



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM JORNALISMO

Alessandra Natasha Costa Ramos

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil:
um estudo a partir do Mapa do Jornalismo Independente

Florianópolis
2021

Alessandra Natasha Costa Ramos

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil:
um estudo a partir do Mapa do Jornalismo Independente

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Jornalismo da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do título de mestre em
Jornalismo.
Orientadora: Prof^ª. Dra. Stefanie Carlan da Silveira

Florianópolis
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ramos, Alessandra Natasha Costa
Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos
nativos digitais no Brasil : um estudo a partir do Mapa do
Jornalismo Independente / Alessandra Natasha Costa Ramos
; orientador, Stefanie Carlan da Silveira, 2021.
285 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós
Graduação em Jornalismo, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Jornalismo. 2. Jornalismo Digital. 3. Modelos de
Negócios. 4. Meios Jornalísticos Nativos Digitais. 5.
Financiamento. I. Silveira, Stefanie Carlan da . II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Jornalismo. III. Título.

Alessandra Natasha Costa Ramos

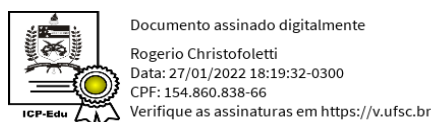
Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil:
um estudo a partir do Mapa do Jornalismo Independente

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

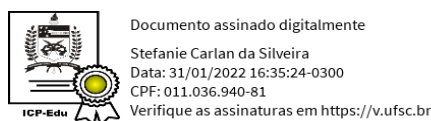
Prof.^a Dra. Egle Spinelli
Instituição ESPM/SP

Prof.^a Dra. Raquel Ritter Longhi
Instituição UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Jornalismo.



Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof.^a Dra. Stefanie Carlan da Silveira
Orientadora

Florianópolis, 2021.

Este trabalho é dedicado à minha família, ao meu companheiro e a todos que me apoiaram ao longo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

Foram muitas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste trabalho. Correndo o risco de me esquecer de alguém, gostaria de agradecer aos queridos e queridas que foram indispensáveis neste processo.

Primeiramente, não poderia deixar de agradecer à minha família, em especial à minha mãe Rita, uma constante em minha vida, quem sempre tem um conselho para me dar; e ao meu pai Décio que, mesmo não estando mais fisicamente conosco, está presente em nosso pensamento e memória.

Agradeço também ao meu companheiro, José Fernando Garcia Junior, meu porto seguro, quem esteve presente durante todo esse processo, me aprou todas as vezes que precisei e sempre me dizia que ia ficar tudo bem, quando eu pensava o contrário.

Ao meu grande amigo, Denis Doria, com quem tive a felicidade de compartilhar minha vida por maravilhosos seis meses enquanto morei em Austin, onde assisti às aulas de “*Media Innovation & Entrepreneurship*” na Universidade do Texas, ministradas pelo professor Rosental Alves, a partir das quais comecei a formular meu projeto de pesquisa.

À todos os meus amigos e amigas que, mesmo longe, estavam perto em pensamento e conversas, e aqueciam meu coração nesses tempos pandêmicos.

À minha orientadora, a professora Stefanie, por me guiar durante esses dois anos de pesquisa, eventos, publicações e dissertação, sempre com uma palavra de acalento e conforto quando eu achava que meu trabalho não estava bom o suficiente. E à sua orientanda Julia Magalhães da Costa que me auxiliou no contato com os arranjos, quando ainda poucos haviam me respondido.

Às professoras Raquel Longhi e Egle Spinelli, pelas suas valiosas contribuições durante a banca do exame de qualificação e por gentilmente terem aceitado integrarem a banca de defesa desta dissertação.

Aos professores e professoras do programa de pós-graduação em Jornalismo da UFSC, com quem, a partir de suas disciplinas, pude aprender muito e aplicar seus ricos ensinamentos nesta pesquisa.

Aos professores Pablo Escandon e Daniela Monje, coordenadores do grupo de trabalho no qual participei na 7ª Escola de Verão da ALAIC, que me apresentaram importantes referenciais teóricos e sugestões de caminhos para a investigação do objeto de estudo escolhido.

Aos meus pares, os colegas e amigos do PPGJOR – para citar alguns: Lynara Ojeda, Olga Lopes, Jefferson Sousa, Ricardo Leite, Gabriela Grillo, Luis David Padilha, Dairan Paul, Andressa Kikuti –; com quem tive inestimáveis trocas e a oportunidade de escrever junto, rir junto ou “chorar as pitangas” junto.

Por fim, mas não menos importantes, agradeço a todos e todas os e as representantes dos arranjos presentes no Mapa do Jornalismo Independente que responderam nosso questionário de pesquisa por terem cedido seu tempo participando deste estudo e sem os quais esta investigação não seria possível.

Muito obrigada a todos e todas vocês, de coração.

“You can’t change the world, but you can make a dent”. (MOPES, Sheldon a.k.a. Smoochy the Rhino, 2002)

RESUMO

Esta investigação tem como **objeto de estudo** formas de financiamento que possibilitam a sustentabilidade de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil. O debate proposto fundamenta-se em **conceitos** como o de modelo de negócio, inovação midiática, jornalismo digital, redes sociais e jornalismo, jornalismo independente, jornalismo alternativo e jornalismo nativo digital. Trabalha-se com **objeto empírico composto**: o Mapa do Jornalismo Independente, publicado em 2016 pela agência Pública, com atualmente 217 iniciativas nativas digitais, e o conteúdo das respostas a questionários aplicados junto aos responsáveis por estes projetos de mídia. O **objetivo** da pesquisa é discutir, com base nos modelos de negócios de meios jornalísticos nativos digitais existentes, propostas de valor, formas de financiamento e relacionamento com o público que podem se relacionar à sustentabilidade financeira dos projetos mapeados. Esta é uma pesquisa quali-quantitativa de natureza exploratória, cujas **ações metodológicas** se dividem entre o estudo do Mapa e a aplicação de questionário junto aos responsáveis pelas iniciativas mapeadas. **Dois hipóteses** orientam a análise desses materiais: 1) a de que muitas das iniciativas de jornalismo digital independente são encerradas ou encontram-se inativas pela dificuldade de se pensar e efetivamente implementar formas de financiamento que possibilitem a sustentação do projeto; e 2) a de que as iniciativas ativas (em funcionamento) que conseguiram estabelecer sua sustentabilidade financeira o fizeram a partir da diversificação de suas formas de financiamento para pelo menos três fontes de receita. Apresenta-se, ao final, além da atualização do Mapa do Jornalismo Independente, a proposição de um quadro de referências dos modelos de negócios de meios jornalísticos nativos digitais brasileiros, observando os elementos: a) proposta de valor, b) fontes de receita e c) relacionamento com clientes.

Palavras-chave: Jornalismo Digital. Modelos de Negócios. Meios Jornalísticos Nativos Digitais. Inovação Midiática. Financiamento.

ABSTRACT

This investigation has as its object of study forms of financing that enable the sustainability of digital native news media in Brazil. The proposed debate is based on concepts such as business model, entrepreneurship, media innovation, digital journalism, social media and journalism, independent journalism, alternative journalism and digital native journalism. The research has a composed empirical object: the Map of Independent Journalism, published in 2016 by the “agência Pública”, with currently 217 native digital initiatives, and the content of the answers to questionnaires applied to those responsible for these media projects. The objective of the research is to discuss, based on the business models of existing digital native news media, value propositions, revenue streams and customer relationship that can be related to the financial sustainability of the mapped projects. This exploratory research has both a qualitative and quantitative approach and the methodology is divided between the study of the map and the application of questionnaires with those responsible for the mapped initiatives. Two hypotheses guide the analysis of these materials: 1) that many of the independent digital journalism initiatives are ended or are inactive due to the difficulty of thinking about and effectively implementing forms of financing that enable the project to be sustained; and 2) that the active initiatives (in operation) that managed to establish their financial sustainability did so from the diversification of their forms of financing for at least three sources of income. At the end, in addition to updating the Map of Independent Journalism, the proposal for a framework of business models for Brazilian digital native journalistic media is presented, observing the elements: a) value propositions, b) revenue streams and c) customer relationship.

Keywords: Digital Journalism. Business Models. Digital Native News Media. Media Innovation. Financing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Inovação social como núcleo central.....	63
Figura 2 – Fontes de criação de valor em negócios digitais.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – 11 trabalhos que abordam o Mapa do Jornalismo Independente.....	49
Quadro 2 – Estratégias de criação de valor para a audiência.....	73
Quadro 3 – Estratégias e ações ligadas à proposta de valor.....	75
Quadro 4 – Fontes de receita de meios jornalísticos digitais.....	84
Quadro 5 – Tipos de relacionamento com clientes.....	93
Quadro 6 – Mapa do Jornalismo Independente atualizado: arranjos ativos.....	111
Quadro 7 – Mapa do Jornalismo Independente atualizado: arranjos encerrados/inativos.....	115
Quadro 8 – Mapa do Jornalismo Independente atualizado: arranjos híbridos.....	118
Quadro 9 – Mapa do Jornalismo Independente atualizado: arranjos não-jornalísticos ativos.....	122
Quadro 10 – Mapa do Jornalismo Independente atualizado: arranjos jornalísticos ativos.....	122
Quadro 11 – Níveis de receita mensal via financiamento coletivo recorrente.....	128
Quadro 12 – Identificação e tipos de conteúdo dos arranjos encerrados/inativos.....	134
Quadro 13 – Dificuldades financeiras como principal motivo do encerramento/inatividade.....	138
Quadro 14 – Motivos diversos porque os arranjos foram encerrados ou estão inativos.....	141
Quadro 15 – Identificação, tipo de conteúdo e códigos linguísticos dos arranjos sustentáveis.....	148
Quadro 16 – Identificação, tipo de conteúdo e códigos linguísticos dos arranjos no caminho da sustentabilidade.....	151
Quadro 17 – Identificação, tipo de conteúdo e códigos linguísticos dos arranjos não-sustentáveis.....	152
Quadro 18 – Eficiência como fonte de criação de valor em arranjos sustentáveis.....	155
Quadro 19 – Eficiência como fonte de criação de valor em arranjos no caminho da sustentabilidade.....	155
Quadro 20 – Eficiência como fonte de criação de valor em arranjos não-sustentáveis.....	155
Quadro 21 – Inovação como fonte de criação de valor em arranjos sustentáveis.....	157
Quadro 22 – Inovação como fonte de criação de valor em arranjos no caminho da sustentabilidade.....	158
Quadro 23 – Inovação como fonte de criação de valor em arranjos não-sustentáveis.....	159
Quadro 24 – Retenção como fonte de criação de valor em arranjos sustentáveis.....	160

Quadro 25 – Retenção como fonte de criação de valor em arranjos no caminho da sustentabilidade.....	161
Quadro 26 – Retenção como fonte de criação de valor em arranjos não-sustentáveis.....	162
Quadro 27 – Complementaridade como fonte de criação de valor em arranjos sustentáveis.	163
Quadro 28 – Complementaridade como fonte de criação de valor em arranjos no caminho da sustentabilidade.....	165
Quadro 29 – Complementaridade como fonte de criação de valor em arranjos não-sustentáveis.....	166
Quadro 30 – Fontes de receita citadas pelos arranjos jornalísticos ativos sustentáveis.....	171
Quadro 31 – Fontes de receita citadas pelos arranjos no caminho da sustentabilidade.....	172
Quadro 32 – Fontes de receita citadas pelos arranjos não-sustentáveis.....	174
Quadro 33 – Tipos de relacionamento com o público estabelecidos pelos arranjos sustentáveis.....	182
Quadro 34 – Tipos de relacionamento com o público estabelecidos pelos arranjos no caminho da sustentabilidade.....	184
Quadro 35 – Tipos de relacionamento com o público estabelecidos pelos arranjos não-sustentáveis.....	185
Quadro 36 – Canais de relacionamento com o público utilizados pelos arranjos sustentáveis.....	186
Quadro 37 – Canais de relacionamento com o público utilizados pelos arranjos no caminho da sustentabilidade.....	187
Quadro 38 – Canais de relacionamento com o público utilizados pelos arranjos não-sustentáveis.....	188
Quadro 39 – Identificação e proposta de valor dos arranjos do Quadro de Referência.....	191
Quadro 40 – Estratégias de criação de valor dos arranjos do Quadro de Referência.....	191
Quadro 41 – Fontes de receita e Relacionamento com clientes dos arranjos do Quadro de Referência.....	195
Quadro 42 – Estratégias de criação de valor adotadas pelos arranjos sustentáveis.....	243
Quadro 43 – Estratégias de criação de valor adotadas pelos arranjos no caminho da sustentabilidade.....	250
Quadro 44 – Estratégias de criação de valor adotadas pelos arranjos não-sustentáveis.....	255
Quadro 45 – Informações financeiras dos arranjos sustentáveis.....	264
Quadro 46 – Informações financeiras dos arranjos no caminho da sustentabilidade.....	268

Quadro 47 – Informações financeiras dos arranjos não-sustentáveis.....	270
Quadro 48 – Relacionamento com clientes nos arranjos sustentáveis.....	275
Quadro 49 – Relacionamento com clientes nos arranjos no caminho da sustentabilidade.....	277
Quadro 50 – Relacionamento com clientes nos arranjos não-sustentáveis.....	278

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantos arranjos do Mapa em 2016 possuíam fontes de receita	46
Gráfico 2 – Classificação dos arranjos do Mapa com pelo menos uma fonte de renda em 2016.....	46
Gráfico 3 – Status dos arranjos do Mapa do Jornalismo Independente atualizado.....	110
Gráfico 4 – Identificação dos arranjos encerrados/inativos.....	133
Gráfico 5 – Ano de encerramento/início da inatividade dos arranjos.....	136
Gráfico 6 – Tempo de existência dos arranjos encerrados/inativos.....	136
Gráfico 7 – Quantos arranjos encerrados/inativos possuíam um plano de negócio.....	137
Gráfico 8 – Motivos do encerramento/inatividade dos projetos.....	138
Gráfico 9 – Quantos dos arranjos jornalísticos ativos atingiram a sustentabilidade financeira.....	144
Gráfico 10 – Identificação dos arranjos jornalísticos ativos sustentáveis.....	146
Gráfico 11 – Identificação dos arranjos jornalísticos ativos no caminho da sustentabilidade.....	146
Gráfico 12 – Identificação dos arranjos jornalísticos ativos não-sustentáveis.....	147
Gráfico 13 – Variedade de fontes de receita dos arranjos sustentáveis	169
Gráfico 14 – Variedade de fontes de receita dos arranjos não-sustentáveis.....	170
Gráfico 15 - Níveis de receita dos arranjos sustentáveis.....	175
Gráfico 16 - Níveis de receita dos arranjos no caminho da sustentabilidade.....	176
Gráfico 17 - Níveis de receita dos arranjos não-sustentáveis.....	177
Gráfico 18 – Há alguém responsável pela geração de receita dos arranjos jornalísticos ativos?.....	178
Gráfico 19 – Há alguém trabalhando no relacionamento com o público nos arranjos jornalísticos ativos?.....	181

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPCT Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho

USP Universidade de São Paulo

DM *Direct Message* (conversa individual com outro usuário em uma plataforma social online)

SMS *Short Message Service* (componente de serviço de mensagens de texto da maioria dos sistemas de telefone, internet e dispositivos móveis)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 NOVOS ARRANJOS ECONÔMICOS DE JORNALISMO	26
1.1 A CRISE DE CREDIBILIDADE E O SURGIMENTO DO JORNALISTA EMPREENDEDOR NOS NOVOS ARRANJOS	27
1.2 NOVOS ARRANJOS: ALTERNATIVOS, CONTRA-HEGEMÔNICOS, INDEPENDENTES OU NATIVOS DIGITAIS?	35
1.3 O MAPA DO JORNALISMO INDEPENDENTE DA AGÊNCIA PÚBLICA....	44
1.4 MODELO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA AOS ARRANJOS ENCERRADOS/INATIVOS DO MAPA DO JORNALISMO INDEPENDENTE.....	56
2 INOVAÇÕES E MODELOS DE NEGÓCIOS NO JORNALISMO DIGITAL.....	59
2.1 INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS JORNALÍSTICOS NO CONTEXTO DA ECONOMIA DIGITAL	59
2.2 O PÚBLICO COMO PILAR DE SUSTENTAÇÃO NOS ARRANJOS: PROPOSTA DE VALOR, FONTES DE RECEITA E RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	65
2.2.1 Proposta de valor: o que faz o público querer apoiar o jornalismo digital....	67
2.2.2 Fontes de receita: as formas pelas quais o jornalismo digital se financia.....	77
2.2.3 Relacionamento com clientes: construindo comunidades com o público	87
2.3 O PAPEL DAS PLATAFORMAS DE REDES SOCIAIS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE JORNALISMO DIGITAL	94
2.4 MODELO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA AOS ARRANJOS JORNALÍSTICOS ATIVOS DO MAPA DO JORNALISMO INDEPENDENTE.....	101
3 FORMAS DE SUSTENTAÇÃO DE MEIOS JORNALÍSTICOS NATIVOS DIGITAIS NO BRASIL.....	108
3.1 PARTE 1: CATEGORIZAÇÃO DAS INICIATIVAS MAPEADAS E ATUALIZAÇÃO DO MAPA DO JORNALISMO INDEPENDENTE.....	109

3.1.1	Formas de financiamento expostas pelas iniciativas jornalísticas ativas	126
3.2	PARTE 2: ANÁLISE DOS RESULTADOS DA COLETA DE DADOS.....	130
3.2.1	Iniciativas encerradas ou inativas: resultados	133
3.2.2	Iniciativas jornalísticas ativas: resultados.....	143
<i>3.2.2.1</i>	<i>Identificação e proposta de valor.....</i>	<i>145</i>
<i>3.2.2.2</i>	<i>Financiamento</i>	<i>168</i>
<i>3.2.2.3</i>	<i>Relacionamento com o público.....</i>	<i>180</i>
3.3	QUADRO DE REFERÊNCIA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE MEIOS JORNALÍSTICOS NATIVOS DIGITAIS BRASILEIROS	189
3.3.1	O que mudou de 2016 para 2021	196
	CONCLUSÃO.....	198
	REFERÊNCIAS.....	204
	APÊNDICE A – Revisão de literatura sobre os usos relacionados ao Mapa do Jornalismo Independente.....	215
	APÊNDICE B – Modelo de questionário aplicado junto aos arranjos encerrados/inativos	221
	APÊNDICE C – Modelo de questionário aplicado junto aos arranjos jornalísticos ativos	229
	APÊNDICE D – As quatro estratégias de criação de valor para audiência nos arranjos jornalísticos ativos do Mapa do Jornalismo Independente	243
	APÊNDICE E – Resumo das respostas dos arranjos jornalísticos ativos na seção Financiamento do questionário de pesquisa	264
	APÊNDICE F – Resumo das respostas dos arranjos jornalísticos ativos na seção Relacionamento com o público do questionário de pesquisa	275
	ANEXO A – Informações sobre a audiência do site O Barato de Floripa	282
	ANEXO B – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética.....	283

INTRODUÇÃO

Tão logo a *world wide web* começou a transformar a internet em um fenômeno comunicacional, as empresas de mídia, especialmente os jornais, começaram a migrar para o então novo ambiente digital. De acordo com Alves (2001), nenhuma outra indústria se moveu tão rápido e disforme para a *web* quanto a do jornalismo. No entanto, a celeridade com que as empresas jornalísticas estabeleceram sua presença online não foi sinônimo de sucesso. Muitas delas pereceram pela incapacidade de entenderem o jornalismo digital como um novo formato, com lógicas e práticas próprias, atualizadas e modificadas em comparação ao jornalismo feito em mídias analógicas. Aquelas empresas, no entanto, que perceberam a necessidade de mudarem suas linguagens e modelos de negócios, adaptando-os a este ambiente em constante transformação, tiveram melhores chances de se manter socialmente relevantes diante da grande concorrência que a internet propiciou. “Adaptação e evolução têm sido, até agora, a maneira encontrada pelas formas de mídia mais antigas para sobreviver ao surgimento de novas” (ALVES, 2001, p. 68, tradução nossa¹).

A primeira década do jornalismo digital foi marcada por dois processos que Alves (2006) chamou de *midiamorfose* – revisitando o conceito de Fidler (1997) – e *midiacídio*. O primeiro seria a sobrevivência dos meios tradicionais já modificados e adaptados, enquanto o segundo seria “a possibilidade de a ruptura tecnológica provocar a morte de meios tradicionais que não tenham capacidade ou não saibam se adaptar ao novo ambiente midiático” (ALVES, 2006, p. 95).

Tendo como marco inicial, segundo Salaverría (2019), o surgimento, em 1994, do primeiro veículo de imprensa na *web* – o jornal estadunidense *Palo Alto Weekly*, de São Francisco –, o jornalismo digital foi marcado, em seus primórdios, por publicações derivadas de outras plataformas que não as digitais. “Em vez de ver a *web* como um novo meio, com características próprias, as empresas tradicionais a encararam como uma nova ferramenta para distribuir conteúdos, originalmente produzidos em outros formatos” (ALVES, 2006, p. 94). Nos Estados Unidos, essa abordagem ficou conhecida como *shovelware*. No Brasil, as primeiras versões digitais de jornais tradicionais surgem em 1995, porém, da mesma forma, “realizavam mera transposição do conteúdo impresso para o digital (Moherdau, 2007;

¹ No original: “Adaptation and evolution have so far been the way found by older media forms to survive the emergence of new ones” (ALVES, 2001, p. 68).

² Para fins desta pesquisa, o termo “nativos digitais” é usado, grosso modo, para designar meios jornalísticos que

Adghirni, 2002)” (ALVES; BITAR, 2017, p. 77), com pouca ou nenhuma adaptação, prática esta que acabou provando-se insatisfatória neste novo paradigma comunicacional, e logo daria espaço a outras abordagens.

As transformações no campo jornalístico impulsionadas pela popularização da *web* e, depois, por outros dispositivos, como *tablets* e *smartphones*, se intensificariam no jornalismo digital a partir de sua segunda década de existência, agravando a crise enfrentada pelos meios jornalísticos tradicionais, que já sofriam com a queda de audiência. Este agravamento desdobra-se, dentre outros fatores, a partir de um processo que Alves (2006) chamou de “desintermediação” e que traz profundas consequências para o modelo de negócio das empresas jornalísticas tradicionais, financiadas principalmente pela publicidade de marca.

Da mesma forma que os jornalistas estão perdendo seu poder de *gatekeeper*, na medida em que os usuários têm acesso a uma infinidade de fontes e dispõem de mais recursos de acesso e seleção, as empresas jornalísticas estão perdendo poder para os anunciantes. [...] Abrem-se diante dos anunciantes, tradicionais financiadores dos *mass media*, muitas possibilidades de comunicar-se diretamente com os consumidores, que antes só lhes eram alcançáveis através da mídia tradicional (ALVES, 2006, p. 98).

Segundo Anderson, Bell e Shirky (2013), do final da década de 1990 até meados da década de 2010, houve um aumento da publicidade como um serviço autônomo. Além do fato das plataformas de redes sociais terem absorvido parte dos anúncios das empresas antes veiculados principalmente pelos jornais, outro fato pouco comentado é o aumento na publicidade realizada por meio das recomendações de usuário para usuário no ambiente online, envolvendo nenhum custo com conteúdo, como o adotado pela *Amazon* e outros comércios presentes na internet.

Assim, neste cenário de crise e de transformações radicais do mercado da mídia, fica claro que não só, do ponto de vista do conteúdo, copiar as notícias do impresso para o online não é satisfatório, como também, do ponto de vista do modelo de negócio, repetir as formas de financiamento do jornalismo do século passado, baseado apenas em publicidade e assinaturas, não seria suficiente na era do “jornalismo pós-industrial”.

As consequências econômicas desencadeadas no campo jornalístico pela mudança do paradigma comunicacional impactam também o mercado de trabalho do jornalista e contribuem para o surgimento de “novos arranjos econômicos do trabalho dos jornalistas” (FIGARO, 2018).

A nomeação dessa possibilidade de organização de novos arranjos econômicos do trabalho do jornalista (FIGARO, 2016, 2017, 2018) é um deslocamento da definição original (LOMBARDI, 2003a; SUZIGAN, 2004) com a intenção de destacar a possibilidade de que micros e pequenas empresas, organizações não governamentais, organizações da sociedade civil, coletivos e outros grupos de trabalhadores da comunicação e do jornalismo possam representar efetiva alternativa de trabalho (empregabilidade) e de produção de um serviço de qualidade por seus vínculos e compromissos com a democratização dos meios de comunicação e com a sociedade (FIGARO, 2018, p. 19-20).

Neste quadro de crise, estão retratadas as corporações jornalísticas de um lado e, do outro, os jornalistas, ambos buscando formas de sobrevivência. Enquanto estas empresas enxugam suas redações, precarizam as condições de trabalho e exigem mais de seus profissionais; jornalistas buscam emprego em áreas correlatas à sua formação e, muitos deles, partem para outras alternativas, como o empreendedorismo. No atual quadro das condições de trabalho do jornalista, cada vez mais conectado e precarizado, mostrando um crescimento contínuo de negócios independentes e empreendedorismo *freelancer* (DEUZE; WITSCHGE, 2017), o conjunto de ferramentas tecnológicas mais leve, móvel e mais barato significa a esses profissionais uma possibilidade de construir seus próprios meios de comunicação.

Para Figaro (2018, p. 17), “a crise do modelo de empresa jornalística, a destruição de postos de trabalho e a reestruturação dos processos produtivos colocam em xeque (desarranjam) o futuro do exercício da profissão de jornalista e o jornalismo como o conhecemos”. Assim, seja para sobreviver à crise que tem limado postos de trabalho na área de jornalismo, seja para fazer um contraponto à imprensa tradicional, jornalistas têm apostado na inovação no que diz respeito a produtos, processos e modelos de negócios para a criação de seus projetos de mídia. Importante salientar que a inovação nestas novas iniciativas jornalísticas segue, muitas vezes, em consonância à noção “disseminada inicialmente pelas áreas da Economia e Administração, em que a inovação é entendida não necessariamente como uma invenção, mas como nova combinação de ideias, competências e recursos já existentes” (FLORES, 2017, p. 166).

Essas novas combinações possíveis aliadas à tecnologia digital disponível desempenham um papel fundamental para entender o jornalismo como tem sido desenvolvido atualmente, no qual novas lógicas e formas, que influenciam nos arranjos da produção de notícias, têm concedido possibilidades a determinados atores e atividades do campo jornalístico (ZAMITH; BRAUN, 2019) como talvez nunca antes. Os “novos arranjos

econômicos do trabalho dos jornalistas”, de que fala Figaro (2018), encontram na internet, e suas ferramentas digitais, um ambiente propício para existirem.

Não é raro verificar projetos nativos da internet, surgidos como alternativas aos conglomerados de mídia e, muitos deles, tendo sido idealizados e colocados em prática por jornalistas profissionais. Esta ideia do empreendedorismo como um dos caminhos para a sobrevivência em meio à crise não é algo que se limita ao campo do jornalismo, mas, especialmente neste, tem sido uma tendência no Brasil e na América Latina como um todo. Segundo o relatório “Ponto de Inflexão” da Sembramedia (2017), desde que o primeiro empreendimento do estudo foi fundado, em 1998, centenas de meios nativos digitais² surgiram na região e cresceram, atingindo milhões de leitores. No entanto, para sobreviverem neste ambiente de convergência midiática (JENKINS, 2009), estes novos atores do jornalismo digital devem encontrar configurações econômicas que tornem viáveis em logo prazo seus projetos de mídia.

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

- 1) Segmentos de clientes (uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes);
- 2) proposta de valor (busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades);
- 3) canais (as propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas);
- 4) relacionamento com clientes (estabelecido e mantido com cada segmento de clientes);
- 5) fontes de receita (resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes);
- 6) recursos principais e
- 7) atividades-chave (recursos principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos ao executar uma série de atividades-chave);
- 8) parcerias principais (algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa); e
- 9) estrutura de custo (os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custo) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 16-17).

Neste trabalho, optou-se por analisar três desses elementos – proposta de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes –, por estes possuírem relação direta com a investigação realizada nesta dissertação, com o objeto de estudo escolhido e também para possibilitar a realização do trabalho dentro do tempo e do espaço previsto. Assim, pelo exposto até aqui e a partir de **conceitos** como os de modelo de negócio, inovação midiática,

² Para fins desta pesquisa, o termo “nativos digitais” é usado, grosso modo, para designar meios jornalísticos que surgem já no ambiente da internet. Este conceito será melhor abordado no primeiro capítulo desta pesquisa.

jornalismo digital, redes sociais e jornalismo, jornalismo independente, jornalismo alternativo e jornalismo nativo digital, esta pesquisa elege como **objeto de estudo** formas de financiamento que possibilitam a sustentabilidade de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil. Este trabalho guia-se pela seguinte **pergunta de pesquisa**: Dentro dos modelos de negócio de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil, como se engendram os elementos proposta de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes na sustentabilidade desses arranjos?

De acordo com Salaverría (2019), um dos pontos principais nos últimos 25 anos de pesquisa em jornalismo digital diz respeito ao impacto econômico na indústria da comunicação e, por extensão, na viabilidade em longo prazo do jornalismo de qualidade. Ainda segundo o autor, as incertezas econômicas têm se tornado uma preocupação tanto para os profissionais da área de jornalismo, que têm tido que lidar com as mudanças radicais do mercado, quanto para a comunidade acadêmica, que têm quase que exclusivamente analisado esta transformação, se atendo mais à descrição dos acontecimentos do que à proposição de alternativas. “Apesar de alguns autores terem efetivamente sugerido formas para solucionar o sério problema econômico enfrentado pelos meios de comunicação”, a vasta maioria dos estudos “têm meramente quantificado e analisado os efeitos dessa transformação” (SALAVERRÍA, 2019, p. 09, tradução nossa³). Dessa forma, o presente estudo se **justifica** e se mostra relevante ao contribuir para os estudos no campo, no sentido de que fala Salaverría, apontando configurações em modelos de negócio de meios jornalísticos nativos digitais que têm funcionado no endereçamento da questão econômica no Jornalismo. Isso é realizado a partir da investigação das experiências bem-sucedidas de arranjos jornalísticos presentes no Mapa do Jornalismo Independente⁴, conforme será melhor abordado a seguir.

Para discutir a sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil, toma-se como **objeto empírico composto e corpus** o Mapa do Jornalismo Independente, publicado pela Agência Pública em 2016 com, atualmente, 217⁵ iniciativas nativas digitais, sua atualização e o conteúdo das respostas aos questionários aplicados junto aos responsáveis por estas iniciativas presentes no Mapa. O projeto da Pública, ela própria um

³ No original: “Although some authors have made suggestions on how to solve the media’s serious economic problem (Vaccaro; Cohn, 2004; Cagé, 2015), the vast majority of studies have merely quantified and analyzed the effects of this transformation (Grueskin; Seave; Graves, 2011)” (SALAVERRÍA, 2019, p. 09).

⁴ Disponível em: <https://apublica.org/mapa-do-jornalismo/>. Acesso em: 06 fev. 2021.

⁵ Quantidade de arranjos presentes no Mapa da Pública, situação observada em 24 de set. 2021.

meio jornalístico nativo digital, pretendeu mapear as iniciativas de mídia independentes no Brasil. De acordo com o site da agência, foram selecionadas “aquelas iniciativas que nasceram na rede, fruto de projetos coletivos e não ligados a grandes grupos de mídia, políticos, organizações ou empresas” (PÚBLICA, 2016a, online).

Embora tenha-se em vista que a seleção realizada pela Agência Pública destes arranjos não possua um rigor metodológico científico-acadêmico, a escolha por estudar este objeto empírico se justifica pelo fato de que, apesar disso, esta é “uma iniciativa inédita que visa contribuir para a visibilidade da cena independente na mídia brasileira” (SILVA, 2017, p. 78); sendo, portanto, referência quando se tratam de arranjos econômicos alternativos aos conglomerados de mídia no Brasil e um ponto de partida para muitas pesquisas que se propõem a investigar o tema. Exemplo disso é o estudo conduzido pelo Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho da Universidade de São Paulo (CPCT da USP), para o qual o Mapa foi essencial nas etapas iniciais de levantamento da amostra: “partiu-se do mapa (lista) da Mídia Independente indicado pela Agência Pública [...] para compor os informantes da pesquisa” (FIGARO, 2018, p. 34-35).

Assim, este objeto empírico se mostra pertinente na investigação das formas de financiamento de meios jornalísticos nativos digitais por ter reunido uma amostra significativa destes projetos e prover, sistematicamente, informações como as presentes na seção “Como se mantém?” do Mapa, onde estão indicadas as formas de sustentação dessas iniciativas. Também, a partir deste mapeamento, é possível encontrar os endereços das plataformas digitais destes arranjos, de onde serão extraídas mais informações acerca de seus modelos de negócios. Para complementar e ampliar a pesquisa, serão aplicados questionários para se obter outras informações relacionadas aos modelos de negócios desses meios que não puderam ser encontradas nem no Mapa, nem nas plataformas digitais dos projetos mapeados, e atualizar informações que possam estar defasadas.

A pesquisa orienta-se pelo **objetivo geral** de discutir, com base nos modelos de negócios de meios jornalísticos nativos digitais existentes, propostas de valor, formas de financiamento e relacionamento com o público que podem se relacionar à sustentabilidade financeira dos projetos mapeados. Também orienta-se pelos seguintes **objetivos específicos**: 1) Atualizar o Mapa do Jornalismo Independente, indicando as iniciativas que continuam ativas (em funcionamento) e as que foram encerradas ou encontram-se inativas; 2) verificar as fontes de receita dos projetos jornalísticos ativos explicitadas nas informações publicadas no

Mapa do Jornalismo Independente e em suas plataformas digitais; 3) levantar informações acerca da proposta de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes destes meios jornalísticos mapeados em funcionamento junto a seus responsáveis por meio de questionário; e 4) com base nas informações atualizadas do Mapa do Jornalismo Independente, propor um quadro de referências do que tem dado certo no sentido da sustentabilidade de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil, observando os três elementos do modelo de negócios já citados.

Sustentam-se duas **hipóteses**: H1) a de que muitas das iniciativas de jornalismo digital independentes são encerradas ou encontram-se inativas pela dificuldade de se pensar formas de financiamento e efetivamente implementá-las em seus modelos de negócios, a fim de garantir a sustentabilidade do projeto; e H2) a de que as iniciativas ativas que conseguiram estabelecer sua sustentabilidade financeira o fizeram a partir da diversificação de suas formas de financiamento para pelo menos três fontes de receita.

A primeira hipótese desta pesquisa parte de investigação prévia da autora junto ao site O Barato de Floripa, uma das iniciativas presentes no Mapa do Jornalismo Independente, que existiu de 2015 a 2017, e se propunha a ser uma agenda cultural, trazendo eventos que acontecessem de graça ou a preços acessíveis na capital catarinense. Apesar da relevância do conteúdo e da audiência do site – cerca de 100 mil visitantes e aproximadamente 90 mil usuários únicos por mês⁶, números significativos para uma cidade com cerca de 500 mil habitantes como é Florianópolis⁷ –, os mantenedores do site decidiram encerrar o projeto por falta de financiamento. Busca-se investigar se este é um motivo comum dentre outras iniciativas encerradas/inativas do Mapa.

Já a segunda hipótese baseia-se em indicações do estudo dos empreendedores digitais latino-americanos realizado pela Sembramedia (2017), que identificou mais de 15 tipos diferentes de fontes de receita, incluindo eventos, treinamentos, assinaturas, *crowdfunding* (financiamento coletivo) e publicidade nativa. De acordo com o relatório, a maioria das iniciativas de mídia nativas digitais estudadas (65%) estava gerando receita por meio de três fontes pelo menos. O estudo, no entanto, se debruçou sobre nativos digitais em toda a

⁶ Essa informação consta no mídia kit enviado à autora por membros do arranjo e está no Anexo A.

⁷ De acordo com o último censo realizado pelo IBGE em 2010, a população de Florianópolis era de 421.240. Segundo informação publicada no site <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/florianopolis/panorama>>, a população estimada em 2020 era de 508.826. Acesso em 05/fev/2020.

América Latina, enquanto a presente pesquisa busca compreender se esta é uma tendência no caso específico do Brasil e como interfere na sustentabilidade dos projetos.

Essa é uma pesquisa quali-quantitativa de natureza exploratória, que emprega como métodos a observação sistemática de sites e coleta de informações nestes, além da aplicação de questionários com roteiro de perguntas abertas e fechadas, elaborado com base nas discussões teóricas dos capítulos um e dois desta dissertação. “Um questionário propriamente dito é respondido pelo próprio elemento da população, sem que algum encarregado da pesquisa observe o respondente no momento do preenchimento” (BARBETTA, 2002, p. 33).

Para investigar o presente objeto de estudo, foi necessário desenhar métodos e estratégias próprias, com base em metodologias de pesquisas quantitativas e qualitativas, amplamente difundidas na área da Comunicação (FRANCISCO, 2019). A primeira, segundo Bauer, Gaskell e Allum (2002, p. 22-23), “se apoia em números e usa modelos estatísticos para analisar os dados, por isso é considerada *hard*”, enquanto a segunda “dispensa os números e lida com interpretações das realidades sociais, sendo considerada *soft*”. Desta forma, esta pesquisa tem como princípio de delineamento o estudo comparativo entre os meios presentes no Mapa do Jornalismo Independente; e o tratamento analítico dos dados será uma modelagem estatística (BARBETTA, 2002), acompanhada de leitura qualitativa para “guiar a análise dos dados levantados, ou para fundamentar a interpretação com observações mais detalhadas (pós-delineamento)” (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002, p. 26).

Assim, as **ações metodológicas** adotadas para esta pesquisa se dividem em duas partes. Na primeira, as ações estão concentradas no estudo do Mapa do Jornalismo Independente da Agência Pública. São realizados os seguintes passos: 1) o levantamento e categorização das iniciativas mapeadas que se encontram: a) ativas (em funcionamento) e b) encerradas/inativas (desatualizadas há mais de seis meses); 2) a triagem, com base na metodologia utilizada pelo CPCT da USP (FIGARO, 2018), para verificar quais dos projetos de mídia em funcionamento são de fato iniciativas jornalísticas; 3) a identificação de quais são as fontes de receita dos arranjos jornalísticos em funcionamento a partir da seção “Como se mantém” do Mapa e de informações extraídas das plataformas digitais destas iniciativas; e 4) a classificação dos arranjos jornalísticos ativos a partir de seus níveis de receita, quando for possível encontrar essa informação.

A segunda parte das ações metodológicas concentra-se na aplicação de questionários junto aos responsáveis pelas iniciativas mapeadas. São elaborados dois modelos de

questionário, com perguntas abertas e fechadas, direcionados aos dois grupos classificados na etapa anterior: 1) aos responsáveis pelas iniciativas encerradas e inativas, com bloco de perguntas para verificar se encontram-se neste estado por financiamento insuficiente ou por motivos diversos, e 2) aos responsáveis pelos projetos jornalísticos ativos para investigar em seus modelos de negócios suas propostas de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes. O roteiro de perguntas direcionado a este segundo grupo é baseado na discussão teórica proposta no segundo capítulo desta pesquisa, no qual são melhor explicados esses três elementos.

Na sequência, é realizada a análise das respostas dos responsáveis pelas iniciativas mapeadas. Primeiro, das encerradas ou inativas, separando e quantificando as que não estão mais em funcionamento por falta de financiamento daquelas que estão neste estado por outros motivos. Em seguida, é verificada a hipótese 1 desta pesquisa, identificando quantos desses respondentes tiveram dificuldade em pensar e efetivamente implementar formas de financiamento sustentáveis.

Depois, são analisados os dados das respostas dos responsáveis pelas iniciativas jornalísticas ativas, divididos em três seções que correspondem às presentes no questionário: 1) Identificação e proposta de valor, 2) Financiamento e 3) Relacionamento com o público. Essa análise é realizada de maneira comparativa entre os três subgrupos ou conjuntos de arranjos jornalísticos ativos: os que atingiram a sustentabilidade financeira, os que não atingiram e os que estão no caminho de atingir. Neste momento, também é verificada a hipótese 2 desta pesquisa, averigando quantas das iniciativas em funcionamento que responderam serem sustentáveis possuem pelo menos três fontes de receita.

Por fim, são extraídos dados que serão organizados e sistematizados em um quadro de referência com os três elementos dos modelos de negócios de meios jornalísticos nativos digitais que têm atingido bons resultados financeiros. Importante salientar que não se busca com isso uma prescrição universal, o que seria pouco efetivo quando desenvolvida a partir de dados coletados de um conjunto de nativos digitais com suas particularidades e, portanto, heterogêneos entre si. Longe de propor uma espécie de receita de modelo de negócio bem-sucedido, o que se pretende com este quadro é mostrar fatores comuns entre esses arranjos idiossincráticos, expondo os atuais caminhos possíveis do que têm funcionado no sentido da sustentabilidade financeira no jornalismo digital.

Esta pesquisa está organizada em **três capítulos**. O primeiro trata de como as mudanças ocorridas no campo comunicacional contribuíram para a crise de credibilidade que atravessa o Jornalismo, cujos efeitos incidem sobre os modelos de negócios dos meios jornalísticos, levando à precarização do trabalho na área e ao surgimento do perfil do jornalista empreendedor como uma das formas de sobrevivência à crise. Em seguida, neste primeiro capítulo, é realizada uma discussão sobre os termos: *alternativos e contra-hegemônicos, independentes e nativos digitais*, muitas vezes, usados para designar os novos arranjos econômicos alternativos para a produção jornalística (FIGARO; NONATO, 2017), que já surgem no ambiente digital da internet.

Este primeiro capítulo é encerrado com a apresentação de alguns dados do Mapa do Jornalismo Independente, publicados na época de seu lançamento em 2016. Após isso, é realizada uma revisão de literatura acerca dos trabalhos acadêmicos que, assim como a presente pesquisa, estudam o mapeamento da agência Pública. Devido ao tamanho da amostra, apresentaram-se aqui apenas os trabalhos cujos objetos de estudo se relacionam com o desta dissertação. A lista completa do levantamento está no Apêndice A.

O segundo capítulo aborda o conceito de inovação no campo jornalístico, passando pelos diversos tipos de inovações midiáticas até chegar nos modelos de negócios de organizações noticiosas no contexto da economia digital. São, então, abordados três elementos dos modelos de negócios – proposta de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes – no âmbito do jornalismo digital, tendo como fio condutor o público. Essa discussão serve de base para o estudo do objeto empírico desta pesquisa, conforme é melhor explicado ainda neste segundo capítulo. A partir desta fundamentação teórica, são elaboradas as categorias presentes no roteiro de perguntas do questionário aplicado junto aos responsáveis pelas iniciativas jornalísticas em funcionamento do Mapa da agência Pública.

Ainda no âmbito dos modelos de negócios de meios jornalísticos nativos digitais, a discussão proposta neste segundo capítulo é encerrada com breve análise dos usos das redes sociais por esses meios, e como essas plataformas sociais se relacionam ao elemento relacionamento com clientes, à construção e ao fortalecimento da noção de comunidade junto aos públicos com os quais esses arranjos se relacionam.

O último capítulo dedica-se ao estudo dos elementos, previamente especificados, de modelos de negócios de meios jornalísticos nativos digitais, com base nas discussões teóricas dos capítulos anteriores. Isso é feito a partir do escrutínio do objeto empírico composto já

mencionado e da atualização das informações do Mapa do Jornalismo Independente, a fim de traçar padrões do que tem funcionando em termos de sustentabilidade financeira, sistematizando os dados coletados em um quadro de referência que poderá auxiliar representantes de projetos de jornalismo digital independentes. Intenta-se, dessa forma, avançar no sentido de propor soluções ou, pelo menos, caminhos possíveis, para o endereçamento do sério problema econômico por que passam os meios jornalísticos atualmente, tendo em vista que este é um dos sintomas da crise que atravessa o campo.

1 NOVOS ARRANJOS ECONÔMICOS DE JORNALISMO

Este primeiro capítulo inicia-se com uma discussão contextual acerca da crise que atravessa o jornalismo como um dos fatores que levou ao surgimento do perfil do jornalista empreendedor, organizado em novos arranjos econômicos. Em seguida, são problematizados os diferentes termos comumente utilizados para se referir às novas experiências de jornalismo digital. Da perspectiva política, é abordado o jornalismo alternativo, também chamado de contra-hegemônico, termo que existe desde antes da internet, e é utilizado comumente para iniciativas jornalísticas que se propõem a fazer uma contraposição ao jornalismo hegemônico, ou o praticado pelos conglomerados de mídia.

Da perspectiva econômica, é abordado o jornalismo independente, termo que se mescla em partes com o alternativo quando busca, muitas vezes, ter um outro olhar sobre as práticas jornalísticas. Além disso, idealmente, é isento de vieses políticos, por não ter de prestar contas às empresas, uma vez que suas formas de financiamento, geralmente, não são oriundas de publicidade, o que não influencia ou não deveria influenciar suas escolhas editoriais, algo que, não raro, ocorre às grandes empresas de mídia.

Já da perspectiva tecnológica, o termo nativo digital é, essencialmente, utilizado no jornalismo para descrever aqueles meios que já nasceram no ambiente digital da internet, diferenciando-se, dessa forma, das empresas jornalísticas de legado, que apenas estabeleceram sua presença online quando do surgimento da *web*. Este termo traz intrinsecamente algumas ideias consigo como, por exemplo, o fato dos nativos digitais potencialmente já serem independentes e/ou alternativos/contra-hegemônicos, uma vez que as grandes empresas jornalísticas existem anteriormente ao surgimento da internet.

Na sequência, é abordado o Mapa do Jornalismo Independente, a partir da apresentação de dados de quando este levantamento foi lançado. Em seguida é realizada revisão de literatura dos usos adotados por estudos anteriores acerca deste que é o objeto empírico da presente investigação. Por fim, é apresentado o conjunto de perguntas pertencente ao modelo do questionário desta pesquisa direcionado ao grupo um: dos arranjos encerrados ou inativos do Mapa do Jornalismo Independente.

1.1 A CRISE DE CREDIBILIDADE E O SURGIMENTO DO JORNALISTA EMPREENDEDOR NOS NOVOS ARRANJOS

A crise que atravessa o jornalismo está inserida em um contexto conjuntural maior: é uma crise que engloba não só esta, mas outras áreas da sociedade que sofrem com similar falta de confiança e credibilidade social. No que tange ao campo jornalístico, esta crise, que é ao mesmo tempo econômica, técnica, política, moral e organizacional, e tem em sua essência o “declínio de credibilidade das empresas jornalísticas junto ao conjunto dos públicos com os quais se relaciona” (MICK; TAVARES, 2017), impacta, dentre outros fatores, sobre a estrutura do trabalho do jornalista, precarizado diante da dificuldade de veículos jornalísticos tradicionais de se adaptarem ao que Anderson, Bell e Shirky (2013) chamaram de jornalismo pós-industrial.

Esse impacto acontece à medida que ocorre a erosão da credibilidade destas empresas e a queda de audiência, o que contribuiu para as demissões em massa de jornalistas, diminuindo significativamente os postos de trabalho. “Não há empregos nos conglomerados de mídia que deem conta do montante de profissionais que estão preparados para o exercício do jornalismo, e nem mesmo os que estão empregados têm contratos de trabalho que lhes deem garantias de seguridade e continuidade” (FIGARO, 2018, p. 196).

Segundo Christofolletti e Silva (2018, p. 168), o contexto atual de crise no jornalismo se diferencia dos demais em sua história porque aparenta ser em decorrência de “transformações estruturais e não meramente conjunturais”; o que faz com que essa crise não seja “só financeira, mas mais ampla, contagiando as relações entre jornalistas, públicos e outros grupos interessados, atingindo a gestão e a sustentabilidade, mas ainda alcançando os (novos) relacionamentos com outros sujeitos no ecossistema informativo”. Significa dizer que essa crise não incide apenas sobre o sistema industrial e convencional do jornalismo, mas também sobre todas as iniciativas presentes no campo.

A rotina jornalística sofreu significativas mudanças nas últimas décadas. Porém, este não é um processo novo: a produção e circulação de notícias se desenvolveram lado a lado com as tecnologias de comunicação; a história do jornalismo está ligada à evolução da tecnologia (PRIMO; ZAGO, 2014). No atual contexto, no entanto, as noções de imediatismo e quantificação nunca estiveram tão proeminentes como depois do surgimento da internet e de

suas ferramentas digitais. Isso significa que, a partir de sistemas como o *audience analytics*⁸ – que captura automaticamente uma variedade de comportamentos do público –, acessíveis aos veículos de comunicação, é possível descrever, modelar e prever as preferências da audiência, ajudando a inaugurar uma nova onda de práticas inclinadas ao uso de técnicas empíricas, geralmente quantitativas (ZAMITH; BRAUN, 2019).

Além disso, a crescente distribuição de conteúdos de meios jornalísticos na internet e o aumento do consumo dessas notícias pelos usuários via mecanismos de busca e redes sociais fez com que essas organizações de mídia incorporassem em suas rotinas ações que incentivassem o compartilhamento online de suas peças noticiosas. Dessa forma, a audiência ocupa um papel central na circulação e propagação dessas informações. Como afirmam Jenkins, Green e Ford (2014, p. 240), o momento atual é “de ‘colaboração’ e cocriação”, é “um momento que envolve relações mais complexas entre as empresas e os públicos”.

Essas tecnologias, ao passo que ajudaram a agregar valor ao processo de produção jornalística, contribuíram para profundas transformações nas lógicas e práticas jornalísticas, que implicaram, dentre outros fatores, no processo de precarização das condições de trabalho, impactando a saúde e o bem-estar de jornalistas. Segundo Heloani (2003, p.07), as organizações, “pressionadas pelo processo de mundialização, substituem cada vez mais o homem pela máquina. Assim, novas tecnologias são implementadas nas empresas, obrigando o trabalhador a adaptar-se rapidamente a elas e impondo-lhe um novo perfil profissional”. Citando pesquisas da Organização Internacional do Trabalho, o autor completa que “devido às doenças insidiosas e, portanto, de difícil diagnóstico precoce, parte significativa desses profissionais não alcança sequer a aposentadoria” (HELOANI, 2003, p. 20).

Nesse cenário de novas práticas jornalísticas cujos aspectos importantes da produção de notícias estão sendo definidos por elementos tecnológicos e contextuais, novos atores têm emergido, modificando o ecossistema midiático. Este fenômeno, embora já existisse antes da internet, com jornais impressos alternativos, ampliou-se devido às possibilidades que surgem junto ao ambiente conectado e suas tecnologias digitais de comunicação.

Ao crescimento de iniciativas empreendedoras no jornalismo digital pode ser feita a leitura das possibilidades tecnológicas, mas, também, este fenômeno pode ser observado como um sintoma da desprofissionalização do jornalista, que busca na criação de seu próprio negócio uma forma de sobreviver ao mercado de trabalho precarizado. É preciso olhar com

⁸ *Audience Analytics* (análise de público) é um sistema que permite às marcas obter uma compreensão mais profunda de seus clientes atuais e potenciais para melhorar a estratégia de *marketing*, a experiência do cliente e a percepção da marca, que geralmente vem de análises de mídia social.

alguma ressalva para esta situação, quando a passagem do “direito ao trabalho” para o “direito comercial” acontece de forma opressora pela diminuição das garantias de emprego decorrente dos novos modos de utilização do trabalho e do desemprego (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 430).

Neste cenário de escassez de emprego, o empreendedorismo têm sido visto como alternativa para os jornalistas recriarem seu mercado de trabalho.

Empreendedorismo e inovação são apresentados como opção para a recriação da profissão no contexto de crise do mercado de trabalho atual, que tem deixado muitos profissionais insatisfeitos com sua atuação perante a sociedade ou desempregados, assim, muitos deles passam a buscar espaço de atuação fora das mídias tradicionais, dos grandes conglomerados de mídia (FIGARO, 2018, p. 197).

Nesse sentido, a busca dos jornalistas por arranjam-se em grupos exercendo sua atividade profissional de forma autônoma acontece, em grande parte, devido à destruição de postos de trabalho, de forma que o ato de empreender é visto como uma saída aos desempregados e/ou desiludidos do emprego (FIGARO, 2018). Esta autonomia empreendedora é obtida, então, às custas das garantias, “de tal modo que se trata frequentemente de uma autonomia imposta, não escolhida, dificilmente sinônima de liberdade” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 430).

Assim, as mudanças no campo jornalístico têm sinalizado para tendências a uma reorganização dos ambientes de trabalho; à fragmentação das redações; à emergência de uma sociedade “redacional” e à ubiquidade das tecnologias midiáticas. Tudo aponta para uma perspectiva de jornalista mais individual que institucional (DEUZE; WITSCHGE, 2016). Contratados ou independentes, “os trabalhadores da mídia são cada vez mais chamados a abraçar e incorporar uma mentalidade ‘empreendedora’, onde cada indivíduo se torna uma marca ou empresa autogerida e autodisciplinada (Storey; Salaman; Platman, 2005)” (DEUZE; WITSCHGE, 2016, p. 09). Dentre as competências que esses profissionais de jornalismo precisam desenvolver para transitar nesse cenário de impermanências estão “habilidades de empreendedorismo, como montagem de negócios e acompanhamento de metas” (CALLI, 2018, p. 45).

Assim, para além da ideia do jornalista como marca, algo que já acontecia no século XX, principalmente com profissionais de emissoras televisivas, a figura do jornalista empreendedor tem, cada vez mais, ganhado evidência no sentido de este poder se configurar

como uma alternativa ao enxugamento das redações, às grandes exigências acompanhadas de salários baixos e à falta de uma perspectiva de carreira (NONATO, 2009).

O modelo econômico e capitalismo informacional (SODRÉ, 2014) que se estabelece com a reestruturação produtiva, aprofunda a concentração de renda, destrói os direitos sociais e trabalhistas, maximiza a privatização de todos os serviços sociais, reduz o Estado e joga milhões de pessoas no desemprego (FIGARO, 2018, p. 28).

De acordo com a pesquisa realizada pela agência independente de jornalismo de dados Volt Data (VOLT DATA, 2018), as demissões na mídia tradicional no Brasil – incluindo jornalistas, funcionários administrativos e técnicos – foram de mais de 7.500 entre 2012 e 2018, deste total, cerca de 2.300 são jornalistas.

Se por um lado, a redução das equipes de profissionais – consequência desse quadro de demissões em massa no jornalismo que tem ocorrido não só no Brasil, mas em países do mundo todo – resulta, muitas vezes, em problemas na apuração e na execução confiável do produto jornalístico (FIGARO, 2018); por outro, esse cenário de escassez de postos de trabalho no jornalismo tem levado à emergência de uma série de novas formas organizacionais ao redor do mundo, “consistindo em coletivos editoriais (online e offline), startups de notícias e redações pop-up, incluindo inovações gerenciais”, com rotinas que “podem ser tudo menos estáveis nesses ambientes” (DEUZE; WITSCHGE, 2016, p. 16).

Com a onda de demissões nas redações brasileiras, principalmente da grande mídia, e o fechamento de veículos de comunicação em vários países, além da procura por novas perspectivas dos jornalistas recém-formados, muitos profissionais procuraram outras maneiras de fazer jornalismo de forma mais independente, se aventurando por meio do empreendedorismo (ALVES; BITAR, 2017, p. 87).

Linhas de pensamento como a de Schumpeter (1961, 1997), do empreendedor dotado de qualidades singulares, aliadas a visões como a de Drucker (1998), do empreendedorismo como um modelo de gestão empresarial, podem ter contribuído para o surgimento da ideia, amplamente difundida na sociedade ocidental contemporânea, de que ao se tornar um empreendedor o profissional do jornalismo (e de outras áreas) terá melhores chances de superar crises que possa encontrar em seu caminho. Nessa perspectiva, o empreendedorismo é visto como a verdadeira fonte de progresso. “As mudanças que o jornalismo sofre têm a ver com o empreendedorismo que se instaura como um mantra na sociedade contemporânea e com a lógica de agir conforme um planejamento comercial” (FIGARO, 2018, p. 201).

O fenômeno relativamente recente do empreendedorismo no campo jornalístico surge tanto como algo imposto pelos chefes a seus subordinados, cobrados a assumir cada vez

mais a responsabilidade da empresa jornalística (DEUZE; WITSCHGE, 2017), quanto como uma tentativa real de sobreviver a esse cenário de crise. Similarmente, segundo Silva (2017, p. 27), surge “a partir das necessidades e tendências do mundo globalizado e interconectado” e, para além disso, se estabelece “como uma das alternativas encontradas para buscar: empregabilidade, autonomia e independência profissional”.

De acordo com o relatório *Global Entrepreneurship Monitor 2020/2021* (BOSMA *et al.*, 2021), a taxa de brasileiros que afirmaram terem a intenção de começar o seu próprio negócio nos próximos três anos teve um aumento bastante significativo, de 30% em 2019 para 53% em 2020. Este dado pode estar relacionado a outro apresentado pelo mesmo estudo: em 2020, 63% dos brasileiros adultos (entre 18 e 64 anos) informaram terem sofrido com a perda de renda familiar como um resultado da pandemia de Covid-19, deixando o Brasil atrás apenas do Uruguai (62%) neste *ranking* dentre os países da América Latina (BOSMA *et al.*, 2021, p. 89). Dessa forma, o aumento na intenção dos brasileiros por optarem pelo empreendedorismo pode dizer respeito às altas taxas de desemprego no país de modo geral – o que inclui o mercado de trabalho dos jornalistas.

Diante da situação desalentadora do trabalho jornalístico, na qual a perspectiva do emprego para os profissionais da área não parece muito promissora, a criação de meios jornalísticos na internet se apresenta para viabilizar novas formas de trabalho, mas também pela insatisfação com o jornalismo que é praticado nas grandes empresas de mídia. De acordo com Figaro (2018, p. 28), “esses profissionais são movidos pela necessidade, pelo sonho de fazer um bom trabalho jornalístico”; dessa forma, “sites e blogs aparecem como possibilidade de produção de um jornalismo independente e alternativo”.

Assim, ao mesmo tempo que o surgimento da internet e suas ferramentas digitais, das plataformas de redes sociais, dos computadores, *smartphones* e *tablets* contribuiu para mudanças que impactariam o trabalho do jornalista de forma disruptiva, também possibilitou, pela livre associação entre pares, “trabalhar a partir de temas e abordagem jornalística em acordo com a decisão dos que se associam” (FIGARO, 2018, p. 125).

No atual cenário do jornalismo pós-industrial, o empreendedorismo, conceito popularizado pelo economista Joseph Schumpeter com base em sua “teoria da destruição criadora” (1961), tem sido apropriado por muitos desses novos atores do ecossistema midiático à medida que, segundo o autor austríaco, o agente do empreendedorismo, o empreendedor, tem como “a característica definidora simplesmente o fazer de coisas novas ou

o que já está sendo feito de uma nova maneira” (SCHUMPETER, 1947, p. 151, tradução nossa⁹).

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

Dessa forma, aliada ao conceito de empreendedorismo, a inovação tem sido uma aposta dos jornalistas no que diz respeito a produtos, processos e modelos de negócios para criarem seus projetos de mídia digital alternativos “como uma forma de sobrevivência na profissão, como uma alternativa para a realização profissional e cidadã que os grandes conglomerados de mídia não podem oferecer” (FIGARO, 2018, p. 17).

Alguns desses projetos jornalísticos alternativos podem ser configurados como o que Figaro (2018, p. 19) chama de “novos arranjos econômicos do trabalho do jornalista”, a saber, um conjunto de forças produtivas que “pode ser colocado a serviço da sociedade desde que esses profissionais se organizem para conquistar o direito de trabalhar com dignidade e produzir informação de qualidade para os cidadãos”.

A partir do resultado da pesquisa presente no livro organizado por Figaro (2018), com 70 iniciativas/arranjos presentes em São Paulo, “Estado que detém mais de 30% dos jornalistas brasileiros” (FIGARO; NONATO; GROHMANN, 2013, p. 14), é possível afirmar que “grande parte dos ‘novos arranjos do trabalho do jornalista’ nasceu a partir de 2011, sendo, portanto, resultado da confluência entre disponibilidade tecnológica, mobilização social e crise no mundo do trabalho” (FIGARO, 2018, p. 66).

Apesar dos responsáveis por muitas dessas iniciativas estudadas por Figaro rejeitarem a rotulação “empreendedor”, por ser uma categoria que se “tornou-se máxima qualificadora do ideário neoliberal individualista” e apresentar-se “como solução mágica à destruição dos empregos e dos direitos trabalhistas” (FIGARO, 2018, p. 63), deve-se pensar, segundo Calli (2018, p. 52), sobre “como as habilidades de empreendedorismo e

⁹ No original: “...the defining characteristic is simply the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way” (SCHUMPETER, 1947, p. 151).

administração são úteis e necessárias para que o jornalista se mantenha em uma posição de protagonismo no estabelecimento dos rumos da profissão”, podendo, assim, ter mais chances de encontrar um modelo de negócio que possibilite a longevidade de seus projetos.

Ao contrário do ideário neoliberal individualista, o empreendedorismo praticado por muitos destes atores é um trabalho criador; e o discurso jornalístico que é produzido nestes novos arranjos está, não raro, comprometido com sua condição de forma de conhecimento (GENRO FILHO, 2012), rejeitando a lógica do jornalismo como mercadoria subordinada ao princípio da lucratividade (MICK; TAVARES, 2017).

As condições de trabalho nos novos arranjos fazem emergir a discussão sobre que tipo de jornalismo se produz, os valores do jornalismo são outros ou se reafirmam os valores deontológicos da profissão? O jornalismo que se produz é independente e/ou alternativo aos conglomerados de mídia? Esses embates tendem a reafirmar os valores do jornalismo como discurso social e de interesse público, para uns: independente dos interesses econômicos e políticos; para outros: alternativos aos discursos hegemônico do poder e dos conglomerados de meios (FIGARO, 2018, p. 127).

Do ponto de vista editorial, apesar de não homogêneo, os temas abordados nos novos arranjos são, de forma geral, “tratados de maneira progressista, humanista e de viés que transita do democrático ao popular” (FIGARO, 2018, p. 126). Muitos deles deixam de lado o caráter da objetividade e neutralidade, valores clássicos e caros ao jornalismo tradicional, para assumir um lado, uma causa.

Há, no entanto, um campo ideológico de batalha que se trava entre esses arranjos. Há aqueles que se alinham mais proximamente aos discursos a que Dardot e Laval (2016) chamam de “homens empresas”, no qual a ideologia do empreendedorismo e da inovação são os objetos de trabalho deles. São como correias de transmissão das ideias hegemônicas no campo popular e progressista. (FIGARO, 2018, p. 127).

A sustentação dos arranjos alternativos segue sendo o grande desafio para boa parte destes jornalistas empreendedores. A falta de recursos para investir no trabalho – e, por isso, o fato de muitos dos membros dessas iniciativas precisarem trabalhar em outras atividades para se sustentarem – acaba impactando questões de ordem prática, o que influencia diretamente o *modus operandi* desse jornalismo que é praticado nos novos arranjos. É o caso do conceito de periodicidade, que vai “alargando-se conforme as possibilidades e comprimindo-se à medida da urgência dos acontecimentos”, e da orientação nos temas das coberturas jornalísticas, geralmente, mais focados em “editoriais ‘frias’, temas que devem e podem ser cobertos com maior profundidade e elasticidade de tempo”, vinculando as pautas “quentes”, na maior parte, “às temáticas políticas e/ou movimentos sociais” (FIGARO, 2018, p. 126).

Principalmente para aqueles arranjos que assumiram perante seu público o compromisso político de independência jornalística, algumas formas de financiamento, como anúncio de grandes empresas e bancos, acabam não sendo uma opção. Assim, “tentar viabilizar outras formas de sustentação caracteriza-se como o principal desafio dos novos arranjos do trabalho do jornalista” (FIGARO, 2018, p. 127).

Aqueles que conseguem chegar a um plano de negócio sustentável, configuram-se como alternativas às grandes empresas de mídia, não só no que diz respeito ao discurso e conteúdo jornalístico que são produzidos, mas também no que diz respeito à empregabilidade de jornalistas. Exemplo disso é o Nexo Jornal, nativo digital presente no Mapa do Jornalismo Independente, que possui profissionais contratados com carteira assinada com as garantias da CLT e benefícios como seguro saúde, vale transporte e alimentação, algo raro de se encontrar nas atuais condições de contratação de jornalistas. Além disso, o Nexo é um dos novos arranjos que se autossustenta a partir de recursos próprios e estratégias de assinaturas, o que permite a ele manter sua autonomia editorial (FIGARO, 2018). Sabe-se, no entanto, que este caso é um ponto fora da curva, quando confrontado à maioria dos arranjos neste ecossistema, como será visto no terceiro capítulo desta pesquisa.

Assim, a emergência e proliferação dos “novos arranjos econômicos do trabalho do jornalista” de que fala Figaro – que também podem ser chamados de independentes, alternativos, contra-hegemônicos e/ou nativos digitais – são fruto de um conjunto de fatores conjunturais, dentre os quais está o surgimento de tecnologias disruptivas que concederam maior poder de participação do público no processo informacional, contribuindo para o questionamento por parte deste mesmo público sobre o discurso jornalístico produzido nas grandes empresas de mídia.

Nesse sentido, conforme afirma Figaro (2018), os novos arranjos surgem para ocupar um vácuo deixado pela imprensa hegemônica, um espaço que faz falta à população, e é em parte responsável pela desinformação na sociedade. Apesar do perfil do profissional do jornalismo ter mudado muito ao longo do tempo, mantém-se em sua essência o compromisso com a credibilidade (FIGARO, 2018). Assim, a emergência do perfil do jornalista empreendedor nesses novos arranjos econômicos pode representar um caminho de ressurgimento do jornalismo e de ressignificação e repactuação de seu papel social.

1.2 NOVOS ARRANJOS: ALTERNATIVOS, CONTRA-HEGEMÔNICOS, INDEPENDENTES OU NATIVOS DIGITAIS?

O modelo de empresa jornalística que prevaleceu quando se fala em meios de comunicação tradicionais, ou de legado¹⁰, é caracterizado em termos de estrutura e financiamento por: “propriedade privada, frequentemente com controle de agentes externos ao campo – empresários, investidores e outros –, receitas a partir de financiamento proveniente da venda de espaços publicitários e hierarquia nos processos internos de tomada de decisão” (CHRISTOFOLETTI; SILVA, 2018, p. 156).

Esse modelo econômico do jornalismo ocidental que se desenvolveu no século XX, se define pela “dependência de receita publicitária, fato que interfere diretamente na linha editorial, na qualidade e na veracidade da notícia divulgada, bem como revela os interesses econômicos e governamentais que influenciam na forma como a informação é construída” (ALVES, BITAR, 2017, p. 76).

As características mais visíveis da crise financeira no segmento dos meios impressos – evasão de verbas publicitárias, queda nas tiragens, demissões e extinção de títulos – renovam a discussão sobre independência, pois colocam em xeque também fatores essenciais para a subsistência como a credibilidade (Assis *et al.*, 2017, p. 08).

Essa interferência de que falam Alves e Bitar (2017) é um fator de preocupação, principalmente porque, apesar de sua origem privada, o jornalismo diferencia-se das demais atividades econômicas, ao se consolidar como serviço de interesse público na sua atribuição de mediador entre as decisões políticas e a opinião pública (CHRISTOFOLETTI; SILVA, 2018) em uma sociedade democrática.

Acompanhando as mudanças no capitalismo, esse jornalismo hegemônico segue sendo afetado por uma série de transformações tecnológicas e culturais e, ao mesmo tempo, tensionado entre sua função na sociedade e sua condição objetiva de organização (fornecedora de produto/serviço, com fins de lucro) (CHRISTOFOLETTI; SILVA, 2018, p. 157).

A partir de dois fatores principais – o surgimento da internet e a crise na profissão –, é possível observar a proliferação de modelos alternativos a esse jornalismo

¹⁰ Empréstado da computação “para se referir a sistemas antigos”, o termo “Legacy” (legado) é usado por Prensky (2001, p. 04) para se referir a conteúdos educacionais do currículo tradicional, do século passado, em contrapartida ao “conteúdo do futuro”, que seria associado a ferramentas tecnológicas e digitais. Assim como o termo “nativos digitais” é atribuído ao jornalismo (como será visto mais à frente neste subcapítulo) o termo “de legado” também é utilizado para se referir à veículos de mídia tradicional.

convencional/hegemônico praticado pelas grandes empresas de mídia. O chamado jornalismo alternativo não é algo que surge apenas após a *web*, porém é possível afirmar seguramente que a internet e as plataformas digitais facilitaram a criação dessas iniciativas jornalísticas, “independentes economicamente” e/ou fornecedoras “de narrativas alternativas” (CHRISTOFOLETTI; SILVA, 2018, p. 158), diversificando as atuações no ecossistema do jornalismo digital.

Isso é especialmente interessante de notar uma vez que o jornalismo praticado no Brasil e em outros países da América Latina no século XX é marcado pela concentração dos meios de comunicação nas mãos de poucas famílias empresariais em oligopólios de mídia que exercem importante influência sobre a opinião pública. Com mais atores neste ecossistema disputando as narrativas que são contadas, muitas delas sendo do próprio público, há ou deveria haver mais espaço para o contraditório e para que mais vozes, inclusive as historicamente silenciadas, possam agora ter seu lugar de fala.

Organizadas, muitas vezes, de forma horizontal em cooperativas ou sob a forma de associação sem fins lucrativos, esses novos atores que surgem no jornalismo digital, ou como Christofolletti e Silva (2018, p. 159) preferem chama-los: essas “novas experiências de jornalismo”, são, geralmente, “empreendimentos recentes que se contrapõem, em alguma medida, ao modelo de jornalismo convencional”. Por serem muito diversas entre si, há uma dificuldade em se encontrar uma definição que dê conta de classificar todas essas novas experiências de que falam Christofolletti e Silva (2018, p. 159), que “buscam se diferenciar do modelo hegemônico no campo”.

Na tentativa de achar um termo que abarque essas experiências outras de jornalismo, Figaro (2018, p. 15), “em conformidade com a ontologia do ser social (MARX, ENGELS, 2007; LUKÁCS, 2012)” e com “o conceito de Ergologia, tratado por Yves Schwarts (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007)”, os nomeou de “novos arranjos econômicos do trabalho dos jornalistas”, que representariam “uma possibilidade de arranjar, isto é, de organizar o trabalho de forma alternativa e independente aos conglomerados de mídia”. Este termo – tratado aqui apenas como “arranjo(s)” ou “arranjo(s) jornalístico(s)” – é usado nesta pesquisa, de maneira sinonímica a outros como: alternativo/contra-hegemônico, independente e nativo digital, embora se reconheça que conceitualmente hajam diferenças, algumas das quais serão discutidas neste subcapítulo.

Algo só pode ser alternativo em referência a alguma coisa, o elemento de onde se origina a coisa que é alternativa. Conforme afirmam Carvalho e Bronosky (2017, p. 24), “o

sujeito que busca alternativas procura opções que tenha como princípio outra gênese de ideias a respeito de um determinado assunto, cujo pensamento é predominado por um determinado raciocínio”. De acordo com Harcup (2013, p. 101), as definições de mídia alternativa não são fixas ou universalmente aceitas, de modo que o termo foi atribuído a um conjunto heterogêneo de práticas e modelos de jornalismo, sendo o rótulo “imprensa alternativa” um grande guarda-chuva sob o qual se abrigam, num contexto histórico, o chamado “jornalismo insurgente” e, num contexto mais contemporâneo, o “jornalismo contra-hegemônico”.

Nesse sentido, o jornalismo alternativo seria um contraponto ao jornalismo convencional, *mainstream* ou hegemônico (daí outro nome para este jornalismo ser “contra-hegemônico”) e serviria como uma forma distinta de noticiar que não foi distorcida pelas deficiências do jornalismo profissional dominante. Esse jornalismo outro teria como objetivo “fornecer ao público informações livres dos preconceitos da grande mídia e não manipuladas por quaisquer interesses políticos, financeiros ou comerciais” (DIMITRAKOPOULOU, 2019, p. 01, tradução nossa¹¹). É, geralmente, vinculado a uma causa política ou visão de mundo expressa abertamente – em contraposição a busca por uma objetividade utópica, um dos pilares do jornalismo tradicional.

Embora se reconheça que hajam outros termos para se referir ao jornalismo não-convencional, como “mídia radical” conforme Downing (2001), a noção de imprensa alternativa, como trabalha Atton (2002) interessa mais a este trabalho, devido a sua aproximação com o objeto de estudo. Mesmo assim, aspectos destacados por Downing, conforme explica Atton, podem ser observados nas práticas das iniciativas alternativas, como “a importância da organização coletiva e horizontal na comunicação”, que “não reside apenas em alguma noção de pureza ideológica ou teorização anti-gerenciamento”, mas esse “auto-gerenciamento da mídia diz respeito à participação e comunicação através da auto-consciência, através de reflexividade entre os membros de um coletivo, que devem permanecer sensíveis às condições culturais e políticas que afetam suas escolhas organizacionais” (ATTON, 2002, p. 99, tradução nossa¹²).

