

JORNALISMO

ESPM

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING – ESPM/SP
MESTRADO PROFISSIONAL EM PRODUÇÃO JORNALÍSTICA E MERCADO

MPJM

Adalberto Wodianer Marcondes da Silva

FINANCIAMENTO EM PROJETOS DE JORNALISMO NATIVO DIGITAL

São Paulo

2018

Adalberto Wodianer Marcondes da Silva

FINANCIAMENTO EM PROJETOS DE JORNALISMO NATIVO DIGITAL

Dissertação apresentada à ESPM como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Produção Jornalística e Mercado.

Orientador(a): Proa. Dra. Egle Müller Spinelli

São Paulo

2018

Marcondes da Silva, Adalberto Wodianer

Financiamento em projeto de jornalismo nativo digital / Adalberto Wodianer Marcondes da Silva. - São Paulo, 2019.

109 f.

Dissertação, Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado, São Paulo, 2019.

Orientador: Egle Müller Spinelli

1. Jornalismo digital. 2. Financiamento Subsidiário. 3. Captação de Recursos. 4. Subsídio. I. Spinelli, Egle Müller. II. Escola Superior de Propaganda e Marketing. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo autor por meio do Sistema de Geração Automático da Biblioteca ESPM

Adalberto Wodianer Marcondes da Silva

FINANCIAMENTO EM PROJETOS DE JORNALISMO NATIVO DIGITAL

Dissertação apresentada à ESPM como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Produção Jornalística e Mercado.

São Paulo, __ de abril de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora e Presidente da Banca: Profa. Dra. Egle Müller Spinelli

Membro: Prof.

Membro: Prof.

Este trabalho é dedicado aos empreendedores em mídias digitais que buscam modelos de negócios capazes de manter vivo o espírito do jornalismo independente.

AGRADECIMENTOS

Há muitas pessoas que merecem meu agradecimento por me apoiarem nessa empreita que é um mestrado. Minha companheira, Ana Maria Vasconcellos, minha mãe Maria Bela, minhas filhas Alba e Alice. Também meus amigos e companheiros de militância da Associação Profissão Jornalista (APJor), representada aqui pelo meu amigo querido Fred Guedini, e muito mais gente que me estimulou e me ajudou a seguir em frente.

Também preciso oferecer um reconhecimento especial à minha professora e orientadora Prof^a. Dr^a. Egle Müller Spinelli por sua paciência e dedicação em nossas conversas e reuniões.

RESUMO

Esta pesquisa pretende compreender o financiamento de iniciativas de jornalismo brasileiras no ambiente digital, a partir da revisão da literatura sobre as transformações do jornalismo tradicional para o digital, modelos de captação de recursos nas empresas informativas e tipos de financiamento. Dessa maneira, tem como objetivo verificar como projetos de jornalismo digital estão se organizando para obter os recursos necessários para remunerar jornalistas, investir em tecnologias e produção de conteúdos e gerar receitas. A pesquisa tomou como base organizações que produzem jornalismo independente em ambiente digital no Brasil e utilizou como método entrevistas que buscaram verificar quanto essas mídias conseguiram arrecadar em 2018 e quais foram os principais meios utilizados para financiar suas operações. As iniciativas escolhidas não deixaram dúvidas em relação à qualidade de sua produção jornalística, no entanto, quanto à sua relação com o mercado, ficou claro que há ainda muito a caminhar. Não há evidências de que esses meios estão de fato se preparando para ocupar um lugar no que costumamos chamar de “indústria jornalística”. Grande parte deles não tem um projeto concreto de captação de recursos a partir de uma modelagem de negócios. Outros têm na filantropia sua melhor opção de financiamento e alguns acreditam que aceitar financiamento, seja de quem for, pode comprometer a independência do jornalismo que praticam. A origem das mídias analisadas é, em grande parte, o desejo de profissionais do jornalismo em fazer algo diferente do que se encontra na mídia tradicional, todas dedicam-se a temas que normalmente não estão na pauta da grande imprensa e vinculados às “causas” socioambientais, como por exemplo, direitos humanos, desigualdade, gênero e meio ambiente. São meios bastante organizados no quesito produção de conteúdo, entretanto, apenas um deles declarou ter um profissional dedicado à captação de recursos. Entre as conclusões desta pesquisa é apontada a falta de preparo em formatar um modelo de captação capaz de oferecer segurança financeira. Mesmo os que declaram ter atividades paralelas ao jornalismo, como assessoria, consultoria, oferta de cursos ou produção de eventos – são apenas esporádicas. A principal conclusão da pesquisa é que os meios nativos digitais precisam se ocupar com a formatação de modelos de captação de recursos por meio da atividade fim, ou seja, assinaturas e publicidade, mas também deveriam utilizar suas *expertises* editoriais para alavancar outras atividades capazes de oferecer suporte financeiro subsidiário às suas atividades. O caminho para o fortalecimento e crescimento das iniciativas passa por uma visão pragmática de suas relações com seus públicos/comunidades e com o mercado em que atuam.

Palavras-chave: Jornalismo digital; financiamento subsidiário; captação de recursos.

Abstract

This research intends to understand the financing of Brazilian journalism initiatives in the digital environment. It was made an literature review on the transformations of traditional journalism to digital, models of fundraising in media companies and types of financing. In this way, it aims to verify how digital journalism projects are organizing themselves to obtain the resources needed to remunerate journalists, invest in technologies and content production and generate revenues. The research was based on organizations that produce independent journalism in a digital environment in Brazil and used as method, interviews that sought to verify how much these media were able to raise in 2018 and what were the main means used to finance their operations. The chosen initiatives did not leave doubts regarding the quality of their journalistic production, however, as to their relationship with the market, it became clear that there is still much to improve. There is no evidence that these media are actually preparing to occupy a place in what we usually call the "journalistic industry". Most of them do not have a concrete fundraising project from a business modeling. Others have in philanthropy their best financing option and some believe that accepting funding, whoever it is, can compromise the independence of journalism they practice. The origin of the analyzed media is, in large part, the desire of journalism professionals to do something different from what is in the traditional media, all are devoted to topics that are not normally on the agenda of the great press and linked to the socio-environmental "causes". For example, human rights, inequality, gender and the environment. They are very organized medias in the content production, however, only one of them declared to have a professional dedicated to fundraising. Among the conclusions of this research was pointed the lack of preparation in formatting a model of capture capable of providing financial security. Even those who declare to have activities parallel to journalism, such as advice, consultancy, courses or event production – are only sporadic. The main conclusion of the research is that the digital native media need to occupy themselves with the formatting of fundraising models through the end activity, i.e. signatures and publicity, but should also use their editorial expertise to leverage other activities capable of providing subsidiary financial support to their activities. The way to strengthen and grow initiatives goes through a pragmatic view of their relations with their audiences/communities and the market in which they operate.

Keywords: digital journalism; subsidiary financing; fundraising.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases da Internet	24
Figura 2 – Primeiro banner 460 x 60	37
Figura 3 – Mídia Tradicional e Mídia Programática	38
Figura 4 – Receitas dos Nativos Digitais na América Latina	40

SUMÁRIO

Introdução	
1. Mudanças do Jornalismo Tradicional para o Digital	19
2. Modelos de Captação de Recursos nas Empresas Informativas	34
3. Tipos de Financiamento	38
3.1 Conteúdos grátis e formação de comunidades	44
3.2 <i>Paywall</i>	45
3.3 <i>Crowdfunding</i>	46
3.4 Agregação de valor subsidiário	47
3.5 Produtos e serviços subsidiários	48
4. Entrevistas e Metodologia	51
4.1 Apresentação e questionário	52
4.2 A escolha da amostra	58
4.3 Questionário padrão	60
5. Discussões e Resultados	65
5.1 Coleta de dados dos sites pesquisados	65
5.2 Cenário de Financiamento	79
5.3. Recomendações	82
6. Considerações Finais	85
7. Referências Bibliográficas	87
Apêndice	90

Introdução

Além da prática de um bom jornalismo, os meios que usam a internet como plataforma para a publicação de seus conteúdos têm o desafio da sobrevivência: como financiar sua operação, bancar os custos e remunerar os profissionais envolvidos? Esta é uma questão com múltiplas respostas e ainda carente de soluções objetivas. Este é um momento em que o jornalismo no ambiente digital ganha também a responsabilidade de contextualizar, apurar e desconstruir informações não confiáveis ou de má fé que circulam livremente pelas redes sociais. Esta pesquisa deve ser a base para a estruturação de uma publicação de apoio a jornalistas e empreendedores no campo das mídias digitais. A abordagem é de um estudo explicativo, que pretende lançar um olhar sobre mídias que já atuam no campo do jornalismo digital no Brasil e de que forma estão garantindo recursos para suas operações.

O relatório Digital News Report (2018), produzido pelo Reuters Institute, indica que a maioria de seus entrevistados acredita que os editores (75%) e as plataformas (71%) têm a principal responsabilidade em abordar o problema das notícias falsas ou não confiáveis. Entretanto, os entrevistados também apontam que a maior dificuldade está na identificação de notícias parcialmente falsas, tendenciosas ou imprecisas, e que as notícias completamente inventadas são mais fáceis de identificar. As mídias convencionais são apontadas como fonte das notícias apenas parcialmente corretas ou tendenciosas, cabendo ao jornalismo assumir a vanguarda na exposição do que se convencionou chamar de *fake news*, ou notícias falsas que têm como morada justamente a internet. Isso lança sobre as mídias nativas digital uma carga adicional de reponsabilidade, na medida em que devem conquistar a

credibilidade necessária para se contrapor às distorções informativas da rede e ter a confiança de apoiadores para seu projeto jornalístico.

O jornalismo nativo digital, produzido e distribuído apenas pela internet, tem, por qualquer ângulo de abordagem, um caráter inovador. Mais do que isso, são projetos que trabalham cotidianamente para adequar-se às inovações, uma vez que esse é um ambiente em constante transformação de *softwares* e *hardwares*. Ao contrário dos formatos tradicionais do jornalismo, como jornais, revistas, rádio e televisão, em que as novidades demoram décadas para surgir e se consolidar, na internet a velocidade das inovações, muitas delas disruptivas, traz complicadores adicionais na gestão cotidiana dos projetos. O professor de Harvard, Clayton M. Christensen, popularizou, por meio de seu livro *O Dilema da Inovação*, publicado pela primeira vez em 1997, o conceito de inovação disruptiva como aquela que transforma um mercado ou setor já existente com a introdução de um novo processo, uma simplificação, uma nova conveniência, um produto ou ideia que redefine a indústria atingida (CHRISTENSEN, 2011). Nesse contexto, acontecer uma inovação disruptiva é fator de oportunidade, mas também de grandes riscos.

A oportunidade oferecida ao jornalismo no ambiente digital é a drástica redução de seus custos de logística. A utilização de meios digitais como *sites*, *blogs*, redes sociais, e-mails, *softwares* de mensagens e tudo o mais que já existe e que ainda será inventado eliminou fases bastante custosas do processo de distribuição de notícias. De início foram atingidos principalmente os meios impressos com suas gráficas, caminhões e todo o aparato físico de venda de jornais e revistas. Caio Tulio Costa descreve a distribuição dos jornais como uma grande área da operação e uma parte importante dos custos (COSTA, 2014). Os meios impressos não se extinguiram, mas perderam parte substancial das receitas da indústria. E já está aberto o caminho para a ampliação do impacto sobre outras mídias, como a televisão e o rádio, que agora sofrem com a concorrência de canais de *streaming*, como Netflix, YouTube, Clarovídeo e outros, e canais de áudio, como o Spotify, rádios on line e outras formas de levar conteúdo em formatos considerados inovadores e não convencionais.

Apesar de todos os tipos de veículos de comunicação – impressos, tevês e rádios – serem diretamente impactados pelas inovações impostas pelo crescimento do ambiente digital, este trabalho terá uma concentração especial no jornalismo praticado na internet.

O objetivo desta pesquisa é estudar os modelos existentes de financiamento de meios digitais nativos da internet. Essa é uma necessidade para ampliar as oportunidades de sucesso de iniciativas em jornalismo digital, com a oferta de conhecimentos sobre modelos de negócios e formatos de captação de recursos capazes de oferecer segurança financeira aos projetos.

Este trabalho pretende, com um levantamento bibliográfico e pesquisa qualitativa conduzida por meio de formulário de entrevistas com empreendedores e editores de mídias digitais brasileiras, levantar quais são os meios de financiamento ao jornalismo digital existentes e quais são efetivamente utilizados pelos empreendedores em foco. Será utilizada a metodologia de pesquisa classificada como explicativa, que busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fatos, ou seja, trabalha para explicar o porquê das coisas através dos dados obtidos (GIL, 2002). A intenção é identificar atividades associadas ao exercício do jornalismo que sejam geradoras de receitas subsidiárias, e se esse formato de financiamento apresenta vantagens, sob o ponto de vista de captação de recursos, em relação aos formatos que se baseiam exclusivamente em publicidade digital e/ou assinaturas dos leitores.

Este trabalho parte da hipótese de que o empreendedorismo em mídias nativas digitais pode lançar mão de uma diversificação de fontes de receitas que ajude a garantir sua estabilidade financeira e segurança para jornalistas e profissionais envolvidos, além de remuneração para um eventual investidor. Porém, não se trata de ter produtos ou serviços apartados do meio fim, que é a produção do jornalismo, mas sim de produtos subsidiários que se beneficiam não apenas da *expertise* dos profissionais vinculados ao meio, mas também da reputação da marca desse meio. Assim, uma mídia dedicada à cobertura de temas jurídicos, por exemplo, se beneficiaria de sua marca junto à comunidade do direito para criar produtos subsidiários, como estudos, relatórios ou

newsletters que geram um valor adicional, ou subsidiário, para o financiamento do projeto jornalístico.

Este trabalho pretende oferecer aos empreendedores em meios digitais uma compreensão mais ampla do potencial de receitas de um projeto jornalístico que construa ao redor de sua marca uma reputação profissional e uma comunidade que lhe permita ir além do modelo tradicional de oferta de notícias. A *expertise* da equipe, a construção de uma sólida reputação profissional e a excelência no tratamento das notícias geram uma plataforma de credibilidade que pode ser estendida a outros produtos de caráter jornalístico, de gestão do conhecimento e de informações qualificadas, podendo gerar um valor adicional que serviria como um financiamento subsidiário à produção de notícias.

Esses formatos subsidiários podem ou não estar alinhados a outras formas convencionais de financiamento de mídias, como a venda de publicidade, nativa ou programática, e as assinaturas, quando leitores pagam para ter acesso a conteúdo do meio digital.

No primeiro capítulo, o leitor encontra uma pequena história do momento de transição entre o jornalismo industrial, que floresceu no século 20, e a evolução do jornalismo na internet, no século 21. Uma análise comparativa entre os modelos de financiamento do jornalismo industrial e a evolução dos formatos de financiamento nos meios digitais é apresentada. Esta é uma introdução necessária para que se compreenda a transição de um cenário de mídias de massa, para outro de massa de mídias, como bem definiu Ignácio Ramonet (2012). O principal problema, segundo ele, é que ainda não se desenvolveu um modelo de financiamento eficaz para a sustentação do jornalismo praticado nas redes. Isso abre espaço para experimentações e oportunidades sobre como financiar a difusão de notícias pela internet.

No segundo capítulo, o leitor entra no mundo dos modelos de financiamento que estão sendo experimentados por meios digitais. “As mídias, desesperadas, passam a medir o que é informação a partir da audiência” (RAMONET, 2012, p.18). O desespero, segundo o autor de *Das Mídias de Massa à Massa de*

Mídias, vem de sua interpretação de que o mercado é impiedoso com a imprensa e com veículos de comunicação impotentes com a geração de lucros.

De acordo com dados levantados pela pesquisa Ponto de Inflexão, realizada pela SEMBRA MEDIA em 2016, com cem *startups* de jornalismo em quatro países da América Latina, Brasil, Argentina, Colômbia e México, 25 empresas em cada país, 13% delas relatam nenhuma fonte de financiamento, 8% têm apenas uma fonte de receitas, outros 13% têm duas fontes de recursos e 66% delas têm três ou mais fontes de financiamento. Essa informação por si só justifica o estudo das fontes de financiamento subsidiário para as organizações de mídias nativas digitais. O estudo mostra que 79% dessas mídias trabalham com fontes que podem ser consideradas subsidiárias para a geração de receitas. A geração subsidiária de recursos para projetos jornalísticos deve levar em conta que o produto ou serviço subsidiário deve ter vínculo, ou ao menos dialogar de alguma maneira, com a atividade jornalística principal. De acordo com esse estudo foram relatados os seguintes formatos de financiamento:

• Anúncios de banner	31%
• Publicidade nativa ou conteúdo de marca	28%
• Serviços de consultoria	28%
• Serviços de treinamento e cursos	19%
• Subsídios	16%
• Distribuição de conteúdo	16%
• Crowdfunding e doações	15%
• Google AdSense	15%
• Anúncios governamentais ou financiamento	12%
• Eventos	9%
• Venda de produtos	8%
• Mídia programática	7%
• Assinaturas ou membros	5%
• Patrocínio de influenciador	5%

Fonte: Sembra Media, 2016.

No terceiro capítulo, é detalhado como se dá o financiamento das mídias tradicionais e como atuam as mídias digitais na busca por recursos. Cada formato tem uma estratégia distinta, mas há algumas similaridades na geração de valor do jornalismo. Enquanto algumas mídias acreditam que a boa notícia é aquela que tem mais acessos, Ignacio Ramonet (2012) reafirma que o bom jornalismo sempre será aquele que oferecer maior utilidade e credibilidade para a sociedade.

As organizações jornalísticas sempre contaram com algum tipo de subsídio, seja da publicidade, de governos ou da própria sociedade. No Brasil, por exemplo, o subsídio vem da imunidade tributária oferecida para o papel utilizado para a impressão de livros, jornais e revistas. Além disso, a Constituição de 1988 garante a isenção de impostos municipais e estaduais para empresas de mídia. O único tributo que pode incidir sobre essas organizações é o Imposto sobre a Renda.

Neste terceiro capítulo, também há exemplos de como o jornalismo pode ser financiado por meio de atividades subsidiárias, que geram receitas adicionais para a manutenção da atividade principal, a produção do jornalismo independente.

No quarto capítulo deste trabalho, são analisadas as iniciativas de organizações brasileiras que produzem jornalismo em mídias digitais e buscam captar recursos financeiros para a manutenção de suas operações. Muitas delas utilizando seu valor de marca, reputação obtida com a qualidade de seu jornalismo, para criar produtos ou serviços capazes de gerar receitas adicionais como subsídio para o jornalismo.

A metodologia utilizada será a análise quantitativa e qualitativa com enfoque em uma abordagem explicativa, de forma a organizar os dados para uma melhor compreensão do fenômeno de migração das mídias para o ambiente digital sob a ótica da captação de recursos financeiros. O objetivo será trabalhar a validação da capacidade de produtos e serviços de valor adicionado

em gerar uma margem e contribuição subsidiária para o financiamento de atividades de produção de jornalismo nativo digital.

As discussões e resultados apresentam uma avaliação do que foi estudado à luz da revisão bibliográfica e das respostas oferecidas pelos empreendedores em meios digitais ao questionário apresentado. A busca por uma melhor compreensão dos fenômenos mercadológicos associados à constituição das novas mídias digitais, através de uma exploração explicativa, pretende oferecer dados e conhecimentos sobre modelagens de captação capazes de ofertar alternativas de financiamento com bom potencial de sucesso para a prática do jornalismo na internet. É importante ressaltar que o objetivo não é simplesmente buscar formas de se ganhar dinheiro na internet, mas sim oferecer uma perspectiva concreta para a segurança financeira de projetos jornalísticos nativos digitais.

1 Mudanças do Jornalismo Tradicional para o Digital

O jornalismo tem estreita ligação com a democracia e com o processo civilizatório da humanidade, desenvolvimento das nações e das comunidades. A consolidação desse conceito vem desde a publicação da Primeira Emenda à Constituição dos Estados Unidos da América, em 8 de janeiro de 1798, que estabelece que o Congresso norte-americano não pode legislar criando restrições ou empecilhos à liberdade de expressão e à imprensa, entre outros direitos fundamentais:

O Congresso não deverá fazer qualquer lei a respeito de um estabelecimento de religião, ou proibir o seu livre exercício; ou restringindo a liberdade de expressão, ou da imprensa; ou o direito das pessoas de se reunirem pacificamente, e de fazerem pedidos ao governo para que sejam feitas reparações de queixas. (Primeira Emenda à Constituição dos Estados Unidos da América, 1798)

Sobre o papel da imprensa, na Primeira Emenda ficam estabelecidos quatro pontos fundamentais:

- a) proporcionar um fórum para a discussão de ideias muitas vezes contraditórias;
- b) dar voz à opinião pública;
- c) ser os olhos e os ouvidos dos cidadãos para avaliar a cena política e o desempenho dos políticos; e
- d) agir como “vigilante” que avisa quando detecta sinais de mau comportamento, corrupção e abuso nos corredores do poder.

