



## A busca por inovação na breve história do Medium: tentativa de constituição de um novo modelo de produção de conteúdo na internet

Maria Clara Aquino Bittencourt<sup>1</sup>

**Resumo:** Na tentativa de refletir sobre como as urgências e as demandas impostas pela emergência de novos modelos de lucratividade e negócio incidem sobre práticas jornalísticas, observa-se como o Medium busca inovar na tentativa de constituir um novo modelo de produção de conteúdo para a internet. A partir de um anúncio feito pela empresa no início de 2017, o texto é um recorte no âmbito de um projeto que investiga processos de produção e circulação de conteúdos por iniciativas jornalísticas na plataforma.

**Palavras-chave:** Medium; jornalismo digital; inovação

### 1. Introdução

Este texto inicia a partir de uma das implicações do contexto problemático da crise econômica do jornalismo, que Pavlik (2013) observa a partir da incidência das tecnologias digitais nas práticas do campo. As transformações de um ecossistema midiático demandam a geração de criatividade e inovação nos processos produtivos, e ele destaca o papel da inovação como central para viabilizar o jornalismo digital. Para Saad (2016), a discussão sobre inovação nas indústrias midiáticas, particularmente com relação ao jornalismo, ganha atenção quando a sociedade vivencia algum tipo de ruptura, nesse caso os processos de digitalização.

Em 2016 deu-se início a um projeto de pesquisa para investigar elementos, continuidades e transformações do jornalismo digital, partindo-se do viés de crise para identificar oportunidades de reinvenção de processos de produção e circulação de con-

---

<sup>1</sup> Doutora em Comunicação e Informação. Pesquisadora e professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos

teúdos digitais. O objeto de estudo da pesquisa foi a plataforma Medium (<http://medium.com>), onde já foram analisadas, num primeiro momento publicações de iniciativas jornalísticas (AQUINO BITTENCOURT E DEMORI, 2017). Nesta primeira fase foram descritas e observadas as principais possibilidades jornalísticas de um conjunto de iniciativas que exemplificam o que se entende por alcance e aprofundamento na plataforma. Foram identificados os elementos que acionam a perspectiva de transformação do formato em função da principal métrica, o tempo total de leitura que se leva para ler uma história. Este conjunto de dados foi atualizado e resultou em outra análise (AQUINO BITTENCOURT, 2017), onde o uso do Medium foi verificado como plataforma para veiculação de conteúdo jornalístico próprio por um conjunto de 26 publicações, brasileiras e americanas, sendo a curadoria identificada como prática de destaque que ressignifica o papel do jornalista no ambiente digital.

Diante das considerações iniciais realizadas e do atual contexto do jornalismo, em meio a um conjunto de esforços e tentativas que buscam elaborar iniciativas para gerar lucro e se manter em meio a um mercado em crise, o objetivo deste artigo é um tanto específico. No dia 04 de janeiro de 2017, Evan Williams, CEO do Medium, anunciou um conjunto de reformulações na empresa. As implicações dessas mudanças afetaram o projeto de pesquisa, de modo que se considerou necessário não só no âmbito do projeto, mas também frente ao crescimento do conjunto de esforços no meio acadêmico<sup>2</sup> para pensar o conceito de inovação com relação ao jornalismo, tensionar a questão relacionada ao tema. Assim o objetivo aqui é identificar os tipos de ações inovadoras que a empresa vem implementando para constituir um novo modelo de publicação de conteúdo na internet, tentando refletir os impactos dessa busca nas práticas jornalísticas que podem ser realizadas na plataforma. Com essa análise, ainda que se tenha consciência da especificidade do recorte e das limitações das observações restritas apenas ao ambiente interno de uma única plataforma, busca-se contribuir para a reflexão que se constrói no campo sobre como as urgências e as demandas impostas pela emergência de novos modelos de lucratividade e negócio incidem sobre práticas jornalísticas de produção e circulação no ambiente digital.

---

<sup>2</sup> É importante citar o v. 15 n.1 (2017) da Contemporânea – Revista de Comunicação e Cultura, como referência de destaque nos estudos sobre jornalismo de inovação.

