

DOSSIÊ

# SUSTENTABILIDADE DE ARRANJOS JORNALÍSTICOS EMPREENDEDORES NO BRASIL:

## um estudo de sete nativos digitais



STEFANIE CARLAN DA SILVEIRA

*Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – Santa Catarina – Brasil*

ORCID: 0000-0001-6767-6839

ALESSANDRA NATASHA COSTA RAMOS

*Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – Santa Catarina – Brasil*

ORCID: 0000-0003-4521-0493

DOI: 10.25200/BJR.v18n2.2022.1496

Recebido em: 30/11/2021

Desk Review em: 23/02/2022

Editoras de Desk Review: Lia Seixas e Nélia Del Bianco

Revisado em: 22/04/2022

Revisado em: 23/05/2022

Aprovado em: 27/05/2022

**RESUMO** – Investiga-se como arranjos jornalísticos que se autodefinem empreendedores trabalham os elementos proposta de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes em seus modelos de negócio e o quanto isso reflete em sua sustentabilidade financeira. Como método desta pesquisa quali-quantitativa de natureza exploratória, categorizou-se em ativas e encerradas/inativas as iniciativas presentes no Mapa do Jornalismo Independente, da Agência Pública. Dentro das ativas, realizou-se triagem para verificar quais destas eram de fato jornalísticas. Para coleta de dados, foi aplicado questionário, com conjunto de perguntas organizado a partir do referencial teórico proposto por Osterwalder e Pigneur (2011); Skaggs e Youndt (2003); Amit e Zott (2001); Benvenuto (2018); Figaro (2018). Como resultados, percebeu-se relação direta entre sustentabilidade e dedicação dos profissionais à rentabilização do projeto e ao relacionamento com o público. Além disso, todos os investigados responderam que investem em estratégias de eficiência e inovação para criação de valor junto à audiência. **Palavras-Chave:** Empreendedorismo. Arranjos jornalísticos. Modelo de negócio. Sustentabilidade financeira.

## **SUSTAINABILITY OF ENTREPRENEURIAL JOURNALISTIC ARRANGEMENTS IN BRAZIL: a study of seven digital-native ones**

**RESUMO** – This article investigates how journalistic arrangements that define themselves as entrepreneurs work on the elements of value proposition, sources of revenue and customer relationships in their business models and how much this reflects on their financial sustainability. As a method of this qualitative-quantitative exploratory research, the initiatives present in the Map of Independent Journalism, by Agência Pública, were categorized into active and closed/inactive. Within the active ones, a screening was carried out to verify which of these were in fact journalistic. For data collection, a questionnaire was applied, with a set of questions organized from the theoretical framework proposed by Osterwalder and Pigneur (2011); Skaggs and Youngt (2003); Amit and Zott (2001); Benvenuto (2018); Figaro (2018). As a result, there was a direct relationship between sustainability and dedication of professionals to the profitability of the project and the relationship with the public. In addition, all respondents answered that they invest in efficiency and innovation strategies to create value for the audience.

**Key words:** Entrepreneurship. Journalistic arrangements. Business model. Financial sustainability.

## **SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS PERIODÍSTICOS EMPRENDEDORES EN BRASIL: un estudio de siete nativos digitales**

**RESUMEN** - Investiga cómo los proyectos periodísticos que se definen a sí mismos como emprendedores trabajan sobre los elementos de la propuesta de valor, las fuentes de ingresos y las relaciones con los clientes en sus modelos de negocio y cuánto se refleja esto en su sostenibilidad financiera. Como método de esta investigación exploratoria cualitativa-cuantitativa, las iniciativas presentes en el Mapa del Periodismo Independiente, de Agência Pública, fueron categorizadas en activas y cerradas/inactivas. Dentro de los activos, se realizó un tamizaje para verificar cuáles de estos eran en realidad periodísticos. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario, con un conjunto de preguntas organizadas a partir del marco teórico propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011); Skaggs y Youngt (2003); Amit y Zott (2001); Benvenuto (2018); Figaro (2018). Como resultado, hubo una relación directa entre la sostenibilidad y la dedicación de los profesionales a la rentabilidad del proyecto y la relación con el público. Además, todos los encuestados respondieron que invierten en estrategias de eficiencia e innovación para crear valor para la audiencia.

**Palabras clave:** Emprendimiento. Proyectos periodísticos. Modelo de negocio. Sostenibilidad financeira.

### **1 Introdução**

As consequências econômicas desencadeadas no campo jornalístico pela mudança do paradigma comunicacional impactam o mercado de trabalho e contribuem para o surgimento de “novos arranjos econômicos do trabalho dos jornalistas” (Figaro, 2018). Para Figaro, “a crise do modelo de empresa jornalística, a destruição de postos de trabalho e a reestruturação dos processos produtivos colocam em xeque (desarranjam) o futuro do exercício da profissão de

jornalista e o jornalismo como o conhecemos” (2018, p. 17). Assim, seja para sobreviver à crise que tem eliminado postos de trabalho na área de jornalismo, seja para fazer um contraponto à imprensa tradicional, jornalistas e outros profissionais de comunicação têm apostado na inovação no que diz respeito a produtos, processos e modelos de negócios para a criação de seus projetos de mídia.

Essas novas combinações possíveis aliadas à tecnologia digital desempenham um papel fundamental para entender o jornalismo como tem sido desenvolvido atualmente, no qual novas lógicas e formas têm concedido possibilidades a determinados atores e atividades do campo jornalístico (Zamith & Braun, 2019) como talvez nunca antes. Neste sentido, os “novos arranjos econômicos do trabalho dos jornalistas” encontram na internet, e suas ferramentas digitais, um ambiente propício para existirem.

Não é raro verificar projetos nativos digitais surgidos como alternativas aos conglomerados de mídia e, muitos deles, tendo sido idealizados e colocados em prática por jornalistas profissionais. Esta ideia do empreendedorismo como um dos caminhos para a sobrevivência em meio à crise não é algo que se limita ao campo do jornalismo, mas, especialmente neste, tem sido uma tendência no Brasil e na América Latina como um todo. Segundo o relatório Ponto de Inflexão da Sembramedia (2017, p. 06), desde que o primeiro empreendimento do estudo foi fundado, em 1998, “centenas de meios nativos digitais surgiram na região e cresceram para atingir milhões de leitores”. No entanto, para sobreviverem neste ambiente de convergência midiática, estes novos atores do campo jornalístico devem encontrar configurações econômicas que tornem viáveis em longo prazo seus projetos.

Na busca por configurações econômicas sustentáveis, está a elaboração de um modelo de negócio, “que descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14). Modelos de negócio são compostos por nove elementos:

- 1) Segmentos de clientes (uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes);
- 2) proposta de valor (busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades);
- 3) canais (as propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas);
- 4) relacionamento com clientes (estabelecido e mantido com cada segmento de clientes);
- 5) fontes de receita (resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes);
- 6) recursos principais e
- 7) atividades-chave (recursos principais são os elementos ativos para oferecer e entregar

os elementos previamente descritos ao executar uma série de atividades-chave); 8) parcerias principais (algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa); e 9) estrutura de custo (os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custo) (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 16-17).

