso é uma aberração. E a banca de qualificação ficou chocada “como assim?”. Mas aqui tem uma porta, então tem como fazer uma coisa [inaudível]. Mas ainda assim acho que é importante para [inaudível]. O grande problema é se um conteúdo agrada uma marca e ela talvez patrocine, mas o conteúdo não vai cair só porque a marca não quer.*

RESPOSTA: É, é indiscutível o valor do editorial da VICE. A gente não aceita censura, a gente não aceita o dinheiro da marca falar mais alto, e a gente sabe que tem outras que vão pagar. Então não é não. O André [editor-chefe] “barra, não. Isso não.”. As vezes saiu algo do comercial – vendeu alguma coisa que era ‘too much’ – chega e barra porque tem conflito. É necessário, porque quando a gente fala de uma marca que tem valor agregado que é *lifestyle*, que é sociocultural, não tem como a gente não ter esses princípios.

PERGUNTA: *E eles são bem claros para vocês? Para toda a equipe? Eles estão escritos ou é uma coisa que se aprende, tá no ar? Ou está institucionalizado?*

RESPOSTA: Está institucionalizado, é sempre reforçado. Você viu um pouco da reunião aqui com a Laura [Woldeberg]?

AUTOR: Vi.

RESPOSTA: tá ali. Tá explícito, todo mundo tem acesso. A gente é sempre compartilhado (*sic*) essas apresentações. A gente tem os *guides* para acessar a qualquer momento. É uma coisa que não dá para falar “*ai, mas eu não sabia disso*”. Na verdade, toda reunião é sempre discutido, nessas reuniões mais corporativas. Porque acho que é mais um reforço, porque é no reforço e pondo em prática é que você coloca esses valores a valer (*sic*). Não existe “*ah, só tá lá no papel*”. Não, até porque a gente cobra para que a gente tenha diversidade. Então talvez tem que estar tudo alinhado com aquilo que todo mundo acredita. É aberto, é reforçado, não é coibido.

PERGUNTA: *Então vocês não se sentem nem constrangidos, nem impelidos a fazer aquilo que vocês não querem ou que vai contra o princípio pessoal ou até...*

RESPOSTA: Se sentir relata. Tipo “não me sinto à vontade de falar sobre esse tema”. Tem que relatar, porque ninguém sabe o que você está sentindo. Às vezes, para um repórter, há gatilhos em algumas matérias, sabe. Aí às vezes a gente tem que reportar, mas acho também que o seu editor não vai saber o que está passando no seu coração ou na sua cabeça no momento que você tiver que fazer. Então como existe a porta aberta, dá para falar, fala. É igual quando você perguntou se dá para falar não. Acho que é isso, tem que falar. Até porque se você tem que entregar, você abraçou aquilo para você. Mas se você não se sente confortável, você não é obrigado a fazer isso. A gente tem um canal muito aberto entre nós, isso faz parte do editorial. Os nossos documentos são compartilhados com todo mundo, as nossas conversas. Às vezes os outros departamentos tinham uma impressão que nós éramos muito fechados em relação a eles.

PERGUNTA: *Mas tu acha que isso é uma política da empresa ou é a figura do André [Maleronka, editor-chefe], que é o cara que consegue..*

RESPOSTA: Acho que é a figura do André.

PERGUNTA: *Acho que seria diferente se fosse outra pessoa?*

RESPOSTA: Acho que seria. Por ser outra pessoa sempre há uma possibilidade das coisas serem diferentes. Na semana do jornalismo, dos focas lá do Estadão, - ele foi convidado ano passado [2017] - e a gente ficou acompanhando os twittes (*sic*), a 'live' e tal. E a gente brinca muito entre nós e virou meme o que ele falou, que a redação da VICE Brasil é uma gang (*sic*). E é mesmo, a gente briga por nós, a gente sabe pelo que a gente passa, os tombos que a gente leva. Ele cria meio que esse clima [*inaudível*] porque é chato ser competitivo o tempo todo, que é o que existe nos outros lugares. Não vou dizer que a gente não tem rixa, tem rixa, mas muito mais pessoal do que profissional. Profissional a gente é assim "não dá para fazer, você consegue fazer, consegue me ajudar?". Somos muito abertos em relação a isso.

AUTOR: *Qualquer relação humana tem desgastes.*

RESPOSTA: é, faz parte. Aqui, vai ser no bar, na faculdade, vai ser em casa. Isso faz parte mesmo. Acho que o André conseguiu construir isso. Ano passado [2017] a gente chamou um carro de som para cantar parabéns para ele aqui na frente. Morreu de vergonha obviamente. E eu sempre falava que o André sabe as pessoas com quem ele trabalha, ele sabe a personalidade de cada um, que é bando de loco (*sic*) mesmo, mas que estão alinhados com o tipo de profissional que ele quer, que ele entende que tem que estar na VICE. E também estão um pouco ligado (*sic*) com a própria personalidade dele, que existem essas afinidades.

Felipe Larozza

Entrevista por videoconferência concedida em 14 de setembro de 2018, ao autor deste trabalho.

FELIPE: Eu comecei aqui trabalhando como assistente de câmera, trabalhando bem na equipe de produção mesmo e na rua. Aí foram mudando bastante coisa aqui dentro e essa produção de vídeo que a gente tinha em 2014, quando eu entrei, foi sendo transformada muito mais numa produção publicitária e muito menos numa produção de vídeos originais da VICE. Aí eu saí dessa equipe de vídeo e fui para equipe de editoria, efetivamente, para galera que faz as matérias em texto pro *(sic)* site. E lá eu trabalhava como fotógrafo de still, porque eu faço esse duplo 'trampo' sempre, desde que eu comecei a trabalhar com audiovisual. Minha base é fotografia de still, mas eu sempre trabalhei com vídeo. E daí no editorial eu trabalhei bastante tempo com fotografia, fui editor de fotos da VICE por dois anos e aí no começo desse ano [2018], mais pro *(sic)* meio do ano, eu entrei num cargo mais na estrutura internacional da VICE que eles chamam de '*producer*', que é uma mistura de produtor com diretor de filmagem etc. Só que eu também opero câmera e faço bastante coisa dentro desse universo de produção de vídeo e não tô *(sic)* lá no editorial. Então eu consigo te dar uma visão mais ampla dessa parte de negócios agora do que quando eu tava *(sic)* lá, porque o grande business da VICE hoje é produção de vídeos, é o centro, foi isso que transformou a VICE de fora no que é hoje, foi a grande mudança empresarial que aconteceu aqui dentro, principalmente no começo desse ano [2018], foi esse redirecionamento, a VICE de novo virou os olhos para essa produção de vídeos e tá dando muito certo dentro desse nosso *modelo de business*, tem funcionado bastante, a gente tem cada vez mais conseguindo novos clientes, novos parceiros, projetos mais interessantes e cada vez maiores aqui no Brasil. E tá *(sic)* sendo muito, muito foda *(sic)* mesmo. E tudo nesse ano. Esse [ano] tá *(sic)* sendo uma loucura do caralho, memo *(sic)*. E a previsão é que pro *(sic)* ano que vem essa nossa produção de vídeo continue crescendo e que a gente consiga dar mais ou menos os mesmos dados que as VICES de fora deram, em algum momento chegar a ter alguma programação na televisão, crescer os outros canais e tudo mais. Então, hoje, minha função é um pouco de produção - eles também enxergam esse cargo de '*producer*' como alguém que entende bem essa linguagem da VICE. Que parece uma linguagem simples, mas ela é bem

complexa, tem vários pontos interessantes - e também faço um pouco de um lance aqui que eles chamam de 'quality control', principalmente focado nos vídeos publicitários. A VICE tenta que os vídeos publicitários tenha o máximo que der de alinhamento com os vídeos que a VICE faria de forma independente. Então esse é a grande treta do dia a dia. Como a gente cultiva um cliente de fora, com os desejos desse cliente de fora na mesa, fazer uma coisa que os dois lados fiquem felizes, fiquem satisfeitos. A produção de vídeos totalmente publicitários a gente tem reduzido bastante e tentado (*sic*) ir mais para esse lado de união de empresas, duas empresas pensando em fazer um conteúdo, fazendo ou juntos ou a empresa embarca num plano de negócios que a VICE já criou. Então, às vezes, a gente tem uma série, alguém vem e patrocina essa série e ela segue como já era, mas agora apresentando por alguém que queira por o nome ali. Então a gente tá (*sic*) mudando um pouco essa visão de '*business*' com os vídeos. O que tem mudado bastante é a forma de trabalho aqui, várias coisas do nosso dia a dia. Cê (*sic*) quer perguntar alguma coisa específica? Eu falo mais disso?

PERGUNTA: *é bem interessante porque é exatamente isso que eu quero focar na dissertação. Como estão se dando esses movimentos? Tu eras do editorial e esse 'producer' fica meio em cima do muro, entre a Igreja e o Estado. E aí tem um departamento que vende, outro que produz e o produto final ainda é validado pelo editorial antes de ir pro ar?*

RESPOSTA: Exato. É o que te falei desse lance de tentar manter mesmo uma produção publicitária com a cara do que a gente faria aqui independente de ter esse parceiro comercial ou não. Então a gente tem uma equipe de vendas normal, como uma agência de publicidade mesmo mais focados num modelo de agência de publicidade. Então são vendedores/atendimento, fazem aquela relação com o cliente bem de agência publicitária. A gente tem equipes de suporte, equipe de criação, equipe de produção, editorial, que vão dando um suporte nessa criação. Então beleza, foi vendido lá, volta aqui para dentro, a gente estudar o briefing, mandamos sugestões de como a gente poderia abordar o tema que esse cliente trouxe, ou o nosso pessoal do comercial leva para possíveis patrocinadores ou parceiros comerciais ideais nossas que partiram aqui de dentro. Então tem tanto projetos que saem daqui e vão para fora ou projetos de fora que entram para gente também com

ideias às vezes de uma agência de publicidade que procura a gente ,mais como produtora de conteúdo e não tanto como a cabeça pensante da coisa. E aí isso é moldado direitinho, a gente estuda o briefing, monta roteiro, propostas e aí isso cai numa (*sic*) equipe de produção que faz isso como uma produtora de vídeo normal, de fora, do mercado, só que dentro da VICE. Nossa opção de vídeo ela é... puta (*sic*), posso dizer 90% dentro da casa, é muito, muito raro a gente terceirizar uma produção de um vídeo. Às vezes a gente terceiriza pedaços da produção, então, tipo, a pós-produção de um filme, a gente contrata muita gente por projeto. Então, estamos fazendo parceria, com tal marca ou tal pessoa, ou estamos entrando numa empreitada só nossa, às vezes a gente soma com forças de *freelancer*. Mas é muito difícil a gente terceirizar para uma produtora externa, mesmo uma produção original ou publicitária é feita meio que na casa. Isso difere bastante de outros lugares e isso influencia para caralho (*sic*) o modelo de negócios, porque a gente tem uma base de equipe fixa principalmente a partir desse ano que executa tanto vídeos publicitários como vídeos originais da casa. Eu, por exemplo, é mais raro tramar com projetos publicitário (*sic*). Eu trampo mais trazendo mais desse olhar, rediscutindo a abordagem do tema, trazendo algumas questões que a galera não pensou antes, às vezes mais diversidade nos vídeos publicitários, uma abordagem mais fora do que seria comum, tentando achar uma sub-história dentro de uma história para focar com mais cara de jornalismo. E aí essa equipe interna gera um lucro bom, porque a publicidade funciona muito assim: a grana vem e ela já é pensada para que essa coisa seja feita sem que você tenha uma equipe própria, ela é feita pensada que tudo vai ser terceirizado. A agência pensa ali a distribuição de mídia, mas a produção efetiva do material geralmente é feita fora da agência, poucas agências têm uma produtora in house, e aí isso gera um lucro bom e gera que às vezes a gente pega projetos menores que agências grandes acabam deixando passar e, para a gente, às vezes é muito vantajoso, principalmente coisa que são ideias nossas e a gente leva pro (*sic*) mercado. E aí às vezes com um aporte não tão grande de dinheiro, a gente consegue fazer algo muito maior. A gente fez uma parceria dessas com a *Bem Bolado*, que é uma marca de seda, e não é uma super-hiper empresa (*sic*), mas os caras estão se posicionando muito bem no mercado, estão vendendo bem para caramba, estão crescendo para caramba e eles são um puta parceiro comercial legal que a gente tem (*sic*). Eles não investem uma puta grana (*sic*) na VICE, mas eles dão total liberdade para gente produzir conteúdo com

a marca deles aparecendo. Lembro de uma história bem legal de quando a gente terminou o filme comercial da Bem Bolado que a gente fez, que é sobre a legalização da maconha aqui no Brasil, e o corte tava prontinho. E o cara, que era dono da empresa, veio aqui na VICE para trazer umas sedas promocionais e eu encontrei ele e falei: “cara, o filme tá pronto e estreia no dia seguinte. Você quer ver lá com a gente?”. E ele [falou]: “Não, bicho, confio em vocês. Vejo amanhã no ar”. E eu pensei: “cara, melhor cliente do mundo” (risos).

PERGUNTA: *E quais são os limites? Bom, vem dos dois lados. Vem tanto de uma ideia de fora para dentro e ela é construída em conjunto ou vem de dentro para fora, mas todo mundo vai ter que ceder um pouquinho de cada lado. Eu queria entender quais são as restrições ou liberdades que você tem de fazer um conteúdo que sirva para publicidade e para o jornalismo ao mesmo tempo? Qual é a mágica para fazer esse negócio funcionar?*

RESPOSTA: Hoje a gente tem trabalhado mais como se fosse um modelo. A gente tem conteúdo que a gente pensa ele, produz ele e ele vai ter zero interferência do cliente e aí ele custa menos. O custo está vinculado com o quanto que o cliente vai interferir na nossa produção. Então se a marca quer entrar em parceria com o que gente já tem, uma ideia já nossa, já formatada, já feitinha e não vai mudar, o cara só vai colocar a marca dele custa um tanto assim. Aí sei lá, ele quer fazer um filme com pouquíssima interferência criativa da VICE, mas ele quer a nossa produtora de filmes porque ele acha o nosso visual da hora, os nossos hosts interessantes aí vai custar um tantão assim, tá ligado?! (sic) A nossa tabela de preços geralmente tá (sic) vinculado com isso que você falou, com o quanto que o cliente tem poder de decisão sobre essa obra. E tem o que fica no meio termo, que é o que a gente mais tem trabalhado hoje, que é um bagulho pensado pelos dois lados, e aí geralmente envolve bastante conversação nos primeiros momentos. Tipo: “a gente vai seguir para cá. Tá tudo bem para vocês?”. “Não, não tá tão bom. E se a gente fosse por aqui?”, “Não, mas aí vai tar meio ruim, vamos tentar ir por aqui” (sic). E aí rola bastante negociação. E é engraçado porque agora, por exemplo, a gente tá (sic) com um projeto bem grande com a National Geographic. Não sei se você viu, mas até estreou já um episódio do que a gente produziu para eles, mas é uma série latino-americana - a VICE também mudou essa gestão, agora gente tem uma

gestão latino-americana, a gente não tá *(sic)* mais tão solto no mundo como tava antes - e aí essa gestão latino-americana tem influenciado bastante nas nossas decisões aqui e como a gente produz conteúdo, como a gente pensa conteúdo, até porque a gente tá *(sic)* pensando mais internacionalmente, mas mais internacionalmente pensando nos latinos. Antes a gente pensava um pouco no público internacional, mas se baseando no europeu, no *[norte]* americano porque a gente tinha muita vontade que o nosso conteúdo saísse, por exemplo, na VICE UK que é uma VICE super respeitada, puta audiência *(sic)* ou na VICE dos EUA que é a maior de todas. Hoje em dia não, se a VICE México compartilhar vai ser foda porque a gente tá *(sic)* mais nesse pensamento latino. E aí tudo isso a gente fechou esse acordo com a National Geographic, que a gente pensa “porra, National Geographic, os caras são fodas para caralho, fizeram documentário foda não sei o que e tal” *(sic)*. Só que esse choque de mundo da National com a VICE tá sendo muito doido *(sic)*. Se você puder assistir depois, já tá disponível no Youtube até, o episódio que a gente fez sobre intolerância religiosa. E aí é muito legal, porque é um conteúdo da VICE que você assiste e ele é um conteúdo de televisão também da VICE Brasil e a gente nunca tinha tido essa experiência aqui no Brasil. Então a National é um parceiro comercial da VICE, eles colocam dinheiro para gente produzir esse conteúdo para eles, não é uma parceria editorial, como a gente teve uma época com a Folha de São Paulo, que a gente teve uma parceria editorial. A Folha compartilhava conteúdos nossos na página deles, meio que numa coluna da VICE. Era uma parceria editorial, não tinha grana envolvida nessa relação, era só troca de conteúdo. Essa parceria com National envolve grana, eles estão investindo na nossa produção, eles são clientes da VICE como seria a Coca Cola, como é a Ford, qualquer outro cliente que viesse procurar a VICE. Então é bem loco *(sic)* porque a gente também tem que negociar com outros jornalistas como a gente vai abordar o holístico e isso é muito, muito da hora *(sic)*. Porque eles também são uma empresa muito grande, super respeitados, jornalistas incríveis, pensam muito em histórias, mas pensam muito diferentes da gente. É muito legal esse choque de dois mundos, desse jornalismo de National Geographic clássico daquele narrador de voz europeia, aí os leões e tudo mais, mesmo o lado social da National tem uma característica de bastante voz em off, imagens e tal. Aí você assiste e, porra *(sic)*, tem voz em off para caralho, tem muita cara de televisão, mas tem o host da VICE, tem aquele olhar investigativo, uma parada meio jovem, uma abordagem um pouco mais meio fora da

curvinha (*sic*) ou as vezes volta. E tá ficando muito da hora memo (*sic*) , eu tô achando que para gente tá sendo um passo muito bom e acho que para National também deve estar sendo uma parada muito maluca (*sic*). E esse contrato que eles tem com a gente ele é latino americano. Então tanto Brasil, México, Colômbia, tem vários países que tem VICE trabalhando com a National. Tá sendo bem foda. (*sic*)

PERGUNTA: *E como é a distribuição desse conteúdo, por exemplo, como é patrocinado pela National Geographic, ele é distribuído só nos canais deles ou a VICE também distribui nos seus próprios? Pode usar esse mesmo material? Como é arranjada essa questão que é importante também?*

RESPOSTA: No caso do conteúdo específico da National a gente é meio que produtora. Então só lá no final do episódio “*Produzido por VICE*”, no final, acabou o episódio e você [*pensa*] “caralho, foi VICE que fez essa porra” (*sic*). Se você é consumidor da National vai saber só no final que foi produção de outra companhia. E aí a gente não coloca nos nossos canais até onde eu sei, a não ser que isso mude em algum momento, mas a gente tem, obviamente, compartilhado os conteúdos, feitos premiére de lançamento, feito tudo que a gente pode fazer para esse conteúdo se amplificar. Mas a gente entrou bem como produtora mesmo e não só como produtora do tipo de “*só vai lá e grava essa minha ideia genial que eu tive*”, a gente entrou como parceiros intelectuais na parada. De discutir como aquilo tá sendo abordado, como tá sendo montado o corte, o corte tá sendo montado muito em parceria, aprovações deles, aprovações nossas, troca de ideia e tal (*sic*). Mas no final das contas a gente é uma produtora trabalhando para National, então a gente seguiu muito os guias deles, cê vai ver isso bem claro ali, o formato de TV que eu te falei e tudo mais (*sic*). E com os clientes publicitários também tem acontecido o mesmo caminho. As vezes vem de um criativo de uma agência que tem um cliente, já tem uma proposta, mas ele não quer procurar uma produtora tradicional e vem atrás da VICE para entrar como parceiro de produção. Isso eu tô (*sic*) falando de publicidade, publicidade mesmo. A gente tá (*sic*) terminando de gravar uma parceria com a Ford, é uma publicidade que vai ser um programa que vai passar no canal OFF. Então é muito interessante, porque a gente tá produzindo conteúdo, é um conteúdo, é um documentário sobre uma cena de surf, sobre um monte de coisa interessante e legal que a VICE faria normalmente só que no meio do programa vai

passar um clipe com o carro da Ford *(sic)*. Essa é a troca justa entre nós e eles, de fazer uma parada e ter um conteúdo nosso na TV e tal. Então tem rolado *(sic)* muito por esse lado. E aí a gente vem voltando alguns passos. Esse aí seria bem a publicidade clássica e tal. Mas isso tem acontecido com parcerias bem menores, no editorial às vezes a gente cria colunas que tem o patrocínio de uma marca, e aí a gente junta ali vários conteúdos relacionados ao mesmo tempo. A Bem Bolado tem uma coluna bem legal que se chama *Baseado em Fatos*, que a gente junta ali informações e matérias sobre maconha. A gente tá *(sic)* com uma coluna no ar sobre sexo que a gente tá *(sic)* muito a fim de vender. E por aí vai. O meio do caminho é onde a parada tá *(sic)* rolando, que é quando a gente tem uma ideia e o cliente também tem mais ou menos essa mesma ideia e a gente cruza esses dois bagulhos e faz uma parada juntos. Esse tem sido o cenário mais da hora memo *(sic)*.

PERGUNTA: *E como você tá exatamente em cima dessa fronteira por assim dizer, o objetivo do cliente quando procura vocês, por exemplo, ou quando aposta num projeto, ele tá tentando vender ou reforçar a marca? Porque a VICE tem um segmento muito específico, né? E faz muito bem em aproveitar todo esse engajamento que tem com seu nicho. E aí a minha curiosidade é em relação ao cliente, vocês prometem aumento de cliques, conversão em vendas, como funciona essa parte da quantificação?*

RESPOSTA: O que ele ganha chamando a VICE?