Estes artigos baseiam-se no pressuposto de que a democracia ideal equivale à democracia participativa, em que os cidadãos bem informados jogam um papel ativo em termos de decisão política (FERREIRA, 2009). Assim, a oferta de informações independentes e com credibilidade representam um valor para a sociedade e fortalece o bom ambiente para as relações sociais e para os negócios.

Kovach e Rosenstiel (2001, p.16) colocam que “a principal finalidade do jornalismo é fornecer aos cidadãos a informação de que precisam para serem livres e se autogovernarem”. Portanto, o jornalismo deve ser uma ferramenta da sociedade para o controle e fiscalização do poder, e a relação simbiótica entre jornalismo e democracia coloca a seguinte questão: jornalismo e democracia podem existir independentemente? Essa pergunta leva à reflexão sobre como o exercício do jornalismo profissional está enfrentando as transformações profundas deste início de século. A principal delas se dá na migração das notícias dos meios tradicionais para os novos meios digitais. O jornalismo tem de conviver com os novos formatos de interação com o público, principalmente as redes sociais, que tiraram do profissional de imprensa seu papel de editor do que o público pode ou deve saber.

Nesse cenário, em que as redes sociais dão voz ao que Umberto Eco (2015) definiu como “o idiota da aldeia”, o jornalismo tem, também, o desafio de negar ou validar conteúdos que circulam livremente no ambiente digital. No entanto, o fato de o jornalismo ter legitimidade para qualificar informações que circulam na internet não torna o trabalho do profissional mais fácil, porque há outro e talvez mais importante desafio a ser enfrentado, uma questão fundamental para a sobrevivência dessa atividade: como financiar projetos de jornalismo no ambiente digital?

Essa é uma pergunta cujas respostas ganharam cada vez mais variáveis nos últimos 20 anos. Desde o início da produção de meios digitais, o que na América Latina significa um retrospecto que remonta à segunda metade dos anos 1990, jornalistas e empreendedores se lançam ao desafio de buscar a resposta para o financiamento da atividade na internet. Philip Meyer (2007), em *Os Jornais Podem Desaparecer?*, sugere que talvez seja necessário um tipo de jornalismo diferente do que nos trouxe até aqui, “sustentado por uma base financeira diferente”, explica. “Para o bem de nossa saúde social e política devemos entender o suficiente sobre o jornalismo como negócio para tentar preservá-lo em novas plataformas” (MEYER, 2007, p.16).

O desenvolvimento do jornalismo na internet apresenta desafios e oportunidades que quase nada têm em comum com as formas clássicas de

modelos de financiamento da indústria tradicional do jornalismo. Ao mesmo tempo em que a tecnologia abre perspectivas absolutamente inovadoras na relação do jornalismo com o público, com novos formatos, recursos gráficos e audiovisuais, além de *gadgets* de leitura e visualização, como *tablets*, *smartphones* e computadores, estes mesmos recursos tecnológicos desconstruíram os modelos tradicionais de financiamento do jornalismo impresso. Nesse cenário a indústria do jornalismo enfrenta a combinação de dois fatores disruptivos. O primeiro é a perda de escala e de mercado pelos publicadores líderes de jornais, e o segundo é que a mesma internet que cria oportunidades para novos *players* é o instrumento de desconstrução do modelo de negócios da indústria de notícias. Em um *paper* produzido pelo diário The New York Times, em 2014, sob o título *Innovation*, os executivos fazem uma reflexão sobre inovação disruptiva e como deveriam se comportar diante dela, se perguntam o que fazer em relação ao pacote de *startups* que podem atrapalhar os negócios da indústria (leia-se jornais, em versões impressas ou digitais).

Christensen, Raynor, McDonald (2015) abordam essa tempestade perfeita em artigo da Harvard Business Review:

O problema de combinar uma inovação disruptiva com qualquer inovação que modifique os padrões competitivos de uma indústria é que diferentes tipos de inovação exigem diferentes abordagens estratégicas. Em outras palavras, as lições que aprendemos sobre o sucesso como inovador disruptivo (ou a defesa contra um desafiante disruptivo) não se aplicam a todas as empresas em um mercado em transformação. (CHRISTENSEN; RAYNOR; McDONALD, 2015, p. 45)

Os autores alertam que as disrupções em série em um determinado mercado podem exigir abordagens não convencionais. Em artigo anterior, publicado na mesma Harvard Business Review, desta vez de 1995, Bower e Christensen comentam como empresas líderes em seus campos veem suas posições de conforto despencar graças a uma gestão mais inovadora de concorrentes menores, que as ultrapassam por terem mais agilidade. E citam como exemplo gigantes como a Xerox, que deixou a Canon criar o mercado de pequenas copiadoras. E a Sears, que deu lugar ao Wal-Mart.

O termo “inovação disruptiva” é enganoso quando é usado para se referir a um produto ou serviço em um ponto fixo, e não à evolução desse produto ou serviço ao longo do tempo. Os primeiros minicomputadores eram disruptivos não apenas porque eram novos de baixo custo quando apareciam no cenário, nem porque eram mais tarde proclamados como superiores aos *mainframes* em muitos mercados; eles foram disruptivos em virtude do caminho que eles seguiram da periferia para o *mainstream*. (CHRISTENSEN, RAYNOR, McDONALD, 2015, p. 47)

O pensamento de Christensen, Raynor e McDonald (2015) mostra que o simples fato de se criar uma mídia digital não significa que seja disruptivo, mas o desenvolvimento dessa mídia em direção a tornar-se o elemento dominante em um ambiente antes dominado por outros suportes para notícias, aí sim é um processo disruptivo. O ambiente do jornalismo digital tornou-se mais rápido, mais barato e com maior capilaridade do que as mídias tradicionais. Uma notícia publicada em uma mídia digital pode ser lida em qualquer lugar do mundo em que haja um ponto de acesso à internet. E, com as modernas ferramentas de tradução *on line*, como o Google Tradutor, pode ser lida por falantes de 103 línguas no momento em que esse texto está sendo redigido. Além disso, essa notícia pode ser replicada por leitores em seus perfis de redes sociais, o que aumenta significativamente seu alcance.

Apesar de todo esse dinamismo e abrangência, o jornalismo digital padece de alguns dos males que acompanham a atividade desde a origem. O mais relevante neste momento é: quem paga a conta? A internet introduziu no ambiente de notícias o vício por conteúdos grátis. Ricardo Gandour (2016) afirma que a alta disponibilidade de conteúdo, mesmo que de baixa qualidade, derrubou a quase zero a disposição dos leitores em pagar por eles. E, no caso dos anunciantes, as ferramentas de publicidade baseada em *bots* e plataformas digitais valorizam o espaço publicitário para o anunciante, mas derrubaram a parte que fica com os *publishers* a quase nada.

Caio Tulio Costa (2014) explica que é preciso situar a cadeia de valor na nova realidade digital:

Levantamento do Boston Consulting Group mostra que a indústria do conteúdo auferiu apenas 7% do faturamento do negócio digital em todo o mundo. A indústria de telecomunicações domina a ponta da

distribuição, capturando 60% de todo o dinheiro circulante na indústria digital, enquanto as plataformas como Google, Facebook, Terra, MSN e os serviços financeiros ficam com 22% do dinheiro que gira no negócio do jornalismo na internet. (COSTA, 2014, p. 57)

No jornalismo industrial existia uma relação de propriedade com seu público, os leitores, e as informações sobre eles eram consideradas um patrimônio do veículo. Qualquer empresa ou anunciante que desejasse levar uma mensagem até esse público, mostrar seus produtos ou serviços, precisava necessariamente comprar espaços publicitários nas páginas dos meios impressos (COSTA, 2014). E essas páginas tinham (e em muitos casos, ainda têm) um valor definido principalmente pela tiragem/alcance da publicação e o perfil demográfico, de gênero e socioeconômico desse público. Era uma equação de poucas variáveis e que oferecia uma ampla zona de conforto para os gestores das empresas anunciantes e agências de publicidade, assim como para os editores dos meios impressos.

A entrada da internet no cenário do jornalismo tem basicamente três momentos de interação, de acordo (figura 1) com Luciana Mielniczuk (2003). Primeiro veio o espelhamento, quando teve início a migração de meios impressos para o digital a partir da simples transposição dos conteúdos das páginas impressas para os espaços digitais. Mesmo os nativos digitais da época (na primeira onda), não inovaram muito em formatos, apesar de ganharem nomes que antes não faziam o menor sentido, como *blogs* e portais. Nessa fase ainda não tinham entrado em campo plataformas multimídias, mídias sociais e outros modelos, como *streamings* de vídeos, músicas ou *podcasts*. Ou, mais recentemente, canais de tevê baseados na internet ou rádios web. A segunda onda teve como mote a interatividade, sites de relacionamento, o início da banda larga e as redes baseadas em plataformas como Yahoo, Google, Orkut etc. A terceira onda veio a partir da metade da primeira década deste século, e veio acompanhada de um outro salto nas tecnologias, com a criação de *tablets* e *smartphones*, além de computadores menores e mais baratos, como os *laptops* e *notebooks*.

Figura 1 – Fases da Internet

Evolução tecnológica da internet

PRIMEIRA FASE (implantação e popularização da rede):

- estática
- ambiente em que prevalece a mídia unidirecional (UM=>TODOS)
- acesso discado (conexão rudimentar que limita tecnicamente a rede)
- implantação e popularização a rede

CARACTERÍSTICAS DA WEB 2.0

- Dinâmica
- Sites Interativos
- Sites de relacionamento
- banda larga, permitindo a veiculação de conteúdo multimidiático
- mudança de paradigma TODOS↔TODOS
- rede centrada nos mecanismos de busca como o Google e nos sites colaborativos como Wikipedia, o Youtube, e nos sites de relacionamento, como o Orkut e o Facebook

WEB 3.0

- foco na estrutura da rede, e não no usuário
- convergência dos conteúdos
- organização semântica
- Mobilidade
- Transformação da rede num grande banco de dados mundial

Fonte: Mielniczuk, 2003.

Há uma percepção na sociedade de que o jornalismo está em crise, e os indícios aparentam ser consistentes. Entretanto, um olhar mais acurado mostra que a crise não é da atividade jornalística, mas de seus modelos de negócios, tecnologias e formatos. O que se presencia é um processo de transição entre duas eras, de um tempo em que as relações de produção e consumo de notícias eram analógicas para a era digital, quando tudo acontece na velocidade de um clique. A chegada do novo milênio tirou muita gente de históricas zonas de conforto e o jornalismo não escapou das inovações, com internet, sites, plataformas, redes sociais, *smartphones*, aplicativos e muito mais vem por aí. Há muitas transformações em relação ao processo de produção e entrega das notícias ao público. Contudo, nada está sendo tão radical quanto as mudanças nos modelos de captação de recursos. Este

trabalho aborda principalmente os novos formatos de financiamento do jornalismo no ambiente digital.

A migração do exercício do jornalismo para o ambiente digital, e esse termo mais amplo melhor define esse ambiente do que apenas internet, está criando uma série de oportunidades nem imaginadas alguns anos antes. Quem trata do que seja esse cenário é o pesquisador João Canavilhas (2010), da portuguesa Universidade da Beira Interior. Para ele,

Tal como a Ecologia é a ciência que estuda os ecossistemas, a Ecologia dos Media é a escola teórica da comunicação que se dedica aos ecossistemas mediáticos. Ao estudarem a forma como os media afetam a percepção, compreensão, sentimentos e valores humanos, os investigadores da Ecologia dos Media abordam os meios enquanto ambientes, procurando estudar a sua estrutura, conteúdo e impacto nas pessoas (CANAVILHAS, 2010, p. 2).

No final do século 20, a internet chegou como uma novidade avassaladora. Sites e projetos evoluíam de simples ideias a valorizações de milhões de dólares em poucas semanas. Muito foi investido em infraestrutura e na busca por conhecimentos que permitissem explorar e navegar pelas águas desse novo mundo. Porém, esse momento de deslumbramento demonstrou ser apenas uma bolha, que ao fim deixou uma amarga sensação de fracasso. A infância do ambiente digital durou pouco.

Ao final desse período idílico, em que a internet prometia a democratização do acesso ao conhecimento, a criação de valor a partir de ideias e um sem-número de projetos que renderam milhões e naufragaram, chegou a idade da razão. Foram realizados investimentos em infraestruturas capazes de suportar um imenso tráfego de dados e a aplicação de inteligência artificial para a estruturação de processos na web. Como efeito colateral desse processo de implantação de infraestruturas e redução de preços de equipamentos, cresceu a oferta de informações na rede. Muita informação disponível, menor capacidade de monetização do produto notícia (GANDOUR, 2016).

Esse é justamente o foco desta pesquisa: oferecer uma visão sobre os principais formatos de financiamento para o jornalismo praticado no ambiente

digital através de uma abordagem explicativa. E, neste caso, um tipo de financiamento deve ter atenção especial, para ser validado ou não. É o que chamaremos de financiamento subsidiário. Enquanto diversas mídias nativas digitais estão buscando alternativas de financiamento trabalhando apenas com a produção e difusão de seus conteúdos, outras procuram ampliar sua capacidade de captação por meio da produção editorial paralela, utilizando-se da reputação de marca e da *expertise* de sua equipe de profissionais. A essas práticas vamos chamar de fontes subsidiárias de recursos para financiar a atividade principal da mídia, que deve ser o jornalismo. O motivo para que o exercício do jornalismo seja a principal atividade dessas organizações é porque com a independência e qualidade da produção editorial se garante a boa reputação da marca e, portanto, a transferência de valor para as atividades subsidiárias.

Robert Picard (2013), em texto em que questiona se a indústria do jornalismo tem futuro, afirma que as perspectivas econômicas e empresariais são importantes para responder sobre o estado atual e futuro dessa indústria, porque os desafios que se apresentam pressupõem novas estratégias de financiamento, estruturas de custos e políticas públicas que permitam fazer frente a demandas que são específicas do século 21. Esse cenário de desconstrução da indústria jornalística tradicional e a ascensão da internet como o sistema dominante na indústria da informação abre oportunidades para meios com perfis inovadores e atraentes a uma nova geração de leitores. Outro ponto de relevância é a abertura para visões de negócios baseadas em formatos muitas vezes estranhos ao mundo da comunicação, mas que se mostram capazes de apoiar a geração das receitas necessárias para o exercício do jornalismo. Assim, este é o cenário em que se pretende observar a presença ou a necessidade de financiamento subsidiário como fonte de receitas para a prática do jornalismo no ambiente digital.

Uma grande transformação está ocorrendo no ambiente informativo. A internet tornou a informação abundante e livre. Todos passaram a ter a possibilidade de editar, publicar e ter voz. As redes sociais se transformaram em megaplataformas de distribuição. Muito mais informação está disponível e acessível, e isso é inegavelmente bom. Mas, ao jogar o valor de comercialização da informação para próximo de zero, a revolução digital colocou em xeque os principais produtores de informação original – leiam-se as redações chamadas mídias

“tradicionais”, que passaram a ter dificuldades de se sustentar. E isso tem afetado não apenas as empresas, mas o jornalismo como atividade. (GANDOUR, 2016)

Com essa reflexão, o jornalista e pesquisador Ricardo Gandour (2016) explicita o principal dilema da transição do jornalismo industrial para o pós-industrial: a necessidade de modelagens que permitam retomar a capacidade de monetizar o trabalho e o produto jornalístico. Essa transição passa pela necessidade de uma valorização do conteúdo como fator relevante para a sociedade, mas também pela identificação de formatos para a geração de receitas nesse novo sistema. No relatório *Jornalismo Pós-Industrial - Adaptação aos Novos Tempos*, produzido por Anderson, Bell e Shirky (2013), publicado no Brasil pela Revista de Jornalismo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), os autores falam explicitamente da necessidade de adaptação aos novos tempos e partem da premissa de cinco convicções:

- O jornalismo é essencial;
- O bom jornalismo sempre foi subsidiado;
- A internet acaba com o subsídio da publicidade;
- A reestruturação se faz, portanto, obrigatória;
- Há muitas oportunidades de se fazer um bom trabalho. (ANDERSON, BELL, SHIRKY, 2013)

Caio Tulio Costa (2014), em seu relatório *Um Modelo de Negócio para o Jornalismo Digital*, busca explicar a transição pela qual estão passando as empresas jornalísticas, de um cenário analógico para o ambiente digital. Em uma análise esquematizada, as empresas de jornais eram, e muitas ainda são, organizadas em quatro áreas:

1. Produtores de conteúdo – onde ficam os jornalistas e todos os profissionais necessários para produzir e ilustrar o produto jornal;
2. Gestão – onde estão a administração, recursos humanos, financeiro e gráfica;
3. Publicidade – aqui atuam os profissionais que fazem a captação de anúncios comerciais e de classificados;

4. Circulação – responsável pelas assinaturas, bancas e pontos de vendas e recuperação de assinantes.

Esse formato de organização funcionou muito bem durante décadas. Foi ele quem garantiu as excelentes margens de rentabilidade.

A cadeia de valor da indústria jornalística na nova era trazida pela internet é radicalmente distinta da cadeia de valor do negócio tradicional dos jornais. É outra coisa. Fala-se inclusive em jornalismo pós-industrial. (COSTA, 2014, p.5)

No ambiente digital, as mídias jornalísticas passaram a ter de dividir sua receita com outros atores, como as plataformas Google e Facebook, além de agências de publicidade programática ou digitais (SPINELLI; CORRÊA, 2017). Essa realidade mudou o perfil dos fluxos de receitas no mercado jornalístico, tirando das mídias a “fatia do leão”, transferindo-a para a área de tecnologia. Durante a maior parte do último século, os jornais gozaram de um monopólio de acesso ao público, atuando quase como um cobrador de pedágio para que anunciantes pudessem levar suas mensagens aos leitores. Esse modelo de venda de público adotado pelas mídias impressas ou eletrônicas funcionou com alguma folga e rendendo bons dividendos. “Os jornais estavam habituados a margens que iam de 20% a 40% e hoje essas margens não ultrapassam 6 a 7%” (MEYER, 2007, p. 48). Os motivos que levaram a essa deterioração da capacidade de financiamento do negócio jornalismo são muitos. Entretanto, uma boa parcela da culpa deve recair sobre a internet e suas plataformas de interatividade e informação. Philip Meyer (2007), em seu livro *Como Salvar o Jornalismo na Era da Informação*, alerta que a abundância de informação gera outro problema para o jornalismo: a escassez de atenção. A indústria do jornalismo, seja impresso, eletrônico ou digital, passa a ter um dilema adicional: não basta produzir informação de qualidade, há que se criar formatos capazes de seduzir e atrair o público. Neste caso, a narrativa torna-se uma ferramenta poderosa. James Breiner, em prefácio ao *e-book Como se Banca o Jornalismo*, organizado por Edson Capoano (2018), trabalha com o conceito de que as novas mídias que disputam espaço no ambiente digital precisam atuar como

ponto focal de comunidades. Isso pode ser conseguido com a cobertura de temas de interesse de nichos, em termos de assunto ou da prestação de serviços para comunidades ou regiões. Para isso, ele defende a produção de conteúdo de qualidade para atender ao público específico e não para uma busca por quantidade de acessos.

E esse pode ser o diferencial de valor quando se fala em produtos subsidiários para a manutenção da atividade jornalística no meio nativo digital. A soma entre a qualidade do conteúdo e a construção de comunidades de interesse abre as portas para a oferta de outros produtos, seja uma edição *premium*, de acesso restrito, ou outros modelos de apropriação do valor criados a partir da mídia jornalística.

Partindo do princípio de que no cenário digital as receitas são divididas entre diversos novos atores, em um arranjo produtivo mais complexo e potencialmente mutante, faz todo o sentido buscar alterar essa lógica. Hoje a área de telecomunicações, segundo o trabalho de Caio Tulio Costa (2014), captura 60% da renda, a indústria de equipamentos, como computadores, *notebooks*, *tablets* e *smartphones* fica com 14% da receita e as plataformas digitais, formadas por redes sociais, Google, os grandes portais de conteúdos e os prestadores de serviços financeiros (Pay Pal, etc.) abocanham 22% de tudo. Os produtores de conteúdos continuam com todo o trabalho de captação de publicidades, assinaturas e outras atividades por apenas 7% do dinheiro que circula nesse sistema. Para fugir a essa planilha pouco vantajosa, as mídias digitais precisam estabelecer novos paradigmas de geração de valor.

As inovações no ambiente digital são a regra. A cada momento novas tecnologias, formatos e *gadgets* chegam para realinhar os modelos e os formatos de apresentação dos conteúdos na internet. São muitas as inovações, diversas delas definidas como disruptivas, de acordo com o conceito estabelecido por Clayton Christensen (1997), outras como sustentadoras. O que as diferencia é que as inovações sustentadoras ajudam a fortalecer modelos ou produtos em mercados já estabelecidos, por meio de aperfeiçoamentos em processos, *designs* ou outras melhorias. As inovações disruptivas, pelo contrário, podem tornar obsoletos produtos ou processos e

criam novas demandas para a sociedade, com transformações inclusive em modelos de negócios.