Neste artigo, opta-se por analisar três deles – proposta de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes – e, com isso, busca-se entender como esses três elementos se engendram na sustentabilidade de arranjos jornalísticos brasileiros que se auto definem como empreendedores/inovadores. A opção pelos três aspectos em questão dá-se pela relação direta destes com a manutenção financeira de projetos empreendedores.

A essência de um modelo de negócios esta , segundo Teece (2010, p. 172, tradução nossa), em “definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, induz os clientes a pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucro”. Similarmente, Porter (1985, p. 38) define valor como “a quantidade de compradores dispostos a pagar pelo que uma empresa lhes fornece”. Se conhecimento, experiência e entendimento geram valor, o desafio que se coloca para as empresas jornalísticas, principalmente diante do declínio do consumo de notícias, é como traduzir isso em suas propostas de modo que gerem valor econômico suficiente para garantir sua sustentabilidade. “O componente Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. [...] é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa e não outra” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 22). Para empresas jornalísticas conseguirem rentabilizar na economia digital, defende Jarvis (2014, n.p, tradução nossa), é preciso repensar seus modelos de negócios, movendo-se do eixo de empresas de venda de conteúdo para empresas de prestação de serviço – “ajudar as comunidades a organizarem seus conhecimentos para melhor se organizarem”. Pensamento semelhante tem Picard (2010), para quem a ênfase no processamento de notícias deve mudar de mera cobertura para interpretação, ajudando o público a se organizar em meio ao mar de informação disponível na atualidade.

Assim, esta pesquisa de natureza exploratória, utiliza-se de métodos quantitativos e qualitativos desenhados especificamente para o trabalho aqui proposto. Para construção da amostra, faz-se um recorte do Mapa do Jornalismo Independente, levantamento publicado em 2016 pela Agência Pública, com meios nativos digitais no Brasil. Fundada em 2011, a Agência Pública é uma agência brasileira de jornalismo investiga-

tivo e independente. Inicialmente, realizou-se um levantamento de todas as atuais 217 iniciativas presentes no Mapa, para separar as que permanecem ativas das que estão encerradas/inativas. Dentro das ativas, buscou-se verificar quais são de fato projetos jornalísticos, utilizando a metodologia do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT) da Universidade de São Paulo (USP) (Figaro, 2018). Após essa triagem, chegou-se a uma amostra de 110 meios jornalísticos ativos, para os quais foi enviado um questionário de pesquisa com questões acerca dos três elementos do modelo de negócio acima mencionados. Além disso, o questionário também continha uma pergunta indagando de que forma os arranjos se auto definiriam entre os termos: alternativo/contra-hegemonico, independente, nativo digital ou empreendedor/inovador. Dos 57 arranjos ativos que responderam o questionário, foram selecionados para este estudo os sete que afirmaram se identificar como empreendedores/inovadores. Este recorte foi proposto a fim de investigar como os arranjos jornalísticos que se consideram empreendedores estão trabalhando os elementos proposta de valor, fonte de receita e relacionamento com o público em seus modelos de negócio e, ainda, o quanto isso se relaciona com a sustentabilidade financeira destes.

## **2 A crise de credibilidade no jornalismo e o surgimento do perfil do jornalista empreendedor em novos arranjos**

A crise que atravessa o jornalismo está inserida em um contexto conjuntural maior: é uma crise que engloba não só esta, mas outras áreas da sociedade que sofrem com similar falta de confiança e credibilidade social. No que tange ao campo jornalístico, esta crise, que é ao mesmo tempo econômica, técnica, política, moral e organizacional, tem em sua essência o “declínio de credibilidade das empresas jornalísticas junto ao conjunto dos públicos com os quais se relaciona” (Mick & Tavares, 2017), e impacta, dentre outros fatores, sobre a estrutura do trabalho do jornalista.

A rotina jornalística também sofreu significativas mudanças nas últimas décadas. Este não é um processo novo: a produção e circulação de notícias se desenvolveram lado a lado com as tecnologias de comunicação; uma vez que a história do jornalismo está ligada à evolução da tecnologia. Essas tecnologias, ao passo que ajudaram a agregar valor ao processo de produção jornalística, contribuíram para profundas transformações nas lógicas e práticas da profissão. Nesse

cenário, novos atores têm emergido, modificando o ecossistema midiático. Este fenômeno, embora já existisse antes da internet, com jornais impressos alternativos, ampliou-se devido às possibilidades que surgem junto ao ambiente conectado e suas tecnologias digitais de comunicação, uma delas sendo o barateamento do custo de produção e distribuição de conteúdo jornalístico (Silveira, 2017).

Ao crescimento de iniciativas empreendedoras no jornalismo digital pode ser feita a leitura das possibilidades tecnológicas, mas, também, este fenômeno pode ser observado como um sintoma da desprofissionalização do jornalista, que busca na criação de seu próprio negócio uma forma de sobreviver ao mercado de trabalho precarizado. As mudanças no campo jornalístico têm sinalizado para tendências a uma reorganização dos ambientes de trabalho; à fragmentação das redações; à emergência de uma sociedade “redacional” e à ubiquidade das tecnologias midiáticas.

Tudo aponta para uma perspectiva de jornalista mais individual que institucional (Deuze & Witschge, 2016). Contratados ou independentes, “os trabalhadores da mídia são cada vez mais chamados a abraçar e incorporar uma mentalidade ‘empreendedora’, onde cada indivíduo se torna uma marca ou empresa” (Deuze & Witschge, 2016, p. 09). Dentre as competências que esses profissionais precisam desenvolver, estão “habilidades de empreendedorismo, como montagem de negócios e acompanhamento de metas” (Calli, 2018, p. 45).

Assim, para além da ideia do jornalista como marca, algo que já acontecia no século XX, principalmente com profissionais de emissoras televisivas, a figura do jornalista empreendedor tem, cada vez mais, ganhado evidência no sentido de esta poder se configurar como uma alternativa ao enxugamento das redações, às grandes exigências acompanhadas de salários baixos e à falta de uma perspectiva de carreira (Nonato, 2009). Esse cenário também tem levado à emergência de uma série de novas formas organizacionais ao redor do mundo, “consistindo em coletivos editoriais (online e offline), start-ups de notícias e redações pop-up, incluindo inovações gerenciais”, com rotinas que “podem ser tudo menos estáveis nesses ambientes” (Deuze & Witschge, 2016, p. 16).

Percebe-se que o fenômeno aparece tanto como algo imposto aos profissionais, cobrados a assumir cada vez mais a responsabilidade da empresa jornalística (Deuze & Witschge, 2017), quanto como uma tentativa real de sobreviver a esse cenário de crise. Similarmente, segundo Silva (2017, p. 27), manifesta-se “a partir das necessidades e tendências do mundo globalizado e interconectado” e, para além

disso, se estabelece “como uma das alternativas encontradas para buscar: empregabilidade, autonomia e independência profissional”.