## **2. Inovação, comunicação e tecnologia**

A teoria do desenvolvimento econômico, a partir de Joseph Schumpeter (1988) fornece as bases para os estudos sobre inovação no início do século XX, no âmbito do modelo capitalista. Desde então, novas visões foram incorporadas e apropriadas, como demonstram Santos, Fazion e Meroe (2011) ao indicar a força da inovação no dinamismo do capitalismo e na quebra do ciclo econômico vigente. A inovação tecnológica, para Schumpeter, englobaria a geração de um novo produto, um método de produção, um novo mercado e a organização de uma nova indústria. Neoschumpeterianos viriam mais tarde para reforçar o papel da inovação para o desenvolvimento com relação ao desenvolvimento industrial, regional e dos países, apontando como as empresas devem buscar na inovação tecnológica o diferencial competitivo de suas atividades (SANTOS, FAZION E MEROE, 2011).

No âmbito da comunicação, processos de digitalização acentuam a busca por inovação nas empresas informativas (ANDERSON, BELL & SHIRKY, 2013). No caso do jornalismo, esses processos contribuem para estabelecer uma crise que se desdobra em diversas problemáticas (CHRISTOFOLETTI, 2015). A necessidade de uma mudança estrutural demanda abrangência e profundidade para que as alterações tenham o impacto necessário para alterar as práticas, como apontam Pereira e Adghirni (2011) em uma avaliação sobre um tempo de mudanças no jornalismo. Na busca por soluções, a inovação é um dos vetores que o mercado utiliza para conduzir as tentativas de superação das dificuldades econômicas. Saad (2016, p. 74) lista uma série de termos que surgem quando se trata de pensar o tema da inovação: “renovação, mudança, transformação, melhoria, criatividade, experimentação, estratégia, gestão, investimentos e criação de competências”.

A inovação é a descoberta de algo novo, que gera valor e que tem como agente básico a empresa. A geração da inovação requer um trabalho sistemático, organizado através de processos e de atividades sequenciais, direcionadas por estratégias, medidas por indicadores e com recursos alocados de forma organizada, de modo que a inovação seja construída para atingir o objetivo, que pode ser de competição no mercado, a construção de um diferencial com relação aos concorrentes, sair de uma crise, melhorar um

processo, um produto, a logística, etc. É fato que, no contexto capitalista, as empresas inovam para se manterem vivas no mercado.

No jornalismo, Saad (2016, p. 76), faz um levantamento sobre as referências que abordam a inovação, identificando três períodos. O primeiro momento é caracterizado pela aquisição de novas tecnologias e tentativas de consolidação de novos modelos de negócio. O segundo acontece quando *publishers*, e pesquisadores, percebem que as empresas informativas visam captar e disseminar informação através de dispositivos múltiplos e que o requisito para esse cenário de digitalização é o estabelecimento de relacionamentos de interação com as audiências. Aí se percebe que o negócio informativo é parte de um sistema integrado de atores e agentes. O terceiro momento alteraria o ambiente clássico pela visão de que audiência-economia-tecnologia devem ser consideradas como campo interconectado inovador para empresas jornalísticas. Neste momento, estimula-se o uso de narrativas em formato multi e hipermídia baseadas em modelos que envolvem o trinômio dados-metadados-formatos (BERTOCCHI, 2017) e a utilização de técnicas de alavancagem do processo de inovação tecnológica. Como se tratam de iniciativas que se fundam em uma visão ecossistêmica que vai além do que já se aplica em termos de inovação sobre modelos de negócio ou dispositivos de tecnologia, Saad (2016, p. 77) alerta que ainda não se pode afirmar que já se está no terceiro período dessas práticas de inovação, pois é preciso “considerar as características de cada ambiente social, econômico e cultural do empreendimento midiático. Tais características determinam predisposições e posicionamentos face à inovação.”

Ao construir uma análise sobre os desafios e as possibilidades de inovação em casos de *startups* de jornalismo, Bertocchi (2017, p. 105) também entende que a inovação na mídia e para a mídia exige uma visão ecossistêmica do ambiente, incluindo a participação ativa da sociedade”, recuperando Saad (2016, p. 78) que menciona como as empresas jornalísticas “são o reflexo e pulso da sociedade onde se inserem”. Bertocchi entende que inovar no âmbito de uma startup de jornalismo requer considerar as necessidades informativas da sociedade, como Saad (2016) destaca e reforça ao complementar sobre as formas de acesso e consumo que essa sociedade utiliza. Nesse sentido, é importante perceber como nos momentos evolutivos dessa incorporação da inovação como um elemento componente dos processos organizacionais e produtivos das empre-

sas informativas o envolvimento das audiências foi cada vez mais ganhando força como parte importante dos processos de inovação.

