

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS
CURSO DE JORNALISMO

MARIA EDUARDA DE SOUZA RABELLO

**O JORNALISMO ENQUANTO NEGÓCIO E OS NATIVOS DIGITAIS:
UMA ANÁLISE DOS MODELOS DE NEGÓCIO DO JOTA, DA LUPA E DO NEXO JORNAL**

Porto Alegre
2023

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

MARIA EDUARDA DE SOUZA RABELLO

**O JORNALISMO ENQUANTO NEGÓCIO E OS NATIVOS DIGITAIS: UMA
ANÁLISE DOS MODELOS DE NEGÓCIO DO JOTA, DA LUPA E DO NEXO JORNAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel/Licenciado em Comunicação Social pela Escola de Comunicação, Artes e Design da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Profa. Dra. Ana Cecília Bisso Nunes

Porto Alegre

2023

MARIA EDUARDA DE SOUZA RABELLO

**O JORNALISMO ENQUANTO NEGÓCIO E OS NATIVOS DIGITAIS: UMA
ANÁLISE DOS MODELOS DE NEGÓCIO DO JOTA, DA LUPA E DO NEXO JORNAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel/Licenciado em Comunicação Social pela Escola de Comunicação, Artes e Design da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Ana Cecília Bisso Nunes – PUCRS

Prof. Dr. André Pase – PUCRS

Prof. Dr. Eduardo Pellanda - PUCRS

AGRADECIMENTOS

Sempre enxerguei agradecimentos públicos em monografias como a expressão máxima do brega. “Quando for a minha vez, não vou fazer”. A vida dá suas mil voltas e eis-me aqui, sendo orgulhosamente brega. A verdade é que o trabalho acadêmico, independentemente do grau, demanda um tempo sempre maior do que o estimado, uma quantidade significativa de esforço e, sobretudo, abdições. Uma vez imersos nessa realidade, que se aproveite tudo o que ela contempla. Então, lá vai:

Obrigada, mãe e pai, por terem me oportunizado o possível e o impossível para evoluir - e por terem me empurrado à força todas as vezes em que, imaturamente, relutei em fazer isso. A conclusão deste estudo e deste curso é mais mérito de vocês do que meu.

Obrigada, amigos (todos, todos vocês!) por compreenderem minhas ausências ainda maiores, tolerarem as minhas crises existenciais e estarem ao meu lado em todos os momentos. Desde a escuta empática e os incentivos constantes até os xingamentos necessários e, finalmente, as comemorações!

Obrigada, prof. Ana, pelos ensinamentos ao longo destes anos e por uma orientação tecnicamente impecável. Mas ainda, especialmente, obrigada por ser sempre humana, gentil, compreensiva e por não ter desistido frente às várias dificuldades do caminho. Te respeito, te admiro e te quero muitíssimo bem. Que a vida me permita seguir aprendendo contigo.

Por fim, obrigada a mim mesma! A jornada até aqui foi (bem) longa mas, eventualmente, nós chegamos. Acima de tudo, obrigada por ter a coragem de acreditar nas tuas intuições, planejamentos e escolhas acadêmicas e profissionais, mesmo quando elas não eram as opções mais óbvias. Que a gente continue pensando “ok, mas...” e siga encontrando pessoas incríveis em todos os lugares – nós temos muita sorte.

RESUMO

O jornalismo viveu seu auge comercial no século XX, com um modelo de negócio baseado na publicidade. Os meios digitais, entretanto, impactaram as formas de consumo e distribuição de informação, resultando na crise deste modelo. Mas as mudanças que reconfiguraram o mercado também impulsionaram o surgimento de iniciativas jornalísticas nativas digitais no século XXI. Considerando esse contexto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa: como os empreendimentos jornalísticos brasileiros nativos digitais ditos independentes JOTA, Lupa e Nexo Jornal construíram seus modelos de negócio e quais estratégias adotadas se mostraram mais eficientes e relevantes para a sua sustentabilidade? Para responder a essa questão, foi utilizada a metodologia do estudo de caso, com apoio em pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas. O estudo valeu-se ainda da ferramenta Business Model Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2011) para construir os modelos de negócio dos veículos estudados e compará-los. O embasamento teórico deste estudo teve como principais referências Traquina (2002); Mesquita (2005); Osterwalder e Pigneur (2011); Mierzejewska (2014); Deleuze e Witschge (2018); Christofolletti (2019); Costa *et. al* (2021) e Souza Silva e Becker (2022), enquanto a análise apoiou-se principalmente nas produções de Spagnuolo (2016) Viri e Samor (2018), Ventura (2018), Farias; Sousa e Rodrigues (2018), Vieira (2019), NativoJor (2019), Padoa e Nunes, (2020), Dourado e Alencar (2020). Como principais conclusões, a pesquisa constatou que os três casos analisados se aproximam da lógica de modelo de negócio *Freemium*, sendo as estratégias mais relevantes para a sustentabilidade a combinação da entrega de conteúdo qualificado e Serviços de Valor Adicionado e diversificação das fontes de receita, com especial participação dos subsídios, fundos e investimentos de organizações públicas e privadas.

Palavras-chave: jornalismo; modelo de negócio; jornalismo independente; nativos digitais; sustentabilidade

ABSTRACT

Journalism experienced its commercial peak in the 20th century, with a business model based on advertising. Digital media, however, impacted the forms of consumption and distribution of information, resulting in the crisis of this model. But the changes that reconfigured the market also boosted the emergence of digital native journalistic initiatives in the 21st century. Considering this context, the present work has the following research problem: how did the so-called independent digital native Brazilian journalistic enterprises JOTA, Lupa and Nexo Jornal build their business models and which strategies adopted proved to be more efficient and relevant to their sustainability? To answer this question, the case study methodology was used, supported by bibliographical and documentary research and interviews. The study also used the Business Model Canvas tool, by Osterwalder and Pigneur (2011) to build the business models of the vehicles studied and compare them. The theoretical basis of this study was based on Traquina (2002); Mesquita (2005); Osterwalder and Pigneur (2011); Mierzejewska (2014); Deleuze and Witschge (2018); Christofolletti (2019); Costa et. al (2021) and Souza Silva and Becker (2022), while the analysis was mainly based on the productions of Spagnuolo (2016) Viri e Samor (2018), Ventura (2018), Farias; Sousa and Rodrigues (2018), Vieira (2019), NativoJor (2019), Padoa and Nunes, (2020), Dourado and Alencar (2020). As main conclusions, the research found that the three cases analyzed are close to the logic of the Freemium business model, with the most relevant strategies for sustainability being the combination of delivery of qualified content and Added Value Services and diversification of revenue sources, with special participation of subsidies, funds and investments from public and private organizations.

Keywords: journalism; business model; independent journalism; digital natives; sustainability

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Business Model Canvas.....	19
Figura 2 - Business Model Canvas Jota.....	50
Figura 3 - Business Model Canvas Lupa.....	60
Figura 4 - Business Model Canvas Nexa.....	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	O JORNALISMO ENQUANTO NEGÓCIO.....	13
2.1	SURGIMENTO, CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DO JORNALISMO ENQUANTO NEGÓCIO.....	13
2.2	CONCEITO DE MODELO DE NEGÓCIO E BUSINESS MODEL CANVAS.....	17
2.3	TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS E A CRISE DO MODELO DE NEGÓCIO TRADICIONAL DO JORNALISMO.....	24
3	JORNALISMO INDEPENDENTE E OS NATIVOS DIGITAIS DE JORNALISMO NO BRASIL.....	29
3.1	CONCEITO DE JORNALISMO INDEPENDENTE, SUA EVOLUÇÃO NO BRASIL E OS NATIVOS DIGITAIS.....	29
3.2	NATIVOS DIGITAIS E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO PARA O JORNALISMO.....	32
4	METODOLOGIA E ANÁLISE.....	37
4.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
4.1.1	Amostra: Seleção das Iniciativas.....	41
4.1.2	Amostra: Seleção dos Entrevistados.....	42
4.2	ANÁLISE.....	42
4.2.1	O JOTA.....	42
4.2.2	A Lupa.....	51
4.2.3	O Nexo.....	61
4.2.4	Comparativo das experiências.....	70

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS.....	76

1 INTRODUÇÃO

O jornalismo se consolidou enquanto negócio ainda no final do século XIX, vivendo sua era de ouro ao longo do século XX, estruturado em uma configuração hoje compreendida como jornalismo industrial (Anderson; Bell; Shirky, 2013) e adotado um modelo de negócio baseado sobretudo na publicidade. As transformações decorrentes da popularização da internet a partir de 1990, entretanto, impactaram enormemente as formas de distribuição e consumo da informação (Mierzejewska, 2014), modificando as expectativas do público, redirecionando os recursos publicitários e gerando a crise, como denomina Christofolletti (2019), deste modelo de negócio que sustentava toda a grande mídia. O surgimento dos novos meios digitais e do ambiente online pôs fim ao monopólio das mídias de legado sobre os espaços de comunicação e interação, ampliando o leque de atores capazes de ocupar o polo emissor, gerando assim um cenário incerto e instável para o jornalismo no começo do século XXI.

Mas o novo momento não trouxe apenas adversidades para o campo. Se o jornalismo entrava em sua fase pós-industrial (Anderson; Bell; Shirky, 2013) com dificuldades para manter as configurações bem sucedidas no século anterior, ele também se deparava com oportunidades até então impensadas, especialmente o jornalismo dito independente, aquele produzido fora das grandes empresas. Com a *World Wide Web*, passaram a surgir, no mundo e no Brasil, cada vez mais veículos nascidos no ambiente online, os nativos digitais, em um movimento crescente de empreendedorismo no mercado. Assim como a mídia tradicional, estas iniciativas enfrentam o hoje o desafio de construir novos modelos de negócio capazes de garantir a sustentabilidade das suas atividades, tendo se mostrado, ao longo das últimas duas décadas, mais abertas para repensar serviços, relação com o público, e novas estratégias de geração de receita (Souza Silva; Becker, 2022).

É esta conjuntura que afeta não só o mercado e os profissionais da comunicação e do jornalismo, mas também a sociedade como um todo, que motiva o presente estudo e dá origem ao problema de pesquisa deste trabalho: como os empreendimentos jornalísticos brasileiros nativos digitais dito independentes JOTA, Lupa e Nexo Jornal construíram seus modelos de negócio e quais estratégias adotadas se mostraram mais eficientes e relevantes para a sustentabilidade desses negócios? Além do objetivo central de responder a este questionamento, esta monografia compara as estruturas de negócio dos empreendimentos selecionados, detectando características comuns e divergentes e identificando aquelas mais importantes para a sustentabilidade nos três casos, trazendo, ainda, reflexões acerca destas experiências como

indicativos do futuro dos empreendimentos jornalísticos nativos digitais no país.

A pesquisa tem caráter exploratório, com abordagem qualitativa e proposta comparativa, conforme as definições de Yin (2001). Trata-se de um estudo de caso que tem como objeto as experiências de negócio do JOTA, da Lupa e do Nexo Jornal, valendo-se das técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, assim como de entrevistas, (Yin, 2001; Marconi; Lakatos, 2021) para o desenvolvimento da análise, incluindo ainda a ferramenta *Business Model Canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2011), que possibilitou o exame dos modelos de negócio e o posterior exercício comparativo. As principais referências que embasaram a construção teórica e as reflexões finais foram Traquina (2002); Mesquita (2005); Osterwalder e Pigneur (2011); Mierzejewska (2014); Deleuze e Witschge (2018); Christofolletti (2019); Costa *et. al* (2021) e Souza Silva e Becker (2022) enquanto a análise se apoiou, além das entrevistas e da pesquisa documental, nos trabalhos de Spagnuolo (2016) Viri e Samor (2018), Ventura (2018), Farias; Sousa e Rodrigues (2018), Vieira (2019), NativoJor (2019), Padoa e Nunes, (2020), Dourado e Alencar (2020) e Costa *et. al*, (2021). O presente trabalho contribui, desta forma, com os estudos acerca das transformações do jornalismo enquanto negócio no século XXI, no contexto da nova realidade digital. Ele colabora especialmente para uma melhor compreensão das possibilidades de modelo de negócio para veículos baseados na atuação online, oferecendo insights sobre estrutura, proposta de valor e relacionamento com o público e formas de financiamento, além de ideias sobre perspectivas de faturamento no mercado nacional. Como defende Costa *et. al* (2021), é o repensar dos conceitos de produto e serviço dentro do jornalismo e o explorar de possíveis novas fontes de receita que permitirão o restabelecimento da força do campo, desafio reflexivo que esta monografia abraça.

A pesquisa está organizada em cinco capítulos: esta Introdução, dois capítulos teóricos, um capítulo dedicado à metodologia e análise e um capítulo de considerações finais. No segundo capítulo discute-se o jornalismo enquanto negócio, explorando o surgimento do seu aspecto comercial e a consolidação do modelo de negócio tradicional das mídias de legado, olhando então para as mudanças econômicas e sociais do final do século XX e início do século XXI e os seus impactos no mercado do jornalismo. Ainda no segundo capítulo, apresenta-se o conceito de modelo de negócio, e introduz-se a ferramenta de construção e análise *Business Model Canvas*, apontando sua relevância para as discussões sobre negócios jornalísticos e contextualizando a crise que impactou o modelo utilizado pela grande mídia e tem proporcionado o surgimento de novos formatos. O terceiro capítulo lança luz ao jornalismo produzido além das organizações tradicionais, contextualizando o surgimento de outros modos de estruturação e prática desta atividade no Brasil e mostrando a evolução do conceito e da ideia

de jornalismo independente no país, apresentando os nativos digitais como um novo momento deste movimento, trazendo por um panorama das iniciativas digitais com este perfil existentes no mercado nacional hoje. O quarto capítulo, por sua vez, detalha a os procedimentos metodológicos utilizados para a construção tanto da parte teórica quanto da análise e traz o exame dos modelos de negócio do JOTA, da Lupa e do Nexo Jornal e a construção dos seus Canvas, além do comparativo das experiências das três iniciativas e de reflexões acerca do que elas podem indicar sobre o futuro dos negócios jornalísticos. O sexto capítulo é dedicado às considerações finais sobre o estudo, retomando e estabelecendo conexões entre os temas discutidos na parte teórica e as conclusões resultantes da análise, levantando também possíveis caminhos para pesquisas futuras sobre as temáticas abordadas na monografia.

2. O JORNALISMO ENQUANTO NEGÓCIO

Considerando o contexto das transformações do jornalismo e dos desafios atualmente enfrentados pelo campo, especialmente na esfera comercial, este capítulo apresenta e discute o aspecto comercial do jornalismo e seus desafios, com foco na mídia de legado. Para isso, faz uma breve retomada histórica a fim de elucidar o processo de consolidação da prática como negócio, apoiada principalmente em Traquina (2002) e Mesquita (2005); examina as estruturas e dinâmicas do modelo de negócio tradicional (industrial), com auxílio de Quintela de Lima (2010) e Marshall (2003); reflete acerca das mudanças sociais e econômicas e seus impactos no mercado e na atividade jornalística a partir dos trabalhos de Mierzejewska (2014) e Deleuze e Witschge (2018); explora conceito de modelo de negócio no intuito de demonstrar, a partir dos trabalhos de Nielsen e Lund (2014) e Gorevaya e Khayryllina (2015) sua importância e aplicabilidade ao jornalismo; introduz o Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011) e, sustentado em Coes (2014) e Sette da Silva (2017), defende sua utilidade para as discussões sobre o jornalismo enquanto negócio; e, por fim, recorre principalmente a Christofolletti (2019) e Costa *et. al* (2021) para dimensionar as múltiplas crises e suas repercussões no mercado.

2.1 SURGIMENTO, CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DO JORNALISMO ENQUANTO NEGÓCIO

O jornalismo tal qual se conhece hoje, com a sua natureza particular e complexa, identificada pelo combinado das funções histórica e social, da técnica, das dinâmicas comerciais e até mesmo dos aspectos culturais e subjetivos, começa a ganhar forma, como apontam Traquina (2002) e Mesquita (2005), a partir do século XIX, especialmente na Europa e na América do Norte. Para Mesquita (2005) e Quintela de Lima (2010), a transformação da prática, até então associada principalmente à propaganda política e à opinião, é reflexo da Revolução Industrial e dos seus avanços econômicos, sociais e tecnológicos - destes, em especial, do telégrafo que na visão dos autores foi fundamental para a construção do conceito de notícia e da sua percepção como mercadoria, algo que “pode ser transportado, medido, reduzido e cronometrado” (Mesquita, 2005 *apud* Carey, 1974, p. 29). Segundo os autores, é neste contexto histórico de desenvolvimento da sociedade de mercado, com o aumento da escolarização e a

rápida urbanização que a informação noticiosa se torna valiosa e passível de comercialização.

Traquina (2002) e Quintela de Lima (2010) esclarecem que magnatas, empresários e figurões das sociedades europeia e norte-americana identificaram rapidamente a possibilidade de transformar o jornalismo em um negócio significativamente rentável. Como explicam os pesquisadores, o grupo aproveitou o momento de valorização do consumo e da ideia emergente de “atualização”, impulsionado pelas novas tecnologias, para investir em um jornalismo mais objetivo, desvincilhado dos compromissos políticos e semelhante à ideia de produção das fábricas, onde a notícia é o produto (Traquina, 2005 *apud* Carey, 1974). Foi a partir desta lógica, por exemplo, que o britânico *The Time's* apostou em prensas modernas e um novo estilo de publicação, vendo sua tiragem saltar de 5 mil exemplares diários em 1815, no começo do século XIX, para 50 mil em 1851, na segunda metade do século¹. O mesmo aconteceu com outros títulos europeus e norte-americanos, em um movimento de ampliação das redações e de lançamento de diversos novos jornais, com os proprietários visando o aumento das circulações e do lucro (Traquina, 2005). De acordo com Quintela de Lima (2010), é neste período que a imprensa se torna a primeira *mass media*, adotando a máxima de “imprensa para todos” (Mesquita, 2005) e valendo-se até mesmo de estratégias sensacionalistas para aumentar o alcance e as vendas (Carvalho da Silva, 2012).

O século XIX é, em razão de todas estas transformações, considerado por Traquina (2002) como o período histórico de maior importância para o jornalismo. Há, entretanto, outro fator ao qual o autor atribui peso semelhante na construção deste jornalismo comercial: a publicidade. Ainda que já se encontrassem anúncios nos jornais europeus e norte-americanos desde o século XVIII, foi a partir do século XIX, com o *boom* da imprensa e do seu consequente alcance, que o mercado passou a enxergar o jornalismo como espaço ideal para a publicidade (Marshall, 2003). Esta nova fonte de receita, como Marshall elucida em “O jornalismo na era da publicidade” (2003), logo se tornou a maior e principal financiadora das atividades jornalísticas, permitindo que a prática atingisse novas proporções, mas também tornando toda a cadeia do jornalismo do século XIX e do século XX, da imprensa ao rádio e à televisão, dependente dos seus recursos.

O jornalismo enquanto negócio, estava, portanto, constituído: uma prática rentável; com técnica específica; alicerçada na percepção pública dentro de uma lógica de consumo de que a

¹ Os primeiros jornais. **Britannica Inc.** Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/publishing/The-first-newspapers> Acesso em 20 set 2023

informação noticiosa possuía valor e era objeto de interesse; além de sustentada e impulsionada pelo mercado, que desejava a atenção deste público. Esta fase de desenvolvimento, amadurecimento e solidificação do aspecto comercial do jornalismo, que se estende especialmente da segunda metade do século XIX ao final do século XX, é identificada por Mesquita (2005) e posteriormente por Anderson, Bell e Shirky (2013) como “jornalismo industrial”, com o reconhecimento de que, desde o início deste período, os aspectos mercadológicos passaram a influenciar todas as outras dimensões da atividade.

Picard (2008) e Quintela de Lima (2010) fazem a mesma interpretação. De acordo com os autores, a supervalorização da máquina, da nova “indústria” jornalística, foi tanta que as preocupações comerciais passaram a definir boa parte do *modus operandi* das organizações e da atuação dos jornalistas. Quintela de Lima (2010) aponta que, neste cenário, o jornalismo passa a ser acusado (pela academia, pela sociedade e pelo próprio campo) de “esquecer os seus valores mais puros, como informar e propiciar o debate, para se dedicar apenas à procura do lucro”, colocando os interesses da corporação e dos anunciantes à frente do interesse público e contaminando as suas práticas. A autora traz em seu trabalho uma citação de um magnata do jornalismo anglo-americano, originalmente apresentada por Eric Neveu (2005) que respalda tais críticas:

Estamos aqui para vender publicidade e fazê-lo a um preço que seja comercialmente interessante para quem investe. Mas precisamos, desde logo, de produzir um jornal com informação atrativa que facilite a sua distribuição e torne a publicidade eficaz. (Quintela de Lima, 2010 *apud* Neveu, 2005, p. 17)

Marshall (2003) sintetiza tal perspectiva, afirmando que os veículos de informação “são coagidos ou constrangidos a se render à ética do capital e do capitalismo”. Como exposto por Traquina (2002), Mesquita (2005) e Quintela de Lima (2010), esta realidade do jornalismo comercial, originada no século XIX, perpetuada no século XX e ainda presente no século XXI, tem motivado críticas desde o seu surgimento, direcionadas tanto aos profissionais quanto às empresas e ao campo como um todo.

Ainda que por muitas vezes justificáveis, como também demonstram os autores, as condenações costumam desconsiderar o fato de que tal relação de dependência e poder com o mercado (na figura da publicidade), se desenhou porque, como lembram Deuze e Witschge (2018), o jornalismo é um labor dispendioso. Foi, também, o desenvolvimento do jornalismo industrial e o intenso fluxo de caixa gerado pelas receitas da publicidade que permitiu a “expansão vertiginosa” do campo do jornalismo, oportunizando um crescimento da força de

trabalho (Traquina, 2005), uma evolução tecnológica e um reconhecimento social que talvez a atividade não tivesse alcançado por outros meios. Foi neste contexto que jornais e emissoras de rádio e televisão conseguiram alcançar receitas antes inimagináveis, com o *The New York Times*², por exemplo, faturando mais de 3,5 bilhões de dólares por ano no final do século XX (Costa *et al*, 2021) e levando sua cobertura jornalística, à época, para mais de 1 milhão de pessoas todos os dias³. Mesquita (2005) ainda destaca que o modelo de negócio do jornalismo industrial libertou o campo das tutelas político-partidárias. A partir desta nova condição, os veículos “passaram a ser reconhecidos como um meio de denunciar as mazelas e as injustiças sociais”, e o jornalismo “passou a figurar como um aliado da democracia e a ser considerado como o Quarto Poder” (Carvalho da Silva apud. Sodré, 1999, p.2).

O jornalismo, justamente pelas particularidades da sua natureza, é um campo em processo permanente de transformação, e está sempre “se tornando” algo novo, como defendem Deuze e Witschge (2018). Assim, conforme Mierzejewska (2014), já no final do século XX este arranjo bem estabilizado do jornalismo industrial começava a dar sinais de que sua sustentabilidade estava ameaçada frente às novas conjunturas econômico-sociais, o que será aprofundado posteriormente neste capítulo. Hoje, na terceira década do século XIX, vive-se o que Anderson, Bell e Shirky (2013) definem como fase “pós-industrial” do campo, com mudanças significativas na forma de produzir, consumir e entender o jornalismo em razão da globalização e da digitalização (Christofoletti, 2019). Deuze e Witschge (2018) mostram que, com todas as estruturas desenvolvidas durante os últimos dois séculos, o jornalismo pós-industrial não perde o seu caráter comercial, mas sim, caminha para se tornar um novo jornalismo enquanto negócio, envolvendo, segundo Christofoletti (2019), novas estruturas, dinâmicas, processos, formatos e atores.

Nesse contexto de transformação e crise do modelo de negócio do jornalismo industrial, que voltará a ser abordado ainda neste capítulo, se faz essencial, como argumentam Christofoletti (2019), Carvalho (2020) e Costa *et. al* (2021), que os jornalistas aceitem, abracem e compreendam as necessidades e os desafios do aspecto comercial do seu ofício e meio, entendendo que a sustentabilidade do negócio é condição fundamental para a sua prática. Assim, a discussão e a reflexão sobre estas questões, como propostas neste trabalho, se mostram

² Maiores jornais diários dos Estados Unidos nos seis meses até março de 2023, por circulação média impressa. Statista. 22/08/2023. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272790/circulation-of-the-biggest-daily-newspapers-in-the-us/>. Acesso em 20 set 2023.