Além da criação de meios jornalísticos na internet se apresentar como forma de viabilizar novos tipos de trabalho, ela também opera pela insatisfação com o jornalismo que é praticado nas grandes empresas de mídia. De acordo com Figaro (2018, p. 28), “esses profissionais são movidos pela necessidade, pelo sonho de fazer um bom trabalho jornalístico”; dessa forma, “sites e blogs aparecem como possibilidade de produção de um jornalismo independente e alternativo”. Ao mesmo tempo que o surgimento da internet e suas ferramentas digitais, das plataformas de redes sociais, dos computadores, smartphones e tablets contribuiu para mudanças que impactariam o trabalho do jornalista, também possibilitou, pela “livre associação entre pares”, trabalhar temas e abordagens jornalísticas diferentes dos praticados pelos conglomerados de mídia (Figaro & Nonato, 2021, p. 33).

Nesse novo perfil profissional, cada vez mais compelido a assumir um papel empreendedor, a barreira entre os setores editorial e comercial “perde sua razão de ser em negócios em escala menor e em um cenário que demanda profissionais de jornalismo capazes de executar multitarefas” (Paulino & Xavier, 2015, pp. 166-167). Ainda segundo os autores, isso significa dizer que, neste cenário, o jornalista precisa ser capaz de pensar desde a estratégia de captação de receita para a produção de determinado conteúdo, a apuração, redação (ou captação de áudio/vídeo e foto), edição, publicação e distribuição do conteúdo via site, blog e redes sociais.

Dessa forma, aliada ao conceito de empreendedorismo, a inovação tem sido uma aposta dos jornalistas no que diz respeito a produtos, processos e modelos de negócios para criarem seus projetos de mídia digital alternativos “como uma forma de sobrevivência na profissão, como uma alternativa para a realização profissional e cidadã que os grandes conglomerados de mídia não podem oferecer” (Figaro, 2018, pp. 17-19), sendo que algumas destas iniciativas se configuram como “novos arranjos econômicos do trabalho do jornalista”, a saber, um conjunto de forças produtivas que “pode ser colocado a serviço da sociedade desde que esses profissionais se organizem para conquistar o direito de trabalhar com dignidade e produzir informação de qualidade para os cidadãos”.

Apesar dos responsáveis por muitas dessas iniciativas rejeitarem a rotulação “empreendedor”, deve-se pensar, segundo Calli (2018, p. 52), sobre “como as habilidades de empreendedorismo

e administração são úteis e necessárias para que o jornalista se mantenha em uma posição de protagonismo no estabelecimento dos rumos da profissão”, podendo, assim, ter mais chances de encontrar um modelo de negócio que possibilite a longevidade de seus projetos. Ao contrário do ideário neoliberal individualista, o empreendedorismo praticado por muitos destes atores é um trabalho criador; e o discurso jornalístico que é produzido nestes novos arranjos está, não raro, comprometido com sua condição de forma de conhecimento (Genro Filho, 2012), rejeitando a lógica do jornalismo como mercadoria subordinada ao princípio da lucratividade (Mick & Tavares, 2017).

Assim, a sustentação dos novos arranjos segue sendo o grande desafio. A falta de recursos para investir no trabalho – e, por isso, o fato de muitos dos membros dessas iniciativas precisarem trabalhar em outras atividades para se sustentar – acaba impactando questões de ordem prática, o que influencia diretamente o *modus operandi* desse jornalismo que é praticado. Principalmente para aqueles que assumiram perante seu público o compromisso político de independência jornalística, algumas formas de financiamento, como anúncio de grandes empresas e bancos, acabam não sendo uma opção. Aqueles que conseguem chegar a um plano de negócio sustentável, configuram-se como alternativas às grandes empresas de mídia, não só no que diz respeito ao discurso e conteúdo jornalístico que são produzidos, mas também no que diz respeito à empregabilidade de jornalistas (Saad & Silveira, 2021).

Neste sentido, os novos arranjos surgem para ocupar um vácuo deixado pela imprensa hegemônica, um espaço que faz falta à população, e é em parte responsável pela desinformação na sociedade. Assim, a emergência do perfil do jornalista empreendedor nesses novos arranjos econômicos pode representar um caminho de ressurgimento do jornalismo e de ressignificação e repactuação de seu papel social.

### 3 Metodologia

Para investigar o objeto de estudo deste artigo, foi necessário desenhar métodos e estratégias próprias, com base em metodologias de pesquisas quantitativas e qualitativas. A primeira, segundo Bauer, Gaskell e Allum (2002, pp. 22-23), “se apoia em números e usa modelos estatísticos para analisar os dados, por isso é considerada hard”, enquanto a segunda “dispensa os números e lida



com interpretações das realidades sociais, sendo considerada soft”. Desta forma, esta pesquisa tem como princípio de delineamento o estudo comparativo entre os meios presentes no Mapa do Jornalismo Independente, acompanhado de leitura qualitativa para “guiar a análise dos dados levantados, ou para fundamentar a interpretação com observações mais detalhadas (pós-delineamento)” (p. 26).

Para chegar à amostra dos sete arranjos investigados, partiu-se do Mapa do Jornalismo Independente, publicado em 2016 pela Agência Pública e atualmente com 217 iniciativas. Após separação das iniciativas mapeadas que se encontram ativas das encerradas, chegou-se aos seguintes dados: 124 (57,14%) ativos e 77 (35,48%) encerrados ou inativos. Do universo dos 124, buscou-se confirmar se estes se tratavam, de fato, de iniciativas jornalísticas. Essa verificação foi realizada, conforme a pesquisa do CPCT da USP, utilizando como método de aproximação a autodeclaração dos arranjos: a) que se identificam como iniciativas jornalísticas; e/ou b) que são conduzidas por jornalistas na equipe; e/ou c) que possuem marcadores da *práxis* jornalística, “elementos enunciativos que nomeiam as práticas jornalísticas” – tais como: reportagens, notícias, apuração, entrevistas, revista, pauta, matérias (Figaro, 2018, p. 69). Depois dessa triagem, permaneceram 110 arranjos jornalísticos ativos na amostra, para os quais foi enviado o questionário que investiga aspectos de seus modelos de negócios, abordando suas propostas de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes. Também foi incluída no questionário uma pergunta sobre com qual dos seguintes termos os responsáveis pelos projetos mais se identificavam: alternativos/contra-hegemônicos, independentes, nativos digitais ou empreendedores/inovadores. A partir desta, estabeleceu-se o recorte deste trabalho: investigar os modelos de negócios dos meios que se reconhecem como empreendedores/inovadores. Dos 110 meios jornalísticos, 57 (52,78%) responderam o questionário de pesquisa e dos que responderam, sete (12,28%) informaram se identificar como empreendedores/inovadores, compondo a amostra do presente artigo.