¹¹ No original: “to provide the public with information that is free of the biases of mainstream media and not manipulated by any political, financial, or commercial interests” (DIMITRAKOPOULOU, 2019, p. 01).

¹² No original: “the importance of collective organization and horizontal communication does not reside solely in some notion of ideological purity or anti-managerial theorizing”; “self-managed media are about participation and communication through self-awareness, through reflexivity amongst the members of a collective, who must remain sensitive to the cultural and political conditions that affect their organizational choices” (ATTON, 2002, p. 99).

Dessa forma, além dessa questão organizacional, as iniciativas de jornalismo alternativo podem se aproximar, no âmbito das narrativas, “a grupos sociais que geralmente se apresentam como opositores à ordem vigente, como é o caso de movimentos sociais” (CARVALHO; BRONOSKY, 2017, p. 25). Embora nem todos os veículos alternativos façam essa oposição à ordem vigente no campo, eles geralmente “apresentam características próprias que historicamente demarcam seu papel social” (CARVALHO; BRONOSKY, 2017, p. 26), preenchendo as lacunas deixadas pelo jornalismo comercial. “O jornalismo alternativo avança na medida em que o jornalismo convencional reduz sua capacidade de representar o interesse público” (CARVALHO; BRONOSKY, 2017, p. 38).

Vale ressaltar, conforme dito anteriormente, que o jornalismo alternativo não é algo novo, que surge em função da internet. Na verdade, este jornalismo contra-hegemônico já era praticado muito antes de se imaginar que algum dia haveria uma rede de computadores conectados em rede.

As primeiras formas de jornalismo alternativo apareceram já no século XIX, com o desenvolvimento da imprensa radical britânica. Seguiu-se então a imprensa socialista radical nos Estados Unidos no início do século XX; a imprensa feminista das décadas de 1960 e 1970; mais tarde, a publicação de fanzines e zines na década de 1970; e, por fim, estações de rádio piratas (Voakes, 2004) (DIMITRAKOPOULOU, 2019, p. 03, tradução nossa¹³).

De acordo com Carvalho e Bronosky (2017), no Brasil, no começo do século XX, a chamada imprensa operária assume um papel importante na história por ter sido oposição à imprensa elitista brasileira, mantida por industriais e fazendeiros naquela época. Esse jornalismo alternativo que era praticado estava diretamente envolvido com organizações sindicais, anarquistas e comunistas, cumprindo o triplo papel de “informar, organizar e agitar a classe trabalhadora dos centros urbanos do país em reação ao capitalismo” (CARVALHO; BRONOSKY, 2017, p. 28). Algumas décadas depois, com o golpe militar de 1964, o jornalismo alternativo de oposição, que já vinha sendo combatido nos governos anteriores, é ainda mais reprimido pela polícia, enquanto a imprensa que se posicionava a favor dos militares era beneficiada, como foi o caso da Rede Globo, o que contribuiu para o fortalecimento desta empresa, que viria a se consolidar nos anos seguintes, tornando-se o conglomerado que se conhece hoje.

¹³ No original: “The first forms of alternative journalism appeared as early as the nineteenth century, with the development of the British radical press. Then followed the radical socialist press in the United States at the beginning of the twentieth century; the feminist press of the 1960s and 1970s; later, the publication of fanzines and zines in the 1970s; and, finally, pirate radio stations (Voakes, 2004)” (DIMITRAKOPOULOU, 2019, p. 03).

Curiosamente, é justamente no período da história do Brasil em que houve maior censura que são verificadas a circulação de diversos jornais alternativos no país. De inspiração marxista, a imprensa alternativa brasileira dos anos 1960-1970 voltava-se geralmente para temas políticos. Dentre os cerca de 150 impressos que circulavam, estavam o Movimento, Pasquim, Opinião, Coojornal, Versus, Em tempo, Resistência, Pif-Paf, que tinham em comum “a denúncia à violação de direitos e torturas, criticavam o modelo econômico, opunham-se ao discurso oficial” (CARVALHO; BRONOSKY, 2017, p. 30).

No entanto, dentre as dificuldades enfrentadas por esses jornalistas alternativos, uma questão crucial que contribuiu para a efemeridade dessas iniciativas foi, segundo Carvalho e Bronosky (2017, p. 31), a incapacidade de sustentação financeira, uma vez que os suportes disponíveis para o jornalismo naquela época eram os impressos; e a impressão “era extremamente custosa e demandava profissionais altamente capacitados em determinadas atividades”, além dos altos custos da matéria-prima e a necessidade de serviços terceirizados para a distribuição, por exemplo.

A partir do final do século XX, num contexto político livre de censura no Brasil e com o aparecimento de novos suportes para o jornalismo, a saber, as novas mídias e tecnologias digitais, que fornecem maneiras populares e acessíveis de produzir e divulgar textos, imagens e materiais de áudio e vídeo, bem como de distribuição de conteúdo com pouco ou nenhum custo, o jornalismo alternativo passou do ambiente analógico ao virtual, ganhando novas possibilidades. Nesse cenário favorável para o surgimento de iniciativas e aliado a uma predisposição histórica, “o jornalismo alternativo ganha terreno no Brasil, apostando na segmentação do público e na especialização sobre determinados temas” (CARVALHO; BRONOSKY, 2017, p. 22). Também, esse jornalismo alternativo digital contribui, segundo Souza e Penteado (2014, p. 05), para “novas práticas que se estruturam de forma colaborativa e interativa dentro do ambiente virtual da internet”.

Assim, segundo Carvalho e Bronosky (2017), o jornalismo alternativo praticado hoje seria, de maneira ampla, toda a produção de notícias que não tem o lucro como primeiro objetivo.

Nesse sentido, é condição do jornalismo alternativo a sua relação de independência em relação a grupos empresariais, o que torna todo jornalismo alternativo independente, mas não o contrário, uma vez que ainda que independente, as temáticas podem não propor uma perspectiva dialética da realidade (CARVALHO; BRONOSKY, 2017, p. 33).

A partir disso, é possível inferir que o jornalismo independente, outro termo para tratar do jornalismo realizado fora dos conglomerados de mídia, encontra na dimensão econômica uma de suas razões de existir. O fato de o jornalismo alternativo e o independente, muitas vezes, serem usados para se referir à mesma coisa dificulta a delimitação de uma definição que dê conta de explicar onde termina um e começa o outro. Porém, numa tentativa de assim o fazê-lo, pode-se dizer que o jornalismo independente não necessariamente aborda questões relacionadas à realidade de grupos sociais menos favorecidos (geralmente omitidos ou subestimados no jornalismo convencional) como o faz o jornalismo alternativo (CARVALHO; BRONOSKY, 2017). O ponto principal para o jornalismo ser considerado independente tem menos a ver com como ele estabelece relações com a cultura popular, e mais com aspectos de sua sustentabilidade financeira, o que contribui para sua autonomia editorial.

Nesse sentido, uma das definições possíveis para o jornalismo independente é, de acordo com Reis (2017, p. 194), a não-vinculação “econômica ou editorial a grandes grupos empresariais, na perspectiva de contraposição à mídia convencional (LIMA, 2013)”. No entanto, Karppinen e Moe (2016) salientam que a independência no campo jornalístico é um conceito relacional, controverso e que carrega diferentes significados de acordo com o contexto em questão e o propósito com que o termo está sendo evocado. Ao se declarar independente – “do controle do estado, das forças do mercado ou das convenções do *mainstream*” – as diferentes organizações de mídia e seus atores “buscam reforçar sua legitimidade e credibilidade aos olhos de suas audiências, colegas e legisladores” (KARPPINEN; MOE, 2016, p. 105, tradução nossa¹⁴). Em termos gerais, independência, conforme os mesmos autores, se refere à ausência de controle externo; relaciona-se à liberdade de influência dos outros, mas também descreve a capacidade de tomada de decisão de um indivíduo ou instituição, agindo autonomamente de acordo com a sua própria lógica.

É preciso lembrar que a independência, utilizada pelos e para os arranjos alternativos aos conglomerados de mídia, também é um dos valores evocados por meios jornalísticos tradicionais para afirmar sua pretensa posição de isenção do controle do Estado em seus modos de noticiar. Neste contexto, o termo está intrinsecamente ligado aos ideais básicos da democracia liberal, entendendo o papel da mídia na sociedade como o quarto poder e sua função fiscalizadora no que diz respeito às ações governamentais. Essa posição assumida por

¹⁴ No original: "from state control, market forces or *mainstream* conventions (...) seek to bolster their legitimacy and credibility in the eyes of audiences, peers as well as policy-makers" (KARPPINEN; MOE, 2016, p. 105).

meios comerciais seria, segundo Karppinen e Moe (2016, p. 108), uma contraposição aos “meios de comunicação de serviço público” (*public service media*), comuns no continente europeu, que são enquadrados como “mídia estatal” (*state media*) por empresas jornalísticas do segmento privado. Estas últimas se referem a si mesmas, nesta situação, como independentes e livres. Dessa forma,

Enquanto a retórica da indústria da mídia privada sistematicamente articula a independência no contexto do financiamento estatal e influência do governo, os defensores da mídia de serviço público tendem a enfatizar a independência da publicidade, dos proprietários da mídia e de outros interesses econômicos e sociais externos (KARPPINEN; MOE, 2016, p. 109, tradução nossa¹⁵).

Assim como a noção de independência é empregada em ambos os casos (no da mídia privada e no da pública) de uma maneira bastante seletiva, também o termo é utilizado para se referir às novas experiências jornalísticas, que geralmente assumem uma posição de contraposição às grandes empresas jornalísticas do segmento comercial, na mesma linha da crítica que fazem os defensores da mídia de serviço público, conforme explicam Karppinen e Moe (2016). Nessa perspectiva, no contexto contemporâneo, o termo independente é atribuído também ao jornalismo nativo da internet que, conforme Assis *et al.* (2017, p 12), além de se destacar no âmbito dos discursos jornalísticos que são construídos, “é financeiramente independente do ‘legado da indústria de mídia’, recorrendo a saídas como o financiamento coletivo (KARPPINEN; MOE, 2016)”.

Dessa forma, do ponto de vista das transformações tecnológicas, o “jornalismo nativo digital” é outro termo usado para se referir às práticas noticiosas dos novos arranjos jornalísticos nascidos na internet. O conceito de nativo digital “tem aparecido em diferentes contextos, principalmente como referência aos jovens que nasceram cercados pelas tecnologias digitais” (LENZI, 2020, p. 03).

Um dos pioneiros na utilização do termo nessa perspectiva, Prensky (2001) faz uma contraposição entre o que chama de “nativos digitais” e “imigrantes digitais”. Estes últimos seriam aqueles que não nasceram no mundo digital, mas, em algum momento posterior em suas vidas, ficaram fascinados e adotaram muitos ou a maioria dos aspectos da nova tecnologia (PRENSKY, 2001). A principal distinção entre eles, segundo o autor, se dá na relação de aprendizagem de um e de outro em relação à linguagem digital, materna para o

¹⁵ No original: “While the rhetoric of private media industry systematically articulates independence with the context of state funding and government influence, the defenders of public service media tend to emphasize independence from advertising, media owners and other external economic and social interests” (KARPPINEN; MOE, 2016, p. 109).

primeiro grupo, e estrangeira, para o segundo. Assim como estrangeiros aprendendo uma nova língua, os imigrantes digitais ao se adaptarem ao novo ambiente mantêm, em algum grau, uma espécie de “sotaque” que trazem dos tempos analógicos. Esse sotaque, segundo Prensky (2001, p. 02, tradução nossa¹⁶), se traduz em situações como “recorrer à Internet para obter informações em segundo lugar, em vez de primeiro, ou na leitura do manual de um programa em vez de presumir que o próprio programa irá ensiná-lo a usá-lo”.

De acordo com Palfrey e Gasser (2008), os nativos digitais são todos que nasceram depois de 1980, e cresceram já em contato com as tecnologias digitais em rede, desenvolvendo, em seu processo de formação, as habilidades para usá-las. Ainda segundo os autores (2008, p. 236), à medida que os nativos digitais amadurecem, “veremos inovações em produtividade, inovação voltada para o consumidor e novas plataformas para a criatividade”. Dessa forma, os nativos digitais irão “revitalizar os setores que estão desafiando, criarão novos empregos para substituir aqueles que estão ameaçando e oferecerão novos serviços para clientes em todo o mundo” (PALFREY; GASSER, 2008, p. 236).

O conceito desenvolvido por Prensky e Palfrey e Gasser, quando aplicado ao jornalismo, é utilizado para “se referir aos jornais que nasceram exclusivamente na internet, e não aqueles que migraram de uma outra plataforma para o ambiente on-line” (LENZI, 2020, p. 04). Nessa analogia, é possível traçar um paralelo também entre os imigrantes digitais descritos por Prensky (2001) e a mídia tradicional que, nos primeiros anos da internet, mantiveram seu “sotaque” na linguagem digital, em práticas como a mera “transposição dos conteúdos do meio original”, o impresso, “para o digital”.

depois passaram a utilizar algum complemento multimídia, mas ainda tendo o impresso como principal referência; e apenas em um cenário mais recente começaram a oferecer materiais noticiosos originais desenvolvidos especificamente para a rede (LENZI, 2020, p. 04).

No entanto, ainda segundo Lenzi (2020), enquanto o conceito de pessoas nativas digitais remete a 1980, a noção de jornalismo nativo digital situa-se, de maneira aproximada em uma linha temporal, na segunda década dos anos 2000, o que seria cerca de 15 anos após o surgimento do jornalismo digital. Estudos sobre meios jornalísticos nativos digitais tem ganhado evidência no Brasil e no cenário internacional à medida que esses veículos se tornam cada vez mais diversos e relevantes no ecossistema jornalístico.

¹⁶ No original: “The “digital immigrant accent” can be seen in such things as turning to the Internet for information second rather than first, or in reading the manual for a program rather than assuming that the program itself will teach us to use it.” (PRENSKY, 2001, p. 02)

Em trabalho realizado por Salaverría e outros (2019) sobre empresas de mídia nativas digitais na América Latina, os autores constataam que tais publicações usam termos como “independente”, “diferente”, “direitos humanos” e “jornalismo investigativo” para descrever seus conteúdos, apontados ainda como mais interativos, conversacionais e explicativos do que os de seus rivais tradicionais (LENZI, 2020, p. 05).

Por ser um termo que, diferente de “alternativo” e “independente”, não tem contido em si uma contraposição a algo ou alguém, o jornalismo nativo digital, pela sua gênese tecnológica, deve ou deveria fazer usos de ferramentas e lógicas inerentes ao ambiente conectado, atuando de “forma mais livre e colaborativa, permitindo que novos elementos e novas possibilidades possam ser exploradas na produção de pautas e matérias, abordando temas intocados pela mídia comercial” (SILVA, 2018, p. 50).

Muitos desses nativos digitais começam como *start-ups* jornalísticas, cujas características envolvem “um grupo de pessoas ou uma organização de pequeno porte, com hierarquias flexibilizadas, com vistas a gerar produtos e serviços inovadores em condições de riscos e incerteza” (BECKER; WALTZ, 2017, p. 14). Assim, é de se esperar “uma maior disposição em inovar por parte dos jornais nativos digitais, mas também certa instabilidade” (LENZI, 2020, p. 05). Na maioria dessas *start-ups*, significativos esforços são feitos no engajamento com a audiência diretamente, por vezes, pedindo-lhes contribuições (tanto financeiras por meio de *crowdfunding*¹⁷ quanto de conteúdo por meio de *crowdsourcing*¹⁸) (DEUZE; WITSCHGE, 2020).

No jornalismo digital, sejam meios alternativos (ou contra-hegemônicos), independentes ou nativos digitais, “todos precisam se reinventar em muitas dimensões para atender às expectativas de seus públicos, para ocupar postos de relevância pública na sociedade, para reforçar seus relacionamentos com *stakeholders* e para manter suas atividades sustentáveis” (CHRISTOFOLETTI; SILVA, 2018 p. 168).

Para investigar sobre qual dos termos aqui discutidos os arranjos estudados no *corpus* do objeto empírico desta pesquisa mais se identificam, adotou-se como critério de aproximação na segunda parte das ações metodológicas (na aplicação dos questionários) a autodeclaração por parte dos representantes das iniciativas presentes no Mapa do Jornalismo

¹⁷ O termo *crowdfunding*, junção das palavras *crowd* (multidão) e *funding* (financiamento), é utilizado para indicar o financiamento oriundo do público a partir de campanhas online. O conceito é melhor explicado no segundo capítulo desta pesquisa.

¹⁸ *Crowdsourcing* é a junção das palavras *crowd* (multidão) e *outsourcing* (terceirização) e é prática voltada à contribuição de diversas pessoas, em diferentes cenários, em prol de um objetivo em comum, utilizando-se da sabedoria coletiva.

Independente. Foi incluída uma pergunta quanto ao alinhamento deles com os diferentes termos “alternativos/contra hegemônicos”, “independentes”, “nativos digitais” –, acrescidos de uma quarta categoria: “empreendedores/inovadores”, tomando como base a pesquisa do CPCT da USP (FIGARO, 2018).

1.3 O MAPA DO JORNALISMO INDEPENDENTE DA AGÊNCIA PÚBLICA

A agência Pública reuniu entre novembro de 2015 e fevereiro de 2016 uma amostra significativa de iniciativas de jornalismo independente no Brasil que foi publicada em março de 2016 com o título de “Mapa do Jornalismo Independente” (SILVA, 2017). Este Mapa, segundo consta no site da agência¹⁹, é uma “ferramenta que pode ajudar a entender melhor esse cenário” e funciona “como um catálogo para as pessoas interessadas em acompanhar novos meios de comunicação” (PÚBLICA, 2016c, online).

Com projetos criados entre 1995 e 2015, o levantamento da Pública identificou “iniciativas nativas da internet consideradas independentes de grandes grupos de mídia, políticos, organizações ou empresas” (SILVA, 2017, p. 78). Os critérios da seleção foram²⁰: 1) organizações que produzem primordialmente conteúdo jornalístico; 2) organizações que nasceram na rede; 3) projetos coletivos, que não se resumem a blogs; e 4) sites não ligados a grandes grupos de mídia, políticos, organizações ou empresas (PÚBLICA, 2016b); estando de acordo com os pressupostos da presente pesquisa.

Segundo o site da Pública (2016b), após um levantamento inicial, a agência chegou a pouco mais de 100 nomes. A partir daí, o arranjo enviou um questionário a estes nomes a fim de confirmar o alinhamento aos critérios estabelecidos para o estudo. Para isso, a Pública elaborou um formulário e pediu aos veículos selecionados que respondessem e indicassem outras organizações que se encaixavam no escopo da amostra, aproximando-se da técnica de *Snowball*²¹.

¹⁹ Disponível em: <https://apublica.org/2016/11/o-que-descobrimos-com-o-mapa-do-jornalismo-independente/>. Acesso em: 03 set. 2021.

²⁰ Disponível em: <https://apublica.org/mapa-do-jornalismo/metodologia/>. Acesso em: 03 set. 2021.

²¹ Também chamada de “amostragem em Bola de Neve”, apenas “Bola de Neve” ou, ainda, como “cadeia de informantes”, a técnica metodológica de *Snowball* consiste, segundo Baldin e Munhoz (2011, p. 332), em uma forma de amostra “não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto (o ‘ponto de saturação’). De acordo com os mesmos autores, o ponto de

As perguntas que constavam neste formulário eram:

A sua organização, entidade ou coletivo produz primordialmente conteúdo jornalístico? Possui caráter comercial? Qual é a missão da sua organização? Há quanto tempo a organização existe? Como a sua organização se mantém? Qual é a figura jurídica? Qual(is) a(s) cidade(s) de nascimento da iniciativa e de cobertura atual? Qual é a principal plataforma? (PÚBLICA, 2016b).

Após essa filtragem, a Pública mapeou 79 arranjos em 12 estados e no Distrito Federal, dentre os quais o estado de São Paulo concentrou a maior parte deles: 36 dos meios, ou cerca de 45% da amostra. Sete organizações, por terem sido criadas online, não têm um só local de fundação. “É o caso da Revista AzMina, que reúne pessoas de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Estados Unidos e Portugal”²² (PÚBLICA, 2016c, online).

Na época, foram listadas apenas as organizações em atividade, entre as quais, a mais antiga é o site *Scream & Yell*, especializado em jornalismo musical e fundado em 1996. Ainda de acordo com a publicação da Pública, entre 1996 e 2006, o surgimento de meios jornalísticos independentes no Brasil passa por períodos instáveis, com alguns anos sem registro de criação de organizações. “A partir de 2006, é possível observar o surgimento de ao menos um veículo por ano. De 2013 para 2014, a fundação de novas organizações saltou de cinco para 18” (PÚBLICA, 2016c, online).

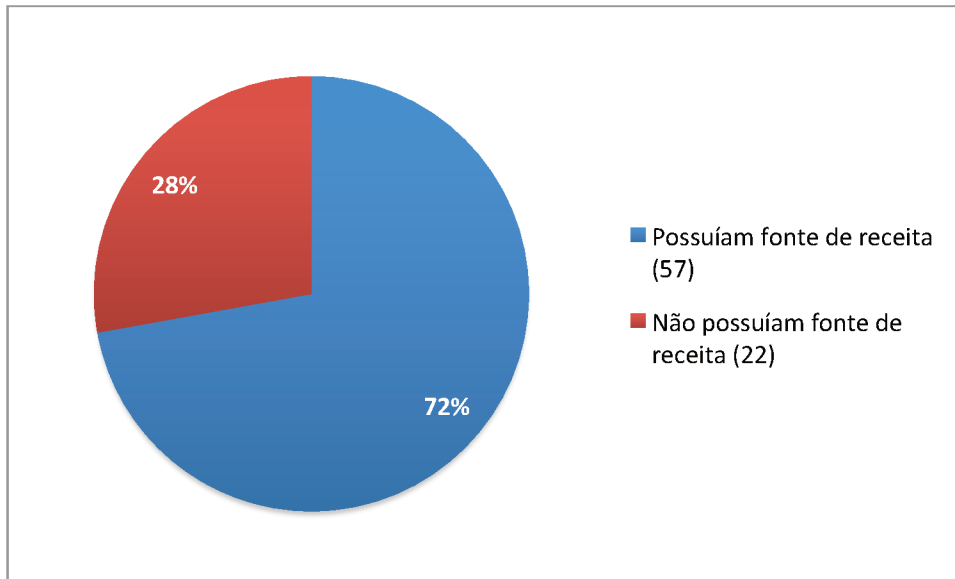
A partir de informações fornecidas pelos representantes desses projetos (PÚBLICA, 2016c, online), a agência chegou ao dado de que a maioria não possuía fins comerciais: “Entre as 79, 32 [41%] têm caráter comercial e 47 [59%] são sem fins lucrativos”. Além disso, houve uma preocupação por parte da Pública, além de listar essas iniciativas, de investigar as formas com as quais esses meios jornalísticos se sustentavam.

Ainda de acordo com a matéria da agência sobre os achados de seu estudo, dos 79 projetos, 57 (72%) possuíam alguma forma de financiamento, enquanto 22 (28%) não contavam com nenhuma (Gráfico 1). No entanto, a publicação não sistematizava quais eram essas fontes de receita, apenas que dentre os 57 que possuíam financiamento, 35 (61%) mencionaram fontes variadas enquanto 22 (28%), somente uma (Gráfico 2) (PÚBLICA, 2016c, online).

saturação é atingido “quando os novos entrevistados passam a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa” (BALDIN; MUNHOZ, 2011, p. 332).

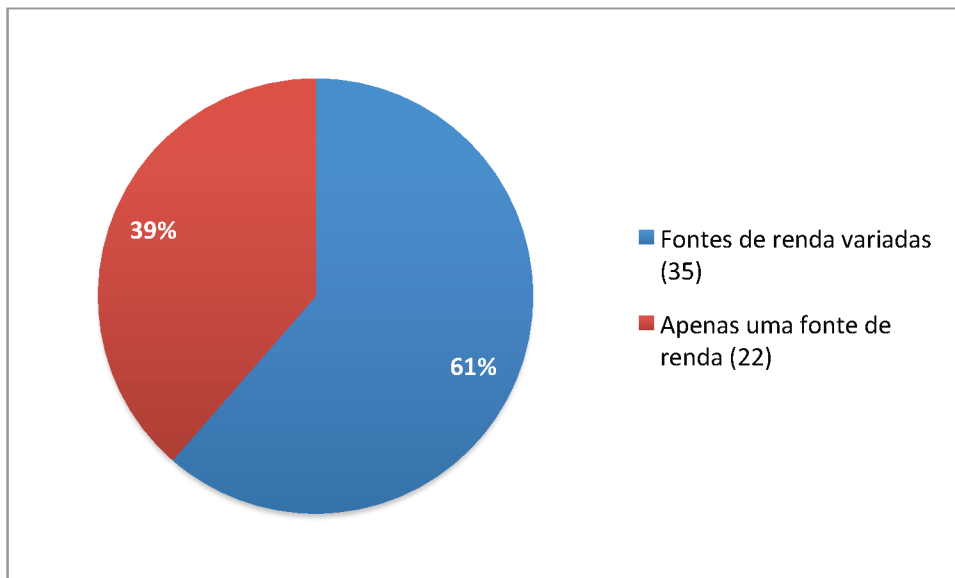
²² Informação publicada em 21 de novembro de 2016. Disponível em: <https://apublica.org/2016/11/o-que-descobrimos-com-o-mapa-do-jornalismo-independente/>. Acesso em: 03 set. 2021.

Gráfico 1 – Quantos arranjos do Mapa em 2016 possuíam fontes de receita



Fonte: elaborado pela autora (PÚBLICA, 2016c, online).

Gráfico 2 – Classificação dos arranjos do Mapa com pelo menos uma fonte de renda em 2016



Fonte: elaborado pela autora (PÚBLICA, 2016c, online).

A fonte de receita mais mencionada dentre as 32 organizações com fins comerciais, ainda de acordo com a matéria da Pública (2016c), foi a publicidade, tendo sido citada por 13 (40,62%) delas. Já das 47 iniciativas sem fins lucrativos, apenas sete (14,89%) veículos mencionaram o uso de publicidade, enquanto o modelo de financiamento predominante neste

segmento foi a doação de pessoas jurídicas, utilizado por 15 (31,91%) desses arranjos. Não contam com fontes de receita 18 (38,30%) destes meios. Já entre os 32 arranjos com fins comerciais, esse número cai para sete (21,88%).

A maioria dos veículos de jornalismo independente usa sites próprios (59) para publicar seu conteúdo, enquanto 13 divulgam a produção diretamente no Facebook. Os demais publicam em blogs, no Medium e em outras redes sociais, como Twitter e YouTube. Já o Farol Jornalismo, de Porto Alegre, dissemina sua produção através de newsletters semanais (PÚBLICA, 2016c, online).

Por ser uma ferramenta interativa e participativa, o Mapa da Pública, além de reunir os 79 projetos inicialmente levantados pela agência, conta também com contínuas indicações dos leitores, que incluíram quantidade significativa de iniciativas que não necessariamente atendem aos critérios de seleção previamente estabelecidos. “Os leitores da Agência Pública, também, indicaram nomes que consideram importante para constar no mapa inicial e, com a contribuição deles, a agência formatou a lista da Mídia Independente dos leitores da Pública” (FIGARO, 2018, p. 35). Observou-se que foram incluídos no Mapa outros 138 arranjos selecionados pelo público, de modo que o levantamento possui atualmente²³ 217 iniciativas.

Desde quando foi publicado, este mapeamento tem sido usado em diversos estudos acadêmicos. Para compreender os usos realizados anteriormente à presente pesquisa, realizou-se, primeiramente, uma revisão bibliográfica sistemática no Portal de Periódicos da CAPES. A busca abrangeu o período entre 01/01/2016 e 31/08/2021, a partir das seguintes palavras-chaves:

1º) *"mapa do jornalismo" independente; agência pública*: para a qual se obteve cinco resultados.

2º) *"agência pública"; mapa*: para a qual se obteve 51 resultados, nem todos condizentes com o Mapa da agência Pública.

3º) *"jornalismo independente"; mapa*: para a qual se obteve oito resultados, alguns deles repetidos das buscas anteriores.

4º) *"jornalismo independente"; "agência pública"*: para a qual se obteve 12 resultados, alguns deles repetidos das buscas anteriores.

Também foi buscado apenas o termo “agência pública”, mas, devido à grande quantidade de resultados que não necessariamente estavam relacionados com o Mapa do

²³ Situação observada em 24 de set. 2021.

Jornalismo Independente, optou-se por associar a esta busca outras palavras-chave conforme descrito anteriormente. Após esse processo, buscou-se por "mapa do jornalismo independente" no *Google Scholar*. Depois de filtrar os resultados de busca, a partir de uma leitura preliminar dos resumos dos materiais, foram reunidos 48 textos²⁴.

Observou-se, após leitura mais atenta dos resumos destes quase 50 estudos selecionados após filtragem, que o uso mais comum à maioria deles é a utilização do Mapa como ponto de partida para delimitação do *corpus* de pesquisa, que pode contar com meios jornalísticos nativos digitais reunidos na amostra da agência, bem como outros arranjos externos a este levantamento. Além disso, verificou-se que o Mapa também foi utilizado das seguintes formas:

- Para compreender problema de pesquisa, a partir da observação de dados presentes no Mapa;
- Como informação contextual na pesquisa para dar uma dimensão sobre este ecossistema dos nativos digitais;
- Como objeto empírico em sua totalidade ou em parte significativa, por exemplo, estudando os meios presentes na seleção da Pública ou na seleção do Público ou nas duas seleções do Mapa;
- De maneira *en passant*, citando o Mapa apenas por este conter o(s) arranjo(s) estudado(s);
- Como informação complementar, citando o Mapa por este ser um projeto importante da agência Pública, objeto estudado na pesquisa em questão.

Além destes, observou-se também, apesar do processo de filtragem pelas palavras-chaves já mencionadas, estudos que citam a agência Pública, mas não citam o Mapa especificamente.

Dentre os 48 estudos aqui consultados, optou-se por trazer para fins dessa pesquisa 11 deles (Quadro 1), cujas temáticas se relacionam com a problemática desenvolvida nesta dissertação e, de alguma forma, contribuem para o presente trabalho. Foram tratados aqui os que abordam, de maneira mais ou menos aprofundada, a dimensão do financiamento dentro de modelos de negócios de meios jornalísticos nativos digitais brasileiros, atualizando

²⁴ A relação completa da revisão bibliográfica sobre o Mapa do Jornalismo Independente está no Apêndice A.

informações citadas que possam estar defasadas nestes trabalho, devido ao espaço temporal entre a publicação destes e a realidade atual.

Quadro 1 – 11 trabalhos que abordam o Mapa do Jornalismo Independente

	Tipo de publicação	Título	Autor(es)
1	Artigo	Novas formas de financiamento no jornalismo sem fins lucrativos	(ALVES; BITAR, 2017)
2	Dissertação	ARRUAR: a produção de um site de jornalismo independente utilizando a estética do jornalismo literário	(GAMBARRA, 2016)
3	Dissertação	<i>Crowdfunding</i> no jornalismo: a utilização das práticas de financiamento coletivo como indicadores das mudanças na atuação de jornalistas	(CALLI, 2018)
4	Artigo	Financiamento no jornalismo pós-industrial: considerações sobre o <i>crowdfunding</i> no Brasil	(ROCHA; BITAR, 2017)
5	Dissertação	Jornalismo investigativo na internet financiado e pautado pelo leitor: o caso do Reportagem Pública 2017	(FRANCISCO, 2019)
6	Dissertação	Formas de financiamento e sustentabilidade do jornalismo alternativo no ambiente digital: as experiências da agência Mural e da Marco Zero	(SILVA, 2018)
7	Artigo	Marcas da Indústria Criativa em ONGs jornalísticas do Brasil	(CAPOANO, 2018)
8	Anais de evento	O cenário do jornalismo independente e inovador: novos empreendimentos digitais de jornalismo no Brasil	(FERREIRA JÚNIOR; ABREU, 2018)
9	Dissertação	Jornalismo literário em cenários disruptivos digitais no Brasil: trajetos	(DAMANTE, 2019)
10	Artigo	Empreendimentos jornalísticos digitais e o interesse público no Brasil	(MAURÍCIO; ALMEIDA, 2020)
11	Artigo	Novas experiências de jornalismo no Brasil: potências e limites para uma nova governança social	(CHRISTOFOLETTI; SILVA, 2018)

Fonte: elaborado pela autora.

Em seu artigo, intitulado “Novas formas de financiamento no jornalismo sem fins lucrativos”, Alves e Bitar (2017) se propõem a abordar modelos de receita da atividade jornalística na atualidade. Os autores fazem isso “utilizando-se da pesquisa exploratória, a partir dos levantamentos de Paulino e Xavier (2015) e da Agência Pública (2016)” para caracterizar e exemplificar “cada uma das novas formas de financiamento do jornalismo, com base nas iniciativas jornalísticas emergentes contidas no Mapa do Jornalismo Independente” (ALVES; BITAR, 2017, p. 73). Neste sentido, os autores (2017, p. 80) identificaram, a partir

do mapeamento da agência, que as principais formas de financiamento das organizações jornalísticas sem fins lucrativos são: doação de pessoas jurídicas, *crowdfunding*, editais, publicidade, prestação de serviços, fundações, eventos, prêmios, assinaturas.

Apesar da diversidade de opções de financiamento, o Mapa indicou, de acordo com os autores, que “18 iniciativas sem fins lucrativos ainda não se mantêm, ou seja, ou não contam com nenhum tipo de financiamento ou o modelo de financiamento escolhido não garante sua sustentabilidade financeira”, o que faz com que esses projetos precisem investir recursos do “próprio bolso” para manter a iniciativa em funcionamento (ALVES; BITAR, 2017, p. 86).

Essa questão da fragilidade financeira de meios do jornalismo independente no Brasil é salientada também na dissertação “ARRUAR: a produção de um site de jornalismo independente utilizando a estética do jornalismo literário”, de autoria de Gambarra (2016, p. 26), para quem “embora as iniciativas estejam em busca de uma forma de remunerar seus profissionais, muitas ainda não conseguiram definir um modelo de negócio sustentável”. Uma fala da diretora da Pública, Natália Viana, que consta na pesquisa da autora (2016, p. 27), corrobora, já no ano de lançamento do mapeamento da agência, preocupação relacionada à incerteza sobre a longevidade dos projetos: “há ainda pouca clareza sobre como essas iniciativas conseguirão a sustentabilidade ao longo prazo, mas há muita disposição e abertura para tentar caminhos diferentes”.

Dessa forma, a pesquisa de Gambarra (2016), que parte do então recém-lançado Mapa do Jornalismo Independente da Pública, busca pensar um modelo de negócio para a produção de um site de jornalismo independente, intitulado Arruar, que tenha suas matérias escritas utilizando a estética do Jornalismo Literário. Para tanto, a autora se baseia nos caminhos trilhados por dois exemplos de arranjos: a própria agência Pública e o Repórter Brasil, uma das iniciativas presentes no Mapa; e elenca opções de financiamento que observa no levantamento da agência:

publicidade no site; doação de pessoas físicas e jurídicas; *crowdfunding*; editais; trabalhos em parcerias com ONGS e movimentos sociais; oficinas, cursos e eventos beneficentes; patrocínio por leis de incentivo; palestras e projetos especiais; publicação de livros; projetos de brand content; investidor; e venda de camisetas (GAMBARRA, 2016, p. 30).

Atendo-se a uma das formas de financiamento possíveis no ecossistema digital, Calli (2018) desenvolve em sua dissertação, intitulada “*Crowdfunding* no jornalismo: a utilização das práticas de financiamento coletivo como indicadores das mudanças na atuação de

jornalistas”, um estudo de casos múltiplos que teve como suporte entrevistas semiestruturadas com seis jornalistas que já participaram de projetos de *crowdfunding* para seus próprios produtos jornalísticos ou de outras iniciativas. Dentre os nativos digitais estudados, estava a agência Pública e, portanto, o Mapa do Jornalismo Independente é citado na pesquisa por ser um importante projeto deste arranjo. Segundo o autor (2018, p. 100), o objetivo do levantamento feito pela agência foi “compreender como se sustentam e funcionam os empreendimentos jornalísticos”. Dentre as conclusões da pesquisa, está a importância da formação de comunidades em torno dos projetos que almejam financiamento coletivo pela internet.

O artigo de Rocha e Bitar (2017), intitulado “Financiamento no jornalismo pós-industrial: considerações sobre o *crowdfunding* no Brasil” também tem como objeto de estudo especificamente esta fonte de receita. O estudo buscou compreender os tipos e modalidades existentes dessa forma de financiamento em 18 iniciativas jornalísticas brasileiras, identificadas a partir da seleção da Pública no Mapa do Jornalismo Independente que fazem uso do *crowdfunding*. De acordo com as autoras (2017, p. 05), foram identificados dois tipos: “o baseado em doações e o baseado em recompensas”; e três modalidades de campanha: “tudo ou nada, flexível e recorrente”²⁵. No Brasil, dentre as plataformas onde é possível criar campanhas de financiamento coletivo observadas pelas autoras nos arranjos estudados estão: Catarse²⁶ (talvez a mais conhecida dentre as opções disponíveis), Benfeitoria²⁷, Apoia.se²⁸, Apoie.me²⁹, Patreon³⁰, além de site próprio do arranjo. Rocha e Bitar (2017) identificaram ainda que, na época de seu estudo, os arranjos utilizavam também a Juntos com você e a Banque, mas ambas não estão mais disponíveis conforme se verificou³¹. Dentre os achados da pesquisa está que “o modelo de campanha recorrente tem mais chances de garantir a sustentabilidade financeira de forma contínua para essas iniciativas” de jornalismo independente (ROCHA; BITAR, 2017, p. 20).

²⁵ Os tipos e modalidades de *crowdfunding* serão melhor abordados no segundo capítulo desta dissertação, no item 2.2.2.

²⁶ Disponível em: <https://www.catarse.me/>. Acesso em: 27 set. 2021.

²⁷ Disponível em: <https://benfeitoria.com/>. Acesso em: 27 set. 2021.

²⁸ Disponível em: <https://apoia.se/>. Acesso em: 27 set. 2021.

²⁹ Disponível em: <https://apoie.me/>. Acesso em: 27 set. 2021.

³⁰ Disponível em: <https://www.patreon.com/>. Acesso em: 27 set. 2021. Embora essa plataforma tenha sido listada por Rocha e Bitar (2017) como uma das plataformas de *crowdfunding*, na verdade, o Patreon é uma plataforma para o modelo de associação (*membership*), conforme consta em seu site: “No Patreon, você pode permitir que seus fãs se tornem participantes ativos no trabalho que amam, oferecendo a eles uma associação mensal” (livre tradução: On Patreon, you can let your fans become active participants in the work they love by offering them a monthly membership).

³¹ Verificação realizada em 27 de set. 2021, a partir da busca sem sucesso dessas duas plataformas no *Google*.

O *crowdfunding* também é o centro da dissertação “Jornalismo investigativo na internet financiado e pautado pelo leitor: o caso do Reportagem Pública 2017”, de Francisco (2019), que aborda o Mapa do Jornalismo Independente à medida que discorre sobre a agência Pública, arranjo que realizou a campanha de financiamento coletivo *Reportagem Pública 2017*, objeto de análise da pesquisa. A partir do estudo de caso desta campanha – que, segundo o autor, “angariou recursos para a produção de reportagens investigativas”, permitindo “aos apoiadores terem o poder de decidir as pautas que seriam apuradas e publicadas” (2019, p. 02) –, buscou-se compreender como o *crowdfunding* empodera o leitor na tomada de decisão de pautas que se transformam em reportagens investigativas voltadas especificamente para o meio digital. Entre os resultados da pesquisa, “ficou nítido que o *crowdfunding* é um modelo viável para o ciberjornalismo, mesmo que aliado a outras fontes de receita” (FRANCISCO, 2019, p. 105). O autor complementa:

De qualquer maneira, o sucesso de campanhas de financiamento coletivo evidencia que o leitor acredita na importância de apoiar uma causa ou uma missão, neste caso, o da Agência Pública, de produzir jornalismo investigativo e fomentar o jornalismo independente na América Latina, com independência editorial (FRANCISCO, 2019, p. 105).

Em sua dissertação “Formas de financiamento e sustentabilidade do jornalismo alternativo no ambiente digital: as experiências da agência Mural e da Marco Zero”, Silva (2018, p. 12) utiliza dados extraídos do Mapa do Jornalismo Independente que, segundo o autor, “traz um panorama de centenas de experiências concretas espalhadas pelo país, a partir das quais foram escolhidas duas para a pesquisa empírica”. Utilizando-se da técnica da observação participante para conseguir informações sobre as iniciativas e os fenômenos pesquisados, e entrevistas semi-estruturadas com os editores e jornalistas que trabalham na Agência Mural e no Marco Zero (arranjos selecionados para o estudo), o autor (2018, p. 13) buscou compreender os “seus *modus operandi*, as linguagens e as apropriações de ferramentas e tecnologias, os agentes, os públicos, as práticas jornalísticas e seus modelos de sustentabilidade financeira”. No capítulo em que Silva (2018, p. 13) aponta o financiamento das mídias alternativas como uma questão teórica e prática, são apresentadas fontes de receita utilizadas pelas mídias contemporâneas, dentre as quais são citadas: “publicidade, assinatura, financiamento coletivo ou *crowdfunding*, editais públicos”. Ainda a respeito do financiamento de meios jornalísticos nativos digitais, o autor apresenta uma discussão sobre o Projeto de Lei 7351/14, conhecido como o “PL da mídia independente”, cuja proposta era

criar um fundo de desenvolvimento para esses meios³². O autor observou, a partir de seu estudo, que o financiamento por meio de instituições filantrópicas e *crowdfunding* vem se destacando no cenário das iniciativas de jornalismo independente, e que

Trazer as experiências da Marco Zero e da Agência Mural nos permitiu conhecer de perto as táticas usadas pelos produtores de mídia alternativa para conseguir manter seus projetos e seus objetivos, entendendo que os modelos se relacionam com a estrutura do veículo, com o perfil da sua equipe, o público e o seu território de atuação (SILVA, 2018, p. 128).

O artigo de Capoano (2018), “Marcas da Indústria Criativa em ONGs jornalísticas do Brasil”, utiliza como recorte de seu trabalho 73 arranjos que constam no Mapa do Jornalismo Independente. Segundo o autor (2018, p. 38), a metodologia utilizada foi bibliográfica, “quando serão apresentados os conceitos de Indústria e Economia Criativas, Inovação e inovação para o jornalismo através de métodos de financiamento”, e estudo de casos. Especificamente sobre inovação nos métodos de financiamento, Capoano (2018, p. 46) observou que “dos 73 sites analisados, 20 contavam com um único método de financiamento, 29 sites utilizavam dois ou mais métodos e 24 deles ainda não se mantinham”. Conforme os achados do estudo, dentre as 89 formas de financiamento identificadas pelo autor, as três mais citadas foram: doações de pessoa jurídica (mencionados em 22 das iniciativas, ou 28% da amostra), anúncios publicitários (com 20 menções ou 25% dos projetos) e *crowdfunding* (mencionado em 19 casos, ou 24%).

Acredita-se que este último seria o método que mais se adapta à plataforma web, mas que não arca com empreendimentos como um todo, mas apenas a algumas ações. Curiosamente, doações de empresas e anúncios tem altos índices, mostrando que os projetos apesar de inovadores disruptivos, nem sempre projetam inovação ao seu modo de capitalização (CAPOANO, 2018, p. 46-47).

Outro dado interessante que a pesquisa de Capoano (2018) apresenta é a distribuição dos modos de financiamento em projetos de diferentes regiões brasileiras. Da totalidade (89) das fontes de receita identificadas pelo autor nos arranjos estudados,

65% está no Sudeste (57 menções de 48 projetos); em segundo lugar, a região Sul tem 18% dos financiamentos (16 menções de 11 projetos); a região Nordeste, 8% (7 menções em 4 projetos); a região Centro-Oeste tem 6% de financiamentos (5 menções em 2 projetos); e a região Norte, 2% (2 menções em 2 projetos) (CAPOANO, 2018, p. 47).

³² Verificou-se no site da Câmara dos Deputados que o PL 7354/2014 encontra-se arquivado. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=611190>. Acesso em: 27 set. 2021.

No trabalho “O cenário do jornalismo independente e inovador: novos empreendimentos digitais de jornalismo no Brasil”, apresentado no I Encontro Norte e Nordeste da Associação Brasileira de Pesquisadores em Cibercultura, Ferreira Júnior e Abreu (2018) buscaram, a partir do estudo de 69 iniciativas presentes no Mapa do Jornalismo Independente, realizar um levantamento que mostra onde e quando surgiram essas iniciativas, que tipo de conteúdo produzem e de que maneira conseguem se viabilizar financeiramente. Do ponto de vista dos modelos de negócio destes projetos, a pesquisa aponta para a “dificuldade em encontrar uma fórmula que transforme esses empreendimentos em veículos sustentáveis”, o que se reflete, segundo os autores, no dado encontrado sobre a combinação de múltiplas modalidades de financiamento, que são adotadas por 33% dos empreendimentos da amostra (FERREIRA JÚNIOR; ABREU, 2018, p. 21).

Das fontes de receita mais citadas no estudo, estão: doações, mencionadas em 16% dos veículos pesquisados; anúncios e publicidade, para 15% dos projetos; apoio ou patrocínio de empresas ou organizações não governamentais (ONGs), mencionado por 13% das iniciativas; assinaturas, escolhidas por 4% dos empreendimentos; e o *crowdfunding*, modelo de financiamento escolhido por apenas 3% dos arranjos pesquisados. “Em 7% dos casos, os empreendimentos optaram por outros modelos, como a venda de produtos e a realização de cursos e eventos”, e em outros 9% dos casos não foram informados dados sobre financiamento (FERREIRA JÚNIOR; ABREU, 2018, p. 22). Vale observar que o financiamento coletivo (ou *crowdfunding*) funciona na lógica das doações e portanto, era importante que os autores tivessem colocado uma rápida explicação que distinguisse essas duas modalidades que aparecem no levantamento – doações e *crowdfunding* – situando esta última como a menos citada. Se confrontado esse dado com o estudo, publicado no mesmo ano, de autoria de Capoano, citado anteriormente, é possível encontrar certa contradição, uma vez que, neste outro estudo, o financiamento coletivo aparece como a terceira fonte de receita mais citada pelos arranjos, ainda que se observe que sejam amostras diferentes.

Embora não esteja no centro do debate da dissertação “Jornalismo literário em cenários disruptivos digitais no Brasil: trajetões”, de Damante (2019), a dimensão da sustentabilidade financeira aparece nos achados do trabalho. A partir do estudo de quatro arranjos, alguns dos quais estão presentes no Mapa do Jornalismo Independente – BRIO, Calle 2, Revista Sentido e Risca Faca –, a autora (2018, p. 07) explica que “os resultados trazidos a partir das análises e principalmente das entrevistas com os fundadores mostram que nenhum deles sobreviveu por falta de estrutura financeira, e não por falta de um bom

conteúdo”. Dessa forma, para além de investigar “aspectos do panorama do Jornalismo Literário brasileiro no ambiente digital”, a pesquisa buscou também entender o quanto os quatro projetos contribuíam para “os aspectos dos negócios disruptivos de comunicação” (DALMANTE, 2019, p. 69).

Com a base teórica da Economia Política da Comunicação, o artigo “Empreendimentos jornalísticos digitais e o interesse público no Brasil”, de Maurício e Almeida (2020), utiliza o Mapa do Jornalismo Independente, juntamente a outros dois levantamentos – o Mapa de Iniciativas de Jornalismo Online, da Sembramedia³³, e o estudo Empreendimentos digitais do jornalismo brasileiro, da Interatores³⁴ – para a escolha dos 12 projetos de notícias digitais que foram estudados. As autoras realizaram entrevistas semi-abertas em profundidade com os representantes desses arranjos, que foram selecionados por “representar os diversos modelos encontrados”:

sites de reportagens de direitos humanos (Pública), jornais digitais de conteúdo aprofundado (Jornal Nexo), movimentos de ativismo digital (Jornalistas Livres), podcasts (Mamilos), cooperativa de jornalismo (Ponte), sites de jornalismo especializado (Jota, Inova.Jor, Pimentaria, Poder 360), agências de checagem de fatos (Aos Fatos e Lupa), newsletters (Brio), jornalismo investigativo (The Intercept), blogs jornalísticos individuais (Blog do Berta e Nocaute) e canais no Youtube (My News) (MAURÍCIO;ALMEIDA, 2020, p. 173).

Ainda segundo as autoras, essas iniciativas foram analisadas “à luz de seus modelos de negócios, suas estruturas do fazer jornalístico e seus encaixes com as plataformas tecnológicas” (2020, p. 173). A pesquisa constatou que, no ecossistema do jornalismo digital,

a redação de muitos dos projetos, especialmente os que contam com trabalho voluntário dos jornalistas e/ou não têm uma fonte consistente de receita financeira, está muitas vezes fragmentada, espalhada em ambientes residenciais de seus integrantes ou mesmo em locais públicos, e conta bastante com o fluxo virtual de produção de notícias (MAURÍCIO; ALMEIDA, 2020, p. 175).

Corroborando resultados de outros estudos reunidos neste subcapítulo, as autoras (2019, p. 181) ressaltam que “encontrar uma fonte de financiamento ou um modelo de negócio ainda é a principal dificuldade enfrentada pelos projetos de jornalismo empreendedor no Brasil”. Embora o *crowdfunding* apareça no estudo como o mais democrático e o mais

³³ Buscou-se verificar, em 27 set. 2021, se o site informado no artigo, <<http://www.sembramedia.org/diretorio-de-medios>>, estava disponível, porém a página não pôde ser encontrada.

³⁴ Segundo Maurício e Almeida (2020, p. 172), a Interatores é uma empresa de consultoria em comunicação. Verificou-se que o site disponibilizado no artigo, <<http://interatores.com.br>>, estava funcionando. Acesso em: 27 set. 2021.

condizente com o interesse público, este se apresenta muitas vezes insuficiente na sustentação do arranjo quando única fonte de receita. O jornalista Sérgio Ludtke³⁵, um dos participantes do estudo, aponta que a falta de planejamento e de profissionais para focar na geração de receitas são as principais causas para o mau desempenho nas finanças dos projetos: “na maioria das vezes, a captação fica a cargo do próprio profissional idealizador e realizador da iniciativa” e, portanto, “acaba não acontecendo como deveria” (MAURÍCIO, ALMEIDA, 2020, p. 182).

Dados como esse vão ao encontro dos resultados encontrados por Christofolletti e Silva (2018) no seu estudo com 41 empreendimentos nativos da internet criados entre 2013 e 2015, disponível no artigo intitulado “Novas experiências de jornalismo no Brasil: potências e limites para uma nova governança social”. Os autores, que utilizaram o Mapa do Jornalismo Independente como base para a composição da maior parte da amostra de sua investigação, verificaram que, no que diz respeito ao financiamento, em sua maioria, as iniciativas estudadas ainda eram “informais e pouco estruturadas ou monetizadas”.

[...] em 13 iniciativas há cobertura parcial dos custos de operação. Nove atuam sem qualquer tipo de financiamento e oito afirmam contar com financiamento pleno. Em relação à remuneração das equipes a distribuição é semelhante: em 14 projetos, a equipe atua sem nenhum tipo de remuneração, em 10 há remuneração pontual de alguns membros e em apenas seis todos os integrantes são remunerados (CHRISTOFOLETTI; SILVA, 2018, p. 160).

Essa informalidade nas relações de trabalho, fruto da vulnerabilidade financeira presente em muitos desses arranjos, pode contribuir, afirmam os autores, para que essas iniciativas possuam “vínculos internos frágeis, incapazes de sustentar operações de longo curso” (CHRISTOFOLETTI; SILVA, 2018, p. 161).

1.4 MODELO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA AOS ARRANJOS ENCERRADOS/INATIVOS DO MAPA DO JORNALISMO INDEPENDENTE

Com base na discussão teórica mobilizada neste capítulo, foram elaboradas as perguntas abaixo, que compõem o questionário, com perguntas abertas e fechadas,

³⁵ O jornalista Sérgio Ludtke foi editor de sites de notícias de jornais dos grupos RBS e Estado de S. Paulo e hoje atua como consultor de mídias digitais (MAURÍCIO; ALMEIA, 2020, p. 177).

direcionado aos arranjos encerrados ou inativos do Mapa do Jornalismo Independente, método de coleta de dados utilizado na segunda parte das ações metodológicas desta dissertação.

1. Qual foi o ano de encerramento/início da inatividade do meio em que você atuava?
 - a. 2015
 - b. 2016
 - c. 2017
 - d. 2018
 - e. 2019
 - f. 2020
 - g. 2021

2. Qual foi o tempo de existência do meio jornalístico pelo qual você é responsável enquanto estava ativo?
 - a. Menos de um ano.
 - b. De um a dois anos.
 - c. De dois a três anos.
 - d. De três a quatro anos.
 - e. De quatro a cinco anos.
 - f. Mais de cinco anos.

3. Poderia nos informar o principal motivo por que o meio jornalístico em que você atuava está encerrado ou inativo (há mais de 6 meses sem atualizações)?
 - a. Dificuldades financeiras: Tivemos dificuldade de pensar e efetivamente implementar fontes de receita que sustentassem o projeto.
 - b. Dificuldades financeiras: Até pensamos fontes de receita, mas tivemos dificuldade em efetivamente implementá-las.
 - c. Dificuldades financeiras: Conseguimos pensar e implementar fontes de receita, mas os recursos obtidos foram insuficientes para sustentar o projeto.

Outro: _____

4. Que outros motivos você acredita que podem ter causado o fechamento da

empresa/organização?

5. Vocês tinham um plano de negócio no início do projeto?

Sim.

Não.

Não tínhamos no início, mas depois criamos.

Outro: _____

6. Se não, vocês acham que isso contribuiu para o fechamento/inatividade da iniciativa?

Sim

Não

7. Qual dos termos abaixo o meio jornalístico em que você atuava mais se identificava?

a. Alternativos/contra-hegemônicos

b. Independentes

c. Nativos digitais

d. Empreendedores/inovadores

e. Nenhuma das opções anteriores.

8. Qual o tipo de jornalismo o meio em que você atuava produzia?

a. Notícias gerais (editorias diversas)

b. Cobertura política

c. Cultura

d. Ciência

e. Meio ambiente

f. Direitos humanos

g. Economia

h. Games

Outro: _____

2 INOVAÇÕES E MODELOS DE NEGÓCIOS NO JORNALISMO DIGITAL

Neste segundo capítulo, é realizada uma discussão sobre as diferentes abordagens acerca do conceito de inovação midiática, como este pode ser aplicado no contexto do jornalismo digital e a sua relação com a sustentabilidade de organizações noticiosas, especialmente quando o público está envolvido nos processos inovadores.

Em seguida, são abordados, no âmbito das empresas de jornalismo digital, três elementos do modelo de negócio: proposta de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes. As discussões contidas nestes subcapítulos servem como base para a elaboração das categorias do questionário direcionado aos arranjos jornalísticos ativos. Também são utilizados como parâmetros para a análise do objeto empírico no terceiro capítulo desta pesquisa.

Na sequência, é realizada uma breve discussão sobre o papel das redes sociais nos modelos de negócios de meios jornalísticos nascidos na internet. Por fim, é apresentado o conjunto de perguntas abertas e fechadas que compõe o segundo modelo do questionário desta pesquisa, direcionado aos arranjos jornalísticos ativos do Mapa do Jornalismo Independente.

2.1 INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS JORNALÍSTICOS NO CONTEXTO DA ECONOMIA DIGITAL

Encontrar a definição de inovação na mídia, em especial no jornalismo, não é uma tarefa simples. Seja qual for a visão adotada pelos diferentes autores, devem-se levar em consideração as particularidades do campo, ou seja, a natureza perecível do produto midiático, o caráter criativo da profissão, a estrutura organizacional das empresas jornalísticas e o seu papel social. “As inovações midiáticas contribuem para processos de mudanças econômicas e sociais e, portanto, englobam características tanto das inovações econômicas quanto sociais” (DOGRUEL, 2014, p. 19). Dessa forma, o conceito de inovação, emprestado de outras áreas, precisa de adaptações para poder ser utilizado em produtos midiáticos devido às suas especificidades.

Para Boczkowski (2004, p. 11, tradução nossa³⁶), a inovação na mídia se “desdobra por meio de mutações inter-relacionadas” na 1) tecnologia, 2) comunicação e 3) organização, e, portanto, conceitos oriundos das áreas de estudos da Ciência e Tecnologia, da Comunicação e Mídia, e da Sociologia Econômica e Organização são importantes para compreender essa tríade. A partir de referenciais teóricos advindos das áreas das Ciências Sociais e Humanas, particularmente da Comunicação e da Filosofia, Rossetti (2013), demonstra que a ideia de inovação não é nova. Na verdade, esta aparece desde Aristóteles e nela está contida a noção de mudança; noção essa que é corroborada por Saad (2016, p. 74), para quem outros termos, como “renovação, transformação, melhoria, criatividade, experimentação, estratégia, gestão, investimentos e criação de competências”, também surgem ao se tratar de inovação.

Com base nos quatro tipos de inovações que constam no Manual de Oslo (OECD, 2006), quais sejam: 1) organizacionais, 2) de *marketing*, 3) de produto e 4) de processo, Spinelli (2017, p. 77) conceitua a ação de inovar como “reestruturar sistemas estáveis para gerar novas competências tanto para as empresas como para os consumidores”, o que envolve mudanças sociais e nos âmbitos citados pelo manual “na cadeia de valor do jornalismo tradicional para o digital”.

As inovações organizacionais, relacionadas com a criação de novos modelos de negócios, “referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa”; já as inovações de *marketing* envolvem a “implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços” (OCDE, 2006, p. 23), e requerem “processos que envolvem conhecimento dos hábitos e comportamento do consumidor” (SPINELLI, 2017, p.77).

“A inovação tecnológica [de produto e de processo] indica, pelo termo, uma vinculação a procedimentos que envolvem geração ou aplicação das tecnologias no jornalismo” (FRANCISCATO, 2014, p. 1333). Se, por um lado, as inovações tecnológicas de produto envolvem “a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos”, como “melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados,

³⁶ No original: “Media innovation unfolds through the interrelated mutations in technology, in communication, and in organization” (BOCZKOWSKI, 2004, p. 11).

facilidade de uso ou outras características funcionais”; as inovações tecnológicas de processo, por outro lado, envolvem a “implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares” (OCDE, 2006, p. 57-58).

Segundo García-Avilés *et al.* (2018), a inovação na mídia não envolve apenas o desenvolvimento de um processo ou serviço tecnológico, mas também o efeito de melhorar um produto de notícias, aumentar a reputação da empresa ou fornecer uma vantagem competitiva. Além disso, segundo Dogruel (2014, p. 24), são atributos distintivos das inovações midiáticas “a importância do envolvimento de usuários” e “a classificação das inovações tanto como produto, quanto como processos de cunho inovativo econômico e social”.

Em visão complementar aos tipos de inovações do Manual de Oslo, Lindmark *et al.* (2013, p. 131) afirmam que as inovações da mídia devem ser categorizadas no âmbito de: 1) conteúdo (inovações na própria mensagem ou em uma nova forma narrativa), 2) consumo (novas formas de consumir conteúdo), 3) produção e distribuição (mudanças em como produzir, reproduzir, distribuir ou exibir conteúdo) e 4) modelo de negócios (novos modelos de negócios, incluindo novas formas de organização da indústria).

Storsul e Krumsvik (2013) pensam inovação midiática a partir de dimensões de mudança. Adaptando os 4Ps de inovação de Francis e Bessant (2005), os mesmos autores (2013, p. 16-17), estabelecem quatro dimensões de inovação no contexto da mídia, quais sejam: 1) produto (criação ou aprimoramento do novo produto), 2) processo (novos métodos em torno do trabalho de notícias, interno ou externo da redação), 3) posição (como o produto é posicionado ou enquadrado) e 4) paradigma (inclui mudanças na mentalidade de uma organização, valores e modelos de negócios).

Além dessas, Storsul e Krumsvik (2013) acrescentam uma quinta dimensão de mudança: a inovação social, pois os 4Ps não dariam conta, segundo os autores, de classificar todas as inovações midiáticas. “O uso inovador de serviços de mídia e comunicação para fins sociais não implica necessariamente em novos produtos ou serviços, mas pode também envolver o uso de serviços ou produtos existentes de forma criativa para promover objetivos

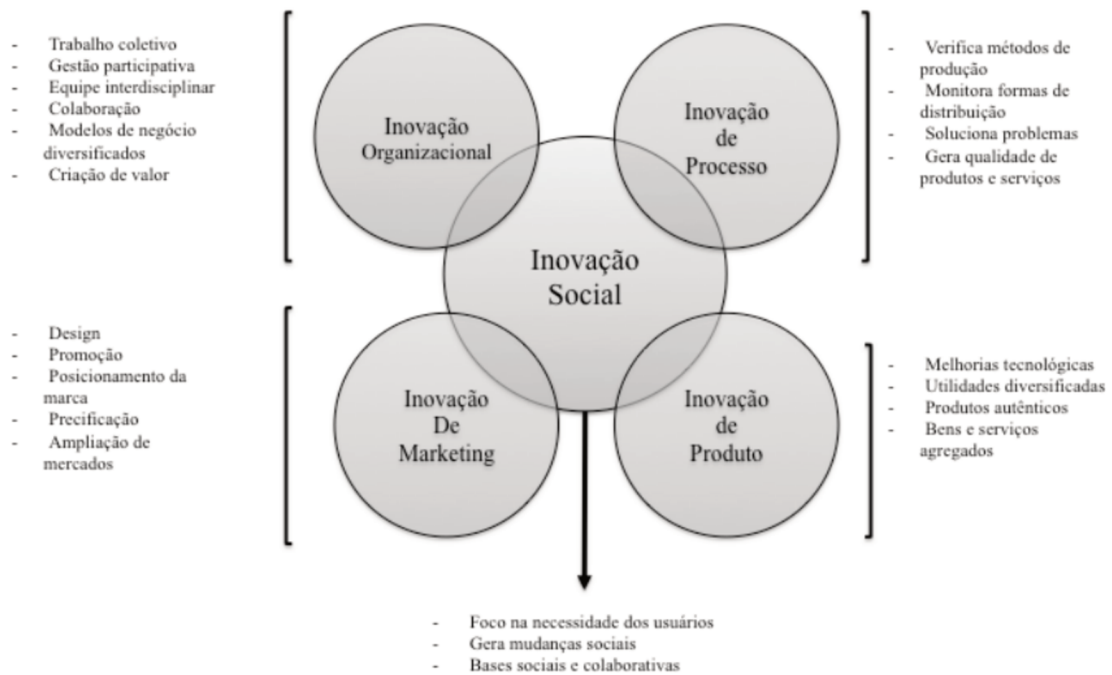
sociais” (STORSUL; KRUMSVIK, 2013, p. 17, tradução nossa³⁷). De acordo com Spinelli (2017, p. 75), a inovação social tem como objetivo “a geração de mudança social e, aliada ao jornalismo, pode potencializar a necessidade social pela informação e vice-versa”.

Considerando essas perspectivas todas sobre inovação midiática, é possível traçar quatro paralelos, nos quais: 1) o tipo “de produto” (OECD, 2006) e a dimensão “produto” (STORSUL; KRUMSVIK, 2013) relacionam-se com as categorias “conteúdo” e “consumo” (LINDMARK *et al.*, 2013); 2) “processo” (OECD, 2006; STORSUL; KRUMSVIK, 2013), com “produção e distribuição” (LINDMARK *et al.*, 2013); 3) “organizacional” (OECD, 2006) e “paradigma” (STORSUL; KRUMSVIK, 2013), com “modelo de negócio” (LINDMARK *et al.*, 2013); e 4) “de marketing” (OECD, 2006), com “posição” (STORSUL; KRUMSVIK, 2013).

Apesar de considerada como uma quinta dimensão por Storsul e Krumsvik (2013), a inovação social (Figura 1), para Spinelli (2017, p. 75), atravessa todas as outras categorizações de inovação na medida em que está intrinsecamente ligada a elas, “pois os fenômenos sociais estabelecem um processo dialético com todas estas instâncias e só se constituem em conformidade uma com as outras”. Assim, a partir desse olhar ecossistêmico sobre o ambiente jornalístico digital, é possível observar que, cada vez mais, é requerida a participação social nos processos de inovação, o que faz com que as corporações de mídia precisem “começar a repensar o relacionamento com uma audiência participativa e interativa, principalmente por meio das redes sociais” (SPINELLI, 2017, p. 75).

³⁷ No original: “The innovative use of media and communication services for social purposes does not necessarily imply new product or services, but could also concern using existing services or products creatively to promote social objectives” (STORSUL; KRUMSVIK, 2013, p. 17).

Figura 1 – Inovação social como núcleo central



Fonte: SPINELLI (2017, p. 76).

Pavlik (2013, p. 183, tradução nossa³⁸) define a inovação na mídia noticiosa como o “processo de adotar novas abordagens às práticas e formas de mídia, mantendo um compromisso com a qualidade e altos padrões éticos”. O autor lista outras quatro dimensões nas quais a inovação na mídia jornalística acontece – quais sejam: (1) criar, entregar e apresentar conteúdo de notícias de qualidade, (2) envolver o público em um discurso de notícias interativo, (3) empregar novos métodos de reportagem otimizados para a era digital em rede, e (4) desenvolver novas estratégias organizacionais e de gestão para um ambiente digital, em rede e móvel – e relaciona a inovação à sustentabilidade em longo prazo das empresas de jornalismo digital.

Assim, essas tipologias, categorias e dimensões indicam que as inovações midiáticas não englobam apenas novos conteúdos ou produtos tecnológicos, mas também mudanças organizacionais e sociais, novos serviços e modelos de negócio; e a participação do público nesses processos inovadores midiáticos é imprescindível, em especial no jornalismo, considerando o atual contexto digital de inovações, em que os leitores assumiram um papel

³⁸ No original: “the process of taking new approaches to media practices and forms while maintaining a commitment to quality and high ethical standards” (PAVLIK, 2013, p. 183).

muito mais ativo do que fora outrora. “A inovação do usuário é um tesouro de criatividade para a indústria da mídia, e a investigação do mecanismo para alavancar essas ideias inovadoras para o conteúdo da mídia beneficiará as organizações com vantagem competitiva neste mercado altamente competitivo” (KHAJEHEIAN; FRIEDRICHSEN, 2017, p. 348, tradução nossa³⁹).

Segundo Jarvis (2014), não se trata tanto de incorporar a tecnologia digital à produção de notícias, mas de usá-la de maneira criativa e eficiente para renovar o conteúdo jornalístico. Nesse sentido, inovar implica introduzir algo novo no sistema socioeconômico (STORSUL; KRUMSVIK, 2013), mas não é necessariamente uma invenção, pode ser uma nova combinação de ideias, competências e recursos existentes (SCHUMPETER, 1961, 1997). Com base nisso, construir uma estratégia inovadora levando em consideração as possibilidades a partir das tecnologias digitais disponíveis aliadas ao envolvimento dos leitores/usuários permitirá que empresas noticiosas “atingam o objetivo de construir um negócio ou modelo financeiro sustentável para produzir jornalismo de qualidade em um ambiente global, conectado em rede e móvel” (PAVLIK, 2013, p. 188, tradução nossa⁴⁰).

A inovação também pode ser uma fonte de criação de valor (PICARD, 2010). Segundo o mesmo autor, ao inovarem, as organizações jornalísticas estão aumentando o valor de produtos noticiosos existentes, criando valor adicional com novos tipos de produtos noticiosos ou alterando seus produtos, organização e processos. Nesse sentido, criar valor para o público por meio da adoção do conceito de inovação é uma estratégia fundamental no jornalismo pós-industrial, especialmente diante do desafio que se coloca para o campo: como se tornar e se manter relevante para o público, “fazendo parte de sua rotina de cliques (seja por meio de botões do mouse do computador, em telas sensíveis ao toque, controles remotos, teclados e, em alguns casos, apenas mudando as páginas impressas)” (DEUZE, 2015, p. 08).

Assim, a inovação midiática relaciona-se à necessidade de empresas jornalísticas estarem engajadas aos parâmetros de uma sociedade digitalizada que acessa e discute conteúdos online; também está associada à “movimentação das empresas informativas na busca por soluções ou alternativas de ações para um engajamento mais coerente à audiência e às características da digitalização” (SAAD, 2016, p. 80). Além das inovações em torno de

³⁹ No original: “User innovation is a treasure of creativity for the media industry, and investigation of the mechanism for leveraging these innovative ideas to media content will benefit organizations with competitive advantage in this highly competitive market” (KHAJEHEIAN; FRIEDRICHSEN, 2017, p. 348).

⁴⁰ No original: “achieve the goal of building a sustainable business or financial model to produce quality journalism in a global, networked and mobile environment” (PAVLIK, 2013, p. 188).

produtos, processos e modelos de negócio, empresas jornalísticas precisam também inovar no modo como se relacionam com seus públicos.

2.2 O PÚBLICO COMO PILAR DE SUSTENTAÇÃO NOS ARRANJOS: PROPOSTA DE VALOR, FONTES DE RECEITA E RELACIONAMENTO COM CLIENTES

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15), “um modelo de negócio pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor”. Neste trabalho, optou-se por focar em três: proposta de valor (“busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades”), fontes de receita (“resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes”) e relacionamento com clientes (“estabelecido e mantido com cada segmento de clientes”) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 16-17).

A escolha por estudar três dos nove elementos de um modelo de negócio ocorreu devido ao caráter relacional entre proposta de valor e fontes de receita, em que o último resulta do primeiro, além do fato de o relacionamento com clientes ocupar um lugar de destaque na sustentabilidade financeira das atividades jornalísticas na economia digital, como será apresentado neste capítulo. A opção pelos três elementos escolhidos se dá também pela possibilidade de recorte metodológico para a conexão dos aspectos teóricos da pesquisa ao objeto empírico estudado. Ademais, optou-se por este recorte tendo em vista a realização do trabalho dentro do tempo previsto para a pesquisa.

Embora o caminho para se atingir a viabilidade em longo prazo de meios jornalísticos na era digital ainda seja incerto, há estudos que apontam em direções promissoras. De acordo com Pavlik (2013, p. 182), o relatório anual *State of the News Media 2012* do *Pew Research Center*, que faz um diagnóstico da mídia nos Estados Unidos, indicava, naquele ano, que a indústria de notícias online ainda estava tateando no escuro na busca de um modelo de receita na era digital. Porém, uma das questões-chave está em conseguir inovar e construir audiência para, a partir disso, gerar receita.

De acordo com a última atualização do *State of the News Media* (PEW RESEARCH CENTER, 2021)⁴¹, dentre as várias opções que os meios de comunicação utilizam para atingir seus consumidores estão: aplicativos, boletins informativos (*newsletters*), *podcasts* e plataformas de agregação de conteúdo como o *Apple News* ou *Flipboard*. Além disso, o relatório indica que esses meios jornalísticos estão altamente propensos a usar as redes sociais como parte de sua estratégia de envolvimento e alcance do público.

A atualização do *State of the News Media* aponta ainda um crescimento constante na receita de publicidade digital: de U\$ 72 bilhões em 2016 para U\$ 90 bilhões em 2017, de U\$ 111 bilhões em 2018 para U\$ 132 bilhões em 2019 e U\$ 152 bilhões em 2020; representando neste último ano mais da metade (63%) de toda a receita de publicidade. O estudo também indica um expressivo crescimento da publicidade digital em dispositivos móveis, representando dois terços de toda a publicidade online. Vale ressaltar, no entanto, que esses números abrangem todas as organizações com atividades online (não apenas as de notícias), mas servem como indicadores da direção geral da economia digital.

De acordo com Pavlik (2013, p. 186), um modelo de receita capaz de gerar recursos suficientes para sustentar organizações noticiosas no século XXI passa por publicidade e *metered paywall* (modelo de assinatura que permite aos leitores verem um número específico de artigos antes de exigir pagamento pelo acesso). Já o *Digital News Report* (NEWMAN *et al.*, 2021) indica que novos modelos de negócios, como os baseados em assinatura e associação, foram acelerados com a crise causada pela pandemia de Covid-19. Importante destacar que todas essas formas de financiamento dependem da audiência no ecossistema digital, ainda que indiretamente (no caso da publicidade). Nesse sentido, em conformidade com o relatório da Sembramedia (2017, p. 27), “grandes audiências são fundamentais para o sucesso”.

Neste caminho da sustentabilidade, KÜNG (2015) estabelece, a partir de estudos de caso com organizações jornalísticas nativas digitais e de legado, um padrão de fatores comuns que podem contribuir para que empresas noticiosas sejam bem-sucedidas no ecossistema digital em constante transformação. Entre eles está “uma certeza e singularidade de propósito”, ou saber o que se está tentando fazer, quais audiências servir e como criar valor para esses públicos (KÜNG, 2015, p. 92, tradução nossa⁴²). Nesse sentido, segundo Posetti

⁴¹ A partir de 2017, os dados passaram a ser apresentados como fichas técnicas publicadas no site do *Pew Research Center* e atualizadas regularmente. O último relatório disponibilizado em PDF é de 2018.