³ USA Today amplia sua liderança em números de circulação diária. NY Times. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2000/10/31/business/usa-today-widens-its-lead-in-daily-circulation-figures.html>. Acesso em: 26 set 2023.

importantes para a construção de novos arranjos que possam, tal qual defendem os autores, preservar as conquistas da mídia até aqui e garantir a continuação da prática, ensejando novas possibilidades para o jornalismo e podendo revitalizar os papéis representados por ele. À luz de todo este panorama histórico e da atual realidade, Christofolletti (2019) e Costa *et. al* (2021) prenunciam:

Afinal, uma indústria não desaparece num piscar de olhos, ainda mais se movimentam montanhas de dinheiro em todas as partes, se está entranhada na vida social contemporânea e se afeta a todos. Sim, a indústria jornalística [...] ajuda a compreender e a estruturar as nossas realidades, e alcança até mesmo as pessoas mais distantes. (Christofolletti, 2019, p.8)

Não há dúvida de que o jornalismo produzido com rigor técnico sobreviverá - não importa se em outro modelo ou outro suporte. (Costa *et al*, 2021 p.159)

2.2 CONCEITO DE MODELO DE NEGÓCIO E BUSINESS MODEL CANVAS

As discussões sobre a ideia e conceito de modelo de negócio são recentes, surgindo entre o final do século XX e o início do século XXI. Segundo Chesbrough & Rosenbloom (2007), os primeiros pensamentos sobre o que hoje se entende como modelo de negócio aparecem ainda em 1962, no livro “*Strategy and Structure*” de Chandler. Na obra, o autor analisa aquilo que chama de “estratégia de negócios”, e sugerindo que o conceito engloba a determinação da base de longo prazo, metas e objetivos de uma empresa, assim como os cursos de ação adotados e a recursos necessários alocados para realizar essas metas (Chesbrough; Rosenbloom, 2007). Uma década depois, Child (1972) reúne e esquematiza ideias de estrutura organizacional, ambiente e desempenho econômico. É, entretanto, o trabalho de Andrews (1980) que realmente propõe uma primeira definição para o conceito de modelo de negócios (Chesbrough; Rosenbloom, 2007). Foi nesta época, de acordo com Gorevaya e Khayryllina (2015), que o mercado ocidental voltou sua atenção para a gestão organizacional e para a modelagem de negócios, com empresas de diferentes áreas recorrendo aos *Business Modeling Softwares*. Até então, o pensamento estratégico era principalmente de curto prazo, associado à ideia de aumento de lucro e pouco preocupado com fatores como propósito e percepção de valor do consumidor (Gorevaya; Khayryllina, 2015).

No final dos anos 90, o setor empresarial já estava familiarizado com a ideia de *modelo de negócio*, mas a expressão era quase sempre associada aos comércios relacionados ao virtual (*e-business*), como se só fosse possível definir estrutura e fazer análises de empreendimentos

desta natureza. Faltava, também, uma conceituação única do termo, capaz de garantir que todos compreendessem o seu significado, importância e aplicação (Nielsen e Lund, 2014).

O início do século XXI traz a construção das definições de modelo de negócios adotadas hoje. Conforme Gorevaya e Khayryllina (2015), foi a partir do ano de 2000 que a modelagem passou a ser compreendida também como uma metodologia de gestão, dando surgimento à área de Engenharia de Negócios dentro do mercado. Segundo os autores, é neste estágio que chegasse ao “entendimento de que a modelagem de negócios é uma ferramenta que permite determinar a direção correta de mudança, para formar o conceito [...] e facilitar a sua implementação” (Gorevaya e Khayryllina, 2015, p.2, tradução nossa).

Na literatura, surgem sínteses como a de Joan Magretta (2002), que conceituou modelo de negócio como “histórias que explicam como as empresas trabalham” (Magretta, 2002, p.4, tradução nossa). Também foi Magretta quem primeiro falou sobre a importância de o modelo de negócio considerar questões relacionadas ao cliente e aos seus interesses (Gorevaya e Khayryllina, 2015). Mas, no entendimento de Nielsen e Lund (2014), é a tese de doutorado de Osterwalder (2004) que revoluciona ao propor uma ontologia do conceito de modelo de negócio e assentar uma detalhada concepção do termo a partir de uma construção gráfica.

Gorevaya e Khayryllina (2015) identificam, nesta época, três linhas de pesquisa sobre o tema, com autores que usando-o como um resumo descritivo de uma “forma de criar, vender e entregar valor aos clientes” (Gorevaya; Khayryllina, 2015, p. 2, tradução nossa); autores tentando explicar elementos indispensáveis de um modelo de negócio, e autores se dedicando à análise modelos de negócio de empresas de sucesso (Gorevaya; Khayryllina, 2015). Mas foi, de fato, o trabalho de Osterwalder que obteve maior destaque e teve maior repercussão na academia e no mercado (Coes, 2014). Em 2008, o pesquisador suíço conclui a estruturação da ferramenta gráfica já proposta em sua tese de doutorado e apresenta então o *Business Model Canvas*. A rápida disseminação das suas ideias é resultado tanto da simplicidade, facilidade de compreensão e adoção do seu conceito quanto da completude e versatilidade desta ferramenta gráfica de análise, que podia ser aplicada a diferentes tipos de negócio (Coes, 2014).

Ainda que outros autores como Zott & Amit, 2013; Wirtz *et al*, 2016; Massa *et al*, 2017 (Coes, 2014) tenham continuado a propor novas conceituações para o termo e novas formas de análise de negócios nas últimas décadas, muitas destas propostas foram influenciadas pela de Osterwalder. O seu trabalho tem, portanto, grande influência na forma como se compreende e se discute modelos de negócios hoje. (Coes, 2014). Em 2010, Osterwalder se junta a Yves Pigneur para lançar a primeira edição da obra “*Business Model Generation*”, onde reúne e

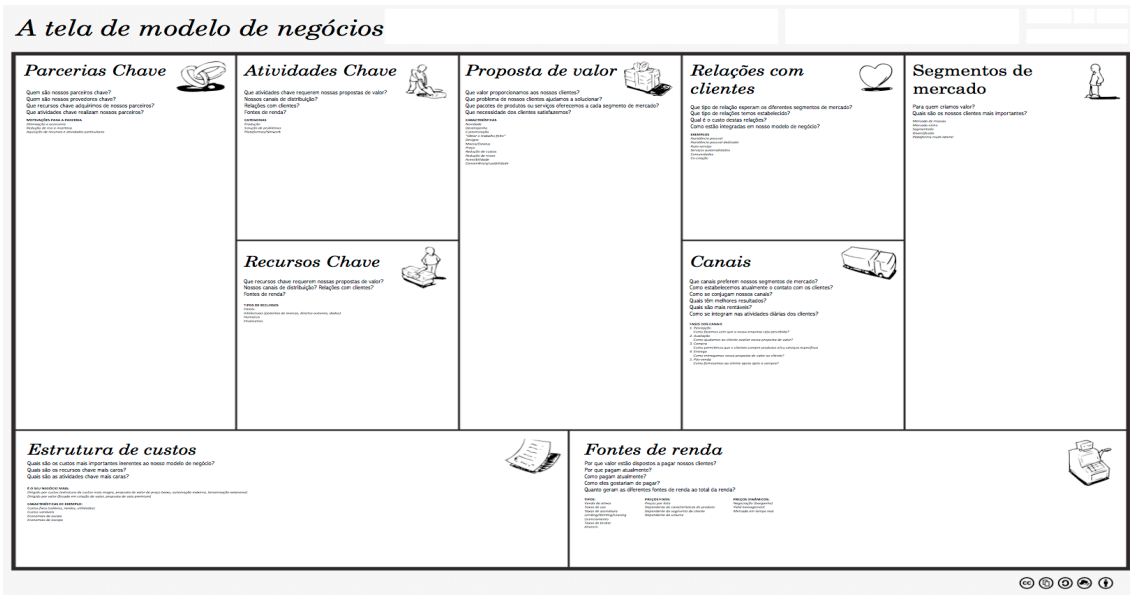
apresenta sua conceituação de modelo de negócio e seu *Canvas* de forma lúdica, orientada pelo design thinking e com a proposta de tornar a ideia e o desenvolvimento de modelos de negócio acessível a todos (Osterwalder; Pigneur, 2011). O sucesso do trabalho foi tanto que o livro se tornou um best-seller traduzido para quarenta idiomas, superando cinco milhões de cópias vendidas e sendo considerado o melhor livro de negócios de todos os tempos pelo jornal americano USA Today⁴.

A obra traz o conceito de modelo de negócio já nas primeiras páginas, definindo que “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (Osterwalder; Pigneur, 2011, p. 14) e é “um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas” (Osterwalder; Pigneur, 2011, p. 15). Eles defendem esta construção concisa, em que apenas duas frases descrevem estrutura e função, alegando que a conceituação ideal tem de ser “simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo em que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa” (Osterwalder; Pigneur, 2011, p. 15).

Osterwalder e Pigneur complementam tal conceituação a partir da apresentação da sua ferramenta gráfica (Osterwalder; Pigneur, 2010, p. 18-19), mostrando que, na sua concepção, a definição do conceito de modelo de negócio é praticamente indissociável da reunião dos elementos que compõem o *Canvas*. Os autores descrevem a ferramenta, explicitando que um modelo de negócios “pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira”.

Figura 1 - Business Model Canvas

⁴ DZOMBAK, D. The 12 best business books of all time. **USA Today**. Disponível em: Acesso em: <https://www.usatoday.com/story/money/business/2014/11/08/the-12-best-business-books-of-all-time/18659453/>



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Para que a ferramenta em si e as análises posteriores sejam bem compreendidas, é necessário fazer aqui a descrição de cada um dos elementos que formam o *Business Model Canvas*, tal qual estes componentes são definidos pelos autores.

O primeiro componente apresentado na obra é o “Segmentos de Clientes”. Este quadrante, conforme Osterwalder e Pigneur (2011), “define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir” (Osterwalder; Pigneur, 2011, p. 20). Para eles, a ferramenta é melhor aproveitada e o modelo de negócio se mostra mais eficiente quando há uma seleção clara dos grupos de clientes aos quais a organização vai servir e aos quais vão ser ignorados (Osterwalder & Pigneur, 2010). Em modelos de negócio do ramo jornalístico, o espaço seria destinado à identificação da audiência potencial ou de empresas parceiras interessadas na produção de conteúdo.

O segundo componente, chamado de “Proposta de Valor”, descreve “o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico” (Osterwalder; Pigneur, 2011, p. 22), ou seja, é a forma como a empresa vai atender a necessidade ou solucionar os problemas do ou dos segmentos de clientes. Na concepção de Osterwalder e Pigneur (2011), uma proposta de valor costuma estar alicerçada nas ideias de novidade, desempenho, personalização, execução, design, status, preço, redução de custos e/ou riscos, acessibilidade e usabilidade. Aqui, quando aplicado ao jornalismo, pode-se pensar na estruturação do diferencial da informação fornecida.

Entre o centro e o lado direito do *Business Model Canvas*, os autores posicionam o componente “Canais”. Ele descreve “como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor” e deve incluir canais de comunicação, distribuição e venda (Osterwalder; Pigneur, 2011, p.26). De acordo com os pesquisadores, os canais aparecem em fases diferentes da interação do cliente com a empresa e com os produtos, de modo que “encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado” (Osterwalder; Pigneur, 2011, p.27). Novamente voltando os conceitos para o jornalismo, pode-se considerar como canais os locais em que o conteúdo será veiculado e anunciado, as formas pelas quais a empresa vai manter contato com a audiência.

O quarto componente do *Business Model Canvas* descrito na obra é o quadro “Relacionamento com Clientes”, que explicita “os tipos de relação que uma empresa estabelece com os Segmentos de Clientes específicos” (Osterwalder; Pigneur, 2011, p.28), abraçando os momentos de conquista, retenção, ampliação de oferta e suporte ao cliente. Para eles, uma mesma empresa pode adotar diferentes estratégias e formas de relacionamento com os clientes conforme cada momento de interação. São elencados os formatos de assistência pessoal e assistência pessoal dedicada, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e cocriação (Osterwalder; Pigneur, 2011). As estratégias estabelecidas neste campo parecem variar menos de acordo com o segmento dos negócios, de modo que as organizações jornalísticas também podem se valer dos formatos sugeridos, pensando em como conquistar, manter e atender a sua audiência.

O quinto componente a ser apresentado é o “Fontes de Receita”. Ele representa, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 30), “o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes”. Na proposta dos autores, eles sugerem que a empresa se pergunte quanto cada segmento de cliente está disposto a pagar, e lembram que um modelo de negócios pode envolver “transações de renda resultantes de pagamentos únicos” e “renda recorrente, resultante de um pagamento constante” (Osterwalder; Pigneur, 2011, p. 30). Ainda de acordo com os autores, cada segmento de clientes pode responder a mecanismos de precificação diferentes, sendo estes mecanismos classificados como “precificação fixa”, em que os preços são pré-definidos, e “precificação dinâmica”, onde mudam de acordo com as condições de mercado, e o mecanismo de precificação escolhido teria grande influência na receita gerada. As fontes de receita também costumam variar bastante de acordo com a área do negócio

(Osterwalder; Pigneur, 2011), no jornalismo, por exemplo, as mais comuns costumam ser, de acordo com Souza Silva e Becker (2022), “publicidade” e “assinaturas”.

O sexto campo, denominado “Recursos Principais”, descreve tudo aquilo que é exigido e essencial para o funcionamento dos modelos de negócio. Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 34), cada modelo de negócios requer recursos principais diferentes, e são eles que “permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor”, alcançando mercados, mantendo relacionamentos com os clientes e obtendo receita. Eles podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos (Osterwalder; Pigneur, 2011). Os principais recursos são extremamente amplos e variados, mas no jornalismo, por exemplo, pode-se pensar em jornalistas bem-preparados, equipamentos tecnológicos para a produção das reportagens e espaço para veiculação do material, sendo um jornal online, impresso ou canais de transmissão de áudio e imagem.

O sétimo componente a ser apresentado é o de “Atividades-Chave”. Ele descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer com que seu modelo de negócio funcione. Na visão dos autores, as atividades-chave são aquelas necessárias para criar e oferecer a proposta de valor do negócio, alcançar mercados, manter o relacionamento com os clientes e gerar renda. Eles categorizam as atividades-chave em atividades de produção, resolução de problemas, e plataforma e rede. Mais uma vez, trata-se de um componente que pode variar significativamente dependendo do negócio em questão (Osterwalder; Pigneur, 2011). Olhando para o jornalismo, pode-se considerar como atividades-chave a produção de reportagem e a veiculação destes materiais em portais e canais de áudio e vídeo.

Intitulado “Parcerias Principais”, o oitavo campo abrange, de acordo com os autores, a “rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócio para funcionar”. No livro, os autores explicam que as parcerias são formadas pelas empresas por uma série de razões e que se tornam peças fundamentais em muitos modelos de negócio, com o objetivo de otimizar os negócios a partir da redução de custos e riscos ou da facilitação do acesso a recursos (Osterwalder; Pigneur, 2011). Para os pesquisadores, as empresas podem formar quatro tipos diferentes de parcerias, sendo elas “alianças estratégicas entre não competidores”; “coopetição entre concorrentes”, “*joint ventures* para desenvolver novos negócios” e “relação comprador-fornecedor” para garantir suprimentos confiáveis. No jornalismo, as parcerias principais podem ser estabelecidas com outros veículos de comunicação, no modelo de coopetição, com troca de informações, com plataformas de hospedagem de conteúdo, como parceria entre não competidores, e com empresas de tecnologia/material de escritório como fornecedores, assim como assessorias de imprensa e associações/entidades como fornecedoras de informação.

O nono e último campo, chamado “Estrutura de Custo”, descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio específico. Para os autores, a definição destes custos se torna mais clara e mais fácil após a definição dos recursos principais, das atividades-chave e das principais parcerias do negócio. Eles também alertam que a estrutura de custo pode ter um peso maior ou menor dependendo da natureza do negócio, sugerindo assim que alguns negócios são direcionados pelo custo e outros direcionados pelo valor (Osterwalder; Pigneur, 2011). Osterwalder e Pigneur (2011) ainda definem que a estrutura de custos de um modelo de negócio inclui custos fixos, custos variáveis, economia de escala ou economia de escopo. Em negócios jornalísticos, encontram-se custos fixos como salário dos colaboradores, aluguéis de espaço e de serviços, e custos variados como os necessários para a produção de reportagens e conteúdos especiais, incluindo equipamentos, pessoal, viagens, dentre outros.

Assim, analisando todos estes aspectos, a ferramenta desenvolvida por Osterwalder e Pigneur permite ter uma visão das estruturas, cadeias e processos envolvidos na construção e no funcionamento de um modelo de negócio, ainda que possua limitações, desconsiderando fatores como concorrência e movimentos e tendências de mercado (Coes, 2014). Conforme Sette da Silva (2014), são estas características de fácil visualização e replicação que transformaram a ferramenta em uma das mais utilizadas para desenvolvimento e análise de negócios em todas as áreas.

De acordo com a pesquisa *Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida*, desenvolvida pelo S Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP) em 2014, os principais fatores associados ao fechamento de novos negócios são a falta de planejamento prévio, de estudo de mercado e a má gestão. Tais achados, à luz dos apontamentos de Sette da Silva (2014) e do atual contexto do jornalismo brasileiro, com a falência do modelo de negócio tradicional e o surgimento crescente das startups (Costa *et. al*, 2021), como será discutido neste e no próximo capítulo, reforçam a relevância da delicada construção e análise dos modelos de negócio das iniciativas do campo. Construção e análise, estas, que podem ser realizadas a partir da ferramenta de Osterwalder e Pigneur, que assim se mostra capaz de contribuir, ainda que de forma limitada, para a sustentabilidade e uma maior longevidade dos negócios (Coes, 2014). É a partir destas referências teóricas e destas possibilidades já elencadas pela literatura que o *Business Model Canvas* é selecionado como ferramenta de análise e comparação deste trabalho, o que voltará a ser discutido na apresentação da Metodologia.

2.3 TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS E A CRISE DO MODELO DE NEGÓCIO TRADICIONAL DO JORNALISMO

Como visto anteriormente, o jornalismo ganha caráter de negócio ainda no século XIX, com a descoberta do seu potencial econômico pelo empresariado, consolidando-se como indústria de mídia entre o final do século XIX e o início do século XX, em um contexto cultural de massas, com vendas de impressos para este grande público heterogêneo e com a virada de chave do ramo a partir da inserção da publicidade nos materiais jornalísticos (Couto, Melo, Moreira & Xavier, 2009). O chamado “jornalismo industrial” como classificam Anderson, Bell e Shirky (2013) chegou a ser considerado a “galinha dos ovos de ouro” (Ryfe, 2013) em razão da sua alta lucratividade. No livro *Grátis: o futuro dos preços*, de 2009, Chris Anderson explica a forma como o modelo de negócio das empresas de mídia e jornalismo estava estruturado à época:

No modelo tradicional de mídia, o produto é fornecido de graça (ou quase de graça) para os consumidores e os anunciantes pagam para se vincular ao produto. Mais uma vez, o rádio é aberto, bem como grande parte da televisão. Da mesma forma, editores de jornais e revistas estão longe de cobrar dos leitores o custo efetivo de criar, imprimir e distribuir seus produtos. Eles não estão vendendo jornais e revistas aos leitores; eles estão vendendo leitores aos anunciantes. Esse é um mercado trilateral. (Anderson, 2009, p. 12)

Esta característica trilateral, em que os anunciantes são ao mesmo tempo parceiros e clientes, e os leitores, ouvintes e telespectadores – além de produtos e clientes – é a principal definidora deste modelo de negócio do jornalismo industrial sustentado pela publicidade, conforme identificado por Anderson (2009), Mierzejewska (2014), Christofolletti (2019) e tantos outros. A partir do *Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2011), é possível compreender melhor a estrutura de tal modelo. A “proposta de valor” das empresas jornalísticas, para o grande público, era a entrega da informação qualificada, enquanto para os anunciantes era a visibilidade e a exibição de suas mensagens às massas. A “atividade-chave” destes empreendimentos, por sua vez, era a produção do conteúdo jornalístico, informativo ou de entretenimento. Para isso, os veículos e conglomerados de mídia demandavam “estruturas de custo” bastante complexas (Mierzejewska, 2014), envolvendo todas as dinâmicas e processos naturais das redações, estúdios, gráficas e estações de transmissão, além daquelas de distribuição. Quanto às “parcerias”, o número de vínculos e interações era significativamente menor, considerando que as empresas jornalísticas e de mídia costumavam centralizar quase todas as etapas de produção e distribuição dos seus produtos (Mierzejewska, 2014). Assim, as principais podiam ser elencadas como os governos, responsáveis pela concessão das faixas e

canais de transmissão, tal qual lembra Mierzejewska (2014), e eventuais empreendimentos envolvidos nos processos da mídia, considerando, ainda, os anunciantes como parceiros quando da perspectiva do público como cliente final. Os “recursos principais” no jornalismo industrial eram (e seguem sendo) o capital humano e as tecnologias. O “relacionamento com os clientes”, neste modelo de negócio trilateral, como já apontado, guiava-se principalmente pela lógica do relacionamento com a grande massa e com os anunciantes. Os “canais de distribuição” da época, alguns dos quais permanecem até hoje, eram as faixas de rádio, canais de tevê e sistemas de venda e entrega de impressos, como bancas e serviços à domicílio. Por fim, as “fontes de receita” do modelo de negócios da indústria midiática e do jornalismo, como apontam Anderson (2009), Mierzejewska (2014) e Christofolletti (2019), eram a publicidade, responsável pela maior parte dos recursos arrecadados, e as vendas individuais e assinaturas, ainda que os montantes oriundos destas duas últimas fossem significativamente menores.

Além dos contextos de cultura de massa e de consumo presentes na época, e da força e atratividade da publicidade (Couto, Melo, Moreira & Xavier, 2009), o modelo de negócio do “jornalismo industrial” foi influenciado e em certo aspecto preservado tanto pelo controle exercido pelo governo através das concessões, autorizações e subsídios, quanto pelos desafios e barreiras econômicas da produção de conteúdo. Tais fatores geraram menor diversidade de veículos e concentração do poder e das operações de mídia, garantindo ao jornalismo um valor de “bem a ser buscado” e grande interesse por parte do público e das empresas nestes espaços midiáticos e no que neles era veiculado, como mostram Mierzejewska (2014) e Christofolletti (2019).

No final do século XX, entretanto, o mundo globalizado assistiu ao surgimento e popularização da internet e das subsequentes tecnologias digitais. Estes avanços revolucionaram diversos aspectos da vida em sociedade (Couto, Melo, Moreira & Xavier, 2009) e começaram, já nos anos 90, a transformar as lógicas de distribuição e acesso à informação, ameaçando o equilíbrio do tradicional modelo de negócio do jornalismo e das empresas de mídia (Mierzejewska, 2014). Se até então as empresas jornalísticas, as empresas de mídia e demais empreendimentos do ramo comunicacional detinham o poder sobre os formatos, os espaços, os canais e os sistemas de distribuição de informação, com a *World Wide Web* e o surgimento constante de novos dispositivos digitais que permitiam produzir e consumir informação de novas formas, este monopólio estava acabado, com agentes de todos os mercados e até o próprio público podendo ocupar o papel de emissor das mensagens (Mierzejewska, 2014).

Conforme Salverría (2019) e Díaz-Noci (2019), foi a partir de 1994 que os

empreendimentos jornalísticos e demais negócios de mídia e comunicação passaram a explorar esses novos formatos e canais de distribuição, começando a transpor o conteúdo dos jornais, revistas e programas de rádio e televisão para a *World Wide Web* e dando os primeiros passos no processo de informatização das redações. Mierzejewska (2014) explica que este ingresso no universo digital foi pouco planejado, com a maioria das empresas de mídia de legado dando início aos primeiros passos neste novo meio a partir de um “sentido de competitividade” e não de um “plano de negócios bem pensado”. De acordo com a pesquisadora, os jornais, emissoras e demais players da mídia preocuparam-se apenas em ocupar o espaço digital, transpondo o conteúdo tal qual ele era apresentado nos seus formatos originais e disponibilizando-o majoritariamente de maneira gratuita. A falta de consciência acerca da dimensão das transformações em curso impediu o mercado da comunicação de enxergar que estava acostumando o público ao conteúdo gratuito neste novo meio, reduzindo o valor percebido deste produto e serviço (Mierzejewska, 2014). Para Mierzejewska (2014), o somatório destes fatores, com proliferação de espaços de mídia alternativos e novos dispositivos para consumo, gerou uma mudança nas expectativas e desejos do público, alterando o equilíbrio do poder dos então criadores de conteúdo para os consumidores de conteúdo e fazendo com que os jornais e as empresas de mídia tradicionais deixassem de ser vistas como as únicas fontes de informação (Mierzejewska, 2014).