Ao longo do século 20, o processo de inovações disruptivas foi grandemente fortalecido, com invenções nos campos da mecânica, eletrônica, hidráulica, química, entre outros. Veio o rádio, os aviões, a televisão, o telefone e, por fim, a internet. Habitamo-nos tanto a esses confortos, que tornaram a vida mais veloz, que quase nunca pensamos em como era viver sem eles. Hoje, quando se pensa em ir à Europa, a perspectiva é enfrentar algumas horas em aeroportos e cerca de dez horas de voo e não semanas em navios. Asa Briggs e Peter Burke descrevem, em *A História Social da Mídia* (2006), a entrada no cenário das comunicações do telégrafo, o primeiro instrumento elétrico de comunicação em longas distâncias, como uma revolução.

A telegrafia foi o primeiro grande avanço da área de eletricidade, descrita em 1889 pelo primeiro-ministro britânico, o marquês de Salisbury, como "uma estranha e fascinante descoberta" que tivera influência direta na "natureza moral e intelectual e nas ações da humanidade". Ela havia "reunido toda a humanidade em um grande nível, em que se podia ver [sic] tudo que é feito e ouvir tudo que é dito, e julgar cada política adotada no exato momento em que os eventos aconteciam". (BRIGGS; BURKE, 2006, p.137)

Apesar de não ter tratado especificamente da inovação em seu trabalho *Teoria do Desenvolvimento Econômico* (1912), o economista austro-húngaro Joseph Alois Schumpeter, um contemporâneo de John Maynard Keynes, o primeiro um discípulo da capacidade criativa do mercado, e o segundo um defensor do papel indutor do estado no desenvolvimento das economias, acreditava que o movimento e a mudança são os principais motores de uma economia em desenvolvimento. Para ele, o capitalismo deveria ser estudado "sob a ótica da produtividade e do crescimento", que seriam a máxima expressão da inovação. Portanto, as inovações seriam o motor da economia.

Neste século 21, as atividades que não conseguirem se adaptar ou se reinventar estão fadadas a perder relevância ou até mesmo desaparecer. Talvez seja este o ponto de inflexão em que se encontra o jornalismo. Os modelos que trouxeram esta atividade até o final do século 20 parecem não ter

sustentação neste novo e desafiador milênio. E certamente não se trata de a atividade ter se tornado desimportante, muito pelo contrário, o jornalismo é mais necessário do que nunca. O volume de informações e dados necessários para descrever, compreender, analisar e oferecer perspectivas é enorme. Mesmo com a grande disponibilidade de informações oferecida pela internet, plataformas e redes sociais, sobressai a necessidade de contextualização, de organização das informações em estruturas e códigos capazes de impactar o leitor/espectador, de forma que os dados se coadunem com sua capacidade de cognição.

Algumas das inovações disruptivas que impactaram decisivamente o sistema do jornalismo foram a criação dos *smartphones*, dos *tablets* além da própria internet. O efeito disruptivo das plataformas digitais e das redes sociais sobre o jornalismo tradicional teve basicamente dois impactos diretos. O primeiro, muito positivo, permitiu uma drástica redução nos custos de distribuição de notícias, sejam reportagens em texto, vídeos ou *podcasts*, uma vez que suplantou a necessidade de pesadas infraestruturas industriais para a produção de jornais, revistas e canais de rádio ou televisão. Como em um passe de mágica, os jornalistas passaram a dispor de fartas tecnologias de difusão de seu trabalho a baixíssimo custo, e até mesmo a custo algum.

O segundo impacto não foi tão benevolente. As mesmas tecnologias que permitiram expandir o alcance da produção jornalística independente também levaram a uma desconstrução dos modelos de negócios tradicionais do jornalismo, como o monopólio do acesso a públicos específicos, antes dominado apenas por veículos de comunicação de massa. A publicidade na era da internet migrou das mídias jornalísticas, mesmo as digitais, para plataformas dominadas por algoritmos que permitem uma assertiva mineração de perfis de interesse para o anunciante.

Talvez seja necessário um tipo diferente de jornalismo, sustentado por uma base financeira diferente, para nos conservar inteiros. Para o bem de nossa saúde social e política devemos entender o suficiente sobre o jornalismo como negócio para tentar preservá-lo em novas plataformas. (MEYER, 2007, p.16)

Esse cenário exige dos empreendedores em meios digitais, principais destinatários dessa pesquisa, criatividade para a estruturação de modelos capazes de gerar a receita necessária para a manutenção de produtos editoriais e ainda manter a independência, um pressuposto do exercício do jornalismo. Essa independência guarda uma íntima relação com a habilidade de geração de receita em escala, capaz de oferecer estabilidade financeira ao projeto jornalístico, caso contrário o empreendimento não se sustenta enquanto gerador de trabalho, renda e remuneração para os investidores. Além disso, não conseguirá oferecer um jornalismo de qualidade para a sociedade.

A qualidade do produto jornalístico é um dos fatores fundamentais para a geração de valor e eficácia de sua prestação de serviços à sociedade. Philip Meyer (2007) coloca uma questão fundamental quando se busca as prioridades da produção do jornalismo, seja ele digital ou não: “O que vem primeiro, a qualidade do jornalismo, ou o sucesso financeiro?”. Essa, apesar de ser uma pergunta de extrema relevância, não pode ser respondida com um simples “a” ou “b”.

A transição do jornalismo industrial para o jornalismo digital não apresenta complexidade apenas nos modelos de financiamento. Ignácio Ramonet (2012, p.11) alerta para a perda da “ambiência intelectual crítica nas redações”. Ele se refere à fragmentação do trabalho nas mídias digitais, quando os profissionais muitas vezes apenas interagem via redes *on line*. Para Ramonet (2012), esse formato de interação não traz o potencial crítico de um diálogo cotidiano entre colegas em reuniões de pauta ou de fechamento, ou mesmo na conversa com o ocupante da mesa ao lado. O autor refere-se ao dinamismo intelectual provocado por reuniões e conversas entre colegas de maneira mais informal, no cafezinho, por exemplo. Para ele, a vivência coletiva de profissionais na produção dos meios jornalísticos oferece uma riqueza de opiniões, fatos e versões que o trabalho solitário em meios digitais não possibilita.

Algumas das opiniões expressas por James Breiner (*apud* CAPOANO, 2018), mostra que o jornalismo digital talvez não possa prescindir de um certo coletivismo, seja na produção ou na relação com seus públicos de interesse. Breiner acredita que narrativas de qualidade e a reaproximação do jornalismo

com seu público pode ajudar a construir novos formatos de geração de valor, com os usuários no centro da operação. “O jornalismo está voltando às suas raízes como um serviço público e não como uma empresa de negócios” (BREINER *apud* CAPOANO, 2018, p.7). Ele sinaliza dez princípios que deveriam nortear os novos modelos de negócios para essa modalidade de mídia:

1. Comunidade em vez de audiência.
2. Usuários em vez de anunciantes e investidores.
3. Relações em vez de escala.
4. Qualidade e não quantidade.
5. Capital social, em vez de capital financeiro.
6. Membros em vez de assinantes.
7. Mídia de nichos ao invés de mídia de massas.
9. Novos formatos narrativos, impulsionados por novas tecnologias.
10. Colaboração em vez de competição (CAPOANO, 2018).

Outra identificação com a ideia de que o jornalismo deve ser uma prestação de serviços à sociedade e não aos interesses políticos e econômicos é mencionada por Meyer (2007, p.12), que afirma que “jornalistas devem colocar a prestação de serviços à sociedade acima dos valores de um banqueiro ou industrial”. Ou seja, o jornalismo enquanto um serviço para o público precisa estar sempre disposto a contrapor os interesses dos poderosos às necessidades da sociedade.

Por seu próprio papel contestador do *status quo*, o jornalismo precisa de instrumentos seguros de manutenção, uma vez que não pode ser considerado apenas um produto ou serviço de valor econômico. Caio Tulio Costa alerta que

a produção do jornalismo sempre foi subsidiada (COSTA, 2014). Por tudo isso, é importante o entendimento de quais modelos de captação de recursos são eficazes na manutenção de meios jornalísticos, em especial os digitais.

2 Transformações na Captação de Recursos nas Empresas Informativas

Empresas jornalísticas, sejam detentoras de grandes públicos ou as menores, que atuam em nichos de interesse específico, sempre puderam trabalhar impondo uma barreira de pedágio entre anunciantes que desejam levar suas mensagens publicitárias e seus públicos. Esse monopólio de acesso aos públicos acabou. Agora as receitas publicitárias são divididas com uma dezena de outros atores que abocanham, cada um, uma parte da receita dos meios.

As duas décadas finais do século 20 (1980 a 2000) podem ser consideradas muito especiais para o jornalismo industrial no Brasil. Periódicos centenários e novos projetos editoriais floresceram e se fortaleceram a partir de modelos de negócios verticalizados e baseados na venda de publicidade como fonte primária de recursos. A verticalização neste caso significa que as empresas jornalísticas detinham controle de todo o processo de produção, vendas e distribuição do jornal ou revista – redação, gráfica, comercial de publicidade e logística de distribuição (COSTA, 2014).

A partir da segunda metade da década de 1990, o ambiente de negócios do jornalismo começa a mudar, primeiro lentamente, com as próprias empresas jornalísticas industriais fazendo pesquisas e experimentos em relação ao jornalismo digital. Foram criados sites e portais para replicar os conteúdos das versões impressas dos veículos e também surgiram os primeiros projetos jornalísticos nativos digitais do país.

A era digital nasceu com grandes promessas de sucesso comercial. Sites e projetos na internet surgem do nada e passam imediatamente a ser cotados em milhões de dinheiros. Essa questão colocou-se como um divisor de águas no sistema da informação/comunicação/negócios, mas principalmente no jornalismo. A partir do amadurecimento do acesso à internet e de algumas tecnologias digitais, na primeira década deste século, a insegurança e a instabilidade se instalaram de vez. Apenas a partir de 2005 chegou para o jogo as redes sociais e seus algoritmos. O fim do monopólio das mídias tradicionais sobre o público, o que passou a ser prerrogativa das plataformas digitais, foi o

fim do dinheiro fácil para o jornalismo, seja na vertente industrial ou na digital (MIELNICZUK, 2003).

Uma das palavras mais utilizadas na indústria do jornalismo neste final de década (2018) é “inovação”. No entanto, isso não é um produto de prateleira, que se pode comprar a quilo no mercado. Inovar é, muitas vezes, romper com o que existe em busca de caminhos que sequer foram projetados. Contudo, a inovação cobra um preço alto das indústrias em que se instala e no jornalismo não é diferente.

Até 2004, a indústria acreditava que a internet era apenas mais um suporte para o exercício do jornalismo e a captação de publicidade. Nenhuma novidade além de um copiar e colar do papel para os sites de notícias. Mesmo as mídias nativas digitais não tinham práticas muito distintas, e apenas publicavam como se estivessem fazendo um produto de papel. Em fevereiro de 2004, é fundado em Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos, o Facebook, a rede social que redefiniu a forma como a internet seria usada pelas pessoas no início do século 21. Em 2007, essa inovação ganha a companhia do primeiro *smartphone touch screen* (que funciona com toques na tela) da Apple, o iPhone. E apenas como registro, essa inovação não pode ser creditada à Apple, uma vez que o primeiro *smartphone* foi criado pela IBM 15 anos antes, em 1992 (BBCNews, 2014), e atendia pela designação IBM Simon. No entanto, é inegável que o iPhone abriu a caixa de pandora das inovações da última década.

Em 2005, outro divisor de águas entrou no ar: o site de vídeos YouTube, que possibilita que as pessoas façam vídeos com seus celulares e postem na internet para que todos vejam. Na década anterior, ainda no século 20, Google, Amazon e Yahoo haviam dado partida para uma nova geração de plataformas digitais, mas ainda não haviam transformado de forma decisiva o ambiente da indústria jornalística. Os mecanismos de busca tornaram a navegação na internet mais amigável, mas as grandes transformações vieram apenas quando as pessoas se libertaram dos caminhos de mão única das notícias e passaram a ser atores do sistema informativo. Em 21 de março de 2006, o Twitter foi usado pela primeira vez.

Paralelo ao surgimento das plataformas digitais foi se desenvolvendo um mercado para a publicidade *on line*. O primeiro *banner* no formato 460 x 60 pixels foi veiculado em 1994 no site da AT&T, nos Estados Unidos (TRACTO, 2019), e deu origem a uma série de empresas que se especializaram na comercialização desse tipo de anúncio. Uma das principais foi a Double Click, comprada pelo Google em 2007 por US\$ 3,1 bilhões. Em 2013, o Google lançou sua rede de anúncios gráficos chamada AdSense.

Figura 2 – Primeiro banner 460 x 60



Tradução do primeiro banner da história: *Você já clicou com o seu mouse aqui?*

Com isso, os últimos cinco anos tornaram-se um pesadelo para os projetos de jornalismo digital. Ao mesmo tempo em que ficou mais fácil garantir *banners* e outros tipos de publicidade digital, os leilões *on line* realizados por *bots* derrubaram os preços pagos às mídias a um nível realmente minimalista. Esse cenário instigou ainda mais os editores a buscarem alternativas de financiamento que não dependa exclusivamente dessa publicidade digital, também conhecida como mídia programática. Neste caso, um sistema de leilão *on line*, realizados por *softwares* de inteligência artificial, fazem o encontro de interesses entre o anunciante, os veículos e os perfis de públicos e vão automaticamente realizando vendas e publicações nos sites.

Figura 3 – Mídia Tradicional e Mídia Programática



Fonte: Predicta (<https://www.predicta.net/>)

Esse sistema é o que explica porque quando um usuário da internet faz uma determinada busca, por um sofá, por exemplo, nos dias seguintes, por onde ele navegar, será perseguido por sofás. O *bot* da mídia programática entendeu que aquele usuário, identificado por um algoritmo, quer comprar um sofá, e vende as ofertas para seus clientes que comercializam sofás. Isso durará algum tempo até desistirem, ou até você buscar um novo objeto de desejo na internet.

O cenário fragmentado sob o ponto de vista de conteúdos também se tornou um ambiente fragmentado sob a ótica da geração de receitas para os projetos de jornalismo digitais.

3 Tipos de Financiamento

A incessante busca por modelos de financiamento capazes de bancar a produção e difusão das notícias em meios digitais vem ocupando mentes de especialistas e acadêmicos desde os anos 1990, quando a internet deixou de ser uma ferramenta apenas para pesquisadores e tornou-se, com o WWW – World Wide Web –, uma interface gráfica capaz de publicar textos e imagens de forma diagramada e mais amigável para editores e leitores (MIELNICZUK, 2003). Muitos estudiosos se dedicaram ao assunto, alguns com vasta experiência no negócio de mídia, como Caio Túlio Costa (2014), Ricardo Gandour (2016), James Breiner (2018), Ignacio Ramonet (2012) e Robert G. Picard (2013), para citar apenas uns poucos. Em todos, a mesma constatação, de que não existe uma crise do jornalismo, mas sim uma desconstrução dos modelos tradicionais de financiamento da mídia, em especial da mídia impressa.

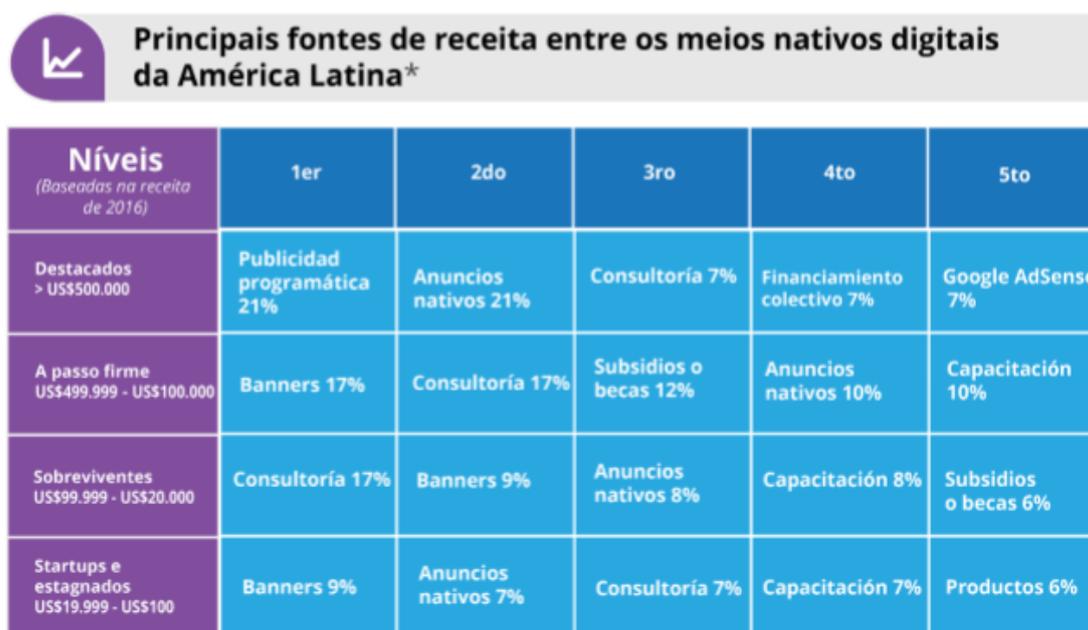
O jornalismo nunca foi um produto comercial. Era feito por uma série de motivos: políticos, culturais e sociais. Foi apenas no último século que se tornou comercial, devido à publicidade. Mas agora os anunciantes têm muito melhores maneiras de atingir as suas audiências e comunicar com elas, já não investem no jornalismo. (PICARD, 2013)

O jornalista e pesquisador Ricardo Gandour (2016) chama a atenção para a oferta quase ilimitada de conteúdos grátis na internet, o que dificulta sobremaneira a valorização e precificação do produto jornalístico, aquele que recebe um tratamento profissional em apuração e formatação para entrega ao público. Robert Picard alerta para o fato de que os jornais são uma forma extremamente cara de produzir notícias: “Apenas 10 ou 15% dos seus custos se relacionam com a produção de notícias. A distribuição tem custos altíssimos” (PICARD, 2013). Portanto, faz todo o sentido que o empreendedorismo na área de mídia caminhe a passos largos para o digital. Nesse ambiente, o jornalismo encontrou uma morada confortável, sem as amarras de uma estrutura industrial cara e pesada. Livrou-se também da necessidade de uma logística limitante no acesso ao público, mas herdou os custos de produção das notícias, com a necessidade de apuração e incessante

busca pela qualidade dos conteúdos. “O bom jornalismo é aquele que presta um serviço à sociedade” (RAMONET, 2012). Mesmo com necessidades mais frugais, a produção do jornalismo em ambiente digital continua a ser refém da falta de recursos, para produzir, para remunerar profissionais da redação, da tecnologia, e eventualmente os acionistas.

Iniciativas em mídias digitais estão desenvolvendo os mais distintos formatos para o financiamento de seu produto jornalístico, como veremos mais adiante, na pesquisa com empreendedores brasileiros que estão mantendo as operações jornalísticas por meio de um árduo trabalho de captação de recursos de apoiadores internacionais, de assinantes, de publicidade e de outros formatos.

Figura 4 – Receitas dos Nativos Digitais na América Latina



* Porcentagens estão baseadas nas fontes de receita mais frequentemente citadas, não na receita total por categoria; 15 fontes de receita foram relatadas.

Fonte: data.SembraMedia.org

De acordo com o estudo Ponto de Inflexão – Impacto, Ameaças e Sustentabilidade: um estudo dos empreendedores digitais latino-americanos (LAFONTAINE; BREINER, 2016), realizado pela organização Sembra Media,

as principais fontes de receitas já em uso por projetos de jornalismo nativos digitais são:

Anúncios em *banners* – este é o método mais convencional de financiamento de mídias digitais. É uma forma de transpor o anúncio de páginas impressas para o digital. Pode ser vendido em CPM (custo por mil), quando o anunciante paga por cada mil visualizações do *banner*, ou a preço fixo.

Publicidade nativa ou conteúdo de marca – nova modalidade de publicidade que se utiliza de recursos jornalísticos para chegar ao leitor/consumidor, o que torna o anúncio muito parecido com os conteúdos da página onde está inserido.

Serviços de consultoria – quando a mídia é especializada, o uso da marca e da reputação obtida com o jornalismo pode ser útil para a prestação de serviços de consultoria no tema de *expertise*.

Serviços de treinamento e cursos – Também exige alguma especialização temática da mídia, de forma que seus profissionais possam atuar como instrutores em cursos e treinamentos.

Subsídios – São casos em que a mídia recebe algum tipo de benefício não financeiro que a ajuda a manter suas atividades jornalísticas.

Distribuição de conteúdo – a venda ou produção de conteúdos sob demanda é uma importante fonte de receitas para mídias especializadas. Há algumas que têm parcerias exclusivas com grandes meios que compram reportagens e projetos especiais.

Crowdfunding e doações – *crowdfunding* é o financiamento de uma iniciativa a partir da colaboração de um grupo (pode ser pequeno ou muito grande) de pessoas que investem recursos financeiros nela.

Google AdSense – É uma ferramenta do Google para a publicação de anúncios chamados de mídia programática, em que os algoritmos do

Google selecionam anúncios para publicar em sites e *blogs* e ajudam a monetizar o projeto. É bom alertar que paga muito pouco.