⁴² No original: “A sureness and singularity of purpose” (KÜNG, 2015, p. 92).

(2018), o cultivo de estruturas de inovação sustentáveis e estratégias claras e de longo prazo nas organizações noticiosas, para serem eficazes, precisam estar focadas no engajamento de públicos – os “usuários finais”. “O objetivo é fazer com que a inovação no jornalismo passe de ‘orientado pela tecnologia’ para ‘empoderada pela tecnologia’” (POSETTI, 2018, p. 08, tradução nossa⁴³).

Assim, nos próximos subcapítulos, é realizada uma discussão sobre que propostas de valor podem interessar ao público ao ponto de ele estar disposto a apoiar o jornalismo praticado por certas organizações noticiosas e não por outras presentes no ecossistema digital. Em seguida, são apresentadas e explicadas as formas de rentabilização a partir das quais o jornalismo digital pode ser financiado.

Também é abordado de que maneiras essas organizações se relacionam com seus públicos e constroem com eles comunidades. Este último item tem uma relação próxima com um dos fatores de que fala Pavlik (2013) que devem ser considerados ao se desenvolver uma estratégia inovadora num modelo de negócio: a convergência do uso das mídias móveis e redes sociais pelos cidadãos e seu impacto no consumo de notícias; tema que, portanto, se faz necessário ser abordado na parte final deste capítulo. Dessa forma, o público está no centro do debate destes três elementos do modelo de negócio e é, direta ou indiretamente, peça fundamental na sustentabilidade do jornalismo digital.

2.2.1 Proposta de valor: o que faz o público querer apoiar o jornalismo digital

A essência de um modelo de negócios está, segundo Teece (2010, p. 172, tradução nossa⁴⁴), em “definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, induz os clientes a pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucro”. Similarmente, Porter (1985, p. 38) define valor como “a quantidade de compradores dispostos a pagar pelo que uma empresa lhes fornece”. Definido por Bovet e Martha (2001, p. 33), como “um produto ou

⁴³ No original: “The goal is to move journalism innovation from being ‘technology-led’ to ‘technology-empowered’” (POSETTI, 2018, p. 08).

⁴⁴ No original: “The essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit” (TEECE, 2010, p. 172).

serviço de criação de utilidade que uma empresa oferece aos clientes”, a proposta de valor é o coração de um negócio, e o que leva o público a apoiar ou não um meio jornalístico.

Devido ao grande volume de informação disponível atualmente, o valor social, funcional e econômico da notícia têm sido afetado. Assim, o valor que tornou o modelo comercial das organizações jornalísticas possível no século XX está sendo destruído por outros provedores ou distribuidores de conteúdo que têm, progressivamente, atraído leitores, telespectadores e ouvintes. Considerando que a propensão do público a pagar ou não por uma proposta de valor passa pela relação da oferta e da procura, neste cenário de ampla gratuidade informacional, a criação de valor é um ponto-chave no caminho da sustentabilidade de empresas jornalísticas na era digital (PICARD, 2010).

Segundo Picard (2010), o conceito de criação de valor é baseado no princípio de que a percepção de valor deve ser produzida para um conjunto de intervenientes – quais sejam: investidores, anunciantes, jornalistas, público e sociedade⁴⁵ –, e gira essencialmente em torno de três estratégias: 1) proporcionar a mesma performance do concorrente a um preço mais acessível; 2) criar valor adicional ao oferecer recursos diferenciados dos concorrentes; e 3) transmitir maior valor ao consumidor do que os outros concorrentes.

Amit e Zott (2001) propõem que um modelo de negócios é um importante *locus* de inovação e uma fonte crucial de criação de valor tanto para a empresa quanto para seus fornecedores, parceiros e clientes. Picard (2010) argumenta que a criação de valor para o público é muito mais desafiadora, se comparada a outros intervenientes, porque além de informarem, entreterem e estimularem, os produtos noticiosos devem fornecer ao público conhecimento e compreensão, que auxiliam nas tomadas de decisão e na resolução de desafios de suas vidas e profissões.

Dessa forma, a aplicação do conceito de criação de valor na mídia tem “implicações significativas para as organizações noticiosas e para a sociedade como um todo porque força a reconsideração de que conteúdo é fornecido, como é fornecido, as pessoas para as quais está disponível e como estas o utilizam” (PICARD, 2010, posição 181).

Levando em consideração que a comunicação hoje acontece em uma via de mão dupla entre produtores e consumidores, é interativa, com mais veículos de mídia

⁴⁵ Embora, conforme Picard (2010), para que as organizações noticiosas desenvolvam condições para a sustentabilidade é preciso que elas criem valor para todos estes intervenientes, optou-se, neste estudo, por focar no valor criado para o público, uma vez que muitos dos meios jornalísticos nativos digitais aqui estudados contam principalmente com fontes de receita oriundas de sua audiência.

especializados – em detrimento da mídia de massa – e acessada a partir de dispositivos móveis, é preciso que os meios jornalísticos busquem compreender de que forma as notícias e informações criam valor para o público.

A crise que vem sendo enfrentada pela indústria jornalística nos últimos anos força gestores e empresários a tentar encontrar alternativas de financiamento para os produtos noticiosos. Muitas são as possibilidades já implantadas ou pensadas como crowdfunding, paywall, micropagamentos e native advertisement. Todas elas, em maior ou menor grau, demandam a conquista do público e o convencimento a ele de que vale a pena pagar pelo conteúdo produzido e distribuído pela empresa em questão. Isso significa que, ao demandar o financiamento por parte do consumidor, é preciso considerar profundamente o valor que está sendo criado e oferecido para que convença-o da validade do investimento financeiro (SILVEIRA, 2016a, p. 100-101).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 23-25), os valores que uma empresa entrega ao público podem ser “quantitativos (ex.: preço, velocidade de serviço) ou qualitativos (ex.: *design*, experiência do cliente)”, e são criados a partir da combinação de elementos como: *novidade* (“satisfazem um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes anteriormente sequer percebiam ter”), *desempenho* (“melhorar o desempenho de produtos e serviços”, muito utilizado no setor de PCs), *personalização* (“adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais”), *design* (“um produto pode se destacar por seu *design* superior”, é particularmente importante na moda e na indústria de eletrônicos), *marca/status* (“clientes podem considerar como valor o simples ato de poder usar e exibir uma marca específica”), *preço* (“oferecer valores similares por um preço menor”), *redução de custo* (“ajudar os clientes a reduzir custos”), *redução de risco* (“clientes valorizam a redução de riscos ao adquirir produtos e serviços”), *acessibilidade* (“tornar produtos e serviços acessíveis a clientes” financeiramente) e *conveniência/usabilidade* (“deixar os produtos mais convenientes ou fáceis de utilizar”).

Pesquisas mostram, segundo Picard (2010), que as escolhas do consumidor pelo produto noticioso são baseadas na percepção de funcionalidade, credibilidade, conveniência e preço, nessa ordem. Se os produtos concorrentes apresentam funcionalidade, a credibilidade torna-se o fator de motivação na escolha do consumo. Por sua vez, se não há diferença na credibilidade, a conveniência no uso torna-se fator de motivação, mas se também não há diferença aparente na conveniência, então, o preço assume o papel de destaque na escolha.

São duas as atividades das empresas jornalísticas que, segundo Picard (2010), são cruciais na criação de valor: 1) a produção efetiva de conteúdo pelos jornalistas, fotógrafos, cinegrafistas e outros profissionais da área; e 2) a seleção, organização, empacotamento e

processamento de conteúdo autocriado e obtido a partir de terceiros. Essas atividades possibilitam a criação de três tipos de valor para o consumidor, baseados em atributos contidos no conteúdo jornalístico, quais sejam: 1) benefícios funcionais, que auxiliam o consumidor a monitorar o mundo que o cerca e a lidar com questões e atividades em suas vidas; 2) benefícios emocionais, que envolvem a compreensão, auto-estima e senso de pertencimento e comunidade desenvolvidos a partir da experiência de uso do produto noticioso; e 3) benefícios de auto-expressão, que possibilitam ao público identificar-se com perspectivas, ideais e opiniões de uma fonte noticiosa em particular (PICARD, 2010). Ainda segundo o autor, parte significativa das organizações noticiosas foca apenas nas atividades funcionais, deixando de lado os outros dois grandes meios de criação de valor.

Embora a informação, matéria-prima básica do jornalismo, possua um baixo valor em seu estado bruto, após seu processamento pelos jornalistas, editores e comentaristas, ela ganha valor de forma significativa. Segundo Picard (2010), o valor que o usuário recebe pode ser em forma de *conhecimento* – consciência do saber e da fatualidade – e de *entendimento* – um grau acima do conhecimento, é baseado na estruturação do conhecimento e acrescenta significado a ele. O uso de ferramentas tecnológicas possibilita ao jornalista proporcionar ainda *experiência*. Nível intermediário entre o conhecimento e o entendimento, ela acontece quando algo não é simplesmente observado, mas quando é possível aos indivíduos envolverem-se em uma relação com o objeto ou o fato (PICARD, 2010). Segundo o autor, os benefícios funcionais e emocionais para os consumidores aumentam conforme o conteúdo os leva na direção do entendimento, e o benefício auto-expressivo para os leitores/usuários é aprimorado ao fornecer compreensão que pode ser expressa em interações com os outros indivíduos.

Se conhecimento, experiência e entendimento geram valor, o desafio que se coloca para as empresas jornalísticas, principalmente diante do declínio do consumo de notícias, é como traduzir isso em suas propostas de modo que gerem valor econômico suficiente para que possam garantir sua sustentabilidade. “O componente Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. [...] é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa e não outra” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 22). Nesse sentido, ainda de acordo com os autores, uma proposta de valor resolve ou satisfaz uma necessidade do consumidor, a partir da agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

Atendo-se às organizações jornalísticas, Picard (2010) afirma que elas devem ser capazes de identificar suas propostas de valor de forma clara, e que para sobreviverem e prosperarem no cenário midiático contemporâneo, essas empresas precisarão desenvolver propostas de valor únicas, que as destaquem dos outros fornecedores de notícias e informações. No caso da indústria de jornalismo, cujas empresas atuam, em grande parte, nos negócios de conteúdo, publicidade e distribuição (JARVIS, 2014), a criação de conteúdo acaba sendo a atividade central das organizações noticiosas (PICARD, 2010) e, portanto, suas propostas de valor são construídas, geralmente, em torno dessa atividade.

As novas formas de interação com os conteúdos e as mudanças no consumo midiático motivadas por novas interfaces (CANAVILHAS, 2011) têm produzido alterações importantes no ecossistema comunicacional. Neste sentido, é possibilitado às empresas jornalísticas aumentarem o valor da informação a partir da passagem do controle sobre a seleção da informação ao usuário por meio da interatividade e da navegabilidade (PICARD, 2010), facilitadas pelas inovações tecnológicas.

É importante salientar, no entanto, que a evolução das narrativas no jornalismo digital, e a conseqüente complexidade⁴⁶ destas, está relacionada com o desenvolvimento da infraestrutura disponível. Além disso, deve-se levar em consideração, que para se produzir narrativas com maior grau de complexidade e de interatividade são necessárias equipes multidisciplinares e equipamentos adequados, o que não dispõem, muitas vezes, os meios jornalísticos nativos digitais.

Nestes casos, talvez mais relevante do que a complexidade da narrativa do produto jornalístico é o entendimento por parte dos representantes da organização noticiosa de que ao passar de mera criadora de conteúdo para provedora de serviços de notícias a seus usuários, aumenta-se a importância da experiência e criam-se meios para a diferenciação do que é oferecido ao público (PICARD, 2010).

Nesse sentido, embora a venda de conteúdo esteja comumente no centro do negócio de muitas empresas jornalísticas, esta não é a única proposta de valor possível para estas organizações. Buscando identificar as fontes de criação de valor nos *e-business* (negócios

⁴⁶ Analisando o que define como "expansão da interface", Longhi (2020) desenvolve a concepção de narrativas complexas no ciberjornalismo, a partir do pensamento complexo de Edgar Morin; da teoria da interface e da imagem complexa, propostos por Català (2015, 2016); e de conceitos como jornalismo imersivo, imagem técnica, imagem interface e teoria da interface. A proposta destaca "um conjunto de princípios para as narrativas complexas no ciberjornalismo, derivados dos elementos expressivos resultantes das configurações mais recentes da imagem e da interface" (LONGHI, 2020, p. 38).

conduzidos na Internet), Amit e Zott (2001) propõem a construção do modelo de negócios como uma unidade unificadora de análise que captura a criação de valor decorrente de múltiplas fontes. Para identificar quais fontes são essas, segundo os mesmos autores, é preciso revisar conceitos que estudam como o valor é criado em uma organização, adaptando-os para o contexto da economia digital.

No caso específico do jornalismo, é preciso que sejam repensadas velhas práticas, abandonando-as ou adaptando-as para o ambiente conectado. “É muito difícil criar uma nova proposta de valor em uma estrutura organizacional constituída por uma cadeia de valor fundamentada em velhos hábitos de uma produção jornalística industrial e com resistência à adaptação ao ambiente digital” (SPINELLI, 2017, p. 70).

Ancorados na teoria de empreendedorismo e gestão estratégica, Amit e Zott (2011, p. 493, tradução nossa⁴⁷) identificam quatro dimensões interdependentes para a composição da proposta de valor nos negócios conduzidos na internet, quais sejam: “eficiência, inovação, retenção (*lock-in*) e complementaridades,” conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Fontes de criação de valor em negócios digitais



Fonte: traduzido pela autora com base em Amit e Zott (2001, p. 504).

⁴⁷ No original: “efficiency, complementarities, lock-in, and novelty” (AMIT; ZOTT, 2001, p. 493).

Adaptando essas estratégias identificadas por Amit e Zott (2001), Benvenido (2018) mapeia as ações que as empresas jornalísticas podem realizar para ampliar sua percepção de valor junto aos leitores/usuários:

Quadro 2 – Estratégias de criação de valor para a audiência

Estratégia (AMIT; ZOTT, (2001)	Valor para a audiência	Ação estratégica das empresas jornalísticas
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velocidade da informação ▪ Agilidade na produção e distribuição ▪ Credibilidade e qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar a comoditização ▪ Ter equipe eficiente e ágil ▪ Praticar as premissas do jornalismo
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atende aos desejos da audiência ▪ Modernização de processos e produtos por meio de recursos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de novos produtos e serviços, sistemas e modelos de negócio ▪ Fidelizar os clientes
Retenção*	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança ▪ Confiabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conteúdo exclusivo e personalizado ▪ Segmentação do mercado
Complementariedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximidade com a redação ▪ Novos produtos ▪ Conteúdo em várias plataformas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferecer novos produtos/serviços e disponibilizar o conteúdo em várias plataformas.

Fonte: adaptado de BENVENIDO (2018, p. 48)⁴⁸

Segundo Amit e Zott (2001), um dos principais impulsionadores de valor nos negócios digitais, a **eficiência** diz respeito, dentre outras coisas, à velocidade com que as informações podem ser transmitidas via Internet, o que torna a abordagem conveniente e fácil. No jornalismo, isso, certamente, é uma vantagem que as empresas digitais têm sobre os impressos. No entanto, é preciso tomar cuidado, pois só a rapidez na publicação pode levar à padronização e imitação da notícia (*commoditização*), reduzindo seu valor (PICARD, 2010). Assim, a eficiência diz respeito também à qualidade da informação que é produzida (BENVENIDO, 2018), o que contribui para o fortalecimento da credibilidade do meio jornalístico, elemento essencial para sua existência (CHRISTOFOLETTI, 2008).

Embora a introdução de novos produtos ou serviços, novos métodos de produção, distribuição ou *marketing*, ou o acesso a novos mercados tenham sido as fontes tradicionais de criação de valor por meio de **inovações**, a análise de Amit e Zott (2001) revela que *os e-business* também inovam nas formas de fazer negócios, ou seja, na estruturação de transações. Empresas jornalísticas inovadoras se destacam da concorrência por apresentarem vantagens

⁴⁸ Na tabela, onde está “Retenção”, estava originalmente “Trava”, como Benvenido (2018) traduziu a estratégia de criação de valor *Lock-in*. Adaptou-se no quadro para que não ficasse desconexo com o restante do texto.

competitivas que podem fidelizar a audiência, contribuindo para o aumento do número de leitores do meio (BENVENIDO, 2018). “O trabalho interno, como a criação de núcleos de desenvolvimento tecnológicos e capacitação de funcionários para produções multimídia, faz com que as empresas agreguem valor em seus produtos e serviços, atendendo os desejos do público” (BENVENIDO, 2018, p. 47).

As **complementaridades** estão presentes sempre que ter um pacote de bens combinados fornece mais valor do que o valor total de ter cada um dos bens separadamente (AMIT; ZOTT, 2001). Assim, no jornalismo digital, é importante que o meio esteja presente no maior número de plataformas possíveis – incluindo as redes sociais – para que, desta forma, consigam melhor acompanhar a rotina diária do leitor/usuário (PICARD, 2010). Outra forma de criar valor por meio da complementaridade é, além do conteúdo noticioso, oferecer ao público uma série de serviços de valor adicionado, subprodutos da informação ou não: “*newsletters* em geral com conteúdo diário ou de última hora distribuídos por e-mail”, “serviço de dossiês históricos de assuntos em conformidade com as agendas políticas, econômicas e sociais do país ou da comunidade”, “venda de livros ou de e-books produzidos por profissionais ligados à empresa ou mesmo editados de forma independente por um braço editor da empresa”, “cursos online”, dentre outros (COSTA, 2014, p. 107-108).

A quarta e última fonte de criação de valor indicada por Amit e Zott (2001), a **retenção** (*lock-in*) acontece quando os clientes são motivados, a partir da confiança e segurança que o meio inspira, a se envolverem em transações repetidas, evitando a migração deles para os concorrentes. Formas de reter o leitor/usuário ocorrem por meio de programas de fidelidade ou oferecendo a ele conteúdos especializados, cujos valores são considerados mais relevantes para grupos específicos (PICARD, 2010).

A criação de uma comunidade com o público também pode ser um dos mecanismos de retenção (AMIT; ZOTT, 2001).

A Amazon.com, por exemplo, adotou vários recursos de comunidade (Kotha, 1998), como sua ‘comunidade de interesses’, permitindo que seus clientes escrevam resenhas de livros. (Este, por falar nisso, é um exemplo interessante de como os e-business altamente conectados em rede podem permitir que os próprios clientes criem valor) (AMIT; ZOTT, 2001, p. 507, tradução nossa⁴⁹).

⁴⁹ No original: “Amazon.com, for example, has adopted various community features (Kotha, 1998) such as its ‘community of interests’ allowing its customers to write book reviews. (This, by the way, is an interesting example of how highly networked e-businesses can enable customers themselves to create value.)” (AMIT, ZOTT, 2001, p. 507).

Como será melhor explicado no subcapítulo 2.2.3, empresas que facilitam a construção de uma comunidade entre os usuários, além de poderem criar com seus públicos um vínculo maior do que uma mera relação de empresa-consumidor – e que contribui para a permanência deles (ou retenção) – podem, em alguns casos, contar com a ajuda voluntária deles na cocriação da proposta de valor da organização.

Baseado nesse referencial teórico, nos autores Amit e Zott (2001) e Benvenido (2018), elaborou-se o Quadro 3 que será utilizado como referência para construção das categorias de resposta do segundo modelo do questionário de pesquisa, no que diz respeito ao elemento proposta de valor do modelo de negócio.

Quadro 3 – Estratégias e ações ligadas à proposta de valor

Estratégia (AMIT; ZOTT, 2001)	Valor para audiência	Ação estratégica das empresas jornalísticas (BENVENIDO, 2018)	Questionário: Assinale a(s) estratégia(s) utilizadas pelo meio
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidade da informação; • Agilidade na produção e distribuição; • Credibilidade e qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar a comoditização; • Ter equipe eficiente e ágil; • Praticar as premissas do jornalismo. 	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia;</p> <p>b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações;</p> <p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.</p>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Atende aos desejos da audiência; • Modernização de processos e produtos por meio de recursos tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de novos produtos e serviços, sistemas e modelos de negócio; • Fidelizar os clientes. 	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;</p> <p>d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da</p>

			<p>notícia;</p> <p>e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita);</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio.</p>
Retenção	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança; • Confiabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo exclusivo e personalizado; • Segmentação do mercado. 	<p>a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público;</p> <p>b. disponibiliza programas de fidelidade;</p> <p>c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal);</p> <p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo assim uma comunidade com o público.</p>
Complementaridade	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade com a redação; • Novos produtos; • Conteúdo em várias plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer novos produtos/serviços e disponibilizar o conteúdo em várias plataformas. 	<p>a. Sim, o meio oferece outros produtos e/ou serviços além da notícia;</p> <p>b. Não, o meio oferece ao público apenas o produto noticioso.</p> <p>Se respondeu sim, quais? (pergunta dissertativa)</p> <p><i>Plataformas em que é possível acessar o conteúdo do meio:</i></p> <p>a. aplicativo próprio</p> <p>b. boletins informativos (<i>newsletters</i>)</p> <p>c. <i>Spotify</i> e afins (podcasts)</p> <p>d. plataformas de agregação como <i>Apple News</i> e <i>Flipboard</i>;</p> <p>e. Facebook</p> <p>f. Instagram</p> <p>g. Twitter</p> <p>h. Tiktok</p>



Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico abordado neste capítulo.

Além das estratégias de criação de valor para o público aqui apresentadas, também serão verificados quais os códigos linguísticos utilizados pelas organizações presentes no Mapa do Jornalismo Independente para compor suas narrativas jornalísticas, se há “textos, som, fotografias, vídeos, ilustrações, música, efeitos” (SÁNCHEZ-GARCÍA; SALAVERRÍA, 2019, p. 06, tradução nossa⁵⁰). Esses códigos descritos pelos autores serão opções dentre as quais os representantes dos arranjos mapeados poderão escolher. Em “som”, está contido “*podcast*”, a fim de tornar mais evidente onde esse formato se encaixa; em “ilustrações”, está “charge”. Também é incluída uma pergunta sobre qual o “tipo de jornalismo” que é praticado por esses arranjos, quais sejam: a) notícias gerais; b) cobertura política; c) cultura; d) ciência; e) meio ambiente; f) direitos humanos; e g) economia (SEMBRAMEDIA, 2017, p. 29). Embora os formatos e o gênero narrativo não sejam o foco dessa pesquisa, acredita-se ser importante apresentar na coleta de dados resultados que indiquem a variedade e complexidade do uso destes elementos implementado pelos arranjos, pois estes aspectos compõem a totalidade da proposta de valor de um meio jornalístico.

2.2.2 Fontes de receita: as formas pelas quais o jornalismo digital se financia

O componente fontes de receita de um modelo de negócio “representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes” e pode ser de dois tipos: “1) transações de renda resultantes de pagamento único e 2) renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 30). Ainda segundo esses autores, há diversas maneiras de se gerar fontes de receita: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/aluguéis/*leasing*, licenciamento, taxa de corretagem, anúncios.

⁵⁰ No original: “textos, sonidos, fotografías, vídeos, ilustraciones, música, efectos” (SÁNCHEZ-GARCÍA; SALAVERRÍA, 2019, p. 06).

“Cada Fonte de Receita pode ter diferentes mecanismos de precificação”, sendo os dois tipos principais: preço fixo e dinâmico (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 321).

Antes da internet, afirma Silveira (2016b, p. 82), o modelo de negócio das empresas jornalísticas era “baseado na venda de espaços publicitários para anunciantes”. A venda da audiência para quem desejasse promover seu produto ou serviço era uma fonte de receita bastante rentável para essas empresas de mídia, então “detentoras da atenção das pessoas durante eras de escassez de informação e conteúdo” (SILVEIRA, 2016b, p. 82). “O que se constata hoje é a dificuldade em gerar faturamento no meio digital como se fazia no meio impresso” (SPINELLI, 2017, p. 68).

Essa dificuldade ocorre porque o modelo de negócio praticado por mais de 100 anos pelas organizações noticiosas, baseado em uma audiência de massa e na oferta dessa audiência para os anunciantes, não tem condições de prosperar no cenário atual, devido ao fato de que boa parte do valor criado para os anunciantes na época das mídias de massas desapareceu, e continuará a desaparecer nos próximos anos (PICARD, 2010). O surgimento da internet e a popularização da tecnologia digital levaram à reestruturação da mídia, mudando seus métodos de financiamento e produção de conteúdo, transformando seu jeito de se relacionar com seus públicos e permitindo o surgimento de novas plataformas, a mídia online, na qual se trabalha com hipertextualidade, interatividade e multimídia (TÚÑEZ-LÓPEZ; TOURAL-BRAN; FRAZÃO-NOGUEIRA, 2020).

Neste processo, as notícias online perderam relativamente seu valor devido ao seu caráter crescentemente ubíquo e à cultura disseminada na internet de acesso gratuito à informação, o que afeta diretamente na intenção de pagar dos consumidores, impactando no modelo de negócio de boa parte dessas organizações noticiosas. Neste novo cenário, empresas jornalísticas têm surgido com novos modelos de negócios, cuja característica mais marcante talvez seja o fato de que elas não se baseiam somente em atividades noticiosas, mas numa variedade de produtos e serviços que recorrem às capacidades das organizações em processar e distribuir materiais e a fornecer novos tipos de fontes de renda (PICARD, 2010).

É verdade que recomenda-se, como estratégias de negócio nas empresas de mídia, colocar o cliente à frente do produto (AGUADO, 2017), mas ao fazê-lo a organização jornalística não pode perder de vista seu papel na sociedade. “O jornalismo constrói para si uma espécie de missão, de lugar e vocação social para si: fiscaliza os modelos estabelecidos, investiga e denuncia abusos, luta por uma camada da sociedade” (CHRISTOFOLETTI, 2008,

p. 35). Nesse sentido, “pode ser uma alternativa para as empresas informativas continuarem a produzir um jornalismo comprometido com o interesse público: inovar para angariar recursos por outros canais de negócio e obter capital para a sustentabilidade e produção de conteúdo jornalístico qualificado” (SPINELLI; SAAD, 2017, p. 93).

Respostas para a crise que atravessa o Jornalismo e que impacta, dentre outros fatores, na geração de receita das empresas, têm sido testadas por uma série de atores do campo, dentre eles, o que Mick e Tavares (2017, p. 133) chamam de “experiências jornalísticas abrigadas em novas formas de organização”. Neste grupo, situam-se também os “novos arranjos econômicos do trabalho do jornalista” (FIGARO, 2018) e as “novas experiências de jornalismo” (CHRISTOFOLETTI; SILVA, 2018).

De acordo com o estudo realizado pela Sembramedia (2017, p. 27) com projetos de mídia na América Latina, há, em termos gerais, “dois caminhos para aumentar a receita: gerar audiência para direcionar tráfego e publicidade ou alavancar a lealdade do público para obter receitas com *crowdfunding*, treinamento, eventos e outras fontes”. Figaro (2018) também indica algumas alternativas de financiamento adotadas por esses arranjos: doações de leitores/usuários, assinaturas, *paywalls*, *crowdfunding*, projetos em editais públicos nacionais e internacionais, a venda de serviços não vinculados diretamente ao jornalismo – como palestras e cursos – e a venda de serviços de comunicação – como assessorias e produção de conteúdos.

No Brasil, iniciativas nativas digitais, que não sejam influenciadas por quem financia a mídia de legado, tampouco circule na lógica dos *clickbait*s⁵¹, “são sustentadas em sua maioria por doações de fundações, de voluntariado ou via financiamento coletivo” (MICK; TAVARES, 2017, p. 133). Segundo Benson (2017), o surgimento do jornalismo sem fins lucrativos a partir de meados dos anos 2000, vem confiando fortemente em **doações de fundações filantrópicas**, como a *Ford*, *Gates*, *Open Society* e *Knight*, apesar do “investimento do setor de fundações em organizações de notícias ser relativamente pequeno”.

Realizado, muitas vezes, a partir de mecenato, essas doações podem vir de pessoas físicas ou jurídicas, e esses financiadores não exercem (ou não deveriam exercer) interferência

⁵¹ Os *clickbait*s são notícias com títulos sensacionalistas que, claramente, foram produzidas para conseguir cliques ou satisfazer alguma demanda publicitária; talvez sejam o resultado mais relevante do processo de mercantilização de notícias, enraizado em uma cultura organizacional que visa atrair a atenção dos leitores e incentivar os visitantes a clicar em um *link*, independentemente de sua qualidade e precisão (GOYANES; RODRÍGUEZ-CASTRO; CAMPOS-FREIRE, 2020).

em decisões editoriais, conforme explica Giusti (2019, p. 49): “O mecenato que hoje é praticado por empresários ou empresas possui objetivos fundamentalmente distintos dos do mecenato antigo. Não mais se limita à área das artes: é aberto aos campos tecnológico, social, jornalístico, de comunicação, entre outros”. Um exemplo disso é o meio jornalístico fundado por Glenn Greenwald, *The Intercept*, e o seu braço brasileiro, o *The Intercept Brasil*, financiado pela *Omidyar Network*, cujo dono é o empresário e mecenas Pierre Omidyar (GIUSTI, 2019, p. 44). Outro exemplo de organização jornalística sem fins lucrativos financiada por fundações é a agência Pública, que conta com dois desses financiadores institucionais: “a *Ford Foundation*, uma organização norte-americana, e a *OAK Foundation*, uma organização sediada na Suíça”, de acordo com o site do arranjo⁵².

Entretanto, de acordo com Benson (2017, p. 12), as fundações são menos um “antídoto” para a questão da sustentabilidade de *start-ups* de notícias sem fins lucrativos e mais um “pontapé inicial” para ajudar essas iniciativas até que elas consigam mais recursos oriundos de outras fontes de receita, como publicidade e do público. Dentre a miríade de possibilidades de financiamento no ecossistema digital, é preciso que os arranjos encontrem combinações que possibilitem a eles serem sustentáveis dentro de seus modelos de negócio.

Assim, ainda no contexto de iniciativas jornalísticas sem fins lucrativos, há outros modelos de financiamento que se destacam como, por exemplo, os **editais** lançados por órgãos ou agências de fomento do setor público e, também, por empresas privadas, que “podem financiar projetos jornalísticos, permitindo a ampla participação e concorrência dos veículos. Neste modelo de financiamento, a autonomia do veículo é garantida, uma vez que este impossibilita interferências editoriais” (ALVES; BITAR, 2017, p. 81). Segundo os mesmos autores (2017, p. 81), há ainda os editais de premiações “geralmente em dinheiro, para iniciativas inovadoras em algum ramo ou que contribuem para a solução de algum problema na sociedade”. Estes, no entanto, são formatos de receita intermitentes, não sendo capazes de, sozinhos, garantirem a viabilidade financeira de um veículo de forma contínua.

Em meio às possibilidades de fontes de receita, alguns modelos de financiamento se sobressaem do ponto de vista do consumidor final: a) a oferta de conteúdos e serviços gratuitos, portanto, buscando renda alternativa; b) um modelo baseado no pagamento pelo acesso ao conteúdo (assinatura, micropagamentos ou pagamento por produto individual, etc.), que também pode ser complementado com outras fontes de receita; e c) um terceiro modelo

⁵² Disponível em: <https://apublica.org/transparencia/>. Acesso em: 21 set. 2021.

que combina os dois primeiros, o *freemium* (junção das palavras *free* e *premium*), no qual o acesso a uma parte do conteúdo é gratuito, mas os usuários precisam pagar para acessar o conteúdo exclusivo (GOYANES; RODRÍGUEZ-CASTRO; CAMPOS-FREIRE, 2020).

O modelo *freemium* é caracterizado por uma grande base de usuários se beneficiando de uma oferta gratuita. A maioria nunca se torna cliente pagante; apenas uma porção pequena, geralmente menos de 10%, assina os serviços pagos. Esta pequena base de usuários pagantes subsidia os usuários gratuitos. Isso é possível devido ao baixo custo em servir aos usuários gratuitos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 96).

Ainda dentro das possibilidades de receita oriundas do público, uma estratégia possível é desenvolver uma proposta de valor única e, portanto, difícil de imitar ou substituir, o que faria com que os leitores/usuários estivessem mais dispostos a pagar por ela. É o que fazem conglomerados de mídia que utilizam-se do acesso pago (*paywall*), “sistema desenvolvido para empresas de mídia que garante a gestão de acesso a conteúdos exclusivos mediante assinaturas digitais pagas” (FLORES, 2017, p. 179).

No entanto, apesar de grandes empresas jornalísticas, como *New York Times*, *Financial Times* e *The Wall Street Journal*, adotarem *paywalls* como uma forma bem sucedida de monetizar com o conteúdo digital, estes casos configuram-se mais como exceção à regra (GOYANES; RODRÍGUEZ-CASTRO; CAMPOS-FREIRE, 2020); sendo as assinaturas digitais como única fonte de receita, muitas vezes, insuficientes para sustentar o negócio de meios jornalísticos digitais com menos capilaridade comercial.

Enquanto o modelo de **assinaturas** é baseado no pagamento pelo acesso ao conteúdo que, de outra forma, não está disponível (*paywall*) ou é baseado em um número limitado de conteúdos gratuitos até que o acesso a eles seja bloqueado (*soft* ou *metered paywall*); o **micropagamento** consiste no pagamento por unidade de conteúdo e, por isso, equivale a valores muito pequenos.

Um exemplo de arranjo que utiliza-se das assinaturas é o site JOTA⁵³, um dos nativos digitais presentes no Mapa do Jornalismo Independente, que possui um *soft paywall* – o leitor se cadastra gratuitamente, pode acessar até dez matérias por mês antes de ser bloqueado, e recebe duas *newsletters* diárias, uma com as últimas notícias e outra com as mais lidas – e disponibiliza dois modelos de assinatura: a individual, com valor diferenciado para

⁵³ Disponível em: <<https://www.jota.info/>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

estudante (metade do preço), e a corporativa. Ambas oferecem acesso ilimitado aos conteúdos do site e o recebimento de mais uma *newsletter*, a “Direito na mídia”, um *clipping* diário de notícias relacionadas ao mundo jurídico publicadas pelo JOTA e por outros meios jornalísticos. De acordo com a seção de FAQ (perguntas frequentes) do JOTA⁵⁴, a assinatura corporativa é direcionada para escritórios ou empresas. Para isso, o responsável pela organização deve informar a quantidade de funcionários/colaboradores que deverão ter acesso ao site, é criado um *login* para cada um deles. A vantagem desta modalidade é que quanto maior o número de usuários, menor o valor individual por assinatura.

Além disso, este arranjo aposta na venda de assinaturas de pacotes do JOTAPro: “produtos temáticos produzidos pelos repórteres e especialistas em dados que trazem avaliações e previsões mais exclusivas sobre o mundo do poder, e seus impactos financeiros” (GIACOMASSI, 2019, online). Estes produtos estão divididos nos temas Tributos, Poder e Saúde, trazendo movimentações importantes nestas áreas. O JOTAPro⁵⁵ conta ainda com ferramentas, como a “*tracking*”, para acompanhamento legislativo nas esferas municipal, estadual e federal, e outras baseadas em inteligência artificial que, a partir de estatísticas, traz modelos preditivos relacionados ao Congresso Nacional. Devido à pandemia da Covid-19, o nativo digital criou o JOTAPro Crise, com informações sobre questões sanitárias, logísticas, tributárias, trabalhistas, políticas e econômicas.

O **financiamento coletivo (*crowdfunding*)** funciona geralmente com campanhas de engajamento junto a seus leitores/usuários para arrecadação de doações de valores geralmente especificados. “Além do financiamento coletivo baseado em doações (*donation based*), o modelo mais praticado no Brasil é o baseado em recompensas (*reward based*), em que o apoiador faz a sua contribuição em troca de uma recompensa simbólica ou uma premiação” (ALVES; BITAR, 2017, p. 82). Segundo os mesmos autores, as plataformas de *crowdfunding* disponibilizam geralmente três modalidades: 1) *tudo ou nada*: “ao final do tempo de exposição, se o projeto não atingir a meta estabelecida de doações, o dinheiro arrecadado volta para os doadores e o projeto não é financiado”, 2) *flexível*: “se ao final do prazo a meta não for cumprida, o projeto fica com o que foi arrecadado” e 3) *recorrente*: “funciona por meio de contribuições mensais de qualquer valor feitas pelos apoiadores, o que possibilita que as iniciativas tenham recursos a cada mês e consigam suprir em partes a sua necessidade financeira para continuar funcionando” (ALVES; BITAR, 2017, p. 82). De acordo com Rocha

⁵⁴ Disponível em: <<https://www.jota.info/faq>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

⁵⁵ Informações extraídas do site <<https://www.jota.info/pro>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

e Bitar (2017), essas três modalidades estão presentes nas plataformas que oferecem tanto financiamento baseado em recompensas quanto em doações.

Já o modelo de **associação (*membership*)**, popularizado pela noção do apoiador dividido em camadas de financiamento, consiste em oferecer assinaturas com uma associação paga opcional, no lugar de solicitar doações. Os membros pagam regularmente taxas, mesmo que o conteúdo esteja sempre disponível abertamente, tendo alguns benefícios como recompensas pela sua associação/filiação, que podem incluir convites para eventos, edições especiais, boletins informativos nos bastidores, descontos no estilo *Groupon* com anunciantes locais e outros sinais de agradecimento úteis para a construção da comunidade e com baixo custo para a publicação (ROBINSON; GRENNAN; SCHIFFRIN, 2015). O financiamento coletivo recorrente, uma das modalidades de *crowdfunding* conforme visto acima, assemelha-se a uma associação, à medida que permite ao leitor/usuário apoiar mensalmente o meio jornalístico, a partir de faixas de contribuição especificadas ou não, porém nem sempre há recompensas e não necessariamente a audiência é inserida no processo produtivo e de avaliação do jornalismo que é produzido, como geralmente ocorre no modelo *membership*. Segundo a Sembramedia (2017, p. 33), “as doações da audiência oferecem um potencial promissor de receita para empreendimentos orientados por causas”, como são muitos dos meios jornalísticos aqui estudados.

Um exemplo de arranjo que utiliza como fonte de receita o modelo *membership* é a Pública, primeira agência de jornalismo investigativo sem fins lucrativos do Brasil (GIACOMASSI, 2019), com seu Programa de Aliados. Conforme consta em seu site⁵⁶, o projeto foi desenhado com base em três metas de receita: a primeira, de R\$ 20 mil por mês, que já foi atingida⁵⁷, promete mais reportagens investigativas e cobertura mais ágil com aumento de 20% de sua produção jornalística; a segunda, de R\$ 30 mil por mês, representa um aumento de 30% da produção jornalística da agência, mais núcleo de *podcasts* da Pública; e a terceira, de R\$ 50 mil por mês, deve trazer um aumento de 50% de sua produção, mais reportagens publicadas todo mês em espanhol e inglês em sites estrangeiros.

A contribuição dos leitores foi dividida em quatro faixas de valores, que podem ser pagas mensalmente – R\$ 10, R\$ 20, R\$ 50 e R\$ 100 – ou anualmente – R\$ 100, R\$ 200, R\$ 500 e R\$ 1.000 – e as recompensas dos apoiadores variam de acordo com a camada de

⁵⁶ Disponível em < <https://aliados.apublica.org/>>. Acesso em: 20 maio 2020.

⁵⁷ Situação observada em março de 2020.

contribuição: na primeira faixa, o membro – ou aliado, como é chamado no contexto do programa – tem direito à *newsletter* exclusiva, ao contato direto com Editor de Audiências e à votação em entrevista do mês; na segunda camada, o apoiador tem direito a todos os itens da camada anterior mais descontos de 10% em livros de editoras parceiras; na terceira faixa, soma-se aos itens do nível anterior uma foto (por ano) dos fotógrafos da Pública impressa em A4, com a diferença do desconto em livros de editoras parceiras ser de 20% em vez de 10%; e no quarto e último nível de contribuição, o aliado tem direito a todos os itens da terceira faixa mais um livro-reportagem (por ano) selecionado pela equipe da Pública.

Além das fontes de receita oriundas do público, como nos modelos de **assinaturas**, **micropagamento**, **financiamento coletivo** e **membership**, e de recursos recebidos de **fundações** e **editais ou leis de incentivo**, outras possibilidades de financiamento na miríade de opções disponíveis no ecossistema digital são, do ponto de vista dos anunciantes: **publicidade convencional** (venda de espaço de publicidade, com inserção de *banner* na plataforma digital do meio); **branded content**, ou **conteúdo de marca** (criação de conteúdo pelo veículo jornalístico diretamente relacionado ao universo de uma marca); **eventos** (organização de eventos para captação de recursos tanto com a venda de ingressos ao público quanto por meio de patrocínio de empresas que queiram ser associadas a eventos realizados por determinada organização jornalística). Além destes, há ainda, no âmbito da prestação de serviços, a realização de **treinamentos e cursos**: o meio oferece eventos de formação na área de jornalismo ou correlatas ministrado pela própria equipe ou por outros especialistas; e a **venda de materiais diversos** produzidos ou não pelo meio jornalístico, como e-books, cartilhas e manuais.

Buscou-se sistematizar todas essas opções de fontes de receita destacadas neste subcapítulo no quadro abaixo, que irá guiar a roteiro de perguntas do questionário direcionado aos arranjos jornalísticos ativos no Mapa do Jornalismo Independente, na seção que diz respeito às formas de financiamento.

Quadro 4 – Fontes de receita de meios jornalísticos digitais

Modelo de financiamento	Como funciona	Origem do financiamento
Assinaturas (<i>subscription</i>)	baseado no pagamento pelo acesso ao conteúdo (<i>paywall</i>) ou em um número limitado de conteúdos gratuitos até que o pagamento pelo acesso seja	Audiência

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

Legenda: modelos de receita nos quais serão baseadas as categorias de resposta da seção sobre financiamento do segundo modelo do questionário de pesquisa. Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com Barland (2013), do ponto de vista dos serviços digitais que emergiram com a internet, há três categorias principais, que podem se sobrepor: 1) serviços pagos pelo usuário (quando o fluxo de receita é gerado a partir do pagamento dele pelo acesso ao serviço digital); 2) serviços de solução de problemas (concede aos usuários acesso a ferramentas digitais úteis para problemas específicos, podendo ser serviços pagos pelo usuário ou

gratuitos); e 3) serviços que conectam consumidores e fornecedores (representados por muitos serviços diferentes, em que o objetivo é conectar o consumidor com o fornecedor de uma nova forma).

A partir dos estudos de caso conduzidos pelo mesmo autor, foi possível verificar, no contexto de empresas midiáticas na Noruega e na Suécia, o desenvolvimento de um novo modelo de receita bilateral que se beneficia das maneiras como o conteúdo jornalístico atrai leitores. Neste modelo de receita, empresas de mídia utilizam o jornalismo para obter tráfego digital que é usado como um canal de *marketing* para expor serviços digitais que os próprios meios de comunicação oferecem aos usuários (BARLAND, 2013, p. 100).

No entanto, uma observação sobre esse modelo de receita reside no fato de que ele é mais provavelmente aplicável a grandes empresas de mídia, com capacidade financeira de desenvolver internamente tais serviços digitais e/ou de comprá-los de terceiros, o que geralmente não é o caso de meios jornalísticos nativos digitais. Outra questão de cunho ético que se apresenta nesse modelo é se o setor comercial da empresa jornalística não acabaria influenciando a área editorial – problema semelhante ao modelo de financiamento do século passado baseado em publicidade –, resultando em uma mistura de interesses que pode ser uma ameaça ao senso de confiança do público no jornalismo que é produzido (BARLAND, 2013).

Nos casos em que essa mistura de interesses possa ser evitada, utilizar esses fluxos de receita construídos, principalmente, sobre o tráfego digital obtido por meio de conteúdo jornalístico pode ser um dos caminhos possíveis, em que essas empresas de mídia usariam “o jornalismo como um motor de tráfego e um meio de construir relações com o cliente para desenvolver negócios digitais” (BARLAND, 2013, p. 110, tradução nossa⁵⁸).

Assim, para empresas jornalísticas conseguirem rentabilizar na economia digital, defende Jarvis (2014, n.p, tradução nossa⁵⁹), é preciso que estas repensem seus modelos de negócios, movendo o eixo de empresas de venda de conteúdo – as notícias – para empresas de prestação de serviço – “ajudar as comunidades a organizarem seus conhecimentos para melhor se organizarem”. Pensamento semelhante é expresso por Picard (2010), para quem a ênfase no processamento de notícias deve mudar de mera cobertura para interpretação, ajudando o público a se organizar em meio ao mar de informação disponível. O mesmo autor defende ainda que as empresas jornalísticas precisam criar fontes de receita diversificadas

⁵⁸ No original: “these media companies have used journalism as a traffic engine and a means to build customer relations to develop digital businesses” (BARLAND, 2013, p. 110).

⁵⁹ No original: helping a community better organize its knowledge so it can better organize itself.

para ajudar a evitar dependências. Nesta perspectiva, conhecer seu público como indivíduos e comunidades é essencial para ser possível atendê-lo com mais relevância, construindo maior valor como resultado; essa é uma necessidade para os modelos de negócios da mídia, uma chave para a sobrevivência e o sucesso (JARVIS, 2014).

2.2.3 Relacionamento com clientes: construindo comunidades com o público

Do ponto de vista gerencial, o “relacionamento com clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) é essencial para a criação de valor. Especialmente para organizações cujas fontes de receita são oriundas de sua audiência, este elemento do modelo de negócio, negligenciado por anos pelas empresas jornalísticas de legado, subsidiadas principalmente pela publicidade de marca, se mostra um importante pilar de sustentação do jornalismo digital. As mudanças por que tem passado o jornalismo depois do surgimento das empresas de tecnologias fizeram com que as organizações midiáticas tivessem também de repensar seu *modus operandi* em relação ao público.

Para sustentarem-se na economia digital, os meios jornalísticos precisam reduzir o abismo entre eles e sua audiência, dentre outros motivos, porque a receita publicitária (de varejo, nacional e classificados), principal fonte de financiamento do jornalismo no século passado, diminuiu drasticamente nos últimos anos e a publicidade digital, ou *adtech* – “série de ferramentas digitais que dá a anunciantes um público a um só tempo muito maior e mais segmentado do que antes” – transferiu poder dos meios de comunicação para anunciantes (BELL *et al.*, 2017, p. 65). As empresas jornalísticas também precisam compreender que o valor que criam não é universal para todas as pessoas e grupos e que devem encontrar maneiras de atender aos vários tipos de valor para diferentes públicos que possam atingir; e uma forma de fazê-lo é a partir da interação significativa com clientes (PICARD, 2010).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 28), “o componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos”. Ainda segundo os autores, uma “empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada Segmento de Cliente”, podendo variar desde pessoais até automatizadas. Dentre as diversas categorias de relacionamento com clientes, estão:

Assistência pessoal: baseada na interação humana. O cliente pode se comunicar com um representante de verdade para obter auxílio durante o processo de venda ou depois que a compra esteja completa. Isso pode acontecer no próprio ponto de venda, por *call centers*, e-mail, entre outros.

Assistência pessoal dedicada: Esta relação envolve dedicar um representante específico para um cliente individual. Ela é mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo. Em bancos privados, por exemplo, gerentes dedicados servem aos clientes de maior renda. Relações similares podem ser encontradas em outros negócios, como gerentes que mantêm relações pessoais com clientes importantes.

Self-service: a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.

Serviços automatizados: este tipo de relação mistura uma forma mais sofisticada de self-service com processos automatizados. Por exemplo, perfis pessoais online dão ao cliente acesso a serviços personalizados. Serviços automatizados podem reconhecer clientes individuais e suas características, e oferecer informações sobre pedidos e transações. Na melhor das hipóteses, serviços automatizados chegam a simular uma relação pessoal (ex.: oferecendo recomendações de livros ou filmes).

Comunidades: cada vez mais, as empresas utilizam comunidades de usuários para se envolverem mais com clientes e *prospects*, e facilitar as conexões entre membros da comunidade. Muitas empresas mantêm comunidades online que permitem aos usuários trocar conhecimento e resolver problemas uns dos outros. As comunidades também podem ajudar as empresas a compreender melhor seus clientes [...].

Cocriação: muitas empresas estão indo além da tradicional relação cliente-vendedor para cocriar valor com os clientes. A Amazon convida os consumidores a escrever resenhas e opinar e, assim, criar valor para outros amantes de livros. Algumas empresas permitem aos clientes colaborar em novos projetos. Outras, como o YouTube, solicitam aos clientes a criação de conteúdo para consumo público (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 29).

Similarmente, Skaggs e Youndt (2003) afirmam que as empresas de serviços mantêm basicamente três tipos de relacionamento com seus clientes: 1) "Contato", relacionado à quantidade de interação que uma empresa mantém com o consumidor; 2) "coprodução", que se refere à menor ou maior quantidade de esforço - mesmo criativo - que um cliente deve fazer na produção do serviço; e 3) "personalização", explicada pela extensão em que uma empresa é capaz de personalizar a oferta para clientes individuais - coletando, processando e analisando dados sobre seus hábitos.

Meios jornalísticos que souberam aproveitar a internet e suas possibilidades de interação com o público têm mais chances de serem bem-sucedidos no desenvolvimento de relacionamentos significativos e inclusivos com eles. Isso tem sido fundamental especialmente quando são os leitores que subsidiam o meio, como é o caso das organizações cujas receitas são oriundas de modelos como assinaturas (*subscription*), como no caso do site JOTA, e financiamento coletivo (*crowdfunding*) e *membership*, como no caso da Pública. "Essa relação direta com o leitor é crucial para todo negócio que depende de assinantes ou

membros e, com o declínio da publicidade empurrando os meios para modelos de pagamento direto, controlar essa relação é fundamental” (BELL *et al.*, 2017, p. 64).

De acordo com Goligoski e Thompson (2019), há seis principais razões para leitores apoiarem organizações de notícias independentes: 1) aprender algo novo; 2) contribuir com *expertise*; 3) ter voz e ser ouvido; 4) descobrir sobre os processos do meio jornalístico (transparência); 5) mostrar amor por uma missão que importa; e 6) fazer parte de algo maior, uma comunidade. Esta última motivação coincide com o que, segundo os mesmos autores, leva pessoas a buscarem uma associação, a se tornarem membros de alguma coisa, como uma forma de se sentir parte de uma solução para o que está “quebrado” no mundo – o que pode ser traduzido na sensação de profunda insatisfação, compartilhada por muitos, com o *status quo*.

Dessa forma, para organizações noticiosas que utilizam do modelo de associação (*membership*), criar uma comunidade com seus usuários/leitores, para além de ser uma das categorias do relacionamento com clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), pode se configurar como uma proposta de valor para seus membros à medida que possibilita que a paixão individual de cada um se conecte a um propósito compartilhado ou coletivo (GOLIGOSKI; THOMPSON, 2019). Significa dizer que participar de uma comunidade não é fazer parte de uma multidão sem rosto, mas sim interseccionar esses dois lados: as diferentes individualidades e o propósito maior. Segundo Goligoski e Thompson (2019, p. 15), “encaixar estes dois pedaços desse quebra-cabeça é crucial para projetar e comercializar, com sucesso, programas de associação dentro e fora do setor de notícias”; é tão importante – se não mais – quanto delinear as recompensas funcionais que os membros podem desbloquear com suas faixas de contribuição.

Utilizando novamente o exemplo da Pública, o relacionamento próximo desta organização com seus clientes, segundo a editora de audiências da agência, Giulia Afiune, “contribui para a manutenção do Programa de Aliados, que é uma das fontes de receita do veículo” (RAMOS, 2020, p. 340). Neste contexto, o público deste meio participa ativamente na coprodução (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) ou na cocriação (SKAGGS; YOUNDT, 2003) da proposta de valor da agência, o que contribui para a ideia de comunidade da Pública junto a seus públicos à medida que promove “abordagens com orientação mais humana e participativa” (GOLIGOSKI; THOMPSON, 2019).

Assim, projetos movidos por membros

abordam o crescimento a partir de um ponto de partida diferente em comparação com outras plataformas digitais focadas em assinaturas ou produtos: o objetivo não é simplesmente crescer rapidamente ou por si só. Eles estão focados na saúde da comunidade, não apenas na expansão (GOLIGOSKI; THOMPSON, 2019, p. 34).

Além da saúde da comunidade, outras métricas a serem consideradas em modelos de associação, segundo os autores, são o engajamento e o impacto de qualidade – em detrimento de números brutos como a taxa de cliques –, o que evidencia a necessidade de novos métodos capazes de mensurar esses elementos (saúde, lealdade) essenciais para a comunidade – e não apenas o mero crescimento. Nesse sentido, algumas dessas métricas quantitativas e *inputs* qualitativos são: “retenção de usuários”; “diversidade de membros”; “maturidade (tanto na estabilidade da comunidade quanto no comportamento de líderes da organização)” (GOLIGOSKI; THOMPSON, 2019, p. 36).

Nessa lógica de organizações noticiosas movidas por apoiadores, destaca-se a importância das noções de prestação de contas (*accountability*) e de transparência, valores essenciais do jornalismo para conquistar novos públicos e resgatar a confiança do leitor, o que possibilita ao meio diversificar suas fontes de receita, considerando os programas de associação como uma opção promissora.

‘Transparência’ especifica o esforço de tornar visível o processo de produção de notícias, bem como suas limitações, e de fornecer ao público, que nos sites de *membership* é parte essencial da sustentabilidade do empreendimento, os bastidores da empresa - como seu dinheiro é gasto, quais recursos os jornalistas usam, etc. (CARPES-DA-SILVA; GRUSZYNSKI-SANSEVERINO, 2020. p. 33, tradução nossa⁶⁰)

A Pública é um desses meios para os quais a noção de *accountability* é valorizada. A agência conta com uma seção em seu site intitulada “Transparência”⁶¹, na qual é explicado de onde vêm os recursos que a financiam. Segundo Picard (2010), a confiança é uma forma de capital social que é muito importante para a sustentabilidade de organizações, e necessária se a empresa deseja criar relacionamentos de longo prazo eficazes com o cliente.

⁶⁰ No original: “‘Transparency’ specifies the effort of making visible the production process of news as well as its limitations, and providing the public, which in membership sites is an essential part of the sustainability of the enterprise, with the behind the scenes of the company —how their money is spent, what resources journalists use, etc” (CARPES-DA-SILVA; GRUSZYNSKI-SANSEVERINO, 2020. p. 33).

⁶¹ Disponível em: <https://apublica.org/transparencia/>. Acesso em: 08 fev. 2021.

No entanto, uma questão que se apresenta, especialmente para meios jornalísticos com equipes e recursos limitados, é: como criar programas de associação que continuem a atender qualitativamente a seus membros mesmo com o crescimento da comunidade? Como nem todas as organizações jornalísticas dispõem de uma grande equipe focada no relacionamento com clientes, três possibilidades de ação identificadas por Goligoski e Thompson (2019, p. 37) no funcionamento das comunidades podem ser a resposta: 1) membros apoiando outros membros; 2) membros atuando como detentores de normas da comunidade; e 3) um código forte de conduta, que consiste em “regras básicas estabelecidas para saber que condutas” a comunidade vai tolerar e quais não vai; sendo que “a comunidade deve ter um papel na definição e aplicação dessas regras básicas” (GOLIGOSKI; THOMPSON, 2019, p. 39).

Essas normas criadas para e pela comunidade auxiliam organizações do setor de notícias a proporcionarem experiências melhores e mais colaborativas para seus membros. Dessa forma, uma das maneiras de se criar e fortalecer a ideia de comunidade como uma proposição de valor é incorporando rotinas no fazer jornalístico que permitam a interação com seus públicos no que diz respeito à cocriação do valor da organização. De acordo com Carpes-da-Silva e Gruszynski-Sanseverino (2020), essas rotinas assumem vários formatos e podem facilitar a participação do público nas quatro etapas do fluxo de trabalho nas redações: planejamento, pesquisa e elaboração das notícias, edição e verificação de fatos, e pós-publicação.

Ferramentas simples que permitem aos membros votarem em assuntos de seu interesse, seções de comentários moderados, textos explicativos onde os editores solicitam sua experiência ou interesse em temas específicos, pesquisas estruturadas, trabalho real com dados compartilhados que podem ser pagos, participação em eventos editoriais e de treinamento, etc. A interação pode funcionar por meio de diferentes canais, como as plataformas de propriedade dos editores, mídia social (*Facebook Messenger* e grupos são ferramentas populares para isso), e-mails - onde diferentes versões de boletins informativos podem ser adaptados de acordo com os interesses e experiência dos membros inscritos - e até eventos *offline* e reuniões editoriais (Quamby *et al.*, 2019) (CARPES-DA-SILVA e GRUSZYNSKI-SANSEVERINO, 2020, p. 30, tradução nossa⁶²).

⁶² No original: “Simple tools enabling members to vote on subjects of their interest, moderated comments sections, callouts where publishers ask for their expertise or interest on specific themes, structured surveys, real work with data shared that can be paid, participation on editorial and training events, etc. Interaction can work through different channels, such as the publishers’ owned platforms, social media (*Facebook Messenger* and *Groups* are popular tools for that), emails—where different versions of newsletters can be tailored according to the interests and expertise of members subscribed—and even offline events and editorial meetings” (CARPES-DA-SILVA e GRUSZYNSKI-SANSEVERINO, 2020, p. 30).

Não é à toa que a figura do *community manager* (gerente de comunidade) está cada vez mais sendo requisitada nas empresas, inclusive em organizações de notícias. Este profissional é responsável pela gestão de uma determinada comunidade de pessoas que se relaciona diretamente com a empresa. É sua função fazer com que as pessoas que pertencem ao grupo se conectem entre si, alcancem seus objetivos e se sintam partes significativas do todo, e não apenas mais um número⁶³.

Esse relacionamento próximo com o público tem sido visível em meios jornalísticos nativos digitais, que, não raro, são orientados a uma causa ou têm explorado mercados de nicho, na contramão das práticas das grandes corporações de mídia e seus portais com editorias sobre vários assuntos. De acordo com pesquisa conduzida por Tejedor *et al.* (2020), com 14 iniciativas nativas digitais ibero-americanas, há uma tendência neste tipo de organização para modelos de negócios baseados em conteúdo diverso e hiperespecializado.

No caso do site brasileiro JOTA, cujo *expertise* de nicho é parte dos pontos fortes de seu modelo de negócio (ROBINSON; GRENNAN; SCHIFFRIN, 2015), seu relacionamento com clientes acontece via seção de Fale Conosco em seu site, com um FAQ e possibilidade de entrar em contato via e-mail; o arranjo também disponibiliza neste local a informação dos endereços da sede e dos escritórios, e de suas redes sociais. De acordo com o CEO do JOTA, Marc Sangarne (RAMOS, 2020, p. 335), o relacionamento com o público assinante do site jota.info acontece via redes sociais e atendimento online; “já para o cliente PRO, há uma área de *Customer Success*⁶⁴”.

Por meio do aprofundamento do relacionamento com seus públicos, o meio jornalístico pode conseguir aumentar sua receita (HANSEN; GOLIGOSKI, 2018). Segundo Quamby, Goligoski e Jenkins (2019, p. 06), no jornalismo digital, a interseção da receita do público e engajamento substancial ainda está em fase inicial; mas, "a receita do consumidor é uma peça-chave nessa equação e achamos que o envolvimento e a participação do público também são" (QUAMBY; GOLIGOSKI; JENKINS, 2019, p. 06, tradução nossa⁶⁵).

Neste sentido, mesmo imbuídas de uma lógica comercial, as empresas de mídia podem cumprir seu dever com o público com informações confiáveis e, por que não, serem

⁶³ Informação extraída de: <https://rockcontent.com/br/blog/gerente-de-comunidade/>. Acesso em: 21 set. 2021.

⁶⁴ *Customer Success* (Sucesso do Cliente) é uma filosofia corporativa pautada na garantia do alto desempenho dos clientes, sendo esses resultados provenientes das interações estratégicas deles com a empresa. Informação extraída de: <https://rockcontent.com/br/blog/customer-success/>. Acesso em: 19 nov. 2021.

⁶⁵ No original: “Consumer revenue is a key piece of this equation, and we think that audience involvement and participation is, too” (QUAMBY; GOLIGOSKI; JENKINS, 2019, p. 06).

percebidas como prestadoras de serviços para um público consumidor (CARPES-DA-SILVA; GRUSZYNSKI-SANSEVERINO, 2020) que participa ativamente da criação de valor a partir de mecanismo colaborativos criados por essas organizações.

A partir da discussão presente neste subcapítulo, elaborou-se o Quadro 5, que reúne os tipos de relacionamento com clientes. Com base neste quadro, serão elaboradas as categorias de resposta às perguntas do questionário de pesquisa que abordam este elemento do modelo de negócio.

Quadro 5 – Tipos de relacionamento com clientes

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

	Outras, como o <i>YouTube</i> , solicitam aos clientes a criação de conteúdo para consumo público.
PERSONALIZAÇÃO	explicada pela extensão em que uma empresa é capaz de personalizar a oferta para clientes individuais - coletando, processando e analisando dados sobre seus hábitos.

Legenda: categorias que serão utilizadas na seção sobre relacionamento com o público do segundo questionário de pesquisa. Fonte: elaborado pela autora baseado em Osterwalder e Pigneur (2011) e Skaggs e Youndt (2003).

2.3 O PAPEL DAS PLATAFORMAS DE REDES SOCIAIS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE JORNALISMO DIGITAL

Os processos de digitalização e de convergência midiática ao mesmo tempo que alteraram a natureza da imprensa, criando a necessidade das empresas noticiosas repensarem seus modelos de negócios, promoveram o surgimento de novos atores comunicacionais. Essas mudanças foram acompanhadas por processos empresariais e sociológicos (GONZÁLEZ-NEIRA; QUINTAS-FROUFE, 2020), e deram origem ao atual ecossistema midiático dominado por grandes empresas de tecnologia, modificando a relação das pessoas com a informação jornalística. “As mídias sociais agora são as formas mais amplamente usadas para encontrar e acessar notícias online do que ir diretamente para os canais dos meios jornalísticos (Newman *et al.*, 2016)” (NIELSEN; GANTER, 2018, p. 1603, tradução nossa⁶⁶).

Segundo dados do *Digital News Report 2019*, “57% da população entre 18 e 24 anos (Geração Z) e 43% entre 25 e 34 anos (Geração Y) recebem as notícias por esse tipo de plataforma (Newman *et al.*, 2019)” (DIREITO-REBOLLAL; NEGREIRA-REY; RODRÍGUEZ-VÁZQUEZ, 2020, p. 131, tradução nossa⁶⁷). A natureza ubíqua das plataformas de redes sociais, com a possibilidade de checagem e atualização desses serviços a partir de um dispositivo móvel (ARAGÃO, 2012), certamente, contribui para essa mudança na relação das pessoas com a notícia, cada vez, “mais portátil, personalizada e participativa” (CONDE, 2017, p. 416).

⁶⁶No original: “Social media are now more widely used ways of finding and accessing news online than going direct to news media (Newman *et al.*, 2016)” (NIELSEN; GANTER, 2018, p. 1603).

⁶⁷No original: “According to data from the latest Digital News Report, 57% of the population between 18 and 24 years old (Generation Z) and 43% of those between 25 and 34 years old (Generation Y) receive the news through these kinds of platforms (Newman *et al.*, 2019)” (DIREITO-REBOLLAL; NEGREIRA-REY; RODRÍGUEZ-VÁZQUEZ, 2020, p. 131).

Não se trata de desinteresse do público pela informação jornalística, pelo contrário. Os cidadãos continuam a ter um grande apetite por notícias, mas eles estão cada vez mais as consumindo a partir de dispositivos móveis e plataformas de redes sociais, por vezes, em combinação com a mídia tradicional, para acessar essas informações, incluindo as de cunho político (PAVLIK, 2013).

Dessa forma, apesar de não produzirem conteúdo, as redes sociais impactam o jornalismo à medida que atuam na distribuição de informação, concentram grande parte da atenção dos usuários e da publicidade de todo o planeta (CONDE, 2017) e “determinam o que o público vê, quem é remunerado por essa audiência e até que formato e gênero de jornalismo emplacam” (BELL *et al.*, 2017, p. 49).

Na prática, segundo Bell *et al.* (2017), isso significa que decisões tomadas por empresas como o *Facebook* e congêneres ditam a estratégia de toda organização jornalística, sobretudo daquelas que dependem da verba publicitária. Ainda de acordo com os autores (2017, p. 59), “a estratégia em plataformas varia segundo o modelo de negócios da organização jornalística [...] uma organização de imprensa sem fins lucrativos, disse que seus recursos buscam gerar ‘impacto’, pois é isso que interessa aos financiadores da entidade”. Já no caso de veículos menores e locais, “a escolha – de que plataformas usar e com que intensidade – parece um luxo” (BELL *et al.*, 2017, p. 60).

Neste sentido, além de terem reconfigurado a comunicação, transformando os hábitos de consumo de notícias na sociedade contemporânea, as redes sociais, juntamente aos dispositivos móveis, em especial os *smartphones* e *tablets*, têm impactado significativamente os modelos de negócio de empresas jornalísticas. Atuando como intermediários digitais (NIELSEN; GANTER, 2018) no acesso do público à informação, plataformas como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* se tornaram os novos *gatekeepers* (RUSSELL, 2017), resultando no surgimento de vários desafios relacionados a como os meios jornalísticos devem se relacionar com essas plataformas.

À medida que esses intermediários digitais assumem boa parte das funções de organizações de imprensa, se tornando atores cruciais no ecossistema jornalístico (BELL *et al.*, 2017), as empresas jornalísticas têm se tornado, cada vez mais, dependentes deles. Isso porque “um punhado de plataformas hoje controla a distribuição e a apresentação da informação, a monetização da publicação e a relação com o público”, criando um mercado totalmente novo, mercado este em que o jornalismo deve operar (BELL *et al.*, 2017, p. 51).

A incorporação de plataformas como as redes sociais nas rotinas do trabalho jornalístico é uma realidade tanto para organizações de grande porte, quanto – e, talvez, principalmente – para meios menores, geralmente, nascidos na internet. No entanto, uma desvantagem para os nativos digitais é que, na maioria dos casos, esses meios não possuem recursos suficientes para “investir em tecnologia e conhecimentos para criar produtos publicitários melhores e acompanhar o ritmo de desenvolvimento das plataformas” (BELL *et al.*, 2017, p. 69).

Assim, Nielsen e Ganter (2018) defendem que a relação dos meios jornalísticos com os intermediários digitais é marcada por tensões entre a busca por aproveitar, em curto prazo, as oportunidades oferecidas pelas plataformas para alcançar as pessoas, e preocupações sobre se tornarem muito dependentes, em longo prazo, desses intermediários, podendo perder o controle de sua identidade editorial, do acesso aos dados de usuário e partes centrais de seu modelo de receita. Nesse sentido, o dilema que se coloca para empresas jornalísticas é se “deveriam seguir no oneroso negócio que é ter uma infraestrutura de publicação própria, com um público menor, mas total controle sobre a receita, a marca e os dados da audiência”; ou se “deveriam ceder o controle dos dados de usuários e da publicidade em troca do considerável crescimento do público garantido por *Facebook* e outras plataformas” (BELL *et al.*, 2017, p. 50).

Ainda, a reação de meios jornalísticos diante das empresas de redes sociais tem sido, segundo Nielsen e Ganter (2018), basicamente, três: 1) simplesmente coexistem com as plataformas e se adaptam reativamente às maneiras pelas quais os intermediários digitais dominantes desenvolvem novos produtos e serviços; 2) alguns enfrentam os intermediários digitais em relação ao que consideram o uso injusto ou mesmo ilegítimo de seu conteúdo por essas plataformas; e 3) os meios jornalísticos que têm a oportunidade de colaborar com os intermediários digitais dominantes aproveitam essa oportunidade — são, geralmente, empresas noticiosas sediadas nos Estados Unidos, dado o fato de organizações como *Facebook* terem sua origem naquele país.

No primeiro grupo de reações às plataformas, encontram-se boa parte dos meios jornalísticos, que têm buscado estabelecer sua presença nas plataformas de redes sociais, ao mesmo tempo em que as utilizam como ferramentas fundamentais para disseminação de seus conteúdos (GARCÍA-AVILÉS, 2020). *Fanpages* e perfis são criados por empresas

jornalísticas no *Facebook* e no *Twitter*, respectivamente, como uma maneira de “atrair leitores para os sites dos jornais” (CONDE, 2017, p. 146).

De acordo com o relatório *State of News Media 2021* (PEW RESEARCH CENTER, 2021), todos os veículos de jornalismo digital do estudo, dentre eles, nativos digitais e meios de legado, têm presença oficial no *Facebook* e *Twitter*, enquanto pelo menos nove em cada dez têm presença no *Instagram* (96%) e no *YouTube* (93%), e menos têm contas no *TikTok* (57%) e no *Snapchat* (26%).

A estratégia de distribuição de *links* nas plataformas sociais pode funcionar, segundo o diretor de redação do *Buzzfeed*, Ben Smith. De acordo com ele, “o tráfego no site continuou subindo, pois as pessoas gostavam do que viam, gostavam da marca e iam para a *homepage*” (BELL *et al.*, 2017, p. 57). Além de um canal de distribuição do conteúdo, há também outros usos das redes sociais pelas empresas jornalísticas que valem serem citados.

Se antes, na era da mídia impressa, vez ou outra se fazia uma pesquisa para saber o que os leitores achavam do jornal, agora, na era da mídia digital, essa pesquisa pode ser feita instantaneamente e permanentemente por meios das redes sociais. “O jornal pode não só saber o que se fala dele e como se usa o material que ele produz, mas também saber o que pessoas e instituições falam do que está acontecendo. Assim pode (e deve) intervir nas redes com o seu conteúdo apropriado para cada situação” (COSTA, 2014, p. 85).

Além disso, as redes sociais têm sido utilizadas no processo de produção e atualização de notícias e/ou cobertura *in loco*: “As mídias sociais adquirem um papel destacado na busca por fontes (Thurman 2018) e informações (Paulussen e Harder 2014), e são um elemento essencial para a coleta e geração de notícias, especialmente em eventos de última hora (Lee 2016)” (DIREITO-REBOLLAL; NEGREIRA-REY; RODRÍGUEZ-VÁZQUEZ, 2020, p. 131, tradução nossa⁶⁸).

São duas as frentes que, segundo Costa (2014), um meio jornalístico pode atuar utilizando-se das redes sociais: na área comercial e no conteúdo. Na área comercial:

Divulgação proativa de eventos, campanhas, promoções; Planejamento e execução de eventos online e campanhas online – seja para captação de publicidade, seja de assinaturas digitais; Treinamentos e consultorias online para clientes – em especial

⁶⁸ No original: “Social media thus acquire an outstanding role in the search for sources (Thurman 2018) and information (Paulussen and Harder 2014), and are an essential element for news gathering and reporting, especially around breaking news events (Lee 2016)” (DIREITO-REBOLLAL; NEGREIRA-REY; RODRÍGUEZ-VÁZQUEZ, 2020, p. 131).

os clientes de publicidade; Rastreamento dos atributos e defeitos da marca; Acompanhamento do desempenho de mídia da publicação; E todo o trabalho de divulgação das atividades, promoções e eventos off-line (COSTA, 2014, p. 86).

Já na área do conteúdo:

Produção em tempo real de análises, com métricas, sobre quais conteúdos estão tendo qual tipo de aceitação entre os leitores; Produção em tempo real de análises sobre eventos em curso; Produção em tempo real de pautas; Compartilhamento em tempo real de *feedbacks*, respostas e notícias com os leitores; Administração da comunidade em torno da publicação; Captação de tendências e *insights* de curto, médio e longo prazo; Identificação de conversas estratégicas e produção de respostas imediatas ao leitorado (COSTA, 2014, p. 86).

No âmbito da criação de conteúdo voltado à interação com os leitores/usuários nas redes sociais, a noção da comunicação horizontal, presente nestas plataformas, propicia uma oportunidade para os meios jornalísticos se aproximarem de seus públicos. “No *Facebook*, por exemplo, as pessoas se comunicam como pares. As marcas que mais fazem sucesso ali falam aos seus curtidores na condição de semelhantes, *vide* as páginas da Coca-Cola, Disney, MTV ou Red Bull, todas com mais de 40 milhões de seguidores” (COSTA, 2014, p. 87). Para além da possibilidade de aumentar a visibilidade da marca, a questão que se coloca aos jornais está em “como fazer com que os internautas em rede se dediquem aos seus conteúdos nas outras plataformas. E, o mais importante de tudo, conseguir rentabilizar esse uso” (COSTA, 2014, p. 85).

De acordo com o relatório do *Tow Center for Digital Journalism* (BELL *et al.*, 2017), para o qual foram realizadas mais de 70 entrevistas com representantes de empresas jornalísticas tanto de legado como nativas digitais, monetizar com as plataformas de redes sociais não parece compensar, em termos de retorno do investimento, uma vez que ainda não há “indícios de uma transferência considerável de riqueza de empresas de tecnologia para organizações jornalísticas” (BELL *et al.*, p. 51). Mesmo assim, as empresas jornalísticas continuam a publicar nessas plataformas, pois além do fator visibilidade da marca e distribuição dos conteúdos nas redes, existem benefícios que podem obter em termos da relação com o público. “A eficiência com que as plataformas chegam a públicos muito maiores e mais segmentados é o maior benefício para organizações e profissionais do jornalismo” (BELL *et al.*, 2017, p. 60). Cabe às empresas jornalísticas entenderem como alcançar o público, como mantê-lo e desenvolver com ele laços significativos.