Anderson (2009) defende que a internet comercial gerou uma “extensão do modelo de negócios da mídia a indústrias de todos os tipos”. Na prática, os recursos da publicidade, que antes eram destinados a estas empresas, detentoras dos espaços de comunicação, agora podiam também ser destinados para outros espaços dentro da rede, gerenciados por empresas de outras áreas, pessoas físicas e todo tipo de organizações, o que, além de dividir tais receitas, contribuiu para a segmentação do público (Mierzejewska, 2014), ameaçando e enfraquecendo o modelo de negócio das mídias, sustentado principalmente pelos valores obtidos com a publicidade enquanto estes novos agentes do mercado digital frequentemente já possuíam outras fontes de renda. Como explica Anderson (2009, p.12) “Agora todo um ecossistema de empresas na Web está se desenvolvendo em torno do mesmo conjunto de modelos”. Ao mesmo tempo em que a publicidade começa a migrar para estes novos espaços, começa-se a formar a percepção e o costume coletivo de que é possível e interessante consumir informação de outras fontes além dos veículos jornalísticos e das empresas de mídia de legado, gerando impacto também para a receita oriunda das vendas e assinaturas de impressos, de canais fechados de televisão. (Costa *et. al*, 2021).

É neste cenário, entendido como o início do “jornalismo pós-industrial” por Anderson, Bell e Shirky (2013), que surgem também, especialmente a partir dos anos 2000, os nativos digitais, iniciativas de jornalismo fundadas já no online, em maioria por jornalistas empreendedores que não estavam atuando em veículos tradicionais (Martínez-García e Navarro, 2019; Maurício e Almeida, 2020; Carvalho, 2020). De acordo com Salverría (2019), Martínez-García e Navarro (2019) e Díaz-Noci (2019), enquanto os grandes jornais e conglomerados de mídia realizavam esta adaptação ao ambiente virtual como uma extensão das suas atividades originais, os nativos digitais já iniciavam as suas atividades com foco neste novo espaço, valendo-se das novas ferramentas de produção disponíveis para fazer um jornalismo que já considerava as particularidades do ambiente e das relações virtuais, além do novo modo de consumir informação, implicando, invariavelmente, na adoção de modelos de negócios com aspectos inovadores e mais alinhados às características deste outro meio. Este movimento dos nativos digitais dentro do cenário nacional e as novas possibilidades de modelo de negócio para o jornalismo voltarão a ser debatidos no próximo capítulo.

A “crise do jornalismo”, como colocam Souza e Silva e Becker (2020), ganha novas proporções a partir da segunda metade dos anos 2000, com a chegada das redes sociais e dos dispositivos móveis. Conforme Anderson, Bell e Shirky (2013) e Berastegi, Gurrutxaga e Goikoetxea (2019), as redes sociais e as plataformas de *streaming*, especialmente o Facebook e o Youtube, ampliaram ainda mais a quantidade de emissores, e informações e de conteúdos disponíveis, recrutando mais uma parcela dos já repartidos recursos publicitários. Mierzejewska (2014) sintetiza todas essas transformações aceleradas na lógica que passara a imperar após a popularização da internet e que se mantém atual desde então: “as regras eram claras e fixas; agora elas são fluidas e imprevisíveis à medida que as tecnologias e os públicos mudam de forma rápida e sem instruções” (Mierzejewska, 2014, tradução nossa).

Toda esta conjuntura de novas tecnologias, mudanças na produção, distribuição e consumo de informação teve um impacto significativo para a cadeia de valor do jornalismo, afetando organizações e profissionais (Christofoletti, 2019). Nos Estados Unidos, o mesmo The New York Times que faturava 3,5 bilhões no começo do século XX viu o seu rendimento cair para 1,5 bilhão de dólares em 2013, enquanto o Facebook, à época com apenas 15 anos de existência, teve uma receita de 86 bilhões de dólares no mesmo ano (Costa *et. al*, 2021). Conforme Costa *et. al*, (2021), uma pesquisa da Escola de Mídia e Jornalismo da Universidade da Carolina do Norte mostrou que mais de um em cada cinco jornais dos pais norte-americanos foi fechado entre 2004 e 2019, deixando dezenas de comunidades sem cobertura local. Por lá, as perdas em publicidade foram tão expressivas que, em 2014, toda arrecadação das mídias

oriunda desta fonte de receita foi equivalente à angariada em 1950, quando a economia nacional era sete vezes menor (Christofoletti, 2019).

O quadro se repetiu no Brasil, como aponta Costa *et. al* (2021) à pesquisa “Atlas da Notícia” do Instituto Para o Desenvolvimento do Jornalismo, identificando o fechamento de pelo menos 81 empresas jornalísticas brasileiras entre 2011 e 2018, assim como a redução no número de jornalistas em 83% dos veículos nacionais. Christofoletti (2019) evidencia ainda mais o problema ao lembrar do declínio acentuado na circulação dos jornais impressos que, nos anos 2000, em um momento considerado positivo, alcançaram uma média diária de 7,2 milhões de exemplares em todo país, número que foi reduzido para 5,6 milhões de cópias/dia em 2017, de acordo com a Associação Nacional dos Jornais (ANS). Mais recentemente, um levantamento do Instituto Verificador de Comunicação (IVC) demonstrou que a tiragem média diária dos quinze maiores jornais brasileiros não alcançava os 400 mil exemplares em 2022⁵.

Apesar dos números desanimadores e da leitura negativa de Christofoletti em relação ao ecossistema do jornalismo brasileiro do século XXI, considerado pelo autor como “preponderantemente comercial, atualmente concentrado, familiar, predatório e refratário à inovação”, também há aspectos positivos decorrentes das transformações do digital a serem percebidos:

A grande rede não trouxe só misérias. Sua estrutura aberta e descentralizada e seu funcionamento dinâmico e fluído catalisam criatividade, inovação, colaboracionismo e diversidade. A grande rede criou, enfim, condições de fertilidade para o surgimento de diversos pequenos empreendimentos jornalísticos. (Christofoletti, 2019 p.37)

São estas reconstruções dos arranjos do jornalismo e as possibilidades vislumbradas a partir delas que serão debatidas a seguir.

⁵ Jornais impressos: circulação despenca 16,1% em 2022. **Poder360**, 31/03/2023. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/jornais-impressos-circulacao-despenca-161-em-2022/>. Acesso em 10 out 2023.

3. JORNALISMO INDEPENDENTE E OS NATIVOS DIGITAIS DE JORNALISMO NO BRASIL

Já tendo abordado a construção do jornalismo comercial e do seu modelo de negócio, assim como as circunstâncias que comprometeram a sua sustentabilidade, o presente trabalho traz neste terceiro capítulo um olhar para o jornalismo produzido no Brasil fora das organizações tradicionais, revisitando o surgimento do jornalismo independente principalmente através das produções de Marconi (1980), Reis (2017) e Gosch (2021). Em sequência, apresenta o processo de reformulação do conceito de jornalismo independente a partir da eflorescência dos nativos digitais, sustentado nos trabalhos de Ramonet (2013), Oliveira e Stipp (2015), Xavier (2015), França (2016), Assis (2017), Christofolletti (2019), Souza Silva e Becker (2022) e Patrício e Batista (2020). Reúne, ainda, as observações destes autores acerca do atual momento do jornalismo independente no Brasil, na fase dos nativos digitais, para tentar estabelecer seus contornos, e introduz, por fim, o panorama das iniciativas digitais existentes no país hoje.

3.1 O CONCEITO DE JORNALISMO INDEPENDENTE, SUA EVOLUÇÃO NO BRASIL E OS NATIVOS DIGITAIS

Ainda que o jornalismo dos séculos XIX e XX tenha sido marcado pelo surgimento, desenvolvimento e expansão dos veículos de massa, conforme mostram Traquina (2002) e Mesquita (2005), caracterizando-se, como já visto, como um jornalismo industrial, outras expressões da prática não cessaram de existir, com suas ações e evoluções sendo igualmente parte da história do jornalismo (Atton; Hamilton, 2008). Produzidos por atores que, por diferentes razões, não encontravam espaço ou não se interessavam em fazer parte da grande mídia, existiram também durante todo este período trabalhos jornalísticos considerados “alternativos” ou “independentes”, mesmo que em número muito reduzido (Gosch, 2021 *apud*. Sodré, 2004).

No Brasil, segundo Marconi (1980), estas iniciativas que fugiam às convenções e padrões da mídia tradicional surgem especialmente a partir dos anos 1960, como uma tentativa de fugir das amarras editoriais e comerciais comuns às grandes empresas de mídia, frequentemente de posse de empresários originários de outros ramos, preocupados, como já discutido, primeiramente com o lucro e, portanto, sujeitos aos interesses do mercado.

O primeiro jornal desse tipo - o Pif-Paf - surgiu em 1964 e teve duração efêmera de 8 edições quinzenais sob a direção do esquerdista Millôr Fernandes. O mesmo humorista em 1969, reunindo-se a um grupo de críticos e humoristas de esquerda (Ziraldo, Tarso de Castro, Henfil, Jaguar) funda o semanário O Pasquim. As características desta imprensa: tiragem reduzida de cada impressão; repercussão reduzida, exceções como O Pasquim, Movimento, Em Tempo; falta de esquema empresarial com trabalho semiartesanal na maioria dos órgãos; ausência de suporte financeiro adequado, caracterizada pela inexistência de anúncios comerciais, etc (Gosch, 2021, apud. Marconi, 1980, p. 307-309).

Juntam-se ainda a estas primeiras iniciativas independentes o jornal “A Manhã”, lançado em 1926 e assim autodeclarado por “ser desvinculado econômica e editorialmente de grandes grupos empresariais” (Gosch, 2021), e a revista “Realidade”, lançada em 1966, que, apesar de pertencer à Editora Abril, se considerava independente “por estar em confronto com a política do país, contra a mídia hegemônica e por quebrar tabus na imprensa” (Gosch, 2021, p. 44), entre outros. De acordo com Marconi (1980), Reis (2017) e Gosch (2021), as publicações e eventuais programas de rádio que se identificavam com esta classificação eram, no geral, esforços coletivos de jornalistas, normalmente com caráter de “projeto”, tendo como proposta principal a contraposição à mídia convencional.

Isto posto, as primeiras décadas do jornalismo independente no Brasil são marcadas, como mostram Reis (2017) e Oliveira (2019), pela criação de iniciativas que se caracterizavam mais pela oposição ideológica à tudo o que representava a grande imprensa do que pelo esforço de construção de empreendimento jornalístico com novas e diferentes estruturas e enfoques, estando mais próximas à ideia de “mídia alternativa” e do ativismo político-social e menos focadas no desenvolvimento de negócios jornalísticos possivelmente sustentáveis e rentáveis.

Já no final do século XX, dado o contexto das transformações econômicas e sociais abordadas anteriormente, com a globalização, a popularização da internet, as mudanças nos modos de distribuição e consumo da informação, a conseqüente crise do modelo do jornalismo industrial e o ingresso na era do jornalismo pós-industrial, tem-se uma mudança nas percepções sobre o jornalismo independente e nos próprios contornos do segmento, como apontam Christofolletti (2019), Reis (2017) e Gosch (2021). Enquanto os grandes veículos e conglomerados de mídia foram fortemente abalados pelo redirecionamento dos recursos publicitários, tal qual explica Miersejewska (2014), as iniciativas independentes já existentes sofreram um impacto menor. Isto porque, de acordo com Reis (2017), eram menos dependentes da publicidade, uma vez que majoritariamente não tinham o lucro como objetivo principal, além de possuírem estruturas e obrigações orçamentárias menores. Segundo Christofolletti (2019), os jornalistas, insatisfeitos com o elevado número de demissões, com a precarização das condições

de trabalho e com as novas dinâmicas das redações (impostas também pelas novidades do digital e da cultura de convergência midiática (Deuze e Witschge, 2018), passaram a enxergar no jornalismo independente uma alternativa e uma possibilidade de renovação para o trabalho jornalístico.

Começaram a ser criados, assim, “variados empreendimentos jornalísticos não vinculados a organizações tradicionais” (Christofoletti, 2019) sobre tal denominação, especialmente a partir dos anos 2000. São, como mencionados anteriormente, os nativos digitais, iniciativas fundadas já no online, em maioria por jornalistas empreendedores que não estavam atuando em veículos tradicionais (Martínez-Garcia e Navarro, 2019; Maurício e Almeida, 2020; Carvalho, 2020).

Oliveira e Stipp (2015) consideram este como um período de “laboratório” e experimentação do jornalismo independente, com jornalistas vindos das mídias de legado passando a testar, explorar e descobrir, agora com todas as possibilidades ofertadas pelo digital, o que esta outra configuração da prática podia ser. “Sem compromissos com ideologias e hierarquias, ele reinventa modos de narrar, de recepção e até mesmo o modo de se fazer jornalismo” (Oliveira; Stipp, 2015, p. 14).

Nesta segunda fase, o jornalismo independente ganha um novo sentido com iniciativas nativas digitais de diferentes os estilos, propostas e objetivos passando a integrar o grupo e contando, como mostra a literatura, com algumas características comuns que as vinculam a tal definição. Ramonet (2013) destaca a direção destes novos veículos por jornalistas, a retomada do jornalismo de investigação e também das coberturas locais, no que chama de “jornalismo de proximidade”; Xavier (2015) identifica a organização em equipes pequenas, compostas quase que exclusivamente por profissionais de comunicação e a preocupação com o desenvolvimento de “produtos editoriais inovadores e de qualidade”, além de um “baixo investimento nas áreas de marketing e publicidade”; França (2016) constata a adoção de novos modelos de negócio e a busca pelos resultados financeiros; Assis (2017) percebe a definição da liberdade editorial como prioridade máxima e uma maior abertura à participação do público nos processos produtivos; Christofoletti (2019) relata também o anseio por “mais diversidade temática nas coberturas” e Patrício e Batista (2020, p.4), por fim, reconhecem um esforço para “recuperar valores fundamentais deixados em segundo plano pelos meios tradicionais [...] e a credibilidade perdida”.

A partir das análises e constatações dos autores, pode-se compreender que este novo jornalismo independente, fruto da crise do jornalismo industrial em todas as suas acepções, representa hoje no cenário nacional uma expressão da prática não vinculada a grupos de poder

político, econômico ou mesmo midiático. Além de, não necessariamente relacionada ao ativismo político-social, editorialmente livre e aberta, mais próxima ao seu público, e, sendo esta possivelmente a mudança mais expressiva, disposta a se posicionar como um empreendimento que busca a viabilidade e a sustentabilidade financeira a longo prazo e pode obter lucro dentro, acercando-se cada vez mais de uma lógica empreendedora.

Para Saad e Silveira (2021), os nativos digitais enfrentam agora o desafio de encontrar ou criar novos arranjos que lhes permitam alcançar a sustentabilidade e conquistar mais espaço na disputa pela atenção do público, para assim consolidar-se cada vez mais como concorrentes reais da grande mídia. O atual cenário brasileiro traz perspectivas interessantes: o Mapa do Jornalismo Independente⁶, desenvolvido pela também nativa digital Agência Pública em 2016, já registra, em 2023, mais de 200 iniciativas com o perfil de organizações que produzem primordialmente conteúdo jornalístico; nascidas na rede; com esforços coletivos; e originariamente não associadas à grandes grupos de mídia, políticos, organizações ou outras empresas. Utilizando a publicação virtual como base para o desenvolvimento de um estudo sobre sustentabilidade no jornalismo empreendedor no país, Silveira e Ramos (2022) descobriram que mais de 70% das iniciativas compiladas no Mapa que se identificavam como empreendedoras já haviam atingido a sustentabilidade financeira. Pode-se interpretar tal dado como indício de que os nativos digitais têm, de fato, se proposto a explorar novos modelos de negócio e que eles estão gerando certos avanços, como se discutirá a seguir.

3.2 NATIVOS DIGITAIS E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO PARA O JORNALISMO

De acordo com Salaverría (2019), Martínez-García e Navarro (2019) e Díaz-Noci (2019), enquanto os grandes jornais e conglomerados de mídia realizavam sua adaptação ao ambiente digital como uma mera extensão das suas atividades originais, os nativos digitais já iniciavam suas atividades com foco neste novo espaço. Valendo-se das novas ferramentas de produção disponíveis para fazer um jornalismo que já considerava as particularidades do ambiente, das relações virtuais e do novo modo de consumir informação, implicavam frequentemente na adoção de modelos de negócios com aspectos inovadores e mais alinhados às características deste outro meio.

⁶ Mapa do Jornalismo Independente. **Agência Pública**. Disponível em: <https://apublica.org/mapa-do-jornalismo/>. Acesso em 10 out 2023.

Os primeiros passos para o desenho de novos modelos de negócio do jornalismo pós-industrial acontecem tanto nos veículos de legado quanto nos nativos digitais, mas estes últimos exploram mais formatos e possibilidades em todos os aspectos, visto que não possuem (e conseqüentemente não necessitam de) todas as estruturas das grandes empresas de jornalismo e mídia (Souza Silva; Becker, 2022).

Tal qual destacam os autores, a preocupação primeira dos jornais, dos conglomerados de mídia e dos próprios nativos digitais era, frente à crise, com a sobrevivência do negócio jornalístico - o que direcionou as atenções deste esforço de construção de novos modelos de negócio especialmente para as fontes de receitas possíveis, como evidencia o trabalho de Souza Silva e Becker (2022). Assim, os novos modelos de negócio do jornalismo, tanto nas grandes mídias quanto nos nativos digitais, se caracterizam mais pela abertura a novas formas de financiamento da atividade jornalística do que por uma reformulação completa do “negócio jornalístico”, com empresas do meio mantendo ou adotando, pelo menos nas duas primeiras décadas do século XXI, estruturas de custo, atividades e processos muito semelhantes aos adotados no jornalismo industrial do final do século XX, como apontado por Mierzejewska (2014).

A segunda edição da pesquisa internacional Ponto de Inflexão⁷, realizada e publicada pela organização espanhola Sembramedia em 2021, identificou mais de 30 tipos possíveis de fontes de receita sendo utilizadas por organizações jornalísticas ao redor do globo atualmente. Ainda que o relatório evidencie uma diversidade de possibilidades, a literatura indica, de acordo com a revisão de Souza Silva e Becker (2022), que as fontes de receita mais frequentes, quando considerados tanto os veículos de legado quanto os nativos digitais, são a publicidade, as subvenções, as variações dos modelos de assinatura, o financiamento coletivo e os Serviços de Valor Adicionado (SVA), como Costa *et. al* (2021) denomina a venda de subprodutos informativos como publicações especiais, conteúdos terceirizados, cursos e eventos e serviços tecnológicos relacionados à informação. Para que haja melhor compreensão acerca da natureza destas principais formas de financiamento do jornalismo, essenciais na construção dos novos modelos de negócio do ramo, objeto de estudo central deste trabalho, é válido explicar suas dinâmicas de oferta e arrecadação, a fim de iluminar os novos contornos do negócio do jornalismo, principalmente nos nativos digitais.

⁷ Ponto de Inflexão. **SembraMedia**, 2021. Disponível em: <https://data2021.sembramedia.org/pt-br/>. Acesso em: 23 out 2022

A publicidade no jornalismo aparece na forma de propaganda comercial, em anúncios em páginas físicas ou virtuais, inserções nas mídias de áudio e vídeo e no conteúdo de marca, assim como em ações e eventos desenvolvidos a partir de parcerias entre os veículos jornalísticos e as marcas anunciantes. Esta fonte de receita, tão cara ao jornalismo em todas suas fases, como enfatizam Christofolletti (2019), Costa *et. al* (2021), e Souza Silva e Becker (2022), entre outros, consiste na entrega de espaço e visibilidade pelos veículos aos anunciantes, a partir da exibição das mensagens destes segundos ao público que acompanha os primeiros. Como visto anteriormente, é o alcance a este grande, variado e agora segmentado público que motiva e sustenta a publicidade no jornalismo, como explicado na obra “*O jornalismo na era da publicidade*” de Leandro Marshall (2003). Conforme a dinâmica explicada pelo autor, as marcas pagam valores aos veículos para divulgar os seus produtos e serviços, na expectativa de alcançar mais pessoas e ampliar as suas vendas. Os veículos, por sua vez, cedem o seu espaço e a atenção do seu público em troca de recursos para financiar as suas atividades e, em certos casos, reduzir ou eliminar o custo ao consumidor final, a audiência. Marshall (2003) já identificava, mesmo no início dos anos 2000, o quanto a dependência da receita publicitária impactava outros aspectos do negócio jornalístico para além do orçamento, influenciando, segundo o autor, até mesmo na construção e seleção das notícias.

As subvenções ou subsídios, com participação cada vez maior na sustentabilidade dos negócios jornalísticos, especialmente dos nativos digitais, são recursos financeiros, auxílios de custo e/ou isenções oferecidos aos veículos por órgãos de governo, organizações não governamentais, filantrópicas, entidades, instituições e associações para a realização de atividades e produção de conteúdo que respeitem determinados requisitos, eventualmente com objetivos específicos. É uma relação que costuma exigir transparência perante ao público em relação aos valores fornecidos e as entregas jornalísticas realizadas ou, ainda, em relação ao uso para atividades de manutenção e funcionamento do empreendimento jornalístico.

As assinaturas e as suas variações são outra fonte de receita usual no negócio jornalístico, tendo como principal diferença o fato de que, nesta forma de arrecadação, é o público final, leitores, telespectadores, ouvintes, seguidores, inscritos, que pagam diretamente para ter acesso a conteúdos ou benefícios. Ramos (2021) esclarece que esta troca comercial está baseada no interesse e na necessidade do público em relação às informações que os veículos detém, podendo estes comercializarem, então, o conteúdo noticioso de diversas formas, restringindo a integralidade da produção apenas aos pagantes ou diferenciando conteúdos gratuitos de conteúdos pagos, seja a partir da contratação de planos especiais ou de limitações de acordo com a quantidade de conteúdo consumido, através de paywalls e outras ferramentas

de bloqueio. Integram este grupo de fonte de receita as assinaturas pagas de impressos e jornais digitais, de canais jornalísticos, de newsletters e de memberships, variações estas que costumam possuir valores módicos, não proibitivos, a fim de estimular a compra dos produtos a partir da noção de que preços mais baixos são capazes de converter um maior número de pessoas em assinantes. Christofolletti (2019), Costa *et. al* (2021) e Ramos (2021) apontam em seus trabalhos o desafio que as assinaturas representam tanto para os veículos tradicionais quanto para os nativos digitais hoje, com um público cada vez mais resistente à ideia de pagar por conteúdo noticioso e a consequente diminuição nos montantes arrecadados com estas estratégias.

O financiamento coletivo, também conhecido como *crowdfunding*, é definido por Felinto (2013, p.4) como “um processo em que o próprio público colabora para o financiamento de um projeto”. No jornalismo, profissionais e organizações apresentam ideias de reportagens, de projetos ou até mesmo de criação de novos veículos a um público já existente ou em potencial, e recebem então apoio financeiro em valores abertos ou pré-fixados para custear as despesas destas atividades, como mostra Vieira de Araújo (2016), podendo, ainda, tal apoio estar associado à garantia de um benefício posterior, como acompanhamento e participação nas etapas de produção do material ou de entregas extras para os financiadores. Segundo o autor, o *crowdfunding* está alicerçado no sentido de participação e decisão ofertado ao público, que se percebe como um “autêntico colaborador do processo produtivo”, sendo o grupo de apoiadores normalmente constituído por indivíduos que compartilham das mesmas ideias e visões que os jornalistas ou empresas e que estimam informações as quais só terão acesso caso incentivem e contribuam com o trabalho jornalístico necessário. Ainda conforme Araújo (2016), o financiamento coletivo é capaz de proporcionar uma maior liberdade ao trabalho do jornalista, além de uma relação mais próxima com o público, mas pode levantar questionamentos éticos, demandando um alto grau de transparência entre a organização jornalística e o público, sendo indispensável a prestação de contas.

Por fim, os Serviços de Valor Adicionado (SVAs), como classifica Costa *et al* (2021) a partir de expressão emprestada da indústria das telecomunicações, são uma nova fonte de receita para modelos de negócio em que os empreendimentos jornalísticos não se limitam a oferecer apenas informação. Segundo Costa (2014, 2021), os SVAs são produtos que não decorrem da atividade-chave principal da empresa, e, portanto, também não são a fonte principal de recursos, mas sim um complemento hoje indispensável aos negócios jornalísticos. Para o autor, os SVAs eficientes são aqueles “capazes de ajudar a promover o principal serviço e assim trazer faturamento” (Costa, 2014, p. 55), podendo incluir, no campo do jornalismo, desde subprodutos do conteúdo informativo até serviços tecnológicos relacionados com a

produção de informação, por vezes a partir de parcerias com entidades de outros setores. Entram, portanto, no grupo dos SVAs serviços como pesquisas, análises, dossiês, publicações especiais terceirizadas, livros, eventos, workshops, cursos e até serviços de e-mail, hospedagem, compra e venda, pesquisa. Costa (2014) explica que esta fonte de receita baseia-se na confiança do público final ou de outras empresas na qualidade dos serviços oferecidos e das entregas realizadas pelos veículos ou, ainda, na percepção de que tais SVAs facilitarão os processos e reduzirão os esforços necessários dos indivíduos e empresas. Um bom desempenho em vendas de SVAs estaria, assim, diretamente associado a uma percepção positiva do público e das empresas em relação a expertise e confiabilidade do negócio jornalístico em questão.

