

ARTIGO

INOVAÇÃO EM PRODUÇÃO DE CONTEÚDO NA MÍDIA ESPORTIVA:

o caso da ESPN do Brasil



RENATA SOARES NETTO

Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo – São Paulo – Brasil

ORCID: 0000-0003-1001-6201

EGLE MULLER SPINELLI

Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo – São Paulo – Brasil

ORCID: 0000-0002-6697-0419

DOI: 10.25200/BJR.v17n3.2021.1380

Recebido em: 30/11/2020

Desk Review em: 25/01/2021

Editora do Desk Review: Monica Martinez

Revisado em: 15/03/2021

Revisado em: 27/06/2021

Aceito em: 18/08/2021

RESUMO – Este artigo investiga a implementação de inovações na produção de conteúdo esportivo feitas pela ESPN do Brasil, durante a última década, realizadas como reflexo das mudanças em seu ecossistema midiático. A abordagem metodológica é qualitativa e, com base em perspectivas teórico-conceituais sobre inovação no jornalismo, foram estabelecidos três critérios de análise: contextualização, engajamento e tecnologias digitais. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais relacionados ao caso estudado. Constata-se que as experimentações na produção de conteúdo não se isolam de outras questões da indústria de mídia, como a crise nos modelos de negócios e a necessidade de uma liderança estratégica para a inovação. A busca desenfreada pela inovação é tão arriscada quanto se manter estagnado e a inovação tem de ser conectada com o propósito da empresa de mídia.

Palavras-chave: Inovação no jornalismo. Produção de conteúdo. ESPN do Brasil. Jornalismo esportivo.

INNOVATION IN SPORTS MEDIA CONTENT PRODUCTION: an ESPN Brasil case study

ABSTRACT – This article investigates the implementation of innovations in the production of sports content made by ESPN do Brazil, during the last decade, carried out as a reflection of the changes in its ecosystem. The methodological approach is qualitative and, based on theoretical and conceptual perspectives on innovation in journalism, three analysis criteria were established: contextualization, engagement and digital technologies. Data were collected through semi-structured interviews with professionals related to the case studied. It appears that experiments in the production of content are not isolated from other issues in the media industry, such as the crisis in business models and a strong strategic leadership for innovation. The main conclusion is that the unrestrained search for innovation is often as risky as remaining stagnant and that innovation has to be connected with the purpose of the media company.

Key words: Innovation in journalism. Content production. ESPN of Brazil. Sports journalism.

INNOVACIÓN EN PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS EN MEDIOS DEPORTIVOS: estudio de caso de ESPN Brasil

RESUMEN – Este artículo investiga la implementación de innovaciones en la producción de contenido deportivo realizadas por ESPN do Brasil, durante la última década. El enfoque metodológico es cualitativo y, basado en perspectivas teóricas y conceptuales sobre la innovación en el periodismo, se establecieron tres criterios de análisis: contextualización, engagement y tecnologías digitales. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestructuradas con profesionales relacionados con el caso estudiado. Parece que los experimentos en la producción de contenidos no están aislados de otros temas de la industria de los medios, como la crisis de los modelos de negocio y la necesidad de liderazgo estratégico para la innovación. La principal conclusión es que la búsqueda desesperada de innovación es a menudo tan arriesgada como permanecer estancada y que la innovación tiene que estar conectada con el propósito de los medios de comunicación.

Palabras clave: Innovación en el periodismo. Producción de contenido. ESPN de Brasil. Periodismo deportivo.

1 Introdução

Este estudo tem como foco a filial regional brasileira da empresa de mídia globalizada Entertainment and Sports Programming Network (ESPN), uma das maiores referências no mundo em produção e transmissão de conteúdo esportivo com mais de quatro décadas de existência, conhecida como The worldwide leader in sports, pertencente ao grupo The Walt Disney Company. A empresa tradicional de mídia esportiva americana iniciou suas operações em 1979, em um ambiente estável e apoiando suas filiais ao redor do mundo até 2010, quando foi afetada por duas ondas de mudanças disruptivas

no setor: a digitalização de processos comunicacionais e a entrada das mídias sociais. A ESPN do Brasil, que desde sua criação, em 1989, vinha ampliando sua estrutura de canais para se transformar em uma empresa multiplataforma, também foi impactada.

No início de 2020, a ESPN do Brasil apresentava quatro canais lineares pagos (ESPN, ESPN Brasil, ESPN 2 e ESPN Extra), um site de notícias multiesportivas (espn.com.br), aplicativo (o ESPN App, com sua plataforma Watch ESPN de SVOD embarcada) e contas nas principais redes sociais no Brasil (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube e TikTok). Em maio de 2020, o portfólio de produtos de conteúdo da ESPN do Brasil aumentou ainda mais com a fusão resultante da compra bilionária pela Disney da 21st Century Fox, agregando mais dois canais esportivos com a marca Fox Sports Brasil, seus maiores concorrentes até então.

Assim como sua matriz, a ESPN do Brasil teve de inovar em várias frentes, dentre elas a de produção de conteúdo, tornando-se um exemplo de mídia tradicional televisiva esportiva que teve de se adaptar para sobreviver no mercado. Na última década, o mercado de TV paga no Brasil teve mais um impacto com a revolução do streaming de vídeo pela internet, inicialmente gratuito (YouTube) e posteriormente pago (Netflix), o que fez com que caísse o número de assinantes. A maneira de se consumir conteúdo audiovisual também foi alterada com o hábito On Demand, afetando o modo de se assistir às transmissões esportivas (Lindholm, 2019). E para tornar o cenário mais complexo ainda, tanto gigantes digitais como o Facebook, Twitter e até o TikTok, quanto plataformas menos conhecidas, como a DAZN, começaram a competir com canais esportivos como a ESPN pelos direitos de transmissão.

A análise relacionada às inovações na produção de conteúdo deste estudo foi realizada a partir de 2012, quando ocorreu o aumento de concorrência e a queda de assinantes no mercado de TV por assinatura, agravadas pela instabilidade econômica do Brasil. Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa para investigar os sintomas de inovação referentes à produção de conteúdo da ESPN do Brasil com base em um referencial teórico-conceitual sobre inovação no jornalismo e de dados coletados por meio de 12 entrevistas semiestruturadas realizadas de setembro a dezembro de 2019 com profissionais que exerceram cargos de gestão na empresa.

“Uma amostra qualitativa ideal é a que reflete, em quantidade e intensidade, as múltiplas dimensões de determinado fenômeno e

busca a qualidade das ações e das interações em todo o decorrer do processo” (Minayo, 2017, p. 10). As entrevistas semiestruturadas foram previamente planejadas com o intuito de obter descrições relacionadas ao cotidiano profissional dos entrevistados no que diz respeito à interpretação do significado dos fenômenos investigados na pesquisa (Kvale, 2011). A seleção dos entrevistados foi determinada com o intuito de trazer perspectivas múltiplas e diferenciadas sobre o mesmo objeto, contemplando desde aqueles que trabalharam diretamente com a busca de inovação em produção de conteúdo, como profissionais de outras áreas da empresa que não atuavam exclusivamente na execução do conteúdo, mas que dependiam dessa área para desenvolverem trabalhos em outros setores como negócios e pesquisas¹.