Desta forma, as redes sociais têm sido apropriadas por empresas jornalísticas como um importante canal de diálogo com leitores/usuários. No entanto, segundo a editora

executiva de novas mídias e desenvolvimento de audiências do *Wall Street Journal*, Carla Zanoni (BELL *et al.*, 2017, p. 64), o sucesso no relacionamento com clientes utilizando das redes sociais “depende da natureza da plataforma, da sua capacidade como meio de comunicação de se envolver com esse público e estabelecer uma relação de longo prazo que vá além da plataforma”.

Para Costa (2014, p. 85), “a presença dos jornais nessas mídias é inevitável, não somente pelo que cada jornal pode ganhar se relacionando com as pessoas, mas também porque, quer se queira, quer não, a marca de qualquer jornal está presente nas redes”. Em entrevista para Bell *et al.* (2017, p. 55), o fundador da *Vice*, Shane Smith, comenta: “se não está nessas plataformas, [o meio] está morto, mas se estiver nelas, não está ganhando dinheiro”. Pelo menos, não por meio dos mecanismos desenvolvidos pelas próprias plataformas para monetização, a exemplo do *Instant Article*⁶⁹, desenvolvido pelo *Facebook* para empresas jornalísticas.

Na busca por fluxos de receita mais substanciais nas plataformas, a monetização das organizações de notícias pode significar, no caso da publicidade, “vender ao anunciante tanto seu *know-how* como um conteúdo que funcione bem em mídias sociais”, como o fez o *Buzzfeed*, com seu canal de comida *Tasty*⁷⁰ (BELL *et al.*, 2017, p. 67).

Vale lembrar que porque “o jornalismo de qualidade não é algoritmicamente privilegiado nas plataformas” (BELL *et al.*, 2017, p. 70), as organizações de notícias que produzem matérias densas e aprofundadas precisam investir recursos humanos e financeiros na adaptação de seus conteúdos para melhor se adequarem à lógica de propagação do algoritmo. Ainda segundo os autores, no *Facebook*, por exemplo, o formato que tem melhores resultados de propagação é o vídeo, conteúdo mais caro para ser produzido.

No entanto, seguindo a lógica de funcionamento de redes sociais – como, por exemplo, que “postar em qualquer rede regularmente ajuda a fidelizar a audiência” e que a “interação com o público é mandatória” (COSTA, 2014, p. 87) –, o relacionamento significativo entre o meio e sua audiência encontra nestas plataformas um ambiente propício para ser desenvolvido. Isso acontece porque os usos das redes sociais estão associados “à

⁶⁹ O *Instant Article* é uma página dirigida do *Facebook* na qual são publicados conteúdos noticiosos diretamente e diferenciadamente pelos meios jornalísticos em parceria com essa rede social (CONDE, 2017). No site do *Facebook*, disponível em: <https://www.facebook.com/formedia/solutions/instant-articles>, acesso em: 20 set. 2021, define-se o *Instant Article* como “um formato nativo para editores para criar artigos rápidos e interativos no *Facebook*”.

⁷⁰ Disponível em: <https://tasty.co/>. Acesso em: 13 set. 2021.

formação de laços, à manutenção de interações e ao estabelecimento de comunidades que conjuntamente (de maneira mais ou menos coesa) constroem conhecimento e cooperam na seleção, filtragem e circulação de informações” (ARAGÃO, 2012, p. 07).

De acordo com Bell *et al.* (2017, p. 63), “não surpreende que as plataformas sociais se saiam melhor na hospedagem de conteúdo social e de conversas” do que as empresas jornalísticas, mesmo estas tendo tentado “por uma década montar comunidades e criar participação em seus monolíticos sites”; afinal, esse é o negócio de *Big Techs* como o *Facebook*. Não é à toa também que, para todos os *publishers* entrevistados no contexto do relatório do *Tow Center* (BELL *et al.*, 2017, p. 63), “a alocação de recursos e a criação de conteúdo em plataformas de terceiros era uma realidade cotidiana” e há, cada vez mais, equipes “dedicadas a gerenciar e a criar conteúdo para plataformas específicas – e a administrar as relações resultantes desse formato”.

Há também um facilitador no alcance ao público nestas plataformas para os meios que praticam o “jornalismo de causa”. Esse gênero jornalístico, se é que se pode chamá-lo assim, é geralmente adotado por meios nativos digitais, tanto “iniciativas de caráter ativista - mobilizando, a partir de causas políticas, práticas colaborativas, nas quais qualquer um pode produzir conteúdo - como organizações de jornalistas ou de profissionais da comunicação” (MICK; TAVARES, 2017, p. 133).

De acordo com estudo conduzido por Mendez, Palomo e Rivera (2020) com jornais nativos digitais na Espanha, apesar das equipes desse tipo de meio serem menores se comparados com as da mídia tradicional, elas são mais abertas à experimentação social. Exemplos das intenções de uso das plataformas sociais por esse tipo de organização jornalística no Brasil podem ser observados no estudo conduzido por Ramos e Lopes (2020, p. 145) com três nativos digitais brasileiros – *Énois*, revista *Azmina* e *data_labe* –, para os quais a construção da noção de comunidade com o público é vista “como algo importante e estratégico nas redes sociais digitais”.

O fato de todos terem uma pessoa da equipe responsável por responder às mensagens do público e fazer o monitoramento dessas redes (ainda que nem sempre de forma exclusiva) é uma indicação da preocupação destes nativos digitais com o relacionamento próximo com seus públicos, utilizando-se dessas mídias (RAMOS; LOPES, p. 145, 2020).

Porque esse modelo de atuação pode propiciar certa dependência nos intermediários digitais, muitos destes meios jornalísticos têm utilizado, além das redes sociais, outros canais

para chegar a seus públicos, como as *newsletters*, uma forma de direcionar o tráfego para seus sites de notícias e garantir que o leitor não esteja preso aos ambientes de plataformas como *Facebook* (HENDRICKX; DONDERS; PICONE, 2020).

Assim, os meios jornalísticos nativos digitais estão mais abertos a estabelecer formas mais híbridas de jornalismo e, conseqüentemente, um relacionamento mais inclusivo com seu público (CARPES-DA-SILVA; GRUSZYNSKI-SANSEVERINO, 2020, p. 31). Nesse sentido, de acordo com Mendez, Palomo e Rivera (2020, p. 125), estes meios têm confiado nas redes sociais não apenas para obter tráfego de audiência, mas para construir uma relação de proximidade com seus leitores/usuários que, tratados adequadamente, podem se tornar apoiadores.

2.4 MODELO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA AOS ARRANJOS JORNALÍSTICOS ATIVOS DO MAPA DO JORNALISMO INDEPENDENTE

Com base nas discussões teóricas dos capítulos um e dois desta dissertação, foi elaborado o conjunto de perguntas abertas e fechadas abaixo, que compõe o segundo modelo do questionário de pesquisa, direcionado ao grupo dos arranjos jornalísticos ativos do Mapa do Jornalismo Independente, aplicado na segunda parte das ações metodológicas desta investigação.

Seção 1: Identificação e proposta de valor

1. Qual dos termos abaixo o meio jornalístico em que você atua mais se identifica?
 - a. Alternativos/contra-hegemônicos
 - b. Independentes
 - c. Nativos digitais
 - d. Empreendedores/inovadores
 - e. Nenhuma das opções anteriores

2. Qual o tipo de jornalismo o meio em que você atua produz?
 - a. Notícias gerais (editorias diversas)

- b. Cobertura política
- c. Cultura
- d. Ciência
- e. Meio ambiente
- f. Direitos humanos
- g. Economia

Outro: _____

3. Há quanto tempo o meio jornalístico em que você atua existe?

- a. Menos de um ano
- b. De um a dois anos
- c. De dois a três anos
- d. De três a quatro anos
- e. De quatro a cinco anos
- f. Mais de cinco anos

4. Assinale quais das estratégias abaixo, relacionadas à criação de valor para a audiência, o meio jornalístico em que você atua adota de maneira contínua (marque mais de uma opção, se for o caso):

- a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia;
- b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações;
- c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.

Outro: _____

5. No último ano, o que o meio em que você atua realizou no quesito inovação? (marque mais de uma opção, se for o caso)

- a. criou novos produtos ou serviços;
- b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;
- c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;
- d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia;

- e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita);
- f. adaptou seu modelo de negócio.

Outro: _____

6. Quais estratégias abaixo o meio jornalístico em que você atua adota para garantir que o seu público permaneça apoiando vocês e não migre para a concorrência? (marque mais de uma opção, se for o caso)
- a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público;
 - b. disponibiliza programas de fidelidade;
 - c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal);
 - d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.

Outro: _____

7. Além do produto noticioso, o meio em que você atua oferece outros produtos e/ou serviços ao público?

Sim

Não

8. Se respondeu sim, quais? (se respondeu não, só escreva: “respondi não”, por gentileza)

9. Por meio de quais plataformas é possível acessar o conteúdo do meio em que você atua? (marque mais de uma opção, se for o caso)

- a. Aplicativo próprio
- b. Boletins informativos (newsletters)
- c. Spotify e afins (podcasts)
- d. Plataformas de agregação de conteúdo como Apple News e Flipboard;
- e. Facebook
- f. Instagram
- g. Twitter

h. Tiktok

Outro: _____

10. Quais códigos linguísticos são utilizados na narrativa jornalística do meio em que você atua?

Texto

Som (podcast)

Fotografia

Vídeos

Ilustrações (ou charge)

Música

Efeitos

Outro: _____

11. Como você vê o meio em que você atua hoje em comparação com como você o via em 2016, quando foi lançado o Mapa do Jornalismo Independente, da agência Pública? O que mudou de lá para cá?

Seção 2: Financiamento

12. Quantas fontes de receita o meio jornalístico em que você atua possui?

a. Uma

b. Duas

c. Três

d. Mais de três

e. Nenhuma

13. Quais são as fontes de receita do meio jornalístico em que você atua? (assinalar mais de uma se for o caso)

a. Assinaturas utilizando o Paywall (pagamento pelo acesso);

b. Assinaturas utilizando o Soft Paywall ou Metered Paywall (usuário acessa número específico de matérias até que precise pagar pelo acesso);

c. Campanhas de financiamento coletivo (crowdfunding) para projetos específicos/pontuais;

- d. Financiamento coletivo recorrente (mensal);
- e. Membership, ou associação (associados divididos em faixas de contribuição com recompensas. A audiência é inserida no processo produtivo e de avaliação do jornalismo que é produzido);
- f. Micropagamentos (permite o pagamento por unidade de conteúdo e, por isso, equivale a valores muito pequenos);
- g. Branded content (conteúdo de marca): criação de conteúdo que está diretamente relacionado ao universo de uma marca;
- h. Publicidade convencional (banner no site);
- i. Organização de eventos (exemplo lives) para captar recursos;
- j. Treinamentos ou cursos;
- k. Venda de materiais diversos (ebooks, cartilhas, manuais);
- l. Fundações;
- m. Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental).

Outro: _____

14. Qual o nível de receita do meio jornalístico em que você atua?
- a. Até R\$ 1.000 mensais
 - b. Entre R\$1.001 e R\$3.000 mensais
 - c. Entre R\$ 3.001 e R\$6.750 mensais
 - d. Entre R\$6.751 e R\$ 10.000 mensais
 - e. Mais de R\$ 10.000 mensais
 - f. Prefiro não responder
15. Há, pelo menos, uma pessoa focada na geração de receita do meio jornalístico? (escolha a resposta abaixo que melhor se adequa à realidade do seu meio jornalístico)
- a. Sim, temos uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade para isso.
 - b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
 - c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.
 - d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
 - e. Não temos alguém pensando a rentabilização do projeto.

16. O meio jornalístico em que você atua atingiu a sustentabilidade financeira?
- Sim.
 - Não.
 - Ainda não, mas estamos no caminho: projetamos que deve atingir até o meio jornalístico em que atuo completar cinco anos de existência.
 - Ainda não, mas estamos no caminho: projetamos que deve atingir até o meio jornalístico em que atuo completar entre cinco e dez anos de existência.

Seção 3: Relacionamento com o público

17. O meio jornalístico em que você atua possui uma pessoa trabalhando no relacionamento com o público?
- Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando exclusivamente nisso.
 - Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.
 - Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.
18. Escolha abaixo qual o tipo de relacionamento o seu projeto estabelece com seu público (pode assinalar mais de uma opção, se for o caso).
- ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO:** baseada na interação humana, está relacionado à quantidade de interação que uma empresa mantém com o consumidor. O cliente pode se comunicar com um representante de verdade para obter auxílio durante o processo de venda ou depois que a compra esteja completa. Isso pode acontecer no próprio ponto de venda, por call centers, e-mail, entre outros.
 - ASSISTÊNCIA PESSOAL DEDICADA:** Esta relação envolve dedicar um representante específico para um cliente individual. Ela é mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo. Em bancos privados, por exemplo, gerentes dedicados servem aos clientes de maior renda. Relações similares podem ser encontradas em outros negócios, como gerentes que mantêm relações pessoais com clientes importantes.
 - SELF-SERVICE:** a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.
 - SERVIÇOS AUTOMATIZADOS:** este tipo de relação mistura uma forma mais sofisticada de self-service com processos automatizados. Por exemplo, perfis pessoais

online dão ao cliente acesso a serviços personalizados. Serviços automatizados podem reconhecer clientes individuais e suas características, e oferecer informações sobre pedidos e transações. Na melhor das hipóteses, serviços automatizados chegam a simular uma relação pessoal (ex.: oferecendo recomendações de livros ou filmes).

- e. **COMUNIDADES:** as empresas utilizam comunidades de usuários ou ajudam a criar uma comunidade para se envolverem mais com clientes e prospects, e facilitar as conexões entre membros da comunidade. Muitas empresas mantêm comunidades online que permitem aos usuários trocar conhecimento e resolver problemas uns dos outros.
- f. **COCRIAÇÃO ou CO-PRODUÇÃO:** se refere à menor ou maior quantidade de esforço - mesmo criativo - que um cliente deve fazer na produção do serviço. Ex.: A Amazon convida os consumidores a escrever resenhas e opinar e, assim, criar valor para outros amantes de livros. Algumas empresas permitem aos clientes colaborar em novos projetos. Outras, como o YouTube, solicitam aos clientes a criação de conteúdo para consumo público.
- g. **PERSONALIZAÇÃO:** explicada pela extensão em que uma empresa é capaz de personalizar a oferta para clientes individuais - coletando, processando e analisando dados sobre seus hábitos.

19. Quais os canais utilizados para estabelecer e fortalecer o relacionamento com o público?

(assinale mais de uma se for o caso)

- a. Facebook
- b. Instagram
- c. Twitter
- d. LinkedIn
- e. Whatsapp
- f. Telegram
- g. Newsletters
- h. E-mail
- i. Tiktok

Outro: _____

3 FORMAS DE SUSTENTAÇÃO DE MEIOS JORNALÍSTICOS NATIVOS DIGITAIS NO BRASIL

Neste capítulo, serão retomadas, de modo mais específico, as duas partes que compõem as ações metodológicas adotadas no estudo do objeto empírico composto desta investigação. Primeiramente, é realizado o levantamento dos arranjos contidos no Mapa do Jornalismo Independente e sua categorização com base no *status* do projeto, se está ativo ou encerrado/inativo. Ainda nesta primeira etapa, é realizada uma triagem dentre as iniciativas ativas, para separar as que são projetos jornalísticos das que não são; e, por fim, é executado um levantamento preliminar das formas de financiamento dos meios jornalísticos ativos que puderam ser encontradas em seus perfis no Mapa da Pública e em suas plataformas digitais.

Na segunda parte das ações metodológicas, concentrada na aplicação dos questionários, são percorridos detalhadamente os parâmetros que orientam a análise dos dados a partir da aproximação com as reflexões contidas nas discussões sobre os conceitos apresentados nos capítulos anteriores. Construídos com base no referencial teórico mobilizado nos capítulos anteriores, os dois modelos de questionários buscaram complementar e ampliar as informações coletadas por meio da observação do Mapa e das plataformas digitais dos arranjos na primeira etapa, e responder ao problema de pesquisa e às hipóteses introduzidos no início desta dissertação.

Assim, após percorrer os caminhos trilhados para a obtenção dos contatos dos arranjos para, assim, ser possível a aplicação dos questionários, são descritos e analisados os dados obtidos, e verificadas as hipóteses dessa pesquisa. Por fim, é apresentado o quadro de referência dos modelos de negócios elaborado a partir dos dados obtidos com o questionário aplicado junto às iniciativas jornalísticas ativas que responderam terem atingido a sustentabilidade financeira ou estarem no caminho de atingir.

3.1 PARTE 1: CATEGORIZAÇÃO DAS INICIATIVAS MAPEADAS E ATUALIZAÇÃO DO MAPA DO JORNALISMO INDEPENDENTE

Utilizando-se do *corpus* total do Mapa do Jornalismo Independente, somando as duas seleções – da Pública e do público –, a primeira parte da pesquisa empírica desta investigação concentrou-se no estudo das 217 iniciativas mapeadas. Inicialmente, foi realizado, entre os dias 1 e 5 de fevereiro de 2021, o levantamento sobre o *status* dos arranjos presentes no Mapa e, na sequência, sua categorização em: a) ativos (atualizadas/em funcionamento); e b) encerrados ou inativos (desatualizados há mais de seis meses).

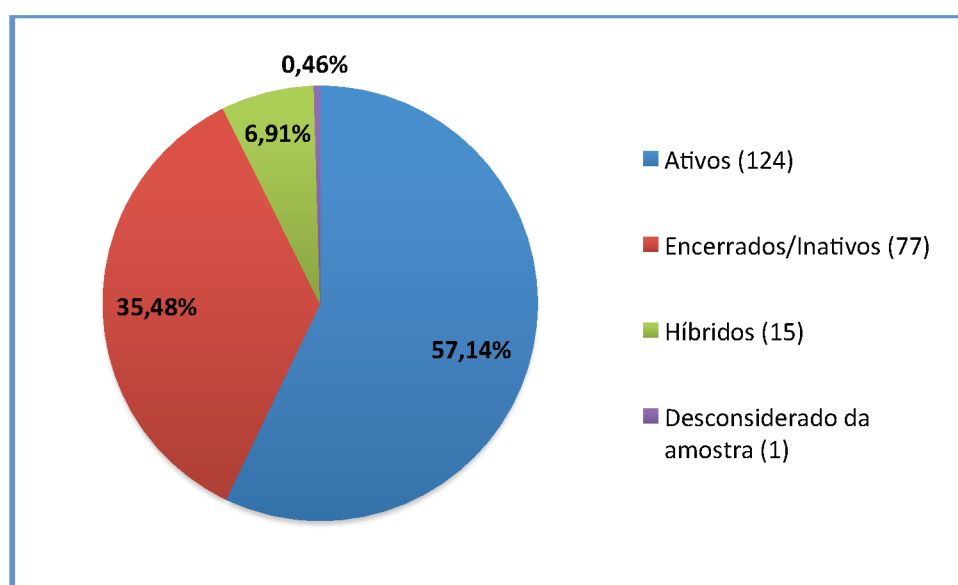
O período mínimo de seis meses para se considerar uma iniciativa inativa foi determinado levando-se em consideração que há intermitências no regime de publicação quando se tratam dessas iniciativas jornalísticas ditas independentes. Conforme visto brevemente no item 1.1 desta dissertação, a prática jornalística desses arranjos não cabe na lógica de periodicidade da grande mídia, com curtos e constantes intervalos entre uma publicação e outra. No caso dos arranjos, não é raro verificar longos hiatos e certa variabilidade nos intervalos de atualizações, o que não necessariamente significa que a iniciativa foi encerrada. De acordo com Figaro (2018, p. 72), existe uma “dificuldade de se sustentar uma cobertura com periodicidade definida” e isso se deve pelo menos em parte à “precariedade na produção e, conseqüentemente do trabalho”. Assim, a ideia de periodicidade, um dos pilares do jornalismo tradicional, não pode ser aplicada no contexto dos arranjos; no lugar, há um regime próprio de publicação, em que o tempo entre uma publicação e outra pode se alargar ou se estreitar, dependendo das condições de produção específicas de cada arranjo.

Com base nisso, verificou-se que dos 217 arranjos atualmente presentes no Mapa do Jornalismo Independente, 124 (57,14%) permanecem ativos e 77 (35,48%) encontram-se encerrados ou inativos. Além desses, optou-se por desconsiderar um (0,46%) dos arranjos, a rede Libertar.org, por não haver em seu site data de publicação, tampouco uma indicação, tanto no site quanto no Mapa, de suas redes sociais onde poderia ser verificado se este arranjo está ativo ou não.

Ao longo do processo de levantamento desses dados, foi identificado também um terceiro grupo que não havia sido previsto inicialmente: arranjos, cujos sites estavam

encerrados ou desatualizados há mais de seis meses, mas, mantinham atualizadas suas páginas no Facebook. Foram encontrados 15 (6,91%) arranjos nessa situação – quais sejam: 1) TV Restinga na Web; 2) Pimentaria; 3) Futebol de Campo; 4) Jornal do Nativismo; 5) Rede de Informações Anarquista (RIA); 6) ScienceBlogs; 7) Rede Colaborativa iTEIA de Cultura, Arte e Informação; 8) Ecos da Periferia; 9) Portal da Várzea; 10) Cidades para Pessoas; 11) Agência Anota; 12) Revista Rever⁷¹; 13) Favela News; 14) Papo Reto e 15) Democratize –, que foram colocados à parte, por formarem uma espécie de grupo híbrido: não estão encerrados nem inativos, pois continuam atuantes nas redes sociais; no entanto, o fato de não mais possuírem seus sites ou plataformas próprios parece ser um indicativo da fragilidade das estruturas organizacionais e financeiras desses arranjos, fazendo com que não se enquadrassem também, para os propósitos desta pesquisa, na categoria dos arranjos ativos.

Gráfico 3 – *Status* dos arranjos do Mapa do Jornalismo Independente atualizado



Fonte: elaborado pela autora.

Foram considerados **encerrados** aqueles arranjos cujos sites não puderam ser acessados, por estarem desativados, e suas páginas no Facebook inexistentes ou desatualizadas há mais de seis meses; ou quando a informação do encerramento estava

⁷¹ Nesta primeira parte das ações metodológicas, quando foi realizado, entre 1 e 5 de fevereiro de 2021, o levantamento e classificação do *status* dos arranjos, a Revista Rever havia sido classificada como encerrada. No entanto, meses depois, na segunda parte da pesquisa empírica, quando se buscou nas plataformas da iniciativa os contatos para o envio do questionário, percebeu-se que embora seu site estivesse encerrado, sua página no Facebook estava atualizada, por isso, foi reclassificado como pertencente ao grupo dos híbridos.

publicada, a exemplo do projeto *Move that Jukebox*, que sua última publicação no Facebook⁷² informava sobre isso. Por sua vez, foram considerados **inativos** os projetos cujos ambos sites e páginas no Facebook estavam desatualizadas há mais de seis meses. Todos os arranjos que possuíam sites em funcionamento e atualizados foram considerados **ativos**.

Os endereços dos sites dos arranjos foram buscados, num primeiro momento, no Mapa do Jornalismo Independente e, depois, em suas respectivas páginas no *Facebook*. Os sites desativados foram assim considerados quando não foi possível acessá-los ou por apresentarem alguma mensagem de erro ou quando a URL indicada (no Mapa da Pública ou na página do arranjo no Facebook) redirecionava para outro domínio de um site terceiro, como foi o caso do Murdoque⁷³ e da Revista Rever⁷⁴.

Percebeu-se também que, para alguns dos arranjos, o site cumpre uma função mais institucional, afastando-se da ideia de um site de notícias, caso de iniciativas como a Énois, Think Olga, Coletivo Nigéria e Formiga.me, não havendo data de publicação em suas plataformas. Nesses casos, a indicação de atualização para estabelecer se esses arranjos estavam ativos ou não foi buscada em suas páginas nas redes sociais. A mesma situação ocorreu em sites como Raízes do Manguê, Na Cuiá e Degenerando Neurônios, nos quais as matérias não apresentavam data de publicação; nestes casos, tomou-se como base as atualizações da página do arranjo do Facebook para determinar se estavam ativos ou não.

O Canal Ibase foi classificado no grupo dos encerrados/inativos, pois seu site constava desatualizado desde 2018, e a página do Facebook informada no site, embora atualizada, não era específica do Canal Ibase, mas da organização à qual o arranjo faz parte.

Quadro 6 – Mapa do Jornalismo Independente atualizado: arranjos ativos⁷⁵

	Nome	URL ⁷⁶
1	Envolverde	http://www.envolverde.org.br
2	Revista Capitolina	http://revistacapitolina.com.br/

⁷² Disponível em: <https://www.facebook.com/movethatjukebox>. Acesso em: 20 out. 2021.

⁷³ O domínio <http://murdoque.com.br/> redireciona o usuário para o site “Fusne”. Acesso em: 20 out. 2021.

⁷⁴ O domínio <http://reveronline.com> redireciona o usuário para o site “Rever Beauty Tips”, em inglês. Acesso em: 20 out. 2021.

⁷⁵ Situação em 21 de outubro de 2021.

⁷⁶ Tomou-se o cuidado de verificar se as URLs indicadas no Mapa do Jornalismo Independente permaneciam as mesmas ou se mudaram. Isso foi feito comparando os sites indicados no Mapa com os das páginas dos arranjos no *Facebook*.

3	Azmina	http://azmina.com.br/
4	Volt Data Lab	http://www.voltdata.info/
5	Revista Berro	http://revistaberro.com/
6	Lado M	http://www.lado-m.com/
7	#Colabora	http://www.projetocolabora.com.br/
8	Jornalistas Livres	https://jornalistaslivres.org/
9	Passapalavra	http://www.passapalavra.info/
10	Ponte	http://www.ponte.org/
11	Marco Zero Conteúdo	http://marcozero.org/
12	Livre.Jor	http://livre.jor.br/
13	Justificando	http://www.justificando.com/
14	Aos Fatos	http://aosfatos.org
15	Porvir	http://porvir.org/
16	Papo de Homem	http://www.papodehomem.com.br/
17	Agência Mural	http://agenciamural.com.br/
18	Congresso em Foco	http://congressoemfoco.uol.com.br/
19	Nexo	https://www.nexojornal.com.br/
20	Amazônia Real	http://amazoniareal.com.br/
21	Nós, Mulheres de Periferia	http://nosmulheresdaperiferia.com.br/
22	Mídia Ninja	https://midianinja.org/
23	Jota	http://www.jota.info/
24	Repórter Brasil	http://reporterbrasil.org.br/
25	Viomundo	http://www.viomundo.com.br/
26	Puntero Izquierdo	https://medium.com/puntero-izquierdo
27	Opera Mundi	http://operamundi.uol.com.br/
28	Gênero e Número	http://www.generonumero.media/
29	Rio on Watch	http://www.rioonwatch.org/
30	Agência de reportagem Saiba Mais	http://www.saibamais.jor.br/
31	Farofafá	http://www.farofafa.com.br
32	#MinhaBrasilia	http://www.youtube.com/minhabsb
33	Apartamento702	http://www.apartamento702.com.br
34	Mulher no Cinema	http://www.mulhernocinema.com
35	Global Voices Online Lusofonia	https://pt.globalvoices.org/
36	Peneira Musical	http://www.peneiramusical.com.br
37	Jornalismo Júnior	http://jornalismojunior.com.br/
38	Assiste Brasil	http://assistebrasil.com.br
39	Nova Imprensa	http://www.novaimprensa.com/

40	Papo Reto	https://paporeto.net.br/
41	Revista Gambiarra	http://revistagambiarra.com.br/
42	Portal Giro	http://www.portalgoiro.com
43	Revista Afirmativa	http://revistaafirmativa.com.br/
44	Inclusive - Inclusão e Cidadania	http://www.inclusive.org.br
45	Jornal O Duque	http://www.oduque.com.br
46	Conexão Israel	http://www.conexaoisrael.org/
47	O Antagonista	http://www.oantagonista.com
48	Agência de Comunicação Comunitária de Manguinhos	https://falamanguinhos.com/
49	Tramp	http://www.tramp.com.br/
50	GoAd Media	http://www.goadmedia.com.br
51	Independente	http://independente.jor.br/
52	Blasting News Brasil	http://br.blastingnews.com
53	Parágrafo 2	https://paragrafo2.com.br/
54	Outros Críticos	http://www.outroscriticos.com
55	Jornal O Cidadão	http://jornalocidadao.net/
56	Think Olga	https://thinkolga.com/
57	Revista Beira	https://medium.com/revista-beira
58	Jornalismo Colaborativo	http://www.jornalismocolaborativo.com
59	Blogueiras Negras	http://blogueirasnegras.org
60	Agência Informativa Pulsar Brasil ⁷⁷	https://agenciapulsarbrasil.org/
61	Centro de Mídia Independente	https://midaiindependente.org/
62	Esquina Democrática	http://www.esquinademocratica.com/
63	Verminosos por Futebol	http://www.verminososporfutebol.com.br/
64	MigraMundo	http://migramundo.com/
65	Projeto Draft	http://www.projetedraft.com
66	InfoAmazônia	http://infoamazonia.org/
67	Farol Jornalismo	http://faroljornalismo.cc/
68	Desenrola E Não Me Enrola	http://desenrolaenaomenrola.com.br/
69	Jornal Fala Roça	http://www.falaroca.com
70	Coletivo Catarse	http://coletivocatarse.com.br/
71	Overloadr	http://overloadr.com.br/

⁷⁷ A Pulsar Brasil havia sido, em princípio, incluída no grupo dos encerrados/inativos, porque quando foi realizado o levantamento sobre os *status* dos arranjos, em fevereiro de 2021, o site da iniciativa estava desativado e sua página no *Facebook* desatualizada desde dezembro de 2019. Porém, no momento do envio dos questionários, verificou-se que o arranjo havia voltado à ativa, com site e *Facebook* atualizados.

72	Outras Palavras	http://outraspalavras.net/
73	Periferia em Movimento	http://periferiaemmovimento.com.br/
74	Conexão Planeta	http://conexaoplaneta.com.br/
75	Scream & Yell	http://screamyell.com.br/site/
76	Drops de Jogos	http://www.dropsdejogos.com.br
77	Desacato	http://www.desacato.info/
78	Eder Content Agência de Conteúdo Ltda.	http://www.edercontent.com.br
79	Revista Série Z	https://revistaseriez.org
80	Associação Portal Catarinas	http://catarinas.info/
81	Boatos.org	http://www.boatos.org
82	Valinor Conteúdo	http://valinorconteudo.com.br/
83	Lupa	http://www.lupa.news.com/
84	Semana On	http://www.semanaon.com.br/
85	A Escotilha	http://www.aescotilha.com.br/
86	Mamilos Podcast	http://mamilos.b9.com.br
87	Rádio Yandê	http://www.radioyande.com
88	Jornal Sul21	http://www.sul21.com.br/
89	Mães de Peito	http://www.maesdepeito.com.br
90	O Eco - ((o))eco	http://www.oeco.org.br/
91	Do Rico ao Pobre	http://www.doricoaopobre.com.br
92	Nonada Jornalismo	http://www.nonada.com.br/
93	Correio da Cidadania	http://www.correiocidadania.com.br
94	Énois	http://www.enoisconteudo.com.br/
95	Centro de Estudos da Mídia Alternativa Barão de Itararé	http://www.baraodeitarare.org.br/
96	Jornal JÁ	http://www.jornalja.com.br
97	Amazonas Atual	http://amazonasatual.com.br/
98	Plurale	http://www.plurale.com.br/site/index.php
99	Presenza	http://www.presenza.com/pt-pt/
100	Invasões Bárbaras	https://invasoesbarbaras.com.br/
101	Por dentro da África	http://www.pordentrodaafrica.com/
102	Revista O Grito!	http://revistaogrito.com
103	Manual do Usuário	http://www.manualdousuario.net
104	360meridianos	https://www.360meridianos.com/
105	Alma Preta Jornalismo	http://almapreta.com/
106	Terra sem Males	http://www.terrasemmalles.com.br/
107	Colecionador de Sacis	https://www.colecionadordesacis.com.br/

108	ANF - Agência de Notícias das Favelas	http://www.anf.org.br/
109	O Cafezinho	http://ocafezinho.com
110	Mobilize Brasil	http://mobilize.org.br
111	Noo	http://noo.com.br/
112	Cientista que virou mãe	https://cientistaqueviroumae.com.br/
113	B9	http://www.b9.com.br/
114	Sounds Like Us	https://slikeus.com/
115	CENTRAL 3	http://www.central3.com.br/
116	Doentes por Futebol	https://www.doentesporfutebol.com.br/
117	Portallos	https://www.portallos.com.br/
118	Desabafo Social	http://desabafosocial.com.br/
119	Acompanha	http://acompanha.libertar.org
120	Geledés	https://www.geledes.org.br/
121	Ciranda Internacional da Comunicação Independente	http://ciranda.net/
122	Coletivo Nigéria	http://nigeriafilmes.com/
123	Subversiv@s	http://subversivos.libertar.org
124	Portal Aprendiz ⁷⁸	https://educacaoeterritorio.org.br/

Legenda: nesta lista, estão todos os arranjos, jornalísticos e não-jornalísticos, presentes no Mapa da agência Pública que permanecem ativos. Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 7 – Mapa do Jornalismo Independente atualizado: arranjos encerrados/inativos⁷⁹

	Nome	URL ⁸⁰
1	Vozerio	http://www.vozerio.org.br/
2	Repórter de Rua	http://reporterderua.org/
3	BRIO	http://briohunter.org/
4	Oppina	http://www.oppina.com/
5	Fluxo	http://www.fluxo.net/

⁷⁸ A representante do Portal Aprendiz informou que foi preciso migrar os conteúdos do www.aprendiz.org.br para um novo endereço: www.educacaoeterritorio.org.br, devido a problemas para atingir leitores por conta dos algoritmos do *Google*. Segundo a representante do arranjo, o nome e a url do Portal Aprendiz "confundiam o algoritmo em muitos sentidos, inviabilizando que fôssemos identificados como um site de educação" (RIBEIRO, 2021).

⁷⁹ Situação em 21 de outubro de 2021.

⁸⁰ Embora se saiba que muitos dos sites das iniciativas encerradas/inativas não possam mais ser acessados por estarem desativados, tomou-se o cuidado de incluir essa informação neste quadro a título de registro desses endereços e também como mais um elemento de identificação do arranjo, além do nome. Buscou-se também incluir os últimos endereços utilizados pelos arranjos: os que estavam indicados em suas páginas no *Facebook*.

6	Estopim	http://www.estopimcoletivo.com
7	Acurácia	http://www.acuracia.com.br/
8	Desneuralizador	https://www.youtube.com/channel/UCMFQDHdHS51h5RzQnfjWkNg
9	Outra Cidade	http://outracidade.com.br/
10	Ecodesenvolvimento	http://www.ecod.org.br/
11	Projeto Andarilha	http://projetoandarilha.com/
12	Outros400	http://www.outros400.com.br/
13	Jornal Comunitário Vozes da Vila Prudente	http://www.vozesdavilaprudente.com/
14	Overrated	http://overrated.com.br/
15	Bichos Geeks	http://www.bichosgeeks.com
16	Revista Vírus	https://www.facebook.com/virusplanetario
17	VERTICES Inconfidentes	http://verticesinconfidentes.com.br/
18	Raízes do Mangue	https://raizesdomangue.wixsite.com/
19	VIVAA DANÇA	youtube.com/vivaadanca
20	Canal Plá	http://www.canalpla.com/
21	Revista DR	http://www.revistadr.com.br/
22	Formiga.me	http://formiga.me
23	Freak Market	https://freakmarket.com.br/
24	Bang Bang	https://medium.com/bang-bang
25	revista o Viés	http://revistaovies.com/
26	Cogito Coletivo	https://www.instagram.com/cogitocoletivo/ ⁸¹
27	QuatroV - 4V	http://4v.quatrov.com.br
28	Revista Cajá	http://revistacaja.com/
29	Revista Cardamomo	http://www.revistacardamomo.com/
30	Reinventar Jornalista	http://reinventajornalista.com.br/
31	Las Abuelitas	http://www.lasabuelitas.com
32	Game Prime	http://www.gameprime.com.br/
33	Frida Diria	http://www.fridadiria.com/
34	Rio de Graça	http://www.riodegraca.com/
35	Serviço de Utilidade Pública (SUP)	http://www.supmidialivre.com.br/
36	Ano Zero	http://ano-zero.com/
37	Ovelha Mag	http://ovelhamag.com/
38	Rádio RBG	http://www.radiorbg.com

⁸¹ O Cogito Coletivo não possuía indicação de site/plataforma própria no Mapa do Jornalismo Independente nem em seu perfil no *Instagram* (sua página no *Facebook* indicada no Mapa estava desativada). Por isso, foi incluída a URL do seu perfil no *Instagram*. Situação em: 25 out. 2021.

39	Na Cuia	http://nacuia.com.br/
40	Portal em Pauta	www.portalempauta.com.br
41	Arte Tv Rádio Tv Web	http://artetv10.wix.com/artetv
42	O Novelo	http://www.onovelo.com.br/
43	Risca Faca	http://riscafaca.com.br/
44	Rio na Rua	http://www.rionarua.org/
45	Nós2	http://www.nos2.co/
46	Canal Ibase	http://www.canalibase.org.br/
47	O Barato de Floripa	http://obaratodefioripa.com.br/
48	Revista Vaidapé	http://vaidape.com.br/
49	RockinPress	http://www.rockinpress.com.br
50	Revista Megafonia	http://megafonia.info/
51	Revista Geni	http://revistageni.org/
52	Clichetes	https://clichetes.com.br/
53	Calle2	http://www.calle2.com/
54	Move that Jukebox	http://movethatjukebox.com/
55	Revista Poleiro	https://revistapoleiro.com.br/
56	Trombone	https://medium.com/trombone-media
57	Pés descalços produções	https://www.youtube.com/channel/UCgFi3xfwvprmOCR2Yj1TZxg
58	Afreaka	http://www.afreaka.com.br/
59	Revista Paralela	http://issuu.com/paralela7/docs/paralelax_issuu_c15c875171ffd1
60	Candeia	http://www.candeia.jor.br/
61	Diário Liberdade	http://www.diarioliberalidade.org/
62	New Yeah	http://www.newyeahmusica.com/
63	Farol Reportagem	http://www.farolreportagem.com.br/
64	plus55.com	http://plus55.com
65	Murdoque.com	http://murdoque.com.br/
66	Maria Pauteira	http://www.mariapauteira.com.br/
67	Azoofa	http://www.azoofa.com.br/
68	Esquiva	http://www.esquiva.org/
69	Jornalismo B	http://www.jornalismob.com/
70	Degenerando Neurônios	https://degenerandoblog.wordpress.com/
71	Projeto Gente Extraordinária	https://www.facebook.com/ProjetoGenteExtraordinaria
72	Agência PLANO	http://www.agenciaplano.com/

73	Brasis	http://brasis.vc/
74	Canal Paralelo	http://www.youtube.com/canalparalelobr
75	Multimundi	http://multimundi.org/
76	Vozes do Sul	http://www.vozesdosul.com.br/
77	Maruim ⁸²	http://maruim.org/

Legenda: nesta lista, estão os arranjos que encontram-se encerrados ou inativos, para os quais será enviado o questionário 1 de pesquisa, conforme a segunda parte das ações metodológicas. Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 8 – Mapa do Jornalismo Independente atualizado: arranjos híbridos⁸³

	Nome	URL
1	TV Restinga na Web	http://www.tvrestinganaweb.com.br/
2	Pimentaria	http://napimentaria.com.br/
3	Futebol de Campo	https://www.futeboldecampo.net/
4	Jornal do Nativismo	http://www.nativismo.com.br/
5	Rede de Informações Anarquista (RIA)	https://redeinfoa.noblogs.org/
6	ScienceBlogs	http://scienceblogs.com.br/
7	Rede Colaborativa iTEIA de Cultura, Arte e Informação	http://www.iteia.org.br
8	Ecos da Periferia	http://ecos-periferia.blogspot.com.br/
9	Portal da Várzea	http://portaldavarzea.com/
10	Cidades para Pessoas	http://www.cidadesparapessoas.com/
11	Agência Anota	https://www.facebook.com/AgenciaAnota/
12	Revista Rever	https://reveronline.com/
13	Favela News ⁸⁴	http://www.favelanews.org/
14	Papo Reto	https://coletivopaporeto.org/
15	Democratize	https://www.portaldemocratize.com.br/

Legenda: nesta lista, estão os arranjos que foram colocados à parte da amostra, por não se enquadrarem nem no grupo dos encerrados/inativos, nem no, aqui especificado, grupo dos ativos. Fonte: elaborado pela autora.

⁸² O Maruim foi incluído no grupo dos encerrados/inativos, pois quando foi realizado o levantamento, em fevereiro de 2021, o site do arranjo estava desativado e sua página no *Facebook* desatualizada há mais de seis meses. Em contato com uma das representantes do coletivo (ANTUNES, 2021), obteve-se a informação de que membros do Maruim estão atuando no jornal local Folha da Cidade, de Florianópolis, fundado em 25 de março de 2020, segundo o site <https://folhacidade.com.br/sobre-a-folha/>. Acesso em: 24 out. 2021.

⁸³ Situação em 21 de outubro de 2021.

⁸⁴ O Favela News foi um dos arranjos que, em princípio, havia sido classificado como pertencente ao grupo dos encerrados/inativos pelo fato de seu site estar desativado. No entanto, na segunda parte das ações metodológicas, no envio do questionário, foi reclassificado como parte do grupo dos híbridos, após uma representante do arranjo (OENNING, 2021) informar que, apesar de sem site, a iniciativa está atuando nas redes sociais, sendo um dos projetos da organização Usina da Imaginação, disponível em: <https://usinadainmaginacao.org/projetos/favelanews/>. Acesso em: 9 nov. 2021.

Do universo dos 124 arranjos presentes no Mapa catalogados para esta pesquisa como pertencentes ao grupo dos ativos (projetos em funcionamento), buscou-se confirmar se estes se tratavam, de fato, de iniciativas jornalísticas ou se eram apenas sites de produção de conteúdos não-jornalísticos, visto que arranjos pertencentes a este segundo grupo não estariam em conformidade com o objeto de estudo da presente pesquisa e, portanto, precisariam ser desconsiderados da amostra.

Essa verificação foi realizada, conforme a pesquisa do CPCT da USP, utilizando como método de aproximação a autodeclaração dos arranjos: a) que se identificam como iniciativas jornalísticas; e/ou b) que são conduzidas por jornalistas na equipe; e/ou c) que possuem marcadores da *práxis* jornalística, “elementos enunciativos que nomeiam as práticas jornalísticas” – tais como: reportagens, notícias, apuração, entrevistas, revista, pauta, matérias (FIGARO, 2018, 69).

Visto que os projetos contidos no Mapa não parecem ser organizações de jornalismo típicas e, portanto, evitando-se o descarte de uma quantidade significativa da amostra, buscou-se a identificação de pelo menos um desses três elementos nos textos de apresentação dos arranjos nos seguintes locais: primeiro, na descrição que consta no perfil da organização no Mapa da agência Pública; depois, em seções como “Quem Somos” ou “Sobre” das plataformas digitais das iniciativas. Nas vezes em que não foi possível definir, a partir da busca nestes dois locais, se se tratava de um projeto jornalístico, ou na falta de seções como “Quem Somos” e “Sobre” nas plataformas dos arranjos para consulta, buscou-se a identificação nos textos de apresentação na aba “Sobre” de suas respectivas páginas no *Facebook*.

Com base nestes critérios, o B9 não foi considerado na amostra por não ter sido possível encontrar nenhum dos três elementos que o caracterizariam como um meio jornalístico. No entanto, O Mamilos, podcast produzido pela organização, foi mantido pela sua descrição na página do programa no *Facebook*⁸⁵: “O Mamilos - Jornalismo de peito aberto”.

Embora apareçam no texto de apresentação do Central 3 as expressões “precisão informativa” e “responsabilidade editorial” que de certa forma se aproximariam da *práxis*

⁸⁵ Disponível em: <https://www.facebook.com/mamilospod/>. Acesso em: 13 out. 2021.

jornalística, este arranjo foi desconsiderado da amostra porque se define como “um estúdio profissional planejado para a produção em massa de *podcasts*” e como “produtora de conteúdo”⁸⁶, tornando-o uma iniciativa que pode, eventualmente, produzir conteúdos de interesse jornalístico, mas não um arranjo jornalístico propriamente dito.

Também foi considerado como uma iniciativa não-jornalística o Doentes por Futebol, cujo site não possui uma seção de apresentação onde fosse possível encontrar informações para confirmar se este é ou não uma iniciativa jornalística; tampouco a breve apresentação do arranjo em sua página no *Facebook* confirma este como sendo um meio jornalístico.

O site Cientista que Virou Mãe foi considerado um meio não-jornalístico por não ter sido possível identificar, em seu texto de apresentação no site e no *Facebook*, elementos que o enquadrassem como tal. O arranjo, que se configura mais como um *blog*, tem como autora Ligia Moreiras, doutora em Saúde Coletiva pela Universidade Federal de Santa Catarina; e embora haja a informação de que jornalistas tenham produzido conteúdos para o arranjo, é informado que, atualmente o trabalho de Ligia é o foco principal desde 2019⁸⁷.

Embora na seção “Quem Somos” do site Semana On não haja informações suficientes com as quais se pudesse confirmar se esta é ou não uma iniciativa de jornalismo, decidiu-se por mantê-los na amostra devido a outros indícios da prática jornalística, como a seção intitulada “entrevista” na plataforma do arranjo e devido à matéria “Quer um Jornalismo Transformador? Seja um apoiador”⁸⁸, na qual divulgam sua campanha de financiamento coletivo recorrente.

O site O Duque não possui uma seção “Quem Somos” ou “Sobre” no site, por isso, foi considerado o texto de apresentação no *Facebook*, que confirmou ser esta uma iniciativa jornalística. O projeto Draft, embora em seu texto de apresentação no site não tenha marcadores com os quais se pudesse defini-lo conclusivamente como uma iniciativa jornalística, também foi mantido por apresentar em sua página no *Facebook* a ideia de cobertura, um dos elementos da prática jornalística: “O Projeto Draft é a primeira plataforma editorial brasileira dedicada a cobrir a expansão da Nova Economia no Brasil”⁸⁹.

⁸⁶ Informação disponível em: <https://www.central3.com.br/sobre-nos-2/>. Acesso em: 20 de mar. 2021.

⁸⁷ Informação disponível em: <http://portal.cientistaqueviroumae.com.br/historia/>. Acesso em: 27 de mar. 2021.

⁸⁸ Informação disponível em: <http://www.semanaon.com.br/conteudo/8021/quer-um-jornalismo-transformador-seja-um-apoiador>. Acesso em: 22 de mar. 2021

⁸⁹ Informação disponível em: <https://www.facebook.com/projetodraft>. Acesso em: 27 de mar. 2021.

O arranjo #MinhaBrasília, que existe como um canal no *YouTube*, foi mantido na amostra devido ao fato de em sua seção “Sobre”⁹⁰ nesta plataforma constar a palavra “entrevista”, um dos marcadores da *práxis* jornalística, e também pelo fato do canal ser conduzido por um jornalista, de acordo com informação presente no Mapa.

Assim, num primeiro momento, da amostra de arranjos ativos do Mapa, foram excluídos 17 empreendimentos não-jornalísticos, quais sejam: 1) Noo, 2) Cientista que virou mãe, 3) B9, 4) Sounds Like Us, 5) Central 3, 6) Doentes por Futebol, 7) Portallos, 8) Desabafo Social, 9) Geledés, 10) Think Olga, 11) Portal Aprendiz⁹¹, 12) Coletivo Nigéria, 13) Acompanha, 14) Subversiv@s, 15) Papo de Homem 16) Blogueiras Negras e 17) Ciranda Internacional da Comunicação Independente.

Como um dos métodos utilizados para a definição dos meios como sendo jornalísticos ou não foi a autodeclaração, foi realizada uma segunda etapa de checagem, por meio do envio, pelo e-mail ou *Whatsapp*, das seguintes perguntas: “Vocês se identificam como uma iniciativa jornalística? Há jornalistas na equipe?”. Dos 17 arranjos identificados como não-jornalísticos, responderam⁹² seis: Coletivo Nigéria, Acompanha, Subversiv@s, Papo de Homem, Blogueiras Negras e Ciranda Internacional da Comunicação Independente. Estas três últimas iniciativas foram reincluídas no grupo dos meios jornalísticos ativos por terem respondido que se identificam como iniciativas jornalísticas, com jornalistas na equipe. Já o Acompanha e Coletivo Nigéria foram mantidos no grupo dos arranjos não-jornalísticos ativos, por terem respondido que se identificam como documentaristas⁹³ e agregadores de conteúdo⁹⁴, respectivamente. O Subversiv@s também manteve-se como não-jornalístico por ter respondido que “profissionalmente” não há jornalistas na equipe e pelo fato do tipo de

⁹⁰ Informação disponível em: <https://www.youtube.com/c/minhabsb/about>. Acesso em: 28 de mar. 2021.

⁹¹ Inicialmente incluído no grupo dos encerrados/inativos, o Portal Aprendiz foi recolocado no grupo dos ativos, após contato com sua representante (RIBEIRO, 2021), que nos informou que o arranjo permanecia ativo, apenas havia mudado de endereço eletrônico. À luz dessa nova informação, para este arranjo poder ser incluído na amostra dos meios jornalísticos ativos e, portanto, receber o questionário de pesquisa correspondente, foram enviadas a ela as duas perguntas de checagem, porém sem resposta até 23 de outubro de 2021.

⁹² Respostas recebidas até 23 de outubro de 2021.

⁹³ O representante do Coletivo Nigéria respondeu que se identificam como “documentaristas/cineastas”, embora todos os três integrantes do arranjo sejam formados em jornalismo (GURJÃO, 2021).

⁹⁴ O Acompanha respondeu que não há jornalistas na equipe e que a iniciativa é “um agregador de conteúdo, produzido por grupos independentes, e não um veículo de produção de conteúdos propriamente ditos” (COMPANHA, 2021).

conteúdo produzido por eles não se enquadrar nesta pesquisa, segundo e-mail enviado pelo próprio arranjo⁹⁵.

Quadro 9 – Mapa do Jornalismo Independente atualizado: arranjos não-jornalísticos ativos⁹⁶

	Nome	URL
1	Noo	http://noo.com.br/
2	Cientista que virou mãe	https://cientistaqueviroumae.com.br
3	B9	http://www.b9.com.br
4	Sounds Like Us	http://slikeus.com
5	CENTRAL 3	http://www.central3.com.br
6	Doentes por Futebol	www.doentesporfutebol.com.br
7	Portallos	www.portallos.com.br
8	Desabafo Social	http://desabafosocial.com.br
9	Acompanha	http://acompanha.libertar.org
10	Geledés	https://www.geledes.org.br
11	Think Olga	https://thinkolga.com/
12	Subversiv@s	http://subversivos.libertar.org
13	Coletivo Nigéria	http://nigeriafilmes.com
14	Portal Aprendiz	www.educacaoeterritorio.org.br

Legenda: nesta lista, estão os arranjos que, por não se enquadrarem como iniciativas jornalísticas, saem do escopo da pesquisa. Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 10 – Mapa do Jornalismo Independente atualizado: arranjos jornalísticos ativos⁹⁷

	Nome	URL
1	Envolverde	http://www.envolverde.org.br
2	Revista Capitolina	http://revistacapitolina.com.br/
3	Azmina	http://azmina.com.br/
4	Volt Data Lab	http://www.voltdata.info/
5	Revista Berro	http://revistaberro.com/

⁹⁵ Após o Subversiv@s responder o e-mail de checagem, informando que “no sentido mais amplo de comunicação, eu diria que sim, somos uma iniciativa jornalística” (PINGUIM, 2021), foi enviado a eles o questionário de pesquisa direcionado aos arranjos jornalísticos ativos. No entanto, eles responderam a este novo contato informando que “analisando as perguntas, não se encaixaram bem com o tipo de mídia que fazemos” (SUBVERSIVXS, 2021) e, portanto, foram retirados da amostra.

⁹⁶ Situação em 23 de outubro de 2021.

⁹⁷ Situação em 23 de outubro de 2021.

6	Lado M	http://www.lado-m.com/
7	#Colabora	http://www.projetocolabora.com.br/
8	Jornalistas Livres	https://jornalistaslivres.org/
9	Passapalavra	http://www.passapalavra.info/
10	Ponte	http://www.ponte.org/
11	Marco Zero Conteúdo	http://marcozero.org/
12	Livre.Jor	http://livre.jor.br/
13	Justificando	http://www.justificando.com/
14	Aos Fatos	http://aosfatos.org
15	Porvir	http://porvir.org/
16	Papo de Homem	http://www.papodehomem.com.br/
17	Agência Mural	http://agenciamural.com.br/
18	Congresso em Foco	http://congressoemfoco.uol.com.br/
19	Nexo	https://www.nexojornal.com.br/
20	Amazônia Real	http://amazoniareal.com.br/
21	Nós, Mulheres de Periferia	http://nosmulheresdaperiferia.com.br/
22	Mídia Ninja	https://midianinja.org/
23	Jota	http://www.jota.info/
24	Repórter Brasil	http://reporterbrasil.org.br/
25	Viomundo	http://www.viomundo.com.br/
26	Puntero Izquierdo	https://medium.com/puntero-izquierdo
27	Opera Mundi	http://operamundi.uol.com.br/
28	Gênero e Número	http://www.generonumero.media/
29	Rio on Watch	http://www.rioonwatch.org/
30	Agência de reportagem Saiba Mais	http://www.saibamais.jor.br/
31	Farofafá	http://www.farofafa.com.br
32	#MinhaBrasilia	http://www.youtube.com/minhabsb
33	Apartamento702	http://www.apartamento702.com.br
34	Mulher no Cinema	http://www.mulhernocinema.com
35	Global Voices Online Lusofonia	https://pt.globalvoices.org/
36	Peneira Musical	http://www.peneiramusical.com.br
37	Jornalismo Júnior	http://jornalismojunior.com.br/
38	Assiste Brasil	http://assistebrasil.com.br
39	Nova Imprensa	http://www.novaimprensa.com/
40	Papo Reto	https://paporeto.net.br/
41	Revista Gambiarra	http://revistagambiarra.com.br/

42	Portal Giro	http://www.portalgiro.com
43	Revista Afirmativa	http://revistaafirmativa.com.br/
44	Inclusive - Inclusão e Cidadania	http://www.inclusive.org.br
45	Jornal O Duque	http://www.oduque.com.br
46	Conexão Israel	http://www.conexaoisrael.org/
47	O Antagonista	http://www.oantagonista.com
48	Agência de Comunicação Comunitária de Manguinhos	https://falamanguinhos.com/
49	Tramp	http://www.tramp.com.br/
50	GoAd Media	http://www.goadmedia.com.br
51	Independente	http://independente.jor.br/
52	Blasting News Brasil	http://br.blastingnews.com
53	Parágrafo 2	https://paragrafo2.com.br/
54	Outros Críticos	http://www.outroscriticos.com
55	Jornal O Cidadão	http://jornalocidadao.net/
56	Revista Beira	https://medium.com/revista-beira
57	Esquina Democrática	http://www.esquinademocratica.com/
58	Verminosos por Futebol	http://www.verminososporfutebol.com.br/
59	MigraMundo	http://migramundo.com/
60	Projeto Draft	http://www.projetodraft.com
61	InfoAmazônia	http://infoamazonia.org/
62	Farol Jornalismo	http://faroljornalismo.cc/
63	Desenrola E Não Me Enrola	http://desenrolaenaomenrola.com.br/
64	Jornal Fala Roça	http://www.falaroca.com
65	Coletivo Catarsee	http://coletivocatarse.com.br/
66	Overloadr	http://overloadr.com.br/
67	Outras Palavras	http://outraspalavras.net/
68	Periferia em Movimento	http://periferiaemmovimento.com.br/
69	Conexão Planeta	http://conexaoplaneta.com.br/
70	Scream & Yell	http://screamyell.com.br/site/
71	Drops de Jogos	http://www.dropsdejogos.com.br
72	Desacato	http://www.desacato.info/
73	Eder Content Agência de Conteúdo Ltda.	http://www.edercontent.com.br
74	Revista Série Z	https://revistaseriez.org
75	Associação Portal Catarinas	http://catarinas.info/
76	Boatos.org	http://www.boatos.org
77	Valinor Conteúdo	http://valinorconteudo.com.br/

78	Lupa	http://www.lupa.news.com/
79	Semana On	http://www.semanaon.com.br/
80	A Escotilha	http://www.aescotilha.com.br/
81	Mamilos Podcast	http://mamilos.b9.com.br
82	Rádio Yandê	http://www.radioyande.com
83	Jornal Sul 21	http://www.sul21.com.br/
84	Mães de Peito	http://www.maesdepeito.com.br
85	O Eco - ((o))eco	http://www.oeco.org.br/
86	Do Rico ao Pobre	http://www.doricoapobre.com.br
87	Nonada Jornalismo	http://www.nonada.com.br/
88	Correio da Cidadania	http://www.correiocidadania.com.br
89	Énois	http://www.enoisconteudo.com.br/
90	Centro de Estudos da Mídia Alternativa Barão de Itararé	http://www.baraodeitarare.org.br/
91	Jornal JÁ	http://www.jornalja.com.br
92	Amazonas Atual	http://amazonasatual.com.br/
93	Plurale	http://www.plurale.com.br/site/index.php
94	Pressenza	http://www.pressenza.com/pt-pt/
95	Invasões Bárbaras	https://invasoesbarbaras.com.br/
96	Por dentro da África	http://www.pordentrodaafrica.com/
97	Revista O Grito!	http://revistaogrito.com
98	Manual do Usuário	http://www.manualdousuario.net
99	360meridianos	https://www.360meridianos.com/
100	Alma Preta Jornalismo	http://almapreta.com/
101	Terra sem Males	http://www.terrasemmales.com.br/
102	Colecionador de Sacis	https://www.colecionadordesacis.com.br/
103	ANF - Agência de Notícias das Favelas	http://www.anf.org.br/
104	O Cafezinho	http://ocafezinho.com
105	Mobilize Brasil	http://mobilize.org.br
106	Jornalismo Colaborativo	http://www.jornalismocolaborativo.com
107	Agência Informativa Pulsar Brasil	https://agenciapulsarbrasil.org/
108	Centro de Mídia Independente	https://midiaindependente.org/
109	Ciranda Internacional da Comunicação Independente	http://www.ciranda.net
110	Blogueiras Negras	http://blogueirasnegras.org

Legenda: nesta lista, estão os arranjos jornalísticos ativos, para os quais será enviado o questionário 2 de pesquisa, conforme a segunda parte das ações metodológicas. Fonte: elaborado pela autora.

Assim, dos 124 arranjos ativos do Mapa do Jornalismo Independente, mantiveram-se na amostra desta pesquisa 110: as iniciativas jornalísticas em funcionamento. A partir desta seleção, no segundo momento das ações metodológicas concentradas no Mapa, buscou-se investigar preliminarmente⁹⁸ as fontes de receita destes arranjos jornalísticos, identificadas pelas informações presentes na seção “Como se mantém” do levantamento da Pública. Devido a uma possível defasagem destas informações publicadas em 2016, buscou-se, também, a partir das plataformas digitais destes arranjos, verificar se haveria outras formas de financiamento das iniciativas jornalísticas em funcionamento que não estavam explicitadas no mapeamento da agência.

3.1.1 Formas de financiamento expostas pelas iniciativas jornalísticas ativas

Nesta primeira checagem, realizada a partir do Mapa e dos sites dos arranjos, verificou-se que a forma mais comum de fonte de receita apresentada é o financiamento coletivo recorrente, que, conforme visto no segundo capítulo desta dissertação, se assemelha, em alguns aspectos, ao modelo de *membership*: a contribuição pode ser paga mensalmente ou anualmente, com valores pré-determinados. De acordo com a faixa de contribuição, há recompensas que podem ser progressivas: conforme aumenta o valor da contribuição, melhores são as recompensas, que vão desde agradecimentos publicados em seus sites, envio de *Newsletter* semanais e sorteio de brindes, passando pela oportunidade de participar de grupos privados no *Whatsapp* e *Facebook* para opinar sobre pautas, até presentes, como camisetas, canecas e *bottons*, ou mesmo serviços prestados pelas equipes dos próprios arranjos, exemplo do Drops de Jogos⁹⁹ que oferece o publeditorial como uma das recompensas da faixa mais alta de contribuição (R\$ 500) direcionada a empresas.

Verificou-se também que a plataforma de pagamento mais utilizada nessa categoria de financiamento é a Catarse, referência em campanhas de *crowdfunding*. No entanto, observaram-se também outras plataformas similares a essa utilizadas pelos arranjos: Apoia.se,

⁹⁸ Diz-se que a investigação das fontes de receita, nesta primeira parte das ações metodológicas, é preliminar porque se percebeu, ao longo do processo de observação do Mapa, que as informações disponíveis na seção “Como se mantém” nos perfis dos arranjos não eram suficientes para se afirmar conclusivamente quais eram suas fontes de receita. As informações sobre o financiamento coletivo recorrente, uma fonte de receita observada em vários dos projetos estudados, como será visto no subcapítulo 3.1.1, só foi identificada a partir das plataformas digitais das iniciativas jornalísticas ativas.

⁹⁹ Informação disponível em: <https://www.padrim.com.br/dropsdejogos>. Acesso em: 28 de mar. 2021.

Apoie.me, Benfeitoria, Eduzz, Vindi e Padrim. Essas contribuições mensais/anuais ou pontuais ocorrem também via outros serviços de pagamento como *Paypal*, Picpay e PagSeguro, além de transferência e depósito bancário, cartão de crédito, boleto bancário e débito em conta, e de plataformas de cobranças desenvolvidas internamente pelos arranjos para o pagamento. Muitos desses meios estipulam os valores a serem pagos pelo público, mas há também a opção do valor livre e contribuição única (não-recorrente).

Em alguns arranjos, há diferenciação quando o financiamento recorrente é direcionado para pessoa física e para pessoa jurídica, sendo disponibilizados para esta última valores maiores e recompensas alinhadas com possíveis interesses dessas organizações. O Terra sem Males, por exemplo, oferece uma faixa de contribuição específica para sindicatos de trabalhadores e outras organizações populares, com o valor de R\$ 200, tendo como recompensas a possibilidade de inserção de publicidade da entidade no site do projeto e o envio de notícias e *releases* por parte desses sindicatos para que sejam publicados neste site¹⁰⁰.

Embora o modelo de financiamento recorrente utilizado por esses arranjos assemelhe-se ao modelo de *membership*, das doações divididas em faixas de contribuição, verificou-se que nem todas as iniciativas que utilizam financiamento recorrente possuem um programa de recompensas bem estruturado. Em alguns casos, as recompensas oferecidas são pró-forma ou não são progressivas, como no caso da agência Mural, cujas recompensas são exatamente iguais em todas as faixas de contribuição: “Além do nosso eterno agradecimento, o seu nome fica estampado em nossa página de apoiadores e em nossa história”¹⁰¹. Observou-se, no entanto, em pelo menos um dos arranjos, o Outras Palavras, o modelo de financiamento *membership* mais estruturado, com o programa intitulado “Outros Quinhentos”¹⁰², utilizando a plataforma de pagamento Vindi. Além do financiamento recorrente no Catarse, o Mamilos, *podcast* jornalístico da B9, utiliza-se da Patreon¹⁰³, plataforma desenvolvida para o modelo de financiamento *membership*.

É importante ressaltar que muitos dos arranjos que adotam o modelo de financiamento coletivo recorrente não o denominam desta forma, mas sim de ‘assinaturas’. O

¹⁰⁰ Informação disponível em: https://www.catarse.me/pt/projects/117304/subscriptions/start?reward_id=212362. Acesso em: 28 de mar. 2021.

¹⁰¹ Informação disponível em: <https://www.catarse.me/periferias>. Acesso em: 28 de mar. 2021

¹⁰² Informação disponível em: <https://outraspalavras.net/outrosquinhentos/>. Acesso em: 28 de mar. 2021

¹⁰³ Informação disponível em: <https://www.patreon.com/mamilos>. Acesso em: 28 de mar. 2021

formato de assinatura, no entanto, demandaria a utilização de *paywall* ou *soft paywall* pelos arranjos, o que não foi encontrado, permanecendo todo conteúdo livre para acesso do público. Foi possível identificar apenas dois arranjos que apresentam a assinatura como uma das suas fontes de receita e implementam, efetivamente, um sistema de bloqueio de conteúdos, que ficam disponíveis exclusivamente para assinantes: o JOTA e o Nexo Jornal. Além deles, o Farofafá está hospedado no site da Carta Capital, meio jornalístico que também conta com modelo de assinaturas.

Em relação às receitas obtidas mensalmente com o financiamento coletivo recorrente, foi possível verificar, nas plataformas em que essa informação estava disponível, que os valores vão desde R\$ 75, no caso do arranjo Do Rico do Pobre, até R\$ 28.672, caso do Viomundo, do jornalista Luiz Carlos Azenha. Os valores das receitas mensais dos arranjos informados nessas plataformas são melhores descritos no Quadro 11. Importante destacar que esses são apenas valores de referência, podendo variar mês a mês.

Quadro 11 – Níveis de receita mensal via financiamento coletivo recorrente

Até R\$ 1.000/mês (14)	Entre R\$ 1.001 e R\$ 3.000 (10)	Entre R\$ 3.001 e R\$ 6.750 - valor limite para MEI (04)	Mais de R\$ 6.750 (05)
Do Rico ao Pobre (R\$ 75)	Manual do Usuario (R\$ 1.083)	Overloadr (R\$ 3.793)	Ponte (R\$ 6.830)
Parágrafo 2 (R\$ 85)	Amazônia Real (R\$ 1.140)	O Eco (R\$ 4.152)	Mamilos (R\$ 8.950)
Envolverde (R\$ 125)	Aos Fatos (R\$ 1.200)	Mídia Ninja (R\$ 5.191)	Revista Capitolima (R\$ 12.025)
Desenrola e Não Me Enrola (R\$ 230)	Periferia em Movimento (R\$ 1.320)	Nonada (R\$ 6.072)	Azmina (R\$ 13.091)
Terra sem Males (R\$ 244)	Catarinas (R\$ 1.375)		Viomundo (R\$ 28.672)
Rio on Watch (R\$ 325)	Énois (R\$ 1.490)		
Puntero Izquierdo (R\$ 346)	Agência Mural (R\$ 1.575)		
Drops de Jogos (R\$ 352)	Farol Jornalismo (R\$ 1.702)		
Assiste Brasil (R\$ 363)	Gênero e Número (R\$ 2.359)		
Coletivo Catarse (R\$ 365)	360meridianos (R\$ 2.376)		
Independente (R\$ 450)			

#Colabora (R\$ 680)			
Fala Roça (R\$ 840)			
Mulher no Cinema (R\$ 949)			

Fonte: elaborado pela autora em 28 de março de 2021.

Dessa forma, embora a maioria dos arranjos esteja situada na primeira faixa de receita mensal (até R\$ 1.000 por mês), a existência de cinco arranjos na última faixa de receita indica que é possível receber um valor significativo de recursos a partir dessa forma de financiamento, dependendo da estratégia utilizada¹⁰⁴.

Dentre outras formas de financiamento, verificou-se que muitos dos arranjos contam ainda com: publicidade, *branded content*, patrocínio, doações de pessoas jurídicas; serviços como consultoria, projetos, pesquisas, conteúdo sob demanda e produção de conteúdos em geral; venda de produtos, como livros, camisetas e outros; venda de pacotes *premium*, com serviços exclusivos para assinantes; palestras, cursos, *workshops*, treinamentos, oficinas e eventos em geral; parcerias e apoio financeiro de fundações, entidades e organizações brasileiras e internacionais; prêmios e projetos específicos via editais de fomento; e até inscrições na *Twitch*, plataforma de serviço de *streaming* de vídeo ao vivo. Além desses, recursos próprios, ou seja, o financiamento por parte dos integrantes do projeto, também aparecem dentre as formas de sustentação dos arranjos.

Na segunda parte das ações metodológicas desta pesquisa, será possível melhor averiguar elementos dos modelos de negócio destes arranjos ativos classificados como jornalísticos e verificar, além de quais, quantas são as fontes de receita desses projetos. A partir da aplicação do questionário junto a seus representantes, serão investigadas também as propostas de valor e a maneira como o relacionamento com clientes acontece nestas iniciativas; e ainda, se estes meios atingiram a sustentabilidade financeira.

¹⁰⁴ A estratégia utilizada pelos arranjos será melhor explorada na segunda parte das ações metodológicas, com a aplicação do questionário junto aos representantes pelas iniciativas jornalísticas ativas.

3.2 PARTE 2: ANÁLISE DOS RESULTADOS DA COLETA DE DADOS

Os dois modelos de questionário aplicados junto aos responsáveis pelos arranjos das amostras, tanto dos encerrados/inativos quanto dos jornalísticos ativos¹⁰⁵, foram elaborados utilizando o *Google Forms*; e seus envios foram realizados, inicialmente, por meio desta ferramenta. A pesquisa foi previamente submetida à Comissão de Ética¹⁰⁶ e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) constava na primeira pergunta de ambos os modelos; para poder seguir respondendo as perguntas, era preciso escolher a opção que atestava concordância com o documento.

As perguntas direcionadas ao grupo das iniciativas encerradas ou inativas foram projetadas com orientação à hipótese 1 desta pesquisa, buscando investigar os motivos que levaram ao encerramento/inatividade dos projetos, além de aspectos sobre a proposta do arranjo. Já as questões direcionadas aos meios jornalísticos em funcionamento foram desenhadas com orientação à hipótese 2 desta investigação, averigando a correlação entre a diversificação das fontes de receita e a sustentabilidade financeira; e também buscando compreender particularidades de seus modelos de negócio¹⁰⁷, abordando suas propostas de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes, a fim de traçar padrões para posterior construção do quadro de referência, resultado deste trabalho.

A busca pelos endereços eletrônicos dos arranjos foi realizada da seguinte forma: primeiro, procurou-se no Mapa do Jornalismo Independente, depois na página das iniciativas no *Facebook* e, por fim, em seções como “Fale Conosco” e “Contato” em seus respectivos sites – excetuando, no caso deste último local, as iniciativas encerradas. Quando não foi possível encontrar o e-mail em nenhum desses locais, o questionário foi enviado via mensagem no *Facebook*, no *LinkedIn* ou ainda no *Twitter*, quando disponibilizada a opção de DM (*direct message*) nessas redes sociais.

Dessa forma, no dia 15 de setembro de 2021, foi enviado o questionário para os 77 arranjos do grupo 1, das iniciativas encerradas/inativas, identificadas na primeira parte das ações metodológicas. O envio do questionário ao grupo 2, dos meios jornalísticos ativos, aconteceu nos dias 17 e 18 de setembro. Foram precisos dois dias devido à limitação imposta

¹⁰⁵ O modelo de questionário aplicado aos arranjos encerrados/inativos está no Apêndice B e o modelo aplicado aos arranjos jornalísticos ativos, está no Apêndice C.

¹⁰⁶ O parecer substanciado do Comitê de Ética está no Anexo B.

¹⁰⁷ Mais adiante neste capítulo serão melhor esmiuçadas essas particularidades quando forem sendo apresentadas e discutidas as respostas dos arranjos aos questionários.

pelo *Google* para o envio a uma grande quantidade de contatos. Visto que se tratavam de mais de 100 envios – às vezes, mais de um e-mail por veículo –, a plataforma bloqueou o encaminhamento do questionário, sendo preciso aguardar 24 horas antes que se pudesse realizar o envio para o restante dos contatos.

Em função da distância temporal entre a aplicação dos questionários e o levantamento realizado, em fevereiro de 2021, para agrupar as iniciativas em jornalísticas ativas e encerradas/inativas, teve-se o cuidado de orientar os arranjos para que, caso seu *status* tivesse mudado nesse meio tempo (um projeto classificado como ativo tenha sido encerrado ou vice-versa) isso fosse informado para que se enviasse o questionário correspondente. No caso de arranjo que mudou de *status* de encerrados para ativos, realizou-se ainda a checagem para verificar se se qualificava como iniciativa jornalística.

Devido às poucas respostas recebidas mais de dez dias depois do primeiro envio via *Google Forms*, tanto aos encerrados/inativos quanto aos jornalísticos ativos, foi encaminhada uma mensagem-lembrete por meio da mesma ferramenta ao primeiro grupo de contatos no dia 26 de setembro de 2021, e ao segundo, nos dias 29 e 30 de setembro.