Os resultados do estudo publicado pela SembraMedia em 2021 atestam que, diferentemente dos veículos de legado, que ainda possuem a publicidade como principal fonte de receita⁸ (Pesquisa *O Valor da Publicidade no Brasil*, 2021), as iniciativas jornalísticas nativas digitais já são financiadas principalmente pelas subvenções oriundas de fundações e corporações privadas, investidores filantrópicos e organizações governamentais. Em 2020, os subsídios fornecidos por estes apoiadores correspondiam a 32% da receita total dos empreendimentos nativos digitais entrevistados, enquanto a publicidade era responsável por 21% das entradas financeiras. A terceira fonte de receita mais importante eram os SVAs, classificados pela pesquisa como “serviços de consultoria” e “serviços de conteúdo”, com os valores provenientes destas atividades representando 17% do orçamento total das organizações. As receitas de público, que no estudo abrangeram ganhos com assinaturas e suas variações como financiamento coletivo, doações e eventos, geraram apenas 6% da arrecadação anual.

Em comparação com 2016, ano de realização da primeira edição da pesquisa, todas as fontes de receita, com exceção das subvenções, tiveram redução na participação orçamentária. Por outro lado, o estudo também identificou um crescimento no valor total das receitas arrecadadas pela maioria das iniciativas entrevistadas em relação à primeira análise, registrando ainda que, neste intervalo de quatro anos, 15% das organizações que não informaram proventos no primeiro estudo passaram a obter rendimentos. Tais informações evidenciam os contextos e desafios discutidos neste capítulo, reforçando a relevância e a urgência das reflexões sobre os modelos de negócio no jornalismo, incluindo a análise a ser realizada no presente trabalho.

⁸ O valor da publicidade no Brasil. Projeto de pesquisa desenvolvido pela Deloitte a partir de contratação pelo Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP). Disponível em: <https://www.abap.com.br/wp-content/uploads/2021/09/deloittevalorpublicidadeptdigital.pdf>. Acesso em 02 out 2022.

4. METODOLOGIA E ANÁLISE

Este capítulo retoma, à luz dos contextos e temáticas já abordados, o problema de pesquisa principal e os objetivos desta monografia, detalhando, com o apoio de Yin (2001), Sampieri, Collado e Lucio (2013), Vidal (2013), Kripka, Scheller e Bonotto (2015) e Marconi e Lakatos (2021), a natureza da pesquisa e as técnicas empregadas no desenvolvimento da sua base teórica e análise, tratando também dos critérios de escolha e definição dos objetos de estudo e dos entrevistados. Apresenta, ainda, a integralidade da análise proposta, introduzindo as iniciativas jornalísticas do JOTA com o auxílio de Viri e Samor (2018), NativoJor (2019), Padoa e Nunes (2020); da Lupa, a partir de Dourado e Alencar (2020) e Nóbrega (2021), e do Nexo Jornal, sustentada nos trabalhos de Spagnuolo, (2016), Ventura (2018), Farias, Sousa e Rodrigues (2018), Vieira (2019) e NativoJor (2019), examinando os modelos de negócio dos empreendimentos com o emprego da ferramenta Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011); e, por fim, realizando um comparativo das três experiências, desenvolvendo algumas reflexões sobre o futuro dos negócios de jornalismo com o apoio dos autores que embasaram a construção teórica, especialmente Christofolletti (2019) e Costa *et. al* (2021).

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tal qual exposto nos capítulos anteriores, as transformações decorrentes da popularização da internet no final do século XX impactaram enormemente as formas de distribuição e consumo da informação, modificando as expectativas do público, redirecionando os recursos publicitários e gerando a crise, como denomina Christofolletti (2019), do tradicional modelo de negócio do jornalismo. O jornalismo pós-industrial, entretanto, traz novos arranjos para o campo, com o surgimento dos nativos digitais e a multiplicação dos veículos independentes em um movimento cada vez mais comum de empreendedorismo no jornalismo. Estas iniciativas enfrentam, hoje, o desafio de construir novos modelos de negócio capazes de garantir a sustentabilidade das suas atividades.

É frente a esta conjuntura que se origina e justifica o problema de pesquisa deste trabalho: como os empreendimentos jornalísticos brasileiros nativos digitais ditos independentes como a *Lupa*, o *Jota* e o *Nexo Jornal* construíram os seus modelos de negócio e quais as estratégias adotadas se mostraram mais eficientes e relevantes para a sustentabilidade desses negócios? Além do objetivo central de responder a este questionamento, esta monografia se propõe a comparar as estruturas de negócio dos empreendimentos selecionados, detectando

características comuns e divergentes e tentando estabelecer possíveis conexões entre tais fatores e o desempenho econômico de cada iniciativa, trazendo, ainda, reflexões acerca destas três experiências como indicativos do futuro dos empreendimentos jornalísticos independentes no país.

Este é um trabalho de pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e proposta comparativa, conforme as definições de Yin (2001). Trata-se de um estudo de caso, tendo como objeto as experiências de negócio do JOTA, da Lupa e do Nexo Jornal. De acordo com o autor, este é um método que “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”, em consonância, portanto, com o propósito desta monografia. Os estudos desta natureza, como apontam Yin (2001) e Marconi e Lakatos (2021), costumam se valer das técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, podendo ainda recorrer às entrevistas, sendo as três utilizadas na elaboração do presente trabalho.

Segundo Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa bibliográfica, que abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação a uma temática específica, tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com os materiais já produzidos acerca do assunto de interesse, permitindo assim a construção da base teórica que sustenta a análise e as reflexões subsequentes. É por estas razões que a técnica é empregada no desenvolvimento desta monografia na forma de revisão literária, aqui incluindo livros, dissertações, teses, artigos e demais publicações relevantes sobre a história e natureza do jornalismo; consolidação do campo enquanto negócio; conceituação, construção e ferramentas de análise de modelos de negócios; negócios nativos digitais; jornalismo independente; jornalismo empreendedor; e as experiências das iniciativas jornalísticas selecionadas. Como frisam as autoras, a técnica não consiste apenas na repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas propicia a sua investigação a partir de novos enfoques e abordagens, levando a conclusões potencialmente inovadoras (Marconi; Lakatos, 2021).

A pesquisa documental, de acordo com Kripka, Scheller e Bonotto (2015), pode ser uma estratégia complementar a outras técnicas de pesquisa, com os documentos sendo utilizados para comprovar ou descartar os apontamentos da bibliografia, por exemplo, ou para ensejar novas reflexões e análises a partir de fatos e casos concretos atestados por eles. Esta técnica difere-se da pesquisa bibliográfica porque, como explicam as autoras, dedica-se ao exame de fontes primárias, “as quais não receberam nenhum tratamento analítico” (Kripka, Scheller e Bonotto, 2015). Neste trabalho, recorre-se à pesquisa documental para construir base teórica, com uso de materiais informativos sobre o jornalismo digital (Relatório Internacional Ponto de

Inflexão, publicado pela organização SembraMedia em 2021), para definir os objetos da análise, tendo o Mapa do Jornalismo Independente no Brasil, publicado e atualizado pela Agência Pública desde 2016 como ponto de partida para a seleção das iniciativas jornalísticas examinadas e também para o desenvolvimento da mesma.

As entrevistas, por sua vez, objetivam alcançar informações “relevantes e significativas”, necessárias à compreensão dos fenômenos estudados e que não possam ser obtidas de outra maneira, como esclarecem Marconi e Lakatos (2021). São apontadas pelas autoras como “o instrumento de excelência da investigação”, servindo para a averiguação de fatos, determinação de opiniões, descoberta de plano de ações e de condutas futuras (Marconi e Lakatos, 2021). A fim de conhecer e entender os detalhes do processo de definição, evolução e transformação dos modelos de negócio e estratégias de sustentabilidade dos empreendimentos jornalísticos escolhidos, a análise é realizada, no caso do JOTA e da Lupa, também com base em entrevistas semi-estruturadas com profissionais em posições de liderança nestas organizações através de plataformas de vídeochamada. Tais entrevistas foram conduzidas a partir das perguntas norteadoras propostas pelos próprios autores da ferramenta de análise e comparação, detalhada a seguir, no livro “Business Model Generation” (2010), em que apresentam e orientam o uso da mesma, como já exposto. São elas:

1. Em relação ao segmento de clientes:

“Para quem se cria valor?” ; “Quem são os consumidores mais importantes?”

2. Em relação à proposta de valor:

“Que valor se entrega ao cliente?”; “Qual problema se está ajudando a resolver?”; “Que necessidades estão sendo satisfeitas?”; “Que conjunto de produtos e serviços estão sendo ofertados para cada segmento de clientes?”

3. Em relação aos canais:

“Através de quais canais os segmentos de clientes são contatados?”; “Como os clientes são alcançados?”; “Como os canais se integram?”; “Qual canal funciona melhor?”; “Quais canais apresentam melhor custo-benefício?”; “Como os canais estão integrados à rotina dos clientes?”

4. Em relação ao relacionamento com os clientes:

“Que tipo de relacionamento já foi estabelecido com cada segmento de cliente?”; “Qual o custo de cada um?”; “Como se integram ao restante do modelo de negócio?”

5. Em relação às fontes de receita:

“Quais valores os clientes estão dispostos a pagar?”; “Pelo que eles pagam atualmente?”;

“Como pagam?”; “O quanto cada fonte de receita contribui para o total?”

6. Em relação aos recursos principais:

“Que recursos principais a proposta de valor, os canais de distribuição, o relacionamento com os clientes e as fontes de receita requerem?”

7. Em relação às atividades-chave:

“Que atividades-chave a proposta de valor, os canais de distribuição, o relacionamento com os clientes e as fontes de receita requerem?”

8. Em relação às parcerias principais:

“Quem são os principais parceiros?”; “Quem são os fornecedores principais?”; “Que recursos principais são adquiridos de parceiros?”

9. Em relação à estrutura de custo:

“Quais são os custos mais importantes no modelo de negócio?”; “Quais são os recursos principais mais caros?”; “Quais são as atividades-chave mais caras?”

Neste trabalho optou-se pelo método semi-estruturado para garantir maior liberdade à entrevistadora e aos entrevistados para que, sendo necessário, a entrevista pudesse ser conduzida por outros caminhos, adicionando ou removendo questionamentos, a fim de obter o melhor resultado possível. A análise do modelo de negócio do Nexo, dada a indisponibilidade de entrevista com o veículo, foi desenvolvida a partir da pesquisa bibliográfica e documental.

Assim, o trabalho recorre à ferramenta de Osterwalder e Pigneur (2011), o *Business Model Canvas*, para construir e comparar os modelos de negócio dos objetos de análise, a partir dos dados coletados na pesquisa bibliográfica, documental e nas entrevistas na tentativa de responder ao problema e aos objetivos de pesquisa, desenvolvendo tal proposta à luz do que orientam Yin (2001) e Vidal (2013) sobre os estudos de caso e de esforços comparativos, respectivamente. A opção por esta ferramenta se deve a sua relevância para as discussões sobre modelos de negócio, como aponta Coes (2014), o que, conforme Sette da Silva (2014), decorre das suas características de completude, fácil visualização e compreensão, além da possibilidade de aplicação a diferentes áreas. É esta comparação oportunizada pelo *Canvas* que origina, também, as reflexões acerca destas três experiências e dos insights que elas proporcionam sobre o futuro dos empreendimentos jornalísticos no país.

4.1.1 Amostra: seleção das iniciativas

A definição da amostra, isto é, dos casos a serem estudados, se deu, como orientam Sampieri; Collado e Lucio (2013); e Marconi e Lakatos (2021), a partir do uso de filtros para a escolha das iniciativas. O primeiro deles foi o Mapa de Jornalismo Independente da Agência Pública, como mencionado. A adoção deste trabalho pré-existente como ponto de partida permitiu a economia de esforços na identificação de empreendimentos jornalísticos brasileiros com o perfil adequado para esta análise, visto que o Mapa conta apenas com as iniciativas nativas digitais, originalmente não associadas a grandes grupos de mídia, políticos, organizações ou empresas, e fruto de projetos coletivos.

O segundo filtro foi a determinação de que os empreendimentos estudados precisariam possuir relevância tanto para o meio jornalístico quanto para o público. Tal avaliação foi feita com base em dois critérios: reconhecimento através de premiações jornalísticas internacionais e a presença digital com alcance mínimo de 100 mil pessoas, estimado a partir da soma do número de seguidores nas principais redes sociais (Instagram, Facebook, Youtube e Twitter)⁹.

A etapa seguinte de definição da amostra foi a limitação de quantas e quais iniciativas seriam, de fato, objeto da análise. No intento de examinar os modelos de negócio dos nativos digitais de jornalismo brasileiro da forma mais ampla possível, evitando investigar apenas um perfil de veículo, optou-se por trabalhar com a análise e comparação do modelo de negócio de três empreendimentos, todos com propostas de atuação distintas, a fim de abraçar a versatilidade dos negócios jornalísticos no contexto do jornalismo independente no país hoje.

Assim, respeitando estes parâmetros, foram selecionadas, considerando então interesse e grau de familiaridade da autora deste trabalho, a Lupa, veículo jornalístico e hub de combate à desinformação reconhecido como “Melhor Iniciativa de Credibilidade” no prêmio Digital Media Awards Américas 2023¹⁰ e detentor de mais de 925,8 mil seguidores; o JOTA, portal de nicho dedicado à cobertura jornalística das instituições brasileira premiado como “Melhor Startup de Informação Digital” na World Digital Media Awards 2019¹¹ e possuidor de mais de

⁹ KEMP, Simon. Digital 2023: Brazil – DataReportal – Global Digital Insights. 12/02/2023. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-brazil>. Acesso em: 11. Out. 2023.

¹⁰ Lupa é premiada no Digital Media Awards Americas pela cobertura das eleições de 2022. Disponível em: <https://lupa.uol.com.br/institucional/2023/05/17/digital-media-awards-americas-2023>. Acesso em: 17 out. 2023.

¹¹ JOTA vence prêmio de melhor startup de informação digital do mundo. Disponível em: <https://www.jota.info/blog/jota-vence-premio-de-melhor-startup-de-informacao-digital-do-mundo-02062019>.

514,3 mil seguidores; e o Nexo, jornal diário digital focado na contextualização das pautas e vencedor do Online Journalism Awards 2017¹² na categoria “excelência geral em jornalismo on-line – pequenas redações”, com mais de 1,7 milhão de seguidores.

4.1.2 Amostra: seleção dos entrevistados

Na definição dos nomes foram selecionados aqueles que atuam de forma direta ou em áreas suficientemente próximas à gestão dos negócios, com a ciência de que, por diversas razões, tais personalidades podem estar indisponíveis para contribuir com este estudo, gerando, assim, alterações nesta relação. Para analisar o modelo de negócio da Lupa, foi conduzida entrevista com a diretora-executiva, Natália Leal. Para estudar o JOTA, entrevistou-se a co-fundadora da empresa e diretora de audiências, Laura Diniz. Por fim, para analisar o modelo do Nexo Jornal, desejava-se entrevistar Renata Rizzi, co-fundadora e diretora de finanças e estratégia do veículo. Tentou-se contato com o jornal e com a própria sócia-fundadora por algumas vezes, todas sem retorno. Os contatos iniciais foram realizados através da rede social profissional LinkedIn.

4.2 ANÁLISE

4.2.1 O JOTA

Classificado por Padoa e Nunes (2020) como um “veículo de nicho”, o JOTA foi fundado como iniciativa jornalística nativa digital em setembro de 2014 pelos jornalistas Felipe Seligman e Felipe Recondo, ambos especializados na cobertura do setor judiciário e até então atuantes em veículos da grande mídia, respectivamente na Folha de São Paulo e no Estado de São Paulo (JOTA, 2023). O JOTA surge originalmente como um portal de notícias sobre os acontecimentos do meio jurídico (Padoa; Nunes, 2020), proposta oriunda da percepção dos fundadores que de havia uma lacuna na produção de conteúdo relacionado ao segmento no

Acesso em: 17 out. 2023.

¹² Qual o significado do prêmio recebido pelo 'Nexo' para o jornalismo no Brasil. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/10/09/Qual-o-significado-do-pr%C3%AAmio-recebido-pelo-Nexo-para-o-jornalismo-no-Brasil>. Acesso em: 17 out. 2023.

Brasil, assim como uma demanda por tal material (Padoa; Nunes, 2020), conforme já exposto por Seligman:

Para o leitor comum que quer apenas estar bem informado, muito do que abordávamos era muito técnico e difícil. Portanto, não tínhamos um grande número de leitores para esses tipos de artigos. [...] Por outro lado, tínhamos pessoas que precisavam de informações mais detalhadas porque estavam trabalhando nesse campo, como advogados ou investidores. Você estava no limbo, escrevendo para um público que não queria necessariamente ler essa cobertura, embora não fosse capaz de entrar em detalhes suficientes para as pessoas que queriam (Padoa; Nunes *apud*. Flueckinger, 2020, s.p.).

Como em qualquer outro empreendimento, a fundação demandou recursos econômicos, tendo os jornalistas recorrido a familiares e amigos para financiar o lançamento da iniciativa e conseguido arrecadar “centenas de milhares de reais” que viabilizaram os primeiros meses de operação (NativoJor, 2019). Assim, o JOTA, nomeado em alusão à pronúncia da primeira letra das expressões “jornalismo” e “justiça” (JOTA, 2023), deu início a sua cobertura jornalística do meio jurídico nacional com uma equipe de cinco repórteres, localizados em Brasília e dispostos, no entendimento de Viri e Samor (2018), a fazer aquilo que a grande mídia não fazia: ouvir e entender as necessidades de informação do seu público-alvo para, a partir delas, “direcionar a apuração e o formato dos conteúdos”.

Desde o princípio, o veículo foi idealizado com fins lucrativos, mas, para atrair e fidelizar seu público-alvo, o site foi lançado sem *paywalls*, disponibilizando todo o seu conteúdo de forma gratuita pelos primeiros meses, em uma aposta de que a exclusividade e a qualidade do material produzido seriam suficientes para que as pessoas pagassem pelos produtos e serviços do JOTA (NativoJor, 2019). Em 2015, os fundadores da iniciativa concluíram que o trabalho desenvolvido já estava maduro o suficiente para que pudessem cobrar por ele, adotando, assim, um modelo de “*paywall* poroso”, como define Costa (2021), com planos de assinatura para acesso irrestrito e conteúdos exclusivos no site. Até então, os custos da operação eram financiados majoritariamente pelo montante obtido à época do lançamento, ainda que o empreendimento já estivesse explorando outras fontes de receita (NativoJor, 2019).

No mesmo ano, a direção do JOTA entendeu que a empresa se beneficiaria de uma gestão mais técnica, capaz de contribuir para a formatação e precificação dos produtos e serviços do veículo, assim como para a administração dos custos, visando a sustentabilidade e rentabilidade do negócio (NativoJor, 2019). Como exposto no site NativoJor, produzido pela

jornalista Fernanda Giacomassi, foi neste contexto que o engenheiro de telecomunicações francês Marc Sangarné, com vasta experiência na liderança de companhias do meio, tornou-se sócio da iniciativa, assumindo o posto de CEO e passando a liderar a frente comercial do veículo. Em entrevista à jornalista, Sangarné conta sobre as experimentações com o conteúdo e com as fontes de receita durante o referido período:

Teve Google Ads, banner. E teve muita tentativa e erro. Não tínhamos no começo uma visão clara do que ia ter. O desenvolvimento da estrutura do site apareceu com as demandas. Encontros, pessoas dizendo que pagariam por determinado tipo de serviço. Assim, naturalmente as coisas aconteceram. No caso da publicidade, vimos que ela não gerou uma receita significativa. E outras fontes também não funcionaram. [...] Mas nossa sustentabilidade chegou um ano após o lançamento. Justo quando o dinheiro do investimento inicial estava acabando (NativoJor, 2019).

Foi, portanto, combinando o conhecimento da equipe de jornalistas, os *insights* levantados a partir da escuta do público, a profissionalização da gestão e o investimento inicial recebido que o JOTA conseguiu desenvolver um modelo de negócio capaz de levar a empresa à sustentabilidade ainda no seu primeiro ano, apontado, como já visto, como um período nevrálgico para a sobrevivência dos negócios pela pesquisa *Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida* do SEBRAE-SP. A priorização das estratégias de manter o foco da cobertura nas necessidades do público e de empregar a tecnologia e os uso de dados no conteúdo e nos SVAs oferecidos (Nativojor, 2019) também permitiu que o JOTA alcançasse, de acordo com a primeira edição da pesquisa internacional *Ponto de Inflexão da Sembramedia*, um faturamento superior à 500 mil dólares ainda em 2016, menos de dois anos após o seu lançamento (Padoa; Nunes, 2020). Em 2018, com quatro anos de operação, o faturamento já chegava aos 1,8 milhão de dólares (Viri; Samor, 2018). O crescimento se manteve e, em 2020, o veículo arrecadou mais de 2 milhões de dólares apenas com as receitas oriundas das assinaturas, conforme a segunda edição da pesquisa *Ponto de Inflexão*, publicada em 2021.

Desde a sua fundação até o presente momento, as estruturas e o modelo de negócio do JOTA passaram por diversas transformações. Para realizar a análise do empreendimento e a construção do seu Business Model Canvas tal qual proposto neste trabalho, serão consideradas as características atuais de cada elemento do negócio. Este processo se sucederá conforme orientado por Osterwalder; Pigneur (2011), respeitando a ordem de análise dos campos proposta pelos autores e já apresentada anteriormente. Faz-se a ressalva de que fatores da história da

iniciativa entendidos como essenciais para o alcance e manutenção da sustentabilidade serão levados em conta no exercício comparativo também desenvolvido neste capítulo.

Osterwalder; Pigneur (2011) sugerem que análises e construções de modelos de negócio iniciem com a identificação dos clientes atendidos, visto que a existência de um negócio seria justificada primeiramente pela solução de uma necessidade ou dor de alguém ou de um grupo de pessoas. Em novembro de 2023, de acordo com as informações disponibilizadas no site do empreendimento, com a literatura existente e com a entrevista realizada com a sócia-fundadora e diretora de audiências Laura Diniz, o JOTA atende a três *Segmentos de clientes*: as pessoas físicas que consomem os produtos do site enquanto portal de notícias; as pessoas jurídicas de direito público e privado que buscam as informações e serviços exclusivos dos pacotes JOTA PRO; e as organizações que atuam como anunciantes e patrocinadoras e buscam visibilidade perante a audiência qualificada e a associação com a marca.

Como explicam os autores, os diferentes segmentos de clientes são atraídos por diferentes *Propostas de Valor* (Osterwalder; Pigneur, 2011) de modo que, para o primeiro grupo, o valor parece estar no “material exclusivo, de qualidade e que não pode ser encontrado em outro lugar” (Padoa; Nunes, 2020) disponibilizado no site da iniciativa e examinado mais adiante. Laura explica que, para o segundo grupo, mais seletivo, o valor reside também na qualidade e exclusividade deste conteúdo jornalístico e analítico, mas ainda mais no aprofundamento e na personalização das informações entregues através dos SVAs inclusos nos pacotes do JOTA PRO, detalhados adiante, assim como na confiança de que tais informações serão úteis em decisões corporativas. O terceiro grupo, por sua vez, percebe valor e se interessa pela visibilidade do veículo perante a audiência qualificada do meio político, jurídico e empresarial do país (JOTA, 2023).

Cada perfil de cliente, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), conhece o empreendimento, consome seus produtos e serviços e se comunica com a empresa através de *Canais* específicos. No caso do JOTA, a descoberta e o primeiro contato costumam ocorrer de forma orgânica (NativoJor, 2019), sendo o site o principal canal para todos os grupos nas fases de conhecimento e avaliação da proposta de valor, o que, de acordo com Laura, não se repete nas fases de compra, entrega e pós-venda. Para as pessoas físicas, que segundo a diretora de estratégia constituem a maior parcela da audiência do JOTA, o site é também o canal pelo qual acontece o processo de compra, a entrega e o atendimento pós-venda, visto que é possível, através da página, adquirir o pacote JOTA Info, consumir os conteúdos jornalísticos e entrar em contato direto com a iniciativa através da página “Fale Conosco”, que, conforme Laura, tem se mostrado eficiente para solucionar necessidades deste segmento de clientes. Já para as

pessoas jurídicas, empresas, organizações e instituições assinantes do JOTA PRO, além de anunciantes e patrocinadores, o principal canal durante o processo de compra é o e-mail, uma vez que os valores são negociados caso a caso e as tratativas são feitas majoritariamente por este meio. Os canais de entrega e pós-venda também variam para estes dois segmentos de clientes: enquanto os assinantes do JOTA PRO recebem os produtos e serviços contratados através do site, do e-mail, do Whatsapp e até mesmo por plataformas de vídeo chamada (NativoJor, 2019), patrocinadores e anunciantes recebem o espaço publicitário de acordo com o formato contratado, assim, os canais de entrega podem ser o site, as redes sociais, o e-mail, outras plataformas ou até mesmo exposição direta em eventos. Por fim, o atendimento pós-venda para estes dois grupos acontece através dos mesmos canais, sendo eles principalmente o e-mail, o Whatsapp e também o contato telefônico.