Para trazer uma amostra plural, foram estabelecidos quatro grupos de entrevistados² conforme funções e colocações profissionais exercidas na empresa:

Grupo 1 – Ex-funcionários da área de conteúdo: José Trajano, jornalista e fundador do canal ESPN Brasil, foi comentarista até 2016, quando foi desligado da empresa; João Palomino, foi vice-presidente de jornalismo e produção da ESPN do Brasil até agosto de 2019, quando foi desligado no processo de fusão entre Disney/ESPN e Fox; Arnaldo Ribeiro, jornalista esportivo, entrou na ESPN como comentarista, foi gerente de programação e chefe de redação, desligado no processo de fusão entre Disney/ESPN e Fox.

Grupo 2 – Funcionários da área de conteúdo na ocasião da pesquisa: Paulo Cobos, jornalista, na ESPN do Brasil atua como editor-executivo do site e da redação; Luciano Silva, gerente de produção na ESPN do Brasil (saiu da empresa em março de 2021, após o término da pesquisa); João Mekitarian, gerente de produção e conteúdo digital da ESPN do Brasil.

Grupo 3 – Ex-funcionários de outras áreas: German Hartenstein, foi diretor financeiro e presidente da ESPN do Brasil por mais de uma década, desligado em 2019 no processo de fusão Disney/ESPN e Fox; Marcello Zeni, trabalhou por 25 anos na empresa e foi desligado em 2019, devido aos movimentos da fusão Disney/ESPN e Fox; Marcos Amazonas, responsável pelo lançamento da ESPN no Brasil e pela criação do mercado de TV paga no país, no início da década de 1990.

Grupo 4 – Funcionários de outras áreas na ocasião da pesquisa: Renata Policicio, vice-presidente de pesquisa e insights da ESPN nos Estados Unidos para mercados internacional e global; Adriana Naves, foi VP de distribuição de conteúdo dos canais Fox, em maio de 2019 passou a ser diretora na fusão com Disney/ ESPN e Fox (saiu da empresa em março de 2020, após o término da pesquisa); Danilo Campos Vieira Filho, diretor de marketing na Disney/Fox e ESPN, desde 2019.

O roteiro de perguntas foi previamente determinado e planejado a partir de três categorias que emergiram da fundamentação teórica sobre inovação e jornalismo, dentre outras: contextualização, engajamento e tecnologias digitais (categorias escolhidas pelas autoras como relevantes neste segmento televisivo esportivo). Buscou-se assim, por meio da análise dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas a partir dessas três instâncias, averiguar fenômenos relativos às implementações de inovação na produção de conteúdo de uma empresa tradicional de mídia esportiva, a ESPN do Brasil, na busca pelas constantes atualizações impostas no ambiente digital durante os últimos dez anos.

2 Inovação no jornalismo em produção de conteúdo

O conceito de inovação não é novo no segmento de negócios, nem na academia. O termo tem sido pesquisado por mais de um século, desde que o economista Joseph Schumpeter (1982) iniciou seus estudos a respeito, em 1911. No campo da comunicação, e mais especificamente no do jornalismo, o conceito de inovação começou a ser abordado com mais intensidade a partir de 2010, devido à crise do jornalismo impresso gerada pela revolução digital, o período “pós- rotativas”.

Este período de mudanças e rupturas para a atividade jornalística foi chamado de “jornalismo pós-industrial” pelo jornalista norte americano Doc Searls no início do século XXI e, em 2013, voltou a ser empregado nas pesquisas acadêmicas por influência do relatório sobre o tema editado pelo Tow Center para Jornalismo Digital, da Universidade de Columbia (EUA), ao analisar como a chegada da internet desestruturou todos os antigos modelos do jornalismo (Anderson et al., 2014).

O avanço das empresas do Vale do Silício provocou mais um remodelamento do jornalismo em todas as mídias noticiosas e fez com que grandes empresas de tecnologia passassem a dominar o mercado em termos de audiência e publicidade e obrigassem meios de comunicação a repensar processos, produtos e estruturas (Bell et al., 2017). A vida cotidiana passou a ficar impregnada pela mídia e, com as mudanças nas práticas cotidianas no ambiente digital, a inovação passou a ser uma estratégia primordial para as organizações jornalísticas conquistarem e atenderem às necessidades do público (Deuze, 2015).

Este cenário de transformações aceleradas abriu um amplo campo de estudo de inovação no jornalismo, com possibilidades de pesquisas em diferentes dimensões de análise das empresas de mídia, que vão desde a produção de conteúdo jornalístico até processos organizacionais, formas de distribuição e modelos de negócios. Porém, quando uma empresa inova em uma área, outras também são impactadas, o que dificulta observá-las de forma isolada (Bleyen et al., 2014).

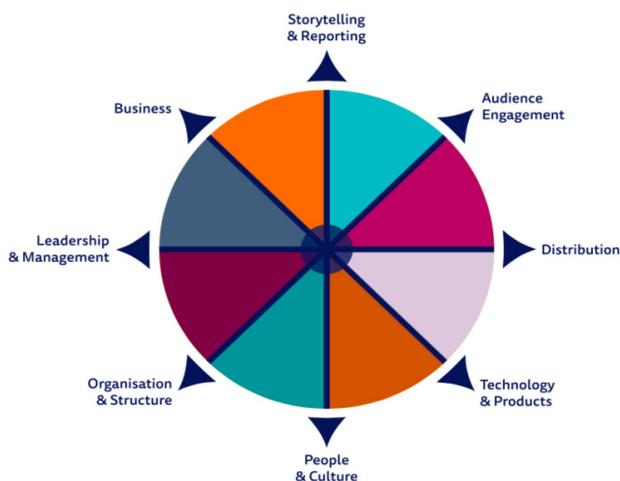
Porém, na última década, o conceito de inovação no jornalismo enfrentou um paradoxo: por um lado, houve um culto ao “novo”, uma necessidade de experimentar diante de um ecossistema complexo e mutante; e, por outro, um desgaste pelo excesso de positividade no uso do termo, além de críticas sobre o conceito de inovação estar no âmago do processo de desenvolvimento capitalista (Fontenelle, 2012). Contudo, a prática da inovação apresenta-se inevitável para vários estudiosos do tema, considerada “a chave para a viabilidade dos meios de comunicação na era digital” (Pavlik, 2013, p. 190). E os estudos apontam para uma direção de que os desafios da inovação nas empresas de mídia não podem estar apenas atrelados a geração de receitas, “pois a busca do lucro deve ser precedida da criação de relevância” (Anderson et al., 2014, p. 47).

Uma pesquisa da Reuters em parceria com a Oxford (Posetti, 2018) teve como objetivo buscar um modelo sustentável de inovação em jornalismo em uma era de mudanças perpétuas. “As organizações de notícias interessadas em desenvolver estratégias sustentáveis para a inovação jornalística precisam estar dispostas a experimentar em uma ampla frente, mas também a identificar objetivos e dimensões específicos pelos quais desejam progredir” (Posetti, 2018, p. 25).

Após entrevistas com uma série de jornalistas, a pesquisa concluiu que a falta de experimentação pode levar à estagnação,

mas a busca incessante e a curto prazo por novas tecnologias, por exemplo, acarreta também o risco de desperdício de esforços e ausência de resultados (Posetti, 2018, p. 25). Uma das grandes contribuições desse estudo da Oxford para o campo da inovação no jornalismo é a formulação da Roda da Inovação (figura 1), que representa de maneira bem completa o inter-relacionamento entre oito áreas que compõem uma empresa de mídia: reportagem e *storytelling*³; audiência e engajamento; distribuição; tecnologia e produto; pessoas e cultura; organização e estrutura; liderança e gerenciamento; e modelos de negócios.