O roteiro de perguntas do questionário foi construído com base em referencial teórico para delimitação das categorias de cada um dos três elementos do modelo de negócio selecionados no recorte desta pesquisa - proposta de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes. Ancorados na teoria de empreendedorismo e gestão estratégica, Amit e Zott (2011, p. 493, tradução nossa) identificam quatro dimensões interdependentes para a composição da proposta de valor nos negócios conduzidos na internet: “eficiência, inovação,

retenção (*lock-in*) e complementaridades”. Adaptando essas estratégias, Benvenuto (2018) mapeia as ações que as empresas jornalísticas podem realizar para ampliar sua percepção de valor junto aos leitores/usuários. Para a definição dos elementos observados com relação à proposta de valor, construiu-se um quadro (Quadro 1) de referência com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

O componente fontes de receita de um modelo de negócio “representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes” e pode ser de dois tipos: “1) transações de renda resultantes de pagamento único e 2) renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 30). De acordo com o estudo realizado pela Sembramedia (2017, p. 27), há, em termos gerais, “dois caminhos para aumentar a receita: gerar audiência para direcionar tráfego e publicidade ou alavancar a lealdade do público para obter receitas com crowdfunding, treinamento, eventos e outras fontes”. Além das fontes de receita oriundas do público, como nos modelos de assinaturas, micropagamento, financiamento coletivo e membership, e de recursos recebidos de fundações e editais ou leis de incentivo, outras possibilidades são, do ponto de vista dos anunciantes: publicidade convencional (venda de espaço de publicidade, com inserção de banner na plataforma digital do meio); branded content, ou conteúdo de marca (criação de conteúdo pelo veículo jornalístico diretamente relacionado ao universo de uma marca); eventos (organização de eventos para captação de recursos tanto com a venda de ingressos ao público quanto por meio de patrocínio de empresas). Além desses, há ainda, no âmbito da prestação de serviços, a realização de treinamentos e cursos e a venda de materiais produzidos, ou não, pelo meio jornalístico, como e-books, cartilhas e manuais. Buscou-se sistematizar todas essas opções de fontes de receita no Quadro 2 que também guiou o roteiro de perguntas do questionário.

Do ponto de vista gerencial, o “relacionamento com clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2011) é essencial para a criação de valor, especialmente para organizações cujas fontes de receita são oriundas de sua audiência. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 28), “o componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos”. Ainda segundo os autores, uma “empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada Segmento de Cliente”, podendo variar desde pessoais até automatizadas. Similarmente, Skaggs e Youndt (2003) afirmam que as empresas de serviços mantêm basicamente

três tipos de relacionamento com seus clientes: contato, coprodução e personalização. Estes tipos de relacionamento estão sintetizados no Quadro 3, que também foi utilizado para guiar o roteiro de perguntas do questionário aplicado para a amostra pesquisada neste artigo.

## Quadro 1

### *Estratégias e ações ligadas à proposta de valor*

Estratégia (Amit & Zott, 2001)	Valor para audiência (Amit & Zott, 2001)	Ação estratégica das empresas (Benvenido, 2018)	Questionário: Assinale a(s) estratégia(s) utilizada(s)
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Velocidade da informação;</li> <li>▪ Agilidade na produção e distribuição;</li> <li>▪ Credibilidade e qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evitar a comoditização;</li> <li>▪ Ter equipe eficiente e <b>ágil</b>;</li> <li>▪ Praticar as premissas do jornalismo.</li> </ul>	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia;</p> <p>b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e <b>ágil</b>, numa base diária de publicações;</p> <p>c. possui equipe multidisciplinar (de <b>áreas</b> como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.</p>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atende aos desejos da audiência;</li> <li>▪ Modernização de processos e produtos por meio de recursos tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de novos produtos e serviços, sistemas e modelos de negócio;</li> <li>▪ Fidelizar os clientes.</li> </ul>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;</p> <p>d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia;</p> <p>e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita);</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio.</p>
Retenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segurança;</li> <li>▪ Confiabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteúdo exclusivo e personalizado;</li> <li>▪ Segmentação do mercado.</li> </ul>	<p>a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público;</p> <p>b. disponibiliza programas de fidelidade;</p> <p>c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal);</p> <p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo assim uma comunidade com o público.</p>
Complementaridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximidade com a redação;</li> <li>▪ Novos produtos;</li> <li>▪ Conteúdo em várias plataformas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oferecer novos produtos/serviços e disponibilizar o conteúdo em várias plataformas.</li> </ul>	<p>a. Sim, o meio oferece outros produtos e/ou serviços além da notícia;</p> <p>b. Não, o meio oferece ao público apenas o produto noticioso.</p> <p>Se respondeu sim, quais?</p> <p>Plataformas em que é possível acessar o conteúdo do meio:</p> <p>a. aplicativo próprio</p> <p>b. boletins informativos (newsletters)</p> <p>c. Spotify e afins (podcasts)</p> <p>d. plataformas de agregação como Apple News e Flipboard;</p> <p>e. Facebook</p> <p>f. Instagram</p> <p>g. Twitter</p> <p>h. Tiktok</p> <p>i. outro: _____</p>

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Amit e Zott (2001) e Benvenido (2018).

**Quadro 2***Fontes de receita de meios jornalísticos digitais*

Modelo de Financiamento	Como funciona	Origem do Financiamento
Assinaturas (subscription)	baseado no pagamento pelo acesso ao conteúdo ( <i>paywall</i> ) ou em um número limitado de conteúdos gratuitos até que o pagamento pelo acesso seja solicitado ( <i>soft</i> ou <i>metered paywall</i> ).	Audiência
Financiamento Coletivo (crowdfunding)	geralmente realizado com campanhas de mobilização junto ao público, consiste em doações únicas de valores especificados ou não.	Audiência
Financiamento Coletivo Recorrente	o leitor/usuário apoia mensalmente o meio jornalístico, a partir de valores de contribuição especificados ou não.	Audiência
Associação (membership)	os membros pagam regularmente taxas, mesmo que o conteúdo esteja sempre disponível abertamente, tendo alguns benefícios como recompensas pela sua associação/filiação.	Audiência
Fundações	são doações de pessoas jurídicas (fundações ou entidades). Na maioria das vezes, essas doações são dedutíveis no imposto de renda dos financiadores.	Mecenato
Editais e Leis de Incentivo	Verbas de editais ou leis de incentivo (exemplo Lei Rouanet) para trabalhos pontuais/específicos ou por tempo determinado.	Governamental ou empresarial
Micropagamentos	permite o pagamento por unidade de conteúdo e, por isso, equivale a valores muito pequenos.	Audiência
Conteúdo de Marca (branded content)	criação de conteúdo diretamente relacionado ao universo de uma marca.	Anunciantes
Publicidade Convencional	Venda de espaço de publicidade, com inserção de <i>banner</i> na plataforma digital do meio.	Anunciantes
Eventos	Organização de eventos para captação de recursos tanto com a venda de ingressos ao público quanto por meio de pagamentos recebidos por empresas que querem ser associadas aos eventos realizados por determinada organização jornalística.	Misto (audiência, anunciantes e/ou patrocinadores)
Treinamentos e/ou cursos	o meio oferece eventos de formação na área de jornalismo ou correlatas ministrado pela própria equipe ou por outros especialistas.	Audiência
Venda de materiais diversos	Venda de materiais produzidos ou não pelo meio, como e-books, cartilhas, manuais.	Audiência