O *Relacionamento com Clientes*, por sua vez, acontece a partir da lógica do foco no usuário, como pontuam Padoa e Nunes (2020), com profundidade, frequência e estilo de interação variando conforme o perfil de cliente e produto ou serviço contrato, mas sendo estas sempre balizadas pelo contato direto e por uma escuta ativa e aberta, como o sócio Marc Sangarné e a diretora de produto Patrícia Gomes expõem, respectivamente: “A gente fala com o cliente para saber o que ele precisa, o que que interessa. É uma relação totalmente interativa” (NativoJor, 2019); “Nós estabelecemos muitos níveis de relação, e isso também tem a ver com o tipo de plano e de assinatura que o usuário tem. [...] Eventualmente, quando estamos pensando em fazer uma melhoria para um produto, pegamos alguns para conversar” (Padoa; Nunes, 2020). De acordo com a diretora de estratégia Laura Diniz, o contato com o público geral e os clientes do JOTA Info também é direto, ainda que mais limitado, através dos canais já expostos e encaixando-se na categoria que Osterwalder e Pigneur (2011) denominam como “Assistência Pessoal”, em que há a possibilidade direta de comunicação com um representante da empresa. Já para clientes JOTA PRO e anunciantes e patrocinadores, o contato é mais próximo, incluindo até mesmo representantes específicos para cada cliente, no que os autores classificam como “Assistência Pessoal Dedicada”.

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que, quando as propostas de valor são oferecidas com sucesso aos clientes, através dos canais certos e com o tipo de relacionamento certo, isso resulta em *Fontes de Receita*. Neste sentido, o JOTA possui hoje três fontes de receita: as assinaturas, incluindo o JOTA Info e as diferentes modalidades do JOTA PRO; SVAs, principalmente a produção e promoção de eventos online e presenciais; e a publicidade, incluindo branded content, editoriais e projetos patrocinados e anúncios nas newsletters (JOTA, 2023). O veículo trabalha com “preços predefinidos baseados em variáveis estatísticas”

(Osterwalder; Pigneur, 2011) em todos os seus produtos e serviços, mas o único que possui preço de lista (fixo) é o JOTA Info, que oferece acesso ilimitado às matérias e análises publicadas no portal, além de newsletters, por 19,90 reais mensais. O JOTA PRO, por sua vez, possui duas modalidades de contratação, Insight e Expert, ambas válidas para as três verticais (Poder, Saúde e Tributos), com diferentes benefícios e valores variando de acordo com as necessidades e o número de colaboradores de cada empresa (JOTA, 2023). “A precificação é bastante individualizada, vendemos, por exemplo, créditos de consultoria. [...] Empresas de porte médio pagam uma média de 350 reais mensais, e empresas de grande porte 5000 reais mensais”, explica Laura Diniz. As assinaturas, segundo Laura, são responsáveis pela maior parte da arrecadação do negócio, representando 80% do total de entradas, sendo que 75% desse montante tem origem no JOTA PRO e apenas 5% no JOTA Info. A publicidade e os SVAs respondem, portanto, pelos 20% restantes, sendo que, deste percentual, a maior parte advém dos serviços de produção e promoção de eventos, seguido pelo branded content, com a publicação de matérias sobre a atuação das empresas anunciantes ou temas relevantes para as mesmas no portal do JOTA, pelas coberturas especiais patrocinadas e materiais multimídia desenvolvidos sob o guarda-chuva do Estúdio Jota, e, por último, pela inserção de anúncios nas diversas newsletters da iniciativa. Em 2023, a empresa estima um faturamento de cerca de 26 milhões de reais, considerando todas as fontes de receita.

No modelo de negócio do JOTA, são os recursos financeiros que permitem a aquisição dos demais *Recursos Principais*. Além dos ativos financeiros, a operação do veículo demanda os outros três tipos elencados por Osterwalder e Pigneur (2011), sendo os recursos físicos a sede principal localizada na cidade de São Paulo, os dois escritórios de apoio em São Paulo e Brasília (JOTA, 2023) e todo o aparato de tecnologias, ferramentas e utensílios associados às demandas do fazer jornalístico e da criação dos produtos e serviços digitais. Os recursos intelectuais, por sua vez, correspondem aos softwares e ferramentas de inteligência artificial desenvolvidos pela marca JOTA, que possibilitam a produção de conteúdo para o JOTA Info e o JOTA PRO e também a entrega de determinados SVAs para este segundo. Quanto aos recursos humanos, o veículo conta atualmente com cerca de 100 colaboradores diretos e indiretos, sendo este, na visão de Laura, o recurso de maior importância, juntamente com o financeiro, para o pleno funcionamento da empresa. É a combinação de todos eles que permite, portanto, a entrega da proposta de valor, o que acontece a partir da execução das suas *Atividades-Chave*.

Em novembro de 2023, o JOTA se identifica da seguinte forma em seu site oficial:

Uma startup de jornalismo com a missão de trazer previsibilidade e transparência para as instituições brasileiras. Nós unimos jornalismo e tecnologia para oferecer um serviço de inteligência política e jurídica que ajuda as empresas que atuam no Brasil a preverem as movimentações nos Três Poderes e entenderem os rumos da política nacional (JOTA, 2023).

Esta definição demonstra a evolução da iniciativa ao longo dos últimos nove anos, passando de um portal de notícias sobre o meio jurídico para uma empresa dedicada à cobertura jornalística e análise jurídica e política das instituições dos três poderes do Brasil que também oferta diversos "Serviços de Valor Adicionais" relacionados a estas áreas, unindo ambas as atividades no que é classificado como um exclusivo "serviço de inteligência". Assim, pode-se compreender que estas são as atuais atividades-chave do negócio: produção de conteúdo de caráter jornalístico e analítico e prestação de SVAs ligados à informação política e jurídica.

A produção de conteúdo do veículo está estruturada em dois pilares principais, que se diferenciam pela natureza das informações, pelos formatos e pelo público ao qual são destinados, como já visto. O primeiro é o do JOTA enquanto portal de notícias, consistindo na produção de conteúdo noticioso e analítico sobre os três poderes para o site e para newsletters, voltado especialmente para pessoas físicas com interesse em tais áreas (NativoJor, 2019; Padoa; Nunes, 2020). O segundo é o do JOTA PRO, que abrange a produção de conteúdo informacional e analítico exclusivos (newsletters, relatórios), a partir do uso de tecnologia e monitoramento de dados, dividindo-se em três verticais: Poder, Saúde e Tributos, e desenvolvido para atender às necessidades de organizações privadas e públicas, fornecendo informações "concretas, profundas e confiáveis" capazes de auxiliar nos processos de tomada de decisão (JOTA, 2023). Além destes dois pilares, a produção de conteúdo do JOTA ainda abrange o JOTA Discute e o Estúdio JOTA, vertentes que alocam, como visto, as matérias de branded content e os especiais multimídia, ambos ainda voltados para a audiência da própria iniciativa. Quanto aos SVAs, hoje o empreendimento disponibiliza, dentro dos pacotes do JOTA PRO, ferramentas preditivas que utilizam ciência de dados para permitir monitoramento das pautas de maior interesse de cada cliente, e também consultorias semanais e sob demanda com jornalistas e especialistas parceiros. Estão dentro do grupo do SVAs ainda os eventos online e presenciais (JOTA, 2023).

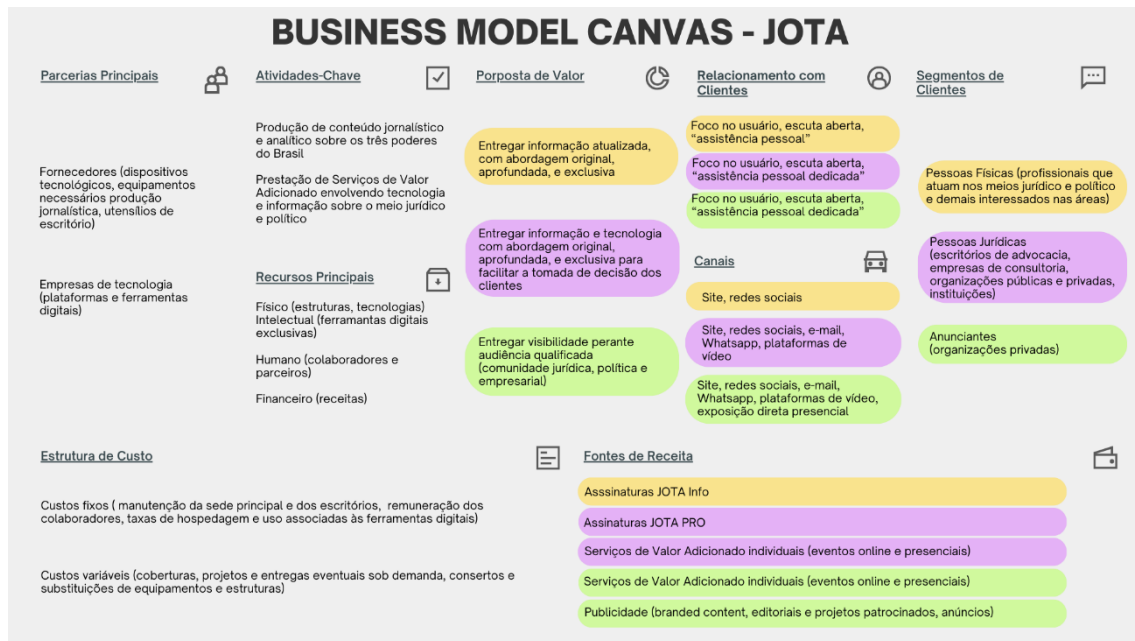
Muitos dos aspectos práticos envolvidos na execução destas atividades-chave pressupõem, como colocam Osterwalder e Pigneur (2011), recursos materiais, tecnológicos e intelectuais que precisam ser buscados fora do próprio empreendimento, demandando então relacionamentos com *Parceiros Principais*. No caso do JOTA, como a produção do conteúdo

jornalístico e também dos SVAs é feita majoritariamente pela equipe do veículo (JOTA, 2023), há um número menor de parceiros fixos, de forma que figuram como principais, portanto, seus fornecedores de dispositivos tecnológicos; de equipamentos utilizados no trabalho jornalístico e de escritório e as empresas de tecnologia que detêm as plataformas, ferramentas e softwares utilizados pelo JOTA para desenvolvimento e hospedagem dos seus produtos e serviços digitais. A diretora de estratégia Laura Diniz esclarece ainda que, em projetos específicos e coberturas patrocinadas, a iniciativa estabelece o que Osterwalder e Pigneur (2011) denominam como “alianças estratégicas entre não competidores” com empresas terceirizadas para desenvolver um produto ou serviço final a ser utilizado apenas no projeto em questão.

Por fim, todos estes elementos do modelo de negócio resultam em uma *Estrutura de Custo* (Osterwalder; Pigneur, 2011), que, no JOTA, é tanto guiada pela criação de valor quanto pela minimização dos custos. Segundo Laura, a empresa tem como custos fixos principalmente e em ordem de importância a remuneração dos colaboradores; os gastos com manutenção da sede principal e dos escritórios, aqui inclusos custos de materiais de trabalho; e as taxas de hospedagem e uso associadas às ferramentas digitais que dependem de tecnologias de terceiros. Os custos variáveis costumam ser menores, decorrendo de coberturas, projetos e entregas eventuais sob demanda (considerando equipamentos, deslocamentos, profissionais e serviços terceirizados necessários) que possuem, portanto, um orçamento individual. Há ainda as despesas inesperadas naturais de qualquer operação, como necessidade de consertos e substituições de equipamentos e estruturas.

A partir da literatura existente sobre o empreendimento, das informações disponibilizadas pela própria empresa em seus canais oficiais e da entrevista com a co-fundadora e diretora de estratégia Laura Diniz, pode-se pensar, com a ressalva de que esta é uma construção não oficial, ainda que busque se aproximar o máximo possível da realidade operacional da iniciativa hoje, que o modelo de negócio do JOTA está atualmente estruturado da seguinte forma:

Figura 2- Business Model Canvas - JOTA



Fonte: a autora (2023)

Trata-se, portanto, de um modelo de negócio complexo, que combina elementos do modelo *Freemium*, em que clientes que pagam por serviços especiais subsidiam o acesso a serviços básicos gratuitos para outros grupos de clientes, com as atividades-chave e a entrega de proposta de valor ocorrendo principalmente nos meios digitais (Osterwalder; Pigneur, 2010), com elementos do tradicional modelo baseado na publicidade, em que anunciantes pagam pela atenção do público. Dada a participação de cada fonte de receita na arrecadação total, pode-se dizer que o modelo do JOTA está mais próximo da proposta *Freemium*, já que os valores oriundos das assinaturas do JOTA PRO representam a maior parte do orçamento. Osterwalder e Pigneur (2011) pontuam que, em modelos com estas características, as métricas-chave a serem observadas são o “custo médio do serviço entregue para usuários gratuitos” e a “taxa de conversão de usuários gratuitos em pagantes”. Na realidade desta iniciativa, verifica-se um desafio ainda maior pois, mesmo que o custo do serviço básico seja baixo, já que ele demanda esforços em parte semelhantes ao do serviço especial pago, a tarefa de escalar a taxa de usuários pagantes pode ser árdua, porque, como exposto pela diretora de estratégia Laura Diniz, o segmento de clientes interessado no serviço pago que é a informação personalizada, qualificada, exclusiva, é pequeno - e a iniciativa já é direcionada para um mercado de nicho, o que representa, possivelmente, uma taxa de crescimento limitada, justamente do grupo que responde pela maior parte do faturamento. Faturamento, este, que apesar de alto, ainda é

majoritariamente reinvestido nas atividades da empresa, que também tem custos expressivos e, mesmo após quase uma década de mercado, ainda não possui lucro consistente, conforme Laura.

4.2.2 A LUPA

Auto-nomeada como a “primeira agência de fact-checking do Brasil” (Dourado; Alencar, 2020), a Agência Lupa surgiu em novembro de 2015, fundada pela jornalista e então editora-assistente do jornal O Globo Cristina Tardáguila, a partir das suas experiências com a checagem de fatos durante o trabalho realizado no blog Preto no Branco, também do Grupo Globo, ao longo do ano de 2014 (Costa *et. al*, 2021). Com uma extensa carreira em redações da grande mídia, Cristina conheceu a checagem através do portal argentino Chequeando, compreendendo a importância da atividade para o jornalismo nos contextos atuais de distribuição e consumo de informação e trazendo, assim, a proposta do blog para o jornal. Mesmo com resultados positivos, o Preto no Branco foi descontinuado menos de um ano depois de seu lançamento. A jornalista, entretanto, não desistiu do fact-checking (Costa *et. al*, 2021):

Consegui que o documentarista João Moreira Salles apoiasse a criação da Agência Lupa e pedi demissão de O Globo. Muitos perguntam como convenci Moreira Salles a investir em fact-checking e minha resposta mais honesta é “não sei”. [...] Joguei então na mesa a ideia de criarmos uma agência de checagem, uma empresa que ofereceria fact-checking de forma terceirizada (Costa *et. al*, 2021 p.58).

A Agência Lupa foi fundada como uma sociedade anônima com fins lucrativos, com atuação no meio digital, com sede no Rio de Janeiro e a partir do apoio financeiro da Editora Alvinegra, mas de forma independente desta (Dourado e Alencar, 2020). A equipe inicial era composta apenas por mais dois jornalistas, ambos com carreiras também construídas em veículos da mídia tradicional, e por uma profissional de redes sociais. Como exposto por Nóbrega (2021), a Agência acompanhava as principais editorias do noticiário diário, corrigindo e contextualizando informações fornecidas por pessoas públicas e fontes oficiais através do seu sistema de etiquetas. Ainda que a iniciativa contasse com suporte financeiro para a execução das atividades e tivesse um já bem definido foco na checagem, a empresa encontrou uma série de desafios para estruturar o modelo de negócio e o próprio modo de trabalho, uma vez que era pioneira no mercado nacional, como é lembrado pela jornalista:

Para lançar uma startup de jornalismo [...] é indispensável desenhar e seguir um plano de negócios, além de aprender a conviver com um show de anglicismos. [...] O empreendedor também tem de saber de quanto dinheiro precisa para sair do chão. [...] Quanto custa uma sala? Qual o melhor fornecedor de internet e telefone? Quantas viagens, quantos almoços e quantos cafezinhos a equipe de repórteres precisará por mês? Quanto custa um time de advogados? E os móveis da redação? (Costa *et. al*, 2021)

O apoio da Editora Alvinegra durante os três primeiros anos da iniciativa também permitiu que o site da Agência, principal espaço de publicação do seu conteúdo jornalístico, incluindo checagens e reportagens, ficasse hospedado como página do site da Revista Piauí durante o período, mesmo sem relações editoriais e comerciais com a marca (Lupa, 2023). Esta situação deu maior visibilidade ao fact-checking e aos demais materiais produzidos pela iniciativa, contribuindo para a construção de uma audiência própria para a Lupa - o que, de acordo com a diretora executiva Natália Leal, também acontecia de forma orgânica através das redes sociais, ainda que o grande público não fosse o centro do modelo de negócio da Agência à época.

Segundo Natália, o modelo de negócio original da Lupa era o mesmo das agências de notícias: vender o serviço de checagem e eventuais reportagens aos grandes veículos, que ainda não se dedicavam à atividade. Em 2016, ano de disputa eleitoral no Brasil, cenário propício para a valorização do fact-checking, a Agência começou a consolidar esta proposta no mercado, abastecendo veículos como Folha de São Paulo, Catraca Livre, TV GloboNews e Rádio CBN e alcançando 1 milhão em faturamento (Lupa, 2023). Mas, sozinha, a venda do conteúdo não era capaz de tornar o negócio sustentável:

Ele nunca foi um modelo sustentável, embora em algum momento ele tenha representado cem por cento do faturamento [...]. Mas a maioria dos veículos não comprou a ideia, né? De ter um conteúdo terceirizado de checagem. [...] Muitas redações começaram a investir em equipes internas para fazer (a checagem) de acordo com suas próprias práticas.

Assim, em 2017, um ano antes do fim do investimento da Editora Alvinegra, a Agência Lupa entendeu por bem diversificar suas atividades, deixando de trabalhar apenas com o fact-checking para dedicar-se também à educação midiática a partir do LupaEducação, vertical que ofereceria cursos e treinamentos sobre checagem e manejo de informação (Lupa, 2023). A empresa também passou a investir mais em parcerias com instituições, fundações e organizações públicas e privadas para o desenvolvimento de projetos sobre fact-checking e desinformação, com as bolsas e subsídios se tornando uma parte cada vez mais significativa das

receitas. Com estes movimentos, a Agência terminou 2017 com um faturamento de 1,4 milhão de reais (Lupa, 2023). A evolução do empreendimento continuou neste sentido, com o estabelecimento de uma parceria importante com a Meta, empresa detentora do Facebook e Instagram para realizar a checagem de conteúdos denunciados pelos usuários e a adesão ao The Trust Project, iniciativa do Google que visa tornar o jornalismo mais transparente. Dois anos depois, a maior parte da arrecadação já decorria dos contratos com empresas de tecnologia, dos subsídios e bolsas e das ações do LupaEducação, que, representaram, sozinhas, 40% do 1,9 milhão em 2019 (Dourado; Alencar, 2020; Lupa, 2023).

Com o braço educativo cada vez maior e os projetos em parceria abrangendo produções mais amplas, para além da checagem de fatos, a direção do empreendimento optou por uma reestruturação completa em 2021, quando a Lupa deixou de ser uma Agência de checagem para de se tornar um “hub de combate à desinformação através do jornalismo e educação midiática” (Lupa, 2023). Foi neste novo momento, sob a direção de Natália Leal, que a empresa passou a se identificar apenas como Lupa e inaugurou no ambiente interno áreas estratégicas dedicadas exclusivamente ao pensamento de produto, e, em 2022, uma área exclusiva de marketing e novos negócios. A partir da definição do novo foco da empresa e do aumento das parcerias com empresas de tecnologia e desenvolvimento de novos projetos através de programas de financiamento, a Lupa viu o orçamento saltar para 2,5 milhões. Desde então, a empresa tem apostado nesta linha, trabalhando com uma lógica orientada por projetos mas mantendo a conexão com a audiência a partir da tradicional checagem e crescendo cada vez mais enquanto provedora de educação midiática, mas com o jornalismo também como “core business”, da empresa.

Tal qual realizado com o JOTA, a análise aqui proposta considerará as características atuais do modelo de negócio da Lupa, sem deixar de abordar os fatores da história do empreendimento que tenham sido essenciais para sua consolidação e alcance da sustentabilidade durante o exercício comparativo. Novamente, o esforço de construção do Business Model Canvas da iniciativa seguirá as orientações e a ordem de análise dos campos estabelecida por Osterwalder e Pigneur (2011).

A partir das informações publicadas no site oficial da iniciativa, da literatura existente e da entrevista realizada com a diretora-executiva Natália Leal, é possível aferir que a Lupa atende, considerando a vertical de jornalismo e a vertical de educação, os seguintes seis *Segmentos de Clientes*: o público geral interessado no consumo direto do conteúdo jornalístico; veículos que contratam a checagem ou a reportagem terceirizada; empresas, instituições,

organizações, fundações que contratam a Lupa para o desenvolvimento de projetos especiais envolvendo produção jornalística, checagem e debunking; empresas, instituições, organizações e fundações e público geral interessado nos cursos e treinamentos do Lupa Educação e por fim anunciantes e patrocinadores que buscam a associação com a marca e a visibilidade perante o público da Lupa.

Posto que os diferentes segmentos de clientes são atraídos por diferentes *Propostas de Valor* (Osterwalder; Pigneur, 2011), para o público geral, como coloca Natália, ele está na entrega de “respostas e tempo. [...] As pessoas atribuem à Lupa esse lugar de autoridade sobre o que é falso e o que é verdadeiro”, ou seja, na confiabilidade da informação. Já para os veículos que compram o fact-checking terceirizado, o valor está, além da adesão de um conteúdo de qualidade a sua grande, na economia de tempo e esforço, uma vez que não se faz necessário movimentar jornalistas da equipe para realizar o trabalho de verificação e contextualização. Para as organizações, empresas, instituições e fundações que desenvolvem projetos com a Lupa por meio de contratos ou parcerias, a proposta de valor reside na qualidade e na personalização dos conteúdos e dos Serviços de Valor Adicionado ofertados pelo Hub. No caso dos clientes que contratam os cursos e treinamento do LupaEducação, o valor é encontrado na qualidade e na exclusividade dos ensinamentos repassados, uma vez que, de acordo com Natália, há ainda poucas opções de formação envolvendo desinformação no mercado nacional. Por fim, para os patrocinadores e anunciantes, o valor está na visibilidade da Lupa e na percepção positiva da marca junto ao público.

Como explicado anteriormente, Osterwalder e Pigneur (2011) alegam que os diferentes grupos de clientes conhecem as empresas, consomem seus produtos e serviços e se comunicam com elas por meio de *Canais* também diferentes, desempenhando estes papel fundamental na experiência com o empreendimento. No caso da Lupa, as fases de descoberta e primeiro contato, assim como no JOTA, acontecem de forma orgânica para a maior parte dos clientes, sendo as redes sociais, o site e os veículos que reproduzem o conteúdo (canal indireto) os principais canais nas etapas de conhecimento e avaliação da proposta de valor também para todos os grupos. Esta condição não se verifica, como colocado por Natália, quando a iniciativa estabelece uma prospecção ativa, situação que ocorre especialmente no desenvolvimento de projetos especiais que necessitam de financiamento específico para serem executados, sejam eles da vertical de jornalismo ou educação. “A gente vai lá, faz o contato, apresenta o produto e faz uma proposta, pede o apoio”. Quando há esse movimento por parte da empresa em direção ao potencial cliente, os principais canais na fase de conhecimento e avaliação são, então, o e-mail, a partir do endereço principal *lupa@lupa.news* ou telefone e então o site e as redes sociais.

Já na etapa de compra, o site é o principal canal para o público geral, que pode assinar o programa de membros "Contexto" a partir do site oficial da empresa (Lupa, 2023) e também adquirir cursos e treinamentos da vertical de educação.