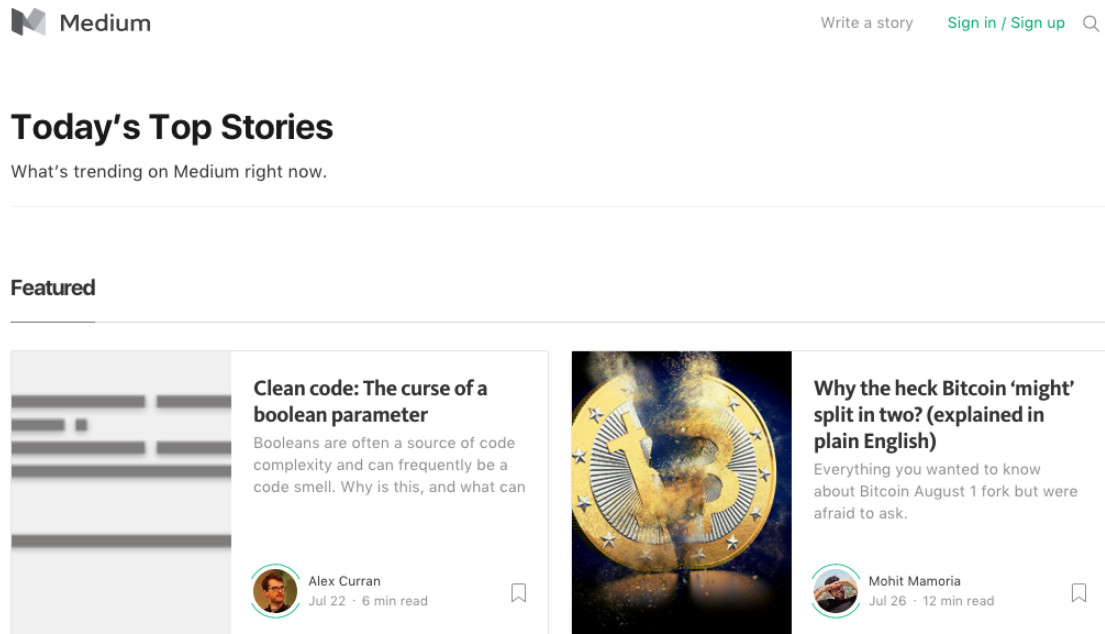
O que está em jogo nesta abordagem sobre inovação no Medium é pensar como a empresa articula o papel das audiências não só na produção dos conteúdos através das funcionalidades do produto que oferta, mas também sobre como essas audiências atuam na circulação desses conteúdos através de processos que mesclam processos técnicos e sociais. Ao propor um novo modelo de produção, o Medium tenta romper com algo há muito consolidado, de modo que a noção de disrupção trabalhada por Christensen (2006) é uma referência importante para pensar como o Medium não propõe uma substituição total, mas oferece uma alternativa ao que já existe.

### **3. Em busca da inovação**

#### **3.1. Medium: breve descrição**

Lançada em 2012, a plataforma foi ganhando visibilidade aos poucos, fechando 2016 com 300% de crescimento em número de usuários e conteúdos publicados, ainda que esses números não tenham gerado nenhum lucro para a empresa. A mescla de possibilidades existentes em ferramentas como blogs e sites de redes sociais dá origem ao formato cujas características mais se fazem presentes na composição do Medium. A figura 1 mostra a página inicial do Medium para um usuário que não é assinante.

Figura 1



Fonte: <http://medium.com>

Atualmente o funcionamento é por perfis individuais e publicações, que são como revistas digitais. O uso de *tags* para organização e recuperação de histórias combina a curadoria editorial (humana) com algorítmica (pelas *tags*), porém sem restringir a visualização de conteúdo. Cada texto publicado vem acompanhado do tempo de leitura, que é utilizado como uma das principais métricas. Um perfil pode manter várias publicações. No caso de um veículo jornalístico, como o *The Washington Post*, por exemplo, há um perfil e uma publicação. O perfil publica histórias na publicação. Há histórias escritas por editores e jornalistas, que mantêm seus perfis pessoais, de modo que a publicação pode puxar histórias de outros perfis da plataforma. O que mobiliza os usuários no Medium é o esquema de recomendação das histórias.