PERGUNTA: *O que ele procura? O que ele quer quando ele procura?*

RESPOSTA: A gente não trabalha com aumento de audiência, mesmo porque a VICE não é um *top hit* de audiência no Brasil. A gente tem concorrentes bem fortes, o *HuffPost*, um monte, você vai puxando aí tem bastante gente tramando com... *(sic)* até a gente concorria com *Catraca Livre*, com *Quebrando o Tabu* que hoje é meio parceiro nosso e compartilha bastante conteúdo, *BuzzFeed* obviamente puta concorrente *(sic)* da VICE. E esses caras são mais *top hit* de fazer matéria para *clickbait* [*caça-clique, em português*] mesmo, clique para caralho *(sic)*, eles dão vários deslizes jornalísticos que a gente também dá, mas a gente tenta ao

máximo não dar, a gente repensa muito essas matérias *clickbait*. Obviamente casos horríveis de erros nossos, a gente tem histórias também de muito sucesso, é o dia a dia normal, acontece para caralho (*sic*), mas eu acho que com eles acontece mais, porque eles estão muito mais atrás do clique, do número de cliques. A gente, hoje, também tá tentando aumentar o nosso número de cliques, mas a gente tá tentando, na real, (*sic*) aumentar o número de pessoas que se tornam fiéis seguidoras da VICE, que vão continuar lendo a VICE, não que vão ser impactados por uma matéria que espalhou e estourou para caralho (*sic*) e depois nunca mais vão voltar pro (*sic*) site da VICE até que pinte uma nova matéria dessas que por acaso vai pipocar na timeline da pessoa. A gente também precisa ter credibilidade, as pessoas precisam ler na VICE e acreditar naquele bagulho (*sic*) e não achar que é tipo uma zoeira, não achar que a gente é um blog de esquerda como a galera já chamou a gente para caralho (*sic*). Esse posicionamento de tentar colocar a VICE como um meio jornalístico, como um meio confiável e ao mesmo tempo um meio que você vai ler um monte de zoeira, uma pá de coisa nada a ver, a audiência fica muito confusa no Brasil com essa parada, é muito maluco isso. Tipo, a galera não entende o bagulho de você ser do jornalismo e ser da zoeira do mesmo tempo. O Brasil tem – isso não é ruim, é uma construção histórica mesmo – o jornalismo é o serião (*sic*), é o cara de terno que entra às 8h no Jornal Nacional. E quando você mistura isso com uns assuntos meio maluco fica doidão na cabeça (*sic*) das pessoas. Então o que a galera busca quando procura a VICE? Acho que a galera busca exatamente essa audiência bem segmentada, um exemplo bem clássico que a gente teve aqui foi a Ambev, que através da Skol, foi um cliente nosso por um tempão (*sic*). E eles estavam buscando simplesmente desvincular um pouco a imagem da Skol com uma cerveja de gente pobre, do cara que não é um cara interessante, que não tem um papo da hora (*sic*), que não estudou ou coisa assim. Queriam tirar um pouco a visão de cerveja de povão e vieram atrás da VICE, tá ligado?! (*sic*) Não sei se a VICE conseguiu entregar isso para eles, mas na cabeça deles era a VICE que ia entregar isso para eles. Ser um pouco mais descolado, sei lá o que eles estavam pensando. Também tivemos vários problemas com essa negociação entre VICE e Ambev porque são duas mentalidades opostas na parada, mas rolou (*sic*). A gente fez um programa tri incrível para eles, que se chamava....fizemos com pra Brahma também, que se chamava Brahma Sertanejo que foi gigantão... (*sic*) com a Skol a gente teve uma balada que a Skol mantinha aqui em São Paulo, que foi a Skol Factory. Mano,

teve várias festas, djs, etc. Então eu acho que a galera quando procura a VICE, tá *(sic)* procurando criar um conteúdo de relevância para marca deles que tenha alguma relevância no segmento deles, tipo a Bem Bolado. A Ford procura a gente para colocar um barato no OFF, para tentar atingir o cara que gosta e viajar, o surfista descoladão ou o cara que é diretor de criação numa agência de publicidade e gosta de um carro diferente para ir para praia *(sic)*. Acho que a galera procura o leitor da VICE quando procura a VICE. Mas esse leitor da VICE no Brasil ainda tá *(sic)* sendo formado. Acho que essa audiência tá sendo construída, a gente ainda não é um grandessíssimo veículo *(sic)*. Muita gente ainda não conhece a gente, é notável isso, principalmente quando a gente trabalha com jornalista e cê liga num lugar e a pessoa: “que? VICE? VICE? Não, calma aí. O que é isso? É um site, é uma revista, é o que?” *(sic)*. Ainda tem muita confusão aqui para entender o que a gente é, mas é bem por aí. A galera procura esse segmento mesmo.

PERGUNTA: *Fazendo uma analogia com o jornalismo que busca em tese a imparcialidade. Como esses projetos que emergem entre comercial e editorial, quais são os contrapesos? Como que vocês estruturalmente ou internamente garantem um pouquinho de equidade para não ficar muito publicitário, nem muito editorial? Quais são os processos?*

RESPOSTA: é que a gente tá falando bastante do nosso conteúdo publicitário ou patrocinado, né? Mas a gente tem uma equipe grandona aqui no editorial que trabalha especificamente nos produtos originais. Eu também, a minha função original e básica é trabalhar em produção de conteúdos originais da VICE, não tem grana, a gente trabalha de forma nossa, sem interferência nenhuma, interferências internas só, né? Eu discuto obviamente só com o chefe da redação, geralmente tem um embasamento jornalístico, estudo, pesquisa, roteiro e tal, tal, tal. *(sic)* Mas aí é tudo interno, não tem ninguém de fora influenciando nessa parada. E essas equipes são bem separadas, a equipe jornalística tem independência e liberdade para trabalhar com o que eles quiserem trabalhar. A decisão de editorial é dentro de uma estrutura empresarial, editorial. A estrutura de vídeo é dentro de uma estrutura de produção - que a gente chama - internacional, grandona, e a estrutura comercial é outra. Então se o comercial vier com uma proposta de trabalho ou de projeto com patrocínio ou com envolvimento de alguma marca que a VICE achar que não é viável a linha

editorial ou que vai influenciar muito no que é a nossa linha editorial, o editorial tem o poder de barrar esse projeto publicitário. Eles podem falar: “não, isso vai contra o nosso posicionamento editorial, não vamos fazer”. Aqui no Brasil, um dos deslizes que a gente teve foi ter trampado (*sic*) com cliente do Governo. Foi uma vez, a gente trabalhou numa campanha muito pequena com a Petrobras e tal e a VICE tem uma política internacional de não trabalhar com Governos, com clientes governamentais ou com instituições do governo porque obviamente isso vai influenciar muito jornalisticamente. Então a gente não trampa (*sic*). Não sei o quanto isso é protetor ou só é uma decisão meio anarquista doidona de alguém que teve lá, mas rola isso por exemplo e teve essa parada do poder editorial de falar: “isso não rola” ou de pelo menos falar: “isso não rola desse jeito, vamos tentar fazer desse outro jeito que vai ficar mais interessante para todo mundo”, que é o que mais acontece na real, é muito difícil o pessoal do comercial ter uma ideia muito maluca, mas já aconteceu também de falar “não, não vamos fazer esse projeto aí, porque vai dar ruim pra gente.”.

PERGUNTA: *Tu falou que a VICE é pouco conhecida. E como tu explica a VICE? A VICE é uma estrutura multinacional, foi uma revista no Brasil, não é mais. Como é o discurso interno de como é a VICE? O que é a VICE?*

RESPOSTA: Isso sempre foi uma grande questão aqui dentro. Sempre foi muito difícil definir. Deixa eu formular isso um pouco melhor. A gente define aqui muito a VICE como esse veículo livre que a gente pode tentar dentro dos limites legais e que a gente tem. No Brasil, por exemplo, tem uma legislação de drogas muito pesada, então a gente dificilmente vai fazer conteúdo como fazem na VICE gringa como o *Doctor Drugs*, que fica testando as drogas. Então a gente trabalha dentro dos limites legais e possíveis aqui no Brasil, mas acho que essa liberdade de poder falar de tudo e de uma forma sem julgamentos na maioria das vezes que eu acho que isso é um barato muito foda (*sic*) que eu fui aprendendo nesses tempos que eu trabalho aqui é o que difere a VICE dos outros veículos. E é muita atenção já há anos das pessoas mais jovens que estão procurando alguma coisa um pouco diferente, às vezes até para falar da mesma coisa, mas que fale da mesma coisa às vezes com um olhar um pouquinho diferente que seja. A Débora [*Lopes*], que é uma das editoras aqui da redação, o pai dela outro dia falou para ela assim: “nossa, filha,

como vocês gostam de falar de coisa errada, né?!” (risos). Acho que tem um lance que a galera enxerga muito nosso temas como algo bem controverso, coisa errada e tal. E acho que o grande trunfo é olhar para essas coisas que a galera geralmente na imprensa trata como crime ou como erradão (*sic*) e só olhar para isso e tentar entrar nessa cena e tentar entender porque essas coisas existem e mostrar para as pessoas, não trazer um juízo de valores daquilo, principalmente o condenatório. A gente obviamente condena várias coisas que vão contra os nossos valores da VICE, sempre foi muito pró comunidade LGBT, sempre foi muito pró diversidade, a gente sempre tentou colocar isso nas nossas matérias, a gente tá passando faz dois anos mais ou menos por uma puta reestruturação interna (*sic*) para melhorar essa coisa da diversidade, para ter mais mulheres em posição de comando, para ter mais pessoas transgênero trabalhando aqui, para ter mais pessoas assumidamente homossexuais em posição de decisão, enfim, tenha mais diversidade dentro do veículo. Então a gente não vai tratar as ideias do Bolsonaro contra a comunidade LGBT como algo aceitável, a gente vai condenar esse bagulho (*sic*) e vai sim não fazer um jornalismo isento, essa parada de jornalismo isento obviamente já caiu há muito tempo. Esses valores que o nosso editorial assumiu como “esses assuntos que a gente vai tratar dessa forma” a gente tem uma posição muito clara nessas paradas. Mas outros temas que a imprensa trata com um olhar meio esquisito, por exemplo, para ficar mais claro, ocupações de prédio aqui em São Paulo. Os veículos mais de esquerda sempre abordam esse bagulho tipo “*ah, bom para caralho, vamos ocupar todos os prédios*”. Os veículos mais de direita ficam condenando essa parada: “*não, porra, tão invadindo a propriedade privada*”. A gente vai tentar entrar num (*sic*) prédio com essa galera, mostrar o que eles estão pensando, ver o que tá acontecendo ali e de preferência viver aquilo. Esse tem um lance bem da VICE, do host que vai no lugar, se fode (*sic*), entra no prédio com a galera, dorme na rua, acorda no outro dia... Aí esse bagulho da vivência que tem muito do Caco Barcellos é o nosso jornalismo. Eu, inclusive, sempre falei aqui dentro que o jornalismo do Caco é muito parecido com a nossa forma de ver um mundo num (*sic*) outro veículo. Se o Caco fosse jornalista da VICE ele, com certeza, ia falar umas besteiras e tal, ia ser um jovem mais doidão (*sic*), talvez, um pouco. Mas é isso, esse olhar sem preconceito, acho que essa é a parada, um olhar sem preconceito para qualquer tema, seja o movimento Nazi dos carecas do ABC, que se gente tivesse fazendo jornalismo com o Caco naquela época que ele acompanhou essa galera, a gente iria

lá do mesmo jeito que ele, ia sentar com essa galera numa escadaria, perguntar umas coisas, expor isso e pá, tá ali e obviamente emitir uma opinião contra isso. Porque é aquilo que te falei, vai contra os valores bases da VICE. Mas no caso da meninada do grau que eu fiz matéria com eles várias vezes e que todo mundo fala *“pô, os moleques criminosos para caralho, ficar empinando moto, isso é errada para porra, não sei o quê”*. Cara, eu fui lá, fiz uma matéria de foto, mostrando essa molecada empinando moto, perguntei para eles o que eles achavam daquilo, a maioria deles falou *“porra a gente realmente trata isso como um esporte, pratica isso todo domingo de manhã, vem aqui no estacionamento fechado”*(sic). E aí eu contei porque esses meninos fazem isso, não tipo: *“tá errado, tá ligado?”*. Do mesmo jeito, porque esses meninos viram skinheads, vão pro (sic) ABC, entram nessa vida, querem essa política combativa e agressiva e tal. Por que isso tá acontecendo? O que tá dentro da cabeça das pessoas? Só vai conseguir fazer isso se você se desprender dos seus juízos de valores e olhar para aquilo sem preconceito. Acho que isso é trunfo foda (sic) da VICE, é tentar olhar pro mundo e para as coisas, sejam elas mais cabeludas e absurdas impossíveis sem preconceito. Com esse olhar de tentar entender e não chegar crucificando ou indo muito a favor daquela parada já saindo *“ah, isso vai salvar o mundo e tal”*(sic). A VICE na origem é anarquista, né?! Começou como um zine anarcopunk e tal. Obviamente isso foi sendo dissolvido ao longo de muitos anos, de muitos processos empresariais, mas acho que alguma coisa se mantém no olhar do editorial da VICE, esse olhar sem pátria e sem patrão, essa parada bem anarco. Tipo: *“pô, é isso. Se eu não tenho essas coisas que me prendem eu vou poder falar disso da forma que eu realmente vivi isso ou que realmente enxerguei isso”*. Então tem muito um peso da pessoa que escreve, as palavras da pessoa que escreve pensam muito por causa disso que te falei, tem muito essa liberdade editorial. Os jornalistas da VICE fazem as pautas que o editor que pensou, foi lá e fez? Não, eles pensam a pauta deles. Cada jornalista, geralmente, encaminha o trampo para uma linha editorial. Temos a Marri aqui que escreve muito sobre sexo e crime, coisas malucas, gótico e pá, não sei o que e na-na-na (sic). A gente tem a Débora [Lopes] que foi uma repórter muito focada em questões sociais, jornalismo de cidades, a parada do dia a dia, política, etc. Aí tem a Amanda que é uma puta jornalista (sic) de música e por aí vai indo. Tem o Bruninho [Costa de Brito] que é nosso estagiário, possível repórter logo, logo que fala muito sobre as questões LGBT, de ser negro, minorias e também um lance de festas, ele

curte para caralho festa, diversão, coisas fan, meme de internet, grupão de zap, essas coisas bem millennial, ele escreve para caramba também *(sic)*. Então é isso, essa diversidade constrói o veículo com uma visão desprendida de julgamentos, eu acho, num primeiro momento isso faz um jornalismo interessante. E aí essa parada de investigação mesmo, de ver as coisas, até a parceria com a Discovery se chama *Explore*, que é bem esse bagulho da VICE de explorador que vai lá e pá, faz as coisas, vive aquilo com aquelas pessoas, emite opinião na hora, as vezes calorosas e por aí vai indo, isso foi construindo uma linguagem memo *(sic)*.

PERGUNTA: *E partindo do princípio de que a diversidade que vocês tentam colocar dentro da redação reflete ou é influenciada pelo público, como vocês enxergam ou que público é o de vocês? Ou como vocês montam essa persona que são os seus consumidores? É um veículo que tem um nicho mais específico, então tenho essa curiosidade de enxergar como é visto de dentro para fora.*

RESPOSTA: Um grande mote que falaram muito aqui esses tempos todo é um lance de buscar pessoas curiosas. Obviamente temos vários leitores da VICE por temas específicos que as pessoas não leem outros veículos, né?! Sei lá, hoje em dia, por exemplo, jornalismo musical aqui no Brasil tá muito fraco memo *(sic)*. Tem poucos veículos fazendo jornalismo musical e desses que estão fazendo, cara, muito raro você vai ler uma notícia real mesmo, uma entrevista foda com o MC Livinho, por exemplo, quando ele tinha lançado a primeira música dele, tá ligado? Tem essa galera que busca a VICE por esse lance de ler coisas que não lê em outros lugares, que é um lance de exclusividade jornalística que acontece com todos veículos. Mas esse lance da pessoa curiosa, da pessoa que quer saber de coisas que, sei lá, normalmente ela não vai ver no noticiário da TV, que dificilmente ela vai ler num *(sic)* jornal grande que tem uma página na internet e acaba lendo aqui, sabe?! Sei lá, *Xapa Xana* foi um hit de audiência na VICE, tá ligado? Simplesmente a história de uma mina que fez um óleo com coco e maconha que ela *Xapa a Xana*, tá ligado? E pá, puto hit de audiência *(sic)*. Essa semana soltamo *(sic)* uma matéria de política que era simplesmente um papo que tava rolando no Twitter que os filhos do Bolsonaro na adolescência davam rolê com a galera do *[banda]* Forfun e aí, cara, isso foi uma puta audiência para gente *(sic)*. Esse bagulho você não vai ler na Folha, tá ligado?! *(sic)* Se você for ler na Folha não vai ter a zoeirinha jornalística da VICE,

que você vai ler o bagulho e ainda vai dar risada, vai ter tiradinha do tipo, sei lá, “diga-me com quem andou na adolescência, que te digo o que fumavas” (*sic*), umas brincadeiras assim e por aí vai. Essa mistura da irreverência com o jornalismo, um posicionamento duro com algumas coisas às vezes vai fazendo matérias com audiência boa na VICE. Aí tem um caso numa outra ponta que foi o nosso documentário [*inaudível*] a gente falava com pessoas que falavam abertamente “ah, eu vou votar no Bolsonaro”. Então a gente falou com o homossexual que vai votar no Bolsonaro, com o comandante da Polícia Militar, com várias pessoas. A gente traçou um perfil do candidato através das pessoas que iam votar nele e foi um documentário com uma puta audiência também (*sic*), acho que foi o que mais teve audiência esse ano, sei lá, bateu dois milhões de visualizações no Facebook com esse papo. Um tema político, o documentário é pesado, ele é duro, mas aí ele pegou nessas pessoas que seguem a VICE, que são mais desses movimentos clássicos que tem rolado agora, as minas que tem uma visão um pouco mais feministas ou as minas que são bem feministas, a comunidade LGBT, essa galera lê muito a VICE, é um fato. Porque tem valores próximos com os nossos e tal, então procuram muito ler coisa aqui. E aí esse doc. do Bolsonaro causou muita repulsa na galera. A galera assista e “*porra, não consigo assistir inteiro. O bagulho é pesado para caralho*”. Mas também causou um barato estranho (*sic*) que também apoia ele, uma galera meio doidona (*sic*), então bateu dos dois lados, bateu com uma gente que nunca leu a VICE e isso é maluco. Quando a gente tem matérias que leem a VICE frequentemente puta, cara, é show de horrores(*sic*). É o que te falei, é difícil aqui ainda o entendimento que existe a possibilidade como fazer jornalismo sério seguindo todos os padrões dos mais básicos e clássicos do jornalismo e ao mesmo tempo falar do Forfun e do filho do Bolsonaro. E a galera ainda não entende muito bem essa parada ainda, mas cada vez mais tá entendendo e tá vindo ler a VICE(*sic*). A gente teve crescimento (*sic*) muito bons de audiência esse ano, esse ano foi um ano bem bom.

AUTOR: *É um conteúdo com bastante potencial de audiência, mas que ele não foi pensado ou produzido especificamente com o intuito de caçar audiência. Ele chega nas pessoas...*

RESPOSTA: Não, não. Às vezes a gente pensa.

AUTOR: *Mas mantém a qualidade reconhecida do leitor fidelizado...*

RESPOSTA: Mas às vezes acontece isso aí que você falou. Às vezes acontece de a gente pensar num documentário ou num formato de matéria bem direcionado mesmo. Então, tipo, sei lá, quando a gente fez um lance da comunidade da Lana Del Rey Vevo, que a gente falou que era fábrica de memes, essa era bem direcionada, essa era bem direcionada para comunidade LGBT, era pra gerar tretinha de internet (*sic*) mesmo, era para gente falar: “mas não, esse meme não foi feito aí. Foi feito lá e não sei o que, não sei o que lá”. Mas é isso, mesmo para falar do [*grupo de Facebook*] Lana Del Rey Vevo, dos memes e dessa coisa maluca tem checagem de informação que é sempre feita numa matéria, seja essa ou seja tipo o histórico de um candidato político, tem as entrevistas gravadinhas, tudo bem feito, transcritas, tudo certinho, checado, que o entrevistado fala uma coisa e a gente tá em dúvida, vai lá e checa também. Se vem alguém e fala: “não, esse meme não foi criado aí, foi criado lá”, a gente vai lá e checa, entrevista, [*publica uma*] errata: “ó, o meme da Gretchen não foi criado pelo Lana Del Rey Vevo. Foi criado por não sei quem, não sei quem lá”. Isso aconteceu real, nessa matéria, inclusive. E é isso, a gente lança a errata para falar que o meme da Gretchen não foi lançado pela comunidade X e foi lançado pela Y, tá ligado?! Porque a gente trata de forma jornalística e séria qualquer...

PERGUNTA: *Na real não tem preconceito, não existe pauta pequena, não existe preconceito com pauta?*

RESPOSTA: Não, é isso. Acho que essa é grande parada memo (*sic*). Tratar com seriedade e desprendimento dos meus valores básicos qualquer assunto, seja Lana Del Rey Vevo, seja os Skinhead (*sic*) do ABC, seja o Xapa Xana, seja o doc. do Bolsonaro, enfim. É isso memo (*sic*), é tratar igual qualquer assunto e manter os padrões jornalísticos em qualquer assunto. Mesmo nessas brincadeiras que a gente faz a parada ser séria, se não a gente também se fode um pouco (*sic*).