Para os veículos, o canal mais recorrente no momento da contratação é o e-mail, com eventuais negociações complementares por telefone e reuniões virtuais e presenciais. O mesmo vale para as empresas, organizações, fundações e instituições que buscam a Lupa para o desenvolvimento de projetos especiais e SVAs, incluindo o desenvolvimento de ações educativas, sendo esta a regra também para patrocinadores e anunciantes. Os canais de entrega, como mostra o trabalho de Dourado e Alencar (2020), também variam: se para o público geral a entrega é realizada através do site, do e-mail e das redes sociais, para os veículos ela é feita através do e-mail ou de plataformas digitais de uso comum, por onde são enviados os materiais a serem redistribuídos.

Para as empresas, organizações, fundações e instituições que formam parcerias ou contratam a Lupa para o desenvolvimento de projetos específicos, os canais de entrega variam de acordo com cada projeto, conforme explicado por Natália, podendo ser uma plataforma digital, o próprio site do empreendimento, uma nova ferramenta, as redes sociais ou mesmo um evento presencial ou mídia física. A mesma situação se aplica aos patrocinadores e anunciantes, com as entregas, de acordo com Natália, podendo ser feitas por qualquer um destes canais já mencionados. Para os clientes do Lupa Educação, mais uma vez há diferentes possibilidades em relação aos canais de entrega, que podem ser uma plataforma de hospedagem dos cursos com suporte para todos os formatos como, por exemplo, nova graduação em parceria com a Unisinos (Lupa, 2023), uma plataforma de videoconferências através da qual os cursos e treinamentos são ministrados online ou um evento em que os conhecimentos são passados de forma presencial.

Para os membros do Contexto há diversos canais associados a etapa de entrega, podendo ser desde as áreas do site exclusivas para membros, o e-mail com as newsletters até uma plataforma de vídeo para as *lives* e grupos de redes sociais. O atendimento do pós-venda, por fim, acontece de diversas formas - para o público geral que consome apenas conteúdo gratuito, o principal canal de comunicação nesse pós-experiência é a página de "Fale com a Gente", mas há ainda o e-mail e o telefone e número de Whatsapp disponibilizados no portal, sendo o mesmo válido para os membros. Para os veículos, empresas, fundações, organizações e instituições, tanto interessadas nos produtos do jornalismo quanto da área de educação, o e-mail e o contato telefônico continuam sendo os principais canais nesta etapa final das

interações.

O *Relacionamento com Clientes*, por sua vez, seja na fase da conquista, da retenção ou da ampliação de vendas, é regido sobretudo pelo princípio da transparência como apontam Dourado e Alencar (2020), condição implícita a todas as iniciativas associadas ao The Trust Project, que precisam manter canais de "contato direto e aberto" com seus públicos. Há, aqui, um diferencial em relação à direção das interações, com a Lupa adotando, por vezes, uma postura de procura e proposição mais ativa, iniciando os contatos. Com o público geral, assinantes do clube de membros e pessoas físicas contratantes dos cursos e treinamentos da Lupa Educação, as interações costumam se enquadrar no conceito de "Assistência Pessoal" de Osterwalder e Pigneur (2011). Já para os demais segmentos de clientes, desde os veículos até as empresas, organizações, fundações e instituições e patrocinadores e anunciantes, há, como no JOTA, uma maior proximidade, permitindo classificar o relacionamento como uma Assistência Pessoal Dedicada, com indicação de profissionais responsáveis pelo atendimento a cada cliente ou até mesmo, como exposto pela diretora executiva, criação de equipes específicas para o desenvolvimento dos trabalhos. Em alguns casos, reconhece-se, ainda, uma relação que os autores entendem como Cocriação, com os clientes colaborando no desenvolvimento dos projetos, o que acontece, de acordo com Natália, nos contratos com a Meta e com o Tiktok, por exemplo.

Quanto às *Fontes de Receita*, consideradas as artérias do negócio por Osterwalder e Pigneur (2011), a Lupa adota uma estratégia de diversificação, como mostrado por Dourado e Alencar (2020), contando com cinco fontes de receitas principais, tanto de pagamentos únicos quanto recorrentes, sendo elas as assinaturas do clube de membros; as vendas de checagem e conteúdo jornalístico terceirizado para outros veículos; as vendas de conteúdo e SVAs em diversos formatos e em projetos para pessoas jurídicas de todas as naturezas; as vendas de cursos e treinamentos, assim como demais ações do Lupa Educação, tanto para o público geral quanto para organizações; os patrocínios e vendas de anúncio; e por fim subsídios e bolsas ofertadas por instituições, empresas e programas para o desenvolvimento de projetos (Lupa, 2023). Atualmente a iniciativa, assim como JOTA, trabalha com "preços pré definidos baseados em variáveis estatísticas" (Osterwalder; Pigneur, 2011), não havendo valores tabelados e fixos para cada produto e serviço, como explica Natália:

A gente personaliza o orçamento de acordo com os recursos necessários para executar os projetos. O que temos pré-estabelecido é o valor que nossos parceiros costumam cobrar pelos seus serviços terceirizados, que usamos na construção das equipes que atuam em cada demanda.

A única exceção é a assinatura do clube de membros, que trabalha com modalidades de assinatura com valores de 5,99 reais até 19,90 reais. De acordo com a diretora executiva, neste momento as duas principais fontes de receita da Lupa são os contratos referentes aos serviços de checagem e demais projetos desenvolvidos para a Meta, que sozinhos representam cerca de 40% do orçamento total, e os subsídios (fundos e bolsas) ofertados por organizações de diversas naturezas para o desenvolvimento de projetos específicos ou como incentivo à iniciativas de combate à desinformação no geral (englobando ações da frente de jornalismo e de educação midiática), que respondem também por cerca de 40% da arrecadação total. As outras fontes de receita - as vendas de conteúdo para veículos, a publicidade, as assinaturas do Contexto, e as vendas individuais de SVAs e conteúdo, também incluindo ações da frente de jornalismo e da lupa educação (coberturas especiais, projetos jornalísticos ou corporativos, cursos e treinamentos, eventos e etc.), representam, somadas, 20% do orçamento, como Natália comenta:

A publicidade e a venda direta de checagem e conteúdo jornalístico para outros veículos hoje são parcelas muito pequenas do faturamento, e o mesmo vale para as entradas do Contexto. Sempre vai ter alguém pagando a conta para a gente chegar no público final, que na maior parte não contribui.

Ainda conforme a diretora-executiva, o faturamento bruto deste ano, considerando todas as fontes de receita, deve chegar a 4 milhões de reais, um crescimento de 40% em comparação ao ano de 2022, com um lucro líquido de até 250 mil reais.

Assim como no JOTA, são estes recursos financeiros reunidos pela Lupa que permitem a aquisição dos demais *Recursos Principais* necessários para o pleno funcionamento da empresa. A operação da Lupa demanda os outros três tipos elencados por Osterwalder e Pigneur (2011), sendo os recursos físicos a sede principal localizada na cidade do Rio de Janeiro (Lupa, 2023) e todo o aparato de tecnologias, ferramentas e utensílios associados às demandas do fazer jornalístico e da criação dos produtos e serviços digitais. Os recursos intelectuais, como colocam Osterwalder e Pigneur (2011), podem ser inclusive a própria marca, o que se verifica no caso da Lupa, que usa sua marca e sua autoridade sobre desinformação como recurso capaz de gerar valor. Quanto aos recursos humanos, a iniciativa possui hoje 32 colaboradores físicos, contando ainda com profissionais parceiros que atuam em projetos específicos. É a combinação

de todos eles que permite, portanto, a entrega da proposta de valor, o que acontece a partir da execução das suas *Atividades-Chave*.

Após a reestruturação, a Lupa se identifica como este “hub de combate à desinformação através do jornalismo e educação midiática” com duas frentes de atuação “Lupa Jornalismo, com reportagens, checagens, verificações e conteúdo especiais”; e a “Lupa Educação, com oficinas, treinamento, repositório de pesquisas sobre desinformação e ações de educação midiática em escolas, universidades, instituições e empresas” (Lupa, 2023). Como no JOTA, pode-se entender a partir destas definições que o negócio possui duas Atividades-Chave, sendo elas a produção de conteúdo de caráter jornalístico, concentrada no Lupa Jornalismo mas também presentes na vertente Lupa Educação; e a prestação de SVAs relacionados tanto à educação midiática quanto à desinformação no geral, sendo estes serviços o foco da Lupa Educação, mas podendo estar incluídos também nos projetos de jornalismo da empresa. Com uma lógica de trabalho orientada por projetos, como posto pela diretora executiva, é comum que muitas entregas combinem as duas atividades, mas suas execuções demandam esforços diferentes, o que se torna mais nítido quando as duas frentes do empreendimento são analisadas individualmente, em suas propostas isoladas.

As vertentes do jornalismo e da educação se diferenciam sobretudo pela proposta, mas também pelas temáticas que abordam, pela natureza das informações, pelos formatos e pelo público ao qual se destinam, como já visto e como também acontece no JOTA. A partir do conteúdo jornalístico, a Lupa busca corrigir informações imprecisas, atualizar e contextualizar o público geral sobre “o noticiário de política, economia, cidade, cultura, educação, saúde e relações internacionais”, oferecendo uma “cobertura ampla sobre os processos desinformativos” (Lupa, 2023). Já a partir das ações educativas, a Lupa procura estimular o pensamento crítico, ensinar técnicas básicas de fact-checking e debunking (checagem para fontes não oficiais) e oferecer “soluções personalizadas para organizações que enfrentam desafios relacionados à desinformação” (Lupa, 2023). A produção jornalística se vale de diferentes formatos, considerando o canal em que será publicada, valendo-se do texto à infografia para o portal, redes sociais e newsletters, até áudio e vídeo, para as produções do podcast, canal do Youtube e redes sociais da iniciativa. Já a frente de educação demanda mais serviços de valor agregado, que exigem para sua execução a combinação de diversos formatos, seja para a construção de material didático e de apoio em texto, vídeo, e áudio, ou para a elaboração de ações interativas remotas e presenciais, que podem demandar uso de softwares e ferramentas de tecnologia, e contato direto entre a equipe da Lupa e profissionais parceiros e público em questão, havendo, ainda, dentro da Lupa Educação e como SVA, o serviço de

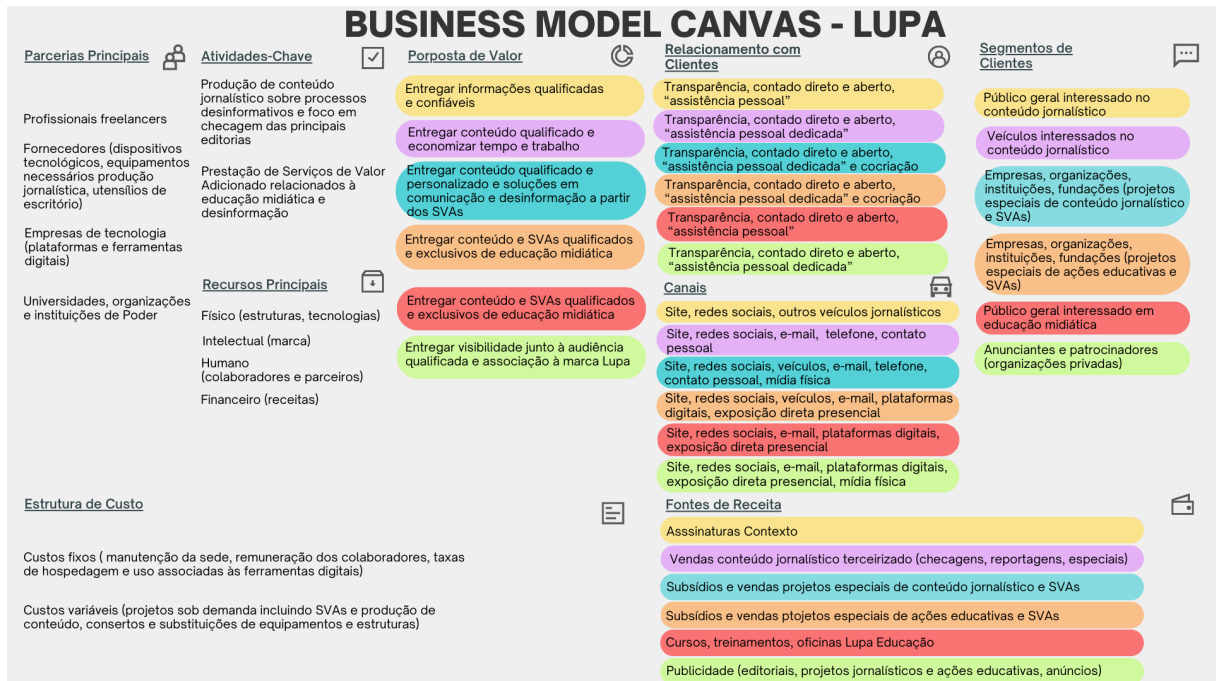
consultoria.

Muitos dos aspectos práticos envolvidos na execução destas atividades-chave pressupõem, como colocam Osterwalder e Pigneur (2011), recursos materiais, tecnológicos e intelectuais que precisam ser buscados fora do próprio empreendimento, demandando então relacionamentos com *Parceiros Principais*. Ainda que a produção do conteúdo jornalístico e também dos SVAs seja feita sempre com a supervisão dos colaboradores da Lupa, a empresa tem como prática a contratação de profissionais freelancers para o desenvolvimento de trabalhos específicos, tanto para os mais relacionados à produção de conteúdo quanto para os voltados para ações de educação. “Montamos equipes exclusivas para projetos grandes, com profissionais que vão ser os melhores para atender aquilo”. Segundo a diretora-executiva, a empresa tem também como parceiros importantes “as universidades, instituições e órgãos de poder”, que a partir de “alianças estratégicas entre não competidores” (Osterwalder; Pigneur, 2011) contribuem para os objetivos-fim das Lupa Jornalismo e Lupa Educação, seja com informações ou com o desenvolvimento conjunto de projetos. Há ainda as parcerias com fornecedores de dispositivos tecnológicos; de equipamentos utilizados no trabalho jornalístico e de escritório e as empresas de tecnologia que detêm as plataformas, ferramentas e softwares utilizados pela Lupa para desenvolvimento e hospedagem dos seus produtos e serviços digitais.

Por fim, todos estes elementos do modelo de negócio resultam em uma *Estrutura de Custo* (Osterwalder; Pigneur, 2011), que, na Lupa, assim como no JOTA, é tanto guiada pela criação de valor quanto pela minimização dos custos. Na visão da diretora-executiva, a empresa tem como custos fixos principalmente e em ordem de importância a remuneração dos colaboradores; os gastos com manutenção da sede, aqui inclusos custos de materiais de trabalho; e as taxas de hospedagem e uso associadas às ferramentas digitais que dependem de tecnologias de terceiros. Em razão da já apontada lógica de trabalho a partir de projetos, os custos variáveis da Lupa são significativos, decorrendo de coberturas, projetos e entregas eventuais sob demanda (considerando equipamentos, deslocamentos, profissionais e serviços terceirizados necessários), mas eles também costumam possuir um orçamento individual. Há ainda as despesas inesperadas naturais de qualquer operação, como necessidade de consertos e substituições de equipamentos e estruturas.

A partir da literatura existente sobre o empreendimento, das informações disponibilizadas pela própria empresa em seus canais oficiais e da entrevista com a diretora-executiva Natália Leal, pode-se pensar, com a ressalva de que esta é uma construção não oficial ainda que busque se aproximar o máximo possível da realidade operação da iniciativa hoje, que o modelo de negócio da Lupa está atualmente estruturado da seguinte forma:

Figura 3v - Business Model Canvas Lupa



Fonte: a autora (2023)

Tem-se aqui um modelo de negócio também complexo, que combina elementos e características de modelos de negócio *Freemium*, desagregados e multilaterais (Osterwalder; Pigneur, 2010). Na Lupa, há diferentes propostas de valor oferecidas a diferentes segmentos de clientes, que geram diferentes fontes de receita - sendo pelo menos um destes segmentos livre de custos ou associado a um custo muito baixo e, portanto, subsidiado por outro ou outros segmentos (Osterwalder; Pigneur, 2011). É característica de um modelo *freemium* ofertar uma "proposta de valor de alto custo apenas a clientes pagos", assim como ter atividades-chave e a entrega de proposta de valor ocorrendo principalmente nos meios digitais. Há que se considerar ainda a participação da publicidade na estruturação do negócio, com a existência de patrocinadores e anunciantes interessados e dispostos a pagar pela atenção do público ou pela vinculação com a marca Lupa, ainda que esta prática tenha pouca influência na sustentabilidade da iniciativa. Como exposto pela diretora-executiva Natália Leal, a separação a frente de e Jornalismo e frente de Educação deve ser cada vez maior, potencializando o traço de negócio desagregado já existente, já que as propostas de valor já são diferentes e as atividades-chave devem se combinar com menor frequência. Osterwalder e Pigneur (2011) pontuam que, em modelos com estas características, as métricas-chave a serem observadas são o “custo médio do serviço entregue para usuários gratuitos” e a “taxa de conversão de usuários gratuitos em

pagantes”. Na realidade desta iniciativa, verifica-se um desafio ainda maior pois, mesmo que o custo do serviço básico seja baixo, já que ele demanda esforços em parte semelhantes ao do serviço especial pago, a tarefa de escalar os segmentos de clientes pagantes pode ser árdua devido ao alto nível de personalização das entregas, especialmente para aqueles que representam entradas maiores. Há, entretanto, o ponto positivo de que educação midiática e desinformação são temas que atravessam quase todos os campos na modernidade, resultando em uma grande diversidade de segmentos de clientes e com bastante espaço para novas prospecções.

4.2.3 O Nexo Jornal

Autoidentificado como um “jornal digital independente” (Nexo, 2023), o Nexo foi fundado em novembro de 2015 pela cientista social Paula Miraglia, pela engenheira Renata Rizzi e pelo jornalista Conrado Corsalette, também egresso da grande mídia (Ventura, 2018). O veículo surge com o intuito de “produzir um jornalismo que contribua para um debate público qualificado e plural, e que seja capaz de fortalecer a democracia brasileira” (Nexo, 2023), o que seria realizado, de acordo com a visão original dos fundadores, a partir de uma apresentação aprofundada e contextualizada das notícias, priorização do uso de dados e estatísticas e da diversidade de temas e formatos, como expõem Farias, Sousa e Rodrigues (2018). O próprio nome da iniciativa, conforme explicado pela co-fundadora Paula Miraglia, foi definido pela vontade de “dar nexos aos fatos a partir da clareza, contexto e da interpretação equilibrada” (Portal dos Jornalistas, 2017). A ideia era trazer uma proposta jornalística inovadora para o mercado nacional:

Não existe um comparativo para o Nexo no Brasil. O site jornalístico não tem política específica declarada, não defende uma pauta de ativismo, não pertence nem tem parceria com nenhum grande grupo de mídia e tem uma cobertura geral, em vez de atuação focada em certa área de concentração, como muitos tipos de empreendimentos que surgiu ultimamente (Spagnuolo, 2016).

Em acordo com o desejo de independência, o lançamento do jornal foi financiado com recursos dos próprios fundadores (Nexo, 2023), de soma desconhecida, sendo estabelecido desde o primeiro momento que a iniciativa teria fins lucrativos, mas não trabalharia com

publicidade e não se associaria a outras empresas ou organizações privadas de formas que pudessem gerar quaisquer interferências na liberdade editorial e comercial ou conflitos de interesses (Farias; Sousa; Rodrigues, 2018). Assim, o portal de notícias que iniciava com uma equipe de menos de dez colaboradores, operando a partir da sede em São Paulo, foi apresentado ao público em uma estratégia semelhante à do JOTA, com conteúdo gratuito pelos primeiros dez meses, no intento de conquistar a audiência pela qualidade e exclusividade do jornalismo produzido. No intervalo de um ano, o veículo já havia acumulado 1 milhão de *pageviews* (Spagnuolo, 2016) e posto sua ideia de modelo de negócio à prova: o jornal adotou um *paywall* poroso em setembro de 2016, momento no qual passou a vender assinaturas com o objetivo de ter esta como a principal fonte de receita (Spagnuolo, 2016), apostando que o público estaria, sim, disposto a pagar por conteúdo. Mesmo determinados a construir um negócio baseado nas assinaturas, os fundadores reconheciam que o contexto de mercado exigia uma diversificação das fontes de receita, como declarou Paula Miraglia à jornalista Fernanda Giacomassi: “O que é importante para nós é que decidimos que, nessa diversificação de fontes, todas as coisas tinham que ter muita afinidade com a missão e a visão do jornal” (NativoJor, 2019).

Desta forma, o Nexo foi consolidando seu modo de fazer “jornalismo explicativo” (Hoewell, 2018), investindo em “conteúdos explicativos e interativos, diversificação de linguagens narrativas e o uso intenso de dados estatísticos” (NativoJor, 2019). A redação estava estruturada em diversos núcleos, desde política, economia, internacional e contemporaneidades até projetos especiais, infografia, arte, tecnologia e o operações (Vieira, 2019), o que se refletia na amplitude da cobertura jornalística e na diversidade de formatos e, conseqüentemente, no surgimento de novas fontes de receita. Além do desenvolvimento de múltiplos Serviços de Valor Agregado para atender as demandas de novos segmentos de clientes – como a consultoria N Fatorial, pensada para empresas, a plataforma NexoEDU, projetada para uso em ambiente escolar, e a Escola N, hoje descontinuada, mas planejada para ser um centro de ensino à distância (NativoJor, 2019) –, o empreendimento também passou a receber investimentos de organizações com mais frequência, tanto para projetos específicos quanto para manutenção das atividades. O trabalho realizado rendeu à iniciativa, ainda em 2017, o prêmio de “excelência geral em jornalismo on-line – pequenas redações”, concedido pelo Online Journalism Awards, e em, 2018, o de “melhor site ou serviço mobile de notícias” no LATAM Digital Media Awards.

Esta priorização da inovação e da qualidade na produção jornalística, permitiu, de acordo com a co-fundadora Paula Miraglia, uma alta taxa de conversão de assinantes (Vieira, 2019) que, aliada à aposta na criação de SVAs voltados para um mercado em crescimento como

a educação e aos investimentos recebidos (a empresa conquistou um apoio no valor de 3,4 milhões de reais apenas da organização filantrópica global Luminate), possibilitou à empresa alcançar o *break-even* (ponto de equilíbrio entre as despesas e receitas) ainda em 2019, quatro anos após sua fundação (Vieira, 2019). No mesmo ano, o veículo tornou-se parte do The Trust Project, integrado também pela Lupa, e anunciou uma parceria com o The New York Times, jornal americano que também possui as assinaturas como principal fonte de receita, oportunizando ao público acesso ao material dos dois veículos através de apenas uma contratação (Pacete, 2019).

Mesmo com atuação e audiência bem estabelecidas, o Nexo seguiu atualizando sua operação, apostando em novos produtos e serviços e expandindo suas atividades, especialmente para o mercado da educação, como exposto por Paula Miraglia em entrevista à jornalista Livia de Souza Vieira (Vieira, 2019).

No nível de planejamento estratégico, a gente faz todos os anos um seminário para apresentar aos funcionários sobre algumas mudanças e projetos pensados para aquele ano. [...] Até porque são estratégias que incluem nossas apostas de receita, em que área de trabalho será alocado o projeto, como vamos organizar a equipe. Tem um super trabalho de planejamento nosso, que é sempre revisitado (NativoJor, 2019).

Ainda que não estejam disponíveis dados referentes ao faturamento da iniciativa ao longo dos últimos oito anos, sua sustentabilidade e crescimento são evidenciados pela continuidade da operação, pela expansão do negócio, pelos prêmios e reconhecimentos conquistados, pelo crescente número de trabalhos acadêmicos que se dedicam a estudar o empreendimento, à divulgação de novas parcerias e também ao crescimento da sua audiência nas redes sociais. A equipe do Nexo não retornou às tentativas de contato em busca da entrevista desejada para a elaboração deste trabalho, portanto, a análise que se segue será realizada com base na pesquisa bibliográfica e documental, como indicado na metodologia. Novamente, a análise do empreendimento e a construção do Business Model Canvas serão realizadas considerando as características atuais de cada elemento do negócio e conforme as orientações fornecidas por Osterwalder e Pigneur em sua obra.

De acordo com as informações publicadas no site do veículo, documentos e produções acadêmicas existentes, pode-se deduzir que o Nexo tem hoje quatro *Segmentos de Clientes*: o público geral que consome o conteúdo jornalístico; empresas, instituições, organizações, fundações que contratam a iniciativa para o desenvolvimento de projetos específicos, podendo

ser estes de conteúdo ou exclusivamente SVAs; empresas, instituições, organizações, fundações que financiam as atividades em razão do alinhamento de propósitos e associação com a marca; e instituições educacionais que assinam a ferramenta NexoEdu em busca de material didático qualificado sobre atualidades.