Figura 1 - Roda da Inovação



Fonte: Posetti (2018, p. 14).

A concepção da Roda da Inovação se relaciona com estudos como o de Boczkowski (2004), que avaliou a inovação na mídia a partir de um gerenciamento sólido e com propósito de integração entre pessoas e recursos nos setores de tecnologia, comunicação e organização. É preciso, portanto, “classificar essas acepções de inovação e fundamentá-las em autores de referência” (Rossetti, 2013, p. 64). Há também várias áreas específicas estudadas dentro do ecossistema jornalístico – que são chamadas também de dimensões, aspectos ou perspectivas de inovação, dependendo do autor ou estudo.

A teoria de Francis e Bessant (2005), por exemplo, é a dos quatro Ps na inovação (produto, processo, posição e inovação

paradigmática). Já Bleyen et al. (2014) estabeleceram uma tipologia de inovações de mídia, baseada em cinco categorias: modelo de negócio, produção e distribuição, consumo e mídia, forma interna e produto principal. Para García-Avilés et al. (2019), quatro são os aspectos mais significativos: produção de conteúdo, processos, distribuição e comercialização. “As mais importantes (formas de inovação) do ponto de vista das indústrias de mídia parecem ser as inovações relacionadas ao produto, principalmente no que se refere ao *core* (ou, ao que é mais central da empresa, por exemplo, criação de novos tipos de programas de TV) e inovação do modelo de negócios”. (Bleyen et al., 2014, p. 28).

Dentre as categorias possíveis de análise, este artigo foca no aspecto da produção de conteúdo. A implementação de inovações em conteúdo pode resultar em novos formatos e linguagens em diversas mídias e plataformas a partir da produção de narrativas criativas e envolventes. O uso de tecnologias digitais também incrementa a produção de layouts e interfaces interativas, multimídias e imersivas, o desenvolvimento de aplicativos, propostas de navegabilidade ágil e intuitiva e acesso a dados diversos. Porém, estudos alertam que esse processo tecnológico não pode deixar de lado o âmago do jornalismo referente à produção de conteúdo com informações verificáveis e de interesse público (Posetti, 2018). Mas, as inovações tecnológicas têm transformado todo o processo de produção jornalística, com as novas formas emergentes de se trabalhar, representadas pela produção de formatos multimídia, uso de drones, realidade virtual e robotização (Grubenmann, 2016).

Em um mundo em que ha uma enxurrada de informações disponíveis e gratuitas, a notícia básica dos fatos perde valor, deixando de ser suficiente para sustentar empresas jornalísticas, que além de divulgarem fatos, precisam também fornecer contexto para mobilizar comunidades em torno das notícias e informações (Christensen et al., 2012). Segundo Bradshaw (2007), as publicações no meio digital requerem um equilíbrio entre velocidade e profundidade, elementos contraditórios que trazem desafios para a produção de conteúdo jornalístico, pois existe a necessidade de se produzir com rapidez, mas também, desacelerar e buscar contextos em uma variedade de dados, fontes e documentos.

A produção de conteúdo para os dispositivos móveis e centrada no usuário também é fundamental para que o jornalismo sobreviva, principalmente porque o celular e as mídias sociais hoje

atuam no processo de coleta de informações (Hill & Bradshaw, 2018). No ambiente digital, é possível analisar o engajamento da audiência com determinado assunto, o que direciona a busca por outros conteúdos que sejam relevantes e, ao mesmo tempo, de interesse do público. As organizações jornalísticas também estão aprendendo a conquistar a lealdade do usuário com a indústria de videogames, tentando adaptar e aplicar mecanismos típicos desse setor para aproximar a audiência dos conteúdos produzidos (García-avilés et al., 2019). Jornalistas perceberam a necessidade de usar ferramentas inovadoras para produzir conteúdo diferenciado.

Dentro deste contexto, a mídia esportiva está cada vez mais social (Billings, 2011), já que as plataformas digitais criam uma intensa relação com a audiência de comunidades (ou times) específicos (Meân, 2011). No segmento esportivo existe o estímulo à criação do que se chama em inglês de *fandom*, termo usado para os fãs de esporte que procuram notícias esportivas com propósito social – para se abastecerem de conteúdo para suas conversas, presenciais ou em mídias digitais (Porter et al., 2011).

As possibilidades de inovação na produção de conteúdo são inúmeras. Para este artigo foram elencadas apenas três dimensões de análise que aparecem com recorrência nos estudos de jornalismo como fatores que impulsionam a inovação: uso de tecnologias digitais; contextualização das narrativas; e engajamento da audiência. Porém, estas três instâncias não são isoladas nos processos de inovação e a empresa de mídia que pretende inovar em produção de conteúdo precisa constantemente reelaborar seus propósitos a partir de uma estrutura organizacional que incentive processos inovadores e trabalhos em sinergia. “A dissecação colaborativa de estratégias de inovação entre jornalistas experientes destacou o valor de conversas interculturais, organizacionais e facilitadas [...] que permitem experiências compartilhadas, a polinização cruzada de ideias e as sementes de potenciais futuras colaborações” (Posetti, 2018, p. 25).

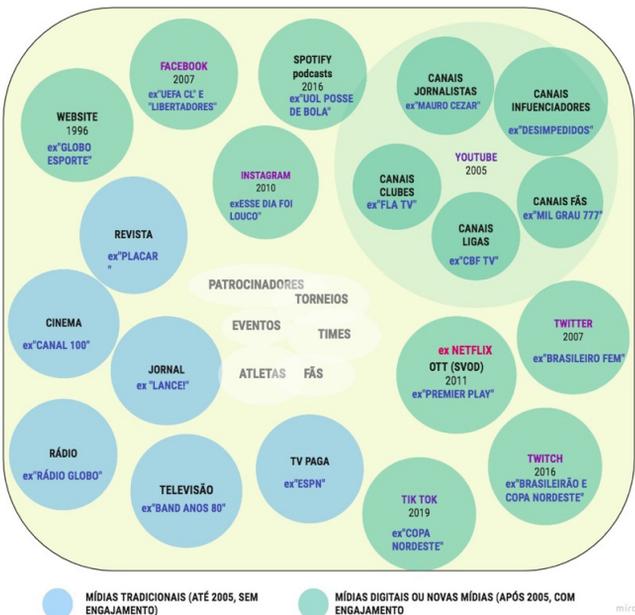
3 O ecossistema da mídia esportiva no Brasil

O termo ecossistema midiático é utilizado em estudos de comunicação desde os tempos iniciais da internet para descrever as relações entre a blogsfera e a mediasfera, mas “com o surgimento dos chamados *self-media* (publicadores não profissionais de

informação) e das plataformas sociais móveis, o conceito ganhou novos significados passando a designar todo o complexo sistema de relações entre os velhos e os novos meios” (Canavilhas, 2011, p. 2). Trata-se de entender que, assim como nos ecossistemas das ciências naturais, o ecossistema midiático contemporâneo se estabelece em um ambiente de transformação constante dentre os elementos que o compõem.