PERGUNTA: *E quando você falou ali, por exemplo, que a Skol perguntou a vocês como desfazer a imagem mais popular. Aí vocês tem uma ideia mais ou*

menos do perfil socioeconômico do público de vocês? Pelos conteúdos ou como é que vocês medem isso, verificam? É pelo consumo de determinados conteúdos ou pela recepção em relação a determinado... Quem são, do que se alimentam?

RESPOSTA: Cara, eu não tenho esse dado exato hoje em dia, mesmo porque parece que a gente tinha uma pesquisa de audiência e perfil que já tá meio defasada acho que já faz uns anos e tal. Mas eu chutaria que a maioria do nosso público tem de 20 a 30 anos, mais ou menos, curso universitário, a maioria tem tipo uma formação, tem o nível de escolaridade alto geralmente. A gente tem pouco público de periferia mesmo, real assim, a gente tem algum por conta das matérias mais sociais, dessas matérias mais de culturas de periferia que a gente faz muito, sei lá, a gente lançou bregafunk para caralho aqui (*sic*), a gente criou um lance musical que a gente chamou de 'R&B Chavoso' que é uma mistura do R&B com o lance do funk. Então a gente tem um procura da periferia por conta de falar muito de cultura de periferia pouco abordado em outros veículos, mas eu ainda acho que a nossa maioria é desse jovem meio universitário ou recém-formado ou que tá ali no começo ou no auge da sua carreira memo (*sic*), tá nos seus 30 anos mandando bem e tal, acho que tem esse perfil e tal. E muito focado ainda aqui no Sudeste. A gente tem pouco público pro Norte e Nordeste do Brasil, é bem mais nichado ainda. Quando você vai para algum lugar e chega alguém que conhece a VICE é mó doidera, é como se chegasse: "caralho, mano, existem pessoas que trabalham na VICE" (*sic*).

PERGUNTA: *E tu acha que isso explica também de certa forma um sucesso comercial ou dos projetos comerciais o fato de vocês de terem nas mãos, fazendo uma analogia, desse público? Que não é economicamente ativo, apesar de não estar super consolidado na vida ainda, mas isso também é um fato importante para venda.*

RESPOSTA: É um fator importantíssimo, mano. Isso influencia muito os nossos acordos comerciais com certeza. E principalmente da gente ser hoje - e existir um *gap* no mercado brasileiro editorial - o único veículo consolidado, forte que fala com o jovem. A gente teve a MTV de uma forma bem massificada falando com os jovens por um tempo e acho que até a TV Cultura exerceu esse papel num

período para os mais juvenis, a gente teve a [revista] Trip muito forte e também tá bem fraquinha, não tem mais tanta produção de conteúdo e os jovens que tão perdidos nessa questão de ter um ...

AUTOR: *ter uma referência.*

RESPOSTA: é, o millennial é bem esquisito, tá ligado?! Não tem o lance de fidelidade, essa parada da fidelidade nunca existiu. Mas assim, de ter uma referênciazinha (*sic*), de vez em quando, abri umas coisas da hora e tal (*sic*), que antes a gente tinha e o brasileiro teve com a MTV, com a Trip, com vários veículos que se propuseram a falar com o jovem, mas que caíram nessa cilada de não se manter jovem. A Trip, por exemplo, sei de histórias de ter uma gestão muito centralizada num (*sic*) cara que foi ficando velho, parou de entender o jovem, porque o jovem ficou velho. E a VICE não, a gente tem jornalistas aqui que tem 19 anos, tá ligado?! É aula todo dia para cima da galera, tendeu? (*sic*) O nosso editor-chefe da parte de jornalismo é um cara super cabeça aberta que não é formado em jornalismo originalmente, é formado em geografia se não me engano. A Marry, que é nossa principal repórter, é formada em direito. Então a gente busca, às vezes, uns talentos meio absurdos pro jornalismo, mas que dão muito certo para gente, tendeu?! (*sic*) E acho que esse barato de tentar se manter jovem é um desafio muito monstro para um veículo jovem, porque os funcionários vão ficando velhos, as cabeças vão ficando velhas, a decisão da empresa vai ficando velha. E a juventude é muito à milhão, é muito rápido. Tipo, eu tenho 32 anos - não sei quantos você tem ...

AUTOR: 30

FELIPE: Eu trocando ideia com a molecada aqui do editorial que tem 19, 20... Entrou uma menina agora tramando com a gente que tem 19 anos, tá (*sic*) tramando na equipe de vídeo, e ela foi das cabeças da primeira ocupação de escola aqui de São Paulo. Caralho, é só aula com essa mina todo dia. É foda, a gente vai ficando velho, é normal. Então essa parada é um puta desafio (*sic*), a maioria dos veículos jovens do Brasil foi se perdendo. A gente tá num lugar que não tem dono praticamente, então é um trampo longo, mas a gente tá tentando se

posicionar nesse lugar. Tipo, você quer falar com gente mais jovem, esclarecidas, com um olhar mais curioso, que queira descobrir coisas novas, principalmente, porque a galera que procura a VICE procura muito isso, novidade para caralho sempre e que como você falou tão no auge da produção, sacou?! (*sic*) Subindo de cargo nas suas empresas, assumindo posições mais interessantes no seu trampo, tão começando uma pós-graduação ou são influentes culturalmente. A gente sempre falou isso, que o nosso sonho é que o leitor da VICE chegue numa rodinha de amigos e conte sobre uma matéria que ele leu na VICE e todo mundo fale: “caralho, mano, que história louca” (*sic*). Meio que isso, porque é essa pessoa que, geralmente, tá lendo a gente. E a galera antiga é mais ainda. Galera que lê a VICE desde o começo é muito exigente com essa parada, [*dizem*] “mano, novidades, coisas interessantes, coisas bem diferentes. Eu dei um Google aqui e já achei o que essa parada significa ou o que é isso ou por que tá aí”. Uma outra matéria nossa que teve sucesso para caramba agora foi quando a gente falou sobre os Incel, que é uma galera que se chama *Involuntary Celibacy*, que é a galera que não transa involuntariamente e aí vão ficando super doidões, uma galera locarassa (*sic*) nos EUA, de internet, que a gente mapeou essa galera aparecendo aqui no Brasil, nuns fóruns meio obscuros de internet. E a pessoa lê isso e só lê aqui. Não vai ter um outro veículo falando dessa matéria e se tiver vai ser de um jeito muito estranho, que essa galera não vai comprar a ideia. Porque se galera está procurando uma ideia sobre Incel é porque ela já tava com esse bagulho mais ou menos na cabeça dela, mas ainda não entendeu o que é isso e de repente pipoca numa matéria da VICE e [*pensam*] “porra, era isso que eu tava procurando de informação”, lê o bagulho, compartilha. Porque o leitor da VICE é geralmente meio que um *hub* de informações para outras pessoas. O que eu te falei, o nosso grande sonho é que o leitor da VICE seja o cara que chega na rodinha ou a mina que chega na rodinha e conta uma matéria que ela leu e todo mundo fale :“caramba, que história foda e tal” (*sic*).

PERGUNTA: *O diferencial da VICE, essa é a questão. Tu começou em 2014 aí, tu chegou a trabalhar em outros locais antes? Ou que marcos tu resalta de pilares de sustentação, daquilo que difere a VICE completamente dos outros. Tu já me falou assim, mas é só pra...*

RESPOSTA: Minha história profissional é bem maluca. Eu sou formado em publicidade, eu trabalhei um bom tempo com isso, trabalhei para empresas bem grandes, trabalhei para Itaú, trabalhei para umas empresas bem caretas. Aí eu saí dessa vida profissional e com 25 anos que eu decidi trabalhar com audiovisual. E aí eu fui trabalhar com fotografia, jornalismo puro, fotojornalismo clássico, trabalhei em agências de foto, freelancer para Folha de São Paulo, publiquei vídeo meu na Globo, enfim, fiz uma penca de trabalhos jornalísticos para fora, mas a VICE foi o único veículo que eu trabalhei fixo por um bom tempo. Nos outros veículos o que eu tive mais experiência, o que muda muito daqui para a VICE é que geralmente o jornalista e o fotógrafo ou o câmera, enfim, seja quem for nesse processo produtivo de quem vai para a rua fazer, ele tem pouca liberdade criativa e às vezes até editorial do que ele vai escrever, fotografar ou produzir. Por mais que tenha jornalistas da Folha ou do Estado [*de São Paulo*] ou de outros veículos grandes - não vou te falar que eles não têm liberdade, eles têm - mas na maior parte das vezes eles saem com uma pré-pauta definida. A gente também sai daqui com uma pré-pauta, mas, geralmente, quem definiu esse pré-pauta foi o próprio repórter. Muitas vezes, em um jornal grande, foi decidido num *board* editorial, entre o editor-chefe e os seus chefes de redação que depois distribuem o 'trabalho produtivo' de ir para rua fazer pros seus repórteres e fotógrafos. Aqui, a coisa vem mais de baixo para cima do que de cima para baixo nessa questão editorial. Boa parte dos vídeos que eu gravo hoje, fui eu mesmo que pensei, fui eu mesmo que escrevi o roteiro. Fui eu mesmo que escrevi o roteiro, fui eu mesmo que pensei a história. Obviamente eu vou lá, troco com o editor-chefe, ele dá uns *insights* na história, repensa umas coisas e tal, mas geralmente o centro da ideia é do repórter. E aí é muito legal, porque você tem várias pessoas que circulam pela cidade, que conversam com as pessoas, que são (*sic*) muito antenadas na internet, em coisas que estão acontecendo e tal e que são programadas sistematicamente todo dia em histórias e como vão contar essas histórias. Meio diferente de um jornal, em que você é programado para produzir essas histórias. Aqui a parte de produção mesmo, do fazer mesmo, de ir para rua e fazer, ela é importantíssima, claro, é o que vai dar o produto final. Mas o antes acho que pesa para caralho (*sic*), forte mesmo. Toda segunda, o editorial se junta até nessa mesinha aqui do lado e aí, cara, tipo quase 5h de reunião de pauta. Para um veículo que não produz pauta todo dia como a Folha de São Paulo, por exemplo. Então fazer uma puta reunião semanal (*sic*), discutir tema a tema, cada repórter

expõe o que tá pensando e fazer, expõe o que tá fazendo, tem uma rebatida do editor, uma troca de ideias. Aí um outro repórter vem lá e dá uma outra ideia em cima da ideia que você já teve, e isso vai ser construído de uma forma coletiva, mas ele nasce do individual de cada um, da curiosidade de cada um, da busca de cada um. É bem raro, dentro do volume de trabalho do dia a dia, a pauta que vem do editor já pensada. Ele tem ideias, mas é menos do que o resto da galera faz.

AUTOR: *Provavelmente é a explicação para essa diversidade de conteúdos e abordagens. Porque a de redação ou, enfim, da empresa, ela é bastante jovem e diversa. É ela que propõe as pautas e também traz as abordagens e isso é construído conjuntamente com pluralidade e diversidade...*

FELIPE: Total. Por exemplo, a série de astrologia que a gente tá fazendo com a Br000na..

AUTOR: é sensacional, muito boa.

FELIPE: eu que dirijo e eu não manjo picas de astrologia, até conhecer a Br000na, claro, porque agora eu sou expert. Nas rodinhas de amigo, mano, astrando (*sic*) no signo de todo mundo. Mas a ideia inicial da série foi da Júlia, e a Ju é nossa designer. Então, tipo, na época era, hoje, ela é quase a nossa super mega diretora de arte, mas a ideia veio da Ju, e isso é bem louco, porque ela não trabalha no editorial, não tem obrigação nenhuma de dar ideia de uma série para VICE e foi uma das séries mais legais que a gente fez esse ano e que provavelmente vamos continuar ano que vem. E a gente só não vendeu ela ainda para uma marca porque a gente tá com desejo de fazer ela do jeito que a gente quer até o final do ano, para depois pensar num *spin-off* ou alguma coisa relacionada a série, ou a alguma coisa parecida. Mas já teve bastante procura de gente querendo patrocinar a série da Br000na, pessoas querendo a Br000na etc. Ah, e tem o Pedro também aqui, que é um outro designer que escreve uma coluna sobre zine, publicações independentes, e ele nem ganha para isso, tá ligado?

AUTOR: *é muito do jornalismo de empresa de comunicação essa coisa de vestir a camiseta, se identificar com o lugar que tá trabalhando e querer contribuir, colaborar.*

FELIPE: Total.

PERGUNTA: *E pensando um pouco mais pro (sic) futuro. O vídeo é uma grande aposta da VICE já um tempo, esse ano tu és a cabeça que tá guiando cada vez mais para frente, mas como é que tu imagina que vão ser os produtos ou as apostas da VICE tanto editorial como comercial, pensando na futurologia de 5 anos para frente. Para onde você acham que vão?*

RESPOSTA: acho que uma das principais missões que a gente recebeu, desde que foi construído (sic) essa estrutura latino-americana, é construção de propriedade intelectual, coisa que a VICE Brasil tá muito atrás das outras VICES. Quando eu vou lá na VICE México e começo ver o conteúdo deles, ele já tem uma propriedade intelectual muito valiosa. Eles tem tipo hosts que são famosos, eles tem séries que são conhecidas por um monte de gente, eles têm com uma série nova agora muito foda (sic) que se chama ‘*Todos los Tacos*’, que também é um caso muito parecido com esse da Br000na. O moleque era editor de vídeo - o moleque que apresenta os vídeos - só que a mãe e o pai dele tinham uma barraquinha de tacos na Cidade do México desde sempre. O moleque manja para caralho de taco (sic) e aí veio com essa ideia: “*eu queria fazer uma série que mostrasse todos os tipos de tacos que tem pelo México e pá, vou viajar pelo México comendo taco*”. Aí fizeram o bagulho e estourou, tem patrocínio da [cerveja] Corona e mais uma marca que patrocinam meio como *product placement* e puto estouro (sic). Eles já tem uma propriedade intelectual avançadíssima perto da nossa. Então a gente tá tentando construir isso num primeiro momento, ter Br000na, ter também outras pessoas que apresentem série que fiquem conhecidas, como é a Marry, que é uma repórter nossa que tá (sic) começando uma série sobre sexo, que ficou muito legal o primeiro episódio e a gente já tá gravando o segundo. Se chama ‘*Transe*’ a série dela, o primeiro é só sobre diretoras mulheres que dirigem filmes pornô. Ficou animal, super divertido. E ela era repórter nossa aqui, então a gente tá tentando construir ela também como uma pessoa que olhem e reconheçam que é da VICE, como eram os

VJs da MTV, essa coisa meio assim. Ter mais propriedade mesmo, ter artistas que fechem com a gente do tipo: “*tá, vou lançar um disco. Puta, vou lançar pela VICE (sic)*”. Raffa Moreira é um cara bem fechadão com a gente e ele é ‘mó’ figura. E aí, sei lá, vamos fazer uma série de culinária com rappers e aí o Raffa Moreira vai ser o nosso host, porque ele já é o rapper que tava trabalhando com a VICE, fazendo coisas, lançando coisas. Por exemplo, nem existe essa ideia, falei agora ‘de brisa’, mas é meio que isso, construir mais disso, ter mais coisas que as pessoas reconheçam como produto da VICE, do tipo: “Br000na, que legal mano, tá estreando todo mês lá a série dela” e ter mais coisas dela. A gente tá com várias coisas no forno, vários pilotos sendo gravados, coisas sendo testadas, a gente tá testando também uma série de futebol que se chama ‘*Brazica*’, com o Murilo, que ele é, também, outro que não tem absolutamente nenhuma relação com o editorial, com a produção de vídeo e que virou apresentador. Ele é do marketing e ele trampa com marcas, memo (*sic*), ‘whitelabel’ friozão (*sic*), ele faz briefing, faz um monte de coisa relacionado a produção publicitária. Só que ele tem uma página pessoal dele que se chama ‘*Peleja*’ que é uma página de futebol super conhecida, que ficou cada vez mais conhecida essa página dele no Instagram e tudo. E aí ele começou a apresentar uns vídeos sobre futebol aqui, bem numa pegada VICE. A gente fez o primeiro episódio sobre os designers de camiseta de time de várzea, tá ligado?! E aí a gente tá pensando num próximo episódio para pensar sobre as torcidas que levantam a bandeira da maconha, então a gente vai fazer com a Vasconha, com Palmeiras Rasta, entrar no lado C do futebol, não é nem o lado B, entrar nuns (*sic*) assuntos que ninguém vai tratar na televisão ou no Globo Esporte, tá ligado? Então a gente tá com várias ideias que a gente vai tentar produzir para aumentar essa propriedade intelectual, ter mais coisas que as marcas olhem e falem “puta, olha que conteúdo foda” (*sic*). Imagina de a Umbro olha para série de futebol do Murilo e fale: “Caralho, mano, por que que a gente não tá patrocinando esse moleque com essa série?” (*sic*) e tentar fazer isso ser grande. Uma outra coisa que eu vejo a galera muito comentar aqui é o desejo muito grande de ter faixas de programação na televisão que seja, sei lá, um programa semanal no GNT, uma faixa de programação na GloboNews, não sei ainda aonde (*sic*). A gente chegou a ter uma parceria com a GloboSat e não foi para frente, não vingou, mas eu vejo muito no *board* aqui, na parte mais alta da galera aqui, dos executivão memo (*sic*), falando muito desse papo de querer estar na televisão em algum momento e com certeza uma consolidação

da audiência, mano. A gente precisa muito consolidar esses leitores da VICE que eu tava te falando, essa galera que sabe que a VICE existe, expandir mais pelo Brasil, ter mais conteúdos regionais. Até o barato de eu estar indo mais pro Rio, é que nem no Rio a gente produzia muita coisa, a VICE era muito paulista, a gente não tem nenhum host com sotaque que não seja paulista, isso é tri horrível para gente, pega malzaço (*sic*). Então a gente gravou vários vídeos com a Mariana, que é uma menina do Rio que a gente tá tentando transformar num host legal nosso. Acabei de voltar, por isso tava tão enrolado em falar com você, e eu rodei seis filmezinhos no Rio agora. Então fizemos um sobre uma nova cena de funk que tá rolando lá, o 150 BPM, alguns pontos que eu vejo mais aqui e obviamente consolidar essa nossa produção de vídeo, editorial forte, manter a redação funcionando.

PERGUNTA: *E para fazer tudo isso o que não pode mudar? O que tu identifica para VICE não se perder, o que a VICE não pode fazer?*

RESPOSTA: Acho que a única coisa que seria bom se não mudasse seria essa liberdade editorial que a VICE tem, acho que se a gente passasse a ser... como eu posso te dizer... Acho que hoje em dia é muito difícil de acontecer, porque antes a VICE Brasil era comandada por sócios capitalistas mesmo, pessoas que investiram na marca VICE e trouxeram pro Brasil. Hoje não é mais, é praticamente uma empresa estrangeira, não tem mais donos brasileiros, a gente faz parte de uma estrutura global, latino-americana no caso. Então eu acho muito difícil a VICE Brasil por si só ser vendida ou ser incorporada por uma outra corporação, por sei lá, Globosat compra a VICE e a VICE vira um canal da Globosat com interferência editorial da Globo. Acho que essa seria o maior prejuízo assim e acho que o maior desafio é interno, cara. Acho que a única coisa que poderia derrubar a VICE nesses próximos cinco anos, que acho que seria difícil o bagulho quebrar ou dar muito errado, é a própria VICE, cara. É melhorar os processos internos, é ter uma estrutura melhor, a gente tá melhorando muito isso, muito. Precisa muito e é um grande plano, precisa de um escritório maior, mais gente trabalhando aqui, a gente precisa de mais equipamentos técnicos, enfim, a gente precisa crescer ao mesmo passo que a VICE cresce.

Ter investimento, ter uma visão de gestão boa. Então acho que o maior desafio é se a própria VICE fizer cagada (*sic*). O maior problema é interno mesmo, é tentar com que essa empresa que sempre foi - não só aqui no Brasil, cara - ... Porque agora que a gente tem mais contato com a galera de fora, tu começa a ver que é tudo igual em todos os lugares do mundo. A VICE sempre foi uma gestão com, sei lá, como eu posso dizer... com bastante resquício dessa...

PERGUNTA: *Hierarquizada?*

RESPOSTA: Não, não. Pouco estruturada como uma empresa como todas as outras, uma coisa muito solta. Como eu te falei, eu saio do vídeo e aí de repente sou editor de foto da VICE. Isso é muito, muito bom, cara, empolgante para quem trampa. Mas ao mesmo tempo, o mercado exige algumas coisas da gente. Então eu acho que a VICE precisa um pouco também de estruturação empresarial, que ao longo dos anos não era algo [*pensado*]: “ah, tem que ser assim, estruturas mais definidas e tudo mais”, isso antes era livre, muito solto e tal. E agora tá entrando num lance de ter mais auditoria, controle, reports pro(*sic*) mercado, a empresa tem que ser rentável e por aí vai. A gente tem acordos com as VICES de fora.

AUTOR: *Tá entrando numa parte de maturidade do negócio. A demanda de maturidade que o negócio tá tomando.*

RESPOSTA: Isso, cara, maturidade. Puta que pariu, essa é a palavra, é isso aí memo (*sic*). A gente era tipo uma empresa adolescente, ‘doidona’, que de repente deu certo e agora precisa ser adulta, tá ligado?! Precisa jogar no ‘game’ dos grandões.