Como já abordado (AQUINO BITTENCOURT 2017) há um esquema de curadoria colaborativa para a geração de visibilidade das histórias. O espalhamento (JENKINS, GREEN & FORD, 2013) acontece internamente, e depois em redes como Twitter e Facebook, mas não depende delas para acontecer. Essa estrutura interna em forma

de rede possibilita que os perfis sigam uns aos outros e que esses perfis sigam as publicações para saber quando novas histórias são veiculadas, estreita as relações pessoais em torno dos textos, como se verifica nas análises anteriores. O que se percebe são processos de curadoria (ROSENBAUM, 2011; SAAD & BERTOCCHI, 2012) nas publicações analisadas, em que os editores garimpam a plataforma em busca de conteúdo para agregar em suas publicações.

### 3.2. Análise e procedimentos metodológicos

O anúncio feito por Evan Williams em seu perfil do Medium, no dia 04 de janeiro de 2017 anunciava a redução de um terço da equipe: 50 postos de trabalho foram eliminados; a maioria de vendas, suporte e outras funções de negócios. Williams explicava a necessidade de uma mudança no modelo de negócio para que o Medium seguisse na direção do que foi proposto inicialmente<sup>3</sup>: definir um novo modelo de publicação de conteúdo para a internet. Ao longo de 2016, foram feitos investimentos em tecnologia e na atração de *publishers* comerciais, além de também um esquema de publicidade. No entanto, no final do ano, a equipe percebeu que o que estava acontecendo era que estavam se tornando uma extensão do esquema que consideram quebrado.

Metodologicamente, esta pesquisa segue um processo exploratório, que inicialmente estabeleceu pontos de discussão sobre características e formatos de publicação online, avaliando possibilidades jornalísticas no Medium. Métodos quantitativos e qualitativos de análise foram usados nas duas primeiras etapas, de modo que para esta avaliação mais específica sobre a incidência da inovação na busca pela definição de um modelo de produção de conteúdo, buscou-se aporte no Manual de Oslo (OECD, 2006). O manual é uma publicação conjunta da OCDE e da Eurostat<sup>4</sup>, e sua escolha como parâmetro para a definição dos critérios de observação e avaliação sobre como o Medium vem tentando constituir um novo modelo de produção de conteúdo se deu pela relevância que assume nos contextos científico e tecnológico. O manual organiza conhecimentos sobre inovação relacionados a conceitos, metodologias e estatísticas que agregam

---

<sup>3</sup> <https://blog.medium.com/renewing-mediums-focus-98f374a960be>

<sup>4</sup> OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Eurostat – Escritório de Estatística da União Europeia.

indicadores de P&D de países industrializados, servindo como referência para estudos em diversas partes do mundo.

O Manual de Oslo (OECD, 2006, p. 21), entende a inovação como um processo contínuo, através do qual “as empresas realizam constantemente mudanças em produto e processo e buscam novos conhecimentos”, sendo “mais difícil medir um processo dinâmico do que uma atividade estática”. Destaca-se essa passagem não só pela frequência com que o Medium insere novas funcionalidades, mas também pelo esforço em reorganizar processos internos para direcionar as tentativas de constituição de um novo modelo de publicação de conteúdo.

Quatro tipos de inovação são definidos no manual: de produto, de processo, organizacionais e de marketing. Diante do que já foi analisado na pesquisa, parte-se desses quatro tipos para avaliar as iniciativas do Medium na busca pela constituição de um novo modelo de publicação de conteúdo e os impactos dessa busca nas práticas jornalísticas que podem ser realizadas na plataforma.

**1. Inovações de marketing:** o manual (OECD, 2006) define como as inovações que implementam novos métodos de marketing, mudanças no design, na embalagem, na promoção e na colocação do produto, além dos métodos de estabelecimento de preços de bens e serviços. Esse tipo visa melhorar o atendimento das necessidades dos consumidores, abrir novos mercados ou reposicionar o produto, visando aumentar as vendas.

Ao se lançar dentro de um mercado de *startups* de tecnologia de publicação de conteúdo, em que sites de redes sociais, como Twitter e Facebook, por exemplo, já se haviam consolidado, o Medium define inovação como objetivo central. Para gerar novos negócios num mercado em crise, tenta uma série de estratégias para atrair novos usuários e parceiros – até o logo já mudou, em 2015<sup>5</sup>. Com relação ao mercado jornalístico, a tentativa de transformar a plataforma em espaço de publicação apropriado por grandes *publishers* foi intensificada em 2016, quando alguns veículos foram chamados para uma aproximação. Uns criaram publicações na plataforma, como o *The Washington Post*<sup>6</sup>, que ainda mantém atualizações; a ThinkProgress<sup>7</sup>, que migrou todo seu site

---

<sup>5</sup> <https://blog.medium.com/the-story-behind-medium-s-new-logo-4cd3e143dfcf>

<sup>6</sup> <https://medium.com/thewashingtonpost>

<sup>7</sup> <https://thinkprogress.org/>



para dentro do Medium, com a justificativa de não mais ter de se preocupar com o desenvolvimento da tecnologia e poder focar na produção de conteúdo.