No caso dos projetos encerrados/inativos, observou-se uma dificuldade extra na obtenção de respostas: uma quantidade significativa dos e-mails enviados não puderam ser entregues. A mensagem de erro, na maioria dos casos, relacionava-se com o fato de os endereços vinculados aos domínios dos sites não existirem mais. Assim, nos dias 14, 15 e 16 de outubro de 2021, realizou-se um intenso trabalho de busca para identificar quem eram os responsáveis por essas iniciativas encerradas/inativas e contactá-los por meio de seus e-mails pessoais, mensagem em seus perfis no *Facebook* e até no *Whatsapp* – quando possível encontrar um número de celular nas plataformas dos arranjos e/ou em suas páginas nesta rede social.

Outro fator que tornou especialmente desafiador encontrar os contatos das iniciativas encerradas foi o fato de seus sites e, em alguns casos, até suas páginas no *Facebook*, não estarem mais disponíveis para consulta. Exemplo disso foi o Candeia, arranjo cujo único local disponível, dos informados no Mapa do Jornalismo Independente, era sua conta no *Twitter*, onde foi possível encontrar um dos autores de textos do site, para quem foi enviado o questionário por meio de mensagem em seu perfil do *Facebook*, perguntando se ele poderia responder como representante do projeto ou indicar quem poderia.

Assim, mesmo após exaustiva busca, não foi possível contactar três dos projetos encerrados/inativos: Acurácia Fotojornalismo, Desnaturalizador Brasil e Rádio RBG. No caso do Acurácia, seu site e página no *Facebook* estavam desativados e no *Twitter* não havia informações que dessem pistas de quem se deveria procurar. Já o Desnaturalizador Brasil, que existia apenas como um canal no *YouTube*, não possuía redes sociais informadas no Mapa da Pública e em seu canal na plataforma de compartilhamento de vídeos não foi possível encontrar informações de contato de seu responsável. O Rádio RBG foi um dos arranjos que o e-mail enviado no dia 15/9 voltou porque o domínio não pôde ser encontrado e, como seu site e *Facebook* estavam desativados, e no *Twitter* não havia informações com as quais se pudesse chegar ao seu representante, este projeto também não pôde ser efetivamente contactado.

No caso do Jornal Comunitário Vozes da Vila Prudente, o e-mail enviado a ele também não pôde ser entregue e seu site, página no *Facebook* e perfil no *Twitter* informados no Mapa estavam desativados. Assim, buscou-se pelo nome do arranjo no *Google*, e foi encontrado um *blog* que aparentemente era do arranjo, antes deste ter um site “.com.br”. Por meio deste *blog*¹⁰⁸ foi possível chegar a um correio eletrônico de final @hotmail.com, para o qual o questionário foi encaminhado, porém, sem resposta.

Da mesma forma como praticado com os arranjos encerrados/inativos, também foi realizada intensa busca por novos contatos para o reenvio do questionário aos meios jornalísticos ativos nos dias 8, 9, 10 e 11 de outubro de 2021. Isso foi alcançado por meio do escrutínio de páginas como “Quem somos”, “Sobre”, “Equipe”, “Expediente”, “Contato” e “Fale Conosco” nas plataformas dos arranjos e na aba “Sobre” de suas páginas no *Facebook*. Assim, esses meios foram recontactados um a um, em mensagens personalizadas, a partir destes novos correios eletrônicos encontrados. Além disso, também foram enviadas mensagem a eles via SMS ou *Whatsapp*, quando possível encontrar um número de celular, e *direct message* no *Facebook* e no *Twitter*, quando ativada pelo arranjo esta funcionalidade de envio nestas redes sociais. O questionário também foi encaminhado via formulário de Contato nos sites dos arranjos, quando havia essa opção disponível.

Nesse processo de contactar os arranjos jornalísticos ativos, dois saíram da amostra: o Jornal O Cidadão foi retirado porque se verificou que ele não é um nativo digital. Segundo a coordenadora do Jornal, Carolina Vaz, o veículo nasceu em 1999, como impresso, e só depois foi para o ambiente digital. Desde 2016, o jornal possui apenas sua edição online (VAZ,

¹⁰⁸ Disponível em: <https://asvozesdavidlaprudente.wordpress.com/contrate-nos/>. Acesso em: 16 out. 2021.

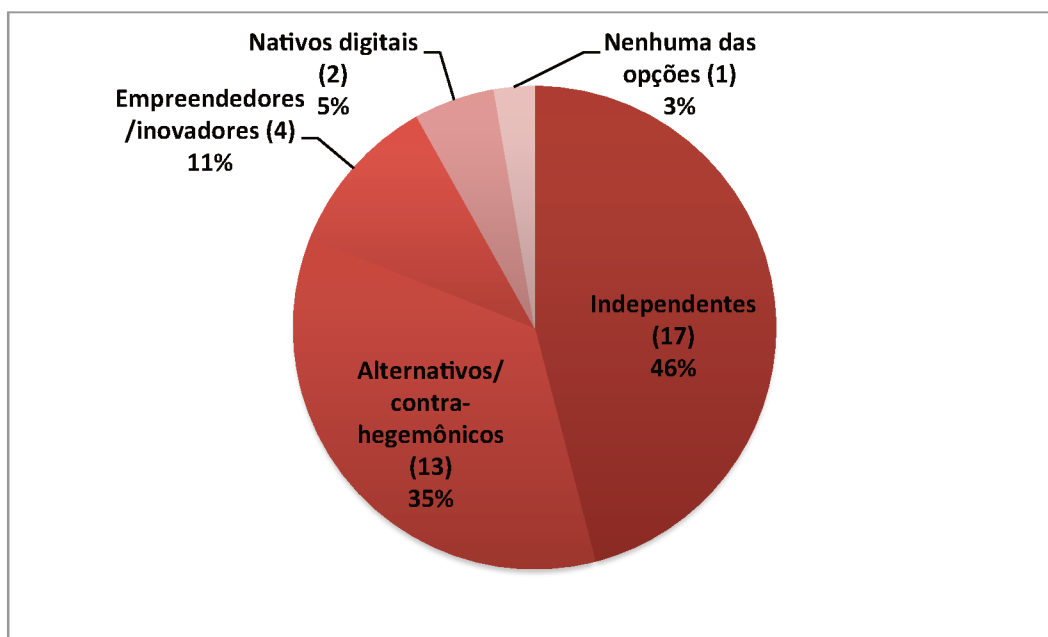
2021). Dessa forma, por ser um imigrante digital, o Jornal O Cidadão sai do escopo da pesquisa. O segundo arranjo que saiu da amostra foi o projeto Tramp, pois seu representante retornou o contato informando que preferia não participar da pesquisa.

3.2.1 Iniciativas encerradas ou inativas: resultados

Dos 77 arranjos do grupo dos encerrados/inativos, responderam o questionário 37 iniciativas (48,05%) e, conforme comentado anteriormente, três (3,89%) não puderam ser efetivamente contactados. Foram utilizados os seguintes parâmetros para análise deste grupo: 1) como se identificam; 2) o tipo de jornalismo produzido; 3) ano de encerramento/início da inatividade; 4) tempo de existência; 5) se possuíam plano de negócio; e 6) motivos que levaram ao encerramento/inatividade.

Quase a metade dos arranjos encerrados/inativos se identifica como independentes. Das 37 iniciativas que responderam o questionário, 17 (46%) informaram que se identificavam assim; 13 (35%), como alternativos/contra-hegemônicos; quatro (11%) como empreendedores/inovadores; dois (5%), como nativos digitais; e um (3%) respondeu que não se identificava com nenhum desses termos.

Gráfico 4 – Identificação dos arranjos encerrados/inativos



Fonte: elaborado pela autora.

Boa parte dos arranjos encerrados ou inativos produzia conteúdos jornalísticos da editoria de cultura. Conforme o Quadro 12, o tipo de conteúdo produzido nestes arranjos variava entre: **a)** pautas culturais, em nove (24,32%) dos 37 projetos; **b)** direitos humanos, em oito (21,62%) dessas iniciativas; **c)** notícias gerais (com editorias diversas), em sete (18,92%); **d)** cobertura política, em três (8,11%). Dois (5,41%) arranjos responderam que produziam conteúdos específicos da **e)** editoria de música; e mais dois (5,41%) responderam que produziam conteúdos de mais de uma editoria ao mesmo tempo: **f)** cultura, meio ambiente, direitos humanos e educação, e **g)** política, cultura, movimentos sociais e direitos humanos. Os outros seis arranjos definiram, cada um (2,70%), as categorias de conteúdo produzidos por eles como sendo: **h)** *games* (jogos); **i)** educação; **j)** local; **k)** “jornalismo literário, histórias de vida, perfis, cultura”; **l)** “editorias diversas, mas não de notícias quentes, e sim de pautas com profundidade”; **m)** “investigação sobre o significado de Felicidade”.

Quadro 12 – Identificação e tipos de conteúdo dos arranjos encerrados/inativos

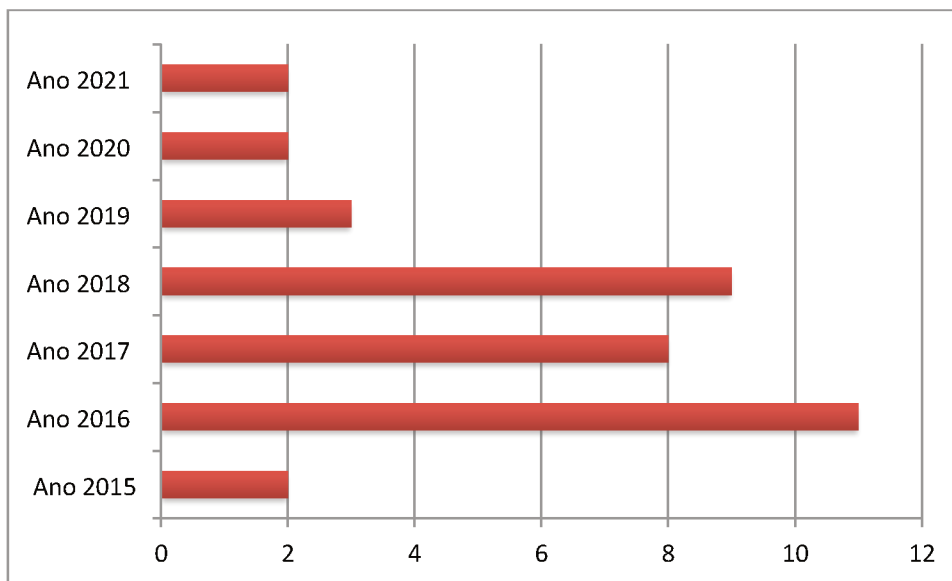
Arranjo	Identifica-se como	Tipo de conteúdo produzido
1	New Yeah	a) Cultura
2	Na Cuia	
3	O Barato de Floripa	
4	Freak Market	
5	RockinPress	
6	Revista Paralela	
7	Degenerando Neurônios	
8	Brasis	
9	Risca Faca	
10	Revista Vaidape	b) Direitos humanos
11	Revista Megafonia	
12	Pés descalços produções	
13	Candeia	
14	Revista Geni	
15	Maria Pauteira	
16	Esquiva	
17	Farol Reportagem	

18	Revista Poleiro	Alternativos/contra-hegemônicos	c) Notícias gerais (editorias diversas)
19	Diário Liberdade	Alternativos/contra-hegemônicos	
20	Murdoque.com	Alternativos/contra-hegemônicos	
21	Jornalismo B	Alternativos/contra-hegemônicos	
22	VERTICES Inconfidentes	Empreendedores/inovadores	
23	Calle2	Independentes	
24	plus55.com	Independentes	
25	Agência PLANO	Alternativos/contra-hegemônicos	d) Cobertura política
26	Revista o Viés	Alternativos/contra-hegemônicos	
27	Canal Paralelo	Independentes	
28	Move that Jukebox	Independentes	e) Música
29	Azoofa	Independentes	
30	Afreaka	Alternativos/contra-hegemônicos	f) Cultura, meio ambiente, direitos humanos e educação
31	Estopim Coletivo	Independentes	g) Política, cultura, movimentos sociais e direitos humanos em Florianópolis
32	Game Prime	Independentes	h) Games
33	Multimundi	Empreendedores/inovadores	i) Educação
34	Trombone	Independentes	j) Local
35	Clichetes	Independentes	k) Jornalismo literário, histórias de vida, perfis, cultura
36	Oppina	Nativos digitais	l) As editorias eram diversas, mas não tratávamos de notícias quentes. Analisávamos pautas com profundidade, sob olhares diversos.
37	Projeto Gente Extraordinária	Nativos digitais	m) uma investigação sobre o significado de Felicidade.

Fonte: elaborado pela autora.

O ano em que foi publicado o Mapa da agência Pública, 2016, foi o que concentrou a maior parte do encerramento/início da inatividade dos arranjos, com 11 (29,73%) das 37 iniciativas tendo respondido que se encontram no atual estado desde este ano. Um ano antes, em 2015, apenas duas (5,41%) haviam sido encerradas. Porém, nos dois anos seguintes, também, muitos arranjos fecharam ou se tornaram inativos. Em 2017, foram oito (21,62%) projetos encerrados e, em 2018, nove (24,32%). A partir de 2019, observou-se que, anualmente, pelo menos dois arranjos finalizavam suas atividades: em 2019, foram três (8,11%); e em 2020 e 2021, dois (5,41%) em cada ano, conforme é possível ver no Gráfico 5.

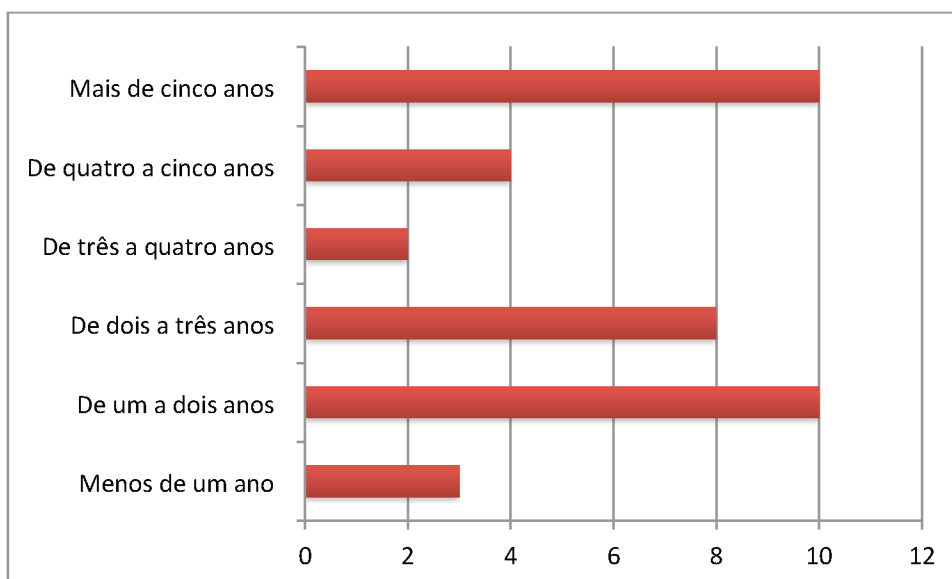
Gráfico 5 – Ano de encerramento/início da inatividade dos arranjos



Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao tempo de existência dos arranjos, dez (27,03%) representantes responderam que suas iniciativas duraram “mais de cinco anos”; outros dez (27,03%) responderam “de um a dois anos”; oito (21,62%), “de dois a três anos”; quatro (10,81%), “de quatro a cinco anos”; três (8,11%), “menos de um ano”; e dois (5,41%), “de três a quatro anos”.

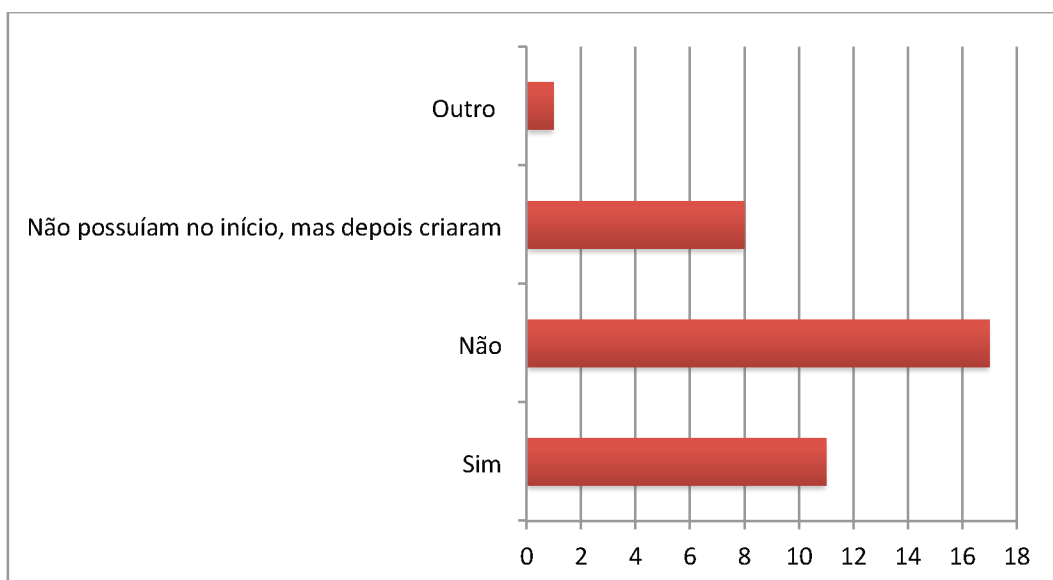
Gráfico 6 – Tempo de existência dos arranjos encerrados/inativos



Fonte: elaborado pela autora.

A maioria dos arranjos encerrados/inativos, 17 (45,95%) dos 37 projetos, respondeu que não tinha um plano de negócio; 11 (29,73%) declararam que sim, tinham um plano de negócio, e oito (21,62%) informaram que não tinham no início, mas depois criaram. A Revista Megafonia respondeu que tinha “um mídia kit, mas não um plano de negócio elaborado”; e o Oppina comentou na opção Outro: “achávamos que tínhamos, mas ele se mostrou fraco muito rapidamente. Testamos mudanças, sem sucesso”. Dos 25 que responderam não terem um plano de negócio ou não terem no início, 14 (56%) acreditam que isso pode ter contribuído para o fechamento/inatividade da iniciativa.

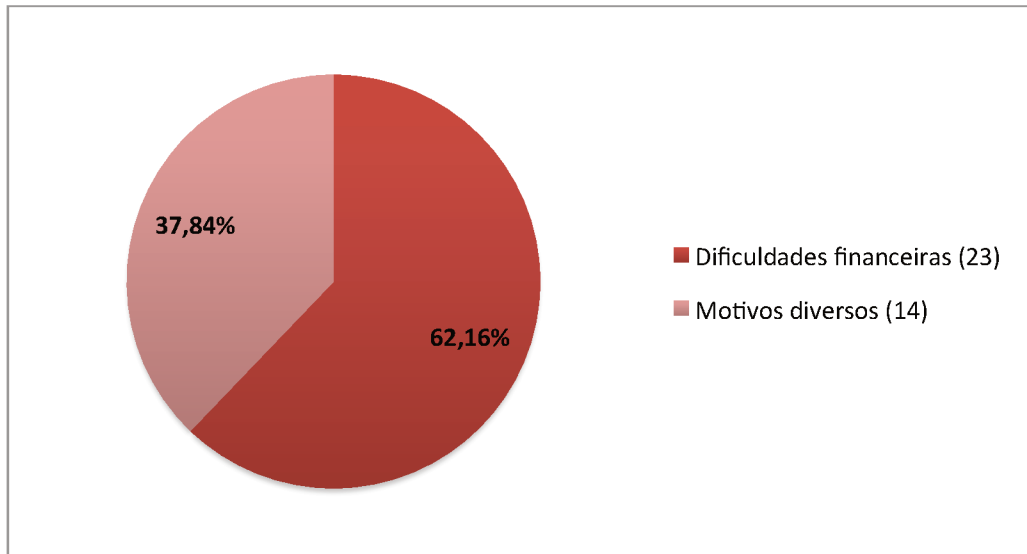
Gráfico 7 – Quantos arranjos encerrados/inativos possuíam um plano de negócio



Fonte: elaborado pela autora

Mais de 60% dos arranjos, 23 dos 37, responderam que o principal motivo que levou ao encerramento/início da inatividade está relacionado a dificuldades financeiras, enquanto os outros 14 projetos, aproximadamente 38%, informaram que encontravam-se nesta situação por motivos diversos, conforme Gráfico 8.

Gráfico 8 – Motivos do encerramento/inatividade dos projetos



Fonte: elaborado pela autora

Das 23 respostas confirmando dificuldades financeiras como sendo o principal motivo do encerramento ou inatividade do projeto, sete (30,43%) escolheram a opção de resposta “a. Dificuldades financeiras: Tivemos dificuldade de pensar e efetivamente implementar fontes de receita que sustentassem o projeto”; oito (34,78%), a opção “b. Dificuldades financeiras: Até pensamos fontes de receita, mas tivemos dificuldade em efetivamente implementá-las”; e outras oito (34,78%), a “c. Dificuldades financeiras: Conseguimos pensar e implementar fontes de receita, mas os recursos obtidos foram insuficientes para sustentar o projeto”.

Quadro 13 – Dificuldades financeiras como principal motivo do encerramento/inatividade

Arranjo	Respostas
1	a. Dificuldades financeiras: Tivemos dificuldade de pensar e efetivamente implementar fontes de receita que sustentassem o projeto.
2	
3	
4	
5	
6	
7	

8	O Barato de Floripa	b. Dificuldades financeiras: Até pensamos fontes de receita, mas tivemos dificuldade em efetivamente implementá-las.
9	Calle2	
10	Trombone	
11	Diário Liberdade	
12	Multimundi	
13	Risca Faca	
14	revista o Viés	
15	Clichetes	
16	Move that Jukebox	c. Dificuldades financeiras: Conseguimos pensar e implementar fontes de receita, mas os recursos obtidos foram insuficientes para sustentar o projeto.
17	Revista Paralela	
18	Farol Reportagem	
19	Jornalismo B	
20	Agência PLANO	
21	Canal Paralelo	
22	Estopim Coletivo	
23	Oppina	

Fonte: elaborado pela autora.

Para os 23 arranjos cujas dificuldades financeiras enfrentadas foram determinantes para o encerramento ou inatividade do projeto, ainda foi perguntado que outros motivos poderiam ter contribuído para o *status* atual da iniciativa. Embora alguns tenham confirmado o fator econômico como a única causa, a exemplo dos Pés Descalços produções, O Barato de Floripa e Calle 2, houve relatos de motivos secundários combinados às dificuldades financeiras ou exacerbados por elas, como foi o caso das iniciativas que relataram o desengajamento de seus integrantes:

Desarticulação do grupo (Candeia).

Afastamento geográfico dos envolvidos (Revista o Viés).

Falta de mobilização e persistência dos membros do projeto (Agência PLANO).

Dispersão da maioria dos colaboradores voluntários, por necessidades financeiras ou escolha de outras prioridades em suas carreiras (Estopim Coletivo).

Pelo fato de o trabalho nos arranjos ser, muitas vezes, realizado de forma voluntária, os seus membros precisam buscar remuneração de outras formas, o que compromete sua disponibilidade de tempo para dedicar a esses projetos. Essa situação pôde ser observada nos seguintes motivos secundários relatados por seis das 23 iniciativas:

Necessidade de manter um emprego formal para geração de renda (Maria Pauteira).

Por ter iniciado como projeto acadêmico de conclusão de curso, tivemos dificuldades para conciliar com outras demandas exigidas pelo trabalho remunerado (Esquiva).

Pela falta de rendimento financeiro, não poderia ficar investindo tempo sem retorno. Tenho família e um trabalho, preciso de tempo para ficar com a minha família e também estudar (Game Prime).

Dificuldade de organização, como era nosso primeiro grande projeto, e falta de tempo para nos dedicarmos a ele, já que era um projeto sem renda e colaborativo (Clichetes).

Indisponibilidade diante de outras ocupações no mercado, como repórter e assessor de imprensa (Revista Paralela).

Fechamento da democracia no país, dificuldade em conciliar o projeto com as atividades profissionais que garantem minha renda (Jornalismo B).

Representantes de duas das iniciativas relataram que, devido às dificuldades financeiras, encerraram suas propostas como descritas no Mapa da Pública. No entanto, uma delas virou um novo negócio e a outra foi agregada a outro projeto mais promissor em termos de rentabilidade: a Na Cuia, que manteve o nome, mas deixou de ser uma revista e virou uma produtora cultural; e o Murdoque, que foi incorporado ao Fusne.com.

Na Cuia como revista já não comportava as atividades que queríamos realizar naquele momento, cada vez mais, estávamos exercitando outras linguagens e plataformas e também saindo mais da universidade, os colaboradores sempre foram rotativos, entraram mais pessoas que impulsionavam o empreendedorismo dentro do projeto, e assim fomos adaptando nossas habilidades e trocando nossos trabalhos com artistas e movimentos, até que conseguimos vender nossos serviços ou ganhar editais para nos pagar para realizar projetos com que acreditamos. Foi assim que deixamos de funcionar como revista e [passamos] a nos entender como produtores culturais que fornecem serviços também na área da comunicação, assim estamos conseguindo atuar e nos manter até hoje (Na Cuia).

O Murdoque.com tratava de assuntos "pesados" para a maioria dos anunciantes, como vida nas ruas, sexualidade e comportamento. Apesar de sempre termos tido avaliações positivas sobre o conteúdo publicado, poucos negócios queriam suas marcas vinculadas a esses tipos de assuntos (Murdoque.com).

De maneira oposta, pôde-se perceber também que em alguns casos a iniciativa se configurava mais como uma realização pessoal de seus integrantes, a partir da qual se podia ou não obter rendimento, não sendo este o objetivo principal de sua criação, como ilustra a resposta da representante do Clichetes: “Entendemos o Clichetes como um projeto, não como uma empresa/organização. Um projeto editorial independente, com certo potencial de financiamento no longo prazo”.

Além desses, outros motivos, complementares ou não às dificuldades financeiras, foram comentados pelos demais representantes do grupo dos 23 arranjos:

Ansiedade dos sócios para obter receita logo (antes de seis meses de projeto) (Trombone).

Pouca procura pelo conteúdo publicado (Diário Liberdade).

Poucos recursos públicos disponíveis, obstáculos no momento da investigação (Multimundi).

Acredito que o Risca Faca surgiu em um momento não ideal: não haviam ainda muitas iniciativas prontas para pedir dinheiro para o público, o modelo de negócio de *branded content* já estava mingando e a empresa fundadora do Risca Faca (F451 Mídia) passava por dificuldades financeiras e não conseguiu manter o investimento (Risca Faca).

Eu estava tocando o projeto sozinha ou com colaboradores que não escreviam tanto quanto eu. Então, sempre ficávamos um pouco defasados. Além disso, passei a trabalhar como assessora de imprensa, o que para mim seria uma quebra de ética continuar escrevendo sobre a área em que atua de forma crítica (Move that Jukebox).

Não ter criado outra fonte de receita do que as assinaturas/doações (Farol Reportagem).

Falta de organização, visão de produto, patrocínio e incentivo (Canal Paralelo).

Pesquisamos arduamente e testamos algumas alternativas, mas não fomos capazes de encontrar um modelo de negócio que sustentasse o projeto (Oppina).

Dentre os 14 arranjos que relataram motivos diversos como sendo as principais causas que levaram ao encerramento ou inatividade do projeto (Quadro 14), é curioso observar que, embora não seja o motivo determinante, o elemento econômico também permeia alguns desses casos. A exemplo do Azoofa, para o qual "as dificuldades financeiras já existiam"; da Revista Vaidapé, que apontou a "falta de dinheiro" como outro motivo; da Revista Geni, que acusou o "desgaste do modelo de autogestão coletiva e sem financiamento" dentre as dificuldades principais; da Revista Megafonia, que afirmou serem o principal motivo "dificuldades financeiras e ao mesmo tempo, questões editoriais"; do RockinPress, que informou "a falta de pagamento à equipe" como um motivo secundário; do VERTICES Inconfidentes, que indicou "ausência de recursos" como principal causa e "falta de um plano sólido" e "possibilidades de receita", como dificuldades adjacentes; e, finalmente, a Revista Poleiro, que atestou "dificuldade de retorno econômico" em sua resposta ao questionário.

Quadro 14 – Motivos diversos porque os arranjos foram encerrados ou estão inativos

	Arranjo	Principal dificuldade	Dificuldades secundárias
1	Azoofa	As dificuldades financeiras já existiam, mas o isolamento social iniciado em 2020 impossibilitou a atuação da empresa.	A péssima administração do governo em relação à pandemia causada pela COVID-19 não permitiu a quebra do isolamento social, impossibilitando eventos musicais ao vivo. A falta de apoio do governo aos artistas independentes - foco principal do Azoofa - levou ao fim de muitas carreiras entre músicos e profissionais da música, o que afetou diretamente na missão do site, que era divulgar

			a música independente brasileira.
2	Revista Vaidapé	Coletivo se dispersou em outras oportunidades	Falta de dinheiro.
3	Brasis	Concentração dos esforços de pesquisa internamente e revisão do formato de divulgação de conteúdos.	A organização não foi fechada/finalizada. Deixou, por ora, de ser um conteúdo divulgado de forma aberta e digitalmente. Os conteúdos continuam sendo produzidos e compartilhados com um grupo menor e parceiros.
4	plus55.com	Desentendimentos entre sócios a respeito da estratégia.	Desentendimentos entre sócios a respeito da estratégia [igual a resposta anterior].
5	Revista Geni	Desgaste do modelo de autogestão coletiva e sem financiamento que adotamos no início do projeto	Desentendimentos internos ao coletivo.
6	Degenerando Neurônios	Dificuldade de conciliação com outros trabalhos.	Falta de tempo necessário para dedicação aos textos, desde a pesquisa inicial até edição, publicação.
7	Revista Megafonia	Dificuldades financeiras e ao mesmo tempo, questões editoriais, a revista era crítica ao sistema político e sentíamos que poucas pessoas conseguiam entender o propósito das pautas, acabou não tendo audiência com a massa e sim, com um pequeno grupo de ativistas.	mesma resposta anterior.
8	Afreaka	Escolhemos encerrar o projeto para percorrer outros caminhos profissionais.	O problema não foi financeiro, mas claro que a luta para manter um veículo de comunicação independente é árdua. No nosso caso, porém, quando encerramos, estávamos em um momento de expansão. Mas a crise social no Brasil nos fez querer voltar para academia e repensar a organização no futuro e em outros moldes.
9	RockinPress	Foco em outros trabalhos relacionados a música.	Falta de pagamento a equipe.
10	VERTICES Inconfidentes	Indisponibilidade da equipe e ausência de recursos para manter o projeto como meio principal de trabalho.	Falta de um plano sólido e entendimento técnico para efetivar as possibilidades de receita.
11	Freak Market	Má gestão e má administração.	Os líderes do negócio, embora tivessem dinheiro, não tinham um plano definido em mente. Ouviram muitas pessoas erradas ao longo da implementação, pessoas que sabotaram o projeto de variados modos. Houve falta de foco e de interesse em buscar pessoas com know-how da área, dando espaço para

			influência de agentes não conhecedores do negócio ¹⁰⁹ .
12	New Yeah	Não era a tarefa prioritária de nenhum dos envolvidos, então precisou ser paralisado para dar espaço a outras atividades.	A organização não fechou; a equipe continua reunida, com outros fins. O site é que foi desativado.
13	Projeto Gente Extraordinária	o projeto era itinerante pelo mundo, e o impeachment da Dilma fez o dólar disparar, arrebatando nossas contas.	Problemas pessoais - trabalhar com o cônjuge não é fácil.
14	Revista Poleiro	Os editores foram convidados para novos empregos	Dificuldade de retorno econômico diante dos gastos de produção e expansão

Fonte: elaborado pela autora.

Com base nesses dados, embora a questão financeira perpassasse boa parte dos motivos informados pelos arranjos encerrados ou inativos, a hipótese um (H1) desta pesquisa, de que muitas das iniciativas de jornalismo digital independentes são encerradas ou encontram-se inativas pela dificuldade de se pensar formas de financiamento e efetivamente implementá-las em seus modelos de negócios, se confirma parcialmente. O que se verificou, principalmente, não foi uma dificuldade de se pensar o financiamento, mas sim de implementá-lo de forma bem sucedida para conseguir, a partir destas fontes de receita idealizadas, recursos suficientes para manter o projeto em funcionamento. Assim, pode-se dizer que a dificuldade de integração entre o planejamento e a execução da proposta em sua rotina de produção e manutenção contribuiu para o encerramento dos arranjos.

3.2.2 Iniciativas jornalísticas ativas: resultados

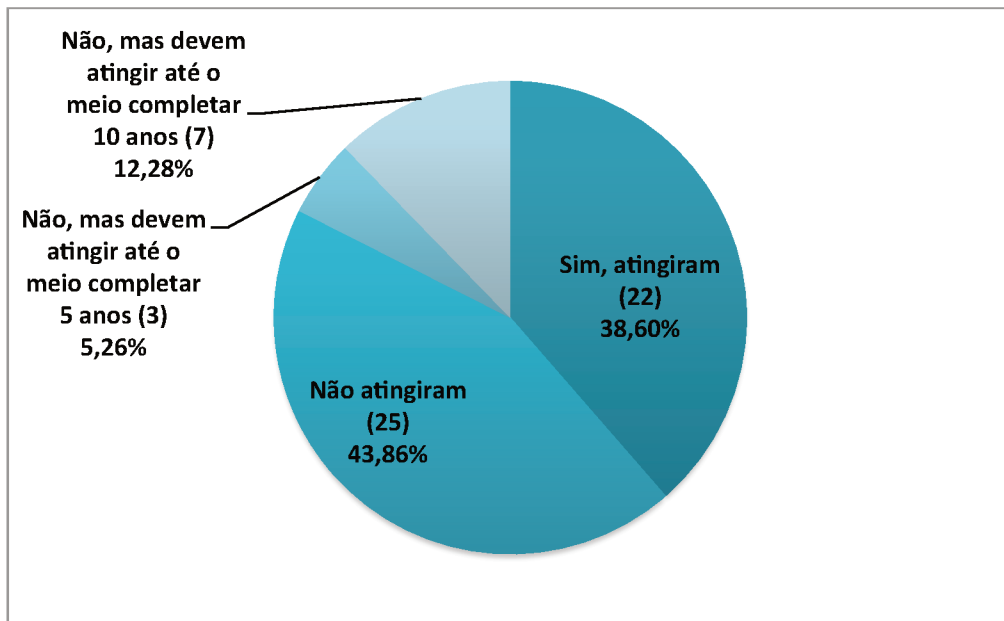
Dos 110 meios jornalísticos ativos do Mapa do Jornalismo Independente, conforme informado anteriormente, retornaram o contato o jornal O Cidadão, que foi retirado da amostra por não ser um nativo digital, e o projeto Tramp, que afirmou que preferia não participar da pesquisa, permanecendo 108 arranjos na amostragem. Desses, 57 (52,78%) responderam o questionário¹¹⁰.

¹⁰⁹ A resposta original foi modificada para preservar a identidade do/a respondente. Tomou-se o cuidado de manter o sentido do que foi respondido.

¹¹⁰ Um dos arranjos do grupo dos jornalísticos ativos, o Terra sem Males, respondeu o questionário que lhe foi enviado, mas informou que o projeto está suspenso até ano que vem.

Na seção do questionário sobre Financiamento, constava a seguinte pergunta: “O meio jornalístico em que você atua atingiu a sustentabilidade financeira?”, a partir da qual os arranjos foram divididos em três subgrupos ou conjuntos, de acordo com a resposta marcada por eles. Do total dos 57 respondentes, 22 (37,93%) afirmaram ter atingido a sustentabilidade financeira¹¹¹; 25 (43,86%) informaram que não atingiram¹¹²; e dez responderam estarem no caminho de atingir: sete (12,28%) disseram que ainda não, mas que projetam atingir a sustentabilidade financeira até o arranjo completar entre cinco e dez anos; e três (5,26%) comunicaram que ainda não, mas projetam atingir até completarem cinco anos de existência¹¹³.

Gráfico 9 – Quantos dos arranjos jornalísticos ativos atingiram a sustentabilidade financeira



Legenda: Quantidade dos arranjos que responderam terem ou não atingido a sustentabilidade financeira ou estarem no caminho de atingir. Fonte: elaborado pela autora.

Assim, as respostas dos 57 arranjos jornalísticos ativos foram divididas em três conjuntos de acordo com a resposta assinalada sobre sua sustentabilidade: 1) os 22 que informaram ser sustentáveis financeiramente; 2) os dez que estão no caminho da sustentabilidade financeira; e 3) os 25 que afirmaram não ser sustentáveis. Nos próximos

¹¹¹ Os arranjos pertencentes a este subgrupo também serão chamados de “sustentáveis financeiramente” ou apenas “sustentáveis”.

¹¹² Os arranjos pertencentes a este subgrupo também serão chamados de “não-sustentáveis financeiramente” ou apenas “não-sustentáveis”.

¹¹³ Os arranjos pertencentes aos dois subgrupos que projetam atingir a sustentabilidade em alguns anos também serão referidos como “no caminho da sustentabilidade financeira” ou apenas “no caminho da sustentabilidade”.

subcapítulos, serão descritos e analisados comparativamente os três elementos do modelo de negócio aqui investigados – proposta de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes – entre os três subgrupos ou conjuntos aqui designados.

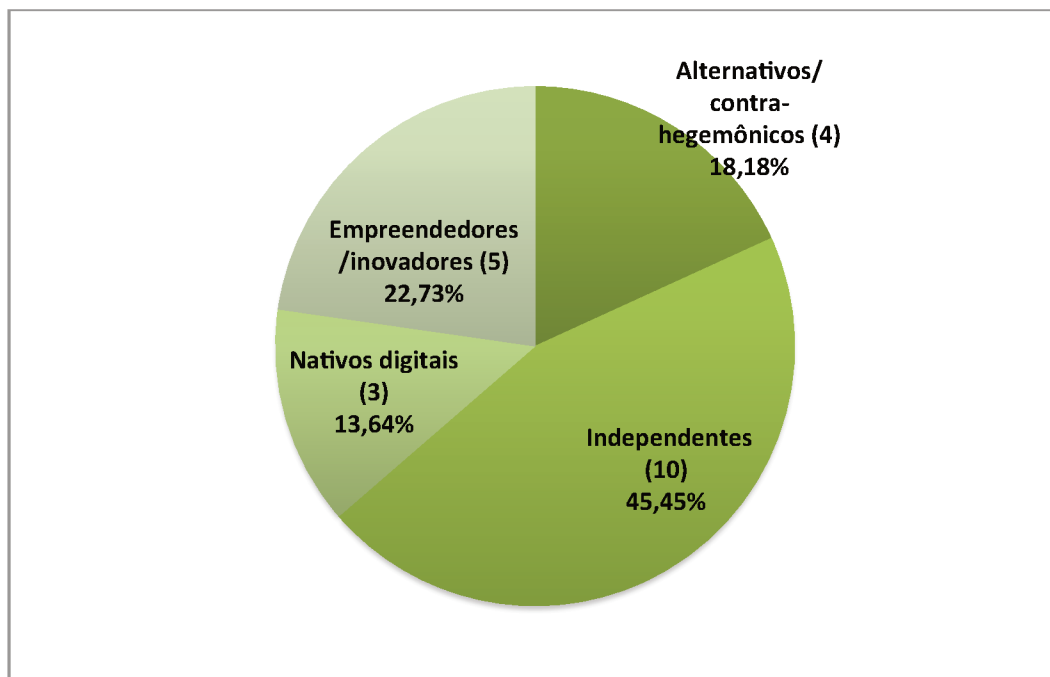
3.2.2.1 Identificação e proposta de valor

Na seção do questionário sobre identificação e proposta de valor, foi perguntado: qual o tempo de existência dos arranjos; como eles se definem (alternativos/contrahegemônicos, independentes, nativos digitais ou empreendedores/inovadores); qual o tipo de conteúdo produzido; quais códigos linguísticos utilizam em suas narrativas e quais estratégias adotam para a criação de valor para a audiência¹¹⁴.

A grande maioria dos meios jornalísticos ativos existe há mais de cinco anos, o que é de se esperar, visto que o Mapa da Pública foi lançado em 2016. No entanto, como depois da publicação deste mapeamento a agência permitiu que os leitores enviassem suas sugestões de projetos para integrarem o Mapa, há seis exceções: duas organizações que informaram terem atingido a sustentabilidade financeira, Drops de Jogos e Lupa, ambas com até cinco anos de existência; duas iniciativas no caminho da sustentabilidade, a Associação Portal Catarinas e o Valinor Conteúdo, com até quatro e cinco anos, respectivamente; e outros dois projetos que informaram não terem atingido a sustentabilidade, Mães de Peito e Colecionador de Sacis, ambos com até cinco anos.

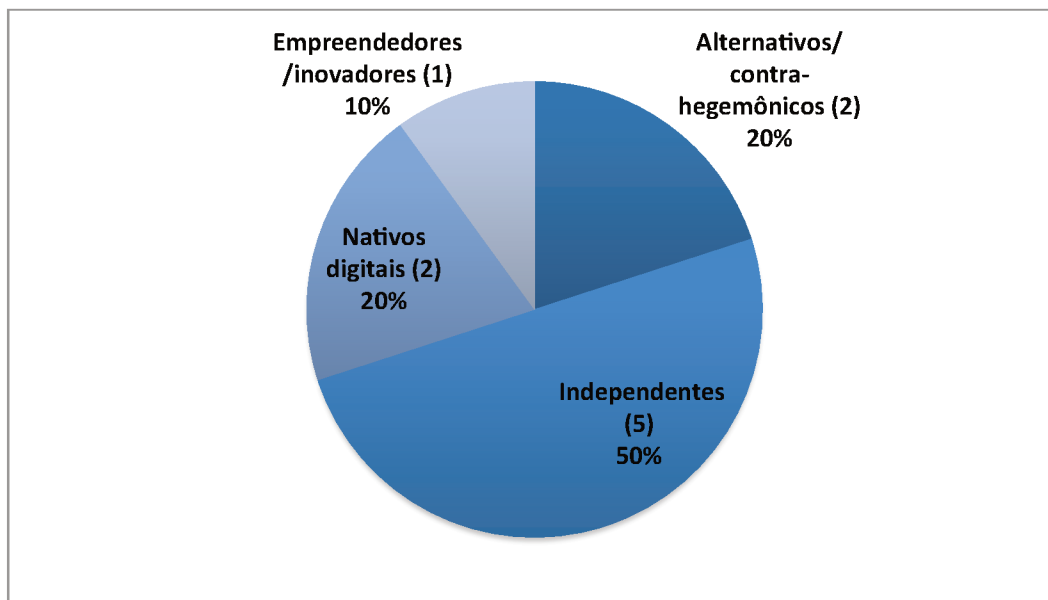
¹¹⁴ Os dados extraídos das respostas dos 57 arranjos jornalísticos ativos sobre as quatro estratégias de criação de valor para a audiência estão reunidos de forma integrada, no Apêndice D dessa pesquisa.

Gráfico 10 – Identificação dos arranjos jornalísticos ativos sustentáveis



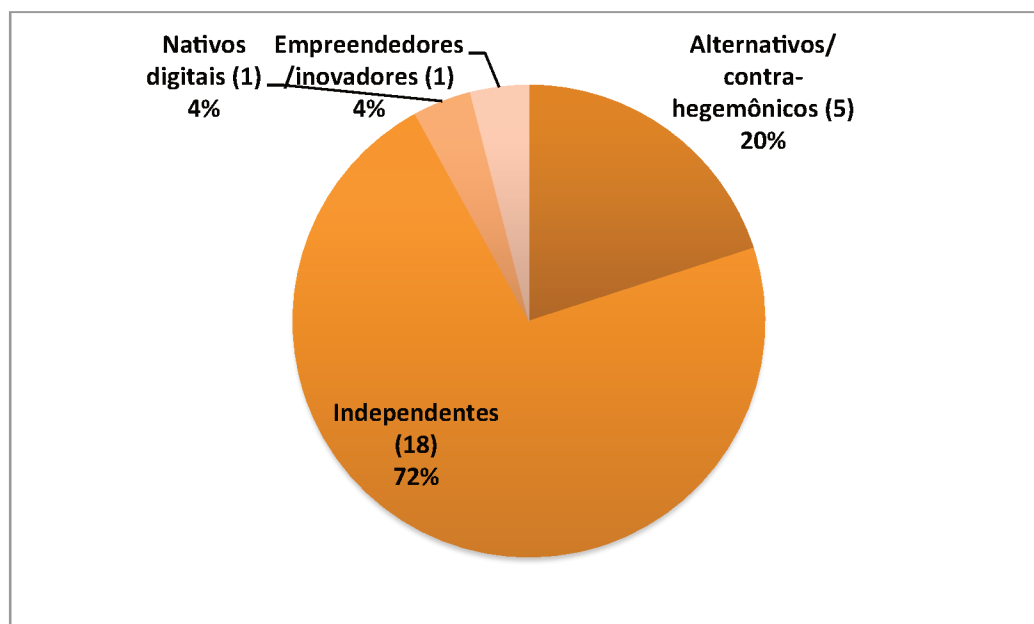
Legenda: divisão dos 22 arranjos sustentáveis financeiramente por termo de identificação. Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 11 – Identificação dos arranjos jornalísticos ativos no caminho da sustentabilidade



Legenda: divisão dos dez arranjos no caminho da sustentabilidade financeira por termo de identificação. Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 12 – Identificação dos arranjos jornalísticos ativos não-sustentáveis



Legenda: divisão dos 25 arranjos não-sustentáveis financeiramente por termo de identificação. Fonte: elaborado pela autora.

Os três conjuntos de meios jornalísticos ativos no Mapa da agência Pública se identificam, primordialmente, como independentes. No caso dos 22 arranjos sustentáveis financeiramente, dez (45,45%) se reconhecem dessa forma. A metade (50%) das dez iniciativas que responderam estar no caminho da sustentabilidade também se reconhecem assim. Entre os projetos não-sustentáveis, 18 (72%) dos 25, também escolheram este termo de identificação.

Dentre os demais arranjos dos 22 que atingiram a sustentabilidade, cinco (22,73%) se reconhecem como empreendedores/inovadores, quatro (18,18%) como alternativos/contrahegemônicos; e três (13,64%) como nativos digitais. Por outro lado, duas (20%) das dez iniciativas que estão no caminho da sustentabilidade afirmaram se identificar como alternativos/contrahegemônicos e outros dois (20%), como nativos digitais. Apenas um (10%) deste subgrupo assinalou a opção empreendedor-inovador. Por fim, cinco (20%) dos 25 projetos que não são sustentáveis financeiramente se reconheceram como alternativos/contrahegemônicos, um (4%) como nativo digital e outro (4%) como empreendedor-inovador.

Como é possível perceber, “empreendedores/inovadores” foi o segundo termo mais citado entre os meios sustentáveis, ao passo que foi o menos citado nos outros dois conjuntos,

dos não-sustentáveis e dos no caminho da sustentabilidade. Nestes últimos dois subgrupos, “alternativos/contra-hegemônicos” foi o segundo termo mais mencionado por eles.

Esses dados podem dizer respeito à intenção prevalecente dos representantes nos três conjuntos de arranjos: os sustentáveis estariam mais orientados, a partir dos conceitos de empreendedorismo e inovação, a se consolidarem como empresas, concentrando esforços na busca por meios que garantam a longevidade de seus projetos (não à toa atingiram a sustentabilidade). Nos outros dois subgrupos de iniciativas, as no caminho da sustentabilidade e as não-sustentáveis, os gestores estariam mais preocupados com questões como a sua missão ou o tipo de jornalismo que é praticado.

No entanto, o fato dos três conjuntos de arranjos terem respondido que mais se identificam como independentes, diz respeito à preocupação geral em encontrar um modelo de atuação que seja autônomo tanto do ponto de vista financeiro, quanto editorial. Este aspecto se conecta ao que Weiss *et al.* (2018) afirmam quando mencionam que novos arranjos jornalísticos da América Latina nascem a partir de uma lacuna de cobertura deixada pela imprensa tradicional, na medida em que muitas das iniciativas criadas focam suas coberturas e projetos editoriais em temas e abordagens desatendidos pelos conglomerados de mídia.

Nos quadros 15, 16 e 17, esses termos de identificação estão indicados junto aos tipos de conteúdos jornalísticos produzidos e aos códigos linguísticos utilizados nas narrativas de cada um dos arranjos jornalísticos ativos respondentes.

Quadro 15 – Identificação, tipo de conteúdo e códigos linguísticos dos arranjos sustentáveis

Arranjo	Identifica-se como	Tipo de conteúdo	Códigos linguísticos
1 Portal Desacato e JTT	Independentes	Cobertura política	Texto Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge) Música Efeitos
2 Jornal Sul21	Independentes		Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
3 O Cafezinho	Independentes		Texto Vídeos

4	Congresso em Foco	Empreendedores/inovadores		Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge) Música
5	Drops de Jogos	Independentes	Notícias gerais (editorias diversas)	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
6	Mamilos Podcast	Independentes		Som (podcast)
7	Amazonas Atual	Nativos digitais		Texto Fotografia Vídeos
8	Nonada Jornalismo	Independentes	Cultura	Texto Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
9	Overloadr	Independentes		Som (podcast) Vídeos Lives
10	Lupa	Nativos digitais	Fact-checking (checagem dos fatos)	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos
11	Boatos.org	Independentes		Texto Vídeos
12	InfoAmazônia	Empreendedores/inovadores	Meio ambiente	Texto Vídeos
13	Projeto Draft	Empreendedores/inovadores	Negócios	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
14	Centro de Estudos da Mídia Alternativa Barão de Itararé	Alternativos/contrahegemônicos	Comunicação / internet	Texto Fotografia Ilustrações (ou charge)
15	Coletivo Catarse	Independentes	Cultura, direitos humanos, meio ambiente e política	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Música
16	Farol Jornalismo	Empreendedores/inovadores	Curadoria de notícias sobre jornalismo	Texto Ilustrações (ou charge)

17	Verminosos por Futebol	Alternativos/contrahegemônicos	Esportes (exclusivamente futebol), com abordagens culturais, históricas e sociais	Texto Fotografia Vídeos Infográfico enquete quiz
18	Outras Palavras	Alternativos/contrahegemônicos	Análises em profundidade sobre diversos temas como política, pós-capitalismo, meio ambiente, cultura etc	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
19	Semana On	Alternativos/contrahegemônicos	Política, direitos humanos, comportamento	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
20	Énois	Empreendedores/inovadores	Fortalecemos a produção de veículos. Somos uma organização meio, de fomento e articulação	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
21	Rio on Watch	Independentes	Pautas importante para favelas	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
22	360meridianos	Nativos digitais	Viagem e turismo, principalmente. Também história, gastronomia e cultura	Texto Fotografia Vídeos

Legenda: identificação, tipos de conteúdos jornalísticos produzidos e códigos linguísticos utilizados nas narrativas dos 22 arranjos sustentáveis financeiramente. Fonte: elaborado pela autora.

Conforme o Quadro 15, o tipo de conteúdo mais produzido pelos arranjos sustentáveis financeiramente é a cobertura política, com quatro (18,18%) das 22 iniciativas tendo respondido isso; notícias gerais é a segunda editoria mais mencionada, produzida por três (13%) do arranjos; checagem dos fatos (*fact checking*) por dois (9,09%); e a editoria de cultura, sozinha, por outros dois (9,09%). Esse dado vai na direção oposta do caso dos arranjos encerrados/inativos, conforme visto no subcapítulo anterior, que responderam terem produzido mais pautas culturais enquanto estavam ativos. Assim, pode-se perceber que, entre os arranjos ativos e sustentáveis, há um foco editorial mais direcionado para a política e temas gerais que afetam a população, indicando, talvez, a possibilidade de que esses temas possam

entregar mais valor para seus públicos, afetando, então, sua capacidade de obtenção de receita da audiência.

Essas organizações estão produzindo suas narrativas com os seguintes códigos linguísticos: texto (utilizado por 20 arranjos; 90,91%); vídeo (19; 76%); fotografia (16; 64%); som (*podcast*) e ilustração (ou charge), tendo cada um sido citado por 12 iniciativas (48%); música, mencionado por três (12%); e efeitos, por um (4%). Dois projetos citaram ainda, na opção Outros: “*lives*” (Overloadr) e “infográfico, enquete e *quiz*” (Verminosos por Futebol).

Quadro 16 – Identificação, tipo de conteúdo e códigos linguísticos dos arranjos no caminho da sustentabilidade

Arranjo	Identifica-se como	Tipo de conteúdo	Códigos linguísticos
1 Valinor Conteúdo	Empreendedores/inovadores	Notícias gerais (editorias diversas)	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos
2 Jornal Fala Roça	Independentes		Texto Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
3 Alma Preta Jornalismo	Independentes		Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
4 Plurale	Independentes	Meio ambiente	Texto Fotografia Vídeos
5 O Eco - ((o)eco	Nativos digitais		Texto Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
6 Agência Envolverde	Nativos digitais		Texto Vídeos
7 Revista O Grito!	Independentes	Cultura	Texto Som (podcast) Fotografia Ilustrações (ou charge)
8 Manual do Usuário	Alternativos/contra- hegemônicos	Tecnologia	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos
9 Desenrola E Não Me Enrola	Independentes	Contextos sociais de periferias e favelas	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
10 Associação Portal Catarinas	Alternativos/contra- hegemônicos	Jornalismo político e notícias com perspectivas de	Texto Som (podcast)

		gênero e interseccionalidades.	Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge) Efeitos
--	--	--------------------------------	--

Legenda: identificação, tipos de conteúdos jornalísticos produzidos e códigos linguísticos utilizados nas narrativas dos dez arranjos no caminho da sustentabilidade financeiramente. Fonte: elaborado pela autora.

Os arranjos no caminho da sustentabilidade produzem conteúdos principalmente de dois tipos: notícias gerais, informados por três (30%) das dez iniciativas, e meio ambiente, por outras três (30%), de acordo com o Quadro 16. Cultura, assim como outros conteúdos mais específicos, foram citados por apenas um arranjo cada. Aqui, tem-se mais uma vez a questão do foco em notícias gerais, reforçando a possibilidade de geração de valor para o público com temas que afetam mais diretamente o cotidiano da audiência.

Essas iniciativas utilizam em suas narrativas os seguintes códigos linguísticos: texto, citado por todas elas; fotografia e vídeo, mencionados por nove (36%); som (*podcast*) e ilustrações (ou charge), cada um citado por seis arranjos (24%); e efeitos, que aparece em uma (4%) resposta.

Quadro 17 – Identificação, tipo de conteúdo e códigos linguísticos dos arranjos não-sustentáveis

Arranjo	Identifica-se como	Tipo de conteúdo	Códigos linguísticos
1 Colecionador de Sacis	Independentes	Cultura	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos
2 Farofafá	Alternativos/contrahegemônicos		Texto Fotografia Vídeos Música
3 Assiste Brasil	Alternativos/contrahegemônicos		Texto Som (podcast)
4 Scream & Yell	Independentes		Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge) Música
5 A Escotilha	Independentes		Texto Vídeos
6 Invasões Bárbaras	Independentes		Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Música

7	Mulher no Cinema	Independentes		Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Música
8	Terra sem Males	Independentes	Direitos humanos	Texto Fotografia Vídeos
9	Periferia em Movimento	Alternativos/contrahegemônicos		Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
10	MigraMundo	Independentes		Texto Fotografia
11	Eder Content Agência de Conteúdo Ltda.	Independentes		Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge) Música Outro: Animação, HQs
12	Agência Informativa Pulsar Brasil	Independentes		Texto Som (podcast)
13	A ANF – Agência de Notícias das Favelas	Alternativos/contrahegemônicos	Notícias gerais (editorias diversas)	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos
14	Jornal JÁ	Independentes		Texto Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
15	Pressenza	Independentes		Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge) Música
16	Agência Mural	Independentes		Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge) Outro: INFOGRAFIAS! queremos investir mais na arte-design e nas infos.
17	Correio da Cidadania	Alternativos/contrahegemônicos	Cobertura política	Texto Som (podcast)
18	Esquina Democrática	Independentes		Texto Fotografia Vídeos
19	Conexão Planeta	Independentes	Meio ambiente	Texto Fotografia Vídeos
20	Do Rico ao Pobre	Independentes	Esportes	Texto

			Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)	
21	Rádio Yandê	Empreendedores/ inovadores	Etnomídia Indígena	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Música
22	Revista Série Z	b. Independentes	Futebol	Texto Som (podcast) Outro: Artes
23	Mães de Peito	b. Independentes	Maternidade e saúde da mulher	Texto Vídeos
24	Mobilize Brasil	c. Nativos digitais	Mobilidade urbana sustentável	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou charge)
25	Por dentro da África	b. Independentes	Site dedicado aos diferentes aspectos das áreas dos estudos sobre o continente africano	Texto Som (podcast) Fotografia Vídeos

Legenda: identificação, tipos de conteúdos jornalísticos produzidos e códigos linguísticos utilizados nas narrativas dos 25 arranjos não-sustentáveis financeiramente. Fonte: elaborado pela autora.

Os arranjos que responderam não terem atingido a sustentabilidade produzem principalmente conteúdos da editoria de cultura, com sete (28%) dos 25 arranjos tendo respondido isso, conforme Quadro 17. Outros cinco (20%), informaram direitos humanos; quatro (16%), notícias gerais; e dois (8%) cobertura política. Esse dado vai ao encontro do conteúdo produzido pelo grupos dos inativos/encerrados, que informaram também produzirem primordialmente pautas culturais. Há aqui uma convergência dos dados coletados e já citados anteriormente. Aparentemente, conteúdos culturais não geram capacidade de sustentação dentre os arranjos jornalísticos nativos digitais, enquanto política e notícias gerais são mais capazes de gerar valor, facilitando a obtenção de receita.

Os códigos linguísticos mais usados por eles são: texto, presente em todos os projetos; vídeo, em 20 (80%) deles; fotografia, em 19 (76%); som (*podcast*), em 17 (68%); ilustração (ou charge), em oito (32%); e música, em sete (28%). Três iniciativas ainda informaram que fazem uso de: “artes” (Revista Série Z); “infografias” (Agência Mural) e “animação, HQs” (Eder Content Agência de Conteúdo).

Buscou-se com a pergunta sobre os códigos linguísticos ter uma noção de como esses arranjos elaboram suas narrativas a partir dos formatos digitais disponíveis. No entanto, para melhor investigar aspectos de multimídia e da complexidade das narrativas nestes

projetos midiáticos, indica-se um estudo futuro aprofundado sobre as linguagens desenvolvidas nesses arranjos e o possível impacto da complexidade destas na sustentabilidade e na geração de valor para o público.

Quadro 18 – Eficiência como fonte de criação de valor em arranjos sustentáveis

Estratégia adotada pelo arranjo	Quantos responderam
a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	12 (54,55%) arranjos
b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações.	5 (22,73%) arranjos
c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	9 (40,91%) arranjos
N.D.A. (Nenhuma das alternativas)	2 (9,09%) arranjos

Legenda: estratégias de eficiência adotadas pelos 22 arranjos sustentáveis financeiramente para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

Quadro 19 – Eficiência como fonte de criação de valor em arranjos no caminho da sustentabilidade

Estratégia adotada pelos arranjo	Quantos responderam
a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	7 (70%) arranjos
b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações.	2 (20%) arranjos
c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	2 (20%) arranjos
N.D.A. (Nenhuma das alternativas)	1 (10%) arranjo

Legenda: estratégias de eficiência adotadas pelos dez arranjos no caminho da sustentabilidade financeira para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

Quadro 20 – Eficiência como fonte de criação de valor em arranjos não-sustentáveis

Estratégia adotada pelo arranjo	Quantos responderam
a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	20 (80%) arranjos

b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações.	5 (20%) arranjos
c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	7 (28%) arranjos
N.D.A. (Nenhuma das alternativas)	1 (4%) arranjo

Legenda: estratégias de eficiência adotadas pelos 25 arranjos não-sustentáveis financeiramente para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

Utilizando a eficiência como fonte de criação de valor para a audiência, os arranjos que responderam terem atingido a sustentabilidade informaram utilizar de maneira contínua as seguintes estratégias em seus negócios: a opção “a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia”, foi assinalada por 12 (54,55%) das 22 iniciativas; a “b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações”, por cinco (22,73%); e a “c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio”, por nove (40,91%). Dois arranjos (9,09%) não escolheram nenhuma das opções e responderam dissertativamente o seguinte: “se conecta com comunidades locais e territórios, e tem como foco a representatividade” (Énois); e “somos multiplicadores de material jornalístico transformador, e contamos com uma equipe de colonistas focados em direitos humanos e política” (Semana On).

Entre os arranjos que projetam atingir a sustentabilidade nos próximos anos, as seguintes estratégias de eficiência foram mencionadas: “a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia” foi assinada por sete (70%) das dez iniciativas; “b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações”, por duas (20%); e “c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio”, por outras duas (20%). Um (10%) arranjo, a Agência Envolverde, não escolheu nenhuma das opções e respondeu “curadoria e produção própria” como a estratégia que adota relacionada à criação de valor para sua audiência.

Entre os arranjos que não atingiram a sustentabilidade financeira, as respostas se organizaram da seguinte maneira: a opção “a. busca produzir um conteúdo exclusivo,

evitando a padronização e imitação da notícia” foi escolhida por 20 (80%) das 25 iniciativas; a “b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações”, por cinco (20%); e a “c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio”, por sete (28%). Dois arranjos complementaram dissertativamente sua resposta e um projeto não marcou nenhuma das estratégias de eficiência. O Mobilize Brasil, que assinalou as opções b e c, respondeu também: "Produzimos material próprio, mas também repercutimos noticiário nacional e internacional sobre o tema". O Pressenza informou a, b e c e também que “procura difundir e promover notícias que colaborem na superação de toda forma de violência e discriminação, com foco nos direitos humanos”. O Terra sem Males não assinalou nenhuma das estratégias e respondeu que “por falta de apoio financeiro, a equipe foi reduzida”.

O fato de ambos os arranjos sustentáveis e não-sustentáveis terem assinalado a opção (a.) como a mais mencionada, a opção (b.) como a menos, e a (c.) ocupando um lugar intermediário entre as duas, e similarmente os projetos no caminho da sustentabilidade terem assinalado a (a.) como a mais utilizada e as opções (b.) e (c.) ocuparem o mesmo patamar, indica o comprometimento dessas iniciativas com a produção de um jornalismo não *commoditizado*, que prioriza a qualidade em detrimento da velocidade com que suas notícias são publicadas, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.

A questão da velocidade pode ainda estar associada ao fato, conforme visto nos capítulos anteriores, de que o regime de publicações nesses arranjos geralmente não segue uma base diária de atualizações, como muitas vezes acontece na mídia tradicional. A periodicidade de publicações nestas iniciativas é definida conforme as possibilidades de cada arranjo, variando ainda de acordo com a proposta editorial, a cultura da organização e a capacidade de operação.

Quadro 21 – Inovação como fonte de criação de valor em arranjos sustentáveis

Estratégia adotada pelo arranjo	Quantos responderam:
a. criou novos produtos ou serviços.	12 (54,55%) arranjos
b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing.	8 (36,36%) arranjos
c. modernizou processos e/ou rotinas de produção.	7 (31,82%) arranjos
d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia.	5 (22,73%) arranjos

e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).	10 (45,45%) arranjos
f. adaptou seu modelo de negócio.	7 (31,82%) arranjos
N.D.A. (Nenhuma das alternativas)	1 (4,55%) arranjo

Legenda: estratégias de inovação adotadas pelos 22 arranjos sustentáveis financeiramente para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

No que diz respeito à inovação, a maior parte dos arranjos sustentáveis financeiramente assinalou “a. criou novos produtos ou serviços”, com mais da metade, 12 (54,55%) das 22 iniciativas, tendo escolhido essa opção dentre as estratégias de inovação para criar valor para a audiência, realizadas entre outubro de 2020 e outubro de 2021¹¹⁵. Dez (45,45%) organizações informaram que apresentaram (e.) “novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita)”; oito (36,36%) responderam que introduziram (b.) “novos métodos de distribuição e/ou marketing”; sete (31,82%), que adaptaram (f.) “seus modelos de negócios”; e outras sete (31,92%), que modernizaram (c.) “processos e/ou rotinas de produção”. Cinco arranjos (22,73%) responderam que apresentaram (d.) “novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia”; e um (4,55%) não escolheu nenhuma das opções, tendo respondido o seguinte: “mantivemos nossa estratégia e formato” (Semana On), de modo que não realizou inovações no último período.

Quadro 22 – Inovação como fonte de criação de valor em arranjos no caminho da sustentabilidade

Estratégia adotada pelo arranjo	Quantos responderam:
a. criou novos produtos ou serviços.	9 (90%) arranjos
b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing.	4 (40%) arranjos
c. modernizou processos e/ou rotinas de produção.	4 (40%) arranjos
d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia.	5 (50%) arranjos
e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).	5 (50%) arranjos
f. adaptou seu modelo de negócio.	5 (50%) arranjos

Legenda: estratégias de inovação adotadas pelos dez arranjos no caminho da sustentabilidade financeira para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

¹¹⁵ A pergunta se referia às estratégias de inovações adotadas no último ano. As respostas dos arranjos ao questionário foram recebidas em outubro de 2021.

Todos os arranjos no caminho da sustentabilidade adotaram, no último ano, pelo menos uma das estratégias de inovação para criar valor para a audiência. A quase totalidade deles, nove (90%) dos dez, assinalou “a. criou novos produtos ou serviços”; cinco (50%) responderam a opção “d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia”; outros cinco (50%) apresentaram (e.) “novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita)”; e mais cinco (50%) adaptaram (f.) “seu modelo de negócio”. Quatro (40%) introduziram (b.) “novos métodos de distribuição e/ou marketing”; e outros quatro (40%) modernizaram (c.) “processos e/ou rotinas de produção”.

Quadro 23 – Inovação como fonte de criação de valor em arranjos não-sustentáveis

Estratégia adotada pelo arranjo	Quantos responderam:
a. criou novos produtos ou serviços.	12 (48%) arranjos
b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing.	8 (32%) arranjos
c. modernizou processos e/ou rotinas de produção.	5 (20%) arranjos
d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia.	4 (16%) arranjos
e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).	6 (24%) arranjos
f. adaptou seu modelo de negócio.	3 (12%) arranjos
N.D.A. (Nenhuma das alternativas)	6 (24%) arranjos

Legenda: estratégias de inovação adotadas pelos 25 arranjos não-sustentáveis financeiramente para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

Os arranjos não-sustentáveis financeiramente adotaram, proporcionalmente, menos estratégias de inovação para criação de valor para a audiência do que os outros dois conjuntos, o que torna evidente que o fato de possuírem menos recursos impacta também no valor que é entregue ao público, possuindo esses arranjos menos possibilidades para modernização de produtos e processos por meio de recursos tecnológicos. Menos da metade deles, 12 (48%) dos 25 assinalaram a opção “a. criou novos produtos ou serviços”; oito (32%), a “b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing”; seis (24%), a “e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita)”; cinco a “c. modernizou

processos e/ou rotinas de produção”; quatro (16%), a “d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia”; e três (12%), a “f. adaptou seu modelo de negócio”. Seis (24%) arranjos não assinalaram nenhuma das opções, um respondeu o seguinte “Passamos a oferecer a revista em eBook para os seguidores comprarem” (Revista Série Z), o que poderia se enquadrar como a opção a., e os outros cinco informaram não terem realizado ações inovadoras no último período, conforme suas respostas: “Nada” (Mães de Peito); “acho que não realizei inovações no último ano” (Mulher no Cinema); “Nenhuma” (Scream & Yell); “Nenhum dos citados acima” (A Escotilha); e “Retomamos as atividades neste ano” (Agência Informativa Pulsar Brasil).

Quadro 24 – Retenção como fonte de criação de valor em arranjos sustentáveis

Estratégia adotada pelo arranjo	Quantos responderam:
a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público.	4 (18,18%) arranjos
b. disponibiliza programas de fidelidade.	3 (13,64%) arranjos
c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	9 (40,91%) arranjos
d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	14 (63,64%) arranjos
N.D.A. (Nenhuma das alternativas)	2 (9,09%) arranjos

Legenda: estratégias de retenção adotadas pelos 22 arranjos sustentáveis financeiramente para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

A estratégia de retenção como fonte de criação de valor para a audiência mais adotada pelos arranjos sustentáveis financeiramente é o diálogo (d.) “com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público”, opção esta assinalada por mais da metade, 14 (63,64%) das 22 organizações. Nove (40,91%) optaram pela resposta “c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal)”; quatro (18,18%), responderam “a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público”; e três (13,64%), selecionaram “b. disponibiliza programas de fidelidade”. Dois (9,09%) não escolheram nenhuma das alternativas e responderam o seguinte: “ainda não adotamos estratégias deste tipo, mas fazem

parte de um planejamento de longo prazo” (InfoAmazônia) e “oferecer conteúdo de qualidade, com as marcas editoriais da OP, que gera debates sobre a conjuntura, mas também alternativas” é como o Outras Palavras informou garantir que o público permaneça com eles e não migre para a concorrência. Além deles, um dos arranjos que escolheu as opções c. e d. informou também “nova ferramentas de visualização de dado” (Lupa) e outro que optou pela d. complementou sua resposta dizendo: “na realidade, no nosso meio mais importante é investimento em SEO e um bom posicionamento no *Google*, que responde por 80% da nossa audiência” (360meridianos).

Quadro 25 – Retenção como fonte de criação de valor em arranjos no caminho da sustentabilidade

Estratégia adotada pelo arranjo	Quantos responderam:
a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público.	1 (10%) arranjo
b. disponibiliza programas de fidelidade.	1 (10%) arranjo
c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	8 (80%) arranjos
d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	4 (40%) arranjos

Legenda: estratégias de retenção adotadas pelos dez arranjos no caminho da sustentabilidade financeira para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

Todos os arranjos que estão no caminho da sustentabilidade responderam utilizar pelo menos uma das estratégias de retenção como fonte de criação de valor para a audiência. A mais adotada, por 8 (80%) das dez organizações, é (c.) “conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal)”. Quatro (40%) informaram que dialogam (d.) “com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público”; uma (10%) afirmou que disponibiliza (a.) “formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público”; e outra (10%) optou pela resposta “b. disponibiliza programas de fidelidade.”

Quadro 26 – Retenção como fonte de criação de valor em arranjos não-sustentáveis

Estratégia adotada pelo arranjo	Quantos responderam:
a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público.	4 (16%) arranjos
b. disponibiliza programas de fidelidade.	0
c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	19 (76%) arranjos
d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	10 (40%) arranjos
N.D.A. (Nenhuma das alternativas)	3 (12%) arranjos

Legenda: estratégias de retenção adotadas pelos 25 arranjos não-sustentáveis financeiramente para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

Nenhum dos arranjos não-sustentáveis assinalou “b. disponibiliza programas de fidelidade” como estratégia de retenção para criação de valor para a audiência. A grande maioria desses projetos, 19 (76%) dos 25, informou que “c. oferece conteúdo especializado/de nicho”, e dez (40%) afirmaram que dialogam (d.) “com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público” – respostas estas bastante semelhantes, em termos de proporção, das assinaladas pelo conjunto dos arranjos no caminho da sustentabilidade. Esses dados podem indicar que menos recursos ou a falta deles influencia na possibilidade de adoção da estratégia de retenção utilizada por mais de 60% dos meios sustentáveis – a criação da noção de comunidade com o público –, enquanto esta estratégia é adotada por apenas 40% dos arranjos em cada um dos outros dois conjuntos. Por fim, quatro (16%) assinalaram a opção “a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público”. Três projetos não escolheram nenhuma das opções e responderam o seguinte:

Oferecíamos uma recompensa material, agora estamos reavaliando (Terra sem Males).

Não [nos] importamos com a concorrência, estamos sempre em busca de testes e inovações de linguagens etnocomunicacionais (Rádio Yandê).

Apesar de incentivarmos o financiamento coletivo, não fechamos conteúdo algum para o público geral (Correio da Cidadania).

Além dessas, chamou a atenção a resposta dissertativa de um dos arranjos que também assinalou as opções c. e d.:

Gosto de pensar que não precisamos nos preocupar o público. Nós criamos um conteúdo, e se o público vai ou não ler, é um segundo momento que não nos interessa. Sabemos da qualidade do material que publicamos e temos a companhia de um público pequeno, mas fiel (Scream & Yell).

Esta resposta bastante emblemática segue na linha de pensamento dos jornalistas que vigorou principalmente nos tempos pré-internet em que se bastava a criação de um bom conteúdo para que o público fosse atraído por ele. No entanto, em tempos como os atuais, em que a concorrência pelos leitores não se limita apenas aos outros veículos jornalísticos, mas também à toda uma gama de atores comunicacionais presentes no ecossistema online, faz-se necessário uma maior aproximação e envolvimento com a audiência. Se relacionar com o público é essencial a qualquer arranjo que quer criar valor para sua audiência. Além disso, a partir desse relacionamento, é possível ao veículo criar confiança e segurança com seu leitor, o que contribui para que ele permaneça apoiando o arranjo e não migre para a concorrência (AMIT; ZOTT, 2001).