PERGUNTA: *E nessa questão de ela ser muito mais global hoje do que uma empresa nacional e estar submetida a uma gerência do continente, isso ajuda, atrapalha? Tem muita interferência da América Latina para baixo? Qual é a autonomia que vocês tem hoje?*

RESPOSTA: Ó, nesse primeiro momento tá ajudando muito, muito mesmo. Porque é o que eu te falei, México, por exemplo, que eu acho que a cabeça dessa

gestão Latino-Americana, cara, eles tem uma produção audiovisual na VICE muito incrível. Mesmo antes dessa gestão latino-americana, eu era muito mais consumidor da VICE México - apesar desse desejo de que as coisas saíssem nos EUA e em Londres - do que da VICE dos EUA e da VICE de Londres. Os caras já tão numa produção audiovisual há muito tempo, tipo, 'meteram muito loco' lá pela VICE México, fizeram muito coisa malucona (*sic*), fizeram muita coisa boa, jornalismo foda, tiveram cliente foda, enfim. E aí eu vejo que eles estão trazendo uma 'puta' experiência para gente mesmo, de coisas que eles já passaram, que a gente tá começando a passar agora, estruturas também que estão vindo de fora que estão ajudando nessa parada de sair da adolescência e ir para fase adulta. Então tipo, estruturas de produção, de vídeo, a gente tem um *head de vídeo* que é um espanhol catalão com uma 'puta' experiência em produção de vídeo, então ele chegou com aqui com altas ideias. E a produção de vídeo no Brasil sempre foi muito cara, por ela ter estruturas muito caras, por ter aquela coisa de [*pensar*]: "puta, mano, o diretor ganha 20 pau (*sic*) numa diária para filmar um vídeo publicitário assim e assado". Diretor aqui da casa não tira 20 conto (*sic*), o que dirá numa diária, 'nem fudendo' para chegar a ganhar essa grana. E eu vou lá e dirijo uma publicidade que, com certeza, teria grana para me pagar isso, mas eu vou lá e dirijo ela bem de boa e no outro dia eu já tô gravando, sei lá, com um cara que planta maconha na casa dele ou, sei lá, um torcedor que fez uma camisa 'esquisita para caralho' ou tô acompanhando a série de sexo com Marry ou dirigindo a Br000na. É como se fosse um trabalho como qualquer outro, tipo, sei lá, um bancário que vai lá e registra no trampo dele o caixa, atende os clientes, meio que isso assim. Então isso tá vindo de fora para cá bastante, essa coisa estrutural, essa visão de experiência de coisas que eles já viveram. A gente tem pouquíssima interferência editorial porque as VICES sempre foram muito livres editorial (*sic*) e sempre houve, na VICE, uma coisa que era engraçada, que a gente não entende os outros países. Então como a VICE é bem global, a gente sempre teve uma postura do tipo "*cara, essa matéria eu não sei o porquê que essa porra tá aí, mas eu imagino que ela seja muito interessante para galera de Londres*", tá ligado?! e vice-versa. Porque a gente sempre teve um acordo internacional de compartilhamento, de que tudo que sai ser propriedade de todas as VICES. Se publicar uma matéria da VICE Japão aqui no Brasil, tá tranquilo. Eu posso ir lá compartilhar esse conteúdo, a gente não paga para eles, eles não pagam para gente. Então é muita gente no mundo inteiro produzindo um monte de coisa.

Então a gente sempre teve a visão que um não entende bem o país do outro, então a gente espera o outro avisar que isso é legal internacionalmente. Então essa visão do que é bom internacionalmente tá virando uma visão do que é bom latino-americano. Isso tá tendo muito bom (*sic*), mano, acho que poucas empresas de comunicação no Brasil trabalham mais Latino-América, acho que El País, algumas empresas maiores de jornalismo trampam assim. Mas tá sendo muito bom esse começo, não sei como vai ser no futuro, a gente imagina que algum momento começa a fazer mais intercâmbio cultural do tipo, eu ir lá e trabalhar um mês com a galera do México, alguém do México trabalhar aqui. A gente abriu um escritório na Argentina faz pouco tempo, ir para lá trocar umas experiências. Esse fluxo de pessoas, a gente acredita se acontecer no futuro vai ser muito 'foda', muito bom e existe esse pensamento na galera que tá gerindo essa parada latino-americana. Mas acho que editorialmente não vai mudar muita coisa, cara. Acho que a gente só ganha mais potência, porque antes a gente era meio que uma ilha porque a questão da língua, do português, é muito limitante para gente. A gente consegue compartilhar conteúdo sem necessidade de tradução só com Portugal e mesmo assim precisa traduzir porque o português de lá é bem diferente do nosso. Mas agora com essa parada latina tá rolando um esforço dos latinos de lerem as matérias em português e a gente ler as matérias deles em espanhol, de trocar, de traduzir e compartilhar. Mas acho que interferência editorial não vai rolar, porque essa visão de "pô, os brasileiros tão ali, tão gerindo essa redação porque eles são jornalistas. Eles entendem do Brasil. Não vai ser eu, lá do alto da Colômbia, que vou falar que isso não é bom pro Brasil". Então, sei lá, acho que editorialmente não vai mudar e tá sendo muito bom, inclusive, economicamente para gente. A VICE cresceu para caramba, contratou uma pá (*sic*) de funcionário, estruturas mudaram, a gente conseguiu clientes mais continentais, o próprio trabalho com a National Geographic, que é uma coisa latino-americana, tem episódios rodados no México, Brasil, Colômbia e por aí vai. Até, inclusive, esse projeto novo que eu vou gravar, vou gravar com um cara da VICE México que tá vindo para cá filmar comigo. Isso vai ser muito legal, nunca filmei com alguém de fora aqui do Brasil, isso vai ser super da hora.

PERGUNTA: *Sim, isso vai ser super enriquecedor, né. E pensando nessa maturidade da empresa, a VICE tá virando adulta, a empresa VICE tá entrando na*

fase adulta, mas ela ainda conversa muito com uma faixa etária que tá mais ou menos nessa pegada né, com 20, 30. Mas para ela não envelhecer - eu já tinha lido em algumas entrevistas do fundador da VICE que eles trocam muito ou mantém a redação muito jovem principalmente para manter a linguagem - e aí qual é o desafio, por exemplo, de criar rostos conhecidos, hosts, quando existe um, sei lá, uma política de renovação de equipe constante, como que equaliza coisas nesse sentido?

RESPOSTA: Cara, acho que é difícil mesmo. Nesse ponto a gente tem.. como eu posso dizer... a gente tem um lance da criação da propriedade, né, dessas pessoas conhecidas, de séries, sei lá, coisas que façam esse valor ir para VICE. O que a gente não pode é que a coisa seja totalmente relacionada a pessoas. Então, beleza, a gente tem as *'Brisas astrológicas da Br000na'* - não tô dizendo que a gente vai substituir a Bruna -, mas é o *'Brisas Astrológicas'* e se daqui um tempo não for a Br000na, a gente pode chamar o Roberto, não sei, para fazer as *'Brisas astrológicas do Roberto'* na terceira temporada e continuar isso de um jeito que fique legal. Mas realmente é difícil isso, porque acaba tendo quase que um prazo de validade, tem que dar certo até um certo tempo se não vai rolar. Mas acho que essa ideia de sempre ter gente nova trabalhando, ela funciona, mas ela não funciona totalmente. Não para gente *[agir]* tipo "você é um puta jornalista na redação, que tá aqui na VICE há 5 anos, e agora ele tem 30 e não mais 25" (*sic*) e eu vou mandar ele embora. É bem perigoso, mas tem que ter um fluxo, tem que ter pessoas entrando e pessoas andando para outros lugares. Então esse jornalista que já fez 30, tá lá na redação, tá super bem conceituado, fazendo matérias 'fodas', vamos pensar numa série para essa pessoa, vamos pensar em outro bagulho, vamos pensar tipo em direcionar ele para uma outra parada. Tinha estagiário que antes tinha 19 e agora tem 22, e assume a vaga de repórter do que tava ali com essa pessoa. Então esse bagulho é interessante, mas é alimentado muito pelos freelancers. A gente tem um fluxo grandão (*sic*) de pessoas que não ficam aqui muito tempo, mas sempre deixam uma marca foda, passa aqui, mostra uma coisa e vai. Tem realmente um fluxo de pessoas jovens mesmo, isso é real, essa parada não é tão conversa também. Acho que da nossa redação, a faixa etária, acho que a gente fez até uma média, e se eu não me engano, acho que deu 20 e poucos anos. Já tem uma galera que tem mais de 30 na redação e todo mundo *[pensa]* "caralho, mano, que foda, a gente tá ficando

velho a gente tá puxando a média para cima”. E é isso, porque a gente tem a Amanda, que deve estar com 21, 22; tem o Bruninho, que deve ter uns 23 no máximo; entrou a Júlia agora, que tem 19, então tem um fluxo mesmo de pessoas jovens sempre passando ali. Na produção de vídeo, obviamente, também. A gente tem uma montadora aqui que tem 23, a Fernanda, que é essa menina que te falei que entrou na produção de vídeo, que tem 19, que era das ocupações. Isso acontece mesmo, rola. Só que aquilo da VICE ser o pior inimigo da VICE tem um pouco também disso, porque a gente perde muito (*sic*) talentos aqui. Tipo, muito mesmo. E a gente até brinca que muitos jornalistas leem a VICE, mas não falam que leem a VICE, é quase consumir pornografia escondido. E a gente perde muito funcionário, mano, é real, não é tipo “caralho, é tão foda trabalhar na VICE que as pessoas vem procurar pessoas na VICE”. Vem, mano, acontece. Tipo, a gente perdeu a nossa melhor designer faz pouco tempo, sempre sai alguém daqui e vai para outro lugar. O 90, que era um dos nossos criativos, saiu daqui e foi para uma agência de publicidade grandona (*sic*). Mas também tem gente que volta, o Bruno, que era nosso chefe de redação logo que eu entrei aqui, ele era da MTV, veio para VICE, trabalhou comigo logo que eu entrei, aí saiu, foi trabalhar na [agência de publicidade] Wieden Kennedy, publicidade total e agora voltou, é o nosso *head master* de produção e tá dando muito, muito certo e principalmente porque ele saiu, mano. Foi lá, teve uma experiência com publicidade foda, voltou e isso capacitou ele a ser o nosso chefe de produção mesmo, porque ele precisava ter essa visão do mercado publicitário para ser o nosso chefe de produção. Mas acho que é difícil, cara, bem difícil essa parada mesmo, equalizar essa régua é um desafio bem ‘foda’, porque abrir mão de alguém bom que não tem mais essa cara tanto da VICE, por exemplo, o [Paulo] Tiefenthaler, que apresentou *Larica Total*, cê (*sic*) lembra desse programa? A gente chegou a cogitar ele como apresentador para uma série de comida aqui na VICE, mas ele já tá “velho” - entre aspas, bem entre aspas, obviamente, ele não tá nem um pouco velho - mas seria interessante ter gravado com o Tiefenthaler quando ele fez *Larica Total*, uns 10 anos atrás. Isso faz um pouco de peso sim.

AUTOR: *A VICE acaba meio que sendo uma empresa de formação e de exportação, quase. Ela forma talentos, porque jornalista de fato leem a VICE, a academia, os universitários amam a VICE, todo mundo quer escrever, na minha*

época de graduação – já tem alguns anos - todo mundo queria ser frila, mandar textos, ter um texto publicado pela VICE era o suprasumo do início de carreira. Então ela meio que é um hub justamente para esses talentos, mas também tem essa volta e isso que eu queria entender. Porque é meio ruim a sensação de que não permanente, de que você não vai crescer, se estabelecer e aí não tem essa pegada de investir na empresa ou de colaborar para ela ou para o veículo, porque você não se sente parte, sabe que é uma peça descartada, com prazo de validade “35 anos, o senhor está muito velho”.

RESPOSTA: Exato, mas acho que esse problema é mais para galera linha de frente. E como aqui na VICE, a gente não teve muita construção de hosts. Acho que a nossa host mais famosa é a Débora [Lopes], foi a primeira musa, todo mundo fala, que tá aqui até hoje, e hoje é uma das nossas editoras do site. Ela entrou [como] estagiária também e foi tendo a caminhada dela, foi repórter, apresentou uma pá (sic) de vídeo, não sei o que, não sei o que lá, até essa posição de ser editora. Foi o que eu te falei, tá começando agora a ter uma estrutura empresarial mais bem formatadinha (sic), um plano de carreira mais interessante, benefícios mais legais para te manter trabalhando aqui, a gente pensa muito em talvez mudar desse prédio do que a gente tá hoje, para ter um local mais legal, um ambiente de trabalho mais interessante e por aí vai. Tá acontecendo muita mudança, a gente tá num período completamente de transição dessa empresa mais caseira, um pouco mais solta, anárquica, e sem uma gestão internacional para um lance que precisa dar um ‘reporte’ mais interessante pro (sic) mercado hoje, que tem clientes muito maiores do que a gente tinha há poucos anos atrás, que tem uma ‘responça’, também, latino-americana e tal. Então esse crescimento vai abrindo caminho para essas pessoas jovens que chegam não saírem em pouco tempo.

PERGUNTA: *é interessante pensar que todo esse processo que vocês estão passando de transição que é um pouco de organizar a casa, deixar ela um pouco mais... uma estrutura de empresa é muito o contrário do que as empresas tradicionais tão passando. Elas estão totalmente engessadas nas suas posições, nos seus modos e práticas e isso possibilitou a VICE crescer até chegar um ponto que a partir de agora precise se organizar para fazer isso dar certo para adiante*

enquanto as empresas vêm tentando criar núcleos mais soltos, com uma estrutura mais horizontal do que vertical?

RESPOSTA: E que eu acho que aqui é um caso um pouco distinto. A gente não perde essa estrutura mais solta que a gente sempre teve, no que é o coração da empresa, que é esse pensamento editorial e ter essas ideias diferentes e tal. Eu vejo e não só aqui, em outros países que já passaram por uma estruturação, o editorial sendo muito preservado, sendo mantido essa estrutura que tinha, essa liberdade de construção das coisas. Só que ao mesmo tempo, a gente precisa de outras estruturas comerciais que, acho que não é só aqui, pelo que eu tenho ouvido falar, a gente teve muito pouco na VICE. Por exemplo, plano de benefícios, bem o que essas empresas que estão tentando mudar um pouco as suas estruturas já tem e sempre tiveram. Sei lá, ter um prédio mais interessante, ter um plano de carreira, ter uma estrutura de financeiro que responda a auditorias externas, melhorar as nossas infraestruturas de redes, de arquivo de materiais... uma estrutura legal, que a gente teve muito pouco, e em várias VICES não tinha a 'responso' de pegar autorização de uso de imagem dessa pessoa e coisas... umas coisas meio básicas. Mas que pra gente era meio que, sei lá, não precisa.

PERGUNTA: *E só para finalizar, tu descreveria a VICE hoje como um veículo de jornalismo, de comunicação, um veículo de conteúdo? Qual é a matéria-prima da VICE? Porque o conteúdo tem envolvimento publicitário e em tese não poderia chamar de jornalismo, jornalismo puro também não, como é que tu dá um nome assim?*

RESPOSTA: Eu nem vou puxar essa pro (sic) meu lado, mas é o que a galera aqui fala bastante que a gente é bem uma produtora de conteúdo de um lance tanto desse conteúdo publicitário, conteúdo jornalístico, conteúdo para redes sociais a gente faz muito também para clientes, às vezes pensar soluções de comunicação, abordagens de tema. Acho que vai bem pelo lado de produtora de conteúdo mesmo.

A VICE, internacionalmente, se coloca como um veículo, como, sei lá, Estadão, a Folha, como um veículo mesmo de comunicação, mas a gente tem muito

essa característica de conteúdo mesmo, de ter conteúdos próprios e originais, essa coisa de equipe da casa que produz tudo e tal. Então acho que tá por aí mesmo o grossão (*sic*) da coisa memo (*sic*), de onde vem a grana, o prestígio e todo resto da cadeia toda, de onde vem os clientes, por isso que as pessoas se interessam. Focado nessa produção de conteúdo, seja nosso ou de pessoas que procuram a gente para produzir esse tipo de conteúdo. Mas a galera coloca a gente como um veículo, como um canal.

Jean-Louis Manzon

Entrevista por videoconferência, concedida em 24 de outubro de 2018, ao autor deste trabalho.

AUTOR: *Basicamente, eu tô (sic) pesquisando a questão do modelo de negócios da VICE como um possível exemplo de boas práticas para as novas empresas ou para as empresas tradicionais. Porque a minha problemática é a questão da crise, do modelo que afeta os veículos, é uma crise evidente no mundo lá fora, mas que a VICE, aparentemente, consegue navegar em águas mais tranquilas durante a tempestade.*

JEAN: *É. Acontece o seguinte. A gente tem um modelo, é bem claro, e é um modelo muito bem-sucedido. Mas a gente precisa, como qualquer outro modelo que se encaixa em um sistema maior, que os outros *players* desse mercado estejam dispostos ou preparados para entrar nessa também. Porque ao contrário da propaganda tradicional, o modelo de conteúdo, marketing de conteúdo, que faz a gente funcionar, é um modelo não o contrário do mercado, mas o contrário de uma boa parte que é de construção de produto, que nós chamamos de construção de marca, construção de personalidade. Marca é personalidade. Então como a gente trabalha na construção das marcas das empresas, isso pro mercado publicitário que é movido de pequenos infartos em pequenos infartos, você tem que ter um monte de sangue frio para embarcar nessa. Precisa ter sangue frio, precisa ter confiança, precisa ter coragem. Então no momento que você consegue ter confiança dessas pessoas, aí vai em frente, os resultados são claríssimos. Depois de um ano de trabalho, vai fazer as medições [*inaudível*]. Só que não é uma coisa que você vai conseguir medir depois de três semanas, como uma promoção. “Ah, fiz aqui a promoção e subiu minhas vendas”, não é isso, é investimento de longo prazo. Tanto que não é para todo mundo.*

PERGUNTA: *é, não é todo anunciante que tem condições ou características necessárias e até que converse com o público. A VICE tem um público bem específico, acho que isso ajuda bastante no convencimento, no aspecto do cliente. Mas eu ia te perguntar a questão, por exemplo, o que a VICE vende, o espaço que*

ela oferece, comercializa não tem um entregável tão fácil de medir, não tem um número de conversões, não tem um banner que tem vários cliques e era isso.

RESPOSTA: O lindo de fazer o digital para propaganda é que você consegue medir objetivamente tudo, tudo você consegue medir. Então você tem uma medição mais sofisticada. Porque você usar o método de medição tradicional, que é medir *views*, não quer dizer nada. Você tá (*sic*) se enganando quando você diz: “ah, deu *views*”. E daí? O que você quer que faça com *views*? Tem um monte de gente olhando. E daí? O gatinho que você publica [*e pensa*] “*nossa deu muitos likes*”. O quê que aconteceu? O que isso tá fazendo para cultura? O que a gente vende? Para VICE é relevância cultural. E a gente conseguiu ter relevância cultural e uma identidade muito clara construída ao longo de muitos anos. Tendo claro quais tipos de história a gente ia contar, tendo claro que a gente não quer publicar as mesmas histórias que as outras pessoas, tendo claro que a gente quer contar histórias que sejam reais, para pessoa assistir aquilo e querer sair e mudar o mundo. É isso.

PERGUNTA: *Os clientes escolhem vocês ou vocês escolhem os clientes? Quero tentar entender a linha evolutiva. Porque sei que esse modelo começou quando a VICE chegou aqui com o Creators Project, né?*

RESPOSTA: O *Creators Projects* era uma das editorias da VICE. A VICE começou no Brasil como VICE mesmo e com alguns projetos bem interessantes como o *Creators*. Os clientes funcionam assim, existem duas coisas diferentes. Tem projetos que nascem dentro da casa, que a gente conhece e a gente precisa financiar os nossos filmes. Tem filme de entretenimento que, nos EUA, você vai lá e tem investidores que vão atrás de financiamento. Financiar um filme na França, existe um modelo que são as *Société [inaudível]*, que são as sociedades com o fim determinado de financiar filmes, é basicamente um fundo de investimento para filme. Cada canal de tv tem o seu, aí você pode validar ações. Aqui no Brasil, a gente tem o financiamento [*inaudível*]. Cada país tem o seu modelo mais usual. O modelo da VICE é um modelo que traz as marcas para financiar. Então, para alguns projetos que nascem dentro da VICE a gente vai buscar marcas que estejam alinhadas com os nossos valores que, geralmente, nesse ponto que a gente tá já são os nossos clientes e a gente vai oferecer para eles. Esse é um modelo bem usual de veículo. O

modelo de negócio apesar de parecer ser bem diferente, você vai olhar o que é o centro dele você vai ver que é um modelo comum dos veículos ao redor do mundo. Então se você pegar um canal de esportes, ele vai contratar os direitos autorais de um campeonato e vai oferecer para anunciantes, né. A gente é a mesma coisa, só que a nossa grade de programação é publicada no digital. É uma grade que a gente põe para audiência e a audiência diz assim: “qual é a sua?”. Então o modelo é o mesmo. E o modelo de *branded content*, com marcas, também não é uma coisa nova. No Brasil mesmo, existia lá nos anos 60, com uma coisa chamada *Complemento Nacional*. Complemento Nacional era assim: era obrigatório nos anos 70, 80, 90, para cada x período de filme estrangeiro exibido na sala de exibição, você precisava exibir junto um filme brasileiro. Então você tinha curtas-metragens brasileiros exibidos antes dos filmes internacionais. E esses filmes eram bancados por marcas também. Então isso acontecia outros veículos. Eram documentários que eram interessantes pra (*sic*) uma audiência e que tinha uma marca junto. A diferença é que alguns desses eram documentários, outros eram propagandas disfarçadas. O que a gente faz torna a gente a VICE, a gente não aceita fazer uma propaganda disfarçada, a gente não aceita trair a nossa audiência. Assim: “*ah, só um pouquinho*”, não, ou é uma propaganda ou não é. O público tá (*sic*) preparado para receber a propaganda. A gente atingiu uma maturidade, talvez, desde os anos 80, quando qualquer tipo de propaganda era rechaçada, duvidavam das marcas. As informações estão aí, as marcas existem, elas fazem parte da vida das pessoas, as pessoas admiram marcas, se relacionam com elas. A gente tá num (*sic*) estágio diferente da própria proposta. Então quando é propaganda, a marca vai trazer um conteúdo legal, depois ela faz uma propaganda junto para ter certeza. O papel da publicidade hoje é ter certeza, se assegurar, que a audiência saiba que é que está oferecendo aquilo para ela. “*Quem é que trouxe esse entretenimento?*”, e a marca [*diga*]: “*Fui eu que trouxe isso. Nós nos interessamos pela mesma coisa, vamos passar mais tempo juntos?*”.