Uma maneira de compreender como o ecossistema midiático televisivo no Brasil está se transformando (figura 2), é observar o caso da ESPN do Brasil. De 1989, ano de sua criação, até 1996, a ESPN do Brasil vinha convivendo de forma a competir pela atenção do público apenas com mídias tradicionais (jornais, revistas, cinemas, rádios e televisão aberta). A partir daí, as tecnologias digitais possibilitaram a entrada de novos canais e plataformas digitais como websites, blogs, redes sociais e aplicativos que foram compondo o novo ecossistema midiático: YouTube (2005), Facebook (2007), Twitter (2007), Instagram (2010), Netflix (2011), Twitch (2016), Spotify (2016), TikTok (2019), entre outras.

Figura 2 - Ecossistema de produção de conteúdo esportivo no Brasil



O ambiente aqui é formado por atletas, confederações, eventos, times, público e patrocinadores. Estes elementos formam o conjunto de “matéria prima” para as mídias produzirem seus conteúdos. O YouTube instituiu a inovadora ferramenta de compartilhamento de vídeos, além da possibilidade de o consumidor também deixar comentários nos vídeos. No interior da plataforma começaram a surgir diferentes tipos de canais ligados ao esporte: de jornalistas independentes, de influenciadores produzindo entretenimento, de ligas, de clubes e de fãs de esporte. Em 2012, outro entrante no ecossistema midiático foi a Netflix, abrindo o mercado de SVOD no país (vídeo on demand por assinatura) e desestabilizando o mercado de TV por assinatura, modelo de negócio gerador de receitas da ESPN do Brasil.

4 Sintomas de inovação na produção de conteúdo da ESPN do Brasil

A ESPN do Brasil foi bastante inovadora nas duas primeiras décadas de vida (anos 1990 a 2000), quando o ecossistema em que estava inserida ainda nem era muito complexo e não tinha tantos desafios com relação a quantidade de concorrentes. Nesse período inicial, a ESPN foi a pioneira em vários aspectos no Brasil, como: fazer cobertura de eventos *in loco* nos eventos internacionais; investir em jornalismo investigativo; criar programação esportiva em português 24 horas por dia; criar canais complementares em grandes eventos, como Copa do Mundo e Olimpíada; lançar canal em HD (high definition); ter um aplicativo de vídeos on demand (Watch ESPN); e ter uma plataforma de eSports. “Nós éramos o que o mundo fala de Google hoje... exemplo de agilidade” (Marcelo Zeni, entrevista concedida, 10 de dezembro de 2019)⁴.

Até 2010, o mercado da mídia esportiva em TV paga no Brasil era dividido entre duas empresas: o SporTV, da Globosat, que detinha praticamente todos os direitos de transmissão do futebol brasileiro, o que sustentava este canal na liderança, e a ESPN do Brasil, que comprava todos os eventos internacionais por valores bem mais baratos do que atualmente, como a prestigiada UEFA Champions League. Porém, com a entrada de outros dois grupos do segmento esportivo, a partir de 2012, os canais Fox Sports e o Esporte Interativo (grupo Turner), a ESPN perdeu no Brasil vários direitos de transmissão, assinantes e patrocinadores, o que resultou na demissão de profissionais e na

extinção de diversos conteúdos da grade de programação. A primeira medida de mudança no canal principal, ESPN Brasil, foi o investimento em programas ao vivo de debate sobre futebol, correspondente a uma produção mais barata e geradora de maior audiência por transmitir informações em tempo real.

Em 2018, o grupo de pesquisa de mercado da ESPN nos Estados Unidos realizou um estudo sobre o valor da marca no Brasil e na América Latina. O resultado mostrou que mesmo disputando o posto de segundo lugar no ranking esportivo da TV paga com a Fox Sports, a ESPN tinha forte reconhecimento como uma mídia de credibilidade jornalística e que possuía especialistas de confiança, perdendo só para o canal líder de mercado, o Sportv. A figura 3 mostra três aspectos que compõem a força de cada marca (gerando um número – em vermelho): a relevância (azul marinho), o seu diferencial (azul claro) e se ela é significativa (verde). O estudo de marca no Brasil, realizado pela ESPN e o Instituto Kantar MWARDbrown, teve amostragem de 1.000 entrevistas (70% homens e 30% mulheres, com as seguintes divisões por faixas etárias: entre 15–20 anos: 17%; entre 21–35 anos: 38%; e entre 36–65 anos: 45%). Estes dados mostram que mesmo diante de tantos desafios e reordenações, a ESPN conseguiu manter-se significativa no ecossistema midiático esportivo.

Figura 3 - Pesquisa sobre ordem de relevância de marcas esportivas no Brasil



Fonte: slide sobre força de marca, realizada pela ESPN, cedido por Renata Polício (2018)⁵.

Um dos programas de maior audiência e mais antigos do canal principal, a ESPN Brasil, o Linha de Passe, apresentava um formato de mesa redonda ao vivo para análise das rodadas dos principais campeonatos de futebol e foi mencionado por vários entrevistados deste artigo como uma das grandes referências de conteúdo que manteve a relevância da marca no Brasil, mesmo sem muitas inovações disruptivas nos últimos anos. O programa foi por várias décadas um destino para os fãs de esporte, que assistiam aos jogos dos times de futebol brasileiro em outros canais e, após o término das partidas, vinham imediatamente para o programa para ouvir o que o time de comentaristas do canal iria explicar e opinar a respeito dos lances polêmicos.

O grande trunfo do programa, desde o princípio, foram os grandes nomes das primeiras gerações do jornalismo esportivo do país que passaram pela bancada, como José Trajano, Juca Kfoury e João Máximo. Mesmo que estes nomes tenham deixado a empresa, outras gerações de jornalistas respeitados foram assumindo o programa para se adaptar aos tempos atuais. A presença de comentaristas de credibilidade é o que fez do Linha de Passe o maior exemplo de um produto que trouxe o aspecto de contextualização para o canal, ou seja, criar uma “nova escala de valor para a notícia é um ponto básico para as organizações de mídia operarem – sem a coleta de notícias valorosas, não há como pensar em como distribuí-las e vendê-las” (Christensen et al., 2012, p. 14).

Outro ponto forte levantado pelos entrevistados sobre este programa é o aspecto do engajamento da audiência esportiva, que passa a estar mais motivada para interagir e comentar nas redes sociais do que apenas assistir aos conteúdos (Billings, 2011). Os apresentadores trocaram a comunicação com a audiência feita nos primórdios por fax, na era analógica, pelo estímulo de participação pelo Twitter (o Linha de Passe foi um dos primeiros programas a utilizar uma ferramenta tecnológica que incluía comentários da audiência no Twitter na tela do programa).

O Linha de Passe foi um “destaque da marca ESPN no Brasil, porque os diretores locais privilegiaram por anos o assunto futebol e não a característica multiesportiva do SportsCenter⁶ norte-americano [...] a parte de conteúdo relevante, o que a massa no Brasil consome e gosta, de diversas formas, é o futebol e a discussão sobre futebol” (Arnaldo Ribeiro, entrevista concedida, 01 de outubro de 2019)⁷. Assim, o principal sintoma de inovação aqui é muito mais incremental,

que levou o programa Linha de Passe a conseguir manter a relevância no aspecto contextualização.