Talvez uma das principais diferenças em relação à questão envolvendo as estratégias de retenção utilizadas pelos três conjuntos de arranjos seja o fato de que os sustentáveis financeiramente adotam principalmente o diálogo com a audiência, o que demanda contratação ou realocação da equipe trabalhando nisso, enquanto os outros dois conjuntos, os não-sustentáveis e os que projetam atingir a sustentabilidade nos próximos anos, informaram utilizarem primordialmente a produção de conteúdo especializado, segunda estratégia mais mencionada pelos sustentáveis. A combinação dessas duas estratégias – diálogo com o público, criando com ele a noção de comunidade, e conteúdo especializado/de nicho, nessa ordem – parece estar dando frutos no sentido da sustentabilidade financeira. Ao mesmo tempo, a falta de recursos impede que arranjos no caminho da sustentabilidade ou não-sustentáveis consigam implementar esse tipo de estratégia, gerando uma dificuldade de superação para estas organizações.

Quadro 27 – Complementaridade como fonte de criação de valor em arranjos sustentáveis

Outros serviços além da notícia:	
11 (50%) arranjos responderam Não	
11 (50%) arranjos responderam Sim:	
	1) visualização de dados (NO Epicentro, reproduzido pelo Washington Post) (Lupa).

<p>2) publicação de livros; venda de livros; programa de financiamento coletivo (Outras Palavras).</p> <p>3) produtos culturais (lives, música, produção audiovisual) (Coletivo Catarse).</p> <p>4) produção cultural (Portal Desacato e JTT).</p> <p>5) pesquisas com parlamentares federais, que dão origem a relatórios e a apresentações específicas, além de servirem de matéria prima para notícias e reportagens no site (Congresso em Foco).</p> <p>6) <i>lives</i> e podcasts (Overloadr).</p> <p>7) formação e articulação de produção em rede, treinamentos, planejamento de estratégias de distribuição, apoio à gestão inclusiva (Énois).</p> <p>8) eventos (Projeto Draft).</p> <p>9) cursos e livros (Centro de Estudos da Mídia Alternativa Barão de Itararé).</p> <p>10) clube literário com envio de livros de literatura e viagem (360meridianos).</p> <p>11) cursos (Nonada Jornalismo).</p>
Outros locais onde o conteúdo dos arranjos está:
<i>Instagram</i> : 19 (86,36%) arranjos
<i>Twitter</i> : 19 (86,36%) arranjos
<i>Facebook</i> : 18 (81,82%) arranjos
<i>Newsletters</i> : 11 (50%) arranjos
<i>Spotify</i> e afins (podcasts): 9 (40,91%) arranjos
<i>YouTube</i> : 7 (31,92%) arranjos
<i>Tiktok</i> : 4 (18,18%) arranjos
Plataformas de agregação de conteúdo: 3 (13,64%) arranjos
Aplicativo próprio: 2 (9,09%) arranjos
<i>LinkedIn</i> : 2 (9,09%) arranjos
<i>Telegram</i> : 1 (4,55%) arranjo
<i>WhatsApp</i> : 1 (4,55%) arranjo
<i>Twitch</i> : 1 (4,55%) arranjo
<i>Pinterest</i> : 1 (4,55%) arranjo

Legenda: estratégias de complementaridade adotadas pelos 22 arranjos sustentáveis financeiramente para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

Em relação às estratégias de complementaridade para criação de valor para a audiência, 50% dos 22 arranjos sustentáveis financeiramente informaram que oferecem outros produtos e/ou serviços ao público além da notícia (Quadro 27). Essas iniciativas informaram que, além de seus sites, também disponibilizam seus conteúdos em 14 outros locais. Os mais citados por estas organizações foram as redes sociais: Instagram, Twitter e Facebook, aparecendo nas respostas de 19 (86,36%), 19 (86,36) e 18 (81,82) projetos, respectivamente.

Quadro 28 – Complementaridade como fonte de criação de valor em arranjos no caminho da sustentabilidade

Outros serviços além da notícia:
três (30%) arranjos responderam Não
sete (70%) arranjos responderam Sim:
<ol style="list-style-type: none"> 1) Um grupo no <i>Telegram</i> para apoiadores/assinantes (Manual do Usuario). 2) Resgate de memórias sobre o território, disseminação de oportunidades, formações, ajudas emergenciais durante a pandemia (cestas básicas, kits de higiene, cartões de repasse de renda) (Jornal Fala Roça). 3) Publicações impressas (Plaf, especializada em quadrinhos), curadoria, edição de livros, eventos offline, parceria com editoras e outros veículos (Revista O Grito!). 4) Oferecemos a juventude periférica acesso gratuito ao Você Repórter da Periferia, uma escola de jornalismo com curso de duração de 8 meses e que oferece oportunidades de atuação profissional ao jovens com bolsa auxilio para produção de conteúdo e colaboração com produção de reportagens especiais em mídias parcerias, como o UOL (Desenrola E Não Me Enrola). 5) Estudos e relatórios setoriais (Agência Envolverde). 6) Editoriais, podcasts com entrevistas, conversas e cultura, pesquisas nacionais sobre direitos sexuais e reprodutivos (Associação Portal Catarinas). 7) Conteúdos corporativos, projetos editoriais multimídia, podcasts e vídeos (Valinor Conteúdo).
Outros locais onde o conteúdo dos arranjos está:
<i>Instagram</i> : 8 (80%) arranjos
<i>Twitter</i> : 8 (80%) arranjos
<i>Facebook</i> : 7 (70%) arranjos
<i>Newsletters</i> : 5 (50%) arranjos
<i>Spotify</i> e afins (podcasts): 5 (50%) arranjos
Aplicativo próprio: 2 (20%) arranjos

<i>Tiktok</i> : 1 (10%) arranjos
<i>Telegram</i> : 1 (10%) arranjo
<i>Mastodon</i> : 1 (10%) arranjo
Jornal impresso: 1 (10%) arranjo
Revista impressa (também digitalizada): 1 (10%) arranjo

Legenda: estratégias de complementaridade adotadas pelos dez arranjos no caminho da sustentabilidade financeira para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

Conforme o Quadro 28, os arranjos no caminho da sustentabilidade também fazem uso das estratégias de complementaridade para criação de valor para a audiência. A maioria, sete (70%) dos dez, informou oferecer outros produtos e/ou serviços ao público além da notícia. Este conjunto dos arranjos informou ainda que publica seus conteúdos nos seus respectivos sites e em outros 11 locais, online e impressos, dentre os quais o *Instagram* e o *Twitter* são as plataformas mais citadas, por oito (80%) arranjos cada. O *Facebook* aparece na sequência, mencionado por sete (70%) das dez organizações.

Quadro 29 – Complementaridade como fonte de criação de valor em arranjos não-sustentáveis

Outros serviços além da notícia:
11 (44%) arranjos responderam Não
14 (56%) arranjos responderam Sim <ol style="list-style-type: none"> 1) vídeo de YouTube ao estilo infotenimento (Colecionador de Sacis). 2) venda de livro infantil (Mães de Peito). 3) venda de camisas da revista (Revista Série Z). 4) conteúdos exclusivos, alguns jornalísticos, outros não [para apoiadores]. Por exemplo, recomendações personalizadas de filme. Também há momentos em que ofereço cursos, embora isso não tenha acontecido recentemente (Mulher no Cinema). 5) serviços na área de comunicação, reportagem, edição, vídeos e fotos (Esquina Democrática). 6) podcast e newsletter para apoiadores (Assiste Brasil). 7) palestras especiais; apoio em projetos de mobilidade; estudos sobre o tema (Mobilize Brasil). 8) apresentação das histórias e curiosidades por trás das músicas, da história de bandas/artistas que levamos e seus respectivos países, aproveitando assim para veicular suas músicas no rádio (Invasões Bárbaras). 9) loja virtual, confecção de livros, revistas e jornais impressos (Jornal JÁ).

<p>10) fotografias autorais impressas para decoração (Terra sem Males).</p> <p>11) encontros de aprendizagem (Periferia em Movimento).</p> <p>12) edição de livros e pesquisas (A ANF – Agência de Notícias das Favelas).</p> <p>13) consultorias étnicas na multidiversidade dos povos originários para multissegmentos de educação, comunicação e culturas (Rádio Yandê).</p> <p>14) podcast, o público pode enviar suas fotos em diferentes países africanos, havia sorteio de livros (Por dentro da África).</p>
Outros locais onde o conteúdo dos arranjos está:
<i>Facebook</i> : 25 (100%) arranjos
<i>Instagram</i> : 24 (96%) arranjos
<i>Twitter</i> : 21 (84%) arranjos
<i>Newsletters</i> : 16 (64%) arranjos
<i>Spotify</i> e afins (podcasts): 13 (52%) arranjos
Aplicativo próprio: 4 (16%) arranjos
<i>Youtube</i> : 4 (16%) arranjos
<i>Tiktok</i> : 2 (8%) arranjos
<i>Whatsapp</i> : 1 (4%) arranjo
<i>Telegram</i> : 1 (4%) arranjo
<i>Issuu</i> : 1 (4%) arranjo

Legenda: estratégias de complementaridade adotadas pelos 25 arranjos não-sustentáveis financeiramente para criação de valor à audiência. Fonte: elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

Mais da metade dos arranjos que responderam não ter atingido a sustentabilidade financeira, 14 (56%) dos 25, informaram que oferecem, além da notícia, outros produtos ou serviços, conforme Quadro 29. Além de seus respectivos sites, estes meios responderam que disponibilizam seus conteúdos em outros 14 locais, sendo que a tríade das redes sociais aparece, à exemplo dos outros dois conjuntos de arranjos, novamente dentre as mais citadas: *Facebook* está em todas as 25 respostas; *Instagram* é mencionado em 24 (96%) e *Twitter*, em 21 (84%), conforme quadro acima.

O fato dos três conjuntos dos arranjos jornalísticos ativos terem respondido que disponibilizam seus conteúdos principalmente nas plataformas de redes sociais é um indicativo da relação de dependência que estabelecem com esses intermediários digitais (NIELSEN; GANTER, 2018) e da plataformação do jornalismo. Um trabalho futuro poderia investigar se a qualidade do material oferecido pelos arranjos nas plataformas terceirizadas difere de acordo com a sustentabilidade do arranjo, já que é sabido que todos usam, mas certamente nem todos devem usar da mesma maneira e com a mesma qualidade.

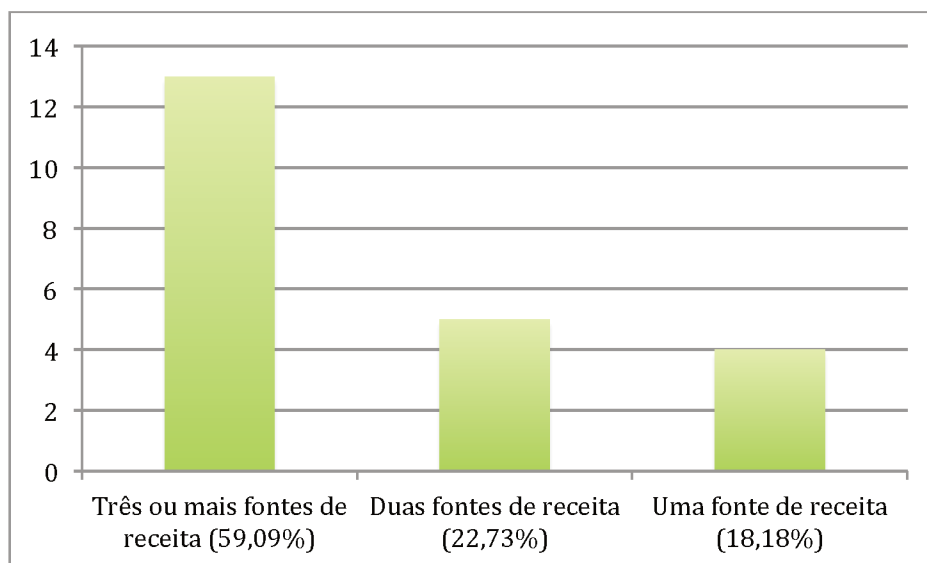
A maioria das iniciativas que responderam terem atingido a sustentabilidade financeira, seis (27,27%) das 22, respondeu que disponibiliza seus conteúdos em outros **quatro** locais além do site; essa **mesma** quantidade foi informada também pela maior parte dos arranjos no caminho da sustentabilidade, quatro (40%) dos dez. Já a maioria dos projetos não-sustentáveis financeiramente, 11 (44%) dos 25, afirmaram que estão presentes em **cinco** locais diferentes além de suas plataformas próprias. O fato dos três conjuntos de arranjos jornalísticos ativos disponibilizarem seus conteúdos em pelo menos quatro outros locais além de seus sites indica uma prevalência da utilização da estratégia de complementaridade por eles para criar valor à audiência.

3.2.2.2 *Financiamento*

Além da questão sobre terem ou não atingido a sustentabilidade financeira, constavam na seção “financiamento” do questionário os seguintes parâmetros: 1) variedade das fontes de receita; 2) quais são as fontes de receita; 3) qual o nível de receita; e 4) se há alguém focado na geração de receita do meio jornalístico¹¹⁵.

¹¹⁵ No Apêndice E, estão reunidas, de forma sistematizada em quadros-resumo, as respostas dos 57 arranjos jornalísticos ativos para as perguntas da seção Financiamento do questionário desta pesquisa.

Gráfico 13 – Variedade de fontes de receita dos arranjos sustentáveis



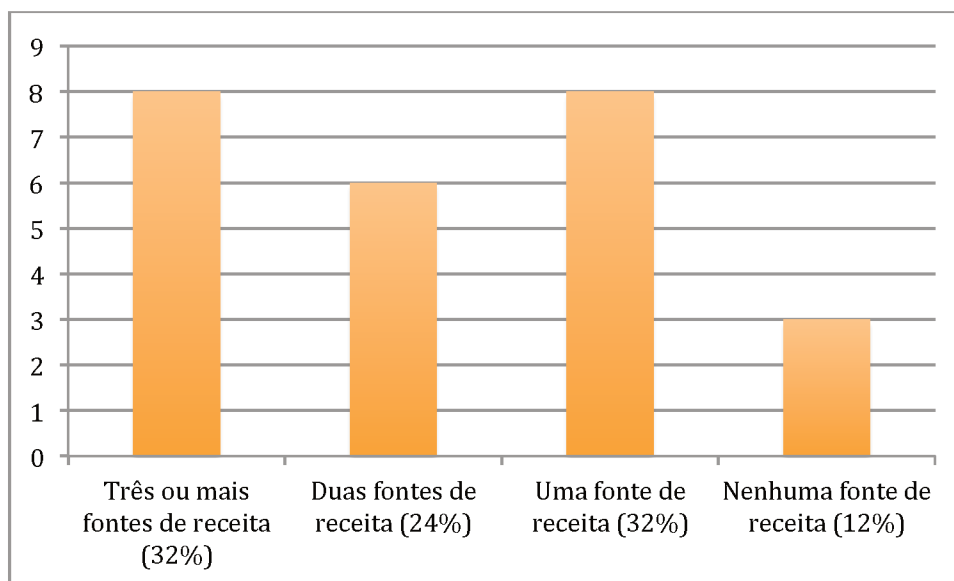
Legenda: Quantidade das fontes de receita informadas pelos 22 arranjos jornalísticos ativos que disseram serem sustentáveis financeiramente. Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à quantidade de fontes de receita¹¹⁶, a maior parte dos arranjos pertencentes ao grupo dos sustentáveis, 13 (59,09%) dos 22, informou que obtém receita a partir de três ou mais fontes; cinco (22,73%), a partir de duas; e quatro (18,18%) a partir de uma.

Todos os dez arranjos do grupo dos que projetam atingir a sustentabilidade financeira nos próximos anos declararam obter receita por três fontes ou mais.

¹¹⁶ Percebeu-se certa inconsistência em algumas respostas dos arranjos na seção do questionário sobre financiamento. Por exemplo, um representante afirmou ter duas fontes de receita, mas na pergunta seguinte, sobre quais eram essas fontes, informou apenas uma. O inverso também foi observado: o responsável por outro arranjo informou uma quantidade de fontes de receita menor do que as indicadas na pergunta seguinte. Nesses casos, em que uma resposta contradizia a outra, foi considerada a quantidade de fontes de receita assinalada na segunda pergunta: “Quais são as fontes de receita do meio jornalístico em que você atua?”.

Gráfico 14 – Variedade de fontes de receita dos arranjos não-sustentáveis



Legenda: Quantidade das fontes de receita informadas pelos 25 arranjos jornalísticos ativos que disseram não terem atingido a sustentabilidade financeira. Fonte: elaborado pela autora.

Contraditoriamente aos arranjos do grupo dos sustentáveis e dos no caminho da sustentabilidade, boa parte dos arranjos não-sustentáveis informou contar com apenas uma fonte de receita: oito (32%) dos 25 arranjos deste grupo. Outros oito (32%) responderam possuírem três ou mais fontes; seis (24%), duas; e, diferente dos outros dois conjuntos de arranjos, três (12%) afirmaram não ter nenhuma fonte de receita. Dentre estes últimos, o trabalho é realizado, na maior parte do tempo, de forma voluntária. Fato observado, por exemplo, no caso do Por Dentro da África, que contou com financiamento apenas em um momento dos seus oito anos de existência:

Todas as publicações são de maneira voluntária. O site não possui apoio financeiro de governo, empresas, absolutamente nada. A frequência da publicação ocorre de acordo com a disponibilidade dos colaboradores e da editora (Natalia da Luz), que neste momento está dedicada a outros projetos na Guiné-Bissau.

A única vez que o site teve apoio financeiro foi para criar um *hotsite* sobre a África do Sul para marcar o início das operações da LATAM no país, com um voo São Paulo- Johannesburg. E, 8 anos desde a sua fundação, foi a única vez que o site teve um apoio financeiro. A campanha ficou no ar por um mês (Por Dentro da África).

Embora os arranjos Esquina Democrática e Scream & Yell também tenham indicado “nenhuma” na pergunta sobre a quantidade de fontes de receita, na pergunta seguinte sobre quais são as fontes utilizadas, informaram uma (campanhas de financiamento coletivo para projetos específicos/pontuais) e duas (publicidade convencional e organização de eventos), respectivamente. O fato de terem respondido “nenhuma” pode ser um indicativo de que as

fontes informadas não suprem de forma constante as necessidades de receita mensal de ambos os arranjos. Isso pode ser visualizado no comentário do representante do Scream & Yell sobre as duas fontes indicadas por ele: “são bastante raras, mas eventualmente acontecem, ajudando que o site diminua o fechamento no vermelho anual (sempre fechamos no vermelho, uns anos mais, outros menos)”. Para fins de contagem das fontes de receita utilizadas pelos arranjos deste grupo dos não-sustentáveis, no entanto, foi considerado quantas fontes foram mencionadas na pergunta sobre quais eram as formas de financiamento e não a quantidade que foi respondida por eles na pergunta sobre quantas formas utilizavam.

Quadro 30 – Fontes de receita citadas pelos arranjos jornalísticos ativos sustentáveis

	Fonte de receita:	Quantos informaram utilizá-la:
1	Publicidade convencional (<i>banner</i> no site)	12 arranjos (54,55%)
2	Financiamento coletivo recorrente (mensal)	11 arranjos (50%)
3	<i>Branded content</i> (conteúdo de marca)	9 arranjos (40,91%)
4	Fundações	6 arranjos (27,27%)
5	Treinamentos e cursos	5 arranjos (22,73%)
6	Venda de materiais diversos (e-books, cartilhas, manuais)	5 arranjos (22,73%)
7	Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental)	4 arranjos (18,18%)
8	Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais	4 arranjos (18,18%)
9	<i>Membership</i> (associação)	3 arranjos (13,64%)
10	Organização de eventos para captar recursos	2 arranjos (9,09%)
11	Micropagamentos	2 arranjos (9,09%)

Legenda: Fontes de receita citadas pelos 22 arranjos jornalísticos ativos sustentáveis financeiramente. Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 30, estão indicadas, em ordem dos mais citados para os menos, as formas de financiamento informadas pelos arranjos sustentáveis financeiramente. Este conjunto informou que está gerando recursos através de mais de 11 fontes de receita diferentes. Dentre as mais citadas por eles estão: publicidade convencional (*banner* no site), em primeiro lugar, e financiamento coletivo recorrente (mensal), em segundo, informados por 12 (54,55%) e 11 (50%) das 22 organizações, respectivamente. Do outro lado deste espectro, estão a organização de eventos e os micropagamentos, nos últimos lugares, tendo sido citadas cada uma delas por dois (9,09%) projetos.

Ainda foram citados por estes arranjos, na opção Outros do questionário, mais nove formas de financiamento com as quais eles estão obtendo receita: 1) conteúdos monetizados em plataformas digitais: *Twitch* (Overloadr); 2) premiações de jornalismo e 3) venda de reportagens para veículos comerciais (Verminosos por Futebol); 4) prestação de serviços (Coletivo Catarse); 5) apoios institucionais sindicais e ONGs (Portal Desacato e JTT); 6) plataformas de mídias sociais, venda de conteúdo checado para outras mídias (Lupa); 7) *marketing* de afiliados, “que é 90% da nossa renda” (360meridianos); 8) produção e apresentação de pesquisas, assinatura de serviços especializados de informação e análise (Congresso em Foco); e 9) incentivo de plataformas (*Google*) (Nonada Jornalismo). Algumas plataformas permitem a monetização do conteúdo produzido pelo arranjo, a exemplo da *Twitch*, que foi citada também no subcapítulo anterior na parte das estratégias de complementaridade.

O fato de contarem principalmente com recursos oriundos dos anunciantes – com a publicidade convencional e o *branded content* estando entre os três mais mencionados por este grupo – demonstra que os nativos digitais podem também reproduzir modelos de financiamento encontrados na mídia tradicional. A novidade, no entanto, está no financiamento coletivo recorrente, segunda fonte de receita mais adotada por esses arranjos, e que está diretamente conectada à identificação do público com a proposta da organização, geralmente orientada a uma causa, caracterizando-se como algo que vai além de uma “simples assinatura”.

Quadro 31 – Fontes de receita citadas pelos arranjos no caminho da sustentabilidade

	Fonte de receita:	Quantos informaram utilizá-la:
1	Financiamento coletivo recorrente (mensal)	6 arranjos (60%)
2	<i>Branded content</i> (conteúdo de marca)	6 arranjos (60%)
3	Publicidade convencional (<i>banner</i> no site)	6 arranjos (60%)
4	Organização de eventos para captar recursos	3 arranjos (30%)
5	Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental)	3 arranjos (30%)
6	Assinaturas utilizando o <i>paywall</i> (pagamento pelo acesso)	2 arranjos (20%)
7	Micropagamentos	2 arranjos (20%)
8	Fundações	2 arranjos (20%)
9	Venda de materiais diversos (e-books, cartilhas, manuais)	2 arranjos (20%)
10	<i>Membership</i> (associação)	1 arranjo (10%)
11	Treinamentos ou cursos	1 arranjo (10%)

12	Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais	1 arranjo (10%)
----	--	-----------------

Legenda: Fontes de receita citadas pelos dez arranjos jornalísticos ativos no caminho da sustentabilidade financeira. Fonte: elaborado pela autora.

Conforme o Quadro 31, os arranjos no caminho da sustentabilidade financeira estão obtendo recursos por mais de 12 formas de financiamento diferentes. Interessante notar que, dentre estes projetos, o *branded content* e a publicidade convencional (*banner* no site), modelos baseado em anunciantes, ficaram no mesmo patamar que o financiamento coletivo recorrente (mensal), tendo cada uma das três fontes de receita sido mencionadas por seis arranjos. *Membership* (associação), treinamentos ou cursos e campanhas de financiamento coletivo (*crowdfunding*) para projetos específicos/pontuais foram as três fontes de receita menos citadas por estes arranjos, tendo cada uma delas aparecido apenas uma vez em quatro respostas distintas.

Ainda foram citados por esses arranjos as seguintes formas de financiamento na opção “Outros” do questionário: 1) assinaturas da revista impressa (Plurale); 2) formação, 3) editais públicos e privados e 4) venda de notícias inéditas para empresas de jornalismo de médio e grande porte (Desenrola E Não Me Enrola); 5) comissão de *links* de afiliados do varejo online, e 6) parcerias de conteúdo (“parceiro publica primeiro o meu conteúdo e paga por isso”) (Manual do Usuário).

Para serem sustentáveis no ecossistema digital, ao que parece, as organizações precisam contar com fontes de receita oriundas do público, mas também de anunciantes e de mecenato, por exemplo. No entanto, para serem rentáveis, as fontes de receita dessas três origens dependem de uma base de leitores/usuários ampla; no caso do público, para que o financiamento obtido a partir deles seja suficiente; no caso de anunciantes e mecenato, para que a organização seja relevante socialmente. Enfatiza-se assim, o papel fundamental que a audiência é capaz de exercer dentro do jornalismo na atualidade, sendo responsável pela sua sustentabilidade tanto como financiadora, quanto como fonte de relevância para conquista de outras formas de rentabilização.

Quadro 32 – Fontes de receita citadas pelos arranjos não-sustentáveis

	Fonte de receita:	Quantos informaram utilizá-la:
1	Financiamento coletivo recorrente (mensal)	10 arranjos (40%)
2	<i>Branded content</i> (conteúdo de marca)	8 arranjos (32%)
3	Publicidade convencional (<i>banner</i> no site)	8 arranjos (32%)
4	Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental)	6 arranjos (24%)
5	Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais.	5 arranjos (20%)
6	Venda de materiais diversos (e-books, cartilhas, manuais)	5 arranjos (20%)
7	Fundações	4 arranjos (16%)
8	Treinamentos ou cursos	4 arranjos (16%)
9	Organização de eventos	3 arranjos (12%)
10	<i>Membership</i> (associação)	1 arranjo (4%)
11	Micropagamentos	1 arranjo (4%)
12	Assinaturas utilizando o <i>Soft Paywall</i> ou <i>Metered Paywall</i>	1 arranjo (4%)

Legenda: fontes de receita citadas pelos 25 arranjos jornalísticos ativos que informaram não serem sustentáveis financeiramente. Fonte: elaborado pela autora.

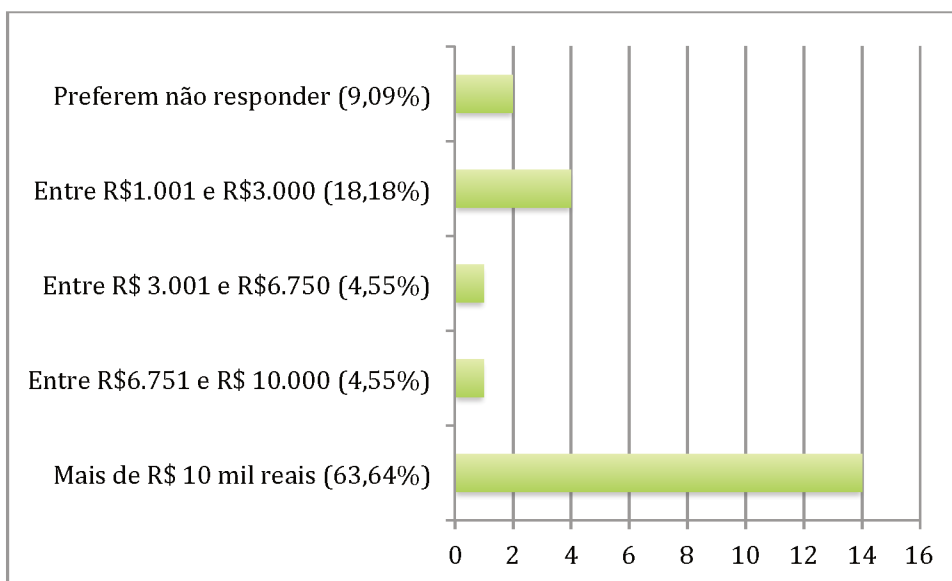
Os arranjos que responderam não ter atingido a sustentabilidade financeira informaram que obtêm receita por pelo menos 12 formas de financiamento diferentes (Quadro 32). Curiosamente, a mais citada por este grupo aparece também dentre as mais mencionadas pelo conjunto dos arranjos que estão no caminho da sustentabilidade: o financiamento coletivo recorrente (mensal), utilizada por 10 dos 25 arranjos não-sustentáveis. As fontes menos citadas por estes arranjos foram: *membership* (associação), micropagamentos e assinaturas utilizando o *Soft* ou *Metered Paywall*.

Oito destes arranjos citaram ainda, na opção “Outros” do questionário, as seguintes formas de financiamento: 1) *Google Adsense* (Mães de Peito; Conexão Planeta), 2) arrecadação anual voluntária entre os colaboradores (Pressenza), 3) parceria de produção de conteúdo (Farofafá), 4) Publieditorial (Revista Série Z), 5) confecção de livros, revistas e jornais impressos (Jornal JÁ), 6) parcerias editoriais (Agência Mural), e 7) recursos próprios (Invasões Bárbaras).

Ao que tudo indica pelos dados apresentados, a organização que combina diferentes modelos de financiamento, de naturezas distintas, tem mais chances de prosperar. Além da publicidade, as fundações também têm destaque dentre os arranjos que atingiram a sustentabilidade, sendo a quarta mais citada entre iniciativas desse grupo, e pouco utilizada

pelos outros dois conjuntos. Com exceção disso, basicamente todos investem nas mesmas fontes de receita. Pode-se dizer, então, que paralelamente ao financiamento oriundo do público, como é o financiamento coletivo recorrente, a sustentabilidade do veículo depende ao mesmo tempo de recursos de anunciantes e do mecenato, principalmente. O desafio que se coloca é como ser sustentável adotando essas outras formas de financiamento ao mesmo tempo em que se pretende ser independente.

Gráfico 15 – Níveis de receita dos arranjos sustentáveis



Legenda: níveis de receita obtidos pelos 22 arranjos jornalísticos ativos que afirmaram terem atingido a sustentabilidade financeira. Fonte: elaborado pela autora.

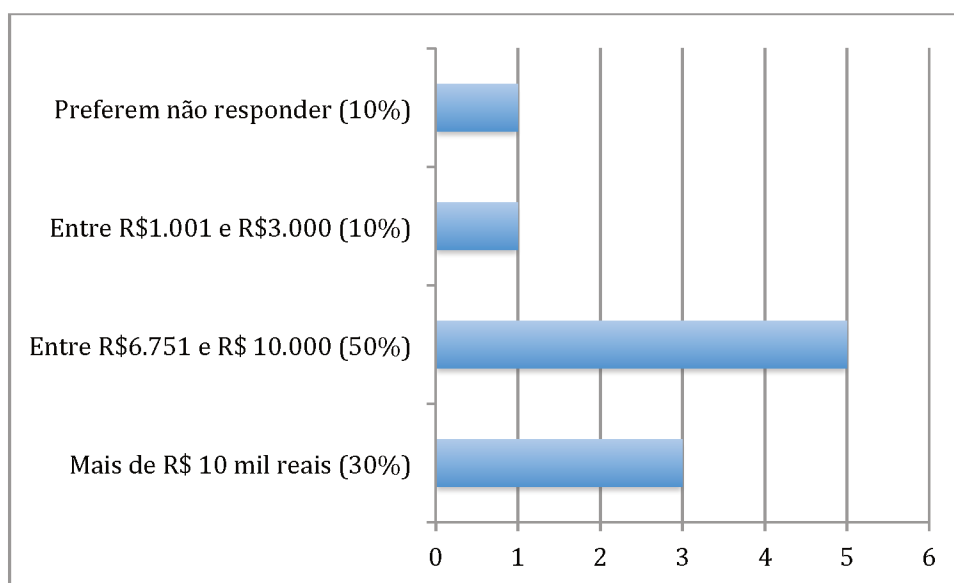
No Gráfico 16, é possível verificar que a maioria dos arranjos jornalísticos ativos sustentáveis, 14 (63,64%) dos 22, respondeu que está obtendo uma receita mensal de mais de R\$ 10 mil a partir das fontes de financiamento informadas; um (4,55%) afirmou obter uma renda mensal entre R\$ 6.751 e R\$ 10.000; outro (4,55%) comunicou arrecadar entre R\$ 3.001 e R\$ 6.750 mensais; e quatro (18,18%), entre R\$ 1.001 e R\$ 3.000 mensais. Dois arranjos (9,09%) preferiram não responder a esta pergunta.

Interessante notar que dentre os quatro arranjos deste grupo que responderam serem sustentáveis com apenas uma fonte de receita, dois informaram obter renda mensal de mais de dez mil reais por meio de fundações (Rio on Watch e InfoAmazônia)¹¹⁷. Enquanto os outros quatro deste conjunto que afirmaram serem sustentáveis obtendo a menor faixa da

¹¹⁷ É possível verificar esse dado no Apêndice E, onde estão reunidas, em quadros-resumo, as respostas dos 57 arranjos jornalísticos ativos às perguntas da seção Financiamento do questionário de pesquisa.

arrecadação mensal (entre R\$1.001 e R\$ 3.000 mensais) indicaram que obtêm recursos por três ou mais fontes de receita, de origens variadas, mas nenhum deles conta com fundações (Coletivo Catarse, Drops de Jogos, Farol Jornalismo e Verminosos por Futebol). Esse dado indica que a diversificação das fontes é importante para a sustentabilidade, no entanto, uma certa combinação das formas utilizadas é igualmente importante; e o mecenato se apresenta como um dos principais financiadores dos arranjos independentes.

Gráfico 16 - Níveis de receita dos arranjos no caminho da sustentabilidade



Legenda: níveis de receita obtidos pelos dez arranjos jornalísticos ativos no caminho da sustentabilidade financeira. Fonte: elaborado pela autora.

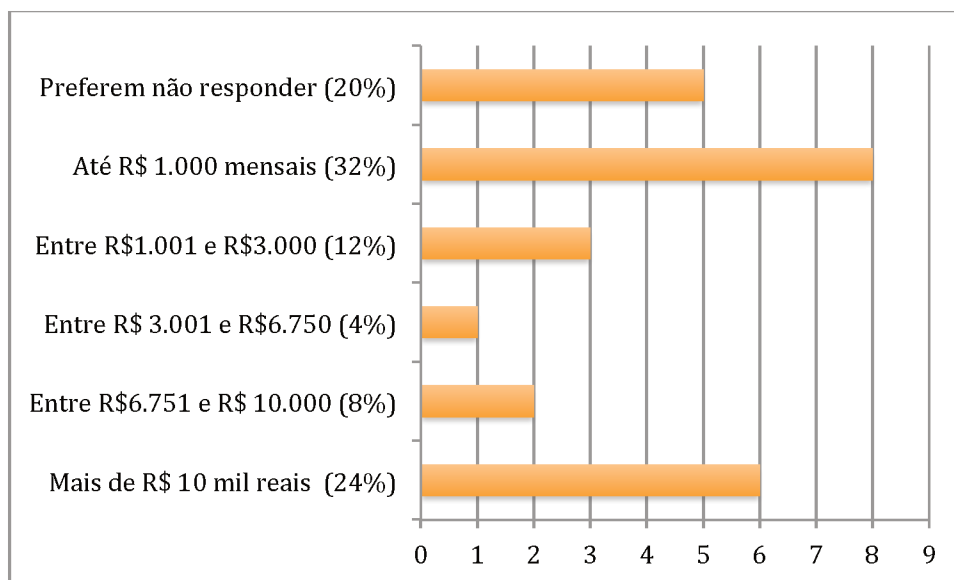
A maioria dos arranjos no caminho da sustentabilidade financeira, cinco (50%) dos dez pertencentes a este grupo, informou que está obtendo receita na faixa que compreende os valores R\$ 6.751 (valor limite¹¹⁸ para arrecadação mensal do *status* jurídico MEI – Microempreendedor Individual) e R\$ 10.000 mensais; três (30%) informaram que arrecadam mais de R\$ 10 mil mensais; um (10%) respondeu entre R\$ 1.001 e R\$ 3.000 mensais; e um (10%) preferiu não responder.

Existe lógica que a maioria dos arranjos do conjunto dos meios sustentáveis financeiramente esteja obtendo uma receita em sua maioria de mais de R\$ 10 mil mensais, enquanto boa parte dos que estão no caminho da sustentabilidade encontram-se na segunda maior faixa de contribuição (entre R\$ 6.751 e R\$ 10 mil). O que parece faltar para que este último conjunto dos arranjos jornalísticos ativos atinja a faixa mais alta de receita talvez seja

¹¹⁸ O limite em 2021 do faturamento do MEI é de R\$ 81 mil por ano — média de R\$ 6.750 por mês.

conseguir fontes que sejam capazes de gerar uma quantidade significativa de recursos para a organização.

Gráfico 17 - Níveis de receita dos arranjos não-sustentáveis



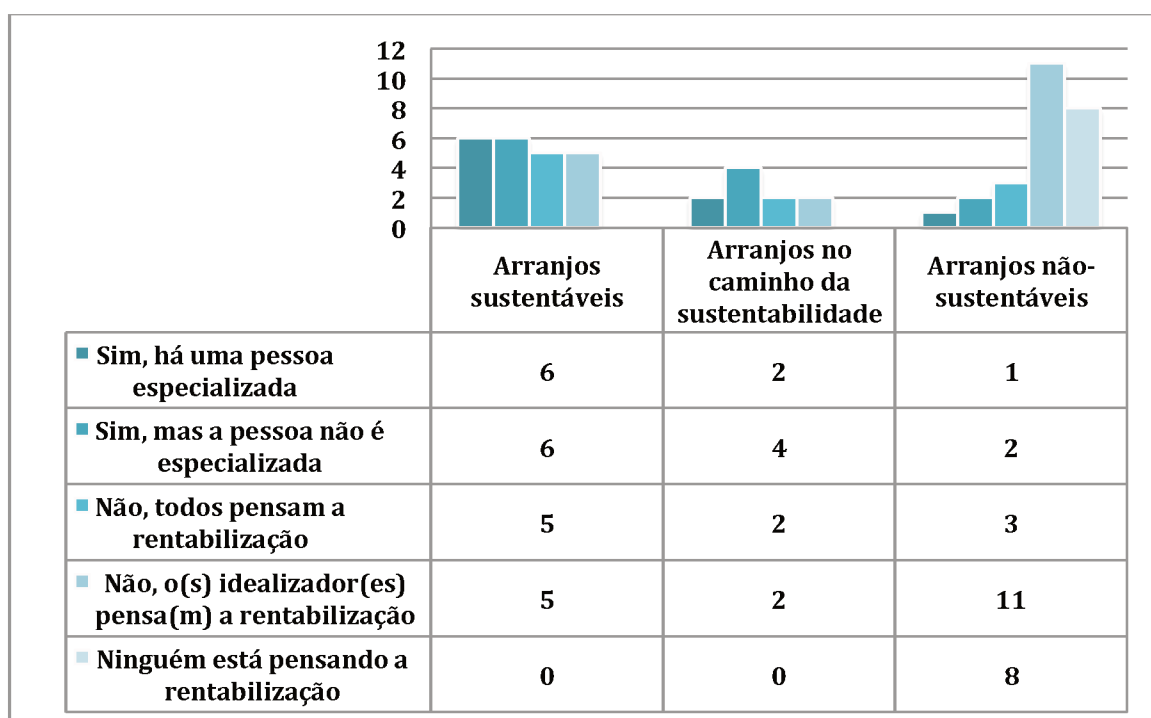
Legenda: níveis de receita obtidos pelos 25 arranjos jornalísticos ativos que informaram não serem sustentáveis financeiramente. Fonte: elaborado pela autora.

A maioria dos arranjos que não atingiram a sustentabilidade financeira, oito (32%) dos 25, respondeu que obtêm receita mensal de até mil reais. Curiosamente, seis (24%) informaram arrecadarem mensalmente mais de dez mil reais; três (12%), entre R\$ 1.001 e R\$ 3.000; dois (8%), entre R\$ 6.751 e R\$ 10 mil; e um (4%), entre R\$ 3.001 e R\$ 6.750. Cinco (20%) preferiram não responder.

Uma explicação possível no caso dessas seis iniciativas que responderam obter a maior faixa de receita mensal e mesmo assim não serem sustentáveis é a de que para se atingir a sustentabilidade é preciso levar em conta, além da arrecadação de recursos que é obtida, os custos que cada arranjo tem para se manter em funcionamento. Estruturas organizacionais menos complexas demandam menos recursos, por isso, é possível verificar, inclusive, que dentre os arranjos sustentáveis há receitas menores. A mesma situação ocorre de forma oposta, pois dentre os não-sustentáveis há também a indicação de receitas maiores. Assim, esse dado corrobora que a sustentabilidade envolve outros fatores além da variedade de formas de financiamento e níveis de receita, estando ligada a todos os nove elementos de um modelo de negócio, como proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

É preciso voltar o olhar também para aspectos como, por exemplo, a estrutura de custo, que descreve todos os gastos envolvidos na operação. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 40), “criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos”. Ainda segundo os autores, alguns modelos de negócio são mais direcionados por custos do que outros. “As linhas aéreas 'econômicas', por exemplo, têm construído Modelos de Negócios inteiramente baseados em estruturas de baixo custo” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 40). Talvez, situação semelhante possa estar sendo aplicada ao jornalismo.

Gráfico 18 – Há alguém responsável pela geração de receita dos arranjos jornalísticos ativos?



Legenda: respostas dos representantes dos arranjos jornalísticos ativos sustentáveis, no caminho da sustentabilidade e não-sustentáveis financeiramente. Fonte: elaborado pela autora.

Seis (27,27%) dos 22 arranjos sustentáveis financeiramente responderam que têm uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade focada na geração de receita; outros seis (27,27%) informaram que também contam com alguém responsável pela rentabilização, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio. Cinco (22,73%) alegaram que não têm uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos; e outros cinco (22,73%) afirmaram que não têm uma pessoa específica pensando a

rentabilização, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento da organização.

A maioria dos arranjos que projetam atingir a sustentabilidade nos próximos anos, quatro (40%) das dez iniciativas pertencentes a este grupo, informou que possuem uma pessoa responsável por pensar a rentabilização do projeto, ainda que esta não seja especializada; duas (20%) responderam que contam com um(a) especialista na área de vendas/publicidade focada na geração de receita; outras duas (20%) alegaram que não há uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não há uma pessoa responsável por isso; e outras duas (20%) afirmaram que não têm uma pessoa específica pensando o financiamento do arranjo, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as fontes de receita da organização.

Quase a metade dos arranjos não-sustentáveis financeiramente, 11 (44%) dos 25, responderam que não há uma pessoa encarregada pela geração de receita, o(s) idealizador(es) do projeto quem pensa(m) as formas de financiamento da organização. Na segunda maior parte das respostas, oito (32%) informaram que não há alguém nem responsável nem pensando a rentabilização do projeto. Três (12%) afirmaram que não há uma pessoa específica com essa atribuição, todos da equipe elaboram a respeito; dois (8%) alegaram que contam com uma pessoa responsável por pensar a rentabilização do projeto, ainda que esta não seja especializada; e apenas um (4%) arranjo respondeu contar com uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade focada na geração de receita.

Importante notar que se por um lado a maioria dos arranjos do grupo dos sustentáveis financeiramente respondeu contar com uma pessoa especializada responsável por pensar a rentabilização da organização ou, como respondeu a maioria das iniciativas no caminho da sustentabilidade, informou que há uma pessoa focada em pensar a geração de receita da iniciativa, ainda que esse profissional não seja especializado; por outro lado, a maioria dos projetos não-sustentáveis ou não contam com alguém específico para pensar questões de sustentabilidade, ficando a cargo do(s) idealizador(es), ou não contam com ninguém nesta função.

Esse dado corrobora o estudo do Sembramedia (2017, p. 39), que indicou que quando comparada “a receita média daqueles que afirmaram ter um representante comercial com aqueles que não têm” é possível verificar uma diferença entre eles na ordem de 30 vezes o valor do maior para o menor. Segundo o estudo, a “receita média dos empreendimentos com pelo menos um representante comercial” é de “US\$ 117,000 por ano”, enquanto “a receita

média daqueles que não têm um representante comercial” é de “US\$ 3.900 por ano” (SEMBRAMEDIA, 2017, p. 39).

Assim, a partir dos dados financeiros reunidos neste subcapítulo com os três conjuntos de meios jornalísticos nativos digitais ativos do Mapa do Jornalismo Independente é possível verificar que a segunda hipótese (H2) desta pesquisa se confirma, uma vez que, dentre os arranjos que atingiram a sustentabilidade financeira, a maioria (59,09%) está obtendo receita por meio de três fontes ou mais.

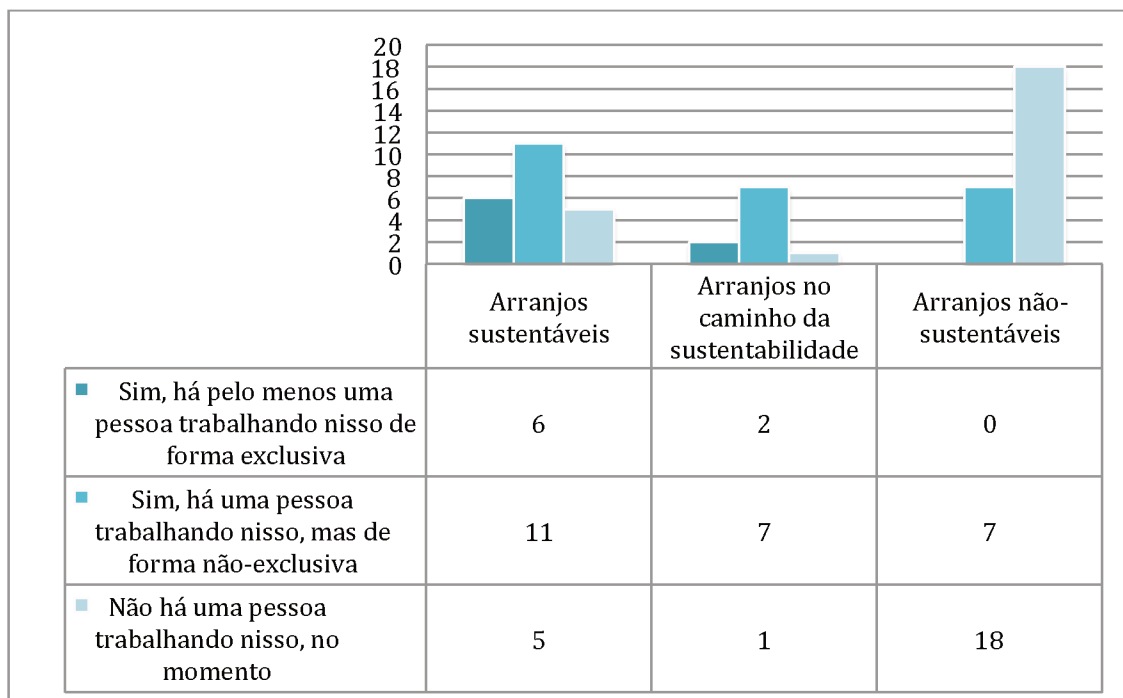
Outro dado apresentado, com base na amostra dos 57 arranjos, igualmente relevante, se não mais, no que concerne o financiamento, talvez seja o de que boa parte dos arranjos sustentáveis conta com pelo menos uma pessoa especializada responsável pela geração de receita da organização, enquanto a maioria dos não-sustentáveis não conta. Este parece ser um detalhe que faz diferença na questão da sustentabilidade destes arranjos.

3.2.2.3 Relacionamento com o público

Na seção do questionário sobre relacionamento com o público, foram realizadas as seguintes perguntas-parâmetro aos representantes dos 57 arranjos jornalísticos ativos: 1) “O meio jornalístico em que você atua possui uma pessoa trabalhando no relacionamento com o público?”; 2) “Escolha qual o tipo de relacionamento o seu projeto estabelece com seu público”; e 3) “Quais os canais utilizados para estabelecer e fortalecer o relacionamento com o público?”¹¹⁹.

¹¹⁹ No apêndice F, foram incluídos quadros-resumo com as respostas dos 57 arranjos jornalísticos ativos às perguntas da seção sobre Relacionamento com o público, do questionário desta pesquisa.

Gráfico 19 – Há alguém trabalhando no relacionamento com o público nos arranjos jornalísticos ativos?



Legenda: respostas dos 57 arranjos jornalísticos ativos sobre se há pelo menos uma pessoa trabalhando no relacionamento com o público. Fonte: elaborado pela autora.

Metade dos 22 arranjos jornalísticos ativos sustentáveis respondeu que conta com, pelo menos, uma pessoa trabalhando no relacionamento com o público, ainda que não de forma exclusiva; seis (27,27%), informaram que há pelo menos uma pessoa trabalhando nisso de forma exclusiva; e cinco (22,73%) afirmaram não haver ninguém trabalhando nisso, no momento.

Quase a totalidade dos arranjos que informaram estar no caminho da sustentabilidade financeira, sete (70%) dos dez, respondeu que conta com, pelo menos, uma pessoa trabalhando no relacionamento com o público, ainda que de forma não-exclusiva; duas (20%) iniciativas afirmaram que há pelo menos uma pessoa trabalhando nisso de forma exclusiva; e apenas uma (10%) alegou não haver ninguém trabalhando nisso, no momento.

Mais de 70% dos arranjos que informaram não terem atingido a sustentabilidade, 18 (72%) dos 25, responderam que não há uma pessoa trabalhando na função do relacionamento com o público, de forma exclusiva ou não, no momento. Os outros sete (28%) afirmaram que contam com pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que de forma não-exclusiva.

Nenhuma destas iniciativas respondeu contar com um profissional trabalhando exclusivamente nesta função.

Buscou-se com essa pergunta compreender qual a importância que o arranjo conferia a este elemento do modelo de negócio historicamente deixado de lado pelos veículos jornalísticos tradicionais. Ao atribuir esta função a um(a) profissional de modo exclusivo, a organização tem mais chances de estabelecer e fortalecer a relação com os públicos com os quais se relaciona, dedicando tempo e trabalho para ouvi-los. Ter uma pessoa exercendo esta função de forma não exclusiva, no entanto, compromete consideravelmente a qualidade dessas interações, uma vez que elas ocorrem na medida das possibilidades das outras atribuições como é o caso, por exemplo, de um profissional de *social media* que, ao lado das funções de planejamento e publicação dos conteúdos nestas plataformas sociais, também atuaria na interação com a audiência por meio de, por exemplo, comentários nos *posts* e conversas via *direct message* nessas redes. No entanto, ter um profissional atuando no relacionamento com o público de forma não-exclusiva ainda é melhor do que não ter um profissional deste tipo na organização.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 28), o relacionamento com clientes utilizado pelo modelo de negócios de uma empresa “influencia profundamente a experiência geral de cada cliente” e pode ser guiado tanto para conquistar novos públicos, como para mantê-los ou ampliar as vendas (de assinaturas, de serviços oferecidos pela organização, de financiamento coletivo recorrente, etc.). Dessa forma, não contar com um profissional trabalhando nisso pode prejudicar substancialmente o desenvolvimento do relacionamento com o público, o que é particularmente nocivo para a saúde de uma organização que depende do apoio financeiro de sua audiência, como é o caso de muitas das iniciativas presentes no Mapa do Jornalismo Independente, como visto no subcapítulo anterior, em que o financiamento coletivo faz parte das formas de rentabilização dessas organizações.

Quadro 33 – Tipos de relacionamento com o público estabelecidos pelos arranjos sustentáveis

	Tipo de relacionamento com o público:	Quantos informaram utilizá-lo:
1	Assistência pessoal ou contato: baseado na interação humana, está relacionado à quantidade de interação que uma organização mantém com o consumidor.	12 arranjos (54,55%)
2	Self-service: a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.	7 arranjos (31,82%)

3	Comunidades: organizações utilizam comunidades de usuários ou ajudam a criar uma comunidade para se envolverem mais com clientes e <i>prospects</i> , e facilitar as conexões entre membros da comunidade.	4 arranjos (18,18%)
4	Assistência pessoal dedicada: envolve dedicar um representante específico para um cliente individual, sendo uma relação mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo.	3 arranjos (13,64%)
5	Cocriação ou coprodução: se refere à menor ou maior quantidade de esforço - mesmo criativo - que um cliente deve fazer na produção do serviço.	2 arranjos (9,09%)

Legenda: tipos de relacionamento que os 22 arranjos sustentáveis financeiramente responderam estabelecer com seu público. Fonte: elaborado pela autora com base em Osterwalder e Pigneur (2011) e Skaggs e Youndt (2003).

As iniciativas que atingiram a sustentabilidade responderam adotar cinco tipos de relacionamento com seus clientes. Mais da metade desses arranjos, 12 (54,55%) dos 22, respondeu que estabelece com o público o tipo de relacionamento chamado de **assistência pessoal ou contato**, baseado na interação humana e está relacionado à quantidade de interação que uma organização mantém com o consumidor; sendo que este pode se comunicar com um representante de verdade para obter auxílio durante ou depois da aquisição do produto que, no caso dos arranjos, costuma ser a notícia. Sete (31,82%) iniciativas mencionaram que estabelecem o tipo de relacionamento *self-service* com o público, no qual a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam, por exemplo, uma seção de FAQ (perguntas frequentes) serve a esse propósito. Quatro (18,18%) disseram que estabelecem com eles a relação de **comunidade**, sendo que esta pode já ser existente ou ter sido criada pela própria organização para se envolver mais com sua audiência e com públicos que queira atingir, ao mesmo tempo em que facilita as conexões entre membros da comunidade, que podem trocar conhecimento entre si e resolver problemas uns dos outros. Três (13,64%) dos arranjos sustentáveis afirmaram estabelecer o tipo de relacionamento **assistência pessoal dedicada**, que envolve destinar um representante específico para um cliente individual, sendo uma relação mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo. Por fim, duas (9,09%) dessas iniciativas citaram a **cocriação ou coprodução** como o tipo de relacionamento que desenvolvem com seus públicos, no qual há uma menor ou maior quantidade de esforço - mesmo criativo - que um cliente deve fazer na produção do serviço, geralmente está associado à fonte de receita *membership*, na qual o público participa do

processo editorial, seja dando sua opinião sobre qual pauta deve ser realizada ou mesmo contribuindo com seu *expertise*.

Quadro 34 – Tipos de relacionamento com o público estabelecidos pelos arranjos no caminho da sustentabilidade

	Tipo de relacionamento com o público	Quantos informaram utilizá-lo
1	Assistência pessoal ou contato: baseado na interação humana, está relacionado à quantidade de interação que uma organização mantém com o consumidor.	7 arranjos (70%)
2	Comunidades: organizações utilizam comunidades de usuários ou ajudam a criar uma comunidade para se envolverem mais com clientes e <i>prospects</i> , e facilitar as conexões entre membros da comunidade.	3 arranjos (30%)
3	Cocriação ou coprodução: se refere à menor ou maior quantidade de esforço - mesmo criativo - que um cliente deve fazer na produção do serviço.	3 arranjos (30%)
4	Self-service: a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.	2 arranjos (20%)
5	Assistência pessoal dedicada: envolve dedicar um representante específico para um cliente individual, sendo uma relação mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo.	2 arranjos (20%)
6	Personalização: da oferta para clientes individuais - coletando, processando e analisando dados sobre seus hábitos.	1 arranjos (10%)

Legenda: tipos de relacionamento que os dez arranjos no caminho da sustentabilidade financeira responderam estabelecer com seu público. Fonte: elaborado pela autora com base em Osterwalder e Pigneur (2011) Skaggs e Youndt (2003).

Os arranjos que projetam atingir a sustentabilidade financeira nos próximos anos responderam adotar seis tipos de relacionamento diferentes. Sete (70%) dessas dez iniciativas estabelecem com seu público a **assistência pessoal ou contato**, a mais citada também entre o conjunto dos sustentáveis. **Comunidade** e **cocriação ou coprodução** vêm na sequência das menções, sendo esses dois tipos utilizados cada um por três (30%) arranjos. **Self-service** e a **assistência pessoal dedicada** aparecem em terceiro lugar dentre os mais citados pelas iniciativas, tendo ambos sido mencionados por dois (20%) projetos cada. Por último, um (10%) dos arranjos respondeu adotar o tipo de relacionamento **personalização**, explicada pela extensão em que uma empresa é capaz de personalizar a oferta para clientes individuais - coletando, processando e analisando dados sobre seus hábitos.

Quadro 35 – Tipos de relacionamento com o público estabelecidos pelos arranjos não-sustentáveis

	Tipo de relacionamento com o público	Quantos informaram utilizá-lo
1	Assistência pessoal ou contato: baseado na interação humana, está relacionado à quantidade de interação que uma organização mantém com o consumidor.	10 arranjos (40%)
2	Self-service: a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.	10 arranjos (40%)
3	Comunidades: organizações utilizam comunidades de usuários ou ajudam a criar uma comunidade para se envolverem mais com clientes e <i>prospects</i> , e facilitar as conexões entre membros da comunidade.	3 arranjos (12%)
4	Cocriação ou coprodução: se refere à menor ou maior quantidade de esforço - mesmo criativo - que um cliente deve fazer na produção do serviço.	3 arranjos (12%)
5	Assistência pessoal dedicada: envolve dedicar um representante específico para um cliente individual, sendo uma relação mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo.	1 arranjo (4%)
6	Serviços automatizados: este tipo de relação mistura uma forma mais sofisticada de <i>self-service</i> com processos automatizados e pode reconhecer clientes individuais e suas características, e oferecer informações sobre pedidos e transações. Na melhor das hipóteses, serviços automatizados chegam a simular uma relação pessoal (ex.: oferecendo recomendações de livros ou filmes).	1 arranjo (4%)

Legenda: tipos de relacionamento que os 25 arranjos não-sustentáveis financeiramente estabelecem com seu público. Fonte: elaborado pela autora com base em Osterwalder e Pigneur (2011) e Skaggs e Youndt (2003).

A exemplo dos arranjos no caminho da sustentabilidade, as 25 iniciativas pertencentes ao conjunto dos não-sustentáveis também afirmaram adotar seis tipos de relacionamento com seu público. Os dois mais citados foram **assistência pessoal ou contato** e o **self-service**, tendo sido informados por dez (40%) projetos cada um. **Comunidades** e **cocriação ou coprodução** são os segundos mais mencionados, cada um aparecendo nas respostas de três (12%) arranjos. Por último, uma (4%) iniciativa respondeu adotar a **assistência pessoal dedicada**, e outra (4%), **serviços automatizados**, que mistura uma forma mais sofisticada de *self-service* com processos automatizados, podendo reconhecer clientes individuais e suas características, e oferecer informações sobre pedidos e transações. Na melhor das hipóteses, serviços automatizados chegam a simular uma relação pessoal, por exemplo, oferecendo recomendações de livros ou filmes, ou, no caso dos arranjos, enviando *newsletters* com notícias selecionadas com base nos gostos e interesses do leitor.

Neste parâmetro de análise, é possível observar que a adoção dos tipos de relacionamento que os três conjuntos de iniciativas estabelecem com seus públicos é bastante parecida. Tanto os arranjos sustentáveis e não-sustentáveis responderam, ainda que em proporções diferentes, que mantém, dentre as mais citadas: “assistência pessoal ou contato”, “*self-service*” e “comunidades”, nesta ordem. Já as iniciativas no caminho da sustentabilidade responderam, em sua grande maioria, que utilizam também, em primeiro lugar, “assistência pessoal ou contato”; no entanto, o tipo de relacionamento mais citado em segundo lugar foi “comunidades” e, coerentemente, em terceiro ficou “cocriação ou coprodução”.

As últimas respostas do conjunto dos arranjos no caminho da sustentabilidade são coerentes à medida que ao estabelecer com seus públicos o relacionamento baseado em comunidades, é comum haver uma relação de colaboração organização-leitor, o que acontece por meio da inserção dele no processo produtivo do arranjo. É o que faz, por exemplo, David Boswell, ex-chefe de construção de comunidades da Mozilla, que se concentra “em garantir que novos colaboradores em potencial compreendam como podem ser mais úteis para o projeto e a comunidade” (BELL *et al.*, 2017, p. 30). Assim, além de “ajudar as empresas a compreender melhor seus clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 29), as comunidades, juntamente à cocriação ou coprodução, também são formas de relacionamento que trazem os leitores/usuários para mais próximo da organização, reconhecendo-os como seres ativos, com suas particularidades que podem vir a servir à proposta de valor do arranjo conectado a uma causa – em contraposição à noção de uma audiência passiva e disforme, geralmente difundida no contexto da mídia de massa.

Quadro 36 – Canais de relacionamento com o público utilizados pelos arranjos sustentáveis

	Canais de relacionamento com o público	Quantos informaram utilizá-lo
1	<i>Twitter</i>	21 arranjos (95,45%)
2	<i>Facebook</i>	20 arranjos (90,91%)
3	<i>Instagram</i>	19 arranjos (86,36%)
4	<i>Whatsapp</i>	15 arranjos (68,18%)
5	E-mail	14 arranjos (63,64%)
6	<i>Newsletters</i>	12 arranjos (54,55%)
7	<i>Telegram</i>	7 arranjos (31,82%)
8	<i>LinkedIn</i>	5 arranjos (22,73%)
9	<i>TikTok</i>	4 arranjos (18,18%)

Legenda: canais de comunicação a partir dos quais os 22 arranjos sustentáveis financeiramente informaram estabelecer o relacionamento com seu público. Fonte: elaborado pela autora.

São nove os canais de relacionamento com o público utilizados pelas 22 iniciativas sustentáveis financeiramente, sendo que cada uma delas utiliza pelo menos dois desses meios¹²⁰. As redes sociais, principalmente a tríade *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*, mencionadas por 21 (95,45%), 20 (90,91%) e 19 (86,36%) desses arranjos respectivamente, são os canais mais utilizados. Os outros seis são: *Whatsapp*, mencionado por 15 (68,18%) das 22 iniciativas; e-mail, por 14 (63,64%); *newsletters*, por 12 (54,55%), *Telegram*, por sete (31,82%); *LinkedIn*, por cinco (22,73%); e *TikTok*, por quatro (18,18%). Na opção ‘Outros’ do questionário, também foram informados: *push* de notícias e conversas periódicas com usuários (Congresso em Foco), *Discord* (Overloadr) e *podcast* (Lupa) como meios para estabelecer o relacionamento com o público.

Quadro 37 – Canais de relacionamento com o público utilizados pelos arranjos no caminho da sustentabilidade

	Canais de relacionamento com o público	Quantos informaram utilizá-lo
1	<i>Instagram</i>	9 arranjos (90%)
2	<i>Twitter</i>	8 arranjos (80%)
3	<i>Facebook</i>	8 arranjos (80%)
4	E-mail	8 arranjos (80%)
5	<i>Newsletters</i>	7 arranjos (70%)
6	<i>Whatsapp</i>	3 arranjos (30%)
7	<i>Telegram</i>	3 arranjos (30%)
8	<i>Linkedin</i>	2 arranjos (20%)

Legenda: canais de comunicação a partir dos quais os dez arranjos no caminho da sustentabilidade financeira informaram estabelecer o relacionamento com seu público. Fonte: elaborado pela autora.

As dez iniciativas que estão no caminho da sustentabilidade financeira informaram que estabelecem o relacionamento com seu público a partir de oito canais diferentes, cada uma delas utilizando pelo menos três desses meios. As redes sociais aparecem novamente como as mais mencionadas, no entanto, aqui, o *Instagram* é o mais citado, por nove (90%) dos arranjos; seguido de *Twitter* e *Facebook*, cada um tendo aparecido em oito (80%) menções. O e-mail também é informado em oito (80%) das dez respostas; *newsletters* são citadas por sete (70%); os aplicativos de mensagem instantânea *Whatsapp* e *Telegram* são utilizados por três (30%) arranjos cada; e o *LinkedIn*, por apenas dois (20%). Na opção

¹²⁰ O dado de quantos e quais canais de relacionamento são utilizados por arranjo pode ser verificado no apêndice F, onde estão reunidos, de forma sistematizada, as respostas dos arranjos jornalísticos ativos à seção Relacionamento com o Público do questionário 2 desta pesquisa.

‘Outros’ do questionário, também foram informados: totens de sinalização digital em comércios das periferias e favelas (Desenrola E Não Me Enrola) e Mastodon¹²¹ (Manual do Usuário).

Quadro 38 – Canais de relacionamento com o público utilizados pelos arranjos não-sustentáveis

	Canais de relacionamento com o público	Quantos informaram utilizá-lo
1	<i>Facebook</i>	24 arranjos (96%)
2	<i>Instagram</i>	23 arranjos (92%)
3	<i>Twitter</i>	23 arranjos (92%)
4	<i>Whatsapp</i>	13 arranjos (52%)
5	E-mail	12 arranjos (48%)
6	<i>Newsletters</i>	11 arranjos (44%)
7	<i>Linkedin</i>	5 arranjos (20%)
8	<i>Telegram</i>	3 arranjos (12%)

Legenda: canais de comunicação a partir dos quais os 25 arranjos não-sustentáveis financeiramente informaram estabelecer o relacionamento com seu público. Fonte: elaborado pela autora.

As 25 iniciativas que não atingiram a sustentabilidade também estabelecem seu relacionamento com o público a partir de oito canais; cada uma delas utilizando pelo menos dois desses meios. Novamente, as redes sociais são as mais utilizadas, no entanto, aqui, é o *Facebook* o mais mencionado, por 24 (96%) desses arranjos. *Instagram* e *Twitter* vêm na sequência, com 23 (92%) das menções cada; *Whatsapp*, com 13 (52%); e-mail, com 12 (48%); *newsletters*, com 11 (44%); *LinkedIn*, com cinco (20%); e *Telegram*, com três (12%).

Esses dados somados aos outros deste conjunto de iniciativas, apresentados em subcapítulo anterior, sobre identificação e proposta de valor – em que foi possível observar, dentre as estratégias de complementaridade, que os arranjos disponibilizam seus conteúdos, além de seus sites, principalmente nas redes sociais – corroboram a já mencionada plataforma do jornalismo não só do ponto de vista da distribuição do conteúdo, mas também do relacionamento com o público.

Essa dependência de intermediários digitais não ocorre por acaso. Segundo Bell *et al.* (2017), o uso de plataformas sociais pode trazer uma série de benefícios, que variam de plataforma para plataforma. Dentre esses benefícios está o de atingir um público maior que,

¹²¹ De acordo com o representante do Manual do Usuário (GHEDIN, 2021), o Mastodon é uma rede social descentralizada, “ou seja, existem centenas, milhares de sites independentes que conversam entre si. A instância/servidor onde o Manual está é este: <https://masto.donte.com.br>”. Acesso em: 31 out. 2021.

de outra forma, não seria acessível às empresas jornalísticas, especialmente, organizações com menos recursos, como é o caso de boa parte dos arranjos aqui estudados.

Segundo Nielsen e Ganter (2018, p. 1601), um número crescente de organizações de notícias em todo o mundo informa que apenas cerca da metade de seu tráfego online vem direto para seus sites e aplicativos, com o restante vindo de pesquisas em mecanismos de busca, como o *Google*, e referências em plataformas sociais, sendo o *Facebook* a principal delas. Nesse sentido, é de se esperar que as organizações jornalísticas – os arranjos inclusos – utilizem as redes sociais como principais meios para se relacionar com seus públicos, uma vez que eles – os leitores/usuários – estão massivamente presentes nestes locais. Esta solução, no entanto, não pode ser tomada como definitiva, na medida em que essas plataformas são organizadas e mantidas por terceiros, com regras próprias e condução que nem sempre se apoia nos preceitos éticos jornalísticos. Visualiza-se aí um desafio a ser trabalhado pela academia e indústria nos próximos anos.

3.3 QUADRO DE REFERÊNCIA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE MEIOS JORNALÍSTICOS NATIVOS DIGITAIS BRASILEIROS

Após descrever e analisar, comparativamente, os dados referentes aos três elementos do modelo de negócio dos três conjuntos de arranjos jornalísticos ativos do Mapa da Agência Pública que responderam ao questionário de pesquisa, foi possível traçar alguns padrões e compreender algumas constâncias, fundamentais para orientarem a seleção das informações que estão sistematizadas e reunidas neste subcapítulo.

Embora, de modo geral, os arranjos no caminho da sustentabilidade sejam um conjunto mais coeso a partir de suas respostas, o subgrupo dos sustentáveis apresentou, mais de uma vez, características comuns também ao conjunto dos não-sustentáveis. Dessa forma, fez-se necessário o estabelecimento de critérios de diferenciação para a seleção dos arranjos que compõem o quadro presente nesta seção, conforme será especificado a seguir.

Para a elaboração do quadro de referência de potencialidades de sustentabilidade dos arranjos, realizou-se uma série de triagens a partir de cinco critérios excludentes. Primeiramente, foram selecionados os arranjos que responderam ter atingido a sustentabilidade financeira ou os que projetam atingir nos próximos anos. A partir destes,

foram escolhidos os projetos cujos representantes responderam que seu nível de receita mensal ultrapassa os dez mil reais. Em seguida, deste grupo, foram selecionados os que informaram obter essa receita por meio de três formas ou mais de financiamento.

Essa ordem dos três critérios iniciais utilizados foi pensada levando em consideração a finalidade do quadro, com o qual se busca reunir iniciativas sustentáveis, com uma renda mensal compatível com uma maioria de modelos de negócio (por isso, foi escolhida a faixa mais alta de receita) e, conforme a tendência de estudos na área, que indicam trabalhar com maior variedade de fontes de receita. Este critério, no entanto, foi colocado em último lugar dentre os outros três, devido ao dado observado na presente pesquisa de que mais importante que a quantidade é a qualidade das formas de financiamento, ou seja, quanto essas fontes estão gerando de receita à iniciativa.

A partir disso, chegou-se a nove arranjos: 1) Mamilos Podcast, 2) Congresso em Foco, 3) Énois, 4) 360meridianos, 5) Portal Desacato e JTT, 6) Lupa, 7) Alma Preta Jornalismo, 8) Desenrola E Não Me Enrola, e 9) O Eco. Em seguida, verificou-se, dentre esses selecionados, quais contam com pelo menos uma pessoa trabalhando no relacionamento com o público, de forma exclusiva ou não, visto que esse foi um dos fatores diferenciais observado entre os arranjos sustentáveis e os não-sustentáveis. Coincidentemente, todos os nove arranjos selecionados cumpriam este critério.