PERGUNTA: *Apesar de não ser novo, desde os anos 70, mas essa maturidade que tu comenta pode ser atribuído um pouco a mudança no comportamento, do consumo, da cultura de consumo? Ou é só essas condições mesmo que a VICE conseguiu encontrar um jeito diferente de oferecer algo com um pouco mais de qualidade o que já era oferecido desde sempre?*

RESPOSTA: O modelo de negócios existe há muito tempo e o que nos faz diferente é a nossa personalidade. A VICE é uma marca também, uma marca que tem um jeito específico de se comunicar, tem um tom de voz, tem um tipo de histórias que nos interessa, histórias que estão à margem do que a gente já viu, do submundo, de tudo. O que aconteceu? O que aconteceu que nos tornou tão grandes ao redor do mundo é que quando você tem essa amplificação do mobile, todo mundo quer mobile, o que é o submundo ficou enorme, o que não tava no *New York Times*, na Rede Globo, na CNN, é um mundo inteiro. O que eles conseguem pegar é uma ‘camadinha’. A gente vai atrás dessas histórias das pessoas, né? A gente vai atrás do que é a expressão individual do jovem. Então essas grandes histórias que são contadas pelas CNN, pelo *New York Times*, que são contados em tudo que é lugar e conseguem ver os grandes movimentos. A gente também consegue ver os grandes movimentos, mas a diferença é que como a gente tá nos locais, nos bairros, os nossos jornalistas vivem essas histórias diariamente, ele consegue trazer uma manifestação interlocalizada desses grandes fluxos culturais. E isso interessa a muita gente, saber como o outro lado do mundo tá (*sic*) reagindo ao mesmo impulso cultural que você. É isso a diferença da VICE.

PERGUNTA: *Eu participei da reunião de grade, e me chamou a atenção o editorial apontando os conteúdos com mais possibilidade de venda ou patrocínio, a visita da head of content, Laura [Woldeberg] também...*

RESPOSTA: A Laura tá na VICE México faz 10 anos, desde o primeiro dia. Ela começou como jornalista, foi subindo e agora ela é *head of content* do continente. Assim que muita gente na VICE ao redor do mundo começou, pequeno no cargo e foi subindo. A gente tem uma *head of content* internacional que acho que mudou de cargo agora, mas ela começou estagiária.

PERGUNTA: *Exatamente, a Laura pode ser um bom exemplo assim como eu tava observando no dia que eu estava fazendo a entrevista com o Male [André Maleronka, editor-chefe] e a Débora [Lopes, editora] que um repórter da VICE te chamou para apresentar provavelmente um projeto ou uma ideia e me pareceu que todo mundo tem um espírito razoavelmente empreendedor. As pessoas já começam*

a elaborar as suas ideias nesse casamento comercial-editorial de uma forma que “olha só, isso aqui talvez venda, pode ter um patrocínio interessante”. Como se desenvolveu isso?

RESPOSTA: Porque a gente tem uma coisa de colocar assim: boas ideias todo mundo tem. As ideias estão aí, as ideias são livres. Até legalmente você não pode patentear uma ideia. O que você vai fazer diferença é como vai fazer sua ideia acontecer. A gente sabe, é o que eu falo para todo mundo assim: que a gente tá mudando a vida das histórias. Para elas estarem na VICE, elas tem que ter relevância cultural. Relevância cultural é um valor financeiro, é simples assim. Me diz qual é a relevância cultural que tem essa tua ideia, essa história que você quer contar para essas pessoas. Porque relevância é igual à possibilidade de *[inaudível]* é diretamente proporcional.

PERGUNTA: *E para eu entender bem especificamente até para eu poder escrever, qual é o nome do teu cargo e quais são as tuas atribuições?*

RESPOSTA: Eu sou *publisher* da VICE. Eu também comecei na VICE fazendo um *'freela'* de um dia, uma tarde, isso foi lá em 2014 e nunca mais saí. O meu papel na VICE, o papel do *publisher* é liderar todos os projetos que tem monetização, então é basicamente tornar a publicação viável. Por isso trabalha viabilizar que alguma empresa invista nos projetos todos, que a gente consiga ter dinheiro para fazer as histórias que a gente quer e que as histórias que a gente quer gerem mais oportunidades para gente e tudo está unido. Então a gente trabalha junto com editorial, muito próximo, ajustando os nossos objetivos junto com a venda, criar um *[inaudível]* junto com nossos clientes, produtos que integrem tudo com um time criativo que trabalha com todo mundo. E trabalha depois com a produção para acompanhar os projetos e ter certeza que isso vai fazer vários projetos em parceria da marca vão fazer para nossa audiência uma experiência única, que continue sendo uma experiência boa para a nossa audiência que está consumindo conteúdo da VICE.

PERGUNTA: *Então eu posso descrever que tu é como se fosse um hub entre editorial, comercial e cliente? E cuida desse bom andamento para que todos saiam felizes e satisfeitos?*

RESPOSTA: Sim, exato.

PERGUNTA: *E tu és locado no departamento comercial?*

RESPOSTA: Não. No departamento separado: publisher.

PERGUNTA: *Publisher é um departamento?*

RESPOSTA: Sim, é um departamento editorial e um departamento de sales [inaudível], tecnicamente.

PERGUNTA: *Então aqueles projetos, por exemplo, da Agência Virtue...?*

RESPOSTA: A Agência Virtue é separado.

PERGUNTA: *Daí são outras coisas?*

RESPOSTA: Isso, exato.

PERGUNTA: *Então tudo que vai a marca VICE junto invariavelmente você está envolvido.*

RESPOSTA: Sim, invariavelmente. Como funciona, de uma maneira muito simples, a diferença dos projetos da VICE e da agência Virtue. No projeto da VICE, a gente traz marcas para viverem dentro do mundo da VICE. Dentro do mundo da VICE, tem as nossas regras, tem as nossas personalidades, tem os nossos personagens, tem as nossas jornadas. A Virtue trabalha no mundo do cliente, com as suas regras, os seus personagens, as suas jornadas. Basicamente isso.

PERGUNTA: *Perfeito. Tu cuida de uma parte bem importante da sustentabilidade dela. Mas para eu entender, aí também tem publicidade, tem a parte comercial. Mais ou menos, obviamente, talvez você não posso me dizer números, uma porcentagem, quanto por cento de cada um compõe a renda total? Ou quais são os elementos que compõe os modelos de negócio?*

RESPOSTA: A publicidade que vem dentro da VICE é sempre atrelada a projetos de conteúdo. Então apesar de serem linhas diferentes da produção de marketing, diferentes da produção de displaying, a maneira como a gente trabalha conteúdo no Brasil é tudo atrelado, então eles fazem parte do projeto. Então a gente oferece o conteúdo e ao redor deste conteúdo a gente dá *Share Your Vídeo* confirmar se é esse o termo que ele usa [*inaudível*] 100% para marca que tá (sic) patrocinando esse conteúdo. Com isso, a gente libera o conteúdo de ter aquele impulso do cliente de querer colocar o produto dele dentro desse conteúdo, que acaba sendo nocivo pro (sic) próprio cliente. Então *Share Your View*, o que acontece: em torno dos 10 minutos que a pessoa tá (sic) assistindo esse conteúdo, o display do [*inaudível*], dá o *display* da sua marca. É o envolvimento da sua marca, você pode completar o *storytelling*, pode mostrar o seu produto, pode ser um *call to action* para assistir outra coisa, mas a tua marca tá ali presente, o espaço natural dela. Então sempre que você consegue fazer essa distinção de colocar as coisas no espaço natural, a audiência recebe e você não precisa fazer outras coisas, né?! Fazendo bem...

PERGUNTA: *Esse é o modo brasileiro de trabalhar. O que ...*

RESPOSTA: O Brasil tem uma particularidade que tem uma audiência um pouco mais inchada, né?! Uma coisa que tem um viés de mudança, um horizonte e talvez vai ser assim por um tempo.

PERGUNTA: *Como a VICE é uma empresa internacional, queria entender como é a ingerência das outras ou da matriz para o Brasil. O que vocês tem liberdade de fazer, o que vocês fazem diferente, o que veio determinado? Só para compor essa questão.*

RESPOSTA: O que a gente tem muito claro na VICE é que a gente é uma região. Então Latina-América é uma região inteira, é como se fosse uma coisa só. Existe no Brasil, dentro dessa Latina-América, uma separação natural em razão da língua e da nossa formação cultural, que o Brasil nunca se considerou culturalmente parte da América Latina. É um povo muito pouco conectado aos assuntos do Peru, da Bolívia, da Argentina, do Uruguai e de todos os nossos vizinhos, né?! Ao contrário do que acontece na América Latina. Você tem um intercâmbio cultural muito maior entre esses países, né?! Num (sic) nível, maior ou menor, mas existe essa troca.

Então, a VICE mantém uma consistência, um tom de voz, consistência temática, em abordagens em assuntos ao redor do mundo. Então isso é o que vem determinado, é o que é a VICE, faz parte da personalidade da VICE. Você não vai ter VICE em algum ponto do mundo que vai ser chapa branca do governo. Você não vai ter uma VICE no mundo que vai ser contra a legalização das drogas. Não vai ter uma VICE que seja a favor dos maus tratos aos animais ou contra liberdade total de concessão dos direitos do espectro da diversidade. Isso são os nossos valores, são os valores da VICE. De resto, as histórias que a gente conta, cada editor-chefe tenta contar as suas histórias.

PERGUNTA: *E da parte mais comercial de projetos que envolvem financiamento a linha editorial é padrão mundo, mas o jeito que cada escritório, cada sede faz para se sustentar, para ganhar dinheiro tem liberdade para isso ou também já tem um modelo mais ou menos definido?*

RESPOSTA: Tem bastante liberdade, o que acontece é que a gente tem uma integração muito grande com os clientes que tem grandes marcas, que é quem está mais preparado para trabalhar com esse tipo de marketing de conteúdo são quase que invariavelmente empresas internacionais. Então isso nos ajuda, essa integração nos ajuda a estar mais próximo deles ao redor do mundo. Então a gente consegue fazer alguns projetos, do Google, por exemplo, que começam em São Francisco e vão terminar em *[inaudível]*. A gente produz localmente, atende eles localmente, mas isso é disseminado pro mundo. Então existe a liberdade, existe a confiança de você poder integrar quando for necessário.

PERGUNTA: *Mas outros escritórios podem praticar outras formas ou outros modelos para financiamento?*

RESPOSTA: eu tenho que ter uma confiança de que se der alguma dúvida quando eu for consultar: “olha, eu tô a fim de fazer uma coisa que não é usual” - por telefone ou hangout, como eu tô fazendo com você – e eu falo com México, com Nova Iorque, com Londres, [*e pergunto:*] “o que vocês acham?”

PERGUNTA: *Parece-me muito claro as vantagens de ser uma empresa tão grande, de estar no mundo inteiro. Mas existe uma desvantagem de estar nessa rede tão grande?*

RESPOSTA: Tem algumas coisas administrativas que algumas vezes podem demorar algum tempo maior do que poderia se fosse uma empresa muito pequena. Mas como a gente tá muito integrado... Se fosse uma empresa de médio porte, local, é aquela coisa de enviar um e-mail, enviar uma resposta de uma coisa administrativa na semana seguinte não é nada fora do comum. Não é por ser internacional, mas eu não vi nenhuma coisa que tivesse nos limitando, pelo contrário. Qualquer coisa que colocasse essa limitação, ela é superada e muito pela troca de experiências, né?! Você tem muita gente, ou seja, o mundo do *storytelling*, do marketing é feito de quadros únicos, né?! É literalmente cada história é única. Você tem uma gama de redes, de casos únicos, que ao redor do mundo que tá sendo conectado.

PERGUNTA: *Queria saber a tua formação, a tua trajetória profissional.*

RESPOSTA: Eu trabalhei com cinema a minha vida toda. Comecei montador de filme, aí eu passei para composição digital. Eu comecei a trabalhar em São Paulo, na *BigHouse*, uma empresa internacional, aí eu fui trabalhar em uma empresa de composição digital em Nova Iorque lá nos anos 2000, aí depois eu trabalhei um tempo na Dr. Zero, com produção de imagens. Aí depois eu saí de lá e abri a minha produtora, que trabalhava com produção de eventos, trabalhava com música eletrônica, eu fazia muita coisa ligada ao audiovisual. Então era um trabalho

plural muito forte, fazia videoclipe, apresentação, ao vivo, shows de música eletrônica, umas coisas assim. Bom, eu me formei em administração, depois em cinema. E eu trabalhei na França, depois eu continuei com trabalho autoral na França também, aí eu voltei pro (sic) Brasil e fui parar na VICE.

PERGUNTA: *Pois é, tu entrou para fazer um job de um dia, né?!*

RESPOSTA: Fui contratado para fazer projeção de imagens, aí eu conheci o nosso diretor criativo, Gabriel Klein, e a gente começou a conversar muito sobre geração de imagem, sobre técnicas e como tornar as coisas interessantes. No dia assim, foi um convite de um amigo que tava (sic) com um problema lá: “*me ajuda aqui a dar um jeito numas projeções*”. Aí eu fui lá ver o que a VICE tava fazendo, aí pronto, falei com o Gabi, ele falou: “*poutz (sic), a gente queria fazer um conteúdo*”, e eu falei: “*pô, faz desse jeito e tal*”, e ele: “*então faz*”, e eu disse: “*tá bom*”. Pronto, aí ficamos um ano eu fazendo trabalho para ele, quase toda semana de fora, de geração de conteúdo. Aí eu vim fazer uns trabalhos aqui dentro da VICE, aí a gente criou o Departamento de Pós-Produção e a pós-produção é muito ligado ao storytelling. E aí eu passei pro (sic) departamento Criativo da VICE e depois passei para as plataformas de conteúdo que a gente produzia com marcas, três anos nisso, e aí disso eu passei para ser publisher.

PERGUNTA: *Tu passou por agência, cinema, por diversos lugares criativos, o que tu identifica de diferencial da VICE em relação a outros veículos, em relação aos outros lugares que tu passou?*

RESPOSTA: Na VICE, as pessoas. Nos veículos que trabalham na publicidade, o que marca a publicidade é “*guerra te quero, você não se importa com o efeito daquilo na audiência*”. Eu sou formado em cinema e cinema é sobre como você vai causar uma emoção nas pessoas. Se for uma emoção de choro, de revolta, é qualquer coisa. A VICE é sobre isso. É um veículo de documentários que causam impactos nas pessoas. Aqui dentro, o espírito da VICE é super localizado de contracultura, esse espírito punk, vai e faça você mesmo. Então eu me senti em casa. Tem liberdade para todo mundo, a gente tem uma reunião de [inaudível] aberta, todo mundo pode entrar na reunião e dar uma ideia. Então é um negócio

punk, é um espírito punk. E aí realmente aqui todo mundo pega uma câmera e faz, mas você tem que ter vontade de fazer direito. Mas vai e faça.

PERGUNTA: *Isso me chamou atenção porque todos vocês realmente enfatizam esse espírito ao mesmo tempo que quando eu abordei essa questão da mudança de gestão que começou esse ano, a sensação que eu tive é que antes alguns processos estavam mais soltos ou talvez ou um pouco desorientados, não sei. Mas o pessoal comenta o quanto melhorou a partir da nova gestão, né. E aí eu olhei a VICE como pesquisa pensando o que os novinhos, os veículos menos tradicionais, tem a ensinar aos mais velhos. E aí me deu a impressão que a VICE cresceu no Brasil, estruturalmente falando, no sentido de que ela está incorporando alguns processos que a mídia tradicional, que empresas mais consolidadas por assim dizer, já utilizam há mais tempo. Não sei se eu fiz uma interpretação correta.*

RESPOSTA: O que eu falo de trabalhar com projetos com marcas. Dentro dos meus projetos, foi que a gente sempre implementou um sistema de organização muito claro para todo mundo. A gente conseguiu recrutar pessoas criativas, pessoas inteligentes, pessoas capazes. Pessoas criativas têm uma aversão natural ao controle. Eu tenho uma teoria que é uma questão biológica que vai junto: a criatividade com a aversão ao controle. E o trabalho não é sobre controlar as pessoas – eu dei até uma palestra –, a gente cria uma pista para esses caras evoluírem. Dentro dessa pista você pode ser um gênio, você pode o Ayrton Senna, você pode ser Rubinho Barrichello, mas a pista é a mesma para todo mundo. Não saia desses limites, eu tô (sic) te dando as condições para você evoluir. Então os veículos mais antigos têm coisa ótimas que são coisas organizacionais. Você entrega condições, modelos, as ferramentas. Se um cozinheiro tiver a faca mais afiada, saber que se cortar a cebola com o dedo para dentro ele não vai se cortar. Agora dar uma faca ruim para ele, e ele não saber fazer, ele pode ter o melhor paladar do mundo, mas o cara vai perder os dedos e não vai mais conseguir cozinhar. Isso é sobre dar as ferramentas, é isso que a gente tá fazendo com essa organização. Essas ferramentas não estavam no lugar, entendeu?

PERGUNTA: *Sim. E agora tem. Eu sou jornalista – meu mestrado é na comunicação - e a grande questão de jornalismo em relação a VICE é esse híbrido*

entre o comercial e o editorial que tu é a personalização de quem faz acontecer. Eu queria entender quais são os limites, como é que tu enxerga isso, como é essa relação do comercial com o editorial. Eu sei que há uma parceria, até num sentido empreendedor dos dois lados , mas como é que vocês fazem esse casamento dar certo?

RESPOSTA: Esse é o meu papel, né?! Eu trabalho aqui justamente para impedir que o comercial corrompa o editorial. O trabalho é de dentro para fora. Porque é um trabalho de demonstrar pro cliente, para marca que a não interferência no editorial vai ser só benéfica para ele. Os limites são alguns que a gente coloca. A VICE não vai ser pautada sobre opinião pública, não vai ter *“ah, fala bem sobre isso, fala mal sobre isso, aborda só um lado dessa história porque o outro a religião não permite”*. Então a gente nunca vai fazer uma coisa que não seja real, que não tenha impacto, a gente nunca vai mentir para audiência. Agora a gente não vai fazer uma coisa que seja danosa para uma marca, melhor você abrir mão. Então tem as coisas que a gente chama de *polícies de brand safety*. Vou te dar um exemplo claro, tô (sic) fazendo uma cobertura sobre basquete para Nike, que é o que a gente tá fazendo nesse momento, eu vou ilustrar isso fotos de pessoas jogando usando Adidas. É uma cortesia natural. A Nike está fazendo um trabalho legal de empoderamento feminino, de recuperação de quadras de basquete de rua, de dar voz e espaço para mulheres que estão jogando basquete. A gente vai fazer uma cobertura disso e as fotos que a gente vai publicar ninguém vai censurar e falar: *“ah, você não pode jogar de Adidas”*. As fotos que a gente vai publicar em um espaço que é totalmente dedicado para Nike, onde tá (sic) presente a nossa audiência, então as fotos que estão ali são produtos deles. Tem uma série que a gente faz com a Samsung, *um Dia de Estreia*, o computador que aparece no fundo é um computador com o componente deles. São regras de *Brand Safety*, que não seria nocivo para marca.

PERGUNTA: *E tem algum projeto que tu se orgulhe que pudesse me indicar para eu analisar ele, olhar com atenção? Algum deles, o que tu mais gosta.*

RESPOSTA: Esse da Samsung que é de estreia. Procura ele na VICE por *Dia de Estreia*. Então é um conteúdo que a gente fala sobre jovens criativos que estão fazendo algo muito legal e ele é oferecido por um produto, pelo Samsung

Galaxy Note 8, não é nem pela marca. Então ele tem uma coisa de falar de pessoas, artistas, que estão fazendo muita coisa ao mesmo tempo e tem a ver com os valores do produto. Mas o produto aparece normalmente. É normal aparecer um telefone celular, difícil você não aparecer com um telefone celular. Um conteúdo em São Paulo, um conteúdo no Rio de Janeiro, dois episódios bem legais.

E um outro que é totalmente com marca que é o canal Brahma Sertanejo. É 100% *branded*, você vai ver que praticamente não aparece cerveja, a gente tem mais de 150 milhões de visualizações, o que fica dando no programa sertanejo e quase não aparece cerveja, é muito legal e é da Brahma.