Outro exemplo citado pelos entrevistados, que foi se reinventando na maneira de ser produzido ao longo de sua história, foi o Bate-Bola, um dos programas mais antigos do canal ESPN Brasil, que já teve vários formatos, horários e apresentadores, mas que, desde 2015, em uma de suas edições ganhou uma direção diferenciada. A versão Bate-Bola Debate, que ia ao ar de segunda a sexta ao meio-dia, “era um programa de futebol que conseguiu trazer conceitos de *storytelling*, transformando os comentaristas em personagens, e isso trazia automaticamente um vínculo com a audiência, sem que isso virasse monótono e previsível. Cada um representava um tipo de público” (João Mekitarian, entrevista concedida, 14 de outubro de 2019)⁸.

O programa apresentava ainda um dos lados do jornalismo esportivo que sempre deu margem para discussões: o uso do entretenimento. Apesar de muitas críticas, o então vice-presidente de conteúdo João Palomino (entrevista concedida, 30 de setembro de 2019)⁹ defendia essa linha de entretenimento ao indagar “por que um programa de futebol tem de ser macabúzio o tempo todo?”. Mas o aspecto mais inovador citado do Bate-Bola Debate foi o esforço de criar conteúdo para as contas do programa em várias redes sociais – como Instagram e Twitter, procurando ter engajamento também em dispositivos móveis. “Ou seja, fazia todo o 360, e essa não era uma visão muito comum” (João Mekitarian, entrevista concedida, 14 de outubro de 2019). O Bate-Bola Debate conseguiu, então, cumprir com o aspecto do engajamento, pelo entendimento de que um programa de televisão não pode mais viver somente de uma única mídia, afinal, fãs de esporte gostam de discutir, mais do que assistir ou ler conteúdos (Billings, 2011; Christensen et al., 2012; Posetti, 2018).

Outro programa bastante mencionado nas entrevistas como inovador, também do canal ESPN Brasil, foi o Resenha ESPN. Criado para ocupar o espaço da perda de direitos de transmissões importantes do futebol internacional, a partir de 2015 (como a UEFA Champions League e os campeonatos italiano e alemão), o programa consistia em um encontro entre ex-jogadores de futebol famosos, que relembavam histórias divertidas de bastidores e comentavam as rodadas do futebol, em um cenário despojado onde havia uma bola que ficava sendo passada de um para outro integrante durante as conversas. O programa foi reconhecido pelos próprios jogadores

da série A do Futebol Brasileiro em pesquisas¹⁰ como o melhor de toda a mídia do país. “Foi uma inovação porque se tinha um baita preconceito de colocar jogador para falar na televisão, como se eles fossem roubar espaço de jornalistas. Mas funcionou pelo fato deles trazerem a experiência que eles viveram no vestiário, no campo, em casa” (João Palomino, entrevista concedida, 30 de setembro de 2019).

Quase quatro anos depois da estreia do programa, o SporTV, da Globosat, líder do mercado de TV paga, criou o programa Boleiragem, repetindo o mesmo formato de programa descontraído, com ex-jogadores de futebol. O aspecto que caracteriza o Resenha ESPN como representante de um sintoma de inovação, além do formato diferenciado, é ser um conteúdo que traz uma contextualização de um ponto de vista de quem esteve dentro do campo, único e ainda pouco explorado pela mídia esportiva até então. Contextualizar experiências vividas por personagens reais pode, algumas vezes, ser mais impactante que a informação em si, trazendo explicações e significados dos fatos de maior interesse (Christensen et al., 2012; Bradshaw, 2007).

Outro exemplo de sintomas de inovação que apareceu na pesquisa vem da iniciativa de desenvolver documentários e programas através de coproduções com produtoras independentes, com recursos das leis de incentivo ao audiovisual da Agência Nacional do Cinema (Ancine) que, em tempos de cortes de verbas de produção, permitiu a subvenção de inúmeros conteúdos relevantes. A ESPN do Brasil foi pioneira na utilização do artigo 3º A da Lei do Audiovisual da Ancine, que permite que parte dos recursos utilizados na compra de direitos esportivos internacionais fique retida na fonte do Imposto de Renda e seja investida em conteúdos audiovisuais em parcerias com produtoras independentes.

Esta mídia participou também do edital Memória do Esporte Olímpico Brasileiro, que, por cinco anos até a Olimpíada no Rio de Janeiro, em 2016, selecionava oito documentários a cada ano, resultando em um acervo de quarenta obras que resgatavam histórias de atletas olímpicos que quase não tinham registros até então. “Infelizmente, no Brasil o público é escasso para esse tipo de conteúdo [...] o Brasil não tem memória, mas a gente tinha” (João Palomino, entrevista concedida, 30 de setembro de 2019).

Nesse aspecto de conteúdos mais aprofundados em histórias pouco conhecidas, como as de feitos olímpicos, a ESPN se conectou com o aspecto da contextualização (Christensen et al., 2012;

Bradshaw, 2007). E ainda através desses recursos, a ESPN do Brasil buscou algo diferente, realizando um reality show para selecionar um novo comentarista de esportes norte-americanos. “Testamos o programa Desafio de Talentos, com a produtora Cinefilm. Testamos sem medo de errar” (João Palomino, entrevista concedida, 30 de setembro de 2019).

Porém, mesmo com todos os esforços a partir de 2010 para fazer algo diferente, muitos entrevistados não reconhecem que a ESPN do Brasil conseguiu, de fato, se diferenciar dos concorrentes. “O grande problema é que a criatividade perdeu o espaço [...] Tem coisas que, mesmo que não deem audiência, que não deem retorno... criam um ruído. Você tem de criar ruídos” (José Trajano, entrevista concedida, 28 de outubro de 2019)¹¹.

Também foi pontuado que a empresa começou a ficar defasada por manter os formatos que estavam dando certo, mas não inovar para ampliar e diversificar os conteúdos produzidos. “A ESPN, que foi uma emissora de vanguarda, virou uma emissora de retaguarda. Não vou dizer que foi por soberba, mas por insistir num formato que ela fazia. [...] Acho que a ESPN começou a ser uma TV de comentaristas. E isso é para rádio” (Marcos Amazonas, entrevista concedida, 04 de setembro de 2019)¹². A falta de renovação em conteúdos diferenciados representou um dos principais problemas enfatizados nos depoimentos. “Eu acho que a principal fraqueza da ESPN Brasil em conteúdo está numa fórmula muito batida. Nesse vício de repetição, de fazer cinco horas de formato de mesa redonda” (Adriana Naves, entrevista concedida, 10 de outubro de 2019)¹³.

Por estar enfrentando um momento desafiador de concorrência, distribuição de conteúdo e faturamento em queda com a crise do mercado de TV paga¹⁴, a ordem na ESPN era que todo o projeto novo de conteúdo já viesse necessariamente ligado ao que poderia gerar de receita. “Mas era preciso ter uma parte do orçamento voltado para testar e dar tempo para maturação para certos produtos, então as coisas novas não vingavam” (João Palomino, entrevista concedida, 30 de setembro de 2019).