Anúncios governamentais ou financiamento – governos anunciam de diversas formas, inclusive em campanhas direcionadas a públicos específicos, seja em grupos sociais, regiões ou profissões. Neste caso, sites ou *blogs* que atingem o público desejado tornam-se de interesse para a publicação de mensagens publicitárias ou para campanhas. Financiamentos são mais raros, mas há organizações que apoiam, via financiamento direto, iniciativas jornalísticas com objetivos específicos.

Eventos – muitas mídias aproveitam sua *expertise* para promover eventos e engajar ainda mais seus públicos. Esses eventos podem ser patrocinados e oferecem uma boa oportunidade para a captação de recursos para subsidiar o jornalismo que praticam.

As competências necessárias aos profissionais também estão em profunda transformação. Enquanto os jornalistas das grandes mídias industriais precisavam atuar com foco exclusivamente na notícia, no interesse público e na produção cotidiana de jornais e revistas para um público acostumado a receber e ler com pouca ou nenhuma interação, o novo jornalista deve ser, necessariamente, um empreendedor capaz de perceber o cenário mutante em que vive, tanto sob o ponto de vista das tecnologias, como do interesse público. Mídias sociais e interatividade transformaram a sociedade de forma decisiva. Modelos de negócios inovadores são demandados a todo o momento e a relação cotidiana com o público é decisiva para o engajamento dos leitores e de uma sociedade de internautas opinativos e com acesso ao maior volume de informações que qualquer geração humana jamais sonhou.

Talvez seja necessário um tipo diferente de jornalismo, sustentado por uma base financeira diferente para nos conservar inteiros! Para o bem de nossa saúde social e política devemos entender o suficiente sobre o jornalismo como negócio para tentar preservá-lo em novas plataformas. (MEYER, 2007, p.16)

Esse engajamento com o público é um caminho bastante apontado para a sustentação dos projetos de jornalismo digital, principalmente por meio da assinatura, ou seja, o público pagando pelas notícias. O modelo de assinatura de jornais e revistas é dos mais antigos formatos de financiamento recorrente para o jornalismo. Caio Tulio Costa (2014) explica que a área de captação e retenção de assinantes é tão importante para os jornais, que formam um setor à parte, encarregado de novas assinaturas e de reverter cancelamentos. No caso dos projetos de jornalismo digital, as assinaturas estão ganhando um destaque maior nos últimos dois anos. O Digital News Report 2018, publicado pelo Reuters Institute, deixa claro que há mudanças perceptíveis no comportamento das mídias e dos leitores.

O relatório deste ano contém sinais de esperança para a indústria de notícias. A mudança está no ar com muitas empresas de mídia mudando os modelos em direção a conteúdo de maior qualidade e mais ênfase no pagamento pelo leitor. Descobrimos que a mudança para conteúdo distribuído via mídia social e agregadores foi interrompida – ou está até começando a se reverter –, enquanto as assinaturas estão aumentando em vários países. (DIGITAL NEWS REPORT, 2018)

A tendência detectada pelo Digital News Report (2018) está se confirmando nas mídias nativas digitais brasileiras, que sistematicamente vêm apelando ao público por assinaturas e doações que apoiem a produção jornalística. Há que se fazer uma distinção entre meios que utilizam assinaturas com um *paywall* que bloqueia acesso a conteúdo *premium*, e aqueles que utilizam doações que os leitores fazem para projetos jornalísticos abertos, nos quais, mesmo sem pagar, o leitor tem acesso a tudo o que é publicado. Um formato bastante utilizado é também o *paywall* poroso, que permite aos leitores o acesso a um número limitado de textos e depois oferece a possibilidade de se tornar assinante. Dois exemplos desse formato são o jornal Valor Econômico, uma mídia especializada em economia que pertence ao Grupo Globo, e o periódico Nexo, que tem se consolidado como um importante eixo de jornalismo na internet. No início de fevereiro de 2019, foi anunciada uma doação ao Nexo, de US\$ 920 mil, da Luminate (ASSIS, 2019), organização filantrópica global que

integra o Omidyar Group, para promover seu crescimento e sua missão de disseminar o jornalismo de interesse público no país.

Recentemente, para facilitar a vida dos empreendedores em jornalismo digital, algumas plataformas de *crowdfunding* disponibilizaram ferramentas para o financiamento recorrente de projetos jornalísticos, ou seja, passaram a fazer a gestão dos processos de assinatura, o que significa fazer a cobrança por intermédio de cartões de crédito, PayPal e outros formatos que permitam a contribuição recorrente. Após a cobrança, repassam os recursos, menos uma comissão, aos meios digitais. Um exemplo é a plataforma Catarse (www.catarse.me), que vem trabalhando agressivamente junto a meios digitais para ampliar sua base de clientes.

Para que o financiamento por assinaturas tenha sucesso, é importante que o meio digital consiga um alto índice de engajamento de seus leitores, tanto em seu site como em suas redes sociais. A fundadora do site de *crowdfunding* Kickante, Candice Pascoal (2017), detalha, no livro *Seu Sonho Tem Futuro*, que os projetos de financiamento coletivo dependem da criação de uma identidade entre o meio ou o proponente e as pessoas ou organizações que podem aportar recursos para a realização. Para isso tem de haver um vínculo de comunicação que atraia o doador para junto, como em uma comunidade de interesse. “O fator influenciador (para uma doação) não é mais limitado a quem você conhece, onde estudou e a que família pertence, mas pelo impacto da causa e de que maneira se destaca” (PASCOAL, 2017, p. 40). Ou seja, sua comunidade se forma em torno de ideias e projetos e não apenas de amizades. No caso das mídias digitais, as comunidades se formam em torno de alguns fatores, que podem ser o tema, a região, a posição política ou qualquer outro fator de aglutinação, mas principalmente, como bem definiu Ignácio Ramonet (2012), porque pratica um jornalismo que presta um serviço à sua comunidade.

Os meios digitais, sejam vinculados a meios impressos ou não, têm buscado uma gama bastante diversificada de estratégias para captar recursos para sua operação. Algumas delas podem parecer pouco convencionais, mas cada uma tem a sua motivação.

3.1 Conteúdos grátis e formação de comunidades

Oferecer conteúdo que tem um custo de produção de forma gratuita parece não fazer muito sentido. Contudo, é justamente isso que plataformas como Facebook, Google e WhatsApp fazem. Não pagamos diretamente pelos serviços que essas plataformas oferecem, mas isso não quer dizer que elas façam algum tipo de filantropia com seus usuários. Alguém paga. No caso dessas plataformas, o modelo mais comum é de publicidade. A grande quantidade de usuários gera valor para anunciantes.

Para os projetos de jornalismo digital, abrir os conteúdos para todos os leitores também pode ser uma estratégia para conquistar um público fiel e, assim, construir valor para seus espaços de publicidade.

O professor e pesquisador da Universidade de Oxford, Robert G. Picard (2013), também diretor do Reuters Institute, afirma que a sobrevivência das organizações jornalísticas pode estar no valor criado com a audiência, com relação ao conteúdo que produzem, e no desenvolvimento de modelos de negócio para a cobrança da informação e diversificação dos negócios nas plataformas digitais. (SPINELLI; CORRÊA, 2016, p. 77)

Neste caso, a maior valorização vem quando os meios conseguem construir comunidades e não apenas leitores. As comunidades têm mais valor para anunciantes de produtos específicos e também são mais propensas a tornarem-se assinantes, mesmo que os conteúdos continuem abertos para todos os leitores, inclusive os não pagantes. Há autores que definem a formação de comunidades por meios digitais como jornalismo em rede, em que a relação entre produtores de conteúdos e leitores se confunde e o meio torna-se multifacetado. Neste formato de jornalismo, a descentralização e a não linearidade é o que define o fluxo de notícias (HEINRICH, 2008). Os atores envolvidos no processo de comunicação se interconectam e podem estabelecer o jornalismo em nichos de rede. A oferta de uma plataforma tecnológica com capacidade de interatividade é parte da formação da rede e,

também, do engajamento que dá origem a uma comunidade ligada ao meio digital.

A formação da comunidade em torno de uma mídia digital também abre oportunidades para outros formatos de monetização, uma vez que os membros dessa rede podem ter interesse também em outros serviços ou produtos que podem ser oferecidos pela equipe de jornalistas da mídia em questão.

É também muito comum que empresas jornalísticas ofereçam seus produtos a preços muito reduzidos, ou mesmo gratuitos, por um período para depois buscarem transformar aquele leitor em um usuário pagante.

3.2 Paywall

Depois da formação de uma rede ou comunidade em torno de um meio digital específico, surge o momento em que será preciso monetizar o projeto. Ou seja, tornar palpável o valor conquistado junto ao público. O *paywall*, ou muro de pagamentos, é uma alternativa bastante utilizada por veículos tradicionais que também atuam na internet.

No primeiro momento da internet, os grandes jornais abriram seus conteúdos para os internautas. Eram poucos e não representavam um risco às vendas das edições impressas, inclusive porque as tecnologias de acesso à edição digital eram lentas e cansativas (MIELNICZUK, 2003). Entretanto, com o passar do tempo, as tecnologias e os equipamentos foram evoluindo e passaram a representar uma competição desigual com os leitores das edições impressas, fossem assinantes ou compradores avulsos.

Os primeiros impressos a utilizar um sistema de *paywall* foram diários norte-americanos, em 2010. Um dos casos mais citados entre pesquisadores é o do New York Times (NYT), que, ao erguer seu *paywall*, perdeu cerca de quatro milhões de leitores, mas conservou 120 mil pagantes. Neste caso, a estratégia de fechar o acesso gratuito deu certo porque o NYT é um dos jornais com mais leitores em todo o mundo. Mesmo perdendo mais de 3,8 milhões de leitores, conseguiu rentabilizar a operação com os leitores restantes.

No Brasil, os primeiros jornais a estabelecer o sistema de *paywall* foram a Folha de S. Paulo, em 2012, o Zero Hora, de Porto Alegre, e o Valor Econômico. O modelo mais utilizado em publicações brasileiras, sejam versões digitais de produtos impressos ou nativos digitais, é o *paywall* poroso, ou seja, aquele que permite ao leitor o acesso a um determinado número de matérias ou acessos, para depois barrar a navegação e oferecer planos de assinatura. Entre os nativos digitais um dos principais a trabalhar com o método poroso é o Nexo que permite alguns acessos livres e depois convida o leitor a assinar, explicando que o projeto é uma plataforma de jornalismo independente, com uma equipe de 30 profissionais e que sua única fonte de receitas é a assinatura dos leitores. Eles não aceitam publicidade e nem utilizam qualquer tipo de produto subsidiário.

O *paywall* absoluto, quando os leitores não conseguem nenhum tipo de degustação em relação ao que é produzido, é utilizado somente em serviços *premium* de informações financeiras ou produzidas por consultorias com dados econômicos setoriais estratégicos. Um exemplo é o serviço de informações financeiras Broadcast, produzido pela Agência Estado, empresa do grupo O Estado de S. Paulo.

3.3 Crowdfunding

O conceito de *crowdfunding* é herdeiro do que Howe (2006) batizou como *crowdsourcing*: a possibilidade de construir algo (um produto, um texto, uma obra de arte, etc.) com o suporte de uma multidão conectada pela internet. *Crowdfunding* significa “financiamento da multidão” e também é tratado em português como “financiamento coletivo”. O objetivo é que projetos de interesse público ou social possam ser financiados por uma multidão de pessoas e/ou organizações de forma a criar as condições financeiras necessárias para a realização do projeto específico. Esse financiamento é feito por intermédio de plataformas digitais que se responsabilizam pela operacionalização das doações pagas com cartões de crédito ou outros meios, com a cobrança de uma comissão, e depois repassam os recursos arrecadados aos beneficiários.

A primeira e maior plataforma de campanhas *crowdfunding* no mundo é a Kickstarter. Segundo sua página oficial, mais de US\$ 1 bilhão já foram arrecadados pela plataforma. No Brasil, a maior iniciativa do tipo é o Catarse. Segundo dados da plataforma, 1.582 projetos teriam sido apresentados e 884 deles foram financiados efetivamente. Sete desses projetos teriam arrecadado mais de R\$ 100 mil. Há outras organizações que atuam na área de *crowdfunding*, como a Kickante e a Vaquinha, além de outras menos conhecidas.

A indústria do *crowdfunding* arrecadou US\$ 16,2 bilhões no mundo todo, em 2014. Um aumento de 167% em relação ao ano anterior, quando as campanhas ao redor do mundo geraram US\$ 6 bilhões. As projeções indicam que o mercado vai chegar a pelo menos US\$ 90 bilhões até 2025, e o Brasil tem potencial para representar pelo menos 10% desse valor (PASCOAL, 2017).

De acordo com dados da plataforma Kickante, o *crowdfunding* representa cerca de 0,3% dos formatos de arrecadação de fundos no Brasil. E ainda não há dados específicos sobre o financiamento de projetos em jornalismo. Porém, até recentemente o financiamento de meios digitais através de *crowdfunding* apresentava um problema bastante específico, as iniciativas deveriam ter começo, meio e fim. Ou seja, eram financiados apenas projetos pontuais ou de curto prazo. Algumas operadoras de *crowdfunding* perceberam que o mercado de meios digitais poderia guardar uma oportunidade de negócios, já que organizações jornalísticas trabalham com periodicidade. Desde o segundo semestre de 2018, várias operadoras de *crowdfunding* passaram a operar a modalidade de financiamento recorrente, no qual os doadores passam a ser tratados como assinantes do meio e, ao invés de uma única doação, contribuem com valores mensais.

3.4 Agregação de valor subsidiário

Um dilema enfrentado por meios nativos digitais é que, para conquistar mais público, precisam liberar o acesso a seus conteúdos e, para ter recursos, é preciso limitar o acesso do público não pagante. Partindo do princípio de que o

jornalismo deve prestar um serviço à sociedade, quanto mais pessoas tiverem acesso às notícias, melhor formada estará a opinião pública. Isso se coaduna com o princípio de que o jornalismo é uma função social e seu propósito é levar informações relevantes para a sociedade, para ampliar o repertório do debate sobre os mais diversos temas de interesse coletivo (SPINELLI; CORRÊA, 2016). “Agimos melhor enquanto sociedade se tivermos uma base de informação comum” (KOVACH; ROSENSTIEL, 2001, p.16). Além disso, segundo Ricardo Gadour (2015), o jornalismo independente é fundamental para um bom ambiente de negócios.

Uma das maneiras para que meios nativos digitais consigam manter livre o acesso a seus conteúdos é trabalhar com modelos de negócios que utilizem serviços subsidiários. Ou seja, a equipe de profissionais do meio aplica sua *expertise* para produzir serviços e produtos de alto valor agregado capazes de gerar um excedente que é utilizado para subsidiar a produção e distribuição de notícias. Esse modelo só pode ser chamado de financiamento subsidiário ao jornalismo se o produto *premium* ou de maior valor tiver uma relação direta com a especialidade do meio. Esse modelo de financiamento fica bastante fortalecido quando pode contar com uma rede ou comunidade ao redor de sua mídia mãe, uma vez que esse público é cliente potencial para novas iniciativas da mídia digital em questão.

Caso o financiamento venha de forma indireta, da venda de produtos, por exemplo, mesmo sendo destinada uma parte dos recursos para manter o jornalismo, isso se definiria como um aporte de terceiros, uma vez que a equipe de jornalistas não estaria envolvida.

3.5 Produtos e serviços subsidiários

O jornalismo sempre foi subsidiado, e no Brasil, desde República há legislação específica sobre a imunidade tributária sobre o papel utilizado para a impressão dos jornais. Mais recentemente, na Constituição de 1988 ficou estabelecido que nenhuma das instâncias de governo pode fazer incidir

qualquer tipo de imposto sobre as empresas jornalísticas. Sobre essas organizações apenas o Imposto sobre a Renda pode ser devido. Essa garantia está expressa no artigo 150 da Constituição Federal:

Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

VI – instituir impostos sobre:

d) livros, jornais, periódicos e o papel destinado à sua impressão

Artigos semelhantes estiveram presentes em todas as Constituições brasileiras do período republicano, mesmo durante a ditadura do Estado Novo ou no período da ditadura militar, nas Constituições de 1967 e 1969, sendo que esta última foi outorgada e não fruto de uma Assembleia Constituinte, como a de 1988, que redigiu a Constituição em vigor.

A imunidade tributária garantiu, ao longo das últimas décadas, um recurso adicional para a produção de jornais, justamente porque, entendeu o legislador, que a impossibilidade de tributar essa atividade reduz de forma considerável a possibilidade de pressão política ou econômica sobre a atividade jornalística. Sobre isso o ministro Celso de Mello, do Supremo Tribunal Federal disse:

O instituto da imunidade tributária não constitui um fim em si mesmo. Antes, representa um poderoso fator de contenção do arbítrio do Estado, na medida em que esse postulado fundamental, ao inibir, constitucionalmente, o Poder Público no exercício de sua competência impositiva, impedindo-lhe a prática de eventuais excessos, prestigia, favorece e tutela o espaço em que florescem aquelas liberdades públicas (Processo 202.149 – STF).

No entanto, há muitas dúvidas em relação à aplicabilidade desse tipo de subsídio à produção do jornalismo em ambiente digital. Essa é uma questão tratada por Caio Tulio Costa, que vê no subsídio uma necessidade para que o exercício do jornalismo tenha alguma segurança institucional e saúde financeira.

O estudo sobre o jornalismo pós-industrial parte da convicção de que o bom jornalismo sempre foi subsidiado, uma questão polêmica. Há

um debate nos Estados Unidos que discute se a salvação do jornalismo estaria na migração para um modelo de subsídio mais explícito – como o do financiamento via fundações sem fins lucrativos. E há reações daqueles que acham que somente empresas comercialmente voltadas para o lucro teriam condições de garantir recursos que a liberdade de imprensa exigiria. (COSTA, 2014)

Este debate por enquanto está muito distante da realidade brasileira e as organizações que se dedicam ao jornalismo digital por aqui precisam de estruturas de financiamento viáveis e capazes de oferecer a estabilidade financeira que os projetos precisam. Cabe, então, a pergunta: por que o jornalismo precisa de subsídios? Essa questão poderia ser respondida de diversas formas. Ignácio Ramonet (2012) diria que o porque o jornalismo presta um serviço à sociedade, Kovach e Rosenstiel (2001) explicariam que o jornalismo garante que a sociedade tenha as informações necessárias para ter autonomia em suas decisões, Ricardo Gandour (2016) assegura que o jornalismo de qualidade é uma garantia para o bom ambiente de negócios. Ou seja, não faltam razões para a existência do jornalismo. Mas a realidade do subsídio é porquê o jornalismo não consegue se sustentar nas próprias pernas, precisa que governo, sociedade ou mercado o subsidie para que siga cobrindo e distribuindo notícias.

O subsídio se dava no jornalismo industrial através da publicidade. Anúncios de produtos e serviços em páginas de jornais e revistas que geravam a receita necessária para manter a estrutura e equipes de produção e distribuição de notícias. A migração do jornalismo para o ambiente digital desconstruiu o formato de subsídios e captação de recursos pelas empresas de mídia.

A Internet teria acabado com este “subsídio” da publicidade segundo o estudo do Tow Center. Sim, as receitas de publicidade dos veículos tradicionais caíram nos últimos anos e as empresas de mídia não conseguiram recuperar estas receitas na operação online – você viu o dramático exemplo do desempenho da publicidade nas receitas do New York Times relatado no início desta pesquisa: queda de 64% em 12 anos. (COSTA, 2014, p. 27)

Portanto faz-se necessário um novo formato de obtenção de recursos através de subsídios. As organizações que se dedicam à produção do jornalismo em ambiente digital devem estruturar sua atividade de forma a oferecer produtos e serviços de valor adicionado que sejam capazes de gerar um excedente financeiro capaz de subsidiar sua atividade fim, que é o jornalismo.

Publicidade nativa ou conteúdo de marca – Esse formato de publicidade busca criar uma identidade entre marcas de anunciantes e as pautas do meio que a publica. Em alguns casos pode ser chamada também de *branded content*, um formato de reportagem que insere no texto/vídeo as conexões entre o que a empresa/marca faz e o tema da pauta.

Serviços de consultoria – Algumas mídias têm profissionais especialistas em seus temas de pauta, o que permite oferecer serviços de consultoria, seja em comunicação da área de cobertura, ou de outras necessidades correlatas.

Serviços de treinamento e cursos – Também exige alguma especialização temática da mídia, de forma que seus profissionais possam atuar como instrutores em cursos e treinamentos.

Distribuição de conteúdo – A venda ou produção de conteúdos sob demanda é uma importante fonte de receitas para mídias especializadas. Há algumas que têm parcerias exclusivas com grandes meios que compram reportagens e projetos especiais.

Eventos – Muitas mídias aproveitam sua *expertise* para promover eventos e engajar ainda mais seus públicos. Esses eventos podem ser patrocinados e oferecem uma boa oportunidade para a captação de recursos para subsidiar o jornalismo que praticam.