A entrada da Rede Globo na plataforma também foi uma estratégia de marketing do Medium no Brasil. A Globo tem um perfil no qual gera algumas publicações de programas da emissora e testa possibilidades da plataforma. Há, por outro lado, uma leva significativa de veículos que criaram publicações e abandonaram as atualizações. No Brasil nenhum jornal mantém publicação no Medium. Conversando com editores de veículos brasileiros a justificativa é a falta de atrativos econômicos da plataforma – os editores não enxergam vantagem em produzir conteúdo para mais um espaço que não gera rentabilidade.

Outras estratégias de marketing foram estabelecidas visando atrair novos negócios e usuários, como a inserção de figuras públicas gerando conteúdo exclusivo. No Brasil, no dia 16 de agosto de 2016 a, na época afastada, presidenta Dilma Rousseff usou o Medium para publicar em primeira mão um discurso ao Senado Federal e ao povo brasileiro, em sua defesa durante o processo de impeachment que vinha sofrendo. Barack Obama mantinha um perfil enquanto presidente dos Estados Unidos, com mais de 3 milhões de seguidores, frequentemente atualizado – o que acabou virando um repositório de histórias sobre seu mandato. Ainda que parte do conjunto de atividades de mídias sociais do ex-presidente, e não como estratégia direta de marketing do Medium, é fato que a empresa tirava proveito do conteúdo de Obama. Frequentemente, os conteúdos em seu perfil apareciam como destaque nas *newsletters* enviadas pela empresa aos usuários da plataforma.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012) abordam a evolução do marketing, chamando de 1.0 a fase em que a principal tecnologia estava atrelada a equipamentos industriais; 2.0 quando a tecnologia de informação se torna o núcleo das inovações em marketing e 3.0, quando os valores focados no tratamento das pessoas como seres humanos é o fator primordial das estratégias de inovação de marketing. No marketing 3.0 a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos é o que mobiliza três forças tecnológicas: computadores, celulares baratos, internet de baixo custo e fonte aberta (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2012). A estrutura de funcionamento do Medium aciona essas forças e aposta nas interações entre os usuários da plataforma,

como abordado ao final do item sobre inovação. Um modelo de monetização ainda é um objetivo a ser alcançado pela empresa na composição de uma equação que equilibre todos esses elementos e que ao final atinja como resultado a geração de lucro tanto para a empresa que oferece o serviço de publicação quanto para o usuário que utiliza o sistema para a publicação de suas histórias. O usuário final, o leitor dos conteúdos, que financia esse ecossistema deverá receber como produto a qualidade das histórias. Esse é o ideal que move o Medium desde 2012, ainda que não tenha sido alcançado. Em março de 2017, a inovação de marketing mais significativa do Medium foi a implementação do sistema de assinatura, com o objetivo de fornecer conteúdo exclusivo para os usuários que viessem a pagar pelo acesso. Inicialmente nada seria restrito. O objetivo seria pagar por histórias de qualidade, que demandassem tempo de pesquisa, apuração e conhecimento de quem as estivesse produzindo. Esse foi o chamariz para os primeiros assinantes. A estratégia de marketing foi uma promessa, na verdade, de que boas histórias seriam financiadas com o dinheiro de quem assinasse a plataforma.

**2. Inovações organizacionais:** Tratam da implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, no local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2006). Visam melhorar o desempenho ao reduzir custos administrativos ou de transação, melhorar a satisfação ou a produtividade no local de trabalho.

Volta para a inovação na produção de conteúdo, a empresa amplia-se para além de São Francisco, chegando a Washington e Nova York. O Brasil logo se apropria da plataforma e a equipe ganha um gerente geral e um editor de conteúdo no país, que havia tornado-se o terceiro em maior audiência no mundo, sendo o português o idioma mais utilizado. A curadoria de conteúdo no Brasil mobiliza os usuários. Por três anos o perfil Medium em Português alimentou o perfil do Medium Brasil com informações e dicas de uso sobre como potencializar o alcance das histórias, informações sobre novas funções e, principalmente, um processo de curadoria de textos que poderiam ser encontrados por uma busca simples ou por *tags*, mas que ganhavam ainda mais visibilidade quando realçados por essa curadoria ao ganharem destaque na página inicial do Medium Brasil.