A pressão financeira foi um fator que desestabilizou a liderança da empresa no Brasil e freou a concretização de inovações mais efetivas e relacionadas ao ecossistema midiático que se apresentava. “Todo mundo ficou meio perdido, tentando qualquer coisa para reverter a situação. [...] Então não existia um processo estruturado em que a empresa iria investir em inovação. Tanto em

termos de conteúdo, de plataforma, tudo” (Renata Policicio, entrevista concedida, 13 de outubro de 2019). A inovação em conteúdo foi muito impactada pelas necessidades de inovação em modelos de negócios, por conta da crise financeira, e uma área da empresa a ser inovada acabou impedindo a outra de se concretizar. Conforme foi visto anteriormente, sem uma estratégia nítida de inovação (Posetti, 2018, p. 25), o perigo de não avançar muito e haver um desgaste de esforços parece ser o que aconteceu nesta empresa.

Nos anos mais recentes, ou a empresa se mexia ou passaria rapidamente de segundo lugar no ranking de canais esportivos de TV por assinatura para o quarto lugar (atrás de SporTV, Fox Sports Brasil, Esporte Interativo e a mais nova BandSports). Os esforços de tentativa de inovação e manutenção de relevância ajudaram que a ESPN do Brasil se mantivesse no terceiro lugar, ficando atrás da Fox Sports e da líder SporTV. A inovação passou a ser algo periférico para as TVs por assinatura no Brasil e não o *core* do negócio. O estado de estagnação da situação econômica entre 2015 a 2019, referente ao período chamado *perfect storm*, representado por uma combinação de circunstâncias raras que agrava uma situação drasticamente, foi uma das questões apontadas: “a crise econômica que derrubou o mercado publicitário e a TV por assinatura; o dólar alto que prejudicou os custos de manter uma boa programação; e houve ainda a entrada de novos concorrentes que inflacionou valores de direitos” (German Hartenstein, entrevista concedida, 18 de novembro de 2019)¹⁵. Claro que esse cenário dificulta qualquer inovação, mas não a torna impossível.

A inovação em conteúdo também foi estagnada por conta da fusão entre Disney/ESPN e Fox, processo que começou nos Estados Unidos com a compra pela Disney da 21st Century Fox, por U\$ 71 bilhões, e chegou no Brasil dois anos depois. Para acomodar a nova estrutura das duas empresas, em agosto de 2019, houve o desligamento de oito gestores da ESPN do Brasil, do presidente a vários gerentes, entre eles a maioria das áreas de conteúdo, mas esta renovação foi apontada como necessária. “A ESPN foi muito melhor em fazer jornalismo, contextualizar, do que em fazer televisão. E esse é o grande momento de virada, quando haverá uma troca de comando em várias áreas da empresa” (Danilo Campos, entrevista concedida, 20 de setembro de 2019)¹⁶.

De fato, seis entrevistados que permaneceram na empresa após as demissões de chefias de agosto de 2019 se mostraram

otimistas e abertos para as mudanças pelas quais a empresa começou a passar. Um grupo de profissionais argentinos e norte-americanos assumiu a redação imediatamente após as demissões e começou a fazer reuniões de trabalho para alterar a grade de programação, os cenários e todo o visual dos programas. Uma das primeiras medidas, além de interferirem no formato desgastado de debates, foi investir no programa mais forte da ESPN nos Estados Unidos, o SportsCenter, que até então tinha um espaço de coadjuvante na programação do canal ESPN Brasil. “Agora tem um caminho, é mais fácil de trabalhar com rumo. Nos últimos anos a gente viveu numa empresa em que a cada hora era posto um caminho diferente. Agora o SportsCenter é tudo” (Luciano Silva, entrevista concedida, 17 de setembro de 2019)¹⁷. A ideia apresentada demonstra o empenho da ESPN em trazer o máximo de qualidade para o SportsCenter, para que o programa seja uma marca tão relevante e admirada como é nos Estados Unidos.

Uma das novas ferramentas adotadas na área de produção de conteúdo, na gestão pós fusão Disney-ESPN/Fox Sports, é algo bem antigo em canais de TV aberta: o acompanhamento de audiência minuto a minuto em tempo real. A chegada desta ferramenta tardiamente demonstra a estagnação da ESPN com relação às concorrentes, mas, por outro lado, traz novas perspectivas da produção de um conteúdo mais conectado com a audiência. “A quantidade de erros e acertos que a gente vê com isso é incrível. Agora a gente consegue arrumar vícios” (Paulo Cobos, entrevista concedida, 25 de outubro de 2019)¹⁸.

Na parte digital, a ESPN do Brasil também fez muitas mudanças nos últimos anos, afinal, como empresa que trabalha com jornalismo esportivo, ela tem o desafio de inovar para manter a audiência conectada nos espaços onde mais gasta tempo, representados pelas telas dos dispositivos digitais (Deuze, 2015). Até 2016, o site de notícias (espn.com.br) mantinha independência estrutural da ESPN norte-americana e ficava hospedado no portal UOL, o maior concorrente do líder do mercado brasileiro, globo.com. Mas, a partir daquele ano, a matriz investiu em tecnologias digitais e lançou uma plataforma global de site que deu origem ao ESPN App (projetada para ser replicada em aplicativo para smartphone).

O processo no Brasil de sair do UOL e passar a navegar na internet sem um portal por trás, para se adequar ao formato global do ESPN App, foi algo que causou quedas de audiência e faturamento em um primeiro momento. A mudança tecnológica veio acompanhada de outra alteração conceitual: a necessidade de ter muito mais vídeos do

que textos, uma característica do website anterior. O conceito do site vindo da matriz era inovador na concepção, o de ser uma timeline parecida com uma mídia social, com *scroll* (rolagem) infinito.

Por fim, o produto pretendia ser revolucionário também, quando foi lançado nos Estados Unidos, por ser construído com o conceito da personalização – ou seja, para que o usuário configurasse todas as suas preferências de times e esportes e, assim, recebesse somente notícias e conteúdos relacionados aos seus gostos – estimulando o aspecto de *fandom* característico do usuário de mídia esportiva (Porter et al., 2011). No entanto, o aplicativo ESPN App demorou muito para chegar da matriz ao mercado brasileiro e ao ser lançado, dois anos depois de sua criação, em 2018, a plataforma apresentou vários problemas de interface de customização para o futebol, além de já estar obsoleto. O maior diferencial do produto deveria ser a navegação e o consumo com base na personalização, correspondente à aspectos ligados aos sintomas de inovação de engajamento e novas tecnologias de consumo. Mas, essas características não eram percebidas pelo usuário brasileiro, pois a versão lançada no Brasil ainda dependia de alguns ajustes técnicos de produto, que demoravam a serem feitos porque ficavam na fila de demandas da equipe técnica dos Estados Unidos.

A inovação em produção de conteúdo na ESPN do Brasil, nos últimos cinco anos, representa pouca expressividade devido a diminuição no quadro de profissionais experientes, de receita, de produção de novos produtos e de direitos esportivos. As discussões em torno da inovação foram ficando muito distantes da rotina do dia a dia da empresa, onde, muitas vezes, faltava gente para cumprir simples tarefas como a de colocar um programa no ar, por exemplo. “Acho que inovação é algo assim para empresas como o Google. Os caras precisam de inovação o tempo inteiro. A gente teve uma escassez de recursos tão grande que como a gente vai querer pensar em inovação? Se a gente não está conseguindo fazer o básico do básico?” (Paulo Cobos, entrevista concedida, 25 de outubro de 2019). Muitas discussões criavam expectativas de se fazer algo muito original e extraordinário, deixando de realizar efetivamente pequenas mudanças que já poderiam representar um diferencial. “Como é que você vai ser relevante nesse mundo?” (João Palomino, entrevista concedida, 30 de setembro de 2019). Esta deveria ter sido a pergunta principal a ser respondida em um ambiente colaborativo para se buscar uma saída de maneira integrada.