4 Entrevistas e Metodologia

4.1 - Metodologia

No jornalismo, entrevistas são usadas para obter informações de interesse para o público e os textos são construídos com a maior liberdade possível, de forma a atrair os leitores e prender sua atenção. No caso de uma pesquisa acadêmica, a metodologia é fundamental, desde a escolha do tema, a oportunidade dessa escolha, sua relevância e, principalmente, sua delimitação e realismo. Há sempre uma dificuldade imensa na delimitação do tema a ser abordado, quando se trata de um assunto amplo, com imensas variáveis, e com o qual o autor tem afinidade.

Barros e Junqueira (2009, p.41) lembram que Umberto Eco (1999), escritor e linguista italiano, entre outros predicados, em seu livro *Como se Faz uma Tese*, apresenta algumas regras para a escolha do tema para uma pesquisa:

- a) deve ser reconhecido por outros e ser aceito como cientificamente relevante por uma comunidade de pesquisadores;
- b) uma vez escolhido o tema, é conveniente o pesquisador descrever qual foi sua trajetória intelectual para chegar até ele.

Há diversos formatos de abordagem para uma pesquisa no campo do jornalismo digital, mas dado o baixo perfil histórico do jornalismo em ambiente digital, sendo que as iniciativas mais antigas no Brasil têm no máximo 20 anos, e a maior parte menos de 10 anos de atividade, muitas das informações coletadas em referências bibliográficas e em pesquisa diretas ainda carecem de um forte componente de contextualização. Diante desse cenário o percurso metodológico a ser adotado é um misto entre uma abordagem quantitativa e explicativa. Essa abordagem tem como foco identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do fenômeno principal a ser investigado. Esse tipo de pesquisa aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas (GIL, 2002).

A abordagem explicativa tem, neste caso, o mérito de oferecer a possibilidade de contextualização de um campo ainda pouco explorado, mas que é

estruturante para o futuro de organizações que se dedicam à produção de jornalismo independente em ambiente digital. A bibliografia e as entrevistas, trabalhadas de forma qualitativa e quantitativa oferecem uma robusta base de dados para a compreensão de como formatos subsidiários de captação de recursos podem ser estruturantes para a implantação de meios autossuficientes e capazes de adquirir robustez tanto sob a ótica da produção jornalística, como em termos de modelagem organizacional.

A abordagem explicativa tem o potencial de organizar as informações e oferecer uma visão do que seja um determinado campo. “Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas” (GIL, 2002, p. 42). Esse formato aborda o problema de uma perspectiva *ex-post facto*, que segundo Antonio Carlos Gil (2002, p. 104) pouco difere a pesquisa experimental em relação à formulação do problema e à construção da hipótese:

- a) formulação do problema;
- b) construção das hipóteses;
- c) operacionalização das variáveis;
- d) localização dos grupos para investigação;
- e) coleta de dados;
- f) análise e interpretação dos dados;
- g) apresentação das conclusões.

A diferença em uma pesquisa *ex-post facto* é que se trabalha com variáveis da realidade e sobre os dados de fatos já existentes. É preciso aplicar as variáveis de análise para se obter a validação ou negação da hipótese proposta. O campo do jornalismo digital apresenta desafios de extremo interesse para um projeto de pesquisa. Há questões relacionadas às tecnologias, a como as

novas plataformas digitais impactam no exercício do jornalismo, à linguagem, a como as oportunidades multimídias podem ampliar o campo da oferta de notícias, aos modelos de negócios que são montados em torno dos projetos de jornalismo digital e mais uma infinidade de temas. Contudo, em sociedades organizadas em modos de produção capitalistas, há uma questão fundamental que merece ser esmiuçada: como obter os recursos financeiros necessários para a manutenção de projetos jornalísticos em ambiente digital?

O que se pretende nessa pesquisa é esmiuçar como a amostra de mídias nativas digitais elencadas estão atuando para resolver questões relacionadas ao financiamento de suas atividades. A bibliografia utilizada ajuda a compreender o contexto em que se enquadram essas iniciativas em um processo dinâmico de transformação na indústria do jornalismo e de produção de notícias nesta virada do século 20 para o 21, um período carregado de inovações e incertezas tanto para as empresas jornalísticas como para os profissionais da área.

A hipótese proposta é de que organizações que se dedicam à produção de jornalismo nativo digital precisam trabalhar sua capacidade de produção de serviços de valor adicionado que sejam capazes de gerar excedentes que possam subsidiar a produção do jornalismo. Esses serviços ou produtos também podem ser chamadas de subsidiários, na medida em que oferecem os recursos necessários para cobrir totalmente ou em parte os custos para a produção e difusão dos conteúdos jornalísticos.

Há que se lembrar de que o subsídio público ou privado sempre fez parte da história do jornalismo e que a produção e venda de notícias raramente tem o potencial de gerar os recursos necessários para manter uma estrutura profissional de mídia (COSTA, 2014).

Há dois textos que servem de base estruturante para a pesquisa por modelos de captação de recursos para o jornalismo digital. O primeiro, assinado por Caio Túlio Costa, é o relatório “Um Modelo de Negócio para o Jornalismo Digital – Como os Jornais Devem Abraçar a Tecnologia, as Redes Sociais e os Serviços de Valor Adicionado”, resultado de pesquisa realizada pelo jornalista

durante uma temporada, em 2013, na Columbia University Graduate School of Journalism, em Nova York, na condição de Visiting Research Fellow, e com apoio de uma bolsa de estudos de pós-doutorado financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. Nesse texto, o autor apresenta subsídios teóricos e estratégias possíveis para as empresas jornalísticas formatarem um modelo de negócio rentável na era digital. Costa trata principalmente da migração de meios tradicionais do jornalismo impresso para o ambiente digital e como superar os dois principais desafios do que chama de “transição geracional”: a redução de receitas do jornalismo industrial e a falta de modelos de negócios maduros para o financiamento do jornalismo no formato digital. O autor aborda diversos aspectos e modelos de financiamento para o produto digital. No entanto, chama particularmente a atenção para o que ele denomina de “a produção de serviços de valor adicionado – expressão emprestada da indústria de telecomunicações – num movimento que transforma a tradicional empresa de informação em uma empresa de serviços” (COSTA, 2014 p. 53).

Esse texto explicita a dificuldade das empresas tradicionais de jornalismo em realizar a transição entre o jornalismo majoritariamente praticado até o final do século 20 e os novos modelos digitais que surgem no novo século, principalmente sua competição com as grandes plataformas digitais como o Google e o Facebook. Sua pesquisa aborda questões importantes dessa transição, com o olhar dirigido principalmente aos desafios da indústria do jornalismo já estabelecida. Suas perguntas têm foco nessa nova cadeia de valor e os desafios que essa realidade impõe:

- a) Como uma publicação pode vencer sem fazer apenas a transposição do modelo tradicional para o mundo digital?
- b) Como cobrar por um conteúdo que os internautas conseguem de graça, mesmo de pior qualidade?
- c) Como financiar a produção *online* de jornalismo de qualidade?
- d) Como enfrentar tanta informação, tanto boato, tanta opinião?
- e) Como garantir o jornalismo independente?
- f) Como manter a lucratividade alcançada no meio impresso?
- g) Como se inserir de forma eficiente na nova cadeia de valor? (COSTA, 2014 p.57)

Essas questões certamente ecoam nas cabeças de empreendedores e pesquisadores em jornalismo digital.

Outro importante texto de referência para esta pesquisa é o relatório Ponto de Inflexão – Impactos, Ameaças e Sustentabilidade: um Estudo dos Empreendedores Digitais Latino-Americanos, coordenado por David LaFontaine e James Breiner (2016) e produzido pela SembraMedia com o apoio da Omidyar Network, que analisou cem meios digitais em quatro países da América Latina, entre eles, 25 no Brasil. A pesquisa abordou diversos aspectos dos projetos de jornalismo digital e levantou dados de extrema relevância, que mostram cenários em que o jornalismo resiste, apesar de ameaças físicas, jurídicas e financeiras. No entanto, em suas conclusões há um parágrafo que chama especialmente a atenção:

Nossa análise dos dados coletados para este estudo revela que há passos que podem ser dados para ajudar jornalistas empreendedores a construir negócios mais fortes e ao mesmo tempo manter a independência editorial. (LAFONTAINE; BREINER, 2016, p. 53)

Essa perspectiva, da necessidade de fortalecimento dos modelos de negócios, assim como a análise dos formatos de obtenção de receita, ajudou a reforçar a intenção e reconhecer a virtude em aprofundar o conhecimento sobre como meios nativos digitais que atuam no Brasil estão obtendo suas receitas. O estudo Ponto de Inflexão (LAFONTAINE; BREINER, 2016) mostra que a diversificação de receitas está entre as alternativas para a manutenção das mídias pesquisadas e que foram identificados mais de 15 diferentes tipos de fontes de receitas, incluindo eventos, treinamentos, assinaturas, *crowdfunding*, publicidade nativa ou *branded content* e outros. Essa observação está alinhada à visão também expressa por Caio Túlio Costa, de que um caminho interessante, seja para a mídia digital ou a tradicional, é a criação de serviços de valor adicionado, ou agregado. Essa poderia ser, também, uma definição para serviços de valor subsidiário.

Contudo, chama atenção a afirmação de que empreendedores que têm uma visão de exclusividade em relação à produção do jornalismo, mesmo de alta

qualidade, não obtêm sucesso na geração das receitas necessárias. Daí a intenção desta pesquisa de entender melhor como iniciativas brasileiras estão gerando sua receita.

Para muitos desses jornalistas que se transformaram em empreendedores, sua maior força - o seu desejo de produzir jornalismo de qualidade – é também a sua maior fraqueza, cegando-os diante da principal questão. A maioria não investe o suficiente em vendas e marketing, mesmo quando eles têm tráfego suficiente para atrair receita publicitária significativa. (LAFONTAINE; BREINER, 2016, p. 9)

Os conceitos expostos nesses dois textos, produzidos por Caio Tulio Costa (2014) e por David LaFontaine e James Breiner (2016), mais os depoimentos de empreendedores de quatro países, além da experiência deste pesquisador com a edição de uma mídia digital desde 1998, consolidaram o sentimento de relevância de aprofundar a pesquisa sobre modelos de captação de recursos para o jornalismo nativo digital. O interesse foi canalizado sobre modelos de captação que envolvem a oferta de produtos e serviços de valor agregado e quais são essas iniciativas.

Respostas aos questionários apresentados pelos pesquisadores do estudo Ponto de Inflexão relatam que 65% dos entrevistados estão gerando receitas por meio de três ou mais fontes ou atividades (LAFONTAINE; BREINER, 2016). Essa informação é determinante para a escolha do tema ao qual este pesquisador decidiu dedicar-se, pois aborda uma questão central da sobrevivência do jornalismo em ambiente digital, principalmente quando alinhada ao fato, também descrito pelos pesquisadores da SembraMedia (2016), de que os empreendedores/jornalistas que se dedicam com exclusividade à produção de notícias, por melhor que seja a qualidade do produto, não conseguem angariar receitas com a mesma eficácia que os empreendedores que investem em marketing e vendas, além da diversificação de seu portfólio.

É importante entender e explicar como cada uma das alternativas de geração de receitas para meios nativos digitais impactam na consolidação dos projetos

e qual o potencial desses formatos de financiamento para a consolidação do jornalismo em ambiente digital como um caminho em direção a um futuro estável para a prática do jornalismo como um serviço à sociedade.

4.2 Apresentação e questionário

Para abordar as mídias que seriam convidadas a responder o questionário dessa pesquisa foi necessário criar um protocolo de análise específico, que estabelece o foco nas informações necessárias para a checagem do modelos de captação de recursos financeiros e, quando se aplica, sua efetiva capacidade de gerar valor subsidiário para o financiamento total ou parcial da operação jornalística.

Esse protocolo determinou que o questionário teria um escalonamento de importâncias de dados, que obedeceria a uma escala de prioridades:

1. Identificação da Mídia;
2. Identidade temática ou de comunidade;
3. Estrutura de gestão;
4. Estrutura de custos;
5. Fontes de receitas para a manutenção do projeto;
6. Produtos ou serviços de valor adicionado;
7. Valores captados em 2018 e projeção para 2019;
8. Suporte tecnológico e de compartilhamento de conteúdo.

A partir dessa base de dados e com apoio das referências oferecidas pela bibliografia esta pesquisa deveria ser capaz de fazer a validação, ou não, da hipótese de que as mídias nativas digitais têm o potencial e deveriam estruturar sua modelagem de captação também a partir da oferta de produtos e serviços de valor adicionado capazes de manter um excedente a ser direcionado ao subsídio da produção de notícias.

O primeiro desafio foi elencar uma amostra de meios para a realização desta pesquisa. Para isso foram buscados critérios de seleção, uma vez que existem já centenas de iniciativas e arranjos para a produção e difusão de jornalismo

pela internet no Brasil. Uma amostragem foi feita pela Agência Pública¹, com o Mapa de Jornalismo Independente (2016), que traz um recorte de cerca de cem meios caracterizados como independentes de grandes grupos de mídia e com atuação no Brasil. São “cerca” de cem porque o Mapa é constantemente atualizado com a inclusão de novas mídias. Os próprios pesquisadores da Agência Pública, na apresentação do trabalho, alertam para sua incompletude e pedem aos leitores que indiquem outras iniciativas que mereçam figurar na relação, em um sistema bola de neve, em que as indicações de jornalistas de mídias participantes e leitores ajudam a ampliar a base de amostragem e a coleta de dados.

Esse mesmo processo foi utilizado pela equipe de pesquisadores do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho - CPTC, ligado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) para a realização da pesquisa As Relações de Comunicação e as Condições de Produção no Trabalho de Jornalistas em Arranjos Econômicos Alternativos às Corporações de Mídia, coordenada pela professora doutora Roseli Figaro (2018). Partindo do Mapa, da Agência Pública os pesquisadores do CPTC utilizaram a metodologia bola de neve para chegar a um número mais próximo do total de iniciativas em jornalismo alternativo no Brasil. As duas pesquisas coincidiram em um critério base: produzir jornalismo independente e ter nascido na internet ou redes sociais. Este também é um pressuposto deste pesquisador, que atua somente sobre projetos ou arranjos jornalísticos nativos digitais.

Para criar este “mapa” interativo do jornalismo independente brasileiro, selecionamos iniciativas a partir dos seguintes critérios:

- Organizações que produzem primordialmente conteúdo jornalístico;
- Organizações que nasceram na rede;
- Projetos coletivos, que não se resumem a blogs;
- Sites não ligados a grandes grupos de mídia, políticos, organizações ou empresas. (Mapa de Mídias Independentes - Agência Pública).

¹ Disponível em: <<https://apublica.org/mapa-do-jornalismo/>>.

A pesquisa coordenada pela doutora Figaro encontrou 180 iniciativas jornalísticas que se adequam aos critérios de arranjos independentes para a produção de jornalismo alternativo às grandes mídias. No entanto, mesmo contando com uma equipe de 15 pesquisadores, entre coordenação, pesquisadores e bolsistas, decidiram fechar o foco em apenas 70 iniciativas e todas elas no território da região metropolitana de São Paulo (2018). A partir dessas 70 iniciativas, utilizando-se os critérios de nucleação estabelecidos pelos pesquisadores, foi possível chegar à amostra final de 29 mídias. Estes foram, finalmente, submetidos a uma aproximação para entrevistas e participação em grupos de discussão.

Esse trabalho ofereceu um quadro bastante representativo dos formatos econômicos dos arranjos jornalísticos independentes. Em relação ao desempenho financeiro desses arranjos, ou seja, sua capacidade de gerar recursos para a manutenção de profissionais, o quadro levantado foi preocupante, uma vez que mostrou a fragilidade em relação à segurança financeira. “A independência financeira é fundamental e, nesse sentido, os novos arranjos são independentes porque sobrevivem a duras penas da prestação de serviços diversos: cursos, palestras, *freelancer* em trabalhos paralelos” (FIGARO, 2018, p. 224)

Uma das conclusões apontadas, de forma clara pelos pesquisadores é que acreditam na necessidade de políticas públicas de apoio ao trabalho dos jornalistas, de forma a garantir à sociedade o direito de acesso à informação.

Também aqui deixamos explícita nossa intenção de apontar a necessidade de políticas públicas que garantam a existência de arranjos locais do trabalho do jornalista como forma objetiva de proporcionar à população o direito à informação garantido pela Constituição Federal. (FIGARO, 2018, p.20)

4.3 A escolha da amostra

O estudo dos critérios e conclusões das pesquisas realizadas pela Sembramedia (2016) e pelo Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho da ECA-USP, além da experiência empírica deste pesquisador como gestor de

uma mídia nativa digital, serviram para validar a necessidade de um olhar cuidadoso sobre os formatos de captação e geração de recursos de mídias que se colocam não apenas como arranjos dedicados ao jornalismo independente, mas também com o critério de ser uma dedicação ao jornalismo profissional. Nesse sentido a base de mídias já pesquisadas pela SembraMedia (2016) resultou em uma amostra qualificada para ser parte da pesquisa. Não que outras não se enquadrem, mas por uma questão de limitações impostas por tempo e recursos, essas mídias já selecionadas permitem uma amostragem que compreende um amplo leque de modelos, de maneira que se possa extrapolar para um conjunto maior.

O estudo Ponto de Inflexão (LAFONTAINE; BREINER, 2016) trabalhou sobre cem meios digitais da América Latina, sendo 25 no Brasil, 25 na Argentina, 25 na Colômbia e 25 no México. Em relação à metodologia utilizada pelos pesquisadores do estudo, a apresentação informa que, das cem organizações pesquisadas, 90 responderam todas as questões e dez recusaram-se a fornecer informações financeiras confidenciais. Os projetos estudados foram selecionados porque fornecem uma amostra representativa em termos de tamanho, influência, sofisticação tecnológica, inovação e/ou dedicação ao jornalismo de qualidade na América Latina em 2016.

Para esta pesquisa foram utilizados como base os veículos que já haviam passado pelo crivo da pesquisa da SembraMedia, com isso eliminam-se etapas de qualificação, uma vez que os critérios estabelecidos por aqueles pesquisadores foram explicitados e considerados válidos por este pesquisador.

Em toda a América Latina os meios digitais independentes estão cobrindo comunidades desatendidas, produzindo conteúdo original e escrevendo histórias sobre assuntos que antes eram tabus. A natureza insurgente de muitas dessas organizações de notícias, lideradas por jornalistas, dá a elas uma “credibilidade de rua”, o que, a longo prazo, pode encaixar bem com o desejo da próxima geração de leitores por informações livres da influência das elites empresariais e dos governos. (LAFONTAINE; BREINER, 2016, p. 13)

Em relação à segurança financeira dos empreendimentos nativos digitais estudados, a equipe da SembraMedia recomenda:

Criar uma série de cursos e seminários para ensinar empreendedores digitais como medir e monitorar a taxa de retorno de anúncios, e como usar ferramentas de otimização de receita, como AdNexus, para aprimorar formatos de anúncios e o posicionamento dos mesmos. (LAFONTAINE; BREINER, 2016, p. 55)

A primeira base de meios é formada por 25 iniciativas brasileiras menos duas:

- 1) uma que não se enquadra em atividades jornalísticas por ser um mapa de estilos musicais, o *Street Music Map*;
- 2) e a Envolverde, que por se tratar de uma iniciativa que tem como diretor-fundador o pesquisador desta dissertação, optou-se em não inseri-la no estudo para garantir o distanciamento do pesquisador com o objeto de estudo.

Os meios estudados no relatório Ponto de Inflexão são listados a seguir.

1. A Escotilha - <http://www.aescotilha.com.br>
2. Agência Lupa - <http://piaui.folha.uol.com.br/lupa>
3. Agência Mural - <http://www.agenciamural.org.br>
4. Agência Pública - <https://apublica.org>
5. Amazônia Real - <http://amazoniareal.com.br>
6. Aos Fatos - <https://aosfatos.org>
7. AzMina - <http://azmina.com.br>
8. Brio Hunter - <https://brionhunter.org>
9. Calle 2 - <https://calle2.com>
10. Congresso em Foco - <http://congressoemfoco.uol.com.br>
11. Agência Envolverde - <http://www.envolverde.org.br>
12. Fluxo - <http://www.fluxo.net>
13. Gênero e Número - <http://www.generonumero.media>
14. InfoAmazonia - <https://infoamazonia.org>
15. Jota - <https://www.jota.info>
16. Justificando - <http://justificando.cartacapital.com.br>
17. Meio - <https://www.canalmeio.com.br>
18. Nexo - <https://www.nexojornal.com.br>
19. Papo de Homem - <https://papodehomem.com.br>

20. Ponte Jornalismo - <https://ponte.org>
21. Quebrando o Tabu - https://web.facebook.com/quebrandootabu/?_rdc=1&_rdr
22. Repórter Brasil - <http://reporterbrasil.org.br>
23. Street Music Map - http://www.streetmusicmap.com/#/?_k=8j9v1h
24. Volt Data Lab - <https://www.voltdata.info>
25. Voz das Comunidades - <http://www.vozdascomunidades.com.br>

A metodologia utilizada para a coleta de dados foi o uso de um questionário estruturado, com respostas previamente selecionadas de forma a permitir uma análise padronizada e comparável entre as mídias. Esse formato foi definido por Jorge Duarte (2009) como uma pesquisa estruturada, com entrevista fechada, com abordagem linear e respostas previstas. Foram enviados questionários para 14 iniciativas e obtivemos oito devoluções com as respostas. A forma de envio do questionário foi um *survey* da plataforma Google um questionário padrão com solicitação de informações sobre 28 itens.