Sabendo que cada segmento de cliente é atraído por uma *Proposta de Valor* particular (Osterwalder; Pigneur, 2011), entende-se que, como colocado pela co-fundadora Paula Miraglia, o valor para o público geral está nos “conteúdos únicos, que as pessoas não vão achar em outros lugares” (Vieira, 2019). É esta valorização da qualidade e exclusividade do material jornalístico que leva uma parcela da audiência a se converter em assinantes, visto que atualmente o diferencial entregue aos pagantes está no acesso irrestrito às publicações do site e à mais conteúdo de natureza semelhante. Já para empresas, instituições, organizações, fundações que contratam a iniciativa para o desenvolvimento de projetos de conteúdo ou SVAs específicos, o valor está atrelado também à qualidade e exclusividade das produções e serviços, mas especialmente à personalização da entrega conforme a demanda. Patrocinadores e apoiadores, por sua vez, percebem valor no impacto resultante do trabalho da iniciativa, na visibilidade perante a audiência do veículo e na associação com a marca. Por fim, para instituições escolares que contratam a plataforma NexoEdu, o valor reside também na qualidade e exclusividade do conteúdo jornalístico sobre atualidades adaptado para os objetivos didáticos (Nexo, 2023).

Como já apontado, os autores defendem em sua obra que cada grupo de clientes conhece um negócio, usufrui de seus produtos e serviços e se relaciona com este empreendimento através de *Canais* distintos. Tal qual no JOTA e na Lupa, a descoberta do Nexo ocorre de modo orgânico, tanto através de mecanismos de busca que levam ao site quanto pelas redes sociais (Vieira, 2019). O site e as redes sociais são, assim, para todos os grupos, os principais canais nas etapas de conhecimento e avaliação da proposta de valor. Há, entretanto, em semelhança ao caso da Lupa, situações em que o Nexo realiza uma prospecção ativa, apresentando o veículo e eventuais propostas de projetos específicos para clientes e parceiros em potencial (NativoJor, 2019). Assim como ocorre na Lupa, nesta circunstância em que o movimento de aproximação tem direção contrária, os principais canais na fase de conhecimento e avaliação são o e-mail, e o telefone, e então, o site e as redes sociais. Já na fase de compra, o site é o principal canal para o público geral, que pode efetuar a assinatura a partir da aba “Assine”, selecionando a modalidade de pagamento que mais lhe agrada e concluindo ali a transação. Para empresas, instituições, organizações, fundações que contratam a iniciativa para o desenvolvimento de projetos de conteúdo ou SVAs específicos, assim como para patrocinadores e apoiadores e

instituições escolares que contratam a plataforma NexoEdu, nesta etapa de contratação e acordos o principal canal é o e-mail, com eventuais negociações complementares por telefone e reuniões virtuais ou presenciais. Os canais de entrega e pós-venda também variam: enquanto o público geral recebe o conteúdo jornalístico através do site, do e-mail e das redes sociais, empresas, instituições, organizações, fundações que contratam a projetos de conteúdo ou SVAs os recebem conforme acordado, podendo ser tanto pelo site, quanto redes sociais, e-mail, plataformas digitais diversas, mídias físicas ou até mesmo situações de contato presencial. O mesmo se aplica aos patrocinadores e apoiadores. Para os contratantes do NexoEdu, por sua vez, a entrega ocorre principalmente através da ferramenta exclusiva, mas também da própria página e do e-mail. Os canais principais da etapa de pós-venda, por fim, são a página de “Contato” do site oficial para o público geral; e o e-mail e o contato telefônico para os demais segmentos de clientes.

O *Relacionamento com Clientes*, tal qual no JOTA, é orientado pelo foco na experiência do usuário e regido, como na Lupa, pelo princípio da transparência (Vieira, 2019), dado que o veículo também é associado ao The Trust Project, necessitando assim manter contato direto e aberto com seus públicos. Novamente, as interações variam em profundidade, frequência e estilo de acordo com o segmento, havendo, também como no caso da Lupa, possibilidade de iniciação dos contatos por parte do Nexo, em uma proposição ativa, ao tratar-se do relacionamento com potenciais organizações públicas e privadas e potenciais patrocinadores e apoiadores. A co-fundadora Paula Miraglia explicou à jornalista Livia de Souza Vieira que a comunicação com o público geral é constante: “nós temos uma interação grande com nossos leitores, recebemos muitos e-mails e respondemos a todos. Temos um grupo de assinantes do Nexo no Facebook.” Para a sócia, esta relação está marcada pela horizontalidade, tratando-se de um contato direto que condiz com o conceito de “Assistência Pessoal” de Osterwalder e Pigneur (2011). Empresas, instituições, organizações e fundações que contratam a iniciativa para o desenvolvimento de projetos específicos de conteúdo ou SVAs; parceiros, patrocinadores e apoiadores; e instituições educacionais que assinam o NexoEdu têm o benefício de uma relação mais próxima, de modo semelhante ao que se verifica no JOTA e na Lupa, caracterizando-se a “Assistência Pessoal Dedicada” (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Como já apontado, Osterwalder e Pigneur (2011) defendem que as *Fontes de Receita* são uma consequência de uma proposta de valor oferecida com sucesso aos clientes, através dos canais corretos e do tipo certo de relacionamento. No Nexo, este processo resulta na existência de quatro fontes de receita: as assinaturas do portal; as vendas de projetos especiais de conteúdo jornalístico e de SVAs (consultoria, eventos) para empresas, organizações,

instituições e fundações; os investimentos, subsídios, bolsas, fundos ofertados por empresas, organizações, instituições, fundações que atuam como apoiadores e patrocinadores; e as assinaturas da plataforma NexoEdu (Vieira, 2019; NativoJor, 2019; Nexo, 2023). Até a conclusão deste trabalho, não estavam disponíveis de forma pública informações sobre o processo de precificação de projetos e serviços do Nexo e nem referentes ao orçamento da empresa e a participação de cada fonte de receita no faturamento total. O que se pode aferir, a partir do que consta no site oficial e da bibliografia existente, é que as assinaturas são consideradas pela iniciativa o mais importante meio de entrada de recursos financeiros (Vieira, 2019). Dado, entretanto, os valores de alguns investimentos recebidos nos últimos anos e divulgados pela mídia, é possível cogitar que as assinaturas sejam a fonte de receita com fluxo de entrada mais constante, mas não necessariamente respondam pela maior parcela da arrecadação. Hoje há a possibilidade de o cliente escolher assinaturas de pagamento mensal, trimestral e anual com descontos progressivos, pelo custo de, respectivamente, 20 reais, 50 reais e 132 reais, havendo ainda a modalidade em parceria com o The New York Times pelo valor de 308 reais ao ano (Nexo, 2023). Em 2016, apenas um ano após o lançamento do Nexo, o jornalista Sérgio Spagnuolo realizou uma estimativa, a partir de dados coletados através da ferramenta digital da Amazon, Alexa, que apontava um custo mínimo mensal de operação do jornal de 350 mil reais, ou de 4,2 milhões ao ano. Passados sete anos, considerados o crescimento aparente da empresa, os investimentos recebidos e o alegado bom desempenho na conversão de assinantes (Vieira, 2019), não é difícil imaginar que o faturamento atual, dado que o empreendimento alcançou a sustentabilidade em 2019 e, portanto, arrecada ao menos o mesmo que gasta, seja equivalente à 5 milhões de reais, e provavelmente superior.

Como nas outras duas iniciativas, são os recursos financeiros que viabilizam a aquisição dos demais *Recursos Principais* exigidos para a operação do negócio do Nexo. O empreendimento também requer, para seu pleno funcionamento, recursos físicos, sendo estes a redação em São Paulo (Nexo, 2023), e todos os equipamentos tecnológicos, ferramentas e utensílios necessários para a prática do jornalismo e para a criação dos produtos e serviços digitais. Os recursos intelectuais, como já apontado, podem ser a própria marca e aos valores que o público atribui a ela (Osterwalder; Pigneur, 2011) sendo este o caso tanto da Lupa quanto do Nexo, associado à precisão e imparcialidade (Nexo, 2023). Em relação aos recursos humanos, o Nexo conta hoje com 31 colaboradores fixos, de acordo com o divulgado na página “Nossa Equipe” do site oficial. A página e a bibliografia existente não informam, entretanto, se a iniciativa costuma trabalhar com profissionais não vinculados à empresa para projetos pontuais. A combinação de todos estes recursos é o que viabiliza, tal qual nos demais

empreendimentos, a execução das *Atividades-Chave* necessárias para a entrega da proposta de valor.

Diferentemente do JOTA e da Lupa, o Nexo não parece, de acordo com o que indicam os trabalhos e documentos existentes sobre o veículo, ter passado por uma reestruturação de proposta tão expressiva ao longo dos seus oito anos de história. Se o JOTA deixou de ser um portal de notícias sobre o meio jurídico para se tornar uma empresa que “une jornalismo e tecnologia para oferecer um serviço de inteligência” (JOTA, 2023), e a Lupa deixou de ser uma agência de notícias e checagem para transformar-se em um “hub de combate à desinformação através do jornalismo e educação midiática” (Lupa, 2023), o Nexo, mesmo com ações no campo da educação, continuou a ser um “jornal digital que traz as notícias de forma aprofundada e com contexto”, como se identifica ainda hoje (Nexo, 2023). Sua prioridade segue sendo a entrega de jornalismo explicativo sobre atualidades, podendo-se concluir, portanto, que as suas atuais *Atividades-Chave* são a produção deste conteúdo jornalístico e a prestação de SVAs que, no geral, derivam da primeira.

A produção de conteúdo do veículo divide-se entre materiais para veiculação no site, que aloca 18 editorias e é o principal canal de entrega para todos os segmentos de clientes; desdobramentos deste conteúdo para redes sociais, newsletters e outras plataformas, incluindo o NexoEdu; e materiais exclusivos ou reformulados para os podcasts (Durma com essa, Politiquês, Nexo Podcast e Como Começar) e editoriais especiais que podem ser compreendidas como “verticais”, como a Ponto Futuro e a Nexo Políticas Públicas - esta segunda se caracterizando também como SVA. Em todas as frentes, a produção jornalística é orientada pela “diversidade de formatos” (Nexo, 2023). Quanto aos Serviços de Valor Adicionado, a empresa oferta, segundo as jornalistas Fernanda Giacomassi (NativoJor, 2019) e Lívia de Souza Vieira, (Vieira, 2019), serviço de consultoria sobre processos informacionais e temas da atualidade para organizações públicas e privadas; serviço esporádico de planejamento ou organização de eventos; acesso à plataforma NexoEdu, com conteúdos formatados especificamente para a comunidade estudantil, newsletter, quizzes, curadorias e ferramentas interativas; e acesso ao Nexo Políticas Públicas, que apesar de ser um SVA com proposta exclusiva, trazendo “a produção de alguns dos principais centros de pesquisa do Brasil e do mundo em linguagem clara e formatos inovadores” (Nexo, 2023), é aberto ao público graças à parceria dos centros de pesquisa e ao financiamento de fundações, institutos e organizações privadas.

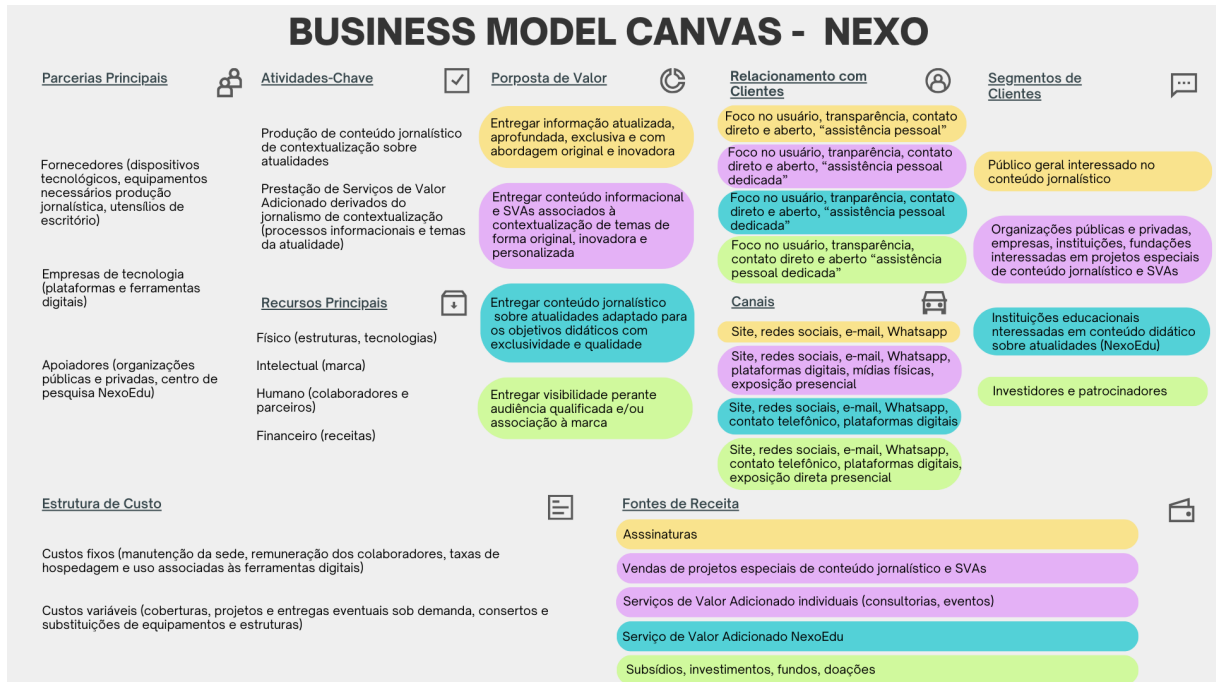
Como já visto, o desenvolvimento destas atividades-chave demanda, muitas vezes, recursos materiais, tecnológicos e intelectuais que são captados pelo relacionamento com

Parceiros Principais (Osterwalder; Pigneur, 2011). O Nexo, assim, como JOTA e a Lupa, tem como parceiros fixos os seus fornecedores de dispositivos tecnológicos; de equipamentos empregados no fazer jornalístico e nas demais atividades laborais ligadas ao empreendimento e as empresas de tecnologia detentoras dos softwares, ferramentas e plataformas necessários para a criação e hospedagem dos seus produtos e serviços digitais. Há ainda as parcerias com o jornal The New York Times e com os centros de pesquisa que contribuem para os conteúdos do Nexo Políticas Públicas, no que Osterwalder e Pigneur (2011) identificam como “alianças estratégicas entre não competidores”, posto que não disputam os mesmos mercados.

A *Estrutura de Custo*, enfim, parece ser, como nas outras duas iniciativas analisadas, orientada de forma equilibrada pela criação de valor e pela minimização de custos, dado que, como mostra Vieira (2019), o Nexo investe significativamente na constante qualificação das suas produções, mas também mantém uma equipe e uma estrutura física enxutas. Mais uma vez, como não estão disponíveis hoje dados sobre as finanças da empresa, não se pode afirmar com certeza quais são os principais gastos do jornal e nem de que montante eles se aproximam, mas, a partir de todos os elementos do negócio já analisados, pode-se cogitar que as principais despesas também estejam atreladas à remuneração dos colaboradores e à manutenção da redação, dos equipamentos e materiais de trabalho e das taxas de uso de hospedagem das ferramentas e plataformas digitais. Há de se considerar, ainda, a existência dos custos variáveis, sejam eles oriundos de coberturas e projetos especiais ou de acontecimentos fortuitos, comuns a qualquer empreendimento.

Examinados todos os campos constantes no Canvas de Osterwalder e Pigneur e considerando os estudos e documentos existentes sobre o veículo, assim como as informações disponíveis em seus canais oficiais, pode-se, reforçando dada a impossibilidade de realização de entrevista neste caso ainda mais do que nos outros, em razão da indisponibilidade de entrevista, que esta não é uma construção oficial, que o modelo de negócio do Nexo esteja estruturado do seguinte modo:

Figura 4 -Business Model Canvas - Nexo



Fonte: a autora (2023)

O modelo de negócio do Nexo segue, dentro do que apresentam Osterwalder e Pigneur (2010), um “padrão grátis”, aproximando-se, ainda mais do que o JOTA e a Lupa, de uma construção clássica do modelo *Freemium*. O veículo também oferece diferentes propostas de valor para diferentes segmentos de clientes, mas estas se assemelham mais umas às outras. Como é característico dos negócios *Freemium*, há um ou mais grupos de clientes que subsidiam a oferta gratuita de produtos e serviços básicos a pelo menos um segmento de clientes, e as atividades-chave e a entrega da proposta de valor também ocorrem através dos meios digitais (Osterwalder; Pigneur, 2011). O conteúdo jornalístico e o SVA gratuito (Nexo Políticas Públicas) são financiados de forma indireta pelos assinantes do portal e, de forma direta, pelos apoiadores e patrocinadores que contribuem com investimentos e doações espontâneas, não necessariamente destinados a um projeto específico, fazendo-o porque se identificam com os propósitos da empresa e ou porque buscam associar-se à imagem desta. No Nexo, a venda de produções jornalísticas e SVAs sob demanda parece ser menor do que nas outras duas iniciativas, visto que é pouco mencionada na bibliografia, com destaque para o serviço de curadoria sobre processos informacionais e atualidades para organizações públicas e privadas. Outro diferencial do modelo de negócio do jornal é a inexistência de publicidade, representando assim menos uma fonte de receita e dando ainda mais peso à arrecadação decorrente das assinaturas. Como já mencionado, Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que, em modelos *Freemium*, o controle do custo médio do serviço entregue para usuários gratuitos e das taxas de

conversão de novos assinantes é fundamental. Aqui, a relevância deste cuidado também se eleva frente ao peso que as assinaturas aparentam ter para a sustentabilidade do negócio – ainda que, tal qual exposto na análise das fontes de receita, possa-se cogitar que elas não respondam pela maior parcela do faturamento total. O Nexo, como a Lupa, parece ter um mercado potencial maior do que o do JOTA, visto que não é necessariamente um veículo de nicho. A criação de projetos paralelos que se caracterizam com SVAs e a eventual busca ativa por financiamento (Vieira, 2019) reforçam, entretanto, a ideia de que as assinaturas parecem não ser suficientes para custear a operação sozinhas.

4.2.4 Comparativo das experiências

Apresentados e analisados os modelos de negócio das iniciativas jornalísticas independentes selecionadas como objeto de estudo desta monografia, faz-se agora, a fim de responder de maneira satisfatória os problemas de pesquisa, uma reflexão no sentido de comparar suas histórias, estratégias e evolução, tentando identificar as principais semelhanças e diferenças até aqui; as formas de financiamento que se mostraram mais relevantes e eficazes; e extrair ainda algum indicativo acerca do futuro dos negócios jornalísticos no contexto nacional.

Em relação ao momento histórico, todos os empreendimentos surgem na década de 2010, período classificado por Oliveira e Stipp (2015) como “laboratório” do jornalismo nos meios digitais, tendo pouco mais de um ano de diferença entre a fundação do JOTA, em 2014, e da Lupa e do Nexo, em 2015, corroborando com o que diz a literatura sobre a efervescência do meio digital e da segunda fase do jornalismo independente brasileiro à época. Ainda sobre a origem dos negócios, dois deles – o JOTA e a Lupa – foram fundados por grupos de jornalistas egressos da mídia tradicional, sendo que o Nexo, por sua vez, possui um sócio fundador que também possui este perfil. Os três também contaram com investimentos expressivos, não associados a potenciais segmentos de clientes, para sustentar suas operações nos primeiros anos. Mesmo oriundos de fontes diferentes, estes montantes de capital inicial se mostraram essenciais para a viabilização e manutenção das atividades, visto que, ainda que as três iniciativas recorram a fontes de receitas diversas, em todos os casos a sustentabilidade levou mais de um ano para ser alcançada, sendo este inclusive o menor tempo, referente ao JOTA, enquanto Lupa e Nexo levaram mais de três anos para alcançar tal parâmetro.

Quanto aos modelos de negócio propriamente ditos, as semelhanças mais relevantes parecem estar nas propostas de valor, nas atividades-chave e no padrão-base da lógica do modelo de negócio: todos os veículos sustentam suas propostas de valor e atividades-chave principalmente na entrega de conteúdo qualificado e exclusivo e nos Serviços de Valor Adicionado que oferecem soluções para diferentes segmentos de clientes em relação àquilo que é a temática ou expertise de cada um. Esta semelhança vai ao encontro do que diz Costa *et. al* (2021), que afirma que, para sobreviver, as tradicionais empresas de informação precisam se transformar em empresas de serviços. A lógica dos modelos de negócio, ainda que todos eles possuam características e elementos típicos de outros padrões, é principalmente a lógica do modelo de negócio *Freemium*, com diferentes propostas de valor para diferentes segmentos de clientes que geram diferentes fontes de receita – com alguns deles pagando por entregas a mais para que ao menos um segmento possa usufruir de uma proposta de valor de forma gratuita (Osterwalder; Pigneur, 2011).

As principais diferenças, por sua vez, parecem ser relativas às fontes de receita, ainda que todos os empreendimentos selecionados apostem na diversidade de meios de entrada, em alinhamento com o que indica o relatório Ponto de Inflexão Internacional (SEMBRAMEDIA, 2021). O que se verifica é uma variação entre as fontes de receita exploradas e na importância destas para cada iniciativa. No JOTA, a maior parte dos rendimentos está atrelada à assinatura dos pacotes JOTA PRO, que combinam conteúdo em maioria de caráter não-noticioso com SVAs. Na Lupa, empreendimento com maior diversidade de fontes de receita, há um equilíbrio de importância entre as arrecadações derivadas da venda de SVAs, tanto pelo LupaEducação quanto pelo LupaJornalismo, e as receitas arrecadadas a partir de subsídios ofertados por organizações para o desenvolvimento de projetos, ainda que estes, em sua maior parte, também envolvam SVAs. No Nexo, devido à inexistência de informações públicas concretas referentes à faturamento e representatividade de fontes de receita, torna-se mais complexo e incerto afirmar qual é a fonte principal, mas a literatura existente permite inferir que, mesmo com um bom número de usuários pagantes, as assinaturas do jornal não são capazes de sustentar a operação sozinhas, tendo os investimentos espontâneos e o financiamento de projetos, assim como o SVA NexoEdu, um papel significativo na sustentabilidade do negócio.

Desta forma, refletindo acerca das três experiências, é possível concluir que a assinaturas relacionadas exclusivamente ao conteúdo jornalístico, não conseguem, em nenhum caso, garantir a sobrevivência do negócio sozinhas, tampouco a publicidade tradicional, que parece responder por uma parcela cada vez menor das arrecadações, sequer sendo utilizada no Nexo. A venda de Serviços de Valor Adicionado relacionado à especialidade jornalística em

questão para grupos de clientes selecionados (e portanto menores) desponta como fonte de receita mais promissora, ao lado dos subsídios ofertados, em suas diversas formas, pelas organizações de poder públicas e privadas, também em concordância com o levantamento da SembraMedia, que mostrou que esta fonte de receita já corresponde a 31% do percentual médio de receita anual dos negócios nativos digitais de jornalismo no mundo.

Cabe destacar, também, que no caso dos dois empreendimentos analisados aos quais se teve acesso a dados de arrecadação, a ideia de lucro era consideravelmente nova, com tanto o JOTA quanto a Lupa relatando a real possibilidade de ganhos que não sejam reinvestidos no negócio apenas a partir deste ano de 2023, mesmo após quase uma década de existência - e sendo este, em ambas as situações, significativamente inferior ao faturamento anual, evidenciando um alto custo de operação.

Todo o exposto corrobora com as falas de Christofolletti (2019) e Costa *et. al* (2021), no sentido de que o futuro dos negócios jornalísticos estaria no seu financiamento por organizações, instituições e fundações com poder econômico e social e no ingresso no mercado de soluções que combinam informação e tecnologia, com o grande público tendo acesso ao jornalismo em essência e a estes projetos de natureza informativa cada vez mais refinados a partir desta viabilização por aqueles com maior poder aquisitivo e interesse em proporcionar este consumo à maioria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia teve como problema de pesquisa o seguinte questionamento: como os empreendimentos jornalísticos brasileiros nativos digitais dito independentes JOTA, Lupa e Nexo Jornal construíram seus modelos de negócio e quais estratégias adotadas se mostraram mais eficientes e relevantes para a sustentabilidade desses negócios? Havia ainda os objetivos específicos de comparar as estruturas de negócio dos empreendimentos selecionados a fim de reconhecer características comuns e divergentes, identificando as mais importantes para a sustentabilidade nos três casos e de trazer a partir destas experiências reflexões sobre o futuro dos empreendimentos jornalísticos nativos digitais no mercado nacional. Para responder à questão norteadora e cumprir com os objetivos propostos, recorreu-se à metodologia de estudos de caso (Yin, 2001), com uso de pesquisa bibliográfica e documental e entrevistas semi-estruturadas (Yin, 2001; Marconi; Lakatos, 2021), além da aplicação do Business Model Canvas (Osterwalder; Pigneur, 2011).