Os pensamentos férteis estão na empresa, é necessário concatená-los em estratégia única. “Hoje todo mundo é produtor de conteúdo. Então, quando se fala em engajamento, tem de se pensar em como fazer para as pessoas se sentirem representadas naquele conteúdo” (João Mekitarian, entrevista concedida, 14 de outubro de 2019). “A inovação, na verdade, significa que a gente está com o radar aberto para observar as tendências de comunicação, em termos de conteúdo, do consumo das pessoas e trazer isso para o nosso negócio” (Adriana Naves, entrevista concedida, 10 de outubro de 2019). A busca por engajamento, contextualização e implementação de tecnologias digitais são dimensões essenciais à concretização de inovações na produção de conteúdo no ecossistema midiático, que precisam ser desenvolvidas por um time estratégico, apoiado por uma liderança corajosa, para se ter definições mais precisas de onde se quer chegar nesse ambiente em constante transformação.

5 Considerações finais

Na última década, a ESPN do Brasil precisou se adaptar frente às alterações do ecossistema midiático esportivo. Para tanto, esta mídia televisiva esportiva tradicional tentou implementar inovações em várias áreas, como em produção de conteúdo, a área do *core business* de uma empresa de jornalismo. Muitas dessas inovações representaram ações muito mais ligadas a sobrevivência no novo ambiente, do que realmente ações estratégicas que buscassem resultados disruptivos para este mercado. O grande destaque foi investir na produção de conteúdo contextualizado, principalmente, por meio do tradicional programa Linha de Passe, algo que não dependia diretamente da implementação de tecnologias digitais para se concretizar. Esse aspecto foi fundamental para a empresa se manter relevante e com bons índices de audiência.

O Linha de Passe e o Resenha ESPN comprovaram que em uma mídia televisiva esportiva a composição de um elenco forte de comentaristas e ex-jogadores é fator primordial para continuar interagindo com uma audiência especialmente predisposta a engajar nas redes sociais. No entanto, em um segmento cada vez mais competitivo, onde todas as mídias também foram montando elencos fortes, a falta de diferenciação e criatividade na programação pesaram para que a ESPN do Brasil mantivesse um caminho de crescimento de audiência –

e, conseqüentemente, de saúde financeira, para continuar comprando direitos esportivos relevantes, considerados recursos importantes para uma mídia televisiva se destacar dos competidores deste segmento.

Uma das formas de se diferenciar, e realmente inovar, teria sido possível caso a matriz nos EUA não tivesse demorado em implementar o uso do ESPN app no Brasil, um recurso tecnológico digital que permitiria a produção de conteúdos personalizados pela possibilidade de análise do engajamento da audiência em tempo real, interagindo de maneira mais direta com os fãs de esporte nos dispositivos móveis. Porém, por se tratar de uma empresa multinacional, o app acabou ficando desatualizado pela demora de efetivação no Brasil, além do distanciamento entre o suporte técnico estrangeiro e a realidade brasileira da empresa.

No momento de dificuldades econômicas, a falta de investimento técnico e financeiro da matriz e a fragilidade de liderança da ESPN do Brasil para alinhar os desafios e buscar recursos próprios na definição de estratégias para a inovação em produto pela contextualização narrativa, engajamento da audiência e uso de tecnologias digitais, fez com que a empresa perdesse seu lugar de destaque no ecossistema da mídia esportiva do Brasil. E foi um acontecimento bilionário global que acabou proporcionando o fim da estagnação em que se encontrava: a compra da Fox Sports pela Disney, dona da ESPN, nos Estados Unidos. Esta fusão resultou em um remodelamento da ESPN do Brasil com demissões e mudanças na grade de programação e nos cenários dos programas. É interessante apontar que, neste movimento, a maior concorrente da ESPN Brasil, a Fox Sports Brasil, passa a ser englobada pelo mesmo ecossistema midiático.

Este estudo apresenta dois aprendizados ao observar o caso de uma empresa de mídia tradicional que busca inovar em um ecossistema em constante mutação. O primeiro é que não basta haver apenas discussões sobre inovação se a direção geral da empresa não estiver disposta a dar oportunidade e tempo para que determinado programa, produto ou tecnologia consiga amadurecer, falhar, se ajustar, para só depois dar lucro. Os depoimentos apontaram que os sintomas de inovação foram tímidos para a produção de conteúdo devido a uma conjuntura de fatores como crise financeira, retração do mercado de TV paga, demissão de funcionários, diminuição da verba publicitária, entrada de novos canais esportivos e falta de alinhamento estratégico com a matriz.

Outro aprendizado é que quando os sintomas de inovação são estipulados aleatoriamente, sem objetivo e direcionamento específico, muitas vezes resultam em pouco avanço e muito gasto de esforços, colocando a empresa de mídia em situação de estagnação. No caso da ESPN do Brasil, a fórmula de sucesso de suas mesas redondas de fortes opiniões e a manutenção de um elenco forte, foram relevantes para a empresa de mídia por um tempo determinado, mas acabou ficando excessiva, exagerada e desgastada. Faltou uma estratégia mais ligada ao seu propósito para estar mais conectada com seu público e, assim, se manter inovadora e com saúde financeira.

Para encontrar o rumo certo de inovação em conteúdo, deve-se mergulhar no propósito da marca de uma empresa. No caso da ESPN do Brasil, sua missão sempre esteve bem clara em cartazes nos seus prédios, nos crachás dos colaboradores e anúncios publicitários, muito bem divulgada há 40 anos: “servir o fã de esporte, a qualquer hora, em qualquer lugar”. Um slogan totalmente focado na percepção básica da comunicação, mas que a própria empresa no Brasil não conseguiu efetivar no ambiente digital: atingir sua audiência com contexto e uso de tecnologias inovadoras para ampliar o engajamento no complexo ecossistema midiático contemporâneo.

NOTAS

- 1 Vale ressaltar que uma das autoras deste artigo, Renata Soares Netto, trabalhou na ESPN do Brasil por 19 anos, mas já não era funcionária da empresa durante a realização das entrevistas.
- 2 Todos os entrevistados autorizaram formalmente em terem seus nomes divulgados no relato da pesquisa.
- 3 O termo *storytelling* (ou contação de histórias) tem sido usado por produtores de conteúdo para engajar os consumidores a partir de narrativas elaboradas e envolventes, seja por trás da construção de uma marca ou simplesmente na produção de um artigo, matéria ou programa.
- 4 Entrevista concedida à pesquisadora (10 dez. 2019). Marcelo Zeni trabalhou por 25 anos na empresa até 2019 como líder da área chamada afiliadas, responsável pelas negociações com as operadoras de TV por assinatura, a maior parte do faturamento da ESPN.