As respostas estão disponíveis no apêndice desta dissertação.

Segue o questionário padrão enviado:

1. Nome da mídia:
2. Nome do respondente:
3. Cargo:
4. Domínio:
5. Data da fundação:
6. Tema principal:
7. Periodicidade:
8. Publica newsletter:
9. Região de cobertura:
10. Quantos membros na equipe:
11. Plataforma de publicação:
12. Realiza prestação de serviços:
13. Tipo de prestação de serviços:

14. Usuários únicos mensais
15. Tráfego no site/dia:
16. Em quais redes seu meio atua:
17. Já receberam algum prêmio:
18. Número e função da equipe de gestão:
19. Custo mensal de sua equipe:
20. Quanto é gasto mensalmente com a manutenção total do projeto jornalístico (opcional):
21. Quais são as fontes de receita da organização (vendas ou outras fontes de receita com as quais cubra os custos operacionais da empresa):
22. Quais as três principais fontes de receita:
23. Indique a receita total de 2018 (opcional):
24. Qual é a projeção de crescimento de receita da organização para 2019 (opcional):
25. Você acredita que sua organização tem conseguido gerar receita de maneira inovadora? Explique:
26. Você quer receber o resultado dessa pesquisa:
27. Muito obrigado por participar:
28. Endereço de e-mail:

As entrevistas foram conduzidas de forma estruturada e com respostas fechadas justamente para que o diálogo entre o pesquisador e os editores dos meios digitais não fosse influenciado pela inserção há mais de 20 anos deste pesquisador no cenário das mídias digitais.

Dessa maneira, os dados coletados para as discussões e resultados da pesquisa foram levantados a partir de duas frentes:

- 1) informações detalhadas colhidas nos sites das mídias pesquisadas nessa dissertação, nas áreas normalmente definidas como “Quem Somos”;
- 2) dados apurados por meio das respostas do questionário estruturado com as iniciativas elencadas nesta pesquisa.

Pretende-se, assim, fazer uma análise de caráter explicativo com base nestes dados no que concerne aos formatos de captação de recursos utilizados por cada uma das mídias analisadas. É importante compreender que o objetivo não é analisar modelagem de negócios, uma vez que as organizações que publicam cada uma dessas mídias podem estar organizadas nos mais diversos formatos jurídicos, como empresas, coletivos, ou organizações sem fins lucrativos. O que se pretende é olhar com atenção como cada uma se financia.

Além disso, há o interesse em entender se há algum tipo de subsídio na operação das mídias, seja como imunidade em algum tipo de custo associado à produção, ou diretamente com aporte de recursos governamentais ou de organizações internacionais.

5. Discussões e Resultados

5.1 Coleta de dados dos sites pesquisados

Segue informações detalhadas sobre cada uma das mídias pesquisadas, com observações inicial e comentários sobre os tipos de financiamento das iniciativas e mercado de atuação.

• Agência Mural

Descritivo: A Agência Mural foi fundada em 24 de novembro de 2010, quando o blog Mural, autodeclarado o primeiro blog de notícias das periferias de São Paulo nasceu como um esforço coletivo de cerca de 20 jovens para minimizar essas lacunas de informação. Hospedado desde seu início entre a lista de blogs da Folha de S. Paulo, a iniciativa trocou conteúdos com o jornal pela contrapartida da hospedagem do site/blog.

Com o compromisso de publicar uma reportagem por dia, de segunda a sexta, já venceram a barreira das mil histórias. Mais de cem muralistas, como são conhecidos os correspondentes locais, já passaram pelo blog. Esses

correspondentes, jornalistas, comunicadores e blogueiros, residentes dos bairros e cidades que são cobertos, são especialistas em suas regiões e usam as ferramentas do jornalismo para contar histórias de áreas periféricas das cidades que não são pauta dos grandes meios. (Agência Mural – <https://www.agenciamural.org.br> – Acesso em 12/jan/2019)

Observação a partir do site: a principal fonte de financiamento da Agência Mural é o patrocínio da Open Society Foundations (<https://www.opensocietyfoundations.org>), instituição fundada em 1979 pelo bilionário húngaro George Soros, que desde então já aportou mais de US\$ 32 bilhões para o financiamento de projetos de impacto social em mais de cem países. Além de uma solicitação de apoio dirigida aos leitores, não há indicação de que o projeto utilize nenhuma outra fonte de financiamento que possa estar alinhada ao processo de financiamento subsidiário.

Avaliação do questionário

1. Identificação da Mídia;
 - a. Agência Mural
2. Identidade temática ou de comunidade;
 - a. Cobertura jornalística de periferias da Grande São Paulo
3. Estrutura de gestão;
 - a. Codiretores e editores. Sete membros que atuam principalmente na produção e gestão do projeto jornalístico.
4. Estrutura de custos;
 - a. Não declarou.
5. Fontes de receitas para a manutenção do projeto;
 - a. Principal fonte de receitas através de financiamento internacional.
6. Produtos ou serviços de valor adicionado;
 - a. Produção de conteúdo para outras mídias (declarou permuta entre conteúdos e suporte tecnológico)
7. Valores captados em 2018 e projeção para 2019;
 - a. Receita em 2018 – R\$ 479 mil
8. Suporte tecnológico e de compartilhamento de conteúdo;

- a. Publicador Wordpress, distribui Newsletter, Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn.

Comentário – A mídia possui uma grande articulação comunitária, com dezenas de colaboradores espalhados pelos territórios de cobertura, além de uma participação ativas em redes sociais. Inovou ao levar conteúdo das periferias para a grande mídia.

• **Amazônia Real**

Descritivo: O site da agência de jornalismo independente Amazônia Real entrou em atividade no dia 21 de outubro de 2013. É uma organização sem fins lucrativos sediada em Manaus, no Amazonas.

A missão é fazer jornalismo ético e investigativo, pautado nas questões da Amazônia e de seu povo e linha editorial em defesa da democratização da informação, da liberdade de expressão e dos direitos humanos.

Um jornalismo produzido por profissionais com sensibilidade na busca de grandes histórias da Amazônia e de suas populações, em especial daquelas que têm pouco espaço e visibilidade na chamada grande imprensa.

A agência Amazônia Real oferece reportagens contextualizadas e investigadas, fotografias, vídeos e artigos de especialistas nos temas prioritários de sua cobertura: Meio Ambiente; Povos Indígenas; Questão Agrária; Economia & Negócios; Política e Cultura.

As reportagens são atualizadas uma vez por semana. As matérias factuais são publicadas quando fatos relevantes exigirem a atualização em tempo real. As reportagens da Amazônia Real têm livre republicação, desde que citada a fonte e o crédito dos autores.

A proposta de sustentação financeira da agência é por três vias: doações dos leitores, parcerias com empresas privadas que tenham responsabilidade

socioambiental com a Floresta Amazônica e parceria com instituições, por meio de projetos.

A agência Amazônia Real não recebe recursos públicos. Também não recebe recursos de pessoas físicas/jurídicas envolvidas com crime ambiental, trabalho escravo e violação dos direitos humanos.

Aceitamos doações de pessoas físicas para a manutenção do site por meio de depósito em conta bancária. Informações podem ser obtidas pelo e-mail: doe@amazoniareal.com.br

O nome da agência de jornalismo independente Amazônia Real foi inspirado no realismo da obra literária de Euclides da Cunha e Daniel Piza e nas fotografias de Alberto César Araújo e Pedro Martinelli. (Amazônia Real – <http://amazoniareal.com.br> – Acesso em 12/jan/2019)

Observação a partir do site: a Amazônia Real recebe financiamento da Ford Foundation e da Aliança pelo Clima, não há publicidade de nenhum formato e há um link para doações de leitores. O site não aceita doações de empresas ou organizações que possam estar ligadas a atividades predadoras na Amazônia. Não há nenhuma indicação de que a equipe do site realize qualquer atividade que possa ser caracterizada como geradora de financiamento subsidiário. A Ford Foundation é uma organização criada em 1936 por um herdeiro do fundador da Ford Company e se dedica a apoiar projetos de redução da desigualdade e da fome ao redor do mundo. A Aliança pelo Clima é uma coligação de organizações socioambientais que apoiam iniciativas de mitigação das mudanças climáticas.

Avaliação do questionário

1. Identificação da Mídia;
 - a. Amazônia Real
2. Identidade temática ou de comunidade;
 - a. Cobertura de temas relacionados à Amazônia, povos indígenas e meio ambiente;
3. Estrutura de gestão;

- a. Três profissionais em cargos de direção dedicados ao jornalismo;
4. Estrutura de custos;
 - a. Reportou gastos mensais de R\$ 45 mil (total anual de R\$ 540 mil);
5. Fontes de receitas para a manutenção do projeto;
 - a. Principal fonte de receita instituição filantrópica internacional;
6. Produtos ou serviços de valor adicionado;
 - a. Assessoria de imprensa e realização de eventos;
7. Valores captados em 2018 e projeção para 2019;
 - a. Receita de R\$ 657 mil em 2018 – superávit R\$ 117 mil.
8. Suporte tecnológico e de compartilhamento de conteúdo;
 - a. Publicador Wordpress, distribui Newsletter, Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn.

Comentário: O projeto Amazônia Real é uma iniciativa que vem obtendo sucesso na captação de recursos internacionais, em relação aos produtos e serviços subsidiários a equipe declara que são eventuais e não são parte do planejamento estratégico da organização.

• AzMina

Descritivo: Informação e educação feminista e independente. Jornalismo, palestras, consultorias, campanhas e cursos para equidade de gênero.

AzMina é uma instituição sem fins lucrativos cujo objetivo é usar a informação para combater os diversos tipos de violência que atingem mulheres brasileiras. Realizamos consultorias, palestras e debates para aprofundar a discussão sobre os direitos da mulher.

Já a Revista AzMina é uma publicação online e gratuita para mulheres de A a Z, nela, há jornalismo investigativo acessível, de qualidade. (AzMina – <https://azmina.com.br> – Acesso em 12/jan/2019)

Observação a partir do site: o projeto AzMina tem foco no jornalismo independente e voltado para questões de gênero e o empoderamento das mulheres. As fontes de financiamento identificadas no site são assinaturas de leitores, doações de leitores e interessados, e financiamento de instituições internacionais. O site tem mais de 500 apoiadores que contribuem mensalmente e já realizou três *crowdfundings* com mais de dois mil apoiadores. Segundo o Relatório de Atividades publicado no site, o projeto criou um segmento de educação que promove cursos, seminários e palestras, mas não declara essa atividade como uma de suas fontes de receitas.

Avaliação do questionário

1. Identificação da Mídia;
 - a. Projeto AzMina;
2. Identidade temática ou de comunidade;
 - a. Cobertura de pautas de gênero, direitos humanos, segurança pública e justiça
3. Estrutura de gestão;
 - a. Estrutura com 3 gestores com foco na produção editorial e 5 membros na equipe.
4. Estrutura de custos;
 - a. Custo mensal da equipe R\$ 20 mil;
5. Fontes de receitas para a manutenção do projeto;
 - a. Principais fontes de financiamento fundações internacionais, crowdfunding e em menor escala doações de leitores;
6. Produtos ou serviços de valor adicionado;
 - a. Trabalha com palestras e consultoria
7. Valores captados em 2018 e projeção para 2019;
 - a. Faturamento em 2018 – R\$ 250 mil e projeção de R\$ 350 mil para 2019;
8. Suporte tecnológico e de compartilhamento de conteúdo;
 - a. Publicador Wordpress, distribui Newsletter, Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn.

Comentário: AzMina é um projeto que utiliza muito o trabalho de colaboradoras voluntária como forma de ampliar sua cobertura e fazer render os recursos que arrecadam. O jornalismo feminista é bem elaborado e tem uma boa variedade de pautas. Tem o potencial de criar produtos para esse público ou para projetos de equidade de gênero.

• **InfoAmazonia**

Descritivo: InfoAmazonia agrega dados e notícias sobre a Amazônia, a maior floresta tropical contínua do planeta. O projeto é sustentado por uma rede de organizações e jornalistas que oferecem atualizações constantes dos nove países da região. As bases de dados compartilhadas por InfoAmazonia estarão sempre disponíveis para *download* e também serão renovadas com frequência. O cruzamento das notícias com os dados pretende melhorar a percepção sobre os desafios para a conservação da floresta.

A Amazônia detém o maior número de espécies vivas em todo mundo e desempenha papel fundamental na regulação do clima regional, servindo como sorvedouro de gás carbônico. No entanto, a região enfrenta graves problemas ambientais, como o desmatamento, as queimadas e a exploração pouco sustentável de suas riquezas naturais. (InfoAmazonia – <https://infoamazonia.org> – Acesso em 12/jan/2019)

Observação a partir do site: o projeto InfoAmazonia recebe doações de instituições internacionais como o Earth Journalism Network, uma organização internacional de jornalistas que capta recursos para distribuir entre jornalistas de todo o mundo para coberturas ligadas à área ambiental, o ICFC (sigla em inglês para Centro Internacional de Jornalistas), organização que apoia iniciativas em jornalismo investigativo ao redor do mundo, a Amazon Conservation Team, uma entidade internacional para a preservação da floresta amazônica, e o Dejusticia, um centro de estudos jurídicos e sociais localizado em Bogotá, Colômbia dedicado ao fortalecimento do Estado de Direito e à

promoção dos direitos humanos na Colômbia e no Sul Global. O Infoamazônia atua para promover mudança social por meio de estudos rigorosos e propostas de políticas públicas, e campanhas de defesa em fóruns de alto impacto. Também realizam projetos estratégicos e oferece programas educacionais e de treinamento.

Avaliação do Questionário

1. Identificação da Mídia;
 - a. Infoamazônia;
2. Identidade temática ou de comunidade;
 - a. Monitoramento georreferenciado do território da Amazônia em 9 países, mas com ênfase em Brasil e Colômbia;
3. Estrutura de gestão;
 - a. Entre 1 a 5 membros na equipe;
4. Estrutura de custos;
 - a. Não disponível, mas o maior investimento é em tecnologia;
5. Fontes de receitas para a manutenção do projeto;
 - a. Doação Internacional
6. Produtos ou serviços de valor adicionado;
 - a. Vende acesso a dados georeferenciados
7. Valores captados em 2018 e projeção para 2019;
 - a. Não disponível;
8. Suporte tecnológico e de compartilhamento de conteúdos;
 - a. Wordpress, Facebook e Twitter

Comentário – Infoamazônia é um projeto de georreferenciamento que apoia iniciativas de governos, ONGs, políticas públicas e outros que precisam monitorar a o território da Amazônia à distância. É profundamente inovador sob a ótica do uso da tecnologia para obtenção de dados para dar suporte ao jornalismo, mas não é um projeto apenas de jornalismo.

• JOTA

Descritivo: O JOTA nasceu para dar transparência à informação pública, levar maior segurança jurídica ao mercado e transformar a sociedade por meio de jornalismo e ciência de dados.

A partir de uma nova forma de cobrir as instituições públicas brasileiras, o JOTA fornece informações de qualidade, com análise e contexto, a um público profissional que precisa tomar decisões estratégicas constantemente com base nas movimentações dos três poderes.

Nossa história começa em 2014, quando um grupo de jornalistas dos principais jornais e revistas do país, especializados na cobertura do Poder Judiciário, percebeu uma demanda crescente por informação confiável e profunda sobre o que de mais relevante acontecia no universo jurídico brasileiro.

A partir de uma operação enxuta e dinâmica, típica de uma *startup*, acreditamos que a nossa relevância está conectada com as necessidades reais de nossos leitores e assinantes. Por isso, nossas escolhas editoriais são fruto de testes constantes e diálogo profundo com quem realmente precisa da informação que produzimos.

Graças a isso, percebemos que mais do que cobrir a Justiça, era também importante colocá-la no contexto institucional para contar o que acontece nos três poderes e como as decisões de um afetam diretamente os outros dois.

E foi o que fizemos. Em busca de informação precisa, confiável e imparcial, recebemos entre 700 mil e 1,7 milhão de leitores únicos em nosso site todo mês, e servimos milhares de assinantes individuais e centenas de assinantes corporativos por meio de *newsletters* e análises exclusivas.

Nossos produtos e serviços são referência para uma audiência altamente qualificada e diversificada, que vai de advogados, juízes, procuradores e estudantes de Direito, passando por profissionais dos mercados financeiro, da saúde ou da indústria que precisam compreender como o Estado brasileiro afeta seus negócios.

Hoje podemos garantir que se você é advogado especializado em tributário ou antitruste, se é um profissional do mercado financeiro, da indústria ou da saúde e precisa acompanhar as decisões governamentais, você precisa do JOTA. (JOTA – <https://www.jota.info> – Acesso em 13/jan/2019)

Observação a partir do site: o JOTA aposta em um público específico para obter o financiamento de suas atividades: o ambiente jurídico. “Hoje podemos garantir que se você é advogado especializado em tributário ou antitruste, se é um profissional do mercado financeiro, da indústria ou da saúde e precisa acompanhar as decisões governamentais, você precisa do JOTA”. Sua receita provém de assinaturas.

Avaliação do Questionário

1. Identificação da Mídia;
 - a. Jota
2. Identidade temática ou de comunidade;
 - a. Temas institucionais e de Justiça
3. Estrutura de gestão;
 - a. Um CEO e seis diretores e mais de 10 colaboradores;
4. Estrutura de custos;
 - a. Não disponível;
5. Fontes de receitas para a manutenção do projeto;
 - a. Assinaturas dos clientes;
6. Produtos ou serviços de valor adicionado;
 - a. Produtos premium;
7. Valores captados em 2018 e projeção para 2019;
 - a. Não disponível;
8. Suporte tecnológico e de compartilhamento de conteúdo;
 - a. Wordpress, Facebook, Twitter, Intagram e Wjatsapp

Comentário – Aparenta ser o projeto com maior integração com o mercado que atende. Seu público paga pelos conteúdos premium que oferece. Tem foco em atores do Direito, advogados, promotores, juízes etc.

• Outras Palavras

Descritivo: “Jornalismo de Profundidade e Pós-Capitalismo

Esta guerra vai durar muito mais que minha vida

Por isso, vou fazê-la

Manuel Scorza

Observação: O projeto Outras Palavras não pertence à amostra original do estudo Ponto de Inflexão, mas está listado na relação de meios independentes compilada pela Agência Pública.

Lançado em 2010, Outras Palavras aposta no resgate e na reinvenção do Jornalismo. Trata-se de uma tarefa essencial, em meio à crise civilizatória na qual estamos mergulhados. Exigirá forças muito superiores às de nossa pequena redação. Por esta razão, estamos dispostos a contribuir com ela.

As esperanças de uma comunicação livre dos oligopólios, despertadas pela internet desde as últimas décadas do século XX, estão vivas – mas em xeque. As velhas mídias já não controlam a informação; no entanto surgiram, como alternativas a elas, duas tendências ainda piores. Por um lado, as redes sociais controladas por algoritmos, cujos controladores decidem (com muito mais poder vertical que os editores do passado) o que oferecer e o que negar a cada público. Por outro, as notícias falsas, um universo de “fatos” fabricados não apenas para acalantar certas audiências, mas, muito pior, para desfazer a possibilidade de uma narrativa compartilhada sobre o presente e, portanto, de dialogar e intervir sobre o futuro comum.

Outras Palavras crê na possibilidade de vencer estes perigos. Quer fazê-lo empregando duas ferramentas. Primeiro, a busca da profundidade. Implica rejeitar os fla-flus e o aplauso fácil, confiando na inteligência e na relação de

longo prazo do leitor, segundo a construção paciente de redes. Aos poucos, acredita que será possível substituir as redações industriais e ultracentralizadas do velho jornalismo por relações de troca não mercantil de saberes – inclusive os jornalísticos. Vislumbra uma sociedade capaz de se informar reciprocamente, se enxergar de modo crítico e se transformar com ousadia.

Democracia e Jornalismo estão em crise. É hora de reinventá-los. Queremos sua companhia, nesta empreitada.”²

Avaliação do Questionário

1. Identificação da Mídia;
 - a. Outras Palavras;
2. Identidade temática ou de comunidade;
 - a. Política e cultura
3. Estrutura de gestão;
 - a. Cerca de 10 pessoas, sendo seis na redação. Tem um profissional de prospecção de projetos.
4. Estrutura de custos;
 - a. Custo operacional R\$ 32 mil por mês, sendo R\$ 24 mil com a equipe da redação;
5. Fontes de receitas para a manutenção do projeto;
 - a. Crowdfunding e doações dos leitores;
6. Produtos ou serviços de valor adicionado;
 - a. Reporta prestação de serviços eventuais;
7. Valores captados em 2018 e projeção para 2019;
 - a. Captou em 2018 R\$ 330 mil; Não tem previsão para 2019;
8. Suporte tecnológico e de compartilhamento de conteúdos;
 - a. Wordpress, Facebook e Twitter;

Comentário – É um projeto de jornalismo político com viés de esquerda. Sua comunidade é mais engajada por identificação política.