Em 2017, no entanto, com o freio na expansão da empresa esse processo de curadoria é extinto nos perfis que mantinha dentro da plataforma e nas contas no Twitter e

no Facebook, onde os conteúdos que eram publicados pelos escritores do Medium eram ainda mais alavancados. Ao se pensar no esforço que a empresa vinha fazendo para atrair grandes (e manter a vinda e a permanência dos menores) *publishers* na plataforma, um processo de curadoria que contava com o elemento humano na seleção das histórias a serem destacadas na página principal da empresa é uma perda em termos de inovação organizacional. Saad e Bertocchi (2012) ressaltam o papel do jornalista na curadoria diante do crescimento da algoritmização em espaços online, de modo que na tentativa de enxugar os custos, o Medium dá um passo atrás em sua estrutura organizacional e que constitui (ia) um atrativo para iniciativas jornalísticas se apropriarem da plataforma. Novas práticas de curadoria são instauradas através de esquemas mais automatizados, mas acabam saindo da alçada organizacional.

**3. Inovação de produto:** quando um novo bem ou serviço é introduzido ou melhorado de forma significativa com relação às suas características ou usos, o manual (OECD, 2006, p. 57) entende que há uma inovação de produto. “As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes”, entendendo-se produto como bens ou serviços.

O produto do Medium é um serviço e não um bem em si, uma plataforma de publicação, ainda que não seja bem o que Williams deseja, mas é a maneira mais fácil de explicar como o sistema funciona. O Medium agrega funcionalidades de sites de rede social, pois permite a criação de perfis e publicações, que funcionam por esquemas semelhantes aos de um blog, mas que não são completamente iguais aos sistemas de gerenciamento anteriores como o Blogger ou o Wordpress, por exemplo. Spinelli (2017, p. 72) explica que a “inovação de produto engloba bens e serviços novos ou melhorados e pode trazer maior demanda e margem de lucro para a empresa”. Nesse sentido, o Medium procura reunir funções que agreguem valor à experiência de publicação das histórias. Desde 2012, várias implementações moldam o serviço à maneira como se constitui hoje, sendo que ao longo dos anos algumas dessas aplicações foram desativadas ou reconfiguradas a partir da percepção da equipe sobre as apropriações pelos usuários. Foi o caso das coleções, que eram como seções temáticas, que reuniam textos selecionados pelo criador da coleção, no caso de uma coleção privada, ou textos selecionados por

qualquer pessoa, no caso de uma coleção pública. Conforme o Medium foi crescendo em número de usuários e histórias publicadas, o propósito das coleções foi perdendo sentido. Algumas histórias publicadas em perfis de usuários estavam sendo incluídas em diferentes coleções, o que fazia com que a mesma história aparecesse em diferentes espaços no Medium. A dificuldade dos editores de coleções lidarem com grandes quantidades de submissões de histórias e a repetição de conteúdo em coleções diferentes não condizia com os ideais de qualidade da empresa, de modo que em 2014 as coleções foram transformadas em publicações, que é um formato que funciona até hoje. Foi uma inovação que contribuiu para o fortalecimento de iniciativas jornalísticas na plataforma. Uma história hoje pode aparecer em apenas uma publicação, e o escritor precisa ser um membro convidado da publicação para ter sua história nela publicada. O layout das publicações pode ser editado, com cabeçalhos e seções, que são organizadas através das *tags* da publicação, facilitando a própria organização do conteúdo.

Criar uma nova utilidade para um produto, segundo Spinelli (2017) ainda que isso signifique alterar pouco as especificações técnicas, já resulta em algum tipo de inovação. Desde janeiro de 2017 as inovações de produto vêm sendo anunciadas com base no anúncio de renovação do foco da empresa. A tabela 1 mostra as funcionalidades já anunciadas:

Tabela 1

<b>Data de anúncio</b>	<b>Funcionalidade</b>	<b>Descrição</b>
16/01/17	Organização de histórias	Gerenciamento das histórias em subpáginas com layouts diferentes na organização dos conteúdos.
19/01/17	<i>Top Writers</i>	Um esquema de curadoria associado ao campo de busca, voltado para o destaque das 50 melhores histórias em cada <i>tag</i> . Envolve os usuários na definição desse ranking.
01/03/17	<i>Medium Series</i>	Histórias móveis, que podem ser adicionadas ao longo do tempo e são direcionadas para os usuários do

		<i>app</i> , pois são movidas através do toque na tela.
22/03/17	<i>Medium Members</i>	É anunciado o esquema de assinatura que prevê conteúdo exclusivo aos assinantes e um possível modelo de financiamento aos escritores através da arrecadação com os assinantes.
24/05/17	Vídeos	Adição de vídeos à funcionalidade <i>Medium Series</i> .
31/05/17	<i>Noteworthy</i>	Espaço com vídeo de perfis dos escritores do Medium

Fonte: a autora.