- 5 Material cedido à pesquisadora (13 out. 2019). Renata Policicio é especialista em pesquisa de mercado, foi vice-presidente na área de pesquisa global da ESPN.
- 6 Principal telejornal esportivo da ESPN nos Estados Unidos, conhecido por ser multiesportivo.
- 7 Entrevista concedida à pesquisadora (01 out. 2019). Arnaldo Ribeiro foi comentarista e chefe de redação da ESPN até 2019.
- 8 Entrevista concedida à pesquisadora (14 out. 2019). João Mekitarian é gerente de produção e conteúdo digital da ESPN do Brasil.
- 9 Entrevista concedida à pesquisadora (30 set. 2019). João Palomino foi responsável pela produção de conteúdo até agosto de 2019.
- 10 Pesquisa UOL ouviu cem jogadores. Recuperado de www.uol.com.br/esporte/reportagens-especiais/pesquisa---futebol-brasileiro---2019/#page44
- 11 Entrevista concedida à pesquisadora (28 out. 2019). José Trajano, jornalista e comentarista, foi fundador do canal ESPN do Brasil.
- 12 Entrevista concedida à pesquisadora (04 set. 2019). Marcos Amazonas foi o executivo que trouxe a ESPN em 1989 para o Brasil e, em seguida, continuou acompanhando a evolução da empresa de longe.
- 13 Entrevista concedida à pesquisadora (10 out 2019). Adriana Naves foi executiva de distribuição de conteúdo na ESPN em 2019, mas ficou pouco tempo no cargo.
- 14 Segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), o mercado de TV paga no Brasil vem em retração desde 2014, quando atingiu o pico de 19,6 milhões de assinantes, até os 15,5 milhões registrados em fevereiro de 2020 – uma queda de 4,1 milhões de assinantes em quase seis anos. Recuperado de www.abta.org.br/dados_do_setor.asp
- 15 Entrevista concedida à pesquisadora (18 nov. 2019). German Hartenstein foi ex-diretor geral da ESPN no Brasil.

- 16 Entrevista concedida à pesquisadora (20 Set 2019). Danilo Campos é gerente de marketing da nova gestão da ESPN do Brasil.
- 17 Entrevista concedida à pesquisadora (17 Set 2019). Luciano Silva foi gerente de produção e desligado da empresa em março de 2021.
- 18 Entrevista concedida à pesquisadora (25 out. 2019). Paulo Cobos é editor-executivo do site e da redação da ESPN do Brasil.

REFERÊNCIAS

Anderson, C. W., Bell, E., & Shirky, C. (2014). *Post industrial journalism: adapting to the present*. New York: Tow Center for Digital Journalism, Columbia University. DOI: 10.7916/D8N01JS7

Bell, E., Owen, T., Brown, P. D., Hauka, C., & Rashidian, N. (2017). A imprensa nas plataformas: como o Vale do Silício reestruturou o jornalismo. *Revista de Jornalismo ESPM*, 6(20), 49–83. Recuperado de <https://arquivo.espm.edu.br/revista/jornalismo/2017-jul-dez/>

Billings, A. C. (2011). *Sports media: Transformation, integration, consumption*. New York: Routledge.

Bleyen, V. A., Lindmark, S., Ranaivoson, H., & Ballon, P. (2014) A typology of media innovations: insights from an exploratory study. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 28–51. DOI: 10.5617/jmi.v1i1.800

Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the news: Innovation in online newspapers*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Bradshaw, P. (2007). *A Model for the 21st century newsroom*. Online Journalism Blog. Recuperado de <https://onlinejournalismblog.com/2007/09/17/a-model-for-the-21st-century-newsroom-pt1-the-news-diamond/>

Canavilhas, J. (2011). El nuevo ecosistema mediático. *Revista Index Comunicación*, (1), 13–24. Madrid. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.6/687>

Christensen, C. M., Skok, D., & Allworth, J. (2012). Breaking news: mastering the art of disruptive innovation in journalism. *Nieman Reports*, 66(3), 1–20. Recuperado de <https://niemanreports.org/books/be-the-disruptor/>

Deuze, M. (2015). O Jornalismo, a vida na mídia e a sociedade empreendedora. *Revista Parágrafo*, 2(2). Recuperado de <http://>

revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/238

Fontenelle, I. A. (2012). Para uma crítica ao discurso da inovação: saber e controle no capitalismo do conhecimento. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 100–108. DOI: 10.1590/S0034-75902012000100008

Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171–183. DOI: 10.1016/j.technovation.2004.03.004

García-Avilés, J. A., Carvajal-Prieto, M., Arias-Robles, F. & Lara-González, A. (2019). Journalists' views on innovating in the newsroom: proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. *The Journal of Media Innovations*, 5(1), 1–16. DOI: 10.5617/jomi.v5i1.3968

Grubenmann, Stephanie. (2016). *Innovation in and from the newsroom: factors influencing innovation in legacy media* [tese de doutorado não publicada]. University of St. Gallen.

Hill, S., & Bradshaw, P. (2018). *Mobile-First Journalism: Producing News for Social and Interactive Media*. New York, NY: Routledge.

Lindholm, J. (2019). The Netflix ication of sports broadcasting. *The International Sports Law Journal*, 18(3–4), 99–101. DOI: 10.1007/s40318-019-00145-8

Kvale, S. (2011). *Las Entrevistas En Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Meän, L. J. (2011). Sport, identities, and consumption: the construction of sport at ESPN.com. In A. C. Billings (Org.), *Sports media: transformation, integration, consumption* (pp. 162–180). New York: Routledge.

Minayo, M. C. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(7), 1–12. Recuperado de <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>

Pavlik, J. V. (2013). Innovation and the future of journalism. *Digital Journalism*, 1(2), 181–193. DOI: 10.1080/21670811.2012.756666

Porter, L. V., Wood, C., & Benigni, V. L. (2011). From analysis to aggression: the nature of fan emotion, cognition and behavior in internet sports communities. In A. C. Billings (Org.), *Sports media: transformation, integration, consumption* (pp. 128–145). New York: Routledge

Posetti, J. (2018). *Time to step away from the 'bright, shiny things'? Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change*. Reuters Institute for the study of journalism. Recuperado de <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/>

time-step-away-bright-shiny-things-towards-sustainable-model-journalism-innovation-era

Rossetti, R. (2013). Categorias de inovação para os estudos em comunicação. *Comunicação & Inovação*, 14(27), 63–72. DOI: 10.13037/ci.vol14n27.2262

Schumpeter, J. A. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

RENATA SOARES NETTO. Mestre em Produção Jornalística e Mercado pela ESPM – SP e graduada em jornalismo pela PUC – SP. Atuou por 19 anos na ESPN do Brasil. É diretora de Parcerias Estratégicas de Conteúdo na NWB, rede de canais digitais. Colaboração no artigo: escolha do tema, concepção do desenho da pesquisa, desenvolvimento da fundamentação teórica, coleta dos dados, escrita do texto, discussão dos resultados, coordenação geral, revisão e aprovação da versão final. E-mail: renatasoaresnetto@gmail.com

EGLE MULLER SPINELLI. Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Práticas de Consumo (PPGCOM) e do curso de Jornalismo da ESPM–SP. Líder do grupo de pesquisa Comunicação, Literacia Digital e Consumo, e vice-coordenadora da Cátedra Maria Aparecida Baccega. Colaboração no artigo: concepção do desenho da pesquisa, desenvolvimento da fundamentação metodológica, edição do texto, discussão dos resultados, supervisão, revisão e aprovação da versão final. E-mail: egle.spinelli@espm.br

Um dos pareceres utilizados na avaliação deste artigo pode ser acessado em: <https://osf.io/2bgsq//> | Seguindo a política de ciência aberta da BJR, os avaliadores autorizaram a publicação dos pareceres e a divulgação de seus nomes.