### Quadro 3

#### *Tipos de relacionamento com clientes*

Assistência pessoal ou contato	baseada na interação humana, está relacionado à quantidade de interação que uma empresa mantém com o consumidor. O cliente pode se comunicar com um representante de verdade para obter auxílio durante o processo de venda ou depois que a compra esteja completa. Isso pode acontecer no próprio ponto de venda, por <i>call centers</i> , e-mail, entre outros.
Assistência pessoal dedicada	esta relação envolve dedicar um representante específico para um cliente individual. Ela é mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo. Em bancos privados, por exemplo, gerentes dedicados servem aos clientes de maior renda. Relações similares podem ser encontradas em outros negócios, como gerentes que mantêm relações pessoais com clientes importantes.
<i>Self-service</i>	a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.
Serviços automatizados	este tipo de relação mistura uma forma mais sofisticada de <i>self-service</i> com processos automatizados. Por exemplo, perfis pessoais online dão ao cliente acesso a serviços personalizados. Serviços automatizados podem reconhecer clientes individuais e suas características, e oferecer informações sobre pedidos e transações. Na melhor das hipóteses, serviços automatizados chegam a simular uma relação pessoal (ex.: oferecendo recomendações de livros ou filmes).
Comunidades	as empresas utilizam comunidades de usuários ou ajudam a criar uma comunidade para se envolverem mais com clientes e <i>prospects</i> , e facilitar as conexões entre membros da comunidade. Muitas empresas mantêm comunidades online que permitem aos usuários trocar conhecimento e resolver problemas uns dos outros.
Cocriação ou co-produção	se refere à menor ou maior quantidade de esforço - mesmo criativo - que um cliente deve fazer na produção do serviço. Ex.: A <i>Amazon</i> convida os consumidores a escrever resenhas e opinar e, assim, criar valor para outros amantes de livros. Algumas empresas permitem aos clientes colaborar em novos projetos. Outras, como o <i>YouTube</i> , solicitam aos clientes a criação de conteúdo para consumo público.
Personalização	explicada pela extensão em que uma empresa é capaz de personalizar a oferta para clientes individuais - coletando, processando e analisando dados sobre seus hábitos.

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Osterwalder e Pigneur (2011) e Skaggs e Youndt (2003).

## 4 Resultados e discussão

Com mais de cinco anos de existência, os arranjos que compõem a amostra dos ativos jornalísticos empreendedores/ inovadores são bastante heterogêneos no que diz respeito aos tipos de conteúdos produzidos, conforme o Quadro 4.

### Quadro 4

#### *Tipo de jornalismo produzido*

Nome	Tipos de conteúdos (autodeclarado)	Formato
Congresso em Foco	Cobertura política	Site de notícias
Énois	Fortalecemos a produção de veículos. Somos uma organização meio, de fomento e articulação	Laboratório de Jornalismo; Newsletter
Farol Jornalismo	Curadoria de notícias sobre jornalismo	Newsletter
InfoAmazônia	Meio ambiente	Site de notícias sobre a região da Amazônia
Projeto Draft	Negócios	Plataforma editorial com foco em inovação
Rádio Yandê	Etnomídia Indígena	Rádio web
Valinor Conteúdo	Notícias gerais (editorias diversas)	Centro de distribuição de conteúdo jornalístico para imprensa e agência de notícias.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Dentre as ações ligadas à proposta de valor, no aspecto eficiência, os arranjos informaram utilizar de maneira contínua as seguintes estratégias: a opção “a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia”, foi assinalada por quatro (57,14%) das sete iniciativas; a “b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações”, por dois (28,57%); e a “c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio”, por três (42,86%). Um arranjo (14,29%) não escolheu nenhuma das opções e respondeu

dissertativamente o seguinte: “se conecta com comunidades locais e territórios, e tem como foco a representatividade” (Énois, comunicação pessoal, Outubro, 08-11, 2021).

Todas as sete iniciativas informaram ter adotado, entre outubro de 2020 e outubro de 2021, pelo menos uma estratégia de inovação (o questionário permitia assinalar mais de uma opção). As mais mencionadas foram as opções “a. criou novos produtos ou serviços” e “e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita)”, tendo sido citadas cada uma por cinco (71,43%) dos arranjos. Quatro (57,14%) informaram que modernizaram (c.) “processos e/ou rotinas de produção”, três (42,86%) afirmaram que introduziram (b.) “novos métodos de distribuição e/ou marketing” e outras três que adaptaram (f.) “seus modelos de negócios”. Por fim, duas (28,57%) assinalaram a opção “d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia”.

As estratégias de retenção mais assinaladas foram “a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público” e “c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal)”, tendo cada uma dessas opções sido escolhidas por três (42,86%) arranjos. Dois (28,57%) informaram que disponibilizam (b.) “programas de fidelidade”, e outros dois (28,57%), que estabelecem o diálogo (d.) “com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público”. Duas iniciativas (28,57%) não escolheram nenhuma das alternativas e responderam o seguinte: “ainda não adotamos estratégias deste tipo, mas fazem parte de um planejamento de longo prazo” (InfoAmazônia, comunicação pessoal, Outubro, 08-11, 2021) e “não importamos com a concorrência, estamos sempre em busca de testes e inovações de linguagens etnocomunicacionais” (Rádio Yandê, comunicação pessoal, Outubro, 08-11, 2021).

Em relação às estratégias de complementaridade, cinco (71,43%) dos sete arranjos informaram que oferecem outros produtos e/ou serviços ao público além da notícia, enquanto apenas dois (28,57%) disseram não oferecer. Os que oferecem disponibilizam seus conteúdos em 11 outros locais. Os mais citados foram: Instagram, Twitter e Facebook, aparecendo nas respostas de seis (85,71%) projetos. As outras plataformas citadas foram: newsletters

(cinco; 71,43%), Spotify e afins (três; 42,86%), LinkedIn (dois; 28,57%) e YouTube (dois; 28,57%). Os aplicativos de mensagem instantânea Telegram e WhatsApp, aplicativo próprio e plataformas de agregação de conteúdo como Apple News e Flipboard foram citados, cada um, por um (14,29%) arranjo.