As inovações de produto anunciadas até o momento não se limitam apenas ao serviço, envolvem também questões de marketing, processuais e organizacionais da empresa, porém são focadas em melhorar a experiência do usuário no trato diário da plataforma para a publicação dos conteúdos através da web ou do *app*.

**4. Inovação de processo:** são implementações de métodos de produção ou distribuição novos ou melhorados (OECD, 2006). Podem reduzir custos de produção, distribuição, melhorar qualidade ou produzir ou distribuir produtos novos ou melhorados. Spinelli (2017) sublinha que assim como a inovação organizacional, a de processo é focada em reduzir custos através de novos e mais eficientes conceitos de produção, distribuição e organização interna, o que acaba, no caso do Medium, se relacionado com os cortes nos postos de trabalho e na redução do número de escritórios. Os cortes não são um tipo de inovação, mas se percebe que é comum no mercado das *startups* um movimento de redução de custos que implica na diminuição de equipes.

Os processos de curadoria que o Medium incorpora através de sua equipe potencializam a visibilidade não só das funcionalidades como também dos conteúdos produzidos. Essa curadoria, ainda que tenha sido cortada no caso brasileiro, ainda persiste através de perfis da equipe que anunciam as funcionalidades que vem sendo incorporadas desde a nova fase da empresa após os cortes anunciados ou então através de funções como *Top Writers* ou *Noteworthy*, por exemplo. O blog *3 min read*

(<https://blog.medium.com/>) centraliza as histórias que divulgam essas novidades para os usuários, o que reflete a prática que o Medium instaura na plataforma de educar os usuário, e que se amplia pelas publicações e nas *newsletters*, numa tentativa de estimular o uso de novas funções.

O esquema de assinaturas também é uma inovação de processo, a mais significativa, além de inovação de marketing. Mantendo a plataforma aberta para a produção e consumo, com diferenciais para assinantes, o mote é o conteúdo de qualidade, com o argumento de que recompensando os que investem na produção de conteúdos aprimorados, melhores conteúdos circularão na plataforma. O argumento é construído com base na insatisfação das pessoas com os conteúdos que circulam na rede, e nesse caso a discussão sobre *fake news* não é exposta na fala de Williams, mas ele deixa implícito o esforço da empresa para oferecer um serviço que permita o estabelecimento de iniciativas que produzam informação confiável e aprofundada. A curadoria não sai de cena, pelo contrário, é uma das forças que impulsionarão os conteúdos. Outro diferencial de processo que o Medium tenta implementar é a medição dessa qualidade, que não será baseada em métricas, mas no aprofundamento e no tempo investido para a produção do conteúdo, combinando essa avaliação com o que a empresa entende como as “credenciais do autor” – o que implicaria em uma série de entendimentos sobre o que seriam ou como o autor construiria através do envolvimento com outros usuários dentro do próprio Medium.

## 5. Encaminhamentos

O último relatório do *Tow Center for Digital Journalism* (BELL & OWEN ET AL, 2017) aponta como hoje plataformas se tornam *publishers*, confundindo as empresas informativas sobre o seu futuro. A influência das plataformas vem moldando o jornalismo, pois a oferta de incentivos para as empresas jornalísticas através das funcionalidades de publicação torna as plataformas explicitamente editoriais. Questões sobre responsabilidade editorial despontam nesse horizonte em que os veículos migram para espaços em que as audiências se agrupam em ambientes concentrados, limitadas por mecanismos de personalização (PARISER, 2012). Várias questões podem ser discutidas a respeito dessa proposição, e o caso do Medium é bem específico, pois ainda não tem o alcance e o impacto de plataformas como o Facebook, Twitter e Google, por exemplo.