Realizou-se ainda uma última triagem entre os selecionados, sendo mantidos os que responderam ter uma pessoa, especializada ou não, pensando a rentabilização do projeto, visto que esse foi outro fator que se destacou na diferenciação entre os arranjos. Com base nisso, duas iniciativas foram retiradas da amostra, a Agência Lupa e O Eco, permanecendo os seguintes: 1) Mamilos Podcast, 2) Congresso em Foco, 3) Énois, 4) 360meridianos, 5) Portal Desacato e JTT, 6) Alma Preta Jornalismo, 7) Desenrola E Não Me Enrola. Assim, foram qualificados sete arranjos para integrarem o Quadro de Referência de modelos de negócios de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil:

Quadro 39 – Identificação e proposta de valor dos arranjos do Quadro de Referência

Arranjo	Identifica-se como	Tipo de conteúdo produzido	Códigos linguísticos
Mamilos Podcast	Independentes	Notícias gerais (editorias diversas)	Som (<i>podcast</i>)
Congresso em Foco	Empreendedores/inovadores	Cobertura política	Texto Som (<i>podcast</i>) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou <i>charge</i>) Música
Énois	Empreendedores/inovadores	Outro: fortalecemos a produção de veículos. Somos uma organização meio, de fomento e articulação	Texto Som (<i>podcast</i>) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou <i>charge</i>)
360meridianos	Nativos digitais	Outro: viagem e turismo, principalmente. Também história, gastronomia e cultura	Texto Fotografia Vídeos
Portal Desacato e JTT	Independentes	Cobertura política	Texto Fotografia Vídeos Ilustrações (ou <i>charge</i>) Música Efeitos
Alma Preta Jornalismo	Independentes	Notícias gerais (editorias diversas)	Texto Som (<i>podcast</i>) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou <i>charge</i>)
Desenrola E Não Me Enrola	Independentes	Outro: contextos sociais de periferias e favelas	Texto Som (<i>podcast</i>) Fotografia Vídeos Ilustrações (ou <i>charge</i>)

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 40 – Estratégias de criação de valor dos arranjos do Quadro de Referência

Arranjo	Complementaridade				
	Eficiência	Inovação	Retenção	Outros serviços	Plataformas (além do site)
Mamilos Podcast	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e	a. criou novos produtos ou serviços; b. introduziu	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de	Não	1) aplicativo próprio 2) <i>Spotify</i> e afins (podcasts) 3) <i>Facebook</i>

	imitação da notícia.	novos métodos de distribuição e/ou marketing; e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).	comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.		4) <i>Instagram</i> 5) <i>Twitter</i>
Congresso em Foco	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.</p> <p>b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações.</p> <p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;</p> <p>d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia;</p> <p>e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita);</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio.</p>	<p>a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público;</p> <p>b. disponibiliza programas de fidelidade;</p> <p>c. oferece conteúdo especializado/ de nicho;</p> <p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.</p>	Sim: pesquisas com parlamentares federais, que dão origem a relatórios e a apresentações específicas, além de servirem de matéria prima para notícias e reportagens no site.	<p>1) <i>newsletters</i></p> <p>2) <i>Spotify</i> e afins (podcasts)</p> <p>3) <i>Facebook</i></p> <p>4) <i>Instagram</i></p> <p>5) <i>Twitter</i></p> <p>6) <i>LinkedIn</i></p> <p>7) <i>YouTube</i></p> <p>8) <i>Telegram</i></p> <p>9) <i>WhatsApp</i></p>
Énois	Outro: se conecta com comunidades locais e territórios, e tem como foco a representatividade.	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>c. modernizou processos e/ou</p>	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam	Sim: formação e articulação de produção em rede, treinamentos, planejamento de estratégias de distribuição, apoio à gestão inclusiva.	<p>1) <i>newsletters</i></p> <p>2) <i>Spotify</i> e afins (podcasts)</p> <p>3) <i>Instagram</i></p> <p>4) <i>Twitter</i></p>

		rotinas de produção.	entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.		
360meridianos	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	a. criou novos produtos ou serviços; e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público. Outro: Na realidade, no nosso meio o mais importante é investimento em SEO e um bom posicionament o no Google, que responde por 80% da nossa audiência.	Sim: clube literário com envio de livros de literatura viagem.	1) <i>newsletters</i> 2) plataformas de agregação de conteúdo como <i>Apple News</i> e <i>Flipboard</i> ; 3) <i>Facebook</i> 4) <i>Instagram</i> 5) <i>Twitter</i> 6) <i>Tiktok</i> 7) <i>Pinterest</i>
Portal Desacato e JTT	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia.	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Sim: produção cultural	1) aplicativo próprio 2) <i>newsletters</i> 3) <i>Facebook</i> 4) <i>Instagram</i> 5) <i>Twitter</i> 6) <i>Tiktok</i>
Alma Preta Jornalismo	c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design,	a. criou novos produtos ou serviços;	c. oferece conteúdo especializado/ de nicho	Não	1) <i>newsletters</i> 2) <i>Spotify</i> e afins (podcasts)

	tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	<p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;</p> <p>d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia;</p> <p>e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita);</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio.</p>	(exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).		<p>3) <i>Facebook</i></p> <p>4) <i>Instagram</i></p> <p>5) <i>Twitter</i></p>
Desenrola E Não Me Enrola	c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	a. criou novos produtos ou serviços.	c. oferece conteúdo especializado/ de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	Sim: oferece à juventude periférica acesso gratuito ao Você Repórter da Periferia, uma escola de jornalismo com curso de duração de 8 meses e que oferece oportunidades de atuação profissional aos jovens com bolsa auxílio para produção de conteúdo e colaboração com produção de reportagens especiais em mídias parcerias, como o UOL.	1) aplicativo próprio

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 41 – Fontes de receita e Relacionamento com clientes dos arranjos do Quadro de Referência

Relacionamento com clientes			
Arranjo	Fontes de receita	Tipo de relacionamento	Canais de relacionamento
Mamilos Podcast	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) <i>Branded content</i> (conteúdo de marca); 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 4) Treinamentos ou cursos.	- Assistência pessoal dedicada	<i>Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Telegram, E-mail.</i>
Congresso em Foco	1) <i>Membership</i> ou associação, 2) <i>Branded content</i> (conteúdo de marca), 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site), 4) Organização de eventos (exemplo <i>lives</i>) para captar recursos, 5) Venda de materiais diversos, 6) Fundações, 7) Outro: Produção e apresentação de pesquisas, assinatura de serviços especializados de informação e análise.	- Assistência pessoal dedicada	<i>Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Whatsapp, Telegram, Newsletters, E-mail, Outro: Push de notícias, conversas periódicas com usuários.</i>
Ênois	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal), 2) Treinamentos ou cursos, 3) Venda de materiais diversos, 4) Fundações, 5) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental).	- Assistência pessoal ou Contato; - Assistência pessoal dedicada; - Comunidades; - Cocriação ou Coprodução.	<i>Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp, Newsletters, E-mail.</i>
360meridianos	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal), 2) <i>Branded content</i> (conteúdo de marca), 3) Outro: <i>Marketing</i> de afiliados, “que é 90% da nossa renda”.	- Assistência pessoal ou Contato - Comunidades	<i>Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp, Telegram, Newsletters, Tiktok.</i>
Portal Desacato e JTT	1) Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais, 2) Financiamento coletivo recorrente (mensal), 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site), 4) Organização de eventos (exemplo <i>lives</i>) para captar recursos, 5) Outro: Apoios institucionais sindicais e ONGs.	- <i>Self-service</i>	<i>Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp, Newsletters, E-mail, Tiktok.</i>
Alma Preta Jornalismo	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal), 2) <i>Branded content</i> (conteúdo de marca), 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site), 4) Organização de eventos (exemplo <i>lives</i>) para captar recursos, 5) Treinamentos ou cursos, 6)	- <i>Self-service</i>	<i>Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Telegram, Newsletters,</i>

	Venda de materiais diversos (e-books, cartilhas, manuais), 7) Fundações, 8) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental)		E-mail.
Desenrola E Não Me Enrola	1) formação 2) assinatura 3) editais públicos e privados, 4) venda de notícias inéditas para empresas de jornalismo de médio e grande porte, 5) Fundações ¹²² .	- Personalização	<i>Facebook, Instagram, Whatsapp, Newsletters, E-mail, Outro: Totens de Sinalização Digital em comércios das periferias e favelas.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

3.3.1 O que mudou de 2016 para 2021

De 2016, ano de publicação do Mapa do Jornalismo Independente, para 2021, quando a presente pesquisa foi realizada, muita coisa mudou e, portanto, foi incluída no questionário de pesquisa uma pergunta aberta sobre como os representantes dos arranjos veem o meio em que eles atuam hoje em comparação a cinco anos atrás.

Uma parte das iniciativas de integram o Quadro de Referências indicou que as mudanças ocorreram no sentido de amadurecimento, desenvolvimento e fortalecimento da organização, como é possível verificar pelas seguintes respostas:

Maior interesse por parte de anunciantes (Mamilos Podcast).

Lá, ainda questionávamos se éramos um veículo, hoje, vemos que nossa força é a articulação. Estávamos então centrados em SP, hoje nos entendemos nacionais. Lá, começamos a olhar para a diversidade como estratégico, hoje, é nossa cultura e nosso foco de trabalho. Tínhamos por volta de 5 pessoas na equipe e uma Escola de Jornalismo para jovens das periferias. Hoje somos 16, com alguns dos jovens ex-alunos fazendo parte da equipe e tornando-se lideranças (Énois).

Muita coisa mudou, inclusive a nossa comunicação interna e externa. Em 2016, a Alma Preta Jornalismo era um coletivo de comunicadores recém-formados. Após reestruturação no final de 2020, nossa identidade visual mudou e passamos a nos considerar uma agência de notícias. Essa mudança se dá devido ao crescimento da organização e alcance das nossas produções (Alma Preta Jornalismo).

¹²² Fundações foi incluído como uma das fontes do Desenrola E Não Me Enrola, com base na observação de seu site: <https://desenrolaenaomenrola.com.br/quem-fortalece>. Acesso em: 20 nov. 2021.

Crescemos em competência técnica, alcance, diversidade de produtos, conhecimento da audiência e do negócio que fazemos. Por outro lado, aumentaram a concorrência e as dificuldades para gerar receitas publicitárias – fonte principal do nosso faturamento ainda hoje (Congresso em Foco).

Questões conjunturais, como a mencionada pelo Congresso em Foco sobre o aumento da concorrência no ecossistema digital, são destacadas também nas respostas de outros arranjos, dentre as quais a pandemia de Covid-19 aparece como o principal desafio enfrentado pelas iniciativas no último período, especialmente aquelas cujas propostas de valor estão diretamente ligadas às áreas de eventos culturais e turismo.

A pandemia colapsou todo o setor de mídia independente de turismo. A renda dos sites caiu, chegando a zero, e só agora dá sinais de recuperação. Audiência caiu 500%, pela menor busca por assuntos de turismo. Muitos sites não resistiram (360meridianos).

Mudou a situação geral do país, o que demandou maior tarefa, prejudicou os tipos de apoiadores históricos da Cooperativa Comunicacional Sul, proprietária do veículo. Mudou a dinâmica das redes e com a pandemia 2020/2021, isso exigiu novos formatos comunicacionais e novas formas de custeio (Portal Desacato).

Embora em algumas respostas seja visível certa preocupação em relação ao futuro no ecossistema do jornalismo digital independente, a exemplo desta:

O jornalismo independente cresce, mas, ainda é muito precário e deficitário em comparação com a mídia tradicional. Somos mais em todo o país, mas, ainda em cifras pouco significativas para mudar a cultura informativa imposta no Brasil (Portal Desacato).

Há quem acredite no potencial transformador que representam os novos arranjos econômicos do trabalho dos jornalistas:

Hoje, eu vejo como o futuro do jornalismo. As periferias e favelas concentram uma grande parcela da população brasileira que ainda não descobriu a potência do acesso à informação, e tão pouco, pagam pelo consumo de notícias. Nesse contexto, consideramos um grande campo a ser desenvolvido e explorado, para fortalecer e diversificar as fontes de receitas do nosso e de outros veículos de comunicação do Brasil, que são nativos digitais e desenvolvidos por moradores das periferias e favelas, de maneira profissional e inovadora (Desenrola E Não Me Enrola).

Se uma das características de meios jornalísticos nativos digitais é o seu surgimento geralmente associado a valores ou causas (MENDEZ; PALOMO; RIVERA, 2020), o que se percebe a partir desta pesquisa e das respostas é que os arranjos podem simbolizar uma nova forma de jornalismo, com mais representatividade e entregando como valor uma relação mais próxima, aberta e participativa com seus públicos.

CONCLUSÃO

Do âmbito mais amplo para o mais específico, buscou-se nesta dissertação abordar aspectos relevantes para a discussão acerca do objeto de estudo escolhido. Dessa forma, no primeiro capítulo, foi realizado um debate conjuntural acerca dos fatores que contribuíram para o ecossistema do jornalismo digital atualmente, dentre os quais está a crise de credibilidade no campo, que contribuiu para a precarização do trabalho do jornalista e para o surgimento de novos atores comunicacionais, nomeadamente os arranjos econômicos alternativos às corporações de mídia (FIGARO, 2018), que influenciam e reconfiguram as práticas jornalísticas na contemporaneidade. Esses arranjos, também chamados de alternativos/contra-hegemônicos, independentes ou nativos digitais, têm surgido significativamente nos últimos anos, seja pela confluência entre tecnologia e questões contextuais, seja pela vontade de seus representantes de oferecer uma nova forma de noticiar, adaptada e reconfigurada para o jornalismo digital.

Conforme a discussão no primeiro capítulo sobre os termos adotados para nomear os arranjos, verificou-se a partir do *corpus* desta pesquisa, que as iniciativas jornalísticas ativas se identificam primordialmente como independentes, tendo a maioria, 33 (57,89%) dos 57 projetos, respondido isso. Interessante notar também que, entre os arranjos jornalísticos ativos que responderam ser sustentáveis, o segundo termo de maior identificação é “empreendedores/inovadores” (ficando atrás apenas de “independentes”); justamente o termo menos mencionado pelos outros dois subgrupos, dos não-sustentáveis e dos no caminho da sustentabilidade. Esse dado pode ser um indicativo de que, dentre os responsáveis pelas iniciativas sustentáveis, há uma intenção em, além de produzir um jornalismo com o qual acreditam, se configurarem como uma efetiva alternativa de trabalho jornalístico (FIGARO, 2018) e serem protagonistas no rumo da profissão, ao buscarem o fortalecimento econômico de suas iniciativas (CALLI, 2018).

Em 2016, quando foi lançado o Mapa do Jornalismo Independente, dos, então, 79 projetos do mapeamento, 57 deles (72%) contavam com alguma forma de financiamento, enquanto 22 (28%) não tinham nenhuma. Cinco anos depois, com base na amostra reunida nesta dissertação, é possível verificar que dentre 57 arranjos jornalísticos que permaneceram ativos, a grande maioria, 54 (94,74%), possui pelo menos uma forma de financiamento, sendo que apenas três (5,26%) responderam não contar com nenhuma.

Dos 57 arranjos que responderam possuírem financiamento em 2016, 35 (61%) mencionaram fontes de receita variadas, enquanto 22 (28%), somente uma. Já das 54

iniciativas da amostra atual que responderam contarem financiamento, 42 (77,78%) informaram possuírem fontes variadas, enquanto 12 (22,22%), apenas uma. O fato de, atualmente, quase todos os arranjos ativos (94,74%) contarem com pelo menos uma forma de sustentação (em comparação aos 72% em 2016) e de mais de 70% das iniciativas hoje contarem com múltiplas modalidades de financiamento (em comparação aos 61% de cinco anos atrás), é um sinal do amadurecimento e desenvolvimento dos modelos de negócios dos arranjos ao longo dos últimos anos, dado este em conformidade com as respostas de representantes dos projetos sobre o que mudou de 2016 para 2021, vistas no subcapítulo 3.3.1 desta pesquisa.

Se somadas as respostas dos três conjuntos dos arranjos jornalísticos ativos que responderam o questionário da presente pesquisa, é possível afirmar que suas principais formas de sustentação atualmente são: 1) o financiamento coletivo recorrente (mensal) (47,37%); 2) a publicidade convencional (*banner* no site) (43,86%); e 3) o *branded content* (conteúdo de marca) (40,35%). Esse dado corrobora o levantamento realizado na primeira etapa desta dissertação, na qual o financiamento coletivo recorrente aparece como uma das principais fontes de receita dos arranjos.

Assim, embora o estudo de Rocha e Bitar (2017, p. 14) sobre o Mapa do Jornalismo Independente observasse que naquele ano apenas 18 (ou 22,78%), do total dos 79 projetos levantados, fizessem uso do *crowdfunding* como uma de suas fonte de receita, em 2021, esse número saltou para 37, ou 64,91% da amostra dos 57 arranjos jornalísticos ativos que responderam utilizar tanto a modalidade de financiamento coletivo recorrente quanto as campanhas pontuais¹²³. Vale ressaltar que o modelo de sustentação do Nexo Jornal¹²⁴, baseado na “venda de assinaturas” (FIGARO, 2018, p. 205) é, de fato, conforme comentado no primeiro capítulo, um caso atípico. Nenhum outro dos 57 arranjos jornalísticos ativos que participou desta pesquisa sustenta-se apenas com esse modelo de financiamento.

No segundo capítulo, foram delineados e explanados os parâmetros que serviriam como base para a coleta e análise dos dados do objeto empírico. A partir das informações obtidas por meio do questionário aplicado junto ao grupo dos arranjos jornalísticos ativos foi possível traçar padrões e estabelecer os três conjuntos de arranjos que foram analisados comparativamente à luz dos três elementos de seus modelos de negócio.

¹²³ Esse aumento verifica-se mesmo com a amostra dos 57 arranjos jornalísticos ativos desta dissertação sendo menor que a dos 79 veículos presentes na seleção da Pública em 2016. Projeta-se que se as amostras fossem equivalentes, este aumento poderia ser ainda maior.

¹²⁴ O Nexo Jornal foi um arranjos que não respondeu o questionário desta pesquisa.

Para investigar as propostas de valor, buscou-se a informação de qual o tipo de jornalismo praticado por eles. Cobertura política foi a mais mencionada dentre as organizações sustentáveis, enquanto, notícias gerais e meio ambiente são os tipos de conteúdo mais produzidos nas iniciativas jornalísticas ativas no caminho da sustentabilidade. A editoria de cultura aparece predominantemente tanto entre os arranjos jornalísticos ativos não-sustentáveis quanto entre os projetos do grupo dos encerrados/inativos. Esse padrão pode ser um sinal de que os financiadores do jornalismo digital – a audiência, os anunciantes, os mecenas, etc. – tendem a apoiar mais organizações produzindo as chamadas *hard news* – notícias gerais, política – do que as *soft news* – entretenimento, onde estariam as pautas culturais.

As estratégias de criação de valor para a audiência no ecossistema digital (AMIT; ZOTT, 2001; BENVENIDO, 2018), abordadas no segundo capítulo, são em geral adotadas em proporções semelhantes pelos três conjuntos de arranjos jornalísticos ativos. No entanto, há uma importante diferença no uso da estratégia de inovação entre os arranjos sustentáveis e os no caminho da sustentabilidade em relação aos não-sustentáveis. Os arranjos com melhores resultados de financiamento, nomeadamente os que atingiram a sustentabilidade, informaram que têm conseguido investir mais nas estratégias de criação de valor do que o fazem os com menos recursos – os projetos não-sustentáveis.

Estudos com meios jornalísticos nativos digitais apontam para as novas práticas realizadas por estes arranjos. Aqui, limitou-se a investigação, por questões de tempo, a aspectos da sustentabilidade dessas organizações. No entanto, indica-se futuro estudo que se aprofunde sobre as narrativas produzidas pelos arranjos, na busca por compreender se esses novos atores do jornalismo digital inovam também nas formas de noticiar, permitindo novos elementos e possibilidades intrínsecas a este meio conectado no qual já nascem, utilizando-se de práticas mais interativas e colaborativas, do que fazem os meios de legado.

Conforme comentado previamente, foi possível observar que muitos dos arranjos jornalísticos ativos que informaram ter atingido a sustentabilidade fazem uso da publicidade como um de seus modelos de financiamento. Esse dado segue, pelo menos em parte, em conformidade com Pavlik (2013), para quem um modelo de receita sustentável no século XXI passa por publicidade e *metered paywall*. Embora a publicidade seja utilizada por boa parte dos arranjos sustentáveis, as assinaturas utilizando *metered paywall* não são mencionadas por nenhuma das iniciativas deste conjunto.

A correlação entre sustentabilidade e arranjos com pelo menos uma pessoa focada na rentabilização do projeto, dado que consta em estudos anteriores, como o Ponto de Inflexão

(SEMBRAMEDIA, 2017) e a pesquisa de Maurício e Almeida (2020), é corroborada no terceiro capítulo, quando foi possível verificar este como sendo um dos fatores que diferenciam os arranjos jornalísticos ativos não-sustentáveis dos sustentáveis e dos no caminho da sustentabilidade.

Seja em modelos de financiamento oriundos do público ou de anunciantes, possuir uma boa base de leitores/usuários é imprescindível para os arranjos manterem-se em funcionamento. Se "grandes audiências são fundamentais para o sucesso" (SEMBRAMEDIA, 2017, p. 27) na economia digital, os arranjos precisam dar mais atenção ao público e investir esforços no relacionamento com ele. Dessa forma, a sustentabilidade parece estar diretamente ligada à quantidade de esforço empregada pelo arranjo no que diz respeito ao relacionamento com seus leitores/usuários. Isso pode ser verificado no dado de que a grande maioria das iniciativas não-sustentáveis (72%) não conta com uma pessoa trabalhando nisso. Inversamente, 77,27% e 90% das sustentáveis e das no caminho da sustentabilidade, respectivamente, informaram contar com pelo menos um profissional atuando nesta função, mesmo que não de forma exclusiva.

O objetivo geral desta pesquisa foi alcançado com a discussão e a articulação de dados sobre os modelos de negócios dos meios jornalísticos nativos digitais estudados. A partir disso, foi possível demonstrar como os elementos proposta de valor, fontes de receita e relacionamento com clientes se relacionam com questões de sustentabilidade. As hipóteses de pesquisa se confirmaram parcialmente. A primeira delas (H1), de que os arranjos inativos ou encerrados estariam nesta situação pela dificuldade de se pensar formas de financiamento e efetivamente implementá-las em seus modelos de negócios, não se confirmou totalmente, uma vez que os projetos pertencentes a este grupo demonstraram em suas respostas que até pensaram formas de financiamento, mas tiveram dificuldades em obter receita suficiente por meios destas fontes para se manterem em funcionamento. Embora a maioria deles (45,95%) tenham respondido que não possuíam um plano de negócios quando estavam ativos, 29,73% afirmaram que tinham e outros 21,62% informaram que não havia no início do projeto, mas depois criaram. A busca de pelo menos parte destes arranjos por se manterem ativos é um indicativo de que eles chegaram a pensar em formas para isso. Como se pode perceber, a exemplo de estudos como *State of the News Media 2012* (PAVLIK, 2013), muitos dos atores no ecossistema do jornalismo digital ainda estão tateando em busca de soluções que garantam a longevidade de seus projetos.

A segunda hipótese (H2) se confirmou completamente, uma vez que a maior parte dos arranjos sustentáveis responderam que obtêm receita por pelo menos três fontes. No

entanto, no decorrer da análise dos dados, pôde-se perceber que questões envolvendo a sustentabilidade são mais complexas do que apenas a diversificação das formas de financiamento. Isso foi possível verificar a partir dos arranjos sustentáveis que responderam obter a faixa mais alta de receita com apenas uma forma de sustentação. Isso demonstra que, talvez mais do que a diversificação de fontes de receita, o tipo de fonte que está sendo utilizada pode ser mais determinante para o projeto. Por exemplo, observou-se que arranjos que se mantêm sustentáveis com apenas uma forma de faturamento, geralmente, a fonte em questão é o mecenato, que normalmente garante recursos relevantes vindos de fundações e organizações apoiadoras. Do outro lado, arranjos que dependem de duas ou mais fontes, como financiamento coletivo recorrente e publicidade, podem não alcançar o mesmo patamar de recursos financeiros daqueles que possuem uma espécie de “patrocinador” garantidor.

Uma observação faz-se importante: por mais que as iniciativas jornalísticas ativas que responderam não ter fontes de receita sejam mantidas, conforme respondeu o arranjo Por dentro da África, com muita vontade e dedicação a despeito da insuficiência financeira, a informalidade nas relações de trabalho de muitos desses arranjos acaba por fragilizar os vínculos internos, o que pode inviabilizar em longo prazo as operações propostas. O exemplo do Terra sem Males, arranjo ativo não-sustentável, que informou que o projeto está suspenso até ano que vem, demonstra como, para iniciativas deste grupo, o risco de encerrar as atividades é iminente. É tênue a linha que separa as iniciativas jornalísticas ativas não-sustentáveis dos projetos encerrados/inativos. Os arranjos que não contam com perspectivas de serem sustentáveis mesmo em médio ou longo prazo acabam por se tornarem inativos ou encerrados. Os que permanecem o fazem na base da resistência, do acreditar na causa engendrada ou por um certo conformismo de que o arranjo seja uma atividade secundarizada diante de outras prioritárias na vida de seus membros, como um trabalho remunerado.

A investigação aqui proposta levou em consideração três dos nove componentes de um modelo de negócio. Ao realizar este recorte, um possível resultado era de que a questão da sustentabilidade fosse mais abrangente. Isso aparece quando confrontamos o dado das faixas de receita dos arranjos que atingiram a sustentabilidade e dos que não atingiram, em que aparecem tanto arranjos não-sustentáveis na faixa mais alta da renda mensal, quanto iniciativas sustentáveis com faixas mais baixas de receita. Isso aponta para a possibilidade de estudos futuros mais amplos e longos, que possam dar conta dos nove elementos do modelo de negócio, como a estrutura de custo, mencionada no capítulo três. Dessa forma, acredita-se ser possível identificar outros fatores que também influenciam na sustentabilidade financeira de nativos digitais jornalísticos.

Outra possibilidade de continuidade da pesquisa aparece também a partir dos dados coletados sobre relacionamento com a audiência. Sabe-se que os arranjos jornalísticos devem criar com seus públicos a noção de comunidade, com isso, um outro estudo aprofundado pode concentrar-se nos mecanismos a partir dos quais essas comunidades são estabelecidas, desenvolvidas e mantidas, buscando compreender de que maneiras elementos qualitativos, como saúde e lealdade da comunidade, são mensurados e trabalhados pelas iniciativas.

Por fim, se mostrar amor por uma missão que importa e fazer parte de algo maior são dois dos principais motivos para os leitores apoiarem organizações jornalísticas independentes (GOLIGOSKI; THOMPSON, 2019), os arranjos cujas propostas de valor são orientadas a uma causa e estabelecem com seus públicos a relação de comunidade parecem estar num caminho promissor em direção à sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- AGUADO, Guadalupe. El modelo de negocio de las empresas informativas. In: GAMERO, Javier G. (coord.). **Empresas Informativas XXI: Planificación estratégica**. Madrid: Editora Síntese, 2017.
- ALVES, Rosental C. The future of online journalism: mediamorphosis or mediacide?. **Info**, [s.l.], v. 3, n. 1, p.63-72, fev. 2001. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/14636690110801815>.
- ALVES, Rosental C. Jornalismo digital: Dez anos de web... e a revolução continua. **Comunicação e Sociedade**, v. 9, n. 10, p.93-102, 20 dez. 2006. Disponível em: <<https://revistacomsoc.pt/article/view/1217>>. Acesso em: 04 out. 2019.
- ALVES, Yago Modesto; BITAR, Marina Parreira Barros. Novas formas de financiamento no jornalismo sem fins lucrativos. **Prisma.Com**, [S.L.], n. 33, p. 72-89, 2017. Universidade do Porto, Faculdade de Letras. <http://dx.doi.org/10.21747/16463153/33a4>.
- AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.187>.
- ANDERSON, C. W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo Pós-Industrial. In: **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, p. 32-89, mai/jun 2013.
- ANTUNES, Jéssica Castro. **[Conheces um pouco nossa história?]**. WhatsApp: [Chat individual]. 20 out. 2021. 17:33. 1 mensagem de WhatsApp.
- ARAGÃO, Rodrigo Martins. Usos Jornalísticos do Instagram: aproximações a partir do jc imagem. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 14., 2012, Recife. **Anais [...]**. Recife: Intercom, 2012. p. 1-15.
- ASSIS, Evandro de; CAMASÃO, Leonel; SILVA, M. R.; CHRISTOFOLETTI, R.. Autonomia, ativismo e colaboração: contribuições para o debate sobre a mídia independente contemporânea. **Pauta Geral - Estudos em Jornalismo**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 3-20, 2017. Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). <http://dx.doi.org/10.5212/revistapautageral.v.4.i1.0001>.
- ATTON, Chris. **Alternative Media**. London: Sage, 2002.
- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Snowball (Bola de Neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10., 2011, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Educere, 2011. p. 329-341. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398_2342.pdf. Acesso em: 6 nov. 2021.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatísticas aplicadas às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Editora da Ufsc, 2002.
- BARLAND, Jens. Innovation of New Revenue Streams in Digital Media: journalism as customer relationship. **Nordicom Review**, Gothenburg, v. 34, Special Issue, p. 99-112, 2013.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C.. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 1-516.

BECKER, Beatriz; WALTZ, Igor. Mapping Journalistic Startups in Brazil: an exploratory study. Brazil, [S.L.], p. 113-135, 30 maio 2017. **Emerald Publishing Limited**.
<http://dx.doi.org/10.1108/s2050-206020170000013012>.

BELL, Emily; OWEN, Taylor; BROWN, Peter; HAUKA, Cody; RASHIDIAN, Nushin. **A imprensa nas plataformas: como o vale silício reestruturou o jornalismo**. Nova York: Tow Center For Digital Journalism, 2017. 83 p. Disponível em: <<https://bit.ly/3ffVB6B>>. Acesso em: 28 jul. 2020.

BENSON, Rodney. Can foundations solve the journalism crisis? **Journalism**, [S.L.], v. 19, n. 8, p. 1059-1077, 31 ago. 2017. SAGE Publications.
<http://dx.doi.org/10.1177/1464884917724612>.

BENVENIDO, Mariana. **Novos modelos de negócios nas organizações jornalísticas: o processo de inovação e criação de valor na revista exame**. 2018. 149 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Produção Jornalística e Mercado, ESPM, São Paulo, 2018.

BOCZKOWSKI, Pablo. **Digitizing the News, Innovation in Online Newspapers**. Cambridge, MA: The MIT Press, 2004.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Wmf Martins Fontes, 2009.

BOSMA, Niels; HILL, Stephen; KELLEY, Donna; GUERRERO, Maribel; SCHOTT, Thomas; IONESCU-SOMERS, Aileen. **2020/2021 GEM Global Report**. Londres: Global Entrepreneurship Research Association, 2021. 214 p.

BOVET, David; MARTHA, Joseph. **Rede De Valor: Aumente os lucros pelo uso da Tecnologia da Informação na cadeia de valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

CALLI, Gabriel. **Crowdfunding no jornalismo: a utilização das práticas de financiamento coletivo como indicadores das mudanças na atuação de jornalistas**. 2018. 292 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

CANAVILHAS, João. El nuevo ecosistema mediático. **Index.comunicación**. Número 1, pp. 13-24. 2011.

CAPOANO, Edson. Marcas da Indústria Criativa em ONGs jornalísticas do Brasil. **Parágrafo**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 37-49, maio/ago. 2018.

CARPES-DA-SILVA, Giuliander; GRUSZYNSKI-SANSEVERINO, Gabriela. Business Model Innovation in News Media: fostering new relationships to stimulate support from readers. **Media And Communication**, Lisboa, v. 8, n. 2, p. 28-39, 2020.

CARVALHO, Guilherme; BRONOSKY, M. E.. Jornalismo alternativo no Brasil: do impresso ao digital. **Pauta Geral - Estudos em Jornalismo**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 21-29, 2017. Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG).
<http://dx.doi.org/10.5212/revistapautageral.v.4.i1.0002>.

CATALÀ, Josep Maria. A rebelião do olhar. Introdução a uma fenomenologia da interface. **Parágrafo**. v. 1, n. 3, Jan-Jun 2015.

CATALÀ, Josep Maria. Introducción a la fenomenología de la Realidad Virtual. **Guía práctica de la realidad virtual**. Barcelona: Samsung, en colaboración con el Máster en Teoría y Práctica del Documental Creativo de la UAB, 2016. Disponível em:
https://www.academia.edu/38110545/Fenomenolog%C3%ADa_de_la_realidad_virtual_pdf. Acesso em 17 jan. 2021.

CHRISTOFOLETTI, Rogério. **Ética no Jornalismo**. São Paulo: Contexto, 2008.

CHRISTOFOLETTI, Rogério; SILVA, Mariana da Rosa. Novas experiências de jornalismo no Brasil: potências e limites para uma nova governança social. **Líbero**, São Paulo, n. 41, p. 155-171, jan./abr. 2018.

COMPANHA, A. **Re: Pesquisa/UFSC: Acompanha**. Destinatário: Natasha Ramos. [S. l.], 18 out. 2021. 1 mensagem eletrônica.

CONDE, Mariana Guedes. Jornalismo no feed de notícias: a relação entre jornalismo e redes sociais através do Instant Articles do Facebook. In: CANAVILHAS, João; RODRIGUES, Catarina (org). **Jornalismo móvel: linguagem, gêneros e modelos de negócio**. Covilhã: LabCom.IFP, 2017.

COSTA, Caio T. Um modelo de negócios para o jornalismo digital. **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, v. 9, p. 51-115, abr-jun., 2014.

DAMANTE, Juliana Andreotti. **Jornalismo literário em cenários disruptivos digitais no Brasil: trajetos**. 2019. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Estudos da Linguagem, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2019.

DEUZE, Mark. O Jornalismo, a Vida na Mídia e a Sociedade Empreendedora. **Parágrafo**, v. 2, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://www.revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/238>>. Acesso em: 20 out. 2016.

DEUZE, Mark; WITSCHGE, Tamara. O que o jornalismo está se tornando? **Parágrafo**, v. 4, n. 2, jul/ dez, 2016. p. 7-21.

DEUZE, Mark; WITSCHGE, Tamara. Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. **Journalism: Theory, Practice & Criticism**, v. 19, n. 2, pp. 165-181, 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1464884916688550>.

DEUZE, Mark; WITSCHGE, Tamara. **Beyond Journalism**. Cambridge: Polity Press, 2020.

DIMITRAKOPOULOU, Dimitra. Alternative Journalism. **The International Encyclopedia Of Journalism Studies**, [S.L.], p. 1-7, 29 abr. 2019. Wiley.
<http://dx.doi.org/10.1002/9781118841570.iejs0117>.

DIREITO-REBOLLAL, Sabela; NEGREIRA-REY, María-Cruz; RODRÍGUEZ-VÁZQUEZ, Ana-Isabel. Social media guidelines for journalists in european public service media. In: VÁZQUEZ-HERRERO, José; DIREITO-REBOLLAL, Sabela; SILVA-RODRÍGUEZ, Alba; LÓPEZ-GARCÍA, Xosé (Eds). **Journalistic Metamorphosis: media transformation in the digital age** (pp. 129-141). Cham: Springer, 2020.

DOGRUEL, Leyla. What is so special about media innovations? A characterization of the field. **The Journal of Media Innovations**, v.1, n.1. pp. 52-69, 2014.

DOWNING, John. **Radical Media: rebellious communication and social movements**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

FIDLER, Roger. **Mediamorphosis**, Thousand Oaks: Understanding New Media Pine Forge Press, 1997.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Thompson Pioneira, 1998.

FERREIRA JÚNIOR, José; ABREU, Poliana Marta Ribeiro de. O cenário do jornalismo independente e inovador: novos empreendimentos digitais de jornalismo no brasil. In: ENCONTRO NORTE E NORDESTE DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM CIBERCULTURA, 1., 2018, São Luís. **Anais [...]**. São Luís: Labcom Digital, 2018. p. 13-23.

FIGARO, Roseli; NONATO, Cláudia; GROHMANN, Rafael. **As mudanças no mundo do trabalho do jornalista**. 1. ed. São Paulo: Atlas/Salta, 2013. v. 1. 336p.

FIGARO, Roseli; NONATO, Cláudia. Novos 'arranjos econômicos' alternativos para a produção jornalística. **Contemporanea: comunicação e cultura**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 47-63, jan./abr. 2017. Disponível em:
<https://rigs.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/21451/0>. Acesso em: 21 mar. 2021.

FIGARO, Roseli (Org.). **As relações de comunicação e as condições de produção no trabalho de jornalistas em arranjos econômicos alternativos às corporações de mídia**. São Paulo: Eca-usp, 2018. 245 p.

FLORES, Ana Marta Moreira. Innovation Journalism: A Multiple Concept. **Brazilian Journalism Research**, [s.l.], v. 13, n. 2, p.156-187, 30 ago. 2017. Associação Brasileira de Pesquisadores de Jornalismo. Disponível em: <<https://bjr.sbpjor.org.br/bjr/article/view/970>>. Acesso em: 25 set. 2019.

FRANCIS, David L.; BESSANT, John. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v. 25, n. 3, pp. 171-183, 2005.

FRANCISCATO, Carlos Eduardo. Inovações tecnológicas e transformações no jornalismo com as redes digitais. **Revista Geintec: Gestão, Inovação e Tecnologias**, São Cristóvão, v. 4, n. 4, p. 1329-1339, 2014. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/558>>. Acesso em: 19 jul. 2021.

FRANCISCO, Gustavo Ribeiro de. **Jornalismo investigativo na internet financiado e pautado pelo leitor: o caso do reportagem pública 2017**. 2019. 166 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2019.

GAMBARRA, Rafaela Alves Nóbrega. **ARRUAR: a produção de um site de jornalismo independente utilizando a estética do jornalismo literário**. 2016. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Jornalismo, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

GARCÍA-AVILÉS, Jose A. Reinventing television news: innovative formats in a social media environment. In: VÁZQUEZ-HERRERO, José; DIREITO-REBOLLAL, Sabela; SILVA-RODRÍGUEZ, Alba; LÓPEZ-GARCÍA, Xosé (Eds), **Journalistic metamorphosis: media transformation in the digital age** (pp. 143-155). Cham: Springer, 2020.

GARCÍA-AVILÉS, Jose A.; CARVAJAL-PRIETO, Miguel; DE LARA-GONZÁLEZ, Alicia; ARIAS-ROBLES, Félix. Developing an index of media innovation in a national market: the case of Spain. **Journalism Studies**, v. 19, n. 1, pp. 25–42, 2018. doi: <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1161496>

GENRO FILHO, Adelmo. **O Segredo da Pirâmide: para uma teoria marxista do jornalismo**. Florianópolis: Editora Insular. 2012.

GHEDIN, Rodrigo. **Re: Urgente: dúvida sobre resposta - questionário**. Destinatário: Natasha Ramos. [S. l.], 31 out. 2021. 1 mensagem eletrônica.

GIACOMASSI, Fernanda. **Como o JOTA conseguiu ser rentável apostando no jornalismo especializado e na diversificação de produtos**. 2019. Disponível em: <<https://nativojor.com.br/jota-diversificacao-de-produtos-e-investimento-em-tecnologia/>>. Acesso em: 20 de maio 2020.

GIUSTI, Tânia Regina de Faveri. **A governança nos novos arranjos de jornalismo: um estudo de caso do the intercept brasil**. 2019. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Jornalismo, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

GOLIGOSKI, Emily; THOMPSON, Matt. **Clubes de membros no setor de notícias e além: o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores**. Austin: Knight Center For Journalism In The Americas, 2019. Disponível em: <https://live-journalismcourses.pantheonsite.io/wp-content/uploads/2020/06/MembershipReportPortuguese.pdf>. Acesso em: 19 set. 2021.

GONZÁLEZ-NEIRA, Ana; QUINTAS-FROUFE, Natalia Quintas-Froufe. Mediamorphosis of participation on television: the news programmes. In: VÁZQUEZ-HERRERO, José; DIREITO-REBOLLAL, Sabela; SILVA-RODRÍGUEZ, Alba; LÓPEZ-GARCÍA, Xosé (Eds), **Journalistic metamorphosis: media transformation in the digital age** (pp. 157-169). Cham: Springer, 2020.

GOYANES, Manuel; RODRÍGUEZ-CASTRO, Marta; CAMPOS-FREIRE, Francisco. Value and Intelligence of Business Models in Journalism. In: VÁZQUEZ-HERRERO, José; DIREITO-REBOLLAL, Sabela; SILVA-RODRÍGUEZ, Alba; LÓPEZ-GARCÍA, Xosé (Eds), **Journalistic metamorphosis: media transformation in the digital age** (pp. 171-184). Cham: Springer, 2020.

GURJÃO, Yargo. **Re: Pesquisa/UFSC: Coletivo Nigéria**. Destinatário: Natasha Ramos. [S. l.], 25 out. 2021. 1 mensagem eletrônica.

HANSEN, Elisabeth; GOLIGOSKI, Emily. **Guide to audience revenue and engagement**. Nova York: Tow Center for Digital Journalism, 2018. <http://doi.org/10.7916/D8BG410W>

HARCUP, Tony. **Alternative Journalism, Alternative Voices**. New York: Routledge, 2013.

HELOANI, José Roberto. **Mudanças no mundo do trabalho e impacto na qualidade de vida do jornalista**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, NPP – Série Relatórios de Pesquisa – Relatório nº12/2003. Disponível em: https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/P00254_1.pdf. Acesso em: 02 set. 2021.

HENDRICKX, Jonathan; DONDERS, Karen; PICONE, Ike. Innovating journalism by going back in time? the curious case of newsletters as a news source in Belgium. In: VÁZQUEZ-HERRERO, José; DIREITO-REBOLLAL, Sabela; SILVA-RODRÍGUEZ, Alba; LÓPEZ-GARCÍA, Xosé (Eds), **Journalistic metamorphosis: media transformation in the digital age** (pp. 57-68). Cham: Springer, 2020.

JARVIS, Jeff. **Geeks bearing gifts**. Nova York: CUNY Journalism Press, 2014. Não paginado. Disponível em: <https://medium.com/geeks-bearing-gifts/new-relationships-forms-and-models-for-news-92ef9fd4758b>. Acesso em: 4 abr. 2021.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. Tradução: Susana Alexandria. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JENKINS, Henri; GREEN, Joshua; FORD, Sam. **Cultura da Conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável**. São Paulo: Aleph, 2014.

KARPPINEN, Kari; MOE, Hallvard. What We Talk About When Talk About “Media Independence”. **Javnost - The Public**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 105-119, 2 abr. 2016. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/13183222.2016.1162986>.

KHAJEHEIAN, Datis; FRIEDRICHSEN, Mike. Innovation Inventory as a Source of Creativity for Interactive Television. In: FRIEDRICHSEN, Mike; KAMALIPOUR, Yahya (eds.). **Digital transformation in journalism and news media** (pp. 341-349). Cham: Springer, 2017.

KÜNG, Lucy. **Innovators in digital news**. London: IB Tauris, 2015.

LENZI, Alexandre. Jornalismo nativo digital brasileiro. **Revista Famecos**, [S.L.], v. 27, p. 1-14, 17 set. 2020. EDIPUCRS. <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2020.1.36102>.

- LINDMARK, Sven J.; RANAIVOSON, Heritiana R.; DONDERS, Karen; BALLON, Pieter. Innovation in small regions' media sectors. In: STORSUL, Tanja; KRUMSVIK, Arne H. (Eds.). **Media innovations: a multidisciplinary study of change** (pp. 127-144). Nordicom: Göteborg, 2013.
- LONGHI, Raquel. Narrativas Complexas no Ciberjornalismo. Interface, Imagem, Imersão. In: LONGHI, LOVATO e GIFREU. **Narrativas Complexas**. Aveiro: Ria Editorial, 2020, p. 37.
- MAURÍCIO, Patrícia; ALMEIDA, Raquel. Empreendimentos jornalísticos digitais e o interesse público no Brasil. **Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación**, Quito, n. 142, p. 169-186, mar. 2020.
- MENDEZ, Antonio; PALOMO, Bella; RIVERA, Agustin. Managing social networks in online-native newsrooms: when less means more. **Media And Communication**, Lisboa, v. 8, n. 2, p. 124-134, 2020.
- MICK, Jacques; TAVARES, Luisa Meurer. Governance of Journalism and Alternatives to the Crisis. **Brazilian Journalism Research**, v. 13, n. 2, pp.114-283, 2017. doi: <https://doi.org/10.25200/BJR.v13n2.2017.948>
- NIELSEN, Rasmus Kleis; GANTER, Sarah Anne. Dealing with digital intermediaries: a case study of the relations between publishers and platforms. **New Media & Society**, Oxford, v. 20, n. 4, p. 1600-1617, 2018.
- NEWMAN, Nic; FLETCHER, Richard; SCHULZ, Anne; ANDI, Simge; ROBERTSON, Craig T.; NIELSEN, Rasmus Kleis. **Reuters Institute Digital News Report 2021**. Disponível em: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital_News_Report_2021_FINAL.pdf. Acesso em: 11 ago. 2021.
- NONATO, Cláudia do Carmo. O Jornalista em Pauta: mudanças no mundo do trabalho, no processo de produção e no discurso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009, Curitiba. **Anais...** . Curitiba: Intercom, 2009. p. 1 - 15.
- OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: FINEP, 2006. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- OENNING, Rita de Cácia. **[Acho que não posso participar. FavelaNews não fechou]**. Whatsapp: [Chat individual]. 19 out. 2021. 13:45. 1 mensagem de WhatsApp.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários (R. Bonelli, trad.). Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PALFREY, John; GASSER, Urs. **Born digital**: understanding the first generation of digital natives. Nova York: Basic Books, 2008.
- PAULINO, Fernando Oliveira; XAVIER, Aline Rodrigues. Jornalismo sem fins lucrativos: transição, sustentabilidade, expansão e independência. **Revista Comunicação Midiática**, v. 10, n. 1, p. p. 154-168, 2015. Disponível em:

<https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/163/164>. Acesso em: 03 out. 2021.

PAVLIK, John V.. INNOVATION AND THE FUTURE OF JOURNALISM. **Digital Journalism**, [S.L.], v. 1, n. 2, p. 181-193, jun. 2013. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2012.756666>.

PEW RESEARCH CENTER. **Digital News Fact Sheet**. 2021. Disponível em: <https://www.journalism.org/fact-sheet/digital-news/>. Acesso em: 03 ago. 2021.

PICARD, Robert. **Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas**: por que e como o jornalismo deve mudar para se manter relevante no século XXI. Porto: Media XXI Formalpress, 2010. Edição Kindle não paginado.

PINGUIM. **Re: "Pesquisa/UFSC: Subversiv@s"**. Destinatário: Natasha Ramos. [S. l.], 18 out. 2021. 1 mensagem eletrônica.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press: New York, 1985.

POSETTI, Julie. **Time to step away from the 'bright, shiny things'?**: towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change. Oxford: Reuters Institute, 2018.

PRENSKY, Marc. Digital natives, digital immigrants. **On the horizon**, Reino Unido, Emerald Publishing, v. 9, n. 5, 2001. Disponível em: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>. Acesso em: 03 out. 2021.

PRIMO, Alex; ZAGO, Gabriela. Who And What Do Journalism? **Digital Journalism**, [s.l.], v. 3, n. 1, p.38-52, 27 jun. 2014. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2014.927987>.

PÚBLICA. **O mapa do jornalismo independente**. 2016a. Disponível em: <https://apublica.org/mapa-do-jornalismo/>. Acesso em: 20 de maio de 2020.

PÚBLICA. **Metodologia**. 2016b. Disponível em: <https://apublica.org/mapa-do-jornalismo/metodologia/>. Acesso em: 18 mar. 2021.

PÚBLICA. **O que descobrimos com o Mapa do Jornalismo Independente**. 2016c. Disponível em: <https://apublica.org/2016/11/o-que-descobrimos-com-o-mapa-do-jornalismo-independente/>. Acesso em: 03 set. 2021.

QUAMBY, Katharine; GOLIGOSKI, Emily; JENKINS, Joy. **Making journalism more memberful**. Nova Iorque: The Membership Puzzle Project, 2019. Disponível em: https://static1.squarespace.com/static/58cfa917d2b85767b5778f0a/t/5d6639e23295f200016c45c3/1566980612512/mpp_memberful_routines_report_eng_01.pdf. Acesso em 06 fev. 2021.

RAMOS, Alessandra Natasha Costa. Sustentabilidade financeira de meios periodísticos nativos digitais: los ejemplos brasileiros del sitio JOTA y de la Agencia Pública. In: MONJE,

Daniela; GERBALDO, Judith; RIVERO, Ezequiel; FERNÁNDEZ, Alina (coords.). **Otras Plataformas**: Tramas de una convergencia periférica en sectores populares, cooperativos y alternativos. Córdoba: Lago Editora, 2020. Disponível em: https://www.academia.edu/45158622/Otras_plataformas_Tramas_de_una_convergencia_perif%C3%A9rica_en_sectores_populares_comunitarios_cooperativos_y_alternativos. Acesso em: 29 set. 2021.

RAMOS, Alessandra Natasha Costa; LOPES, Olga Clarindo. Nativos digitais e suas práticas nas redes sociais: análise da cobertura colaborativa 'Especial Covid-19'. **Comunicando**: Comunicar em tempos de pandemia, Lisboa, v. 9, n. 1, p. 124-151, 29 dez. 2020. Disponível em: <https://revistas.sopcom.pt/index.php/comunicando/article/view/30>. Acesso em: 01 fev. 2021.

REIS, Mariana. Comunicar, resistir: um olhar sobre as práticas discursivas em rede do jornalismo independente no Brasil. **Vozes&Diálogo**. Itajaí, v. 16, n. 01, jan./jun. 2017.

RIBEIRO, Raiana. **Re: Pesquisa/UFSC: Portal Aprendiz**. Destinatário: Natasha Ramos. [S.l.], 20 out. 2021. 1 mensagem eletrônica.

ROBINSON, JJ; GRENNAN, Kristen; SCHIFFRIN, Anya. **Publishing for peanuts**: Innovation and the Journalism Start-up. Nova York: Columbia University School of International and Public Affairs. 2015.

ROCHA, Liana Vidigal; BITAR, Marina. Financiamento no jornalismo pós-industrial: considerações sobre o crowdfunding no brasil. **Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo**, Brasília, v. 7, n. 20, p. 5-21, jan./jun. 2017.

ROSSETTI, R. Categorias de inovação para os estudos em Comunicação. **Revista Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 14, n. 27, p. 63-72, jul-dez 2013

RUSSELL, Frank Michael. The New Gatekeepers: an institutional-level view of silicon valley and the disruption of journalism. **Journalism Studies**, v. 20, n. 5, p. 631–648, 14 dez. 2017. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2017.1412806>

SAAD, Elizabeth. Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”? **Revista Parágrafo**: São Paulo, v.4, n.2, p. 73-87, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/482>>. Acesso em: 18 jul. 2021.

SALAVERRÍA, Ramón. Digital journalism: 25 years of research. Review article. **El profesional de la información**, v. 28, n. 1, e280101. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.01>>. Acesso em: 15 fev. 2019.

SÁNCHEZ-GARCÍA, Pilar; SALAVERRÍA, Ramón. Multimedia news storytelling: Semiotic- narratological foundations. **El profesional de la información**, v. 28, n. 3, e280303. 2019. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.may.03>

SCHUMPETER, Joseph A. The Creative Response in Economic History. **The Journal Of Economic History**, [s.l.], v. 7, n. 2, p.149-159, nov. 1947. Cambridge University Press (CUP). <http://dx.doi.org/10.1017/s0022050700054279>

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. 487 p. Tradução de Ruy Jungmann.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997. 237p.

SEMBRAMEDIA. **Ponto de Inflexão: impacto ameaças e sustentabilidade: um estudo dos empreendedores digitais latino-americanos**. 2017. Disponível em: <https://www.omidyar.com/sites/default/files/file_archive/Inflection%20Point/Ponto%20de%20Inflexao.pdf>. Acesso em 20 de abril de 2020.

SILVA, Mariana da Rosa. **Tensões entre o alternativo e o convencional: organização e financiamento nas novas experiências de jornalismo no Brasil**. 2017. 396 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Jornalismo, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/185627>. Acesso em: 18 mar. 2021.

SILVA, Geilson dos Santos. **Formas de financiamento e sustentabilidade do jornalismo alternativo no ambiente digital: as experiências da agência mural e da marco zero**. 2018. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018.

SILVEIRA, S. C. da. As empresas jornalísticas estão preparadas para as redes sociais? Como o novo comportamento de consumo pode afetar estratégias digitais de distribuição de conteúdo. In: SAAD CORREA, E. (org.) **Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais**. Porto: media XXI, 2016a.

SILVEIRA, Stefanie C. Modelos de negócio em jornalismo digital. In: SAAD, Elizabeth; SILVEIRA, Stefanie C. (org.). **Tendências em comunicação digital**. São Paulo: Eca/usp, 2016b. p. 78-93.

SKAGGS, Bruce C.; YOUNDT, Mark. Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 85-99, 3 dez. 2003. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.365>.

SOUZA, Paulo Roberto Elias de; PENTEADO, Claudio Luis de Camargo. Jornalismo Alternativo Online e Militância Política: os casos mídia ninja e barão de itararé. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 38., 2014, Caxambu. **Anais [...]**. Caxambu: Anpocs, 2014. p. 1-29.

SPINELLI, Egle Müller. Tipos de inovação nas empresas informativas e a relevância da dimensão social. **Contemporanea: comunicação e cultura**, Salvador, v. 15, n. 01, p. 64-80, jan-abr. 2017.

SPINELLI, Egle Müller; SAAD, Elizabeth. Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas. **Comunicação & Inovação:**

São Paulo, v.18, n.36, p. 79-94, jan./mar. 2017. Disponível em:
https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4057/2155.
 Acesso em: 12 ago. 2021.

STORSUL, Tanja; KRUMSVIK, Arne H.. What is Media Innovation? In: STORSUL, Tanja; KRUMSVIK, Arne H. (ed.). **Media Innovations: a multidisciplinary study of change**. Göteborg: Nordicom, 2013. p. 13-26.

SUBVERSIVXS. **Re: "Pesquisa/UFSC: Subversiv@s"**. Destinatário: Natasha Ramos. [S.l.], 23 out. 2021. 1 mensagem eletrônica.

TEECE, David. Business model Business strategy and innovation. **Long Range Planning**: v. 43, p. 172-194, 2010. Disponível em:
<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8jig8-%20businessmodelsbusinessstrategy.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2021.

TEJEDOR, Santiago; VENTÍN, Augusto; CERVI, Laura; PULIDO, Cristina; TUSA, Fernanda. Native Media and Business Models: comparative study of 14 successful experiences in latin america. **Media And Communication**, Lisboa, v. 8, n. 2, p. 146-158, 2020.

TÚÑEZ-LÓPEZ, José Miguel; TOURAL-BRAN, Carlos; FRAZÃO-NOGUEIRA, Ana Gabriela. From Data Journalism to Robotic Journalism: The Automation of News Processing. In: VÁZQUEZ-HERRERO, José; DIREITO-REBOLLAL, Sabela; SILVA-RODRÍGUEZ, Alba; LÓPEZ-GARCÍA, Xosé (Eds), **Journalistic metamorphosis: media transformation in the digital age** (pp. 17-28). Cham: Springer, 2020.

VAZ, Carolina. **[Notei que a pesquisa é sobre meios nativos digitais]**. Facebook: [mensagem individual]. 14 out. 2021. 11:39. 1 mensagem de Facebook.

VOLT DATA. **A Conta dos Passaralhos: um panorama sobre demissões de jornalistas nas redações do brasil desde 2012**. 2018. Disponível em: <https://passaralhos.voltdata.info/>. Acesso em: 02 jul. 2021.

WEISS, Amy S.; JOYCE, Vanessa de M. H.; HARLOW, Summer; ALVES, Rosental C. Innovación y sostenibilidad: una relación examinada en organizaciones periodísticas emprendedoras de América Latina. **Cuadernos.Info**, n. 42, p. 87-100. 2018.
<https://doi.org/10.7764/cdi.42.1266>

ZAMITH, Rodrigo; BRAUN, Joshua A.. Technology and Journalism. **The International Encyclopedia of Journalism Studies**, [s.l.], p.1-7, 29 abr. 2019. Wiley.
<http://dx.doi.org/10.1002/9781118841570.iejs0040>.

**APÊNDICE A – Revisão de literatura sobre os usos relacionados ao Mapa do
Jornalismo Independente**

Mapa como ponto de partida para delimitar *corpus* de pesquisa:

1. ALMEIDA FILHO, Edgard Patrício de; SILVA, Naiana Rodrigues. Territorialidade e Ethos em iniciativas de jornalismo independente do nordeste do Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 15, n. 4, p. 183-195, jul. 2019.
2. GROHMANN, Rafael; ROXO, Michelle; MARQUES, Ana Flávia. Places of Enunciation and Disputes of Meaning of Journalistic Work in Alternative Arrangements to Media Corporations. **Brazilian Journalism Research**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 200-221, 30 abr. 2019. Associação Brasileira de Pesquisadores de Jornalismo. <http://dx.doi.org/10.25200/bjr.v15n1.2019.1079>.
3. BATISTA, Raphaele; PATRÍCIO, Edgard. Credibilidade no Jornalismo independente em plataformas digitais: uma análise a partir da agência pública. In: ENCONTRO DA COMPÓS, 28., 2019, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Compós, 2019. p. 1-22.
4. PATRÍCIO, Edgard; BATISTA, Raphaele. Elementos de identidade em iniciativas de jornalismo independente. **Revista Extraprensa**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 217-231, 20 jul. 2020. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/extraprensa2020.153326>
5. PATRÍCIO, Edgard; BATISTA, Raphaele. Elementos de identidade jornalística em autonarrativas de grupos de produção de jornalismo independente em plataformas digitais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO, 15., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Sbpjor, 2017. p. 1-16.
6. SILVA, Geilson dos Santos. **Formas de financiamento e sustentabilidade do jornalismo alternativo no ambiente digital**: as experiências da agência mural e da marco zero. 2018. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018.
7. FIGARO, Roseli; NONATO, Cláudia; KINOSHITA, Jamir. Jornalistas em arranjos econômicos independentes de corporações de mídia: métodos e análises iniciais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40., 2017, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Intercom, 2017. p. 1-15.

8. SOUSA, Nayara Nascimento de. Muito além da “caixinha feminista”: o jornalismo com perspectiva de gênero em portais independentes. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO, 18., 2020, Online. **Anais [...]** . Brasília: Sbpjor, 2020. p. 1-16.
9. GOSCH, Raisia Moreira. **O conceito de jornalismo independente no contexto dos nativos digitais brasileiros**. 2021. 90 f. TCC (Graduação) - Curso de Jornalismo, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.
10. KIKUTI, Andressa; ROCHA, Paula Melani. O jornalismo independente e o empoderamento do discurso de gênero nas mídias digitais. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO / WOMEN’S WORLDS CONGRESS, 11/13., 2017, Florianópolis. **Anais [...]** . Florianópolis: MM, 2017. p. 1-14.
11. VENUTO, Rafael Giovani. **Possibilidades e potencialidades estético-políticas do fotojornalismo contra-hegemônico**. 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Jornalismo, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
12. SATUF, Ivan. O Discurso da Mídia Independente como prática metajornalística. **Revista Comunicando**, Lisboa, v. 5, n. 1, p. 7-26, 2016.
13. WALTZ, Igor. **Startups jornalísticas: inovações e continuidades no jornalismo brasileiro do século xxi**. 2019. 204 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação e Cultura, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.
14. FERREIRA JÚNIOR, José; ABREU, Poliana Marta Ribeiro de. O cenário do jornalismo independente e inovador: novos empreendimentos digitais de jornalismo no Brasil. In: ENCONTRO NORTE E NORDESTE DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM CIBERCULTURA, 1., 2018, São Luís. **Anais [...]** . São Luís: Labcom Digital, 2018. p. 13-23.
15. DAMANTE, Juliana Andreotti. **Jornalismo literário em cenários disruptivos digitais no Brasil: trajetórias**. 2019. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Estudos da Linguagem, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2019.

A partir de dados presentes no Mapa, busca compreender problema de pesquisa:

16. ALVES, Yago Modesto; BITAR, Marina Parreira Barros. Novas formas de financiamento no jornalismo sem fins lucrativos. **Prisma.Com**, [S.L.], n. 33, p. 72-89, 2017. Universidade do Porto, Faculdade de Letras.

<http://dx.doi.org/10.21747/16463153/33a4>.

17. GAMBARRA, Rafaela Alves Nóbrega. **ARRUAR**: a produção de um site de jornalismo independente utilizando a estética do jornalismo literário. 2016. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Jornalismo, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.
18. CORRÊA, Elizabeth Saad; GIACOMASSI, Fernanda. Inovações no Jornalismo para além das tecnologias digitais. **Líbero**, São Paulo, n. 41, p. 57-73, jan./jun. 2018.

Cita o projeto do Mapa como informação contextual na pesquisa:

19. KURPIEL, Solange; SOULAGES, Jean-Claude. Citoyens par excès, citoyens par défaut: les nouveaux usages de l'information en ligne. **Le Cahiers Du Journalisme: Recherches**, Ottawa, v. 2, n. 2, p. 179-197, 2018.
20. FERNANDES, Kamila Bossato. Do jornalismo profissional ao alternativo: apontamentos sobre os valores que orientam a produção de informação. In: CONGRESSO DA LUSOCOM/CONGRESSO DA MEDIACOM, 12/3., 2016, Praia. **Anais [...]**. Praia: Lusocom/Mediacom, 2016. p. 1-26.
21. CASTRO, Cosette. Apoio internacional ao Brasil e América Latina no campo da comunicação e do jornalismo digital. **Journal Of Latin American Communication Research**, [s. l.], v. 6, n. 1-2, p. 98-115, 2018.
22. COELHO, Tamires Ferreira; SOUZA, Vinícius Guedes Pereira de; AMORIM, Thays Luz; PEREIRA, Letícia Souza. Mapeamentos iniciais do jornalismo digital independente em Mato Grosso: uma análise de autodeclarações de sites. **Revista Alterjor**, São Paulo, v. 22, n. 22, p. 357-374, jul./dez. 2020.
23. MEDEIROS, Tainá Freitas. **O tema do racismo estrutural no jornalismo digital**: uma análise de conteúdo. 2021. 28 f. Monografia (Especialização) - Curso de Cultura, Educação e Relações Étnico Raciais, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.
24. BOTELHO-FRANCISCO, Rodrigo Eduardo; VIVAR, Jesús Miguel Flores. Netnografia del Periodismo Alternativo en Brasil y España: relaciones entre software libre y democratización de la comunicación. In: ALFONSO, Ignacio Blanco; FERNÁNDEZ-MARTÍNEZ, Luis Manuel; SUÁREZ-ÁLVEZ, Rebeca. **Vulnerabilidad y cultura digital**: riesgos y oportunidades de la sociedade hiperconectada. Madrid: Dykinson, 2019. p. 239-252.

Utiliza parte significativa ou amostra completa do Mapa como objeto empírico:

25. BRONOSKY, Marcelo Engel; SANTOS, Luciane Justus dos. A problemática da crítica no jornalismo independente. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 145-156, 9 jul. 2019. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1984-6924.2019v16n1p145>.
26. MAURÍCIO, Patrícia; ALMEIDA, Raquel. Empreendimentos jornalísticos digitais e o interesse público no Brasil. **Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación**, Quito, n. 142, p. 169-186, mar. 2020.
27. ROCHA, Liana Vidigal; BITAR, Marina. Financiamento no jornalismo pós-industrial: considerações sobre o crowdfunding no Brasil. **Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo**, Brasília, v. 7, n. 20, p. 5-21, jan./jun. 2017.
28. CAPOANO, Edson. Marcas da Indústria Criativa em ONGs jornalísticas do Brasil. **Parágrafo**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 37-49, maio/ago. 2018.
29. CHRISTOFOLETTI, Rogério; SILVA, Mariana da Rosa. Novas experiências de jornalismo no Brasil: potências e limites para uma nova governança social. **Libero**, São Paulo, n. 41, p. 155-171, jan./abr. 2018.
30. FERNANDES, Kamila Bossato. Multimodais, mas nem tanto: um retrato do uso de ferramentas digitais por grupos de jornalismo alternativo brasileiros. **Revista Alterjor**, São Paulo, v. 02, n. 16, p. 36-50, jul./dez. 2017.
31. NORA, Daiane Lara. **O Mapa do Jornalismo Colaborativo**. 2017. 90 f. TCC (Graduação) - Curso de Jornalismo, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

Cita o Mapa por este conter o(s) arranjo(s) estudado(s):

32. VALIATI, Vanessa Amalia Dalpizol; CARDOSO, Gabriela Barboza; BREDA, Letícia Prior. Jornalismo de peito aberto: o consumo de conteúdo jornalístico no podcast mamilos. **Prisma.Com**, [S.L.], n. 42, p. 90-104, 2020. Universidade do Porto, Faculdade de Letras. <http://dx.doi.org/10.21747/16463153/42a6>.
33. VENTURA, Mauro de Souza; ABIB, Tayane Aidar. A reconfiguração do (des)acontecimento jornalístico em vias de mediatização. **Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, Santa Maria, v. 19, n. 39, p. 128-142, jan./abr. 2020.

34. ROCHA, Paula Melani; FIGUEIREDO, Simone Pallone de. Configurações da organização tecnológica do trabalho jornalístico em rede no modelo pós-industrial: idiossincrasias e similaridades em realidades extremas. **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 21, n. 45, p. 67-91, jan/abr 2020.
35. OLIVEIRA, Andresa Caroline Lopes de. A voz das periferias: a atuação da agência mural de jornalismo como um veículo disruptivo de mídia. In: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO CIDADÃ, 15., 2021, Online. **Anais [...]** . Online: Abp-Com, 2021. p. 1-14.

Cita o Mapa como informação complementar por este ser um projeto importante da agência Pública:

36. OLIVEIRA, Vanessa Costa de. **A configuração da forma cultural do jornalismo independente nos territórios latino-americanos**. 2021. 340 f. Tese (Doutorado) - Curso de Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2021.
37. BATISTA, Raphaelle. Agência Pública e o uso de ferramentas de transparência como reforço de credibilidade no jornalismo independente. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO, 17., 2019, Goiânia. **Anais [...]** . Goiânia: Sbpjor, 2019. p. 1-16.
38. CALLI, Gabriel. **Crowdfunding no jornalismo**: a utilização das práticas de financiamento coletivo como indicadores das mudanças na atuação de jornalistas. 2018. 292 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.
39. FRANCISCO, Gustavo Ribeiro de. **Jornalismo investigativo na internet financiado e pautado pelo leitor**: o caso do reportagem pública 2017. 2019. 166 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2019.
40. BECKER, Beatriz; WALTZ, Igor. Mapping Journalistic Startups in Brazil: an exploratory study. Brazil, [S.L.], p. 113-135, 30 maio 2017. **Emerald Publishing Limited**. <http://dx.doi.org/10.1108/s2050-206020170000013012>.
41. AGNEZ, Luciane; PIRES, Raquel; PIMENTEL, Tainan. Mídia alternativa digital: experiência de novos formatos e rotinas produtivas. **Revista Alterjor**, São Paulo, v. 02, n. 14, p. 97-104, jul./dez. 2016.
42. SILVA, Geilson. Jornalismo Alternativo e Financiamento: contribuições de uma

pesquisa de mestrado. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 42., 2019, Belém. **Anais [...]**. Belém: Intercom, 2019. p. 1-15.

43. NORONHA, Maria Galvão; ROCHA, Paula Melani. A reportagem investigativa e suas especificidades: o processo de produção pela perspectiva dos(das) jornalistas. **Pauta Geral - Estudos em Jornalismo**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 135-151, 2018. Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). <http://dx.doi.org/10.5212/revistapautageral.v.5.i1.0009>.

Citam a agência Pública, mas não citam o Mapa especificamente:

44. NONATO, Cláudia. Da redação aos blogs: a busca por novos arranjos econômicos e alternativas ao trabalho jornalístico. **Revista Famecos**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 28086, 2 jan. 2018. EDIPUCRS. <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2018.1.28086>.
45. CARVALHO, Guilherme; BRONOSKY, M. E.. Jornalismo alternativo no Brasil: do impresso ao digital. **Pauta Geral - Estudos em Jornalismo**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 21-29, 2017. Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). <http://dx.doi.org/10.5212/revistapautageral.v.4.i1.0002>.
46. SOUZA, Vinícius; SÁ, Maria Eugênia. Jornalismo Independente do analógico ao digital – 15 anos da MediaQuatro. **Pauta Geral - Estudos em Jornalismo**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 73-89, 2017. Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). <http://dx.doi.org/10.5212/revistapautageral.v.4.i1.0005>.
47. LENZI, Alexandre. Jornalismo nativo digital brasileiro. **Revista Famecos**, [S.L.], v. 27, p. 1-14, 17 set. 2020. EDIPUCRS. <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2020.1.36102>.
48. GIUSTI, Tânia Regina de Faveri. **A governança nos novos arranjos de jornalismo: um estudo de caso do the intercept brasil**. 2019. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Jornalismo, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

APÊNDICE B – Modelo de questionário aplicado junto aos arranjos encerrados/inativos

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) como voluntário (a) para participar de pesquisa integrante da dissertação de mestrado “Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil” que será conduzida pela mestrandia Alessandra Natasha Costa Ramos, do Programa de Pós-Graduação em Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina.

> Objetivo e justificativa da pesquisa

Objetivo: Discutir, com base nos modelos de negócios de meios jornalísticos nativos digitais brasileiros, formas de financiamento que possibilitam a sustentabilidade financeira dessas iniciativas nascidas na rede.

Justificativa da pesquisa: As incertezas econômicas têm se tornado uma preocupação tanto para os profissionais da área de jornalismo, que têm tido que lidar com as mudanças radicais do mercado, quanto para a comunidade acadêmica, que têm quase que exclusivamente analisado esta transformação, se atendo mais à descrição dos acontecimentos do que na proposição de alternativas. Dessa forma, o presente estudo se justifica e se mostra relevante em sua pretensão de avançar no sentido de propor alternativas de financiamento para o jornalismo digital.

> Participação no estudo (método de pesquisa):

No presente estudo, pretende-se a observação dos modelos de negócio dos meios jornalísticos nativos digitais presentes no Mapa do Jornalismo Independente, publicado pela agência Pública, em 2016. Como representante de um dos meios jornalísticos mapeados pela Pública, você está sendo convidado(a) a participar da presente pesquisa que terá dois momentos. No primeiro, a pesquisadora observará as plataformas digitais do meio jornalístico nativo digital do qual você faz parte, por exemplo, as redes sociais e o site do projeto, a fim de verificar se a iniciativa permanece ativa ou se foi encerrada ou está inativa (sem atualizações há mais de seis meses). No segundo momento, a pesquisadora enviará um questionário, com conjunto de perguntas distintas direcionadas a dois grupos: 1) para os representantes dos projetos que se encontram encerrados ou inativos; e 2) para os representantes dos projetos que estão ativos. As perguntas direcionadas ao primeiro grupo buscam responder por que essas iniciativas foram encerradas ou estão inativas. Já as perguntas direcionadas ao segundo grupo buscam entender seus modelos de negócios e as formas de sustentabilidade da iniciativa.

> Riscos, ações mitigadoras e benefícios

Deve-se alertar como riscos da pesquisa a possibilidade de desconforto ou constrangimento caso no questionário seja abordado algum tema que lhe seja sensível. Para minimizar os

https://docs.google.com/forms/d/1TK_XrB_YvxBxGR87nZ0NhrFOOPvEWMbGBXPK9dyznVg/edit

1/8

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

caso no questionário seja abordado algum tema que lhe seja sensível. Para minimizar os riscos, caso deseje não ser identificado nominalmente na pesquisa, você poderá escolher esta opção na pergunta que busca a identificação do(a) representante do meio jornalístico. Porém, como o estudo pretende abordar questões ligadas ao modelo de negócio do meio, deve-se alertar para o risco de identificação dos participantes da pesquisa por quem tenha conhecimento da estrutura organizacional deste meio. Para amenizar o risco, a pesquisadora observará a não utilização de informações coletadas que possam gerar prejuízo aos participantes.

Como benefício se ressalta a perspectiva para o(a) participante, como profissional de sua área, de contribuir para atualizar os estudos sobre sustentabilidade financeira de iniciativas jornalísticas nativas digitais, bem como poder participar de um estudo que busca apresentar um quadro de referências do que tem contribuído positivamente para a sustentabilidade dessas iniciativas na economia digital, a fim de auxiliar projetos iniciantes e/ou aqueles estejam enfrentando dificuldades para serem mantidos.

> Sigilo e privacidade

Para aqueles que solicitarem, a pesquisadora zelarà pela confidencialidade das informações fornecidas, a privacidade dos participantes e a proteção de sua identidade, durante e após o término da pesquisa.

> Guarda dos dados e material coletados na pesquisa

As respostas aos questionários serão armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e sua orientadora. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos cinco anos, conforme Resolução 466/12 e orientações do CEP/ENSP e com o fim deste prazo, poderá ser descartado.

> Assistência e acesso aos resultados da pesquisa

A pesquisadora garante a assistência aos participantes durante toda a pesquisa bem como o livre acesso a esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, pessoalmente ou pelos contatos fornecidas ao final desse Termo. O participante também tem garantido o acesso aos resultados da pesquisa, resguardadas a privacidade e identidade dos participantes, que solicitarem sigilo em uma das opções deste questionário.

> Ressarcimento e indenização

Não estão previstos gastos com a realização da pesquisa. Caso ocorra algum dano decorrente de sua participação no estudo, o participante será devidamente indenizado, conforme determina a lei. Salientamos que sua participação não terá compensação financeira. No entanto, quaisquer despesas que porventura surjam devidamente comprovadas, decorrentes da sua participação na pesquisa, serão ressarcidas pela pesquisadora.

> Liberdade de não participação ou de retirada do consentimento

Independente das informações prestadas pela pesquisadora por meio de troca de mensagens virtuais ou por meio deste documento o participante poderá, a qualquer momento, solicitar esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa. Também informamos que o participante pode

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

conscientemente autorizar sobre a pesquisa. Também informamos que o participante pode se recusar a participar do estudo, bem como retirar seu consentimento, sem precisar justificar e sem nenhuma penalização, bastando informar a decisão por meio dos contatos ao final desse termo.

> Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC)

A pesquisadora, por meio deste termo, manifesta seu respeito à ética no desenvolvimento desta pesquisa. Esta pesquisa observa a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e foi submetida para análise ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPSH. Vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, o Comitê foi “criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos” (<http://cep.ufsc.br/> para mais informações).

> Contato do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPSH

Universidade Federal de Santa Catarina

Rua Desembargador Vitor Lima, n° 222, 4° andar, sala 401, Reitoria II Trindade – 88040-400 – Florianópolis – SC – (048) 3721-6094 cep.propesq@contato.ufsc.br

> Contato com as pesquisadoras

Mestranda: Alessandra Natasha Costa Ramos (pesquisadora): (11) 99392-1860
natasha.ramos88@gmail.com

Orientadora: Profª. Dra. Stefanie Carlan da Silveira (orientadora): (11) 94824-1034
stefanie.silveira@ufsc.br

PPGJOR - Universidade Federal de Santa Catarina

Rua Desembargador Vitor Lima, n° 222 - Sala 17, Bloco A - CCE

Departamento de Jornalismo

Campus Universitário, Trindade

Florianópolis (SC), Brasil

CEP: 88040-970

> Declaração

Estando esclarecido sobre os procedimentos e direitos acima descritos, aceito o convite e declaro meu consentimento em participar da pesquisa para a dissertação de mestrado “Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil”.

Declaro ser o(a) responsável legal pelo meio jornalístico nativo digital correspondente, ou estou autorizado(a) a falar em nome dele.

* Required

1. Email *

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

2. Sobre o TCLE, assinale uma das opções abaixo: *

Mark only one oval.