PERGUNTA: *Esse conteúdo da Brahma não vai a marca VICE?*

RESPOSTA: Não.

AUTOR: *Até porque não conversa muito com o público que eu imagino da VICE.*

RESPOSTA: Pois é, da maneira como ele tá (sic) colocado era para associação da marca Brahma ao sertanejo. Então o que a gente fez - quem consome sertanejo é o jovem brasileiro - então, a gente começou a entender como a Brahma teria relevância cultural para esse jovem, como a gente publica na VICE. O objetivo era ter um retorno muito específico dentro de um tema que não é natural para nossa audiência, com valores do sertanejo que às vezes não casam com os nossos valores editoriais, então a gente fez um projeto separado.

PERGUNTA: *Esse tipo de projeto tem que nome?*

RESPOSTA: Virtue.

PERGUNTA: *E o que são verticais? Todo mundo cita e eu não consigo entender.*

RESPOSTA: Verticais são os nossos canais, são os nossos editoriais, simples assim. O que acontece é que eles estavam em algum momento do passado,

na maneira como tudo era consumido no like, era difícil você migrar de um canal para outro dentro desse mundo do Instagram, ir pro (sic) Youtube ou ir para o site. Essa integração realmente não eram muito funcionais. Então eles eram publicados de uma maneira mais independente, autônoma. Parou de chamar eles de verticais e começou a chamar eles de marcas de conteúdo, mas são editorias. Então ficou o nome *verticais* do passado aí.

PERGUNTA: *E a questão da distribuição, passa um pouco por ti ou não? Pensa em formato e onde vai ser publicado? Tudo remete para dentro do site da VICE, tu centraliza como outros?*

RESPOSTA: Não necessariamente. A gente conta as histórias da maneira mais nativa possível, aonde (sic) a audiência tá. Quando é ligado mais a marca a gente constrói uma jornada para audiência para levar ela pro sac (sic). O conteúdo da VICE é onde vai ter o display da marca, mas é sobre a rotina dessas pessoas. Então a pessoa tá (sic) ali, teve um momento, pega o celular, dá uma olhadinha, consome alguma coisa e vai pro (sic) próximo. Nesse momento, você diz que alguma coisa é relevante para ela consumir, não é só um trailer para levar ela para outro lugar. Então a gente atinge de forma nativa em todos os lugares. E tem um momento que é quando a pessoa vai consumir um conteúdo mais longo, vai ter a tua atenção inteira dedicada para aquele conteúdo, esse é o momento para o site da VICE.

AUTOR: *Então cada característica de meio, canal, tem muito a ver com a jornada, com os atos de consumo.*

JEAN-LOUIS: Você pega essa história e dá a ela a maneira como ela tem que ser consumida naquele lugar.

AUTOR: *Não impor tipo “ah, saiam do Instagram e veiam para o meu site”.*

JEAN-LOUIS: Exato. Um case que eu adoro é quando o Google lançou formatos *Bumper Ad*, são filmes de 6 segundos que o Google coloca antes do filme que você vai assistir. Quando eles lançaram isso as pessoas [*pensaram*]: “puta, que

saco, seis segundos. Como eu vou contar essa história?” (sic). O Youtube fez o seguinte, eles pegaram peças de 6 segundos e eles contaram obras completas de Shakespeare. Procura, você vai achar *Hamlet* em seis segundos, *Júlio César* em seis segundos, *Macbeth* em seis segundos. É o case deles, a gente não tem nada a ver com isso. A história é independente do formato. O conteúdo é uma coisa, o formato é outra. Esse é um case que consegue mostrar muito bem essa diferença. O conteúdo de *Romeu e Julieta* continua sendo o mesmo, só que ele é contado num (sic) formato diferente de um livro, de uma peça de teatro.

PERGUNTA: *Na tua concepção, hoje, a VICE conseguiu achar um jeito de se proteger dessa pseudocrise financeira que os outros veículos enfrentam? Ou ela não tá tão...*

RESPOSTA: O que a gente faz é a saída para a crise onde eles se meteram. Isso pode dar um post: *a VICE é a saída para a crise financeira do mercado publicitário.*

AUTOR: *Era tudo que eu queria ouvir. (risos)*

Júlia Reis

Entrevista presencial, concedida em 16 de outubro de 2018, ao autor deste trabalho.

PERGUNTA: *Já percebi que outros veículos parecem Igreja/Estado e aqui comercial e editorial conversam mais proximamente. Tem projeto conjunto... Isso parece muito bonito visto de cima, mas eu queria entender como é para o repórter. Porque eu também já entendi que o repórter acaba trabalhando tanto em matérias editoriais como em alguns projetos editoriais. Aí eu queria entender contigo, tentar começar... Quanto tempo tá aqui, quanto tempo tá formado?*

RESPOSTA: Entrei na metade desse ano, não sei muito bem o tempo, mas uns três, quatro meses. Na real eu sou estagiária aqui, eu ainda faço faculdade. Só

que aqui tem esse lance que eu gosto que estagiário é repórter. A gente tem erros, mas não tanto assim e a gente vai aprendendo na prática e na marra.

PERGUNTA: *E você tá em qual semestre?*

RESPOSTA: Tô no sexto semestre, faço lá no Mackenzie, Jornalismo.

PERGUNTA: *E o que você acha do ambiente de trabalho e da liberdade? Eu sei que tem a reunião de pauta que talvez eu não consiga acompanhar...*

RESPOSTA: Sim, mas acho que é amanhã que vai ser a reunião. Mas cara, eu gosto muito daqui, de verdade. Acho que a liberdade que a gente tem é uma liberdade rara. Se você for ver atualmente, tanto que já entrou nessa questão comercial, ela existe, mas a gente não sente muito uma barreira. Do tipo: “*ah, não pode falar tal coisa, não pode falar de outra*”. É tudo muito bem conversado, eu nunca gostei de coisas duramente hierarquicamente, do tipo: “*ah, eu não posso falar diretamente com o editor-chefe, tenho que falar com o editor primeiro*”. Aqui não é meio assim, sabe. Aqui é mais livre para você ‘trampar’, tipo as reuniões são livres para você poder conversar. E aí eu sinto uma liberdade de poder falar aqui, mesmo como estagiária eu nunca tive tanta liberdade em nenhum outro lugar e as coisas são sempre conversadas, sabe?! Nunca é negado para você. Acho que a única coisa que pega é só a questão de segurança mesmo. Deixa eu pegar de exemplo, o que a Débora [Lopes] falou que, para ela fazer uma matéria que teve que vazar vários pontos, teve que sofrer ameaças e tudo mais. Todas essas coisas em relação a político ou um furo muito que pode acarretar alguma coisa a gente tem que entrar em contato com a VICE Global, tem que tar (*sic*) preparado com isso, mas não deixam de publicar, sabe? Eu vejo que é um ambiente que conversa muito com o comercial, tem muitas marcas, só que a gente diferencia o que é editorial e o que é *publisher content*, saca? E por isso meio que não tá vindo tão duramente esse conflito de interesse.

PERGUNTA: *Tu trabalhou em algum outro veículo antes de vir para cá?*

RESPOSTA: Eu trabalho. Atualmente eu trabalho na agência Mural Jornalismo das Periferias. É aqui em São Paulo, é uma agência que faz jornalismo local e tem correspondência em cada periferia de São Paulo. E aí a gente trampa nesses locais, não é uma coisa fixa, são *freelas*, mas eu tô lá há anos e fui meio conquistando um espaço, saca?

PERGUNTA: *Mas lá é meio colaborativo ou é formal?*

RESPOSTA: é formal. Começou colaborativa e a gente começou a tomar investimento de galera do exterior, de algumas instituições e aí foi formando. A gente tem uma equipe fixa só para eles, só para isso, mas a equipe continua trabalhando para outros lugares e também lá.

PERGUNTA: *Não consegue sobreviver com um lugar só?*

RESPOSTA: Exato, funciona o sistema de *freela* mesmo. Se você fizer alguma coisa você ganha, se você não fizer nada, você não ganha, saca? Tem vários parceiros e aí você faz o conteúdo para esse parceiro e recebe dele. Tipo, uma agência literalmente falando.

PERGUNTA: *E você tá em São Paulo, que é a Meca de qualquer coisa que se queira fazer na vida, e tu veio bater aqui na porta da VICE para pedir um estágio supondo essa imagem hipotética. Por que tu escolheu a VICE e não, sei lá, bateu na porta da Folha de São Paulo, Estadão?*

RESPOSTA: Exatamente porque eu acho que é isso, tá ligado, não boto muita fé nos veículos da grande mídia por ter uma barreira ideológica, política em que você não consegue ser você mesmo. Eu tenho dezenove anos, mas eu acho que é mais a cara do futuro, de você ter liberdade de poder falar, de ter liberdade de poder fazer e de ter acesso às pessoas que estão acima de você. E eu sempre tive essa visão da VICE. Fora os conteúdos *super massa* que tem, tinha liberdade de você falar de droga, de aborto e também de não entrar na hipocrisia midiática de que você é isento de tudo. Acho que aí é que tá o pior ponto de tudo, de você falar: “*ah, eu sou imparcial*”. Aí você vai abrir que teve manifestação e tá ali na capa uma coisa que não tá nada ali do que foi, mas você fala que é imparcial. Não velho, se você é direita, fale que você é. Se você é de esquerda, fale que você é. Ou não, deixe transpor e assuma. Então acho que assume bem o teu papel, tanto que o público é fiel a isso, você sabe, tem a noção da maca ali. E é isso que eu procuro e eu tenho muita fé nessa questão que marcas e esses *publishers* aí é o que vão sustentar de alguma forma o jornalismo. Porque ninguém mais paga jornalismo e na real não faz mais sentido, tendeu? (*sic*) Porque quando você tem a internet, que tem muito conteúdo de graça, e fornece cursos, coisas e estudos de graça e quando você vê que tem que pagar por um conteúdo diretamente, não faz sentido. Você paga indiretamente, meio que você não sabe disso, ou até que começa a fazer sentido. Mas você cobrar por alguma coisa direta não faz sentido. Eu mesma, como jornalista, não pagaria. Eu não leio Folha impressa, tá ligado. E acho que ninguém

da minha idade mais lê. Então essa coisa de você atrelar o comercial a marca e começar a ver a jornalismo como um produto empresarial, que na agência a gente também faz - de você criar produtos, criar marcas, criar briefings a partir de produtos jornalísticos - é o futuro.

PERGUNTA: *Isso é bem legal, porque você é exatamente a nova geração, de ter essa consciência que jornalismo é produto. Não sei se teus colegas ou as pessoas ainda tem essa utopia de “ah, jornalismo, jornalista, aquela coisa”.*

RESPOSTA: Eu não tenho, mas o problema é os professores. O modelo de jornalismo na faculdade tem. A educação sofre há muito tempo que é esse atraso que enquanto você tá lá na frente, seus professores são mais velhos e tem experiência lá atrás eles só podem te ensinar o que tá lá atrás. Só que você tá na frente em um universo que tá todo mundo olhando para frente. Então hoje, a gente na faculdade desde o começo, por muito tempo, a gente se sentia mal porque o professor chegava na aula e *[dizia]* “e aí, quem tem o sonho de trabalhar na Folha de São Paulo? Quem leu a Folha de São Paulo hoje?”. Ninguém levantava a mão, tá ligado.

Aí todo mundo ficava *[pensando]* “mano, eu sou um lixo”. Até chegar professores mais evoluídos, que não tem medo de sair do quadrado e dizer *(sic)* “meu, vocês não leem porque é ruim. Quem lê El País aqui?” Todo mundo lê El País, porque é um outro tipo de jornalismo. *[Eles dizem]* “Vocês não são culpados de não ler a Folha. A Folha que é culpada de não puxar o público de vocês, de vocês não quererem trabalhar lá”. E aí foi só nesse semestre que um professor foi lá, e falou para gente, e a gente *[disse]* “ah, beleza. Assumiu a mea culpa”. Mas os professores ainda exigem que a gente abrace a mídia tradicional e leia jornal impresso, que é desse tamanho, não dá nem para ler esse bagulho no café da manhã, e tenha o sonho de trabalhar lá. Só que o que eu vejo da minha galera é que a gente sim tem um sonho de estagiar nesses lugares para gente poder aprender e fazer o nosso.

PERGUNTA: *Mas não fazer uma carreira lá?*

RESPOSTA: Exato, porque aqui eu vejo uma carreira, sabe? Eu nunca fui desses lugares, mas muitos amigos que estagiam na R7 e é uma coisa mais dura, mais amarrada, sabe? E outra coisa, eu sou estagiária, mas eu não quero fazer café, eu não quero publicar um post e no final tá assim *(sic)* como *[é publicado]* no Estadão, “esse estagiário está sob supervisão de tal pessoa”. Não, velho, deixa eu

assumir, fazer as coisas para aprender. E é muito isso. Essa diferenciação e não ficar amarrado no que os caras querem. Obviamente tem todo um interesse, mas precisa de uma conversa. Não é simplesmente *[dizerem]* “ó, você tá pautado com isso”. Não, é “o que você pensa, é quais são as suas pautas?”. Então é isso, é mais o interesse de você conhecer os lugares para depois fazer o seu. Acho que não tem muito mais essa preocupação de você fazer grandes carreiras e ficar só em um lugar. É mais construir as coisas e desconstruir todo esse nível de jornalismo que na própria faculdade te é construído, sabe?

Então a gente tá numa época de muita informação em que na faculdade você vai aprender, que passam, que é do século passado, da década passada, onde o cara da Folha ganhava para caralho (*sic*) e ficava 30 anos lá. Enquanto que você tá num lugar que tipo “*jornalismo está em crise*”, que eu não acredito - é esse jornalismo que tá em crise – e que o universo está totalmente virado ao jornalismo empreendedor, ao uso das mídias sociais, junto a marcas. Então você fica nesse limbo, saca? E tem que ser muito esperto, sacar muito rápido o que você quer e o que é certo e o que é errado.

AUTOR: *porque você não tem suporte de quem deveria te ajudar a seguir este caminho e tu tem que descobrir as coisas enquanto eles mesmo estão vendo suas viúvas velando o corpo. E aí o jornalismo tá nessa transição, que a gente chama de crise porque não se sabe onde vai dar, mas tu já enxerga no empreendedorismo a possibilidade de sobrevivência.*

RESPOSTA: E é exatamente uma crise de identidade. E eu só consegui levar e ter essa noção de empreendedor por conta da empresa Mural. Porque é um bagulho independente que não tem investimento de ninguém e começou a crescer como? Fechando projetos, tendo uma identidade visual, batendo na porta da *Open Society*, batendo na porta do Sesc, batendo na porta de um e um e dizendo “*olha, esse é nosso produto, esse é nosso bife, esse é nosso não sei o que*” para poder ganhar dinheiro. E aí eu fui meio que “ah, é assim”.

PERGUNTA: *Mas na faculdade vocês não tem disciplinas de empreendedorismo?*

RESPOSTA: Até tem.

PERGUNTA: *Mas supre as necessidades?*

RESPOSTA: Não, elas são tipo aquilo de você saber “*olha, isso aqui é marketing, tá?*” Ah, sei lá, SWOT, essas fitas, sabe? Mas não esses exemplos de

empreendedorismo social, economia criativa, enfim, todas essas fitas. Acho que é mais o caminho real, o mundo real, que você explora e aí parte da pessoa.

PERGUNTA: *E aí parte da pessoa e muito de oportunidade. Você se deu conta e teve acesso a isso, mas tem gente que não. E aí, tu acha que a crise – vamos chamar de crise - ela se dá pela internet, pela crise de identidade porque os veículos não souberam se adaptar? O que tu acha mais evidente, a principal causa ou em ordem de importância qual delas?*

RESPOSTA: Eu acho que a crise vem não porque os veículos não souberam se adaptar, mas porque não quiseram se adaptar. A Abril fechou e é um puta exemplo que todo mundo ficou [*pensando*] “*nossa, a Abril fechou. Fudeu*”. Obviamente, olha o tamanho da Abril, o tanto de revista que eles tinham, o tanto de coisa que eles tinham na mão. Eu conheço gente na Abril, conversei com muita gente lá, que a implementação de mídias sociais dentro de Abril era muito difícil, era muito lá atrás, não conseguia evoluir, não recebia o investimento necessário. Tipo, não quiseram dar essa evolução talvez por ignorância de que o antigo jornalismo é muito superior ao que a gente tá vivendo hoje. Acho que você ter a humildade, independente da idade, de querer conhecer o mercado é a chave do negócio. Tem muita gente com 40 anos de experiência que “*ótimo, quero muito conversar com você*”. Só que não é só por conta que você tem 40 anos de experiência que você vira “a cara” para mim, que tem tipo dois anos de experiência e acha que você sabe tudo. Por isso eu falo da dura hierarquização, de fechar o olho para quem está embaixo. Não é assim que funciona. É você dialogar com todas as pessoas, é com quem tem menos de 10 anos de experiência, pessoas que tem dois ou uma pessoa que pensa em cursar jornalismo. Porque todo mundo tem uma visão diferente e se você é uma época diferente, você vai ter uma visão diferente. E aí se você tiver essa troca, as coisas vão evoluir de você falar assim “*eu não vou falar com tal veículo porque ele é meu concorrente*”. Porra, fala caralho (*sic*). É assim que você vai crescer. A gente só cresce dando palanque para o outro e o outro vai te puxando e você vai subindo. Agora se você tá sozinho e você não tem ninguém para te puxar, nem para subir, o que você vai fazer? Não vai para lugar nenhum. E é meio isso, acho que a crise vem se afundando por conta do egoísmo e da ignorância das pessoas que têm experiências, mas não veem a necessidade de a tendência é ajudar.

AUTOR: *E não saberão renovar, inovar ou métodos de o processo como um todo.*

JULIA: E toda a questão de representatividade, diversidade..

AUTOR: *Se descolou muito da sociedade nova.*

JULIA: Isso, desloca, você não se vê mais ali. Se tem uma pluralidade de veículos, porque você vai consumir um que você não se vê.

PERGUNTA: *Qual é a tua visão de jornalismo ideal? Na minha época todo mundo entrava em jornalismo para mudar o mundo, alguma coisa utópica assim, mas ficava muito na ideia de que “não, a gente vai fazer alguma coisa e alguém vai ter que nos pagar por isso. Porque o meu trabalho é só mudar o mundo com palavras, contar histórias, eu não tenho que me preocupar com quem vai pagar o meu trabalho”. Como tu encara hoje, já que tu tem uma visão mais empreendedora, o que tu espera do jornalismo, como tu acha que jornalismo se torna viável?*

RESPOSTA: Acho que jornalismo se torna viável a partir de parcerias. Tipo, a valorização do funcionário tem que existir, do jornalista, a demanda tem que ser atendida, só que essa demanda só pode ser atendida a partir de parcerias. Pelo menos hoje, sabe? Parcerias eu falo entre veículos, de veículos e instituições privadas que te dá um investimento, pode ser uma marca que tá aí também. Parcerias, porque é uma cadeia, né? E eu quero mudar o mundo, foi por isso que eu cheguei e que quis ser jornalista. Eu não quero andar na mesma direção que todo mundo, eu quero encontrar e oferecer informação. Mas o principal é que eu quero oferecer informação viável, não adianta nada você fazer um artigo oferecendo informações com 100 palavras e 80 são palavras que ninguém conhece, que claramente não é para você. Você lê ‘Valor Econômico’, você pega só o *hype*. Você tá ali no Valor Econômico e fala: “*nossa*”, porque você lê uma coluna de política e não entende, não tem um ‘*hiperlinkinho*’ para você falar: “*nossa, que é isso?*”. Você fica com vergonha de perguntar o que é isso. Então jornalismo com informação viável, que consiga atingir o público, que consiga fazer com que ele entenda, mas sim, saber o meu valor e saber que nada é de graça nessa vida e que para isso se precisa de parcerias. Essa cadeia, assim. Mas o principal, se for uma coisa ideológica, sem pensar em dinheiro, realmente o principal motivo pelo qual eu tô (*sic*) aqui é oferecer essa informação de modo viável para as pessoas. Eu tô cansada de só a galera da economia, só aquele alto palanque, aquele 1% se ver e se entender naquela linguagem. Enquanto a doméstica ou o cara que sai 6 horas da

manhã de casa e volta 11 horas da noite não sabe nada, só se alimenta por Whatsapp, por fake news e vira no que virou hoje.