O que se buscou tensionar aqui girou em torno da inovação que uma empresa mais jovem visa elaborar a partir de elementos que as gigantes acima citadas já praticam. Um marketing de promessas é o que o Medium constroi para anunciar as mudanças relacionadas aos processos internos na organização da empresa e no produto em si. A plataforma tenta superar um modelo em crise, para deixar para trás práticas desgastadas, ainda que tais esforços não tenham atingido a meta inicial estabelecida e nem gerado lucro até o momento. Identifica-se um movimento disperso na plataforma, de algumas iniciativas que conseguiram reunir um conjunto significativo de seguidores, apropriações das funcionalidades implementadas e um recorrente empenho na formulação de um produto diferenciado por parte da empresa. Por outro lado, é visível um enfraquecimento na entrada dos *publishers* após a reestruturação organizacional. O momento é voltado para o fortalecimento no esquema de assinaturas, numa batalha pela arrecadação de recursos para recompensar aqueles que estão produzindo os conteúdos, mas o futuro ainda é bem incerto dentro de uma plataforma onde os usuários acabam constituindo a principal força de trabalho. Promover a mudança de um modelo de produção e de negócio há tanto consolidado é um processo tremendo, que exige uma ruptura de caráter disruptivo (CHRISTENSEN, 2006), no âmbito da inovação que o Medium ambiciona. A quantidade de pedras que a empresa vem encontrando pelo tortuoso caminho que vem trilhando certamente farão parte da história que muitas lições vai deixar ao jornalismo, independente do final que terá.

## Referências

ANDERSON, C.; BELL, E.; SHIRKY, C. **Jornalismo Pós-Industrial. Adaptação aos novos tempos.** Revista de Jornalismo ESPM. Abr/Mai/Jun, 2013.

AQUINO BITTENCOURT, M.C. DEMORI, L. . **Produção e circulação de conteúdos no Medium: um exercício exploratório sobre alcance e aprofundamento para problematizar o jornalismo digital.** PARÁGRAFO: Revista Científica de Comunicação Social da FIAM-FAAM, v. 5, p. 188-197, 2017.

AQUINO BITTENCOURT, M.C. **An Exploratory Exercise on Journalistic Initiatives on Medium.** In: International Symposium on Online Journalism, 2017, Austin, Texas. The Official Research Journal of International Symposium on Online Journalism, 2017. v. 7. p. 131-148

BELL, E.; OWEN, T.; BROW, P.; HAUKA, C.; RASHIDIAN, N. **The Platform Press. How Silicon Valley Reengineered Journalism**. Tow Center for Digital Journalism. Columbia Journalism School. 2017.

BERTOCCHI, D. **Startups de jornalismo: desafios e possibilidades de inovação**. In: Contemporânea. Revista de Comunicação e Cultura. v. 15, n.1, 2017. Disponível: <https://portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/21901>

CHRISTENSEN, C. M. **The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption**. Journal of Product Innovation Management, Volume 23, pp. 39-55, 2006

CHRISTOFOLETTI, R. (ORG.) **Questões para um jornalismo em crise**. Editora Insular: Florianópolis, 2015.

JENKINS, H.; FORD, S.; GREEN, J. **Spreadable media: creating value and meaning in a networked culture**. New York University, 2013.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H. **Marketing 3.0. as forças estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

OECD. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Brasília: FINEP, 2006.

PARISER, E. **O filtro invisível: o que a internet está escondendo de você**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

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

PEREIRA, F.H; ADGHIRNI, Z.L. **O jornalismo em tempo de mudanças estruturais**. In: Intexto, v.1, n. 24, 2011, p. 38-57. Disponível: <http://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/view/19208>

ROSENABAUM, S. **Curation Nation: how to win in a world where consumers are creators**. Editora: .MCGraw-Hill Professi, 2011.

SAAD, E. **Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”?** In: Revista Parágrafo. V. 4, n. 2, 2016, p. 72-87. Disponível: <http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/viewFile/482/408>

SAAD, E.; BERTOCCHI, D. **A cena cibercultural do jornalismo contemporâneo: web semântica, algoritmos, aplicativos e curadoria**. Matriz. São Paulo, n 2, jan/jun 2012. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/MATRIZES/article/view/8141/7508>

SANTOS, A. ; FAZION, C.B.; MEROE, G. P. S. **Inovação: Um Estudo Sobre a Evolução do Conceito de Schumpeter**. In: Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA. v. 9, n. 1, 2015. Disponível: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014/6623>



SCHUMPETER, J.A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SPINELLI, E.M. **Tipos de Inovação nas Empresas Informativas e a Relevância da Dimensão Social**. In: Contemporânea Revista de Comunicação e Cultura. v. 15, n. 01, jan-abr, 2017, p. 64,80 .

Disponível: <https://portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/21502>