² Quem somos. Outras Palavras. Disponível em: <<https://outraspalavras.net/>> .

• Ponte Jornalismo

Descritivo: “A Ponte surge com uma proposta única no jornalismo brasileiro. Nossa missão é defender os direitos humanos por meio de um jornalismo independente, profissional e com credibilidade, promovendo a aproximação entre diferentes atores das áreas de segurança pública e justiça, com o objetivo de colaborar na consolidação da democracia brasileira. Criada em 2014, inicialmente com o apoio da Agência Pública, pioneira no jornalismo independente brasileiro, a Ponte nasceu da união de alguns dos principais repórteres de segurança pública do Brasil com jovens iniciantes que vieram a se destacar nos anos seguintes. Tornou-se em pouco tempo uma das principais referências no campo do novo jornalismo praticado por meios nativos digitais do País, e o único focado em segurança pública e direitos humanos.” (Ponte – <https://ponte.org> – Acesso em 16/jan/2019)

Observação a partir do site: a Agência Ponte tem uma cobertura sobre Direitos Humanos, Justiça e Segurança Pública, sua receita vem de apoiadores, doadores e leitores. É um jornalismo de denúncia e investigação.

Avaliação do Questionário

1. Identificação da Mídia;
 - a. Ponte Jornalismo;
2. Identidade temática ou de comunidade;
 - a. Segurança pública, direitos humanos, justiça, raça e gênero;
3. Estrutura de gestão;
 - a. Equipe de cerca de 10 pessoas com 4 na equipe de gestão;
4. Estrutura de custos;
 - a. Custo operacional de R\$ 20 mil por mês, sendo R\$ 15 mil para a equipe de profissionais;
5. Fontes de receitas para a manutenção do projeto;
 - a. Doações de fundações, *crowdfunding*, doações dos leitores;
6. Produtos ou serviços de valor adicionado;
 - a. Não realiza.
7. Valores captados em 2018 e projeção para 2019;

- a. R\$ 250 mil em 2018 e espera captar R\$ 500 mil em 2019;
- 8. Suporte tecnológico e de compartilhamento de conteúdo;
- 9. Wordpress, Facebook, Instagram, LinkedIn e Whatsapp;

Comentário – A Ponte é um projeto com excelente reputação e certamente poderia utilizar esse diferencial para criar produtos e serviços de valor subsidiário.

• Repórter Brasil

Descritivo: “A Repórter Brasil foi fundada em 2001 por jornalistas, cientistas sociais e educadores com o objetivo de fomentar a reflexão e ação sobre a violação aos direitos fundamentais dos povos e trabalhadores no Brasil. Devido ao seu trabalho, tornou-se uma das mais importantes fontes de informação sobre trabalho escravo no país. Suas reportagens, investigações jornalísticas, pesquisas e metodologias educacionais têm sido usadas por lideranças do poder público, do setor empresarial e da sociedade civil como instrumentos para combater a escravidão contemporânea, um problema que afeta milhares de pessoas.” (Repórter Brasil – <https://reporterbrasil.org.br/quem-somos> – Acesso em 19/jan/2019)

Observação a partir do site: a Repórter Brasil é um dos principais projetos jornalísticos a cobrir casos de violência no campo e trabalho escravo no Brasil. Suas receitas vêm de convênios com organismos internacionais e, além dos conteúdos publicados como notícias, o projeto produz estudos e livros sobre o tema no qual tornou-se referência.

Avaliação do Questionário

- 1. Identificação da Mídia;
 - a. Repórter Brasil;
- 2. Identidade temática ou de comunidade;
 - a. Direitos humanos, questões trabalhistas, trabalho escravo, violações socioambientais;

3. Estrutura de gestão;
 - a. 2 pessoas para a gestão de projetos e captação e uma equipe de 6 a 10 profissionais na agência de jornalismo;
4. Estrutura de custos;
 - a. Custos operacionais mensais R\$ 75 mil;
5. Fontes de receitas para a manutenção do projeto;
 - a. A principal fonte de receita é através de convênios internacionais;
6. Produtos ou serviços de valor adicionado;
 - a. Realiza consultorias, mas raramente;
7. Valores captados em 2018 e projeção para 2019;
 - a. Captação de 2018 R\$ 700 mil e espera chegar a R\$ 1 milhão em 2019;
8. Suporte tecnológico e de compartilhamento de conteúdo;
 - a. Wordpress, Facebook, Twitter e Instagram

Comentário – Repórter Brasil é um dos mais importantes veículos para a cobertura de direitos humanos e trabalho escravo no Brasil. Tem um grande potencial de geração de serviços de valor subsidiário, como produção de conteúdos especializados, cursos, seminários etc.

5.2 Cenário de Financiamento

Dentro de uma perspectiva de abordagem explicativa, o cenário das mídias digitais no Brasil é de instabilidade, mutabilidade, voluntarismo e incertezas. Apesar da variedade de modelos de captação de recursos, há poucas indicações de que já exista uma resposta satisfatória sobre como as organizações que se dedicam ao jornalismo em formato digital vão se consolidar como uma atividade capaz de garantir renda para os profissionais envolvidos, recursos para investimentos em produção jornalística e tecnologia, e, se necessário, rentabilizar o investimento de acionistas. Os projetos selecionados para esta pesquisa têm perfis distintos de público e formação de comunidades, todos são focados em temas específicos e cada qual tem uma grande expertise em sua área de interesse de pautas.

Apesar de serem mídias reconhecidas, todas já receberam algum prêmio por seu conteúdo editorial, não há como afirmar que o desempenho financeiro seja compatível com a reputação de cada uma delas. Se os projetos jornalísticos fossem analisados apenas por critérios de negócios, onde receitas versus despesas versus margens de lucro fossem determinantes, possivelmente os empreendedores buscariam outro ramo de atividade. No entanto a dedicação ao jornalismo não é uma iniciativa que se defina apenas pelos resultados financeiros. Uma parte das mídias estudadas tem claramente uma relação negativa entre receitas e despesas, o que não significa que o projeto está prestes a ser abandonado.

Há casos, inclusive, como alguns relatados pela pesquisa organizada por Roseli Figaro (2018), onde gestores de projetos declararam que qualquer tipo de financiamento poderia comprometer a independência editorial da iniciativa. No entanto, o jornalismo é uma atividade profissional, precisa gerar receitas para remunerar jornalistas e outros profissionais, investir em tecnologias e produção de notícias e, eventualmente, remunerar investidores. E essa pesquisa parte desse pressuposto. Então retomamos a pergunta original da pesquisa, como gerar a receita necessária para alavancar os novos negócios de jornalismo em ambiente digital?

Caio Tulio Costa (2014) fala na geração de produtos e serviços de valor adicionado para gerar receitas para um negócio que assistiu suas margens de lucratividade despencar de até 40% para menos de 7%. No entanto, o que significa serviços de valor adicionado para as pequenas organizações de mídia nativas digital, que já surgem em um ambiente de poucos recursos financeiros, mas que podem contar com um vasto arsenal tecnológico para a produção e difusão do jornalismo? Ao que parece a palavra chave para a criação de alternativas de geração de receitas é “expertise”. Ao contrário das grandes mídias generalistas que tem uma cobertura de amplo espectro, com de tudo um pouco, as mídias nativas digitais abordadas nesta pesquisa, mas também nas amostras dos estudos da Sembramedia e do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho da ECA/USP são especializadas. Cada qual tem cobertura focada em temas ou em comunidades, de forma a torná-las fonte

potencial de projetos e estudos capazes de gerar o valor adicionado necessário para subsidiar a produção do jornalismo. E, dessa forma, também preservando a independência editorial, porque mesmo sendo um produto da mesma equipe de profissionais, não se configura um financiamento direto ao produto jornalístico, mas sim um subsídio indireto através de uma margem de contribuição sobre os preços do produto ou serviço prestado.

Das oito mídias dessa pesquisa sete declararam que tem algum tipo de prestação de serviços a partir de sua expertise editorial, e apenas uma não tem qualquer atividade nessa área. No entanto, para seis dela a oferta desse serviço de perfil subsidiário é de caráter esporádico, o que não evidencia um planejamento. Nas conclusões da pesquisa Ponto de Inflexão, coordenada por David LaFontaine e James Breiner (2016), há uma recomendação para que se criem cursos e seminários para aprimorar a capacidade empreendedora dos jornalistas que criam e atuam em meios digitais, de forma a preparar as iniciativas para crescer e ocupar um lugar na indústria de informação.

No estudo coordenado pela professora Roseli Figaro (2018) há uma recomendação ao final alertando que essas mídias, apesar de não conseguirem resultados financeiros que lhes dê um suporte adequado, prestam um bom serviço à sociedade. O estudo aponta para a necessidade de criação de políticas públicas que garantam a existência dos arranjos locais do trabalho de jornalistas, e alerta que essas atividades garantem um direito constitucional dos cidadãos em ter acesso à informação.

Como resultante dos dados levantados nesta pesquisa somos forçados a concordar com as conclusões dos colegas, mas com uma abordagem sob a ótica do empreendedorismo. Fica claro que os criadores e gestores dos meios digitais analisados tem um pendor empreendedor, caso contrário não se lançariam a esse tipo de iniciativa. É necessário, portanto, que a iniciativa empreendedora seja fortalecida naquilo que já é parte de sua essência, na profissionalização dos serviços de valor adicionado que já prestam, de forma a garantir a geração de uma maior receita subsidiária para fazer frente ao fortalecimento da produção do jornalismo, sem prejuízo de outras iniciativas de

captação direta de recursos como assinaturas, *crowdfunding*, financiamentos internacionais ou publicidade nos seus diversos formatos.

A profissionalização da capacidade de geração de produtos e serviços, como cursos, seminários, estudos, assessoria e consultoria com um claro vínculo às expertises da mídia pode tornar-se um fator de estabilidade para o projeto jornalístico e criar a base para seu crescimento como empreendimento capaz de gerar as receitas necessárias para remunerar profissionais e investir no desenvolvimento de tecnologias e no que mais for necessário.

A independência financeira é fundamental e, nesse sentido, os novos arranjos são independentes porque sobrevivem às duras penas da prestação de serviços diversos: de cursos, palestra e freelancers em trabalhos paralelos... Se todos se dizem independentes de compromissos com os que detêm poder e dinheiro, nem todos se mostram independentes de um certo conservadorismo na forma de pensar o jornalismo e sua relação com a sociedade. (FIGARO, 2018, p. 224)

Esse conservadorismo se reflete em algumas declarações de que o financiamento, de qualquer espécie, pode significar o comprometimento da liberdade editorial. Essa é uma restrição de caráter ideológico que pode comprometer a capacidade da mídia em se manter ao longo do tempo, pois exige dos colaboradores um desprendimento voluntário que pode ser considerado incompatível com a estruturação de um negócio de mídia. No entanto, é percepção deste pesquisador que boa parte dos gestores que carregam essa restrição ideológica o fazem por não ter clareza de como formatar um projeto de jornalismo capaz de ser rentabilizado e ao mesmo tempo manter sua independência editorial. Parece mais fácil descartar a alternativa de transformar a mídia em um negócio rentável do que abraçar essa alternativa.

Os nativos digitais são fortemente focados no conteúdo, e a maioria dos membros das equipes são jornalistas. Contudo, há uma evidência clara de que adicionar ao menos uma pessoa focada em gerar receita pode fazer uma diferença significativa no balanço final. (LAFONTAINE; BREINER, 2016, p. 38)

5.3. Recomendações

Essa dissertação foi preparada como conclusão do Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado. Cabe oferecer, então, uma visão sobre como as mídias vêm se comportando em relação ao mercado em que atuam, principalmente porque, sob a ótica da produção, não há como negar que o jornalismo praticado por elas cumpre o que se propõe. São mídias que oferecem informação qualificada e prestam serviços relevantes a seus públicos.

A premissa básica desta pesquisa é de que as mídias em ambiente digital precisam encontrar modelos de captação de recursos para manter a atividade de produção e a difusão do jornalismo profissional. Há, conforme pôde ser constatado com dados e observações, um descompasso entre a vontade de se fazer jornalismo profissional e a capacidade de fortalecer essa atividade como parte da indústria do jornalismo. O próprio termo “alternativo”, utilizado diversas vezes por jornalistas e pesquisadores, denota que a atividade dessas mídias não é vista como central, como parte da indústria.

As iniciativas de jornalismo em ambiente digital partem quase sempre da premissa de que a publicação e a distribuição de seu produto jornalístico eliminaram uma fase bastante cara da produção do jornalismo industrial, a necessidade de gráficas e logística de materiais. Mas subestimam os custos associados às redações, às reportagens, ao desenvolvimento tecnológico, assim como de remuneração de profissionais. A visão sobre a atividade por parte dos profissionais envolvidos na produção do jornalismo nativo digital ainda é eivada de romantismo. Isso tem um lado bom, porque o jornalismo é uma profissão vinculada ao exercício de direitos, é um trabalho que precisa garantir o acesso da sociedade às informações necessárias ao pleno exercício da cidadania e fortalecer o bom ambiente de negócios. Ou seja, mesmo com os subsídios representados pelos custos baixos ou inexistentes representados pela utilização de plataformas de publicação livres, como o Wordpress e mídias sociais como Facebook, Instagram, Twitter e Whatsapp, ainda há outros custos bastante significativos para a produção de uma mídia jornalística.

Os modelos de financiamento que são utilizados pelas grandes mídias, baseados principalmente em publicidade, não migraram para o ambiente digital

juntamente com o jornalismo. Picard (2013) alerta que ainda não há um modelo de negócios que garanta a estabilidade financeira para as novas mídias, e que esse é o principal desafio para o jornalismo nessa transição tecnológica. Mas, há algumas indicações de caminhos que podem sugerir alternativas, desde que as mídias encarem a questão da captação de recursos como central no empreendedorismo do jornalismo nativo digital e não como uma atividade de segunda linha. O relatório Digital News Report (2018) aponta a busca de recursos junto ao público como uma tendência das mídias no ambiente digital, o que reforça o dado apresentado por Capoano (2018) de que as mídias devem investir na formação de comunidades de interesses como forma de aglutinar seu público e gerar uma base de assinantes capaz de oferecer alguma segurança financeira. Entretanto, talvez isso não seja suficiente. Um indicativo disso é que a maior parte das mídias pesquisadas tem atividades que vão além da produção jornalística, conforme mostra esta pesquisa e os dados do estudo da SembraMedia (2016). Naquele estudo, 66% das mídias tinham três ou mais fontes de recursos.

A hipótese original, de que as mídias nativas digitais precisam de atividades subsidiárias para garantir os recursos necessários à sua subsistência, ganha força a partir dos dados levantados nesta pesquisa. Os dados apoiam a premissa de que as mídias devem atuar de forma a ter a captação como parte integrante de seu plano de negócios e que a *expertise* de seus jornalistas pode e deve ser utilizada para a produção de atividades subsidiárias que fortaleçam o caixa da organização. Não há um modelo de qual atividade tem o maior potencial de sucesso em conseguir resultados financeiros, uma vez que a variedade de opções está muito ligada à especialização de cada uma das mídias. Algumas já atuam com cursos, consultoria, produção de conteúdos especiais, eventos, etc. A formatação dessas atividades não pode ser tratada como esporádica, como foi informado em vários dos questionários, mas devem, sim, ser elaboradas como atividades inerentes à ação daquela organização.

Uma recomendação para a melhoria do ambiente de negócios no cenário das mídias nativas digitais é a oferta de cursos e seminários de empreendedorismo nessa área, assim como a oferta de consultorias especializadas na elaboração

de planos de negócios e planejamento de projetos de produtos e serviços de valor adicionado e geradores de receitas subsidiárias para a produção do jornalismo.

Entre pesquisadores seria bom o estímulo à elaboração de estudos sobre produtos e serviços que podem ser desenvolvidos por mídias nativas digitais de forma a fortalecer o ambiente de negócios e a geração de receitas. E, com isso, dar mais robustez ao exercício do jornalismo no ambiente digital.

A melhor preparação dos empreendedores, independente do formato jurídico das organizações de mídia, é importante para garantir, ou ao menos ampliar as chances de sucesso das iniciativas de mídias digitais. Na pior das hipóteses, ao menos para reduzir os riscos de fracasso.

6 Conclusões

Há duas vertentes a serem observadas na análise das iniciativas jornalísticas nativas digitais. A primeira é a produção jornalística e seu compromisso com a prestação de um serviço para a sociedade, como bem definiu Ignácio Ramonet (2012), a outra é a formatação do modelo de negócios que deve dar sustentação à produção do jornalismo, como explica Robert Picard (2013) sobre a necessidade de se estabelecer algum tipo de modelagem capaz de oferecer segurança financeira para as organizações jornalísticas. Na opinião desse pesquisador, a principal deficiência encontrada na maioria dos projetos pesquisados está ligada à falta de planejamento empreendedor. Ou seja, um modelo de negócio e captação capaz de estabelecer uma gestão coordenada entre as áreas de produção editorial, tecnologia e captação de recursos. E isso, independente da formatação jurídica do projeto.

Como já ficou claro, não há reparos a se fazer em relação à produção jornalística, uma vez que na totalidade dos casos o produto pode ser considerado de boa qualidade. A questão que se coloca é que cada mídia deveria ter um projeto de financiamento subsidiário já a partir de seu planejamento inicial. Ou, no caso de meios já em operação, esse planejamento

deveria ser implantado o mais rápido possível. A questão do subsídio precisa ser encarada como central, uma vez que é histórico no caso dessa indústria, a necessidade de se garantir uma substancial redução de custos, ou aporte de recursos, para o equilíbrio das contas das organizações.

Há muitos pontos ainda a serem aprofundados em relação aos fatores determinantes de relações comerciais na nova indústria do jornalismo, como as operações de publicidade programática, a sinergia entre as mídias e suas comunidades, as formatações de institucionalidade, como projetos sem fins lucrativos e outros de caráter comercial, e até mesmo a opinião de editores e criadores de mídias digitais sobre a relação entre a independência do jornalismo e possíveis formatos de financiamento. Contudo, é preciso que editores, criadores de mídias e empreendedores encarem a questão do jornalismo enquanto uma atividade profissional e, portanto, uma operação que precisa de estabilidade financeira para existir, investir, remunerar profissionais e, se for o caso, oferecer retorno aos acionistas.

É opinião desse pesquisador, com base nos dados levantados e analisados nessa pesquisa que o jornalismo em ambiente digital tem ainda um caminho a percorrer para conquistar seu lugar na indústria. E os novos empreendedores precisam enfrentar de forma profissional e pragmática a questão do financiamento de suas atividades.