PERGUNTA: *Tamo aí né?! E o que tu acha que a VICE se diferencia dos outros veículos? O que tu aponta como as principais virtudes da VICE?*

RESPOSTA: Eu acho que a VICE, ela tem um negócio diferente ao contrário do eu critiquei, que é em vez de você falar: *“eu tenho tantos anos de experiência e isso é certo”*, é olhar pros (sic) novos e falar: *“o que vocês acham que é o certo?”*. Porque obviamente se você for ver numa linha de mercado, qual é o principal público da VICE? São jovens. Então nada melhor do que você contratar jovens para fazer isso. Se você perceber é uma empresa super jovem, não tem uns velhos barrigudos aqui. Há ressalvas, mas a maioria aqui e eles sempre perguntam para gente. Quando tá uma coisa de audiência, um negócio, eles [dizem] *“meu, o que você querem ver? O que vocês acham legal?”* (sic). E aí a gente entra no nosso mundo, porque os editores já foram dessa fase, mas não são mais, a gente é e pensa em relação a isso. Outra coisa que eu acho muito bom é essa relação com mídias sociais. A gente tá na mesma sala, a gente sempre se fala, e o chat sempre tá aberto ali. Do tipo: *“ah, todo mundo entra no chat”*, aí todo mundo fica animado, feliz. *“Ah, isso tá dando certo, isso não tá”*. É você juntar a necessidade da informação com o atendimento do público em relação a isso. Você valorizar o acesso às notícias é o principal para você ter o sucesso, saca? De dinheiro nas suas coisas... Isso tá muito grudado. A gente tem um grupo com jornalista, social media, aí se eu vejo uma hashtag nos TTs [Trending Topics] que tem a ver com uma matéria minha, eu mando o link e falo: *“ó, tá nos trends, vê lá se você não dá uma ‘repostada’”*. Aí eles vão lá e trocam e [pensam] *“tal coisa tão falando muito, o que cês acham que dá para puxar disso?”*. É o que BuzzFeed faz também. O BuzzFeed tinha uma puta de uma equipe (sic) e fala *“mano isso tá dando certo, e aqueles manos fazem lista, só que muito. Se é isso que tá dando certo vamos fazer lista”*. Irrita, sabe? Deve ser um dos portais mais badalados do Brasil e que tem muito pouco tempo que tá aqui.

PERGUNTA: *Mas tu não tem medo de ficar refém da audiência? Às vezes o jornalismo tem que dizer coisas que as pessoas não se importam. E o que dá audiência não é necessariamente aquilo que as pessoas precisam, meio naquela postura arrogante de jornalista “eu sei o que você precisa saber”. Tá mas...como é que tu acha que faz essa equalização para não ficar...*

RESPOSTA: Eu tenho medo real de isso se banalizar, mas cabe a nós ficar constantemente apertando isso. E também é o que eu digo nas conversas, que a gente tem a chance na internet hoje, a gente não tem limite. Na diagramação, por exemplo, de você falar só pode tantos e tantos toques e daí três matérias entram hoje. Puta, fudeu (*sic*). Qual vai ser? A que tem mais audiência. Sempre foi assim. Quando um anunciante num jornal impresso entra, quem é que vai cair? A pauta que seja lá o que for, a menos badalada, sempre foi assim. Com a internet não piorou, melhorou porque não tem essa de cair. Se você fez uma boa projeção, foi lá e conseguiu, editou, ninguém vai te dar um limite de post por dia. Você posta. E é obrigação sim você ter o mesmo impulsionamento do que qualquer outra. Eu acho que também a gente oferecer essa 'plurinformação' pro (*sic*) público e aí ele viu aquilo, tipo, cabe você se interessar por isso. A gente coloca o melhor título e a melhor apuração nas duas. Se você quer ver essa merda do que a outra é melhor, que é essa informação que você deveria ver, nossa, eu sinto muito.

PERGUNTA: *E tudo bem para ti não ter esse poder? O poder de guiar ele...entende o que eu quero dizer?*

RESPOSTA: Não sei se a gente já teve algum dia o poder de guiar. E não é tudo bem para mim, é uma coisa que é triste, mas é real, é cultural, é estrutural e é subjetivo também. Acho que talvez o problema para ser melhorado e tudo mais é você ter os jornalistas, os editores e o pessoal do social media ter a mesma importância para tal matéria que vai dar muito acesso e para outra matéria que talvez não dê, mas é importante. E ter essa isonomia, saca?

AUTOR: *Ao menos para produção.*

RESPOSTA: Para produção. Porque aí é triste a pessoa não querer ler, só que daí é da pessoa. É uma bosta, mas é um problema dela ali. Eu meio que enxergo assim, as vezes eu fico triste.

PERGUNTA: *E em termos de trabalho, para entender o processo, como é que vocês se organizam? Você é uma estagiária que faz reportagens, tem os editores... a Débora [Lopes] é tua editora?*

RESPOSTA: é, o Pavarin é meu editor.

PERGUNTA: *E daí o processo, de onde surge a pauta? Da tua cabeça ou ele te orienta? Como é que vocês se organizam nisso? Quais são os processos para encaminhar?*

RESPOSTA: No começo quando eu cheguei, foi bem difícil de pensar em pauta. Eu dei uma dez sugestões para ele falar e aí eu fiz uma sobre narradoras mulheres no futebol. E aí eu fui pegando as coisas de fazer matéria, fazer pauta. E aí toda segunda tem reunião. Agora são duas vezes por semana por questões estruturais. Mas a maioria das vezes eu me pauto, tipo, eu penso, eu sugiro, e às vezes eles falam “*melhor assim, melhor não, vamos fazer outra coisa*”. E às vezes eles também me pautam. Quando eles me pautam é geralmente coisas do dia, notinhas, coisas que acontecem, geralmente é isso. Tipo *[me pedem] “faz essa para mim”*, mas grandes reportagens ou algo que demanda tempo a maioria sou eu. A partir do momento que isso é aprovado – a gente se organiza no Asana -, aí eu vou lá e tenho uma planilha com a pauta, data, status, os links da onde eu vou tirar aquilo. E eu vou colorindo aquilo: publicado, em edição, entrevista, todo o processo. Aí dentro disso eu vou juntamente olhando no Asana as datas e aí eu vou tentando fazer as coisas dentro do tempo.

PERGUNTA: *É tu que te organiza?*

RESPOSTA: Eu que me organizo assim. E aí obviamente rola uma coisa tipo, entrevistado respondeu ou a pauta caiu ou eu tô com alguma dúvida em outra coisa e eu falo com o Pavarin *[editor]*. Aqui é bem aberto, eu sou Motherboard também, e o VICE Sports que é do Pavarin, mas como time é enxuto, muitas vezes eu faço com a Débora *[Lopes]*

PERGUNTA: *Depois de transcrição de entrevista, essa seria tua responsabilidade?*

RESPOSTA: Exatamente, e aí eu tô fazendo. Às vezes têm uma notinha da editoria da Débora e aí eu faço. E como eu sou uma mulher negra e tem muitas pautas com mulheres negras ou com mulheres, é importante as mulheres fazerem isso. Aqui tem essa importância, de alguma vez uma pauta é da identidade LGBT, da galera negra, da mulher eu faço, tá ligado? A gente vai encaixando e isso passa por cima da editoria, porque é importante. E aí, a partir disso eu tenho uma meta para mim, sabe? Agora a gente tá sendo mais exigido de entregar uma matéria e uma nota por dia, salvo as coisas urgentes. Tipo, hoje, com essa transcrição do Haddad super importante, perdi o dia. Então, vou lá e reorganizo a agenda para amanhã para tentar fazer. Eu ainda to num (sic) processo de organização. Mas eu fico relacionando a planilha do Excel com a Asana, falando com o editor e tentando

entregar até o final do dia. A minha meta que ainda não foi concluída é entregar uma matéria por dia.

PERGUNTA: *Uma matéria autoral? Autoral no sentido de não factual.*

RESPOSTA: O factual seriam as notinhas, mas a matéria seria assim. No caso, eu entrego uma nota por dia e três não factuais por semana, mas num progresso.

PERGUNTA: *Aí tudo tu leva para reunião, eles validam, dão uma orientada na abordagem, nos ganchos, volta para ti, tu vai organizando no teu tempo. E quando começa o dia e quando termina? Tem hora para começar e hora para terminar?*

RESPOSTA: Sim, sim. Eu faço faculdade de manhã, né? E aí eu chego aqui 1h da tarde e saio às 19h. As vezes não assim, mas eu vou me organizando, tentando. Mas eu priorizo entregar do que ir embora para casa. E eu enxergo muito como eu tô aqui, tenho uma chance e eu quero aproveitar essa chance. Eu quero fazer carreira aqui, eu tenho esses planos, então eu acho que é questão de prioridade mesmo. Obviamente minha saúde tá em primeiro lugar, não vou ficar aqui até as 23h, mas aqui é um ambiente melhor de trabalhar, então se tem que fazer eu fico e eu não vejo muito problema nisso.

PERGUNTA: *Essa é a vantagem da juventude. Depois a gente vai cansando. (risos) Mas é bom estar num ambiente assim, né. Tu atribui a esse ambiente a vontade de você quer fazer uma carreira aqui, quando a grande maioria da tua geração – generalizando - já não enxerga muito a ideia de carreira a longo prazo, de se manter numa empresa por muito tempo. A ideia de permanecer aqui por um tempo mais longo, não digo 10 ou 15 anos, mas é pelo ambiente ou pelo que ela representa enquanto veículo editorial? Aquilo que ela se coloca para dentro ou aquilo que ela se coloca para fora?*

RESPOSTA: acho que é mais pelo que ela se coloca para fora. E as chances que tenho, as oportunidades que tenho aqui. Eles não medem *[dessa maneira]*: “ah, você é estagiário e só fica escrevendo”. Se eu me esforçar, se tiver chance eu posso ser host, posso produzir um vídeo, posso produzir um projeto, eu tenho essa autonomia. E essa junção de autonomia com o que a VICE representa, quando eu sair daqui eu vou ter um puta portfólio (sic) e ai vai ter uma mercado mais aberto para mim. A questão de fazer carreira é que eu não quero sair daqui mais como

estagiária, quero ser repórter, fazer as coisas e cada vez mais dar uma inovada e ter um espaço no mercado de trabalho.

PERGUNTA: *O principal que tu aponta é a questão da oportunidade de poder inovar. Eu queria te perguntar no que a VICE não pode mudar, o que vai fazer te desgostar, o que te faria desistir da VICE?*

RESPOSTA: Acho que o mais me encanta na VICE é a linguagem, o posicionamento é muito importante também - a segunda coisa importante para mim - , mas o primeiro que não pode mudar é a linguagem. Que tu lê até a linha 2 e diz: “ah, é da VICE”. Isso é uma coisa que eu to aprendendo a escrever, é muito legal escrever, e me sinto muito privilegiada em aprender escrever como a VICE escrever, isso já me coloca de maneira diferente pro (sic) mercado. E é diferente, a linguagem que não pode perder e o posicionamento também não, as pautas não podem se perder. Agora, AI-5 não tem como, né?!

Yuri Campos

Entrevista por videoconferência, concedida em 6 de setembro de 2018, ao autor deste trabalho.

YURI: A VICE tem uma presença em 55 países. Na Argentina, que tá chegando em breve, já está com a operação consolidada. Nós temos uma cobertura relativamente grande, né?! O que acontece quanto a isso.. é que organizacionalmente, nós criamos estruturas. Nós temos uma estrutura que trabalha só com a América Latina, uma estrutura que trabalha com a América do Norte, uma estrutura que trabalha com a Europa, uma estrutura para Ásia [*inaudível*] e África. Tem estruturas de gerenciamento né, [*inaudível*]. A questão é essa, a VICE realmente é uma marca relevante no conteúdo jovem, né. Nós distribuimos o nosso conteúdo em quatro formas.

A primeira é editorialmente mesmo, tudo que sai da VICE.com e que sai dos nossos verticais. Tipo, nós temos verticais de games, verticais de estilo feminino, verticais de nichos, de música, para tudo que você pensar, praticamente, vai ter um vertical nosso, que com isso fica dentro do conteúdo editorial.

O segundo ponto são os canais afiliados. O que são os canais afiliados? São sites, blogs, influenciadores... que tem uma linha de pensamento de certa forma similar a nós. E aí nós usamos essa rede ou para gerar conteúdo ou para expandir o conteúdo que nós criamos. Tanto conteúdo editorial organicamente como conteúdo que são comerciais.

O terceiro ponto é a *Virtue*. A *Virtue* é uma agência dentro da VICE. Qual é o objetivo dela? Atender os clientes que querem uma solução criativa, que querem se conectar com o público jovem, mas que esse conteúdo tenha a assinatura do cliente ou o propósito dele. Então nós criamos esse conteúdo, criamos essas estratégias, e aí é uma relação comercial entre VICE e marca, com conteúdos gerados para marca.

O último ponto é o VICELAND ou a presença de VICE na TV. Aqui tem duas formas: a primeira é o nosso canal próprio, o VICELAND, que hoje em dia opera nos

EUA, no Canadá, na Alemanha, na Inglaterra. É o nosso canal próprio. Em contrapartida nós também temos programas e presenças em outros canais parceiros, na HBO – tem uma série que é a VICE On HBO, E aí localmente em outros países também há produtos... *[inaudível]*.

Bom, e aqui é o que fazemos. Que acho que é uma das primeiras perguntas. Nós fazemos conteúdo e conteúdo para jovem. E a ideia do nosso conteúdo é que é um conteúdo imersivo, nós buscamos estar dentro das histórias. Isso é o principal, é gerar engajamento e debate sobre o que está rolando atualmente, mas com olhar de dentro, não de fora. Então se você olhar os nossos documentários... falando nisso, não sei se você chegou a ver que nessa semana estamos na Semana do Sexo na VICE. Soltamos um conteúdo ontem que é uma série nova que se chama “*Transe*”, e o episódio é mulheres diretoras de pornô no Brasil, e agora pouco nos soltamos um conteúdo que são (sic) “*10 perguntas que você sempre quis fazer a um garoto de programa*”. Então são coisas que são imersivas, nos damos o protagonismo para as pessoas que fazem a história acontecer. Diferentemente do convencional, em que o apresentador tem o papel central. Aqui quem tem o papel central é quem faz a história.

Bom, aqui é uma história interessante, que é como o nosso conteúdo pode ser desenvolvido. A questão é que ao seu lado esquerdo tem todos os pontos de contato que nós falamos: moda, comida, música, notícia, esporte, viagem, cultura, arte, droga, sexo, saúde. O que acontece, vamos pegar o primeirão - o exemplo de moda - que serve para todos os outros. Esses são os nossos pontos. Dentro desses pontos, nós podemos distribuir esse conteúdo de três formas principais. Uma é criação de ficção: iniciamos recentemente a VICE filmes, que temos produzimos e criado alguns longas, bem ficção. O outro ponto são séries documentais. Séries documentais aqui no Brasil, a gente tem o exemplo do vídeo do mito do Bolsonaro, a legalização da maconha no Brasil, o Baseado em Fatos. E quando nós falamos de jornalismo, é relatos (sic) do que acontece, e o texto tem uma cacetada (sic) de coisas dentro do nosso site, e os conteúdos em vídeo são mais essas peças mais factuais. Então quando a situação tava feia lá na *[Favela da]* Maré, nós criamos um conteúdo lá, é um conteúdo, por exemplo, “*Caiu na Rede*”, que nós falamos sobre assédio digital, que a gente mostrou principalmente com mulheres. Bom, aí quando

nós olhamos ficção, nós podemos trabalhar de diversas formas: nós podemos ter colunas, séries, vídeo, curtas [*inaudível*] e por aí vai. Documental também, jornalismo também, é uma amplitude bem grande. Sendo que o formato de texto, de produção desse conteúdo, ou nós podemos distribuir nos meios impressos (no Brasil, nós descontinuamos a revista, em alguns lugares do mundo, a revista ainda existe e existe bem. E aí são questões legais de cada mercado, né.) Esse conteúdo pode ser distribuído na TV, nos meios OOH que é (sic), por exemplo, nas mídias que tem em elevador de prédios comerciais, etc..., tem conteúdo da VICE ali, vira e mexe isso vai ser impactado. E nos meios digitais, óbvio, que é de onde tudo nasceu... Facebook, sites, Instagram e o que mais existir, né.

Quando nós pensamos na nossa estrutura, no nosso ecossistema de conteúdo... Eu gosto de fazer esse tipo de associação. Imagine a VICE como um grande portal e as nossas submarcas (*Motherboard*, que fala de ciência e tecnologia; *Waypoint*, que é de games...), daí nós criamos essas subeditorias para conseguir melhor conectar com esses pontos de desejo das pessoas. Além desses Fashion Points, nós também temos IPs que são originais. O que são IPs? São séries, são franquias de conteúdo que nós criamos e eles viram ou filmes ou programas, eles tem uma personalidade própria. Eu recomendo um dos primeiros que nós criamos e que teve maior relevância, que é o "*Reincarnated*" com o Snoop Dogg. Então ele é um belo exemplo de uma produção que é uma IP que fala sobre drogas e que é um longa-metragem e fixa a nossa marca. Mas também, por exemplo, o *VICE on HBO* acontece todas as semanas, principalmente nos EUA. Então é um conteúdo da VICE, que já tem essa cara, mas é um programa que já é formatado, que já tem todos os pormenores dele lá. Se você quiser um belo exemplo em português dentre esses aqui que eu passei... se você colocar *Vacation Views* no Youtube, vai ver que o conteúdo do Rio de Janeiro está disponível em português, que é o que nós entrevistamos o Bolsonaro e deixamos ele numa saia justa.

PERGUNTA: *Esses conteúdos dos IPs, é tudo documental ou também tem conteúdos ficcionais?*

RESPOSTA: Depende. O *VICE on HBO* são documentários mesmo. Mas nós temos alguns produtos ficcionais, "*American Honey*" é um ficcional, então é

distribuído entre os dois. Além disso, imagina que o conteúdo é uma coisa só. Então vou pegar de exemplo o que nós fizemos de diretoras pornôs que fizemos aí no Brasil, o conteúdo é um documentário. Então nós temos uma parceria com outras plataformas, que nós buscamos adaptar esse conteúdo da melhor forma. Então se pegar o exemplo das diretoras pornôs, você vai ver que no Youtube, esse conteúdo está na íntegra lá, assim como no Facebook. No Instagram, nós temos uma versão desse conteúdo em um minuto, também nos Stories, nós criamos uma mecânica para trazer as pessoas para esse universo, e também no Twitter; nós também trabalhamos o conteúdo. Em parte, nós vamos adicionando conversa e engajamento nessa história. Nós buscamos respeitar as particularidades de cada plataforma.

Aqui [*indica conteúdo em tela compartilhada com o autor*] é alguns parceiros (sic) que trabalhamos no Brasil. Se você entrar no site da VICE, vai ver que tem uma série com a Petrobras que se chama “*Remake*”. Com a Skyy Vodka, nós fizemos um evento, nós fizemos um *hub*, uma plataforma com conteúdo que fala sobre diversidade e tudo mais, e tem matérias e tudo. [*inaudível*] Nós conectamos um *hub* dentro da VICE que fala sobre exploração de bares e tudo mais. A (não entendi o nome da série 23’46) é um conteúdo que tá aí rolando, é uma série que nós temos que é a (não entendi o nome da série 24’00). Natura é uma plataforma que a VICE não assina como VICE, só que nós que criamos e fazemos a curadoria, que é o Natura Musical. Esse é um projeto que tem rolando, ele é bem interessante, vale a pena dar uma olhada. Daí é como nós utilizamos o jeito da VICE para conseguir conectar com o jovem, sendo que isso é um conteúdo da Natura.

Aqui [*indica conteúdo em tela compartilhada como autor*] são só alguns pontos do que as marcas procuram na VICE, então elas procuram estar rolando dentro do universo jovem, elas buscam essa linguagem “*millennial first*”. Tipo, vamos entregar esse conteúdo para pessoas que não se adaptam a como que jovem millennial consome conteúdo. Lembrando que o millennial não é necessariamente aquela faixa de 18 a 34 anos. Mas sim, aquela faixa das pessoas que tem essa cultura que consumir esse conteúdo. Então há pessoas com 40 anos que são millennials.

O terceiro ponto é uma visão de *publisher* de conteúdo, que nós buscamos passar isso para as marcas, que é o que elas buscam. E o último que nós chamamos é o conteúdo *scriptable*, que é um conteúdo que interessa às pessoas e elas vão querer assistir por muito tempo. E isso nós provamos pelas taxas “retenções” dos nossos vídeos ou pela *taxa de scroll* das matérias do nosso site que nós conseguimos mensurar.

Bom, quais são as nossas possibilidades de trabalho (aqui pensando em marcas, né)? Nós criamos *insights*, estratégias, podemos criar os conteúdos, podemos criar o conceito, podemos produzi-los e ativar essas experiências. Na ativação é “multi”, a produção, nós temos uma equipe aqui e em outros países, essa criação de conteúdo em que outras pessoas podem produzir. E *insights* e estratégia é o que rola, por exemplo, nós estamos organizando os *insights* de jovens que é para Ambev. Então nós vamos colocar 60 pessoas, um time inteiro pro marketing da Ambev, para eles entenderem como o jovem pensam em alguns pontos. Então a partir desse, como nós trabalhamos, vem os serviços que nós prestamos. Então, insights, nós temos o VICE Insights, o VICE Connections justamente para viabilizar essa produção e aí a gente fala música, eventos, de conteúdos customizáveis. E o VICE Mídia é como nós distribuímos esse conteúdo em publicidade, ou dentro dos nossos canais ou fora deles.

Perfis e audiência que nós temos, então nós estamos falando com um público millennial de 18 a 34 anos. Está defasado essa proporção entre homens e mulheres, hoje em dia é 50% homens e 50% mulheres. O nosso número de visitantes mensais, de *pageviews*, nós falamos disso de um jeito mais global, abrangendo todas as nossas plataformas. E a questão do tempo de acesso de três minutos é um tempo médio de acesso em todos os nossos conteúdos. Aqui, nós entramos um pouco mais no detalhe, por exemplo, o que é a BPM(???), que é essa VICE Crypto Network (???) . Isso nada mais é (*sic*) do que sites parceiros que nós utilizamos para aumentar os pontos de contato, aumentar a segmentação e entrega de mídia. Então imagina que dentro de uma agência de publicidade, a gente tem um cliente e que ele precisa ter um plano para expandir o conteúdo de, sei lá, um lançamento de um carro. Daí os caras descobrem quais são os sites e quais são os veículos de mídia

que essa campanha vai ser distribuída e isso aqui é uma rede de parceiros nossos em outros países [*inaudível*].