Em se tratando da sustentabilidade e fontes de receita, a maioria dos arranjos que se identificam como empreendedores/ inovadores são sustentáveis financeiramente: cinco (71,43%) dos sete. Um (14,29%) informou que projeta atingir a sustentabilidade até completar dez anos de existência, e outro (14,29%) informou que não é sustentável. Quatro (57,14%) dos sete, informaram que obtêm recursos por três fontes de receita ou mais. Dois (28,75%) disseram utilizar duas formas de financiamento e um (14,29%) respondeu apenas uma.

As fontes de receita mencionadas são, por ordem da mais citada para a menos: 1) branded content (conteúdo de marca), utilizada por cinco (71,43%); 2) fundações e 3) venda de materiais diversos, adotadas por três arranjos cada (42,86%); 4) financiamento coletivo recorrente (mensal), 5) micropagamentos e 6) editais e/ ou leis de incentivo apareceram cada uma nas respostas de dois (28,57%); 7) treinamentos e cursos e 8) assinaturas utilizando o *paywall* (pagamento pelo acesso) foram mencionadas por um (14,29%) arranjo cada.

Quatro (57,14%) dos arranjos disseram obter receita de mais e R\$ 10 mil mensais, dois (28,57%) arrecadam entre R\$ 1.001 e R\$ 3.000 mensais e um (14,29%), entre R\$ 6.751 (valor limite para arrecadação mensal do status jurídico MEI – Microempreendedor Individual) e R\$ 10 mil mensais. Todos os quatro projetos que estão na maior faixa de receita responderam que são sustentáveis. Além deles, um arranjo que respondeu ser sustentável, o Farol Jornalismo, informou que obtém receita mensal entre R\$ 1.001 e R\$ 3.000, a mesma quantia da Rádio Yandê, que respondeu não ter atingido a sustentabilidade. O arranjo que respondeu estar no caminho da sustentabilidade, disse arrecadar por mês entre R\$ 6.751 e R\$ 10.000.

Dentre os quatro que responderam contar com três fontes de receita ou mais, três são sustentáveis financeiramente e um informou que está no caminho da sustentabilidade. Dentre os dois arranjos que arrecadam recursos com dois modelos de financiamento, um é sustentável e o outro não. O que possui apenas uma forma de rentabilização também informou ser sustentável. Neste último caso,



da InfoAmazônia, é curioso notar que com apenas uma fonte de financiamento, nomeadamente fundações, o arranjo está obtendo mais de R\$ 10 mil mensais.

Outros dois casos a serem observados são o do Farol Jornalismo e o da Rádio Yandê: ambos arrecadam a mesma quantia mensal com diferença na variedade de fontes (o primeiro possui três fontes enquanto o segundo, duas), no entanto, um informou ser sustentável com os recursos obtidos e o outro respondeu não ser. Uma explicação possível é a de que para se atingir a sustentabilidade é preciso levar em conta, além da arrecadação de recursos, os custos que cada arranjo tem para se manter em funcionamento. Estruturas organizacionais menos complexas demandam menos recursos, obviamente. Esse dado corrobora que a sustentabilidade envolve outros fatores além da variedade de formas de financiamento e níveis de receita, estando ligada a todos os nove elementos de um modelo de negócio, como proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). É preciso voltar o olhar também para aspectos como a estrutura de custo, que descreve todos os gastos envolvidos na operação. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 40), “criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos”.

Três (42,86%) dos sete arranjos responderam que têm uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade focada na geração de receita; dois (28,57%) informaram que também contam com alguém responsável pela rentabilização, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto. Um (14,29%) alegou que não têm uma pessoa específica pensando a rentabilização, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento da organização, e outro (14,29%) respondeu que não tem alguém pensando a rentabilização do projeto no momento.

Todos os arranjos jornalísticos ativos empreendedores/ inovadores que responderam contar com uma pessoa especializada responsável pela rentabilização do projeto são sustentáveis financeiramente e estão obtendo receita de mais de R\$ 10 mil mensais. Esse dado corrobora o estudo da Sembramedia (2017, p. 39), que indicou que quando comparada “a receita média daqueles que afirmaram ter um representante comercial com aqueles que não têm” é possível verificar uma diferença entre eles na ordem de 30 vezes o valor do maior para o menor. Segundo o estudo, a “receita média dos empreendimentos com pelo menos um representante comercial” é de “US\$ 117 mil por ano”, enquanto “a receita média

daqueles que não têm um representante comercial” é de “US\$ 3.900 por ano”.

No que diz respeito ao relacionamento com clientes, seis (85,71%) dos sete arranjos responderam que contam com, pelo menos, uma pessoa trabalhando no relacionamento com o público, ainda que não de forma exclusiva; enquanto uma (14,29%), informou que há pelo menos uma pessoa trabalhando nisso de forma exclusiva. Ao atribuir esta função a um(a) profissional de modo exclusivo, a organização tem mais chances de estabelecer e fortalecer a relação com os públicos com os quais se relaciona, dedicando tempo e trabalho para ouvi-los. Ter uma pessoa exercendo esta função de forma não exclusiva, no entanto, compromete a qualidade dessas interações, uma vez que elas ocorrem na medida das possibilidades das outras atribuições como é o caso, por exemplo, de um profissional de social media que, ao lado das funções de planejamento e publicação dos conteúdos nestas plataformas sociais também atuaria na interação com a audiência. No entanto, ter um profissional atuando no relacionamento com o público de forma não-exclusiva ainda é melhor do que não ter nenhum profissional deste tipo.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 28), o relacionamento “influencia profundamente a experiência geral de cada cliente” e pode ser guiado tanto para conquistar novos públicos, como para mantê-los ou ampliar as vendas (de assinaturas, de serviços oferecidos pela organização, de financiamento coletivo recorrente etc). Dessa forma, não contar com um profissional trabalhando nisso pode prejudicar o desenvolvimento do relacionamento com o público, o que é particularmente nocivo para a saúde de uma organização que depende do apoio financeiro de sua audiência, como é o caso de muitas das iniciativas em que o financiamento coletivo faz parte das formas de rentabilização.

As iniciativas que se reconhecem como empreendedoras/ inovadoras responderam adotar cinco tipos de relacionamento. Cinco (71,43%) dos sete responderam que estabelecem o tipo de relacionamento chamado de assistência pessoal ou contato, baseado na interação humana e está relacionado à quantidade de interação que uma organização mantém com o consumidor; sendo que este pode se comunicar com um representante de verdade para obter auxílio durante ou depois da aquisição do produto que, no caso dos arranjos, costuma ser a notícia. Três (42,86%) adotam a assistência pessoal dedicada, que envolve destinar um representante específico

para um cliente individual, sendo uma relação mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo. Outros três (42,86%) utilizam a co-criação ou co-produção, no qual há uma menor ou maior quantidade de esforço - mesmo criativo - que um cliente deve fazer na produção do serviço, geralmente está associado à fonte de receita membership, na qual o público participa do processo editorial, seja dando sua opinião sobre qual pauta deve ser realizada ou mesmo contribuindo com sua expertise. Um arranjo (14,29%) respondeu que estabelece a relação de comunidade, sendo que esta pode já ser existente ou ter sido criada pela própria organização para se envolver mais com sua audiência e com públicos que queira atingir. Outro (14,29%) adota o self-service com seus leitores/usuários, no qual a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles “se sirvam”.