7 Referências Bibliográficas

- ANDERSON, Christopher W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos. *Revista de Jornalismo da ESPM*, ano. 2, n. 5, p. 30-89, 2013.
- ASSIS, Carolina de. A Luminare, do grupo Omidyar, está investindo US\$ 920 mil no Nexo. Knight Center, 13 fev. 2019. Disponível em: <<https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/00-20581-o-grupo-omidyar-esta-investindo-us-920-mil-no-nexo-saiba-o-que-o-jornal-digital-vai-fa>> . Acesso em 20 fev. 2019.
- BARROS, A. Teixeira; JUNQUEIRA, R. Diniz. *Elaboração do Projeto de Pesquisa: Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BBCNEWS. Primeiro Smartphone completa 20 anos. BBC News Brasil. 2014. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/08/140815_smartphone_vinte_anos_rb>. Acesso em: 16 dez. 2018
- BOWER, Joseph L.; CHRISTENSEN, Clayton M. Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 1995. Disponível em: <<https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>>. Acesso em: 20 out. 2018.
- BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. Uma História Social da Mídia De Gutenberg à Internet. Zahar, Rio de Janeiro, 2006.
- CANAVILHAS, João. Modelos de negócio para a imprensa online. BOCC, 2010. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/canavilhas-joao-jornalismo-online-webjornalismo.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2018.
- CAPOANO, Edson (Org.) Como se banca o jornalismo? Modelos, tendências e reflexões sobre o financiamento de mídia. São Paulo, 2018.
- CHRISTENSEN, Clayton. *O Dilema da inovação*. Quando as novas tecnologias levam as empresas ao fracasso. São Paulo: M.Books do Brasil Editora, 2011.
- CHRISTENSEN, Clayton M., RAYNOR, Michael E, MCDONALD, Rory. What Is Disruptive Innovation?. *Harvard Business Review*, 2015. Disponível em: < <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>>. Acesso em: 24 out. 2018.
- CONSTITUIÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. EUA,1798

- COSTA, Caio Tulio. Um modelo de Negócio para o jornalismo Digital. *Observatório da Imprensa*. Edição 795, abr./maio/jun., 2014. Disponível em: <<http://observatoriodaimprensa.com.br/imprensa-em-questao/um-modelo-de-negocio-para-o-jornalismo-digital/>>. Acesso em: 20 out. 2017.
- DUARTE, Jorge. *Entrevista em profundidade: Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas, 2009
- ECO, Umberto. Redes sociais deram voz a legião de imbecis. *Terra*, 11 jun 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/5eqCzW>>. Acesso em: 18 set. 2018.
- _____. Como se faz uma tese. Perspectiva. São Paulo, 1999
- FERREIRA, Jorge. *A Inovação Social: contributos para um novo modelo de desenvolvimento*. RUN: Repositório Universidade de Lisboa, 2009.
- FIGARO, Roseli. *As relações de Comunicação e as condições de produção no trabalho de jornalistas em arranjos econômicos alternativos às corporações de mídia*. Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho. São Paulo: ECA/USP, 2018.
- GANDOUR, Ricardo. *Um novo ecossistema informativo: como a fragmentação digital está mudando a forma como produzimos e consumimos notícias*. Knight Center Journalism in the Americas, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Editora Atlas. São Paulo, 2002.
- HEINRICH, Ansgard. Network Journalism: Moving towards a Global Journalism Culture. *Anais da RIPE: Re-Visionary Interpretations of the Public Enterprise*. Mainz, 2008. Disponível em: <<https://bit.ly/2KhfFqT>> Acesso em: 09 set. 2017.
- HOWE, Jeff. The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*, v. 14, n. 6, jun., 2006. Disponível em: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.htm>. Acesso em: 10 jan. 2019.
- KOVACH, Bill; ROSENSTIEL, Tom. *Os elementos do jornalismo: o que os profissionais do jornalismo devem saber e o público deve exigir*. Porto: Porto Editora, 2001.
- LAFONTAINE, David; BREINER, James. *Ponto de Inflexão — Impacto, Ameaças e Sustentabilidade: um estudo dos empreendedores digitais latino-americanos*. Sembra Media/Omidyar Network, 2017. Disponível em: <<http://data.sebramedia.org/wp-content/uploads/2017/09/Ponto-de-Inflexao-SembraMedia-port-7-20.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

- MEYER, Philip. *Os jornais podem desaparecer? Como salvar o jornalismo na era da informação*. São Paulo: Contexto, 2007.
- MIELNICZUK, L. Jornalismo na Web: uma contribuição para o estudo do formato da notícia na escrita hipertextual. 2003. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/6057>>. Acesso em 14 nov. 2018.
- PASCOAL, Candice. *Seu sonho tem futuro*. São Paulo: Editora Gente, 2017.
- PICARD, Robert G. Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas: Por que motivo e como o jornalismo deve mudar para se manter relevante no século XXI. Editora Media XXI, Porto, 2013. 170 p.
- PREDICTA. *Mídia programática: o presente e o futuro da publicidade*, 2018.
- PUBLICA, Agência. Mapa do Jornalismo Independente. Disponível em: <<https://apublica.org/mapa-do-jornalismo/#>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- RAMONET, Ignacio. *A Explosão do Jornalismo: Das Mídias de Massa À Massa Das Mídias*. Publisher, 2012.
- Digital News Report. *Reuters Institute*, 2018. Disponível em: <<http://www.digitalnewsreport.org/>>. Acesso em: 18 jan. 2019.
- SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- _____. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SPINELLI, Egle Müller; CORRÊA, Elizabeth Saad. Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas. *Comunicação & Inovação*, PPGCOM/USCS, v. 18, n. 36, p.73-88, jan-abr. 2017.
- SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Processo 202.149 – STF. Disponível em <<https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/20627562/recurso-extraordinario-re-202149-rs-stf?ref=serp>>. Acesso em: 11 nov. 2018.
- TRACTO. Qual foi o primeiro banner da internet? Disponível em <<https://www.tracto.com.br/qual-foi-o-primeiro-banner-da-internet/>>. Acesso em: 2 jan. 2019.

APÊNDICE

Questionários

Projeto Agência Mural

1. Nome da Mídia:
 - a. Agência Mural
2. Nome Completo:
 - a. Anderson Meneses
3. Cargo:
 - a. Codiretor
4. Domínio:
 - a. agenciamural.org.br
5. Data da Fundação:
 - a. 24/11/2010
6. Tema Principal:
 - a. Periferias
7. Periodicidade:
 - a. Diário
8. Publica Newsletter:
 - a. SIM
9. Região de cobertura:
 - a. Periferias da Grande São Paulo
10. Quantos membros na equipe:
 - a. mais de 10
11. Plataforma de publicação:

- a. Wordpress
12. Realiza prestação de serviços:
- a. SIM
13. Tipo de Prestação de Serviços:
- a. Produção de conteúdo
14. Usuários únicos mensais
- a. N/D
15. Tráfego no Site/dia:
- a. 2000
16. Em quais redes seu meio atua:
- a. Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram
17. Já receberam algum prêmio:
- a. SIM
18. Número e função da equipe de gestão:
- a. 7.
 - b. Codiretor executivo, Codiretora executiva, Editora de comunicação organizacional, Editora de projetos especiais, Editor-chefe de jornalismo, Editora-adjunta de jornalismo, e Editor
19. Custo mensal de sua equipe:
- a. N/D
20. Quanto é gasto mensalmente com a manutenção total do projeto jornalístico? (opcional)
- a. N/D
21. Quais são as fontes de receita da organização (vendas ou outras fontes de receita com as quais cubra os custos operacionais da empresa):
- a. Financiamento de Instituições Internacionais
22. Quais as três principais fontes de receita:
- a. Financiamento de Instituições Internacionais
23. Indique a receita total de 2018 (opcional):
- a. 479.000
24. Qual é a projeção de crescimento de receita da organização para 2019? (opcional):
- a. N/D
25. Você acredita que sua organização tem conseguido gerar receita de maneira inovadora? Explique:
- a. Sim

- b. Estamos criando conteúdos para organizações que antes não pensavam em integrar a periferia em seu noticiário.
- 26. Você quer receber o resultado dessa pesquisa:
 - a. SIM
- 27. Muito obrigado por participar:
 - a. 😊
- 28. Endereço de e-mail:

Projeto Amazônia Real

- 1. Nome da Mídia:
 - a. Amazônia Real
- 2. Nome Completo:
 - a. Kátia Maria Alexandre Brasil
- 3. Cargo:
 - a. Editora executiva
- 4. Domínio:
 - a. <http://amazoniareal.com.br/>
- 5. Data da Fundação:
 - a. 02/08/2013
- 6. Tema Principal:
 - a. Povos Indígenas e Meio Ambiente
- 7. Periodicidade:
 - a. Diário
- 8. Publica Newsletter:
 - a. SIM
- 9. Região de cobertura:
 - a. Amazônia brasileira
- 10. Quantos membros na equipe:
 - a. mais de 10

11. Plataforma de publicação:
 - a. Wordpress, redes sociais
12. Realiza prestação de serviços:
 - a. SIM
13. Tipo de Prestação de Serviços:
 - a. Assessoria de imprensa
14. Usuários únicos mensais:
 - a. N/D
15. Tráfego no Site/dia:
 - a. 3.700
16. Em quais redes seu meio atua:
 - a. Facebook, Twitter, Instagram, Flickr, Medium
17. Já receberam algum prêmio:
 - a. SIM
18. Número e função da equipe de gestão:
 - a. Editora executiva (1) Editora de conteúdo (1) Editor de Fotografia
19. Custo mensal de sua equipe:
 - a. R\$35.000,00
20. Quanto é gasto mensalmente com a manutenção total do projeto jornalístico? (opcional):
 - a. R\$45.000,00
21. Quais são as fontes de receita da organização (vendas ou outras fontes de receita com as quais cubra os custos operacionais da empresa):
 - a. Eventos
22. Quais as três principais fontes de receita:
 - a. Financiamento de instituição filantrópica internacional
23. Indique a receita total de 2018 (opcional):
 - a. R\$ 657.000
24. Qual é a projeção de crescimento de receita da organização para 2019? (opcional):
 - a. 10%
25. Você acredita que sua organização tem conseguido gerar receita de maneira inovadora? Explique:
 - a. Sim.
 - b. Fazemos jornalismo independente e não recebemos recursos públicos e nem de empresas e instituições envolvidas com crimes ambientais, trabalho escravo

e violência infanto-juvenil. Daí é ser inovador na Amazônia, uma região de grande cerceamento das liberdades de expressão e imprensa.

26. Você quer receber o resultado dessa pesquisa:
 - a. Sim
27. Muito obrigado por participar:
 - a. Nós é que agradecemos pelo seu reconhecimento ao nosso trabalho na Amazônia Real.
28. Endereço de e-mail:

Projeto Azmina

1. Nome da Mídia:
 - a. Azmina
2. Nome Completo:
 - a. Carolina Oms
3. Cargo:
 - a. CEO
4. Domínio:
 - a. <https://azmina.com.br>
5. Data da Fundação:
 - a. Setembro de 2015
6. Tema Principal:
 - a. Gênero e direitos humanos
7. Periodicidade:
 - a. Semanal
8. Publica Newsletter:
 - a. SIM
9. Região de cobertura:
 - a. Brasil
10. Quantos membros na equipe:
 - a. 1 a 5

11. Plataforma de publicação:
 - a. Wordpress
12. Realiza prestação de serviços:
 - a. SIM
13. Tipo de Prestação de Serviços:
 - a. palestras, consultorias
14. Usuários únicos mensais
 - a. N/D
15. Tráfego no Site/dia:
 - a. 3000
16. Em quais redes seu meio atua:
 - a. Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram
17. Já receberam algum prêmio:
 - a. SIM
18. Número e função da equipe de gestão:
 - a. CEO, diretora de jornalismo, diretora de arte
19. Custo mensal de sua equipe:
 - a. 20.000
20. Quanto é gasto mensalmente com a manutenção total do projeto jornalístico?
(opcional)
 - a. N/D
21. Quais são as fontes de receita da organização (vendas ou outras fontes de receita com as quais cubra os custos operacionais da empresa):
 - a. fundações internacionais
22. Quais as três principais fontes de receita:
 - a. A
23. Indique a receita total de 2018 (opcional):
 - a. 250.000
24. Qual é a projeção de crescimento de receita da organização para 2019? (opcional):
 - a. 350.000
25. Você acredita que sua organização tem conseguido gerar receita de maneira inovadora? Explique:
 - a. Não
26. Você quer receber o resultado dessa pesquisa:

- a. N/D
- 27. Muito obrigado por participar:
- 28. Endereço de e-mail:

Projeto Infoamazônia

- 1. Nome da Mídia:
 - a. Infoamazônia
- 2. Nome Completo:
 - a. Gustavo Faleiros
- 3. Cargo:
 - a. fundador, editor
- 4. Domínio:
 - a. infoamazonia.org
- 5. Data da Fundação:
 - a. 2012
- 6. Tema Principal:
 - a. Amazônia
- 7. Periodicidade:
 - a. diário e por projetos
- 8. Publica Newsletter:
 - a. Não
- 9. Região de cobertura:
 - a. 9 países da região amazônica, mas com ênfase em Brasil e Colômbia

10. Quantos membros na equipe:
 - a. 1 a 5
11. Plataforma de publicação:
 - a. Wordpress
12. Realiza prestação de serviços:
 - a. SIM
13. Tipo de Prestação de Serviços:
 - a. plataformas de visualização de dados
14. Usuários únicos mensais
 - a. N/D
15. Tráfego no Site/dia:
 - a. 300
16. Em quais redes seu meio atua:
 - a. Facebook, Twitter
17. Já receberam algum prêmio:
 - a. SIM
18. Número e função da equipe de gestão:
 - a. duas pessoas
Diretor executivo
diretor de tecnologia
19. Custo mensal de sua equipe:
 - a.
20. Quanto é gasto mensalmente com a manutenção total do projeto jornalístico?
(opcional)
 - a. N/D
21. Quais são as fontes de receita da organização (vendas ou outras fontes de receita com as quais cubra os custos operacionais da empresa):
 - a. Doação internacional
22. Quais as três principais fontes de receita:
 - a. Doação internacional
23. Indique a receita total de 2018 (opcional):
 - a. N/D
24. Qual é a projeção de crescimento de receita da organização para 2019? (opcional):
 - a. N/D
25. Você acredita que sua organização tem conseguido gerar receita de maneira inovadora? Explique:
 - a. Não.

- b. Por enquanto dependemos de doações internacionais
26. Você quer receber o resultado dessa pesquisa:
- a. SIM
27. Muito obrigado por participar:
- Abraço!
28. Endereço de e-mail:
- a. gustavo@infoamazonia.org

Projeto Jota

- 1. Nome da Mídia: Jota
- 2. Nome Completo:
 - a. Laura Diniz
- 3. Cargo:
 - a. Sócia do JOTA
- 4. Domínio:
 - a. www.jota.info
- 5. Data da Fundação:
 - a. 2014
- 6. Tema Principal:
 - a. Assuntos institucionais
- 7. Periodicidade:
 - a. Tempo real
- 8. Publica Newsletter:
 - a. SIM
- 9. Região de cobertura:
 - a. Brasil
- 10. Quantos membros na equipe:
 - a. Mais de 10

11. Plataforma de publicação:
 - a. Wordpress, Emails e WhatsApp
12. Realiza prestação de serviços:
 - a. SIM
13. Tipo de Prestação de Serviços:
 - a. Temos pacotes de newsletters exclusivos para assinantes.
14. Usuários únicos mensais
 - a. N/D
15. Tráfego no Site/dia:
 - a. 50.000
16. Em quais redes seu meio atua:
 - a. Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, WhatsApp
17. Já receberam algum prêmio:
 - a. SIM
18. Número e função da equipe de gestão:
 - a. 1 CEO e 6 diretores
19. Custo mensal de sua equipe:
 - a. N/D
20. Quanto é gasto mensalmente com a manutenção total do projeto jornalístico?
(opcional)
 - a. N/D
21. Quais são as fontes de receita da organização (vendas ou outras fontes de receita com as quais cubra os custos operacionais da empresa):
 - a. Assinatura
22. Quais as três principais fontes de receita:
 - a. Assinatura
23. Indique a receita total de 2018 (opcional):
 - a. N/D
24. Qual é a projeção de crescimento de receita da organização para 2019? (opcional):
 - a. N/D
25. Você acredita que sua organização tem conseguido gerar receita de maneira inovadora? Explique:
 - a. Sim, através de produtos desenvolvidos e entregues sob medida para os assinantes
26. Você quer receber o resultado dessa pesquisa:

a. SIM

27. Muito obrigado por participar:

28. Endereço de e-mail:

Projeto Outras Palavras

1. Nome da Mídia:

a. Outras Palavras

2. Nome Completo:

a. Gabriela Leite

3. Cargo:

a. Produtora multimídia

4. Domínio:

a. www.outraspalavras.net

5. Data da Fundação:

a. 2010

6. Tema Principal:

a. Política e Cultura

7. Periodicidade:

a. Diário

8. Publica Newsletter:

a. SIM

9. Região de cobertura:

a. Internacional

10. Quantos membros na equipe:
 - a. 6 a 10
11. Plataforma de publicação:
 - a. Wordpress
12. Realiza prestação de serviços:
 - a. SIM
13. Tipo de Prestação de Serviços:
 - a. Comunicação (mas raramente)
14. Usuários únicos mensais
 - a. N/D
15. Tráfego no Site/dia:
 - a. 5.000
16. Em quais redes seu meio atua:
 - a. Facebook, Twitter,
17. Já receberam algum prêmio:
 - a. Sim
18. Número e função da equipe de gestão:
 - a. redação: 6; vídeo e design: 1; crowdfunding e prospecção de projetos: 1
19. Custo mensal de sua equipe:
 - a. 24.000
20. Quanto é gasto mensalmente com a manutenção total do projeto jornalístico?
(opcional)
 - a. 32.000
21. Quais são as fontes de receita da organização (vendas ou outras fontes de receita com as quais cubra os custos operacionais da empresa):

Financiamento coletivo (crowdfunding) seja em campanhas ocasionais ou como mecanismo permanente de doação (botão de doação fixo em alguma página do veículo)
22. Quais as três principais fontes de receita:
 - a. projetos específicos com ongs
23. Indique a receita total de 2018 (opcional):
 - a. 330.000
24. Qual é a projeção de crescimento de receita da organização para 2019? (opcional):
 - a. N/D

25. Você acredita que sua organização tem conseguido gerar receita de maneira inovadora? Explique:
 - a. N/D
26. Você quer receber o resultado dessa pesquisa:
 - a. SIM
27. Muito obrigado por participar:
28. Endereço de e-mail:

Projeto Ponte

1. Nome da Mídia:
 - a. Ponte
2. Nome Completo:
 - a. Fausto Salvadori
3. Cargo:
 - a. Fundador e editor
4. Domínio:
 - a. <https://ponte.org/>
5. Data da Fundação:
 - a. 03/2014
6. Tema Principal:
 - a. Segurança pública, direitos humanos, justiça, raça, gênero
7. Periodicidade:
 - a. Diária
8. Publica Newsletter:
 - a. SIM
9. Região de cobertura:

- a. Nacional (e, às vezes, internacional)
10. Quantos membros na equipe:
- a. 6 a 10
11. Plataforma de publicação:
- a. Wordpress
12. Realiza prestação de serviços:
- a. Não
13. Tipo de Prestação de Serviços:
- a. Não realiza
14. Usuários únicos mensais
- a. N/D
15. Tráfego no Site/dia:
- a. 6.000
16. Em quais redes seu meio atua:
- a. Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Whatsapp
17. Já receberam algum prêmio:
- a. SIM
18. Número e função da equipe de gestão:
- a. A equipe de gestão é formada por quatro pessoas, com funções administrativas e estratégicas.
19. Custo mensal de sua equipe:
- a. 15.000
20. Quanto é gasto mensalmente com a manutenção total do projeto jornalístico?
(opcional)
- a. 20.000
21. Quais são as fontes de receita da organização (vendas ou outras fontes de receita com as quais cubra os custos operacionais da empresa):
- a. Financiamento coletivo (crowdfunding) seja em campanhas ocasionais ou como mecanismo permanente de doação (botão de doação fixo em alguma página do veículo)
22. Quais as três principais fontes de receita:
- a. Financiamento de fundações
23. Indique a receita total de 2018 (opcional):
- a. 250.000

24. Qual é a projeção de crescimento de receita da organização para 2019? (opcional):
- a. 100%
25. Você acredita que sua organização tem conseguido gerar receita de maneira inovadora? Explique:
- a. Não. Nossas principais fontes de renda são crowdfunding e financiamento por fundações, métodos adotados por outras organizações.
26. Você quer receber o resultado dessa pesquisa:
- a. SIM
27. Muito obrigado por participar:
- a. Obrigado pelo convite.
28. Endereço de e-mail:

Projeto Repórter Brasil

1. Nome da Mídia:
 - a. Repórter Brasil
2. Nome Completo:
 - a. Ana Magalhães
3. Cargo:
 - a. Coordenadora de jornalismo
4. Domínio:
 - a. <https://reporterbrasil.org.br/>
5. Data da Fundação:
 - a. 2001
6. Tema Principal:
 - a. Direitos humanos / questões trabalhistas / trabalho escravo / violações socioambientais
7. Periodicidade:
 - a. não temos periodicidade específica, mas publicamos em média 2 reportagens por semana
8. Publica Newsletter:
 - a. SIM

9. Região de cobertura:
 - a. Brasil

10. Quantos membros na equipe:
 - a. 6 a 10

11. Plataforma de publicação:
 - a. Wordpress

12. Realiza prestação de serviços:
 - a. SIM

13. Tipo de Prestação de Serviços:
 - a. Consultoria, mas raramente

14. Usuários únicos mensais
 - a. N/D

15. Tráfego no Site/dia:
 - a. 4.000

16. Em quais redes seu meio atua:
 - a. Facebook, Twitter, Instagram

17. Já receberam algum prêmio:
 - a. SIM

18. Número e função da equipe de gestão:
 - a. 2 pessoas, responsáveis por gestão de projetos, de pessoas, edição jornalística e captação de recursos (falando apenas da agência de jornalismo da organização)

19. Custo mensal de sua equipe:
 - a. 45 mil (pagamento de salários CLT)

20. Quanto é gasto mensalmente com a manutenção total do projeto jornalístico? (opcional)
 - a. 75 mil (pagamento de salários + frilas e outros gastos, como viagens)

21. Quais são as fontes de receita da organização (vendas ou outras fontes de receita com as quais cubra os custos operacionais da empresa):
 - a. Convênios internacionais

22. Quais as três principais fontes de receita:
 - a. Convênios internacionais

23. Indique a receita total de 2018 (opcional):
 - a. 700.000

24. Qual é a projeção de crescimento de receita da organização para 2019? (opcional):
- a. 1.000.000
25. Você acredita que sua organização tem conseguido gerar receita de maneira inovadora? Explique:
- a. Acredito que a cobertura é mais inovadora do que a geração de receita. A agência de jornalismo da RB adota um modelo não tão inovador -- baseado em convênios internacionais para a gestão de projetos de cobertura específicos.
26. Você quer receber o resultado dessa pesquisa:
- a. SIM
27. Muito obrigado por participar:
- a. Boa Sorte!

Endereço de e-mail: ana.magalhaes@reporterbrasil.org.br