Dentro das soluções comerciais, nós temos dois pontos. Um é: todos os conteúdos que entram na VICE e são assinados como VICE têm que respeitar as nossas premissas de publicação e de alinhamento com o nosso público. E o segundo é como nós classificamos de *White Label*, que nada mais é do que conteúdos que nós criamos a partir de princípios, só que nós não assinamos porque eles não tem a ver com o que rola dentro do nosso site. Isso aqui é uma explicação mais curta do que é criação e distribuição de cada peça de conteúdo. Então o que é da VICE ou é original ou é criado em parceria e tem engajamento com a nossa audiência.

Então o que é *White Label* não é VICE, nós somos apenas produtores e não assinamos. O engajamento e a distribuição ficam a encargo do contratante. Aí tem a criação dessa história, como que é feito, sendo que o que é VICE é o autêntico da nossa audiência, enquanto que o da agência e o *White Label* têm muito mais a ver com o que a marca ou a agência buscam solucionar. Os que são VICE são distribuídos dentro da nossa rede, rede de parceiros e a distribuição do que é *White Label* é em canal e encargo da marca. Sendo que a ativação de conteúdo *White Label* que ficam dentro da VICE é simplesmente com mídia, são banners no site ou coisa do tipo, mas não entram como conteúdo nativo.

O último foco é o que é. Então no caso, quando é *VICE Label* é criado VICE + 'não sei quem'. A VICE determina tom de voz e contexto, quando é *White Label*, a VICE não assina. Então a assinatura é da marca e do cliente. Aqui são alguns formatos de mídia, não sei isso interessa ao seu trabalho, te interessa?

AUTOR: *No Brasil é basicamente distribuído em formato digital, né? Quando especialmente VICE Label...*

RESPOSTA: No Brasil, é distribuído em formato digital, é distribuído nesses que também são digitais, mas são OOH - que são essas telas de elevadores, supermercados -. Basicamente, no Brasil, a distribuição é essa: digital e OOH. E aí

dentro do digital, a gente quebra isso para desktop e similar, tablet... Mas aí acho que não te interessa, né?

AUTOR: *Aí já é uma publicidade mais de banner e os espaços?*

RESPOSTA: Isso. (...) Nós podemos criar *clusters* também. Então nós identificamos a população da nossa audiência que gosta de cultura, música, game, esportes para conectar de um jeito mais segmentado. Aqui mostra como que a assinatura do cliente [*inaudível*] dentro do editorial, deixamos isso sempre invisível.

PERGUNTA: *O principal ponto, para mim, do diferencial da VICE é fazer esse publieditorial de uma forma mais... não digo sutil, mas de uma forma diferente mesmo, não fica aquela coisa tão propaganda. Quando vocês fazem um conteúdo VICE Label, por exemplo, ela tem muito da VICE atrelado a mensagem da marca que está procurando vocês e não o contrário: de fazer mais propaganda. Eu queria entender mais esses processos, especialmente quem é que faz, se tem um departamento específico para isso, de força de trabalho, como é a hierarquia que a empresa se organiza para dar conta dessas demandas todas.*

RESPOSTA: O como que nós funcionamos é o seguinte: nós temos sim o setor de planejamento e criação que faz esse conteúdo ficar palatável com a nossa linguagem, só que quando entra como *VICE Label* é que a aprovação está submetida ao editorial, porque o conteúdo que, além de servir a um propósito de marca, também tem que habitar no nosso site e não causar estranheza para a audiência. Então nós trabalhamos com a parte de planejamento, criação e editorial para fechar essa história com esse conceito e aí entregar o produto final.

PERGUNTA: *E como é que se dá dentro desse setor a questão da... quem é que produz esse conteúdo? É um jornalista, é um publicitário, é alguém sai do editorial, que sai das suas funções que sai das suas funções de departamento de jornalismo e editorial para produzir esse conteúdo ou é alguém alocado no departamento comercial que faz essa produção?*

RESPOSTA: Não, nada é alocado no departamento comercial. Departamento comercial só vende. O que acontece é que depende do tipo de conteúdo. Se for um conteúdo, por exemplo, *hub* editorial, nesse tipo de conteúdo quem vai desenvolver o recurso vai ser um jornalista, um fotógrafo... Por exemplo, em um documentário junto com uma marca, nós vamos ter que ter outros profissionais. Por isso que eu digo que sempre vai ter um crivo de jornalista, no caso, mas os recursos necessários para execução de cada projeto vai depender de cada projeto.

PERGUNTA: *E para orientação para esse jornalista, tem...?*

RESPOSTA: A orientação é dentro dos nossos *[inaudível]* editoriais. Ou dentro dos editoriais da VICE.

PERGUNTA: *E para marca é ok se o conteúdo talvez não saia... Não digo que não saia a favor, mas ela também vai precisar aprovar esse conteúdo, né? E questão desse conteúdo patrocinado, dá para chamar o VICE Label de um *publieditorial*?*

RESPOSTA: Dá, mas como você disse, se não chegar nos propósitos da marca ou se os propósitos da marca não tiverem nada a ver com a VICE, esse conteúdo não é *VICE Label*. É *White Label*. Bem simples assim que nós solucionamos. Porque não tem como o conteúdo ser ok para marca e não ser ok para VICE e estar nos nossos canais. Nós demoramos um pouco para nos adaptar a essa história. Estou aqui há 5 anos, nós já apanhamos ao longo do tempo, mas acho que hoje em dia já há uma compreensão melhor do mercado. Os gerentes de marketing, eles vem que não adianta mais fazer publicidade, na verdade, vocês tem que fazer conteúdo. Então adianta uma marca falar que é ou que apoia algo alguma coisa, se não tem frequência? Acho que hoje em dia é melhor nos ouvir nessa questão.

PERGUNTA: *Estou estudando a parte do modelo de negócio da VICE, a principal fonte de financiamento, de renda da empresa, no Brasil, hoje, vem do que exatamente?*

RESPOSTA: Produção e mídia. É equilibrada essa proporção.

PERGUNTA: *Mas fortemente a questão dos conteúdos VICE Label ou a produção de conteúdos pra (sic) ...?*

RESPOSTA: Quando nós falamos produção, ela é fatiada entre *VICE Label* e *White Label*. Aí pode ser dentro da produção meio a meio. No caso de mídia, aí é mídia dentro das nossas plataformas. Mas é porque a produção vai depender muito. Se pegar até o ano passado [2017], nós tínhamos uma plataforma de música sertaneja que ainda existe e tá online, que é *Quando é que é o Brahma Sertanejo*, que nós criávamos vídeos, estávamos em todos os festivais e é grana para caramba de produção. Então era um ano que a produção *White Label* era maior que a *VICE Label*. E esse ano [2018], a produção *VICE Label* é maior que a *White Label*.

PERGUNTA: *então digamos que metade no modelo mais tradicional de venda de mídia e um tanto nessas possibilidades. Você enxergar isso como um diferencial da VICE ou você identifica esse mesmo de tipo de produtos, tanto os moldes de produção White como VICE Label, em outros veículos competidores aqui no Brasil?*

RESPOSTA: Acho que tem sim, não dá para acreditar que a gente tá vivendo numa ilha sozinho. Os veículos se tocaram dessa história, as agências de publicidade se tocaram também. Então competidores aumenta cada dia mais, isso é normal. Dentro do UOL, eles estão pensando assim, dentro da Globo.com eles pensam assim. Nós temos outras fontes de receita que, hoje, elas são menores, mas que nós esperamos que cresçam. Que é a produção de venda metragens (conferir, não tenho certeza 45'18"), que é a produção de venda de *insights* dos jovens, que é algo que nós já fazemos, mas não é a maior receita. Há outras fontes também que nós identificamos, mas o mercado está de olho nessas histórias.

PERGUNTA: *Desde o início, no primeiro ou segundo ano, a VICE já começou a praticar essa...*

RESPOSTA: Ela já nasceu com essa história. No Brasil, ela nasceu muito em função do de um produto feito com a Intel.

PERGUNTA: *A empresa é global. Queria entender um pouco da autonomia e não autonomia. Ou as relações com a matriz e a filial Brasil.*

RESPOSTA: Vamos olhar isso de dois pontos. Um é o estratégico e o outro é tático. Dentro do estratégico, em todos os níveis - comercial, editorial e produção - nós temos alguns pontos que são alinhamentos globais. Então são coisas tipo “*como nós contamos as histórias*”, a linguagem gráfica, o alinhamento de formatos a serem vendidos. Esse é o ponto mais estratégico alinhado não só com a matriz, mas também com todos os outros locais.

No tático, nós temos liberdade editorial, temos liberdade para gerar negócios localmente. Nós temos uma independência local muito grande, embora parte da VICE do Brasil pertença à matriz, como qualquer outra empresa multinacional.

PERGUNTA: *só para eu ter mais claro, como é que se organiza o organograma da empresa? Estava lendo uns conteúdos mais antigos da VICE, uma entrevista com o Tony Cebrian...não sei se ele ainda trabalha na VICE?*

RESPOSTA: ele não está mais na VICE. Nós passamos por profundas transformações esse ano. Nós tínhamos um quadro societário no Brasil e esse quadro se dissolveu, não há mais sócios brasileiros na VICE. A VICE é realmente uma empresa multinacional com funcionários locais.

PERGUNTA: *e como que hoje ela está organizada, estruturada hoje? Temos um departamento editorial e você está locado, por exemplo, em Projetos Digitais? Eu preciso entender.*

RESPOSTA: nós temos uma diretoria de cada departamento. Então, por exemplo, eu sou o diretor de Crescimento da VICE, aí tem o editor-chefe, que é como se fosse um diretor de conteúdo - se for pensar numa linha horizontal -, aí tem diretor de projetos, diretor comercial, diretor financeiro, um diretor pra (sic) *Virtue*,

que é tipo da criação de projetos *White Label*, o diretor criativo e o diretor de produção.

Aí, no caso, eu respondo para uma pessoa que é um *managing director* no Brasil, ela é a Fernanda de Lamare. Ela entrou há pouco tempo, nós contratamos ela grávida de dois meses - é interessante isso da VICE, nós temos buscado uma política de qualidade de salários e oportunidades e de gênero e tal - Então eu respondo para ela, só que na real o meu alinhamento direto operacional é com a diretoria da América Latina. Então nós temos menos estruturas hierárquicas aqui no Brasil para o negócio ser mais rápido. Então respondo para o diretor da região da América Latina sendo que eu tenho um *manager director* local. O cara financeiro é a mesma coisa, o cara criativo é a mesma coisa. Praticamente um perfil de empresa que é um pouco mais jovem né. Tem menos estruturas verticais e mais estruturas horizontais.

PERGUNTA: *E aí no teu departamento, por exemplo, o nome do teu cargo exatamente é?*

RESPOSTA: Eu sou o *head of audience development*.

PERGUNTA: *Aí você é responsável tanto pelo crescimento da audiência como?*

RESPOSTA: eu sou responsável pelo crescimento da VICE dentro das redes sociais e da VICE como um todo. Então o time de mídias sociais está dentro do meu departamento e, além disso, o time de *business intelligence* está dentro do meu departamento, que é a parte de dados, que é para gente tomar decisões estratégicas para o negócio.

PERGUNTA: *e além desses dois times tem mais alguém abaixo?*

RESPOSTA: aí é uma estrutura meio parecida como qualquer outra. Então, por exemplo, aqui no Brasil, tem uma pessoa que trabalha com *business intelligence* e responde direto para mim. E aí eu respondo isso para diretoria *latam*. Mídias

Sociais tem mais gente trabalhando e aí eu tenho uma gerente de mídias sociais e outra de apoio *[inaudível]*.

PERGUNTA: *e mídias não está atrelado ao editorial e sim atrelado ao teu departamento, apesar dele distribuir conteúdo editorial?*

RESPOSTA: Sim, embora o alinhamento de conteúdo seja com o editorial.

PERGUNTA: *então tem sempre esse “cross” entre as diretorias?*

RESPOSTA: Sim, inclusive nós trabalhamos no mesmo ‘quadradão’ juntos.

PERGUNTA: *Isso que eu fiquei curioso sobre essa estrutura mais jovem. Não sei se dá tempo de você falar um pouco sobre a sua experiência pregressa à VICE, mas, pelo menos, destacar o que você enxerga de diferente e os pontos mais similares a outras estruturas organizacionais pelas quais vocês já passou? Para você destacar mesmo no que a VICE difere.*

RESPOSTA: Primeira coisa é o que eu disse antes, são menos barreiras hierárquicas. Isso acho que tem uma diferença bem grande. Eu tenho 12 anos de mercado né. Eu comecei no mercado publicitário dentro da parte de mídia, aí eu cuidei de contas de clientes de tudo que é agência, fui responsável pela conta DSA do Brasil. que é Peugeot, aí depois disso migrei para uma startup inglesa de tecnologia. que eu tinha atribuições comerciais dentro dessa história, fazia parcerias com portais de internet e vendia para agência de publicidade. E aí entrei nesse mundo editorial. Essa é a minha experiência. *[inaudível]*.

Um ponto é a questão da faixa etária, eu acho que a VICE é um lugar mais jovem, com uma estrutura mais jovem de trabalho, mas isso é algo muito parecido também, empresas *[inaudível]*, que a faixa média de idade é jovem. Aí a VICE não tem tanta diversidade de gerações diferentes do mercado de trabalho. Tem o que é bom e o que é ruim. Mas é natural do negócio.

PERGUNTA: *Isso garante o fit tá mais alinhado com as pessoas que vocês se relacionam?*

RESPOSTA: Exato, isso cai nos pontos que, por exemplo, pega o financeiro da empresa. O financeiro da empresa tem que saber um pouco de internet. O advogado da empresa tem que saber de conteúdo, se não souber de conteúdo não rola. Então acho que a internet puxa a gente para esse tipo de estrutura.

PERGUNTA: *Prospectando o futuro, como tu imagina que o mercado vai estar se posicionando e quais são as tendências que você enxerga para o futuro. A VICE mesmo comentou faz pouco que está investindo em outros tipos de conteúdo. Que outras maneiras de ganhar dinheiro tu acha que o mercado está aprendendo?*

RESPOSTA: A VICE ou o mundo?

PERGUNTA: *Pode ser um misto dos dois?*

RESPOSTA: Primeira coisa é a expansão das nossas plataformas. Nós estamos nesse caminho, deixar o conteúdo da VICE em outros locais para futuramente ter a mais dentro da TV. Muita coisa a mais que não dá para gente conversar agora, que são mais confidenciais. A VICE tá dentro da TV, tá melhor postada dentro das plataformas originais, mas como a gente fala de dinheiro tem essa diversificação de produto, então a licenciatura de conteúdos é uma receita futura importante. Então se parar para pensar que estamos em 55 países, que 55 países geram conteúdo... pô...(sic)

PERGUNTA: *é super rico porque todo mundo aproveita esses conteúdos, né!?*

RESPOSTA: exatamente! Então, a licenciatura de conteúdos eu acredito que tem um futuro interessante. E olhando pro futuro é meio que meu ponto né. A internet tem mudado muito. Tava no computador, do computador foi para o celular e do celular tá indo para pessoas. Então, na verdade, a gente faz experiências com pessoas. Eu acho que é também um futuro, uma receita futura que vai ser

importante. Então as pessoas no futuro não terão que se conectar, elas já estarão conectadas de alguma forma. Na rua, no ponto de ônibus, na fazenda... e a gente tem que seguir essa história também. E eu acho que isso vai fazer a diferença.

E óbvio também, e aumentar essa *[inaudível]* e a gente continuar sendo referência para o jovem né. Porque, às vezes, se a gente continuar sendo a referência do jovem, às vezes a gente não vai conseguir distribuir conteúdo em plataforma nenhuma. As pessoas vão querer pagar pelo nosso conhecimento, pelo universo do jovem.

PERGUNTA: *E essa questão de não cobrar por assinaturas, por exemplo, que é o que jornalões tendem a fazer. Por causa do público-alvo de vocês, o jovem, é em tese um público economicamente ativo, mas não muito afeito a pagar por conteúdo.*

RESPOSTA: Minha opinião pessoal é a seguinte. Nós estamos de assinatura digital, né? Eu acho que a tendência é que o conteúdo seja gratuito. Mas isso é minha opinião personalíssima da coisa. Mas acho que isso pode mudar também, no médio prazo. Vamos pensar assim: as pessoas, hoje, tem uma certa resistência com modelos pago (*sic*) no Brasil. Nos EUA e na Ásia não, tanto que o NY Times é uma assinatura digital. Na Ásia, muitos veículos no Japão tem assinaturas digitais. A VICE opta por não ter isso. Eu acho que a tendência é continuar gratuito - falando isso do meu ponto, não discuti com ninguém -, mas acho que isso vai ser muito mais viável por uma característica de público local do que uma estratégia global. Imagina assim, se no Japão e EUA, todo mundo passar a pagar por conteúdo, a gente vai ser muito bobo. Se for do dia a dia do jovem, pagar pelo que ele quer ver e não consumir publicidade no que ele quer ver. A internet muda tão rápido e os meios de monetização tanto *[quanto]*. Quando eu entrei no mercado de trabalho, se tinha uma campanha de lançamento de carro, o investimento máximo para publicidade e produção na internet era de 2% a 5%. E eu entrei em 2006. Hoje em dia *[2018]*, esse número de 5% é ridículo, as vezes chega a ser metade, às vezes um pouco menos, às vezes é um pouco mais. Então é uma série de fatores, como isso vai ser rentabilizado (*sic*), tem a ver também com a queda de monetização da TV, o aumento da monetização da internet, o Youtube já tem vendido espaço publicitário

via GRT, TRT, todos esses meios de mídia mais tradicionais... Sei lá, se a VICE tiver 5 milhões de views em vídeos mensais no Brasil, será que a gente não vai trabalhar no GRT? Então acho que os modelos digitais mudam muito rápido, acho que aí é um ponto.

PERGUNTA: *E das coisas que não mudam? A proposta de valor para aquilo que você acha que é imutável desde a fundação até hoje. O que você enxerga que é a principal característica VICE?*

RESPOSTA: Certamente, a principal característica da VICE é gerar conteúdo autêntico e que a VICE não seja interlocutora e sim o jovem seja interlocutor. Isso nunca vai mudar na empresa. Então sempre quem é que faz a história são os personagens da história. E não a gente que está ali dentro da história. Isso nunca vai mudar, é no vídeo, é no tipo de texto que a gente escreve, é em tudo. Isso é a essência do nosso negócio. É dar o protagonismo para quem é o protagonista mesmo. Mas não dividir essa coisa. Que é o que rola hoje. Você liga a TV e você não entende a história pelo agente da história, você entende a história pelo cara que te apresenta a história. Então todo mundo tem opinião e normalmente essa opinião são maiores do que os protagonistas. O que é um tremendo erro.

PERGUNTA: *O desafio é a empresa envelhecer sem...?*

RESPOSTA: Isso já tem acontecido, viu? Isso é um enorme desafio. Lembra quando eu te falei que *millennial* não é faixa etária, mas sim o espírito. A VICE nasceu globalmente em 1995, se a gente pensar que “*ah, o nosso público de 95 não olha a coisa como o que tem 18*”, mas se ele tiver o espírito – que é o que acontece hoje em dia - a gente consegue reter esse público por mais tempo. Só que a gente tem que continuar sendo jovem. A gente tem que captar esse público mais como a nossa forma de linguagem. Então, se você pega a *VICE News*, que é uma publicação nossa que tem uma faixa etária um pouco maior, você vê que a linguagem na *VICE News* é jovem. Nós buscamos acompanhar o nosso público, mas acompanhar no nosso público não significa esquecer a nossa fonte principal que é a nova geração mesmo, que é o nosso propósito.

PERGUNTA: *Por curiosidade quase, o que te fez ir trabalhar na VICE? O que te despertou o desejo? Como é que se deu essa ida para aí? Porque você não trabalhava com editorial anteriormente.*

RESPOSTA: Eu lidava muito com mercado publicitário. Eu tinha uma decepção, que era: que eu planejava que esse conteúdo atingissem (*sic*) muitas pessoas, milhões de pessoas, e não tinha valor algum isso. E eu sentia isso. Que valor que eu to dando para o tanto que eu me exponho? E aí eu já conhecia a VICE, gostava da publicação e quando eu percebi que eu podia expandir, fazer essa expansão de conteúdo que gerasse valor para as pessoas, aí foi o ponto que me fez tomar a decisão de vir para a VICE e de continuar. Cinco anos dentro desse mercado, no mesmo lugar, é bastante.

PERGUNTA: *e é justamente é um mercado que passa por turbulências desde sempre. E a que você atribui essa permanência, o sucesso da VICE hoje é conseguir se adaptar, é saber conversar com o público certo? Porque ela me parece navegar um pouco mais tranquila nessas águas turbulentas do mercado editorial. Pelo menos a visão de fora é que ela transmite uma certa estabilidade, que os jornais mais tradicionais não. Claro, tem a questão de ser uma empresa global, de ter um outro aporte. Mas você essa mesma visão que eu? Ou a que você atribui?*

RESPOSTA: eu tenho, mas isso se dá por uma série de fatores óbvios, né. Mas acho que é o ponto que nós discutimos um pouco lá atrás, que é um pouco as nossas estruturas internas, da nossa comunicação ser mais rápida. A gente não tem o presidente que fica no 22º andar e não fala com ninguém. Então acho que esse tipo de coisa que realmente ajuda, a gente tá mais fresco.

AUTOR: e saber falar certo com o público certo.

YURI: sim.