São oito os canais de relacionamento com o público utilizados pelas sete iniciativas jornalísticas, sendo que cada uma delas utiliza pelo menos três desses meios (o questionário permitia assinalar mais de uma opção). As principais são as redes sociais, especialmente a tríade Twitter, Facebook e Instagram, mencionadas por sete (100%), seis (85,71%) e seis (85,71%), respectivamente. Os outros cinco são: e-mail, citado por seis (85,71%); WhatsApp e Newsletters, cada um mencionados por cinco (68,18%) iniciativas; e Telegram e LinkedIn cada um na resposta de três (42,86%) arranjos. Na opção ‘Outros’ do questionário, também foi informado: push de notícias e conversas periódicas com usuários (Congresso em Foco, comunicação pessoal, Outubro, 08-11, 2021).

## **5 Considerações finais**

O grupo dos arranjos jornalísticos ativos do Mapa do Jornalismo Independente que se identifica como empreendedores/ inovadores tem como traços comuns principalmente aspectos ligados ao financiamento das iniciativas. Mais de 70% deste grupo atingiu a sustentabilidade financeira e mais de 50% deles estão na faixa de receita mais alta estipulada para este estudo, de mais de R\$ 10 mil mensais. Também se percebeu que neste grupo, a maior parte dos arranjos (57,14%) está obtendo receita por meio de três fontes ou mais, corroborando estudos como o da Sembramedia (2017),

que identificou mais de 15 tipos diferentes de fontes de receita, e onde a maioria das iniciativas estudadas (65%) se utilizava de três fontes pelo menos. Ao que tudo indica pelos dados apresentados, a organização que combina diferentes modelos de financiamento, de naturezas distintas, tem mais chances de prosperar.

O fato destes arranjos estarem gerando receita principalmente com *branded content* (conteúdo de marca) demonstra que apesar de se considerarem inovadores, os arranjos reproduzem modelos de financiamento do século passado, baseados em publicidade. Esse dado segue, pelo menos em parte, em conformidade com Pavlik (2013), para quem um modelo de receita sustentável no século XXI passa por publicidade e *metered paywall*. Chama a atenção, também, o fato de as fundações serem a segunda forma de financiamento mais citadas por este grupo, o que confirma que os novos arranjos têm confiado fortemente no mecenato para sua subsistência, ou seja, mais um formato também anterior à internet. Percebe-se que, com o desenvolvimento tecnológico, o jornalismo foi capaz de transformar seus formatos narrativos, tornar-se ubíquo, mas ainda não conseguiu encontrar maneiras mais atuais de obter receita que possam torná-lo plenamente sustentável.

Com base nas informações financeiras, podemos traçar um perfil dos arranjos investigados: são meios sustentáveis financeiramente, com três ou mais formas de financiamento, que arrecadam mais de R\$ 10 mil reais por mês, por meio, principalmente, de *branded content*, e contam com uma pessoa responsável por pensar a rentabilização do projeto. Assim, a correlação entre sustentabilidade e arranjos com pelo menos uma pessoa focada na rentabilização do projeto, dado que consta em estudos anteriores (Sembramedia, 2017, Maurício & Almeida, 2020), é corroborada.

No que diz respeito às propostas de valor dos arranjos, dentre as estratégias de criação de valor para a audiência, todos utilizam a eficiência e a inovação, de modo que aqui também teoria e prática estão alinhadas: na teoria, se reconhecem inovadores e na prática utilizam-se desta como fonte de criação de valor para seu público. A retenção, no entanto, não é utilizada por dois arranjos – InfoAmazônia e Rádio Yandê. Estas mesmas duas iniciativas também não oferecem, no que tange à estratégia da complementaridade, outros produtos e serviços além da notícia. No entanto, todos os projetos empreendedores/inovadores disponibilizam seus conteúdos em pelo menos uma plataforma além de seus sites.

A utilização das redes sociais, principalmente do Instagram, Facebook e Twitter, por este grupo de arranjos tanto no que diz respeito à estratégia de complementaridade, quanto no que se refere aos canais adotados no relacionamento com o público, mostram a forte tendência de plataformização do jornalismo, evidenciando sua dependência em intermediários, tanto para distribuir conteúdos quanto para alcançar públicos. A crescente distribuição de conteúdos de meios jornalísticos na internet e o aumento do consumo dessas notícias pelos usuários via mecanismos de busca e redes sociais fez com que as organizações de mídia incorporassem em suas rotinas ações que incentivassem o compartilhamento online de suas peças noticiosas. Dessa forma, a audiência ocupa um papel central na circulação e propagação dessas informações, o que influencia também o aspecto de relacionamento.

Para se sustentarem na economia digital, os veículos jornalísticos precisam reduzir o abismo entre eles e sua audiência e compreender que o valor que criam não é universal para todas as pessoas. Também devem encontrar maneiras de atender aos vários tipos de valor relevantes para diferentes públicos que possam atingir; e uma forma de fazê-lo é a partir da interação significativa com clientes (Picard, 2010). O fato de todos os arranjos empreendedores/ inovadores contarem com pelo menos uma pessoa trabalhando no relacionamento com cliente, de forma exclusiva ou não, demonstra a preocupação destes projetos no que diz respeito ao desenvolvimento de relações próximas com seu público.

Embora as principais fontes de financiamento destes arranjos não sejam oriundas do público, este elemento do modelo de negócio é fundamental, na medida em que pode ser guiado tanto para conquistar novos públicos, como para mantê-los ou ampliar vendas (de assinaturas, serviços oferecidos pela organização, financiamento coletivo recorrente, etc.). Isso corrobora um dos padrões que Küng (2015) estabelece para que empresas noticiosas sejam bem-sucedidas no ecossistema digital: saber o que se está tentando fazer, quais audiências servir e como criar valor para esses públicos. O resultado também está em conformidade com Posetti (2018), para quem o cultivo de estruturas de inovação sustentáveis e estratégias claras e de longo prazo nas organizações noticiosas, para serem eficazes, precisam estar focadas no engajamento de públicos – os “usuários finais”.