- Concordo com a declaração acima. Li, compreendi os objetivos e procedimentos da pesquisa e aceito participar.
- Não concordo com a declaração acima e, portanto, não aceito participar da pesquisa.

Questionário 1: direcionados aos responsáveis pelas iniciativas encerradas ou inativas

Olá, agradecemos muito por se disponibilizar a participar desta pesquisa conosco. Qualquer dúvida, estamos à disposição: natasha.ramos88@gmail.com stefanie.silveira@ufsc.br
Forte abraço,
Natasha e Profª. Dra. Stefanie.

3. 0. Qual o nome do meio jornalístico em que você atuava?

4. 1. Qual seu nome e sua função no meio jornalístico em que você atuava? (responda na opção "Outro", por gentileza) *

Check all that apply.

- Não quero ter minha identidade relevada

Other: _____

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

5. 2. Qual foi o ano de encerramento/início da inatividade do meio em que você atuava? *

Mark only one oval.

- 2015
 2016
 2017
 2018
 2019
 2020
 2021

6. 3. Qual foi o tempo de existência do meio jornalístico pelo qual você é responsável enquanto estava ativo? *

Mark only one oval.

- Menos de um ano.
 De um a dois anos.
 De dois a três anos.
 De três a quatro anos.
 De quatro a cinco anos.
 Mais de cinco anos.

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

7. 4. Poderia nos informar o principal motivo por que o o meio jornalístico em que você atuava está encerrado ou inativo (há mais de 6 meses sem atualizações)? *

Mark only one oval.

- a. Dificuldades financeiras: Tivemos dificuldade de pensar e efetivamente implementar fontes de receita que sustentassem o projeto.
- b. Dificuldades financeiras: Até pensamos fontes de receita, mas tivemos dificuldade em efetivamente implementá-las.
- c. Dificuldades financeiras: Conseguimos pensar e implementar fontes de receita, mas os recursos obtidos foram insuficientes para sustentar o projeto.
- Other: _____

8. 5. Que outros motivos você acredita que podem ter causado o fechamento da empresa/organização? *

9. 6. Vocês tinham um plano de negócio no início do projeto? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Não tínhamos no início, mas depois criamos.
- Other: _____

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

10. 7. Se não, você acha que isso contribuiu para o fechamento/inatividade da iniciativa? *

Mark only one oval.

Sim

Não

11. 8. Qual dos termos abaixo o meio jornalístico em que você atuava mais se identificava? *

Mark only one oval.

a. Alternativos/contra-hegemônicos

b. Independentes

c. Nativos digitais

d. Empreendedores/inovadores

e. Nenhuma das opções anteriores.

12. 9. Qual o tipo de jornalismo o meio em que você atuava produzia?

Mark only one oval.

a. notícias gerais (editorias diversas)

b. cobertura política

c. cultura

d. ciência

e. meio ambiente

f. direitos humanos

g. economia

h. games

Other: _____

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

APÊNDICE C – Modelo de questionário aplicado junto aos arranjos jornalísticos ativos

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) como voluntário (a) para participar de pesquisa integrante da dissertação de mestrado “Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil” que será conduzida pela mestranda Alessandra Natasha Costa Ramos, do Programa de Pós-Graduação em Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina.

> Objetivo e justificativa da pesquisa

Objetivo: Discutir, com base nos modelos de negócios de meios jornalísticos nativos digitais brasileiros, formas de financiamento que possibilitam a sustentabilidade financeira dessas iniciativas nascidas na rede.

Justificativa da pesquisa: As incertezas econômicas têm se tornado uma preocupação tanto para os profissionais da área de jornalismo, que têm tido que lidar com as mudanças radicais do mercado, quanto para a comunidade acadêmica, que têm quase que exclusivamente analisado esta transformação, se atendo mais à descrição dos acontecimentos do que na proposição de alternativas. Dessa forma, o presente estudo se justifica e se mostra relevante em sua pretensão de avançar no sentido de propor alternativas de financiamento para o jornalismo digital.

> Participação no estudo (método de pesquisa):

No presente estudo, pretende-se a observação dos modelos de negócio dos meios jornalísticos nativos digitais presentes no Mapa do Jornalismo Independente, publicado pela agência Pública, em 2016. Como representante de um dos meios jornalísticos mapeados pela Pública, você está sendo convidado(a) a participar da presente pesquisa que terá dois momentos. No primeiro, a pesquisadora observará as plataformas digitais do meio jornalístico nativo digital do qual você faz parte, por exemplo, as redes sociais e o site do projeto, a fim de verificar se a iniciativa permanece ativa ou se foi encerrada ou está inativa (sem atualizações há mais de seis meses). No segundo momento, a pesquisadora enviará um questionário, com conjunto de perguntas distintas direcionadas a dois grupos: 1) para os representantes dos projetos que se encontram encerrados ou inativos; e 2) para os representantes dos projetos que estão ativos. As perguntas direcionadas ao primeiro grupo buscam responder por que essas iniciativas foram encerradas ou estão inativas. Já as perguntas direcionadas ao segundo grupo busca entender seus modelos de negócios e as formas de sustentabilidade da iniciativa.

> Riscos, ações mitigadoras e benefícios

Deve-se alertar como riscos da pesquisa a possibilidade de desconforto ou constrangimento caso no questionário seja abordado algum tema que lhe seja sensível. Para minimizar os

https://docs.google.com/forms/d/1Ni5xZLX96yW5RYqMuK5n03N5ZjqGnCEB-IFy_VnoDQ/edit

1/14

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

Caso no questionário seja abordado algum tema que lhe seja sensível, para minimizar os riscos, caso deseje não ser identificado nominalmente na pesquisa, você poderá escolher esta opção na pergunta que busca a identificação do(a) representante do meio jornalístico. Porém, como o estudo pretende abordar questões ligadas ao modelo de negócio do meio, deve-se alertar para o risco de identificação dos participantes da pesquisa por quem tenha conhecimento da estrutura organizacional deste meio. Para amenizar o risco, a pesquisadora observará a não utilização de informações coletadas que possam gerar prejuízo aos participantes.

Como benefício se ressalta a perspectiva para o(a) participante, como profissional de sua área, de contribuir para atualizar os estudos sobre sustentabilidade financeira de iniciativas jornalísticas nativas digitais, bem como poder participar de um estudo que busca apresentar um quadro de referências do que tem contribuído positivamente para a sustentabilidade dessas iniciativas na economia digital, a fim de auxiliar projetos iniciantes e/ou aqueles estejam enfrentando dificuldades para serem mantidos.

> Sigilo e privacidade

Para aqueles que solicitarem, a pesquisadora zelará pela confidencialidade das informações fornecidas, a privacidade dos participantes e a proteção de sua identidade, durante e após o término da pesquisa.

> Guarda dos dados e material coletados na pesquisa

As respostas aos questionários serão armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e sua orientadora. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos cinco anos, conforme Resolução 466/12 e orientações do CEP/ENSP e com o fim deste prazo, poderá ser descartado.

> Assistência e acesso aos resultados da pesquisa

A pesquisadora garante a assistência aos participantes durante toda a pesquisa bem como o livre acesso a esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, pessoalmente ou pelos contatos fornecidas ao final desse Termo. O participante também tem garantido o acesso aos resultados da pesquisa, resguardadas a privacidade e identidade dos participantes, que solicitarem sigilo em uma das opções deste questionário.

> Ressarcimento e indenização

Não estão previstos gastos com a realização da pesquisa. Caso ocorra algum dano decorrente de sua participação no estudo, o participante será devidamente indenizado, conforme determina a lei. Salientamos que sua participação não terá compensação financeira. No entanto, quaisquer despesas que porventura surjam devidamente comprovadas, decorrentes da sua participação na pesquisa, serão ressarcidas pela pesquisadora.

> Liberdade de não participação ou de retirada do consentimento

Independente das informações prestadas pela pesquisadora por meio de troca de mensagens virtuais ou por meio deste documento o participante poderá, a qualquer momento, solicitar esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa. Também informamos que o participante pode

https://docs.google.com/forms/d/1Ni5xIZLX96yW5RYqMuK5n03N5ZjqGnCEB-lFy_VnoDQ/edit

2/14

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

socialmente autorizada sobre a pesquisa. Também informamos que o participante pode se recusar a participar do estudo, bem como retirar seu consentimento, sem precisar justificar e sem nenhuma penalização, bastando informar a decisão por meio dos contatos ao final desse termo.

> Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC)

A pesquisadora, por meio deste termo, manifesta seu respeito à ética no desenvolvimento desta pesquisa. Esta pesquisa observa a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e foi submetida para análise ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPSH. Vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, o Comitê foi “criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos” (<http://cep.ufsc.br/> para mais informações).

> Contato do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPSH

Universidade Federal de Santa Catarina

Rua Desembargador Vitor Lima, n° 222, 4° andar, sala 401, Reitoria II Trindade – 88040-400 – Florianópolis – SC – (048) 3721-6094 cep.propesq@contato.ufsc.br

> Contato com as pesquisadoras

Mestranda: Alessandra Natasha Costa Ramos (pesquisadora): (11) 99392-1860

natasha.ramos88@gmail.com

Orientadora: Profª. Dra. Stefanie Carlan da Silveira (orientadora): (11) 94824-1034

stefanie.silveira@ufsc.br

PPGJOR - Universidade Federal de Santa Catarina

Rua Desembargador Vitor Lima, n° 222 - Sala 17, Bloco A - CCE

Departamento de Jornalismo

Campus Universitário, Trindade

Florianópolis (SC), Brasil

CEP: 88040-970

> Declaração

Estando esclarecido sobre os procedimentos e direitos acima descritos, aceito o convite e declaro meu consentimento em participar da pesquisa para a dissertação de mestrado “Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil”.

Declaro ser o(a) responsável legal pelo meio jornalístico nativo digital correspondente, ou estou autorizado(a) a falar em nome dele.

* Required

1. Email *

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

2. Sobre o TCLE, assinale uma das opções abaixo: *

Mark only one oval.

- Concordo com a declaração acima. Li, compreendi os objetivos e procedimentos da pesquisa e aceito participar.
- Não concordo com a declaração acima e, portanto, não aceito participar da pesquisa.

Seção 1: Identificação e proposta de valor

Olá, agradecemos muito por se disponibilizar a participar desta pesquisa conosco.
Qualquer dúvida, estamos à disposição:
natasha.ramos88@gmail.com
stefanie.silveira@ufsc.br
Forte abraço,
Natasha e Profª. Dra. Stefanie.

3. 1. Qual o nome do meio jornalístico em que você atua? *

4. 2. Qual seu nome e sua função no meio jornalístico em que você atua? (responda na opção "Outro", por gentileza) *

Check all that apply.

Não quero ter minha identidade relevada

Other: _____

5. 3. Qual dos termos abaixo o meio jornalístico em que você atua mais se identifica? *

Mark only one oval.

- a. Alternativos/contra-hegemônicos
- b. Independentes
- c. Nativos digitais
- d. Empreendedores/inovadores
- e. Nenhuma das opções anteriores.

6. 4. Qual o tipo de jornalismo o meio em que você atua produz? *

Mark only one oval.

- a. notícias gerais (editorias diversas)
- b. cobertura política
- c. cultura
- d. ciência
- e. meio ambiente
- f. direitos humanos
- g. economia
- Other: _____

7. 5. Há quanto tempo o meio jornalístico em que você atua existe? *

Mark only one oval.

- a. Menos de um ano
- b. De um a dois anos
- c. De dois a três anos
- d. De três a quatro anos
- e. De quatro a cinco anos
- f. Mais de cinco anos

8. 6. Assinale quais das estratégias abaixo, relacionadas à criação de valor para a audiência, o meio jornalístico em que você atua adota de maneira contínua: (marque mais de uma opção, se for o caso) *

Check all that apply.

- a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.
- b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações.
- c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.

Other: _____

9. 7. No último ano, o que o meio em que você atua realizou no quesito inovação? (marque mais de uma opção, se for o caso) *

Check all that apply.

- a. criou novos produtos ou serviços;
- b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;
- c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;
- d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia
- e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita)
- f. adaptou seu modelo de negócio;

Other: _____

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

10. 8. Quais estratégias abaixo o meio jornalístico em que você atua adota para garantir que o seu público permaneça apoiando vocês e não migre para a concorrência? (marque mais de uma opção, se for o caso) *

Check all that apply.

- a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público
- b. disponibiliza programas de fidelidade
- c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal)
- d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público

Other: _____

11. 9. Além do produto noticioso, o meio em que você atua oferece outros produtos e/ou serviços ao público? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

12. 9.1 Se respondeu sim, quais? (se respondeu não, só escreva: "respondi não", por gentileza) *

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

13. 10. Por meio de quais plataformas é possível acessar o conteúdo do meio em que você atua? (marque mais de uma opção, se for o caso) *

Check all that apply.

- a. aplicativo próprio
- b. boletins informativos (newsletters)
- c. Spotify e afins (podcasts)
- d. plataformas de agregação de conteúdo como Apple News e Flipboard;
- e. Facebook
- f. Instagram
- g. Twitter
- h. Tiktok

Other: _____

14. 11. Quais códigos linguísticos são utilizados na narrativa jornalística do meio em que você atua? *

Check all that apply.

- Texto
- Som (podcast)
- Fotografia
- Vídeos
- Ilustrações (ou charge)
- Música
- Efeitos

Other: _____

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

15. 12. Como você vê o meio em que você atua hoje em comparação com como você o via em 2016, quando foi lançado o Mapa do Jornalismo Independente, da agência Pública? O que mudou de lá para cá? *

Seção 2: Financiamento

16. 13. Quantas fontes de receita o meio jornalístico em que você atua possui? *

Mark only one oval.

- a. Uma
- b. Duas
- c. Três
- d. Mais de três
- e. Nenhuma

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

17. 14. Quais são as fontes de receita do meio jornalístico em que você atua? (assinalar mais de uma se for o caso) *

Check all that apply.

- a. Assinaturas utilizando o Paywall (pagamento pelo acesso)
- b. Assinaturas utilizando o Soft Paywall ou Metered Paywall (usuário acessa número específico de matérias até que precise pagar pelo acesso)
- c. Campanhas de financiamento coletivo (crowdfunding) para projetos específicos/pontuais.
- d. Financiamento coletivo recorrente (mensal).
- e. Membership, ou associação (associados divididos em faixas de contribuição com recompensas. A audiência é inserida no processo produtivo e de avaliação do jornalismo que é produzido)
- f. Micropagamentos (permite o pagamento por unidade de conteúdo e, por isso, equivale a valores muito pequenos.)
- g. Branded content (conteúdo de marca): criação de conteúdo que está diretamente relacionado ao universo de uma marca.
- h. Publicidade convencional (banner no site)
- i. Organização de eventos (exemplo lives) para captar recursos
- j. Treinamentos ou cursos
- k. Venda de materiais diversos (ebooks, cartilhas, manuais)
- l. Fundações
- m. Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental)
- Other: _____

18. 15. Qual o nível de receita do meio jornalístico em que você atua? *

Mark only one oval.

- a. Até R\$ 1.000 mensais
- b. Entre R\$1.001 e R\$3.000 mensais
- c. Entre R\$ 3.001 e R\$6.750 mensais
- d. Entre R\$6.751 e R\$ 10.000 mensais
- e. Mais de R\$ 10.000 mensais
- f. Prefiro não responder

19. 16. Há, pelo menos, uma pessoa focada na geração de receita do meio jornalístico? (escolha a resposta abaixo que melhor se adequa à realidade do seu meio jornalístico) *

Mark only one oval.

- a. Sim, temos uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade para isso.
- b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
- c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.
- d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
- e. Não temos alguém pensando a rentabilização do projeto.

20. 17. O meio jornalístico em que você atua atingiu a sustentabilidade financeira? *

Mark only one oval.

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Ainda não, mas estamos no caminho: projetamos que deve atingir até o meio jornalístico em que atuou completar cinco anos de existência.
- d. Ainda não, mas estamos no caminho: projetamos que deve atingir até o meio jornalístico em que atuou completar entre cinco e dez anos de existência.

Seção 3: Relacionamento com o público

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

21. 18. O meio jornalístico em que você atua possui uma pessoa trabalhando no relacionamento com o público? *

Mark only one oval.

- Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando exclusivamente nisso.
- Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.
- Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.

22. 19. Escolha abaixo qual o tipo de relacionamento o seu projeto estabelece com seu público (pode assinalar mais de uma opção, se for o caso). *

Check all that apply.

ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO: baseada na interação humana, está relacionado à quantidade de interação que uma empresa mantém com o consumidor. O cliente pode se comunicar com um representante de verdade para obter auxílio durante o processo de venda ou depois que a compra esteja completa. Isso pode acontecer no próprio ponto de venda, por call centers, e-mail, entre outros.

ASSISTÊNCIA PESSOAL DEDICADA: Esta relação envolve dedicar um representante específico para um cliente individual. Ela é mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo. Em bancos privados, por exemplo, gerentes dedicados servem aos clientes de maior renda. Relações similares podem ser encontradas em outros negócios, como gerentes que mantêm relações pessoais com clientes importantes.

SELF-SERVICE: a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam

SERVIÇOS AUTOMATIZADOS: este tipo de relação mistura uma forma mais sofisticada de self-service com processos automatizados. Por exemplo, perfis pessoais online dão ao cliente acesso a serviços personalizados. Serviços automatizados podem reconhecer clientes individuais e suas características, e oferecer informações sobre pedidos e transações. Na melhor das hipóteses, serviços automatizados chegam a simular uma relação pessoal (ex.: oferecendo recomendações de livros ou filmes).

COMUNIDADES: as empresas utilizam comunidades de usuários ou ajudam a criar uma comunidade para se envolverem mais com clientes e prospects, e facilitar as conexões entre membros da comunidade. Muitas empresas mantêm comunidades online que permitem aos usuários trocar conhecimento e resolver problemas uns dos outros.

COCRIAÇÃO ou CO-PRODUÇÃO: se refere à menor ou maior quantidade de esforço - mesmo criativo - que um cliente deve fazer na produção do serviço. Ex.: A Amazon convida os consumidores a escrever resenhas e opinar e, assim, criar valor para outros amantes de livros. Algumas empresas permitem aos clientes colaborar em novos projetos. Outras, como o YouTube, solicitam aos clientes a criação de conteúdo para consumo público.

PERSONALIZAÇÃO: explicada pela extensão em que uma empresa é capaz de personalizar a oferta para clientes individuais - coletando, processando e analisando dados sobre seus hábitos

11/9/2021

Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

23. 20. Quais os canais utilizados para estabelecer e fortalecer o relacionamento com o público? (assinale mais de uma se for o caso) *

Check all that apply.

- a. Facebook
- b. Instagram
- c. Twitter
- d. LinkedIn
- e. Whatsapp
- f. Telegram
- g. Newsletters
- h. E-mail
- h. Tiktok

Other: _____

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

APÊNDICE D – As quatro estratégias de criação de valor para audiência nos arranjos jornalísticos ativos do Mapa do Jornalismo Independente

Quadro 42 – Estratégias de criação de valor adotadas pelos arranjos sustentáveis

Arranjos	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade	
				Outros serviços	Plataformas (além do site)
1 Lupa	<p>b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações.</p> <p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita)</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio;</p>	<p>c. oferece conteúdo especializado ou de nicho.</p> <p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.</p> <p>Outra: nova ferramentas de visualização de dado</p>	<p>Sim: Visualização de dados (NO Epicentro, reproduzido pelo Washington Post)</p>	<p>1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter 6) Tiktok 7) YouTube</p>
2 Outras Palavras	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.</p>	<p>d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia</p>	<p>Outro: Oferecer conteúdo de qualidade, com as marcas editoriais de OP, que gera debates sobre a conjuntura, mas também alternativas</p>	<p>Sim: publicação de livros; venda de livros; programa de financiamento coletivo</p>	<p>1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts), 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter 6) Youtube</p>
3 Coletivo Catarse	<p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as</p>	<p>e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita)</p>	<p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam</p>	<p>Sim: Produtos culturais (lives, música, produção audiovisual)</p>	<p>1) Facebook 2) Instagram 3) Twitter</p>

		diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.		entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.		
4	Portal Desacato e JTT	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Sim: Produção Cultural	1) aplicativo próprio 2) Newsletters 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter 6) Tiktok
5	Congresso em Foco	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia. b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações. c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	a. criou novos produtos ou serviços; b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing; c. modernizou processos e/ou rotinas de produção; d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia. e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita) f. adaptou seu modelo de negócio.	a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público b. disponibiliza programas de fidelidade c. oferece conteúdo especializado/de nicho d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Sim: Pesquisas com parlamentares federais, que dão origem a relatórios e a apresentações específicas, além de servirem de matéria prima para notícias e reportagens no site.	1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter 6) LinkedIn 7) YouTube 8) Telegram 9) listas e grupos de WhatsApp
6	Overloadr	a. busca produzir	a. criou novos	c. oferece	Sim: Lives e	1) Spotify e

		um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	produtos ou serviços;	conteúdo especializado/de nicho. d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público	podcasts	afins (podcasts) 2) Instagram 3) Twitter 4) Twitch
7	Énois	Outro: se conecta com comunidades locais e territórios, e tem como foco a representatividade	a. criou novos produtos ou serviços; b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing; c. modernizou processos e/ou rotinas de produção.	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Sim: formação e articulação de produção em rede, treinamento, planejamento de estratégias de distribuição, apoio à gestão inclusiva.	1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Instagram 4) Twitter
8	Projeto Draft	c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita)	a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público	Sim: Eventos.	1) Newsletters 2) Facebook 3) Instagram 4) Twitter 5) LinkedIn 6) Youtube
9	Centro de Estudos da Mídia Alternativa Barão de Itararé	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	a. criou novos produtos ou serviços; e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que	Sim: cursos e livros	1) Facebook 2) Instagram 3) Twitter

			receita)	eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público		
10	Nonada Jornalismo	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	a. criou novos produtos ou serviços; b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing; e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).	c. oferece conteúdo especializado/de nicho. d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Sim: cursos	1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts), e. Facebook, f. Instagram, g. Twitter
11	360meridianos	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	a. criou novos produtos ou serviços; e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público Outro: Na realidade, no nosso meio o mais importante é investimento em seo e um bom posicionamento no google, que responde por 80% da nossa audiência	Sim: Clube literário com envio de livros de literatura viagem.	1) Newsletters 2) plataformas de agregação de conteúdo 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter 6) Tiktok 7) Pinterest
12	Verminosos por Futebol	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a	d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para	c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo:	Não	1)Facebook 2) Instagram 3) Twitter 4) Youtube

		padronização e imitação da notícia; c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia	site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal); d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.		
13	Farol Jornalismo	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia; Outro: Pensando no resultado da curadoria como algo único, marquei a primeira opção.	a. criou novos produtos ou serviços; c. modernizou processos e/ou rotinas de produção; e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita)	b. disponibiliza programas de fidelidade; c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal)	Não	1) Newsletters
14	Mamilos Podcast	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	a. criou novos produtos ou serviços; b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing; e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita)	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público	Não	1) aplicativo próprio 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter
15	O Cafezinho	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	f. adaptou seu modelo de negócio.	c. oferece conteúdo especializado/de nicho.	Não	1) Facebook 2) Twitter

16	Jornal Sul21	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.</p> <p>b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações.</p>	<p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio;</p>	<p>a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público</p>	Não	<p>1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter</p>
17	Rio on Watch	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia;</p> <p>b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações;</p> <p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;</p> <p>d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia;</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio.</p>	<p>a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público;</p> <p>c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).</p>	Não	<p>1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter</p>
18	InfoAmazônia	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio.</p>	<p>Ainda não adotamos estratégias deste tipo, mas fazem parte de um planejamento de longo prazo</p>	Não	<p>1) plataformas de agregação de conteúdo 2) Facebook; 3) Instagram; 4) Twitter</p>

		<p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.</p>				
19	Boatos.org	<p>b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações.</p>	<p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;</p> <p>e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).</p>	<p>c. oferece conteúdo especializado/de nicho;</p> <p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.</p>	Não	<p>1) Facebook</p> <p>2) Instagram</p> <p>3) Twitter</p> <p>4) Tiktok</p>
20	Drops de Jogos	<p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.</p>	<p>c. modernizou processos e/ou rotinas de produção.</p>	<p>b. disponibiliza programas de fidelidade.</p>	Não	<p>1) plataformas de agregação de conteúdo.</p>
21	Amazonas Atual	<p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;</p>	<p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando</p>	Não	<p>1) Facebook</p> <p>2) Instagram</p> <p>2) Twitter</p> <p>3) Youtube</p>

	jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	f. adaptou seu modelo de negócio.	também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.			
22	Semana On	Outro: Somos multiplicadores de material jornalístico transformador, e contamos com uma equipe de colunistas focados em direitos humanos e política.	Outro: Mantivemos nossa estratégia e formato ¹²⁵ .	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público	Não	1) Facebook 2) Instagram

Legenda: resumo das estratégias de criação de valor para a audiência adotadas pelos 22 arranjos sustentáveis financeiramente. Elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

Quadro 43 – Estratégias de criação de valor adotadas pelos arranjos no caminho da sustentabilidade

Arranjo	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade	
				Outros serviços	Plataformas (além do site)
1	Manual do Usuario	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia. e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Sim: Um grupo no Telegram para apoiadores/assinantes.	1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Twitter 4) Telegram (canal) 5) Mastodon
2	Jornal Fala Roça	c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;	c. oferece conteúdo especializado/de nicho;	Sim: resgate de memórias sobre o território, disseminação de oportunidades,	1) Facebook 2) Instagram 3) Twitter 4) jornal impresso

¹²⁵ Foi incluída esta resposta na parte de estratégia de inovação, pois foi o que o arranjo informou na opção Outro do questionário desta questão. No entanto, conforme discussão teórica no capítulo 2, inovar tem a ver com mudança, de modo que manter algo do jeito que já era não se configura como inovação.

Arranjo	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade	
				Outros serviços	Plataformas (além do site)
	padronização e imitação da notícia; c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita); f. adaptou seu modelo de negócio.	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público	formações, ajudas emergenciais durante a pandemia (cestas básicas, kits de higiene, cartões de repasse de renda).	
3	Revista O Grito!	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia. d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia; e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).	c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	Sim: publicações impressas (Plaf, especializada em quadrinhos), curadoria, edição de livros, eventos offline, parceria com editoras e outros veículos.	1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Instagram 4) Twitter
4	Desenrola E Não Me Enrola	c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	a. criou novos produtos ou serviços; c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	Sim: oferecemos à juventude periférica acesso gratuito ao Você Repórter da Periferia, uma escola de jornalismo com curso de duração de 8 meses e que oferece oportunidades de atuação profissional aos jovens com bolsa auxílio para	1) aplicativo próprio

Arranjo	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade		
				Outros serviços	Plataformas (além do site)	
				produção de conteúdo e colaboração com produção de reportagens especiais em mídias parcerias, como o UOL.		
5	Agência Envolverde	Outro: Curadoria e produção própria	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia;</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio.</p>	<p>c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).</p>	<p>Sim: estudos e relatórios setoriais.</p>	<p>1) Facebook</p> <p>2) Instagram</p>
6	Associação Portal Catarinas	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia;</p> <p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;</p> <p>d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia.</p>	<p>c. oferece conteúdo especializado/de nicho;</p> <p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.</p>	<p>Sim: editoriais, podcasts com entrevistas, conversas e cultura, pesquisas nacionais sobre direitos sexuais e reprodutivos.</p>	<p>1) Newsletters</p> <p>2) Spotify e afins (podcasts)</p> <p>3) Facebook</p> <p>4) Instagram</p> <p>5) Twitter</p> <p>6) Tiktok</p>
7	Valinor Conteúdo	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos</p>	<p>a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público</p>	<p>Sim: conteúdos corporativos, projetos editoriais multimídia, podcasts e</p>	<p>1) aplicativo próprio</p> <p>2) Spotify e afins (podcasts)</p> <p>3) Facebook</p>

Arranjo	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade	
				Outros serviços	Plataformas (além do site)
	imitação da notícia; b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações.	de distribuição e/ou marketing; c. modernizou processos e/ou rotinas de produção; d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia; e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita); f. adaptou seu modelo de negócio.	c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	vídeos.	4) Instagram 5) Twitter
8	Alma Preta Jornalismo c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	a. criou novos produtos ou serviços; b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing; c. modernizou processos e/ou rotinas de produção; d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia; e. apresentou novas formas de fazer negócios	c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	Não	1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter

Arranjo	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade		
				Outros serviços	Plataformas (além do site)	
		(implementando novas fontes de receita); f. adaptou seu modelo de negócio.				
9	Plurale	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	a. criou novos produtos ou serviços;	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Não	1) Facebook 2) Instagram 3) Twitter 4) Revista impressa (também digitalizada)
10	O Eco - ((o)eco	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia; b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações; c. possui equipe multidisciplinar que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	a. criou novos produtos ou serviços; b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing; f. adaptou seu modelo de negócio.	b. disponibiliza programas de fidelidade; c. oferece conteúdo especializado/de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	Não	1) Newsletters 2) Facebook 3) Instagram 4) Twitter

Legenda: resumo das estratégias de criação de valor para a audiência adotadas pelos dez arranjos no caminho da sustentabilidade financeira. Elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

Quadro 44 – Estratégias de criação de valor adotadas pelos arranjos não-sustentáveis

	Arranjos	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade	
					Outros serviços	Plataformas (além do site)
1	Colecionador de Sacis	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	a. criou novos produtos ou serviços.	c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	Sim: Vídeo no YouTube ao estilo infotenimento.	1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter
2	Mães de Peito	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	Outro: Nada	c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal); d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Sim: vendo meu livro infantil	1) Facebook 2) Instagram
3	Revista Série Z	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	Outro: Passamos a oferecer a revista em <i>e-book</i> para os seguidores comprarem.	c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	Sim: Venda de camisas da revista.	1) Spotify e afins (podcasts) 2) Facebook 3) Instagram 4) Twitter 5) Tiktok 6) Issuu 7) Youtube 8) Hotmart
4	Mulher no Cinema	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	Outro: acho que não realizei inovações no último ano.	a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público; c. oferece conteúdo especializado/d e nicho	Sim: tenho uma campanha de financiamento recorrente no Apoia-se na qual as pessoas contribuem financeiramente e recebem conteúdos exclusivos,	1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter

Arranjos	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade		
				Outros serviços	Plataformas (além do site)	
			(exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	alguns jornalísticos, outros não. Por exemplo, recomendações personalizadas de filme. Também há momentos em que ofereço cursos, embora isso não tenha acontecido recentemente.		
5	Esquina Democrática	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio.</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio.</p>	<p>c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).</p>	<p>Sim: serviços na área de comunicação, reportagem, edição, vídeos e fotos.</p>	<p>1) Newsletters</p> <p>2) Facebook</p> <p>3) Twitter</p> <p>4) Youtube</p>
6	Assiste Brasil	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.</p>	<p>f. adaptou seu modelo de negócio.</p>	<p>c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).</p>	<p>Sim: podcast e <i>newsletter</i> para apoiadores.</p>	<p>1) Newsletters</p> <p>2) Facebook</p> <p>3) Instagram</p> <p>4) Twitter</p> <p>5) Buscas no Google</p>
7	Mobilize Brasil	<p>b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações;</p> <p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>Outro: Buscamos patrocinadores para alguns materiais especiais e para o podcast Expresso Mobilize.</p>	<p>c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal);</p> <p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.</p>	<p>Sim: palestras especiais; apoio em projetos de mobilidade; estudos sobre o tema.</p>	<p>1) Newsletters</p> <p>2) Spotify e afins (podcasts)</p> <p>3) Facebook</p> <p>4) Instagram</p> <p>5) Twitter</p>

Arranjos	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade		
				Outros serviços	Plataformas (além do site)	
	credibilidade em torno do meio; Outro: Produzimos material próprio, mas também repercutimos noticiário nacional e internacional sobre o tema.					
8	Invasões Bárbaras	c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	c. modernizou processos e/ou rotinas de produção.	c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal); d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Sim: apresentação das histórias e curiosidades por trás das músicas, da história de bandas/artistas que levamos e seus respectivos países, aproveitando assim para veicular suas músicas no rádio.	1) Spotify e afins (podcasts) 2) Facebook 3) Instagram 4) Twitter
9	Jornal JÁ	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	a. criou novos produtos ou serviços.	c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	Sim: loja virtual, confecção de livros, revistas e jornais impressos.	1) aplicativo próprio 2) Newsletters 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter
10	Terra sem Males	Outro: Por falta de apoio financeiro, a equipe foi reduzida e o projeto está suspenso até o ano que vem.	b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;	Outro: oferecíamos uma recompensa material, agora estamos reavaliando para o projeto for reativado	Sim: fotografias autorais impressas para decoração.	1) Newsletters 2) Facebook 3) Instagram 4) Twitter
11	Periferia em	a. busca	a. criou novos	a. disponibiliza	Sim: encontros	1) aplicativo

Arranjos	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade	
				Outros serviços	Plataformas (além do site)
Movimento	<p>produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia;</p> <p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.</p>	<p>produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;</p> <p>d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia;</p> <p>e. apresentou novas formas de fazer negócios.</p>	<p>formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público;</p> <p>c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal);</p> <p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.</p>	de aprendizagem.	<p>próprio</p> <p>2) Newsletters</p> <p>3) Spotify e afins (podcasts)</p> <p>4) Facebook</p> <p>5) Instagram</p> <p>6) Twitter</p>
12	<p>A ANF – Agência de Notícias das Favelas</p> <p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia;</p> <p>b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações;</p> <p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia</p> <p>e. apresentou novas formas</p>	<p>c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal);</p> <p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.</p>	Sim: edição de livros e pesquisas.	<p>1) aplicativo próprio</p> <p>2) Spotify e afins (podcasts)</p> <p>3) Facebook</p> <p>4) Instagram</p> <p>5) Twitter</p>

Arranjos	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade		
				Outros serviços	Plataformas (além do site)	
	jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).				
13	Rádio Yandê	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).	Outro: Não [nos] importamos com a concorrência, estamos sempre em busca de testes e inovações de linguagens etnocomunicacionais.	Sim: consultorias étnicas na multidiversidade dos povos originários para multisequimentos de educação, comunicação e culturas.	1) Newsletters 2) Facebook 3) Instagram 4) Twitter
14	Por dentro da África	Outro: Site voluntário, com professores, historiadores, poetas, jornalistas e colaboradores de diferentes áreas que trabalham e estudam com o continente africano. O site também publica artigos de organizações internacionais como MSF e agências das Nações Unidas.	a. criou novos produtos ou serviços; Outro: Houve a criação de um podcast sobre estudos africanos. A primeira temporada do podcast foi ouvida em mais de 47 países. Esse projeto teve apoio institucional do ISCTE - IUL, universidade onde os colaboradores do podcast são doutorandos em Estudos Africanos.	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Sim: podcast; o público pode enviar suas fotos em diferentes países africanos; e havia sorteio de livros.	1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Facebook 4) Instagram
15	MigraMundo	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da	a. criou novos produtos ou serviços; b. introduziu novos métodos de	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores,	Não	1) Newsletters 2) Facebook 3) Instagram 4) Twitter

Arranjos	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade	
				Outros serviços	Plataformas (além do site)
	notícia.	distribuição e/ou marketing.	possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.		
16	<p>Pressenza</p> <p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia;</p> <p>b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações;</p> <p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.</p> <p>Outro: procura difundir e promover notícias que colaborem na superação de toda forma de violência e discriminação, com foco nos direitos humanos.</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing.</p>	<p>c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).</p>	Não	<p>1) Newsletters</p> <p>2) Spotify e afins (podcasts)</p> <p>3) Facebook</p> <p>4) Instagram</p> <p>5) Twitter</p>

	Arranjos	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade	
					Outros serviços	Plataformas (além do site)
17	Agência Mural	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia;</p> <p>b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações;</p> <p>c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.</p>	<p>a. criou novos produtos ou serviços;</p> <p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing;</p> <p>c. modernizou processos e/ou rotinas de produção;</p> <p>d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia;</p> <p>e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita);</p> <p>f. adaptou seu modelo de negócio.</p>	<p>c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal);</p> <p>d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.</p>	Não	<p>1) Newsletters</p> <p>2) Spotify e afins (podcasts)</p> <p>3) Facebook</p> <p>4) Instagram</p> <p>5) Twitter</p> <p>Outro: em 2022, estaremos também no Tiktok, Kwai e Youtube.</p>
18	Correio da Cidadania	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.</p>	<p>e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).</p>	<p>Outro: Apesar de incentivarmos o financiamento coletivo, não fechamos conteúdo algum para o público geral.</p>	Não	<p>1) Newsletters</p> <p>2) Spotify e afins (podcasts)</p> <p>3) Facebook</p> <p>4) Instagram</p> <p>5) Twitter</p> <p>6) Telegram</p>
19	Farofafá	<p>a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da</p>	<p>b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing.</p>	<p>c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura</p>	Não	<p>1) Newsletters</p> <p>2) Facebook</p> <p>3) Instagram</p>

	Arranjos	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade	
					Outros serviços	Plataformas (além do site)
		notícia.		jurídica ou hiperlocal).		
20	Scream & Yell	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	Outro: Nenhuma.	c. oferece conteúdo especializado/ de nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal); d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Não	1) aplicativo próprio 2) Spotify e afins (podcasts) 3) Facebook 4) Instagram 5) Twitter
21	A Escotilha	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	Outro: Nenhum dos citados acima.	d. dialoga com a audiência a partir das redes sociais e outros canais de comunicação com os leitores, possibilitando também que eles interajam entre si, estabelecendo uma comunidade com o público.	Não	1) Facebook 2) Instagram 3) Twitter
22	Conexão Planeta	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia.	e. apresentou novas formas de fazer negócios (implementando novas fontes de receita).	c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	Não	1) Facebook 2) Instagram 3) Twitter
23	Eder Content Agência de Conteúdo Ltda.	c. possui equipe multidisciplinar (de áreas como design, tecnologia e	a. criou novos produtos ou serviços; c. modernizou	c. oferece conteúdo especializado/ de nicho (exemplo: site	Não	1) Facebook 2) Instagram 3) Storytel

Arranjos	Eficiência	Inovação	Retenção	Complementaridade		
				Outros serviços	Plataformas (além do site)	
	jornalismo) que dedica tempo na checagem e apuração jornalística, ouvindo as diversas fontes, o que ajuda a construir a credibilidade em torno do meio.	processos e/ou rotinas de produção; d. apresentou novas formas de fazer jornalismo, para além da venda do produto noticioso, criando um novo serviço em torno da notícia.	especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).			
24	Agência Informativa Pulsar Brasil	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia; b. possui equipe com foco em produzir e distribuir as notícias de maneira eficiente e ágil, numa base diária de publicações.	Outro: Retomamos as atividades neste ano ¹²⁶ .	a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	Não	1) Facebook 2) Instagram 3) Twitter 4) Whatsapp
25	Do Rico ao Pobre	a. busca produzir um conteúdo exclusivo, evitando a padronização e imitação da notícia. b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing; c. modernizou processos e/ou rotinas de produção.	a. criou novos produtos ou serviços; b. introduziu novos métodos de distribuição e/ou marketing; c. modernizou processos e/ou rotinas de produção.	a. disponibiliza formas de personalização na distribuição de conteúdos para o público; c. oferece conteúdo especializado/d e nicho (exemplo: site especializado em cobertura jurídica ou hiperlocal).	Não	1) Newsletters 2) Spotify e afins (podcasts) 4) Facebook 5) Instagram 6) Twitter

Legenda: resumo das estratégias de criação de valor para a audiência adotadas pelos 25 arranjos não-sustentáveis financeiramente. Elaborado pela autora com base em Amit e Zott (2001) e Benvenuto (2018).

¹²⁶ Por terem retornado às atividades em 2021, a pergunta sobre quais foram as estratégias de inovação adotadas no último ano não se aplica no caso deste arranjo.

**APÊNDICE E – Resumo das respostas dos arranjos jornalísticos ativos na seção
Financiamento do Questionário de Pesquisa**

Quadro 45 – Informações financeiras dos arranjos sustentáveis

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Há alguém pensando a rentabilização?
1 Mamilos Podcast	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Mais de três	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) <i>Branded content</i> (conteúdo de marca): criação de conteúdo que está diretamente relacionado ao universo de uma marca; 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 4) Treinamentos ou cursos.	a. Sim, temos uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade para isso.
2 Congresso em Foco	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Mais de três	1) <i>Membership</i> , ou associação; 2) <i>Branded content</i> ; 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 4) Organização de eventos (exemplo <i>lives</i>) para captar recursos; 5) Venda de materiais diversos; 6) Fundações; 7) Outro: Produção e apresentação de pesquisas, assinatura de serviços especializados de informação e análise.	a. Sim, temos uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade para isso.
3 O Cafezinho	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	b. Duas	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site).	a. Sim, temos uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade para isso.
4 Projeto Draft	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	b. Duas	1) <i>Branded content</i> ; 2) Venda de materiais diversos (e-books, cartilhas, manuais).	a. Sim, temos uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade para isso.
5 Énois	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Mais de três	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) Treinamentos ou cursos; 3) Venda de materiais diversos; 4) Fundações; 5) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental).	a. Sim, temos uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade para isso.
6 Outras Palavras	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	b. Duas	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal);	a. Sim, temos uma pessoa especializada na área de

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Há alguém pensando a rentabilização?	
	mensais		2) Fundações.	vendas/publicidade para isso.	
7	Jornal Sul21	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	b. Duas	1) <i>Membership</i> ; 2) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site).	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
8	Semana On	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	b. Duas	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site).	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
9	360meridianos	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Mais de três	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) <i>Branded content</i> ; 3) Outro: <i>Marketing</i> de afiliados, que é 90% da nossa renda.	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
10	Portal Desacato e JTT	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Mais de três	1) Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais; 2) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 4) Organização de eventos; 5) Outro: Apoios institucionais sindicais e ONGs.	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
11	Rio on Watch	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	a. Uma	1) Fundações	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
12	Lupa	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Mais de três	1) <i>Membership</i> ; 2) Treinamentos ou cursos; 3) Fundações;	c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Há alguém pensando a rentabilização?
			4) Outro: plataformas de mídias sociais, venda de conteúdo checado para outras mídias.	projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.
13 Amazonas Atual	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	a. Uma	1) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site).	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
14 InfoAmazônia	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	a. Uma	1) Fundações	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
15 Overloadr	d. Entre R\$6.751 e R\$ 10.000 mensais	c. Três	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) <i>Branded content</i> ; 3) Outro: Conteúdos monetizados em plataformas digitais: <i>Twitch</i> .	c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.
16 Nonada Jornalismo	c. Entre R\$ 3.001 e R\$6.750 mensais	d. Mais de três	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) <i>Branded content</i> ; 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 4) Treinamentos ou cursos, 5) Venda de materiais diversos (e-books, cartilhas, manuais); 6) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental); 7) Outro: incentivo de plataformas (<i>Google</i>).	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
17 Coletivo Catarse	b. Entre R\$1.001 e R\$3.000 mensais	d. Mais de três	1) Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais; 2) Financiamento coletivo	c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Há alguém pensando a rentabilização?	
			recorrente (mensal); 3) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental); 4) Outro: prestação de serviços.	projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.	
18	Drops de Jogos	b. Entre R\$1.001 e R\$3.000 mensais	d. Mais de três	1) Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais; 2) Micropagamentos (permite o pagamento por unidade de conteúdo e, por isso, equivale a valores muito pequenos); 3) <i>Branded content</i> ; 4) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site).	c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.
19	Farol Jornalismo	b. Entre R\$1.001 e R\$3.000 mensais	c. Três	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) Micropagamentos; 3) <i>Branded content</i> .	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
20	Verminosos por Futebol	b. Entre R\$1.001 e R\$3.000 mensais	d. Mais de três	1) <i>Branded content</i> ; 2) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 3) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental); 4) Outro: premiações de jornalismo; 5) Outro: venda de reportagens para veículos comerciais.	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
21	Centro de Estudos da Mídia Alternativa Barão de Itararé	Prefiro não responder	d. Mais de três	1) Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais; 2) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 3) Treinamentos ou cursos; 4) Venda de materiais diversos (e-books, cartilhas, manuais).	c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.
22	Boatos.org	Prefiro não responder	a. Uma	1) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site).	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Há alguém pensando a rentabilização?
				formas de financiamento do projeto.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 46 – Informações financeiras dos arranjos no caminho da sustentabilidade

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Alguém pensando a rentabilização?
1 Alma Preta Jornalismo	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Três ou mais	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) <i>Branded content</i> (conteúdo de marca); 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 4) Organização de eventos (exemplo <i>lives</i>) para captar recursos; 5) Treinamentos ou cursos; 6) Venda de materiais diversos (e-books, cartilhas, manuais); 7) Fundações; 8) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental).	a. Sim, temos uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade para isso.
2 O Eco - ((o))eco	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Três ou mais	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 3) Fundações.	c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.
3 Desenrola E Não Me Enrola	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Três ou mais	Outro: 1) formação, 2) assinatura, 3) editais públicos e privados, 4) venda de notícias inéditas para empresas de jornalismo de médio e grande porte.	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
4 Associação Portal Catarinas	d. Entre R\$6.751 e R\$ 10.000 mensais	d. Três ou mais	1) Assinaturas utilizando o <i>Paywall</i> (pagamento pelo acesso); 2) Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais; 3) Financiamento coletivo	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Alguém pensando a rentabilização?
			recorrente (mensal); 4) Micropagamentos; 5) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 6) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental).	conteúdo/proposta de valor do meio.
5 Valinor Conteúdo	d. Entre R\$6.751 e R\$ 10.000 mensais	d. Três ou mais	1) Assinaturas utilizando o <i>Paywall</i> (pagamento pelo acesso); 2) Micropagamentos (permite o pagamento por unidade de conteúdo e, por isso, equivale a valores muito pequenos); 3) <i>Branded content</i> .	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
6 Jornal Fala Roça	d. Entre R\$6.751 e R\$ 10.000 mensais	d. Três ou mais	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) <i>Branded content</i> ; 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site).	c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.
7 Agência Envolverde	d. Entre R\$6.751 e R\$ 10.000 mensais	d. Três ou mais	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site) 3) Organização de eventos (exemplo <i>lives</i>) para captar recursos.	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
8 Manual do Usuario	d. Entre R\$6.751 e R\$ 10.000 mensais	d. Três ou mais	1) <i>Membership</i> ; 2) <i>Branded content</i> ; Outro: 3) Comissão de <i>links</i> de afiliados do varejo online; 4) parcerias de conteúdo (parceiro publica primeiro o meu conteúdo e paga por isso).	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
9 Plurale	b. Entre R\$1.001 e R\$3.000 mensais	d. Três ou mais	1) <i>Branded content</i> ; 2)Publicidade convencional (<i>banner</i> no site) Outro: 3) Assinaturas da revista impressa	a. Sim, temos uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade para isso.
10 Revista O Grito!	Prefiro não responder	d. Mais de três	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) <i>Branded content</i> ;	d. Não temos uma pessoa específica pensando a

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Alguém pensando a rentabilização?
			3) Organização de eventos; 4) Venda de materiais diversos (e-books, cartilhas, manuais); 5) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental).	rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 47 – Informações financeiras dos arranjos não-sustentáveis

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Alguém pensando a rentabilização?
1 Farofafá	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	b. Duas	1) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental); Outro: 2) parceria de produção de conteúdo.	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
2 A ANF – Agência de Notícias das Favelas	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Mais de três	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal). 2) <i>Branded content</i> (conteúdo de marca): criação de conteúdo que está diretamente relacionado ao universo de uma marca; 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 4) Venda de materiais diversos (e-books, cartilhas, manuais); 5) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental).	a. Sim, temos uma pessoa especializada na área de vendas/publicidade para isso.
3 Agência Mural	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Mais de três	1) Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais; 2) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 3) <i>Membership</i> , ou associação; 4) <i>Branded content</i> ; 5) Organização de eventos (exemplo <i>lives</i>) para captar recursos; 6) Treinamentos ou cursos; 7) Venda de materiais diversos; 8) Fundações; 9) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental) Outro: 10) E várias parcerias	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Alguém pensando a rentabilização?	
			editoriais. O objetivo é diversificar ao máximo.		
4	Periferia em Movimento	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Mais de três	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) <i>Branded content</i> ; 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 4) Treinamentos ou cursos; 5) Fundações; 6) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental).	b. Sim, mas essa pessoa não é especializada e cuida também de outras coisas dentro do projeto, como a parte de conteúdo/proposta de valor do meio.
5	Eder Content Agência de Conteúdo Ltda.	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	b. Duas	1) <i>Branded content</i> ; 2) Treinamentos ou cursos.	c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.
6	Jornal JÁ	f. Mais de R\$ 10.000 mensais	d. Mais de três	1) Assinaturas utilizando o <i>Soft Paywall</i> ou <i>Metered Paywall</i> (usuário acessa número específico de matérias até que precise pagar pelo acesso); 2) Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais; 3) <i>Branded content</i> ; 4) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 5) Organização de eventos; 6) Venda de materiais diversos; Outro: 7) confecção de livros, revistas e jornais impressos.	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
7	Mobilize Brasil	d. Entre R\$6.751 e R\$ 10.000 mensais	c. Três	1) Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais; 2) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 3) Venda de materiais diversos.	c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.
8	Agência Informativa Pulsar Brasil	d. Entre R\$6.751 e R\$ 10.000 mensais	a. Uma	1) Fundações	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Alguém pensando a rentabilização?
				financiamento do projeto.
9 Mulher no Cinema	c. Entre R\$ 3.001 e R\$6.750 mensais	d. Mais de três	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) <i>Branded content</i> ; 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 4) Treinamentos ou cursos; 5) Fundações; 6) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental).	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
10 Conexão Planeta	b. Entre R\$1.001 e R\$3.000 mensais	b. Duas	1) <i>Branded content</i> ; Outro: <i>Google AdSense</i> .	c. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, todos da equipe pensam juntos, mas acaba que não temos uma pessoa responsável por isso.
11 Correio da Cidadania	b. Entre R\$1.001 e R\$3.000 mensais	a. Uma	1) Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais.	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
12 Rádio Yandê	b. Entre R\$1.001 e R\$3.000 mensais	b. Duas	1) <i>Branded content</i> ; 2) Editais e/ou leis de incentivo (financiamento governamental)	e. Não temos alguém pensando a rentabilização do projeto.
13 Assiste Brasil	a. Até R\$ 1.000 mensais	b. Duas	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site).	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
14 MigraMundo	a. Até R\$ 1.000 mensais	a. Uma	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal).	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Alguém pensando a rentabilização?
				formas de financiamento do projeto.
15 Revista Série Z	a. Até R\$ 1.000 mensais	c. Três	1) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 2) Venda de materiais diversos (e-books, cartilhas, manuais); Outro: 3) Publieditorial.	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
16 Do Rico ao Pobre	a. Até R\$ 1.000 mensais	c. Três	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal); 2) Micropagamentos (permite o pagamento por unidade de conteúdo e, por isso, equivale a valores muito pequenos); 3) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site).	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
17 Mães de Peito	a. Até R\$ 1.000 mensais	a. Uma	Outro: 1) <i>Google adsense</i> .	e. Não temos alguém pensando a rentabilização do projeto.
18 Pressenza	a. Até R\$ 1.000 mensais	a. Uma	Outro: 1) arrecadação anual voluntária entre os colaboradores.	e. Não temos alguém pensando a rentabilização do projeto.
19 Colecionador de Sacis	a. Até R\$ 1.000 mensais	a. Uma	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal).	e. Não temos alguém pensando a rentabilização do projeto.
20 Terra sem Males	a. Até R\$ 1.000 mensais	a. Uma	1) Financiamento coletivo recorrente (mensal).	e. Não temos alguém pensando a rentabilização do projeto.
21 Esquina Democrática	Prefiro não responder	a. Uma	1) Campanhas de financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i>) para projetos específicos/pontuais.	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
22 Scream & Yell	Prefiro não	b. Duas	1) Publicidade convencional (<i>banner</i> no site); 2) Organização de eventos	e. Não temos alguém pensando a rentabilização do

Arranjo	Nível de receita	Quantas fontes de receita	Quais são as fontes	Alguém pensando a rentabilização?
	responder		(exemplo <i>lives</i>) para captar recursos; Outro: [essas fontes de receita] são bastante raras, mas eventualmente acontecem, ajudando que o site diminua o fechamento no vermelho anual (sempre fechamos no vermelho, uns anos mais, outros menos)	projeto.
23 A Escotilha	Prefiro não responder	e. Nenhuma	Outro: Nenhuma.	e. Não temos alguém pensando a rentabilização do projeto.
24 Invasões Bárbaras	Prefiro não responder	e. Nenhuma	Outro: O Invasões Bárbaras é um programa veiculado por uma rádio educativa e seus membros são voluntários. Eventuais custos como hospedagem do site, por exemplo, são custeados com recursos próprios de seus integrantes.	d. Não temos uma pessoa específica pensando a rentabilização do projeto, o(s) idealizador(es) do projeto pensa(m) as formas de financiamento do projeto.
25 Por dentro da África	Prefiro não responder	e. Nenhuma	Outro: Nenhuma. A única vez que o site teve apoio financeiro foi para criar um hotsite sobre a África do Sul para marcar o início das operações da LATAM no país, com um voo São Paulo-Johannesburg. E, 8 anos desde a sua fundação, foi a única vez que o site teve um apoio financeiro. A campanha ficou no ar por um mês.	e. Não temos alguém pensando a rentabilização do projeto.

Fonte: elaborado pela autora.

**APÊNDICE F – Resumo das respostas dos arranjos jornalísticos ativos na seção
Relacionamento com o público do Questionário de Pesquisa**

Quadro 48 – Relacionamento com clientes nos arranjos sustentáveis

Arranjo	Há alguém no relacionamento?	Tipo de relacionamento	Canais de relacionamento
1 Mamilos Podcast	a. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando exclusivamente nisso.	ASSISTÊNCIA PESSOAL DEDICADA	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. LinkedIn 5. Telegram 6. E-mail
2 Congresso em Foco	a. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando exclusivamente nisso.	ASSISTÊNCIA PESSOAL DEDICADA	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. LinkedIn 5. Whatsapp 6. Telegram 7. Newsletters 8. E-mail 9. Outro: Push de notícias, conversas periódicas com usuários
3 Jornal Sul21	a. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando exclusivamente nisso.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Newsletters 6. E-mail
4 Portal Desacato e JTT	a. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando exclusivamente nisso.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Newsletters 6. E-mail 7. Tiktok
5 Lupa	a. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando exclusivamente nisso.	- SELF-SERVICE; - COMUNIDADES	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. LinkedIn 5. Whatsapp 6. Telegram 7. Newsletters 9. Tiktok 10. Outro: podcast
6 Amazonas Atual	a. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando exclusivamente nisso.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Telegram
7 Projeto Draft	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. LinkedIn 5. Newsletters 6. E-mail

Arranjo	Há alguém no relacionamento?	Tipo de relacionamento	Canais de relacionamento
8 Énois	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	- ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO; - ASSISTÊNCIA PESSOAL DEDICADA; - COMUNIDADES; - COCRIAÇÃO ou COPRODUÇÃO.	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Newsletters 6. E-mail
9 Semana On	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. LinkedIn 4. Whatsapp
10 360meridianos	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Telegram 6. Newsletters 7. Tiktok
11 Rio on Watch	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Newsletters
12 InfoAmazônia	Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. E-mail
13 Overloadr	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	COMUNIDADES	1. Twitter 2. Outro: Discord
14 Drops de Jogos	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	COCRIAÇÃO ou COPRODUÇÃO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. E-mail
15 Farol Jornalismo	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	- ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO; - SELF-SERVICE.	1. Twitter 2. Newsletters 3. E-mail.
16 Verminosos por Futebol	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	SELF-SERVICE; COMUNIDADES	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. E-mail
17 Centro de Estudos da Mídia Alternativa Barão de Itararé	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp
18 O Cafezinho	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou	1. Facebook 2. Twitter

Arranjo	Há alguém no relacionamento?	Tipo de relacionamento	Canais de relacionamento
	nosso projeto, no momento.	CONTATO	3. Whatsapp 4. E-mail
19 Outras Palavras	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Telegram 5. Newsletters 6. E-mail
20 Nonada Jornalismo	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Newsletters 6. E-mail
21 Coletivo Catarse	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. E-mail
22 Boatos.org	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Telegram 6. Newsletters 7. Tiktok

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 49 – Relacionamento com clientes nos arranjos no caminho da sustentabilidade

Arranjo	Alguém no relacionamento?	Tipo de relacionamento	Canais de relacionamento
1 Alma Preta Jornalismo	a. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando exclusivamente nisso.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. LinkedIn 5. Telegram 6. Newsletters 7. E-mail
2 Plurale	a. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando exclusivamente nisso.	- ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO; - COMUNIDADES.	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Newsletters 5. E-mail
3 O Eco - ((o))eco	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Newsletters 5. E-mail
4 Desenrola E Não Me Enrola	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	PERSONALIZAÇÃO	1. Facebook 2. Instagram 3. Whatsapp 4. Newsletters

Arranjo	Alguém no relacionamento?	Tipo de relacionamento	Canais de relacionamento
			5. E-mail 6. Outro: totens de sinalização digital em comércios das periferias e favelas.
5 Associação Portal Catarinas	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Newsletters 5. E-mail
6 Valinor Conteúdo	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	- ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO; - ASSISTÊNCIA PESSOAL DEDICADA; - COCRIAÇÃO ou COPRODUÇÃO.	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Telegram 6. E-mail
7 Jornal Fala Roça	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	- ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO; - COMUNIDADES; - COCRIAÇÃO ou COPRODUÇÃO.	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp
8 Agência Envolverde	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL DEDICADA:	1. Facebook 2. Instagram 3. LinkedIn
9 Manual do Usuario	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	- ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO; - COMUNIDADES; - COCRIAÇÃO ou COPRODUÇÃO.	1. Twitter 2. Telegram 3. Newsletters 4. E-mail 5. Other: Mastodon
10 Revista O Grito!	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	- ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO; - SELF-SERVICE.	1. Instagram 2. Twitter 3. Newsletters 4. E-mail

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 50 – Relacionamento com clientes nos arranjos não-sustentáveis

Arranjo	Alguém no relacionamento?	Tipo de relacionamento	Canais de relacionamento
1 Agência Mural	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. LinkedIn 5. Whatsapp 6. Newsletters

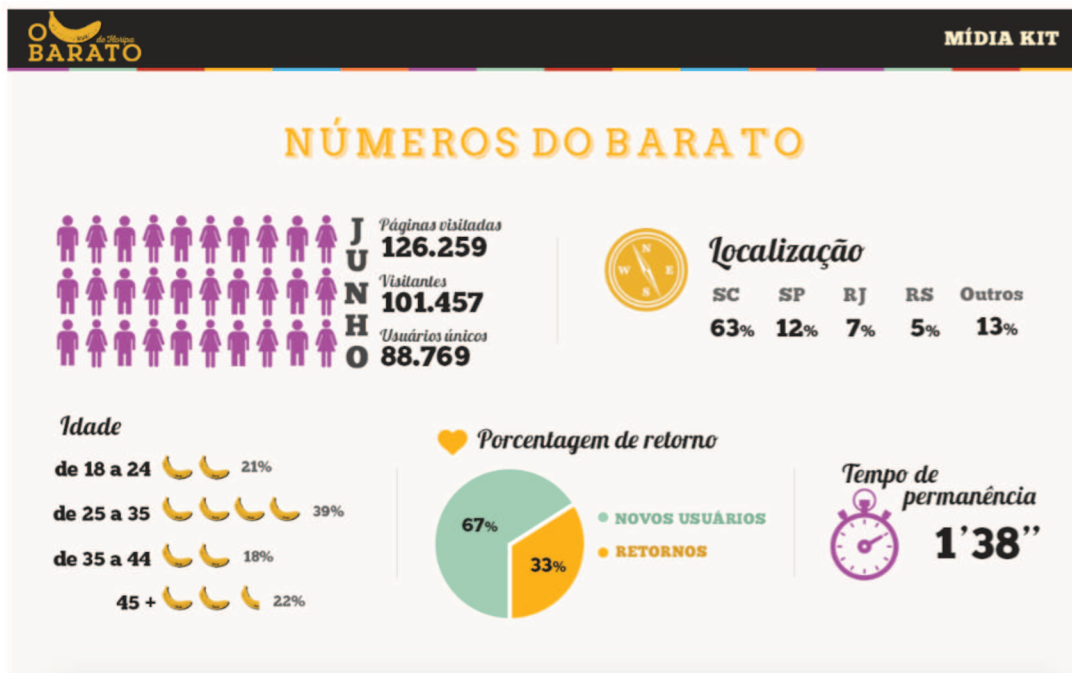
Arranjo	Alguém no relacionamento?	Tipo de relacionamento	Canais de relacionamento
2 Por dentro da África	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Newsletters
3 A ANF – Agência de Notícias das Favelas	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Linkedin 5. E-mail
4 Mobilize Brasil	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	- ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO; - COMUNIDADES	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Linkedin 5. Newsletters
5 Agência Informativa Pulsar Brasil	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp
6 Rádio Yandê	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	COCRIAÇÃO ou COPRODUÇÃO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Linkedin 5. Whatsapp 6. Telegram
7 Invasões Bárbaras	b. Sim, possui pelo menos uma pessoa trabalhando nisso, ainda que não de forma exclusiva.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. E-mail
8 Jornal JÁ	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	- ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO; - SELF-SERVICE.	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. E-mail
9 Terra sem Males	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	SELF-SERVICE:	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Telegram 6. Newsletters 7. E-mail
10 Farofafá	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Newsletters 5. E-mail
11 Periferia em Movimento	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	COMUNIDADES	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp
12 Eder Content Agência de Conteúdo Ltda.	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp

Arranjo	Alguém no relacionamento?	Tipo de relacionamento	Canais de relacionamento
			5. E-mail
13 Mulher no Cinema	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Newsletters 5. E-mail
14 Conexão Planeta	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. E-mail
15 Correio da Cidadania - Resposta Gabriel Brito	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Telegram 6. Newsletters 7. E-mail
16 Assiste Brasil	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	SELF-SERVICE	1. Instagram 2. Twitter 3. Newsletters 4. E-mail
17 MigraMundo	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	COCRIAÇÃO ou COPRODUÇÃO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. LinkedIn 5. Whatsapp 6. Newsletters
18 Revista Série Z	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO:	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. E-mail
19 Do Rico ao Pobre	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	SERVIÇOS AUTOMATIZADOS	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp
20 Mães de Peito	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram
21 Pressenza	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	COCRIAÇÃO ou COPRODUÇÃO	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Newsletters
22 Colecionador de Sacis	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	- ASSISTÊNCIA PESSOAL ou CONTATO; - COMUNIDADES	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Whatsapp 5. Newsletters
23 Esquina Democrática	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso	ASSISTÊNCIA PESSOAL	1. Facebook 2. Twitter

Arranjo	Alguém no relacionamento?	Tipo de relacionamento	Canais de relacionamento
	projeto, no momento.	DEDICADA	3. Whatsapp
24 Scream & Yell	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. E-mail
25 A Escotilha	c. Não há uma pessoa trabalhando nisso no nosso projeto, no momento.	SELF-SERVICE	1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter

Fonte: elaborado pela autora.

ANEXO A – Informações sobre a audiência do site O Barato de Floripa



Fonte: uma das lâminas do mídia kit enviado à autora por Rafael Thomé, um dos idealizadores do projeto.

ANEXO B – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil

Pesquisador: STEFANIE CARLAN DA SILVEIRA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 42584120.3.0000.0121

Instituição Proponente: Programa de Pós-Graduação em Jornalismo

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.619.479

Apresentação do Projeto:

Segundo as pesquisadoras:

Esta investigação tem como objeto de estudo formas de financiamento e rentabilização que possibilitam a sustentabilidade de meios jornalísticos nativos digitais brasileiros. O debate proposto fundamenta-se em conceitos como os de modelo de negócio, empreendedorismo, inovação, jornalismo digital, jornalismo independente, jornalismo alternativo e nativos digitais. Trabalha-se com objeto empírico composto: “Mapa do Jornalismo Independente”, publicado em 2016 pela agência Pública, com 217 iniciativas nativas digitais, e conteúdo das respostas a questionários aplicados junto aos responsáveis por estes projetos de mídia. O objetivo da pesquisa é discutir, com base nos modelos de negócios de veículos jornalísticos nativos digitais brasileiros, formas de financiamento e rentabilização que possibilitam a sustentabilidade financeira destas iniciativas nascidas na rede. As ações metodológicas se dividem entre o estudo do mapa e a aplicação de questionário junto aos responsáveis pelas iniciativas mapeadas. Duas hipóteses orientam a análise desses materiais: 1) a de que muitas das iniciativas de jornalismo digital independente são encerradas ou encontram-se inativas pela dificuldade de se pensar e implementar formas de financiamento e rentabilização sustentáveis; e 2) a de que as iniciativas em funcionamento que conseguiram estabelecer sua sustentabilidade financeira o fizeram a partir da diversificação de suas formas de financiamento e rentabilização para pelo menos três fontes de receita. Apresenta-se, ao final, além da atualização do mapa do jornalismo independente, a

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 4.619.479

proposição de um quadro de referências dos modelos de negócios de veículos jornalísticos nativos digitais brasileiros, observando os elementos: a) proposta de valor, b) fontes de receita e c) relacionamento com o cliente.

Objetivo da Pesquisa:

Segundo as pesquisadoras:

Objetivo Primário:

Discutir, com base nos modelos de negócios de meios jornalísticos nativos digitais brasileiros, formas de financiamento e rentabilização que possibilitam a sustentabilidade financeira dessas iniciativas nascidas na rede.

Objetivos Secundários:

1) Atualizar o Mapa do Jornalismo Independente, indicando os veículos que continuam ativos e os que foram encerrados ou encontram-se inativos; 2) verificar as fontes de receita das iniciativas mapeadas em funcionamento explicitadas nos conteúdos publicados no "Mapa do Jornalismo Independente" e nas plataformas digitais destas iniciativas; 3) levantar outras fontes de receita das iniciativas mapeadas em funcionamento junto aos responsáveis por estas iniciativas por meio de questionário; e 4) com base nas informações atualizadas do "Mapa do Jornalismo Independente", propor um quadro de referências dos modelos de negócios de veículos jornalísticos nativos digitais brasileiros.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo as pesquisadoras:

Riscos:

Como riscos aponta-se a possibilidade de desconforto ou constrangimento caso algum tema sensível seja abordado nas perguntas dos questionários, além de risco de quebra de sigilo e privacidade dos dados, devido ao fato de que as informações serão fornecidas via internet, em decorrência desta pesquisa ser realizada em meio à pandemia de Covid-19. A pesquisadora tomará os cuidados cabíveis para minimizar estes riscos, não fará a identificação nominal dos participantes, quando solicitado, além de zelar pela confidencialidade das informações fornecidas e pela privacidade dos participantes.

Benefícios:

As mudanças tecnológicas que alteraram o setor da Comunicação trouxe impactos econômicos

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 4.619.479

significativas ao campo do Jornalismo. Nesse cenário destaca-se a importância de estudos que apresentem contribuições para os modelos de negócios de empreendimentos de jornalismo digital no atual cenário de constantes mudanças. Portanto, pode-se citar como benefício dessa pesquisa a perspectiva para o/a participante, como profissional de sua área, de contribuir para atualizar os estudos sobre sustentabilidade financeira de iniciativas jornalísticas ditas independentes no ecossistema digital.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de projeto de pesquisa de dissertação de mestrado no Programa de Pós-graduação em Jornalismo da UFSC, da mestranda Alessandra Natasha Costa Ramos, sob a orientação da professora Stefanie Carlan da Silveira.

Segundo as pesquisadoras:

As ações metodológicas adotadas para esta pesquisa se dividem em duas etapas. Na primeira etapa, as ações estão concentradas no estudo dos 217 meios jornalísticos nativos digitais presentes no “Mapa do Jornalismo Independente” da agência Pública. Serão realizados os seguintes passos: o levantamento e categorização das iniciativas mapeadas que encontram-se a) em funcionamento, b) encerradas e c) inativas (desatualizadas há mais de seis meses); a verificação de quais são os modelos de negócios destes veículos, observando o conteúdo ofertado e suas fontes de receita; a investigação, a partir de informações nas plataformas digitais de cada uma das 217 iniciativas mapeadas, para verificar se o conteúdo ofertado indicado no mapa se mantém e se há outras formas de financiamento que não estavam explicitadas no mapa; e a seleção das iniciativas em funcionamento que: a) aparecem no mapa com pelo menos uma forma de financiamento na seção “Como se mantém?” e/ou b) têm publicado, em suas plataformas digitais, a indicação de uma ou mais fontes de receita. A segunda etapa das ações metodológicas concentra-se na aplicação de questionários via e-mail junto aos responsáveis pelas iniciativas mapeadas. Primeiramente, é realizada a elaboração de questionários direcionados: 1) aos responsáveis pelas iniciativas encerradas e inativas, com bloco de perguntas para verificar se encontram-se neste estado por falta de financiamento ou por motivos diversos, e 2) aos responsáveis das iniciativas em funcionamento para investigar seus modelos de negócios, focando no financiamento e rentabilização destes veículos. Na sequência, é feita a análise das respostas dos responsáveis pelas iniciativas encerradas ou inativas, separando e quantificando as que não estão mais em funcionamento por falta de financiamento daquelas que estão neste estado por motivos diversos. Das respostas dos responsáveis pelas iniciativas em funcionamento serão extraídos dados que

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 4.619.479

serão organizados em um quadro de referência dos modelos de negócios de veículos jornalísticos nativos digitais, observando os elementos: a) proposta de valor, b) fontes de receita e c) relacionamento com o cliente. Finalmente, é realizada a verificação das hipóteses desta pesquisa, com base nos dados coletados das duas etapas desta metodologia, identificando quantos dos respondentes responsáveis pelas iniciativas encerradas/inativas tiveram dificuldade em pensar e implementar formas de financiamento e rentabilização sustentáveis, e quantas das iniciativas em funcionamento possuem pelo menos três fontes de receita.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

- 1) A redação dos Riscos e Benefícios está de acordo com as indicações do documento orientações para evitar pendências do CEP/SH/UFSC.
- 2) Folha de Rosto com assinaturas de Stefanie Carlan da Siveira, pesquisadora responsável, e Maria Terezinha da Silva, coordenadora do Programa de Pós-graduação em jornalismo da UFSC, datadas de 27 de fevereiro de 2021.
- 3) Questionário: Consta do processo o questionário a ser aplicado aos participantes.
- 4) Carta de anuência: não há.
- 5) TCLE: O TCLE apresentado cumpre todas as exigências da res. 510/16.
- 6) Cronograma: Considerando o cronograma apresentado na Plataforma Brasil, a previsão de início do estudo é em 05/04/2021 com previsão de término em 31/08/2021.
- 7) Orçamento: informa despesas de R\$ 919,92 com financiamento próprio.

Recomendações:

- Substituir, no TCLE, na seção "guarda dos dados", na p. 2, a menção à Resolução 466/2012, pois a resolução adequada neste caso é a 510/2016 (ciências sociais e humanas). Na segunda menção, na p. 3, está correto.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Conclusão: todas as pendências foram resolvidas e o projeto está aprovado.

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 4.619.479

Lembramos aos senhores pesquisadores que, no cumprimento da Resolução 510/16, o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) deverá receber relatórios semestrais e/ou anuais sobre o andamento do estudo, bem como a qualquer tempo e a critério do pesquisador nos casos de relevância, além do envio dos relatos de eventos adversos, para conhecimento deste Comitê.

Salientamos ainda, a necessidade de relatório completo ao final do estudo. Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP/SH/UFSC de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificado e as suas justificativas.

Esclarecemos que o CEP/SH está sob fiscalização da CONEP e tem a obrigação de verificar se todos itens exigidos estão de acordo com a legislação, sob pena de sanções tais como suspensão ou descredenciamento, o que seria extremamente prejudicial a toda a comunidade acadêmica da UFSC e de outras instituições que utilizam seu serviço.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1680738.pdf	06/03/2021 15:11:59		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_corrigido.pdf	06/03/2021 15:10:32	ALESSANDRA NATASHA COSTA RAMOS	Aceito
Outros	Carta_de_resposta_pendencias.pdf	06/03/2021 14:58:45	ALESSANDRA NATASHA COSTA RAMOS	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_corrigida.pdf	06/03/2021 14:57:19	ALESSANDRA NATASHA COSTA RAMOS	Aceito
Outros	Modelos_de_Questionarios_corrigido.pdf	06/03/2021 14:48:54	ALESSANDRA NATASHA COSTA RAMOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa.pdf	21/12/2020 17:51:14	ALESSANDRA NATASHA COSTA RAMOS	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 4.619.479

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

FLORIANOPOLIS, 29 de Março de 2021

Assinado por:
Maria Luiza Bazzo
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br