## NOTAS

- 1 Para fins desta pesquisa, o termo “nativos digitais” é usado, grosso modo, para designar meios jornalísticos que surgem já no ambiente da internet.
- 2 Este artigo deriva do estudo mais aprofundado que consta na dissertação de mestrado intitulada “Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil: um estudo a partir do Mapa do Jornalismo Independente”, de autoria de Alessandra Natasha Costa Ramos com orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Stefanie Carlan da Silveira.
- 3 Disponível em: <https://apublica.org/mapa-do-jornalismo>
- 4 Situação em 5 de fevereiro de 2021, quando foi realizado o levantamento dos arranjos presentes no Mapa.
- 5 Optou-se pelo recorte dos arranjos autodeclarados empreendedores a fim de compreender melhor essa parcela de arranjos estudados e também para que os dados reunidos coubessem no espaço disponível para este artigo. A pesquisa completa, contendo todas as respostas dos 57 arranjos jornalísticos ativos, está publicada em Ramos (2021).
- 6 Conforme é possível observar no estudo conduzido por Ramos (2021), no qual se baseia este artigo, dos 57 arranjos jornalísticos ativos que responderam o questionário, apenas sete disseram se identificar como empreendedores/inovadores. Curiosamente, desses sete, cinco responderam terem atingido a sustentabilidade financeira, enquanto um informou que não atingiu e outro, que está no caminho de atingir.
- 7 Realizado de 1 a 5 de fevereiro de 2021.
- 8 A pergunta se referia às estratégias de inovações adotadas no último ano. As respostas dos arranjos ao questionário foram recebidas em outubro de 2021.

## REFERÊNCIAS

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520. DOI: 10.1002/smj.187

Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2002). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (pp. 1–516). Vozes.

Benvenuto, M. (2018). *Novos modelos de negócios nas organizações jornalísticas: o processo de inovação e criação de valor na Revista Exame* [master's dissertation, Escola Superior de Propaganda e Marketing]. ESPM – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.

Calli, G. (2018). *Crowdfunding no jornalismo: a utilização das práticas de financiamento coletivo como indicadores das mudanças na atuação de jornalistas* [master's dissertation, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul]. PUCRS – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.

Deuze, M., & Witschge, T. (2016). O que o jornalismo está se tornando? *Parágrafo*, 4(2), 7–21. Recuperado de <https://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/478>

Deuze, M., & Witschge, T. (2017). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism: Theory, Practice & Criticism*, 19(2), 165–181. DOI: 10.1177/1464884916688550.

Figaro, R. (2018). *As relações de comunicação e as condições de produção no trabalho de jornalistas em arranjos econômicos alternativos às corporações de mídia*. ECA-USP.

Figaro, R., & Nonato, C. (2021). *Arranjos jornalísticos alternativos e independentes no Brasil: Organização, sustentação e rotinas produtivas*. ECA-USP. Recuperado de: [www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/wp-content/uploads/E-book\\_Arranjos-Jornalisticos\\_Brasil.pdf](http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/wp-content/uploads/E-book_Arranjos-Jornalisticos_Brasil.pdf)

Genro Filho, A. (2012). *O Segredo da Pirâmide: Para uma teoria marxista do jornalismo*. Editora Insular.

Jarvis, J. (2014). *Geeks bearing gifts*. CUNY Journalism Press.

Küng, L. (2015). *Innovators in digital news*. IB Tauris.

Maurício, P., & Almeida, R. (2020). Empreendimentos jornalísticos digitais e o interesse público no Brasil. *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*, (142), 169–186. DOI: 10.16921/chasqui.v1i142.4060

Mick, J., & Tavares, L. M. (2017). A governança do jornalismo e alternativas para a crise. *Brazilian Journalism Research*, 13(2), 114–283.

DOI: 10.25200/BJR.v13n2.2017.948

Nonato, C. (2009). O jornalista em pauta: mudanças no mundo do trabalho, no processo de produção e no discurso. *Anais do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. (1-15). Intercom. Recuperado de [www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1120-1.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1120-1.pdf)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books.

Paulino, F. O., & Xavier, A. R. (2015). Jornalismo sem fins lucrativos: transição, sustentabilidade, expansão e independência. *Revista Comunicação Midiática*, 10(1), 154–168. Recuperado de [www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/163/164](http://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/163/164)

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

Picard, R. (2010). *Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas: Por que e como o jornalismo deve mudar para se manter relevante no século XXI*. Media XXI Formalpress.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

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.

Ramos, A. N. C. (2021). *Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil: um estudo a partir do Mapa do Jornalismo Independente* [dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC.

Saad, E., & Silveira, S. C. (2021). New Online Journalism Businesses: Exploring Profiles, Models and Variables in the Current Brazilian Scenario. *Journalism Practice*. DOI: 10.1080/17512786.2021.2016067

Sembramedia. (2017). *Ponto de Inflexão – impacto, ameaças e sustentabilidade: um estudo dos empreendedores digitais latino-americanos*. Recuperado de <https://data.sembramedia.org/?lang=pt-br>

Silva, M. R. (2017). *Tensões entre o alternativo e o convencional: organização e financiamento nas novas experiências de jornalismo no Brasil* [dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC.

Silveira, S. C. (2017). *Conteúdo jornalístico para smartphones: o formato da narrativa sistêmica no jornalismo ubíquo* [tese de doutorado, Universidade São Paulo]. Biblioteca Digital USP.



Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2003). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25(1), 85–99. DOI: 10.1002/smj.365

Teece, D. (2010). Business model Business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43( 2–3), 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

Zamith, R., & Braun, J. A. (2019). Technology and journalism. In T. P. Vos & F. Hanusch (Orgs.), *The International Encyclopedia of Journalism Studies* (pp. 1–7). JohnWiley & Sons.

**STEFANIE CARLAN DA SILVEIRA.** Professora adjunta do Departamento de Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e do Programa de Pós-Graduação em Jornalismo da mesma universidade (PPGJOR-UFSC). Doutorado em Comunicação (USP), mestrado em Comunicação e Informação (UFRGS) e graduação em Comunicação Social – Hab. Jornalismo (UFSM). É vice-coordenadora do grupo de pesquisa Nephi-Jor na UFSC e pesquisadora do grupo COM+ na USP. Colaboração no artigo: revisão teórica e estabelecimento das categorias de análise; participação da discussão dos resultados; revisão e aprovação da versão final do trabalho. E-mail: stefanie.silveira@ufsc.br

**ALESSANDRA NATASHA COSTA RAMOS.** Mestre em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), especialista em Mídia, Informação e Cultura pela Universidade de São Paulo (USP) e graduada em Comunicação Social com hab. em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Pesquisadora no grupo de pesquisa Nephi-Jor na UFSC. Colaboração no artigo: revisão teórica e estabelecimento das categorias de análise; categorização das 217

iniciativas presentes no Mapa do Jornalismo Independente em ativas ou inativas; triagem, dentre as iniciativas ativas, das que são jornalísticas, com base na metodologia utilizada pelo CPCT da USP; levantamento dos contatos das iniciativas presentes no Mapa do Jornalismo Independente e coleta de dados via questionários; organização e apresentação dos dados coletados via questionário e separação das iniciativas autodeclaradas empreendedoras/inovadoras para fins desta pesquisa; participação da discussão dos resultados; revisão e aprovação da versão final do trabalho.  
E-mail: natasha.ramos88@gmail.com

Um dos pareceres utilizados na avaliação deste artigo pode ser acessado em: <https://osf.io/q23ma> | Seguindo a política de ciência aberta da BJR, os avaliadores autorizaram a publicação dos pareceres e a divulgação de seus nomes.