A análise permitiu concluir que o surgimento das três iniciativas, como colocado por Carvalho (2020), está associado ao movimento de jornalistas que deixaram a mídia tradicional para empreender, e dependeu de investimentos iniciais não vinculados ao público geral, reforçando a importância, desde a criação dos negócios, do financiamento das atividades por partes interessadas que não necessariamente são o público-alvo. Todos os empreendimentos construíram modelos de negócios que, apesar de complexos e distintos uns dos outros, se aproximam principalmente da lógica de modelo de negócio *Freemium*, com um ou mais segmentos de clientes financiando a gratuidade do acesso aos produtos e serviços básicos para pelo menos um outro grupo de clientes (Osterwalder; Pigneur, 2011). Tanto no JOTA quanto na Lupa e no Nexo, as estratégias que mais se mostraram eficientes e relevantes para o alcance e manutenção da sustentabilidade foram a combinação de duas atividades-chave, sendo estas a produção de conteúdo e a prestação de Serviços de Valor Adicionado, e a diversificação das fontes de receita, corroborando respectivamente com o levantado por Costa *et. al* (2021) e pelo relatório Ponto de Inflexão da SembraMedia de 2021. Além destas estratégias, outra característica comum importante foi a semelhança entre as propostas de valor, sempre baseadas na qualidade, exclusividade e personalização dos produtos e serviços. Quanto às características divergentes, destaca-se o diferente peso de cada fonte de receita para as três iniciativas. Se no JOTA as assinaturas de pacotes que combinam entrega de conteúdo e SVAs respondem pela maior parte da arrecadação, na Lupa a principal fonte são os subsídios, fundos e demais investimentos, ainda que acompanhados pela venda de projetos que combinam entregas de

conteúdo e SVAs, e no Nexo. Por fim, a dependência é maior das assinaturas relacionadas exclusivamente à entrega de conteúdo e aos subsídios e investimentos espontâneos. Estes resultados ensejam a reflexão de que o futuro dos negócios jornalísticos pode estar, como sugere Costa *et. al* (2021), no ingresso no mercado de soluções que combinam informação e tecnologia, e, como defende Christofolletti (2019), no financiamento por organizações, instituições e fundações com poder econômico e social, que proporcionariam ao grande público o acesso ao jornalismo em essência e a estes projetos de natureza informativa cada vez mais refinados em razão do alinhamento de propósitos e/ou dos interesses de posicionamento.

Ainda que tenha apresentado conclusões potencialmente valiosas sobre os modelos de negócio das iniciativas jornalísticas nativo digitais analisadas e especialmente sobre as estratégias de sustentabilidade por elas adotadas, entende-se que este estudo possui limitações. Uma delas é a dimensão reduzida da amostra, que mesmo sendo composta por veículos de relevância junto ao público e ao mercado, não pode representar todo o segmento de negócios nativos digitais de jornalismo no país. Outro limitador é o fato de alguns dados referentes aos orçamentos dos negócios analisados não estarem disponíveis de forma pública ou não terem sido fornecidos nas entrevistas, incluindo custos de cada operação, valores de arrecadação de cada fonte de receita e montante equivalente ao lucro. No caso do Nexo, também não foi possível realizar entrevista com uma liderança da empresa, em razão da ausência de retorno nas tentativas de contato. Tais pontos podem ter impactado na precisão dos Business Model Canvas construídos, mas considera-se, ainda assim, que a análise conseguiu cumprir com sua proposta.

Isto posto, o trabalho contribui para as discussões sobre o jornalismo enquanto negócio e seus novos possíveis arranjos no ambiente digital, especialmente em iniciativas empreendedoras, retomando em sua construção teórica a consolidação e a falência do modelo de negócio tradicional da grande mídia, sugerindo uma ferramenta potencialmente útil para a construção e análise de modelos de negócio do meio, contextualizando a evolução do jornalismo independente no Brasil e ainda apresentando o atual panorama dos nativos digitais de jornalismo no cenário nacional. A pesquisa também demonstra, a partir da análise, como Business Model Canvas pode contribuir para o estudo de negócios no jornalismo e para a identificação de estratégias de sustentabilidade relevantes. Entende-se, pelo exposto, que esta monografia pode ser útil para o desenvolvimento de novos trabalhos a respeito destas temáticas.

Estudos futuros podem dedicar-se à investigação da expressão dos nativos digitais de jornalismo e suas características nas diferentes regiões do país, buscando compreender como os contextos socioeconômicos regionais e os diferentes perfis de público influenciam no surgimento de empreendimentos do gênero e da viabilização das suas operações. Há também a

possibilidade de se trabalhar com uma amostra maior, dado o número crescente de iniciativas jornalísticas nativas digitais, atestado pelo Mapa do Jornalismo Independente da Agência Pública. Por fim, outros estudos podem se debruçar sobre o processo de criação de novas iniciativas, buscando compreender como são identificadas oportunidades no mercado e como são desenhadas as propostas de novos negócios jornalísticos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Francisco A. de Oliveira de. **Tecnologia, Revoluções Industriais e o Negócio do Jornalismo em Processo de Transformação**. In: Anuário UNESCO Metodista de Comunicação Regional. v. 20, nº 20. Universidade Metodista de São Paulo, SP. 2016. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/AUM/article/view/8309>. Acesso em: 13 out. 2023.
- ALENCAR, Marta Thais; BITTENCOURT, Maria Clara Aquino. **Mercantilização da Checagem nas Agências Chequeado e Lupa na América Latina**. In: Comunicação e Inovação, ed. 23. São Caetano do Sul, SP. 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/370612544_MERCANTILIZACAO_DA_CHECAGEM_NAS_AGENCIAS_CHEQUEADO_E_LUPA_NA_AMERICA_LATINA. Acesso em 17 set. 2023.
- ANDERSON, C. **Free: O futuro dos preços**. São Paulo: Ed. Campus, 2009. E-book.
- ANDERSON, C; BELL E.; SHIRKY, C. Jornalismo Pós-Industrial: Adaptação aos novos tempos. **Revista de Jornalismo ESPM**, n.5, ano 2, São Paulo: abril/maio/junho, 2013. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/386813919/Jornalismo-pos-industrial-adaptacao-aos-novos-tempos>. Acesso em: 29 set. 2023.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Ed. Richard IrvinG, 1980.
- ARAUJO, L. VIEIRA DE Inovação no Jornalismo: um estudo de caso do crowdfunding. **Estudos em Jornalismo e Mídia** v. 13 n. 1 Janeiro a Julho, 2016. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/5879/2002a6acc1a6ab8357c8d01d13a21548e75d.pdf>. Acesso em: 21 out. 2023.
- ASSIS, Evandro et al. Autonomia, ativismo e colaboração: contribuições para o debate sobre a mídia independente contemporânea. **Pauta Geral - Estudos em Jornalismo**, Ponta Grossa, v. 4, n.1, 2017. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/pauta/article/view/9899>. Acesso em: 29 out. 2023.
- ATTON, C; HAMILTON, J; **Alternative Journalism**. Londres, SAGE, 20 nov. 2008
- BERASTEGI, A; GURRUTXAGA, G; e GOIKOETXEA, U. O efeito pêndulo da transição digital. Um estudo qualitativo sobre meios de comunicação em euskera e catalão. **Estudos sobre a Mensagem Periodística**, Jun/2019. Disponível em: https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/40580/ARTREV%207043869_Alvarez_EfectoPendulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 15 out. 2023.
- BERTOCCHI, D. Startups de jornalismo: desafios e possibilidades de inovação. **Contemporânea | Comunicação e Cultura**. Salvador, BH: v. 15, n.1, jan/abr, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/21901>. Acesso em: 5 nov. 2023.

CARVALHO, A. P. P. **Empreendedorismo para jornalistas modelos de negócio, gestão e inovação**. 1. ed. Curitiba, PR: InterSaberes, 2020.

CARVALHO DA SILVA, Rodrigo. História do Jornalismo: evolução e transformação.

Revista Temática. São Paulo, SP. v. 7, ano VIII, jul/2012. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica/article/view/23677/12984>. Acesso em: 6 nov. 2023.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, I. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies.

Industrial and Corporate Change. Oxford, v. 11, edição 3, jun, 207. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/247989217_The_Role_of_the_Business_Model_in_Capturing_Value_from_Innovation_Evidence_from_Xerox_Corporation's_Technology_Spin-Off_Companies. Acesso em: 25 ago. 2023.

CHILD, J. **Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice**. Sociology, Durham, UK, v,6.1 ed. 10/1972. Disponível

em:<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/003803857200600101#tab-contributors>.

Acesso em: 20 set. 2023.

CHRISTOFOLETTI, R. **A Crise no Jornalismo tem solução?** Estação das Letras e Cores. Coleção Interrogações, 2019.

COES, B. **Critically Assessing the Strengths and Limitations of the Business Model Canvas**.

Tese (Master thesis Business Administration) - University of Twente, Nijverdal,

Holanda, 2014. Disponível em: https://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf. Acesso em: 21 set. 2023

CORRÊA, Elizabeth; GIACOMASSI, Fernanda. **Inovações no jornalismo para além das tecnologias digitais**. Líbero, São Paulo, SP: n. 41 jan/jun 2018, p. 57-73. Disponível em:

<https://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/view/920/0> Acesso em: 02 ago. 2023.

COSTA, Um modelo de negócio para o jornalismo digital. **Revista de Jornalismo ESPM**.

abr/mai/jun. 2014. Disponível em: https://www.omercadodenoticias.com.br/wp-content/uploads/um-modelo-de-negocio-para-jornalismo-digital_caio_tulio_costa.pdf.

Acesso em: 18 nov. 2023.

COSTA. *et al.* **Tempestade Perfeita: Sete Visões da Crise do Jornalismo Profissional**. 1ª. ed. História Real, 2021.

COUTO, E. S., MELO, C., MOREIRA, A. XAVIER, M. Da cultura de massa às interfaces na era digital. **Revista Faced. Salvador**, BA, n. 14, jul/dez 2008, p. 105-108. Disponível em:

<https://doi.org/10.9771/2317-1219rf.v13i14.3216>. Acesso em: 03 ago. 2023.

DÍAZ-NOCI, J. Como los medios afrontan la crisis: retos, fracasos y oportunidades de la fractura digital. **Revista Profesional de la Informacion**. v. 28 n, 6, 2019. Disponível em:

<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2019.nov.25>

Acesso em: 24 out. 2023.

DEUZE, M., WITSCHGE, T. Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. **Digital Journalism**, The Netherlands, v 19, 2018. p. 165-181. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1464884916688550>. Acesso em: 27 out. 2023.

DOURADO, Jaqueline Lima; ALENCAR, Marta Thaís. Agência Lupa: fact-checking como modelo de negócio na Internet. **Comunicação e Inovação**. São Paulo, SP. fev, 2023. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/6388 Acesso em: 17 nov. 2023

FRANÇA, Erick Caldeira de. **Modelos de negócio no jornalismo independente e digital brasileiro**. Monografia de pós-graduação em jornalismo digital e produção multimídia do Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB, 2016.

FARIAS; SOUZA; RODRIGUES. Nexo Jornal: Um Novo Modelo de Negócio no Jornalismo. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. Juazeiro, BA, 2018. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nordeste2018/resumos/R62-1027-1.pdf>. Acesso em: 17 nov 2023.

FELINTO, E. Crowdfunding: entre as Multidões e as Corporações. **Comunicação Mídia E Consumo**, v. 9, 2013. p 137-150. Disponível em: <https://revistacmc.espm.br/revistacmc/article/view/347>. Acesso em: 22 set. 2023.

FLUECKIGER, Simone. **Como o JOTA preenche a lacuna na cobertura das instituições governamentais do Brasil**. In: World News Publishing Focus. Frankfurt: 9 ago. 2023. Disponível em: <https://wan-ifra.org/2020/01/how-jota-plugs-the-gap-in-coverage-of-brazils-governmental-institutions/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

GOREVAYA, E.; KHAYRULLINA, M. **Evolution of Business Models: Past and Present Trends**. Procedia Economics and Finance, Novosibirsk State Technical University Novosibirsk, v. 27. ed. 2. Rússia: 2 nov. 2015. p. 344-350. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010059>. Acesso em: 15 set. 2023.

GOSCH, Raísa Moreira. **O conceito de jornalismo independente no contexto dos nativos digitais brasileiros**. 2021. Monografia - Curso de Jornalismo. Centro de Comunicação e Expressão. Universidade Federal de Santa Catarina, Blumenau, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/223837>. Acesso em: 12 nov. 2023.

HOWELL, Gabriel Rizzo. **A configuração da informação no contexto da convergência jornalística: uma análise do Nexo**. 2018. Dissertação - Programa de Pós-graduação em Comunicação e Informação, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/178383/001066551.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15. nov. 2023.

JOTA. 2023. Disponível em: <https://www.jota.info/>. Acesso em: 17 nov. 2023

KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO. **Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa**. Conferência: 4º Congresso Ibero-Americano em

Investigação. Aracajú, SE, 2015. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/280924900_Pesquisa_Documental_consideracoes_sobre_conceitos_e_caracteristicas_na_Pesquisa_Qualitativa_Documentary_Research_consideration_of_concepts_and_features_on_Qualitative_Research. Acesso em: 10 nov. 2023.

LENZI, Alexandre. Jornalismo nativo digital brasileiro: Um estudo de caso do Nexo. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, RS, v.27, n. 1, e36102: set, 2020. Disponível em:

<https://doi.org/10.15448/1980-3729.2020.1.36102>. Acesso em: 2 set. 2023.

LIMA, Jaqueline Dourado; ALENCAR Marta Thaís. Agência Lupa: fact-checking como modelo de negócio na Internet. **Comunicação & Inovação PPGCOM/USCS**, v. 21, ed. 46, São Caetano do Sul: 2020. p. 105-123 Disponível em:

https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/6388/3078. Acesso em: 20 out. 2023.

LUPA, 2023. Disponível em: <https://lupa.uol.com.br/> Acesso em: 18 nov. 2023.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**. May/2002.

Disponível em: http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf. Acesso em: 23 set. 2023.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 9ª. ed. São Paulo: Altas, 2021. 429 p. ISBN 978-85-97-02660-3.

MARCONI, Paolo. **A Censura Política na Imprensa Brasileira (1968-1978)**. São Paulo: Global editora, 1980.

MARSHALL, L. **O Jornalismo na Era da Publicidade**. 2 ed. São Paulo: Summus Editorial. 2003.

MARTÍNEZ-GARCÍA, L.; NAVARRO, C. Características de los periodistas online españoles: consolidación de una profesión en un contexto de crisis económica. **Revista Latina de Comunicación Social**, 74, pp. 1014 a 1030, 2019. Disponível em:

<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1369/52es.html>> DOI: 10.4185/RLCS-2019-1369. Acesso em: 23 out 2022.

MAURÍCIO, Patrícia; ALMEIDA, Raquel. **Empreendimentos jornalísticos digitais e o interesse público no brasil**. in: CHASQUI 142 · Dez/ 2019 - Mar/ 2020

MESQUITA, M. **O Quarto Equívoco: o poder dos media na sociedade contemporânea**. Coimbra: Minerva, 2002 Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/312259725_Mesquita_Mario_2003_O_Quarto_Equivoco_O_poder_dos_media_na_sociedade_contemporanea_Coimbra_Minerva_Coimbra. Acesso em: 10 nov. 2023.

MESQUITA, M. **Teorias e Práticas do Jornalismo: do telégrafo ao hipertexto**, Ponta Delgada: Universidade dos Açores, 2005. Disponível

em: <https://www.redalyc.org/pdf/698/69830958002.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2023.

MIERZEJEWSKA, B. SHAVER, D. Principais mudanças que impactam a pesquisa em gerenciamento de mídia. **Revista Internacional Sobre Gestão de Mídia**. v. 16, 2014.

Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14241277.2014.954439>. Acesso em: 29 set. 2023.

NATIVOJOR. **Como o Jota conseguiu ser rentável apostando no jornalismo especializado e na diversificação de produtos.** In: GIACOMASSI, Fernanda. <https://www.jota.info/>. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://nativojor.com.br/jota-diversificacao-de-produtos-e-investimento-em-tecnologia>. Acesso em: 7 nov. 2023.

NEVEU, Erik. **Sociologia do Jornalismo**, Porto, PT: Porto Editora, 2005.

NEXO JORNAL. 2023. Disponível em: <https://www.nexojournal.com.br/> Acesso em: 18 nov. 2023

NIELSEN, C.; LUND, M, **A Brief History of the Business Model Concept, The Basics of Business Models**, V. 1, N. 1. Copenhagen: BookBoon.com/Ventus Publishing ApsSSRN (PDF) A Brief History of the Business Model Concept. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273634545_A_Brief_History_of_the_Business_Model_Concept?amp%3BenrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI3MzYzNDU0NTtBUzoyMdc3NzgyNDYzMzY1MTJAMTQyNjU0OTYwMjMwOA%3D%3D&%3Bel=1_x_2&%3B_esc=publicationCoverPdf#fullTextFileContent Acesso em: 15 set. 2023.

NÓBREGA, Lizete Barbosa da. **O FACT-CHECKING NO COMBATE À DESINFORMAÇÃO: Um estudo de caso da Agência Lupa e suas estratégias para a retomada da verdade.** 2021. Dissertação - Programa de Pós-graduação em Estudos da Mídia, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/45255/1/factcheckingcombate_Nobrega_2021.pdf. Acesso em: 15. nov. 2023.

NUNES, A. C. Bisso; PADUA, I. R. **O papel da inovação na viabilização econômica do Jornalismo: Análise Do Modelo De Negócio Do JOTA Pro.** 10º Encontro Nacional de Jovens Pesquisadores em Jornalismo (JPJOR), 2020. Disponível em: https://www.academia.edu/44732608/O_papel_da_inova%C3%A7%C3%A3o_na_viabiliza%C3%A7%C3%A3o_econ%C3%B4mica_do_jornalismo_an%C3%A1lise_do_modelo_de_neg%C3%B3cio_do_JOTA_Pro?auto=citations&from=cover_page. Acesso em: 15 out. 2023.

OLIVEIRA, Andresa Caroline Lopes de; STIPP, Silvia Brandão Cuenca. **Jornalismo Independente e novas narrativas: um olhar sob a série Amazônia Pública.** In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, Uberlândia. Anais. Intercom, 2015. p.1-15. Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/sudeste2015/resumos/R48-1257-1.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2023.

OLIVEIRA, Denis. Breves reflexões sobre jornalismo alternativo. **Revista Alterjor**, v. 20(2), 2019, p. 02-04. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/159938>. Acesso em: 15 nov. 2023.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PACETE, Luiz Gustavo. Nexo e NYT anunciam parceria de assinaturas no Brasil. **Meio e Mensagem**. São Paulo, SP, set. 2019. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/midia/nexo-e-nyt-anunciam-parceria-de-assinaturas-no-brasil>. Acesso em: 15 nov. 2023.

PADOA, Isadora Rodrigues; NUNES, Ana Cecília Bisso. **O papel da inovação na viabilização econômica do jornalismo: análise do modelo de negócio do JOTA Pro**. 10º Encontro Nacional de Jovens Pesquisadores em Jornalismo (JPJOR), [s. l.], nov. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/347463529_O_papel_da_inovacao_na_viabilizacao_economica_do_jornalismo_analise_do_modelo_de_negocio_do_JOTA_Pro#fullTextFileContent Acesso em: 01 nov. 2023.

PATRÍCIO, E; BATISTA, R. Elementos de identidade em iniciativas de jornalismo independente. **Extraprensa**, São Paulo, SP v. 13, n. 2, jan./jun. 2020, p. 217 – 231. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/extraprensa/article/view/153326>. Acesso em: 15 nov. 2023.

PICARD, R. Shifts in Newspaper Advertising Expenditures and Their Implications for the Future of Newspapers“, **Journalism Studies**, v. 9 (5), 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/249006770_Shifts_in_newspaper_advertising_expenditures_and_their_implication_for_the_future_of_newspapers Acesso em: 18 nov. 2023.

PORTAL DOS JORNALISTAS. **Renata Rizzi**. 2017 Disponível em: <https://www.portaldosjornalistas.com.br/jornalista/renata-rizzi/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present. **Tow Center Of Digital Journalism**. Nova York, 2012. Disponível em: <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8N01JS7> Acesso em: 20 out. 2022.

QUINTELA DE LIMA, Héliana Marina. **A influência da publicidade no jornalismo**. 2010. Dissertação - Mestrado em Ciências da Comunicação, Programa de Pós Graduação em Comunicação, Universidade do Minho, Portugal, 2010. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41023/1/H%C3%A9lia%20Marina%20Quintela%20de%20Lima.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

RAMOS, A. N. C., **Sustentabilidade financeira de meios jornalísticos nativos digitais no Brasil: um estudo a partir do Mapa do Jornalismo Independente**. Dissertação - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Jornalismo, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/231080>. Acesso em: 20 out. 2023

RAMONET, Ignacio. **A Explosão do Jornalismo: da Mídia de Massa à Massa de Mídias**. São Paulo, SP: Editora Publisher do Brasil, 2012.

REIS, Mariana. Comunicar, resistir: um olhar sobre as práticas discursivas em rede do jornalismo independente no Brasil. **Revista Vozes & Diálogo**, v. 16 n. 01: Crítica de Mídia. Itajaí, SC, 2017. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/vd/article/view/9455> Acesso em 10 nov. 2023.

RYFE, David. M. **Can journalism survive? An inside look at American newsrooms**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013.

SAAD, Elizabeth; DA SILVEIRA, Stefanie C. **New Online Journalism Businesses: Exploring Profiles, Models and Variables in the Current Brazilian Scenario.** Journalism Practice, 2021.p. 1-18. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/357234275_New_Online_Journalism_Businesses_Exploring_Profiles_Models_and_Variables_in_the_Current_Brazilian_Scenario. Acesso em: 15 nov. 2023.

SALAVERRÍA, R. *et al.* A brave new digital journalism in Latin America. In: **Communication: Innovation & Quality.** Springer, Cham: 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P B. **Metodologia de pesquisa.** Porto Alegre: Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 11 out. 2023.

SANTÍN, M.; ÁLVAREZ-MONZONCILLO, José-María. The use of *YouTube* by the Spanish press: A model to be defined. **El profesional de la información**, v. 29, n. 1, e290116, 2020.

SEMBRAMEDIA. **Ponto de inflexão: impacto, ameaças e sustentabilidade - um estudo de empreendedores latino-americanos de mídia digital.** 2021. Disponível em: <https://data.sembramedia.org/baixar-este-relatorio/?lang=pt-br>. Acesso em: 07 set. 2023.

SILVA, Sette da. **A importância do Canvas no Planejamento Estratégico das Startups: Um estudo de caso.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Jornalismo), Unisinos, São Leopoldo, 2017. Disponível em: <http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/11190/%C3%82ngelo%20Sette%20da%20Silva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 set. 2023.

SILVEIRA SC da. e Costa RAMOS. Sustentabilidade dos arranjos jornalísticos empreendedores no Brasil: um estudo de sete nativos digitais. **Pesquisa em Jornalismo Brasileiro**, 18 (2), 2022, p 290–315. Disponível em: <https://doi.org/10.25200/BJR.v18n2.2022.1496>. Acesso em: 12 nov. 2023.

SODRÉ, Nelson Werneck. **História da imprensa no Brasil.** São Paulo, SP: Civilização Brasileira, 1966.

SOUZA SILVA, T. B.; BECKER, V. Modelos de Negócios no Jornalismo Pós-Industrial: Desafios e Novas Perspectivas. **Revista Geminis**. v. 3. n. 1 (2022). Disponível em: <https://www.revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/639>. Acesso em: 27 out. 2023.

SPAGNUOLO, Sérgio. **O Nexo pode realmente dar certo — se as pessoas pagarem para ver.** Medium, 2016. Disponível em: <https://medium.com/farol-jornalismo/pode-o-modelo-de-nexo-%CC%81cios-do-nexo-realmente-dar-certo-3c1bf2e05911>. Acesso em: 13 nov. 2023.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do Jornalismo.** A tribo jornalística - uma comunidade interpretativa transacional. Florianópolis, SC: Insular. 2005.

VIEIRA, Livia de Souza; OSÓRIO, Moreno Cruz; DONINI, Marcela Leal. **Trajatória do Nexo Jornal demonstra força do relacionamento com o público e sugere segmentação para o futuro das redações.** Farol Jornalismo, 2019. Disponível em: http://faroljornalismo.cc/blog/miraglia/?utm_source=Farol+Jornalismo+Newsletter&utm_campaign=6f087480be-

EMAIL_CAMPAIGN_2019_06_05_01_41&utm_medium=email&utm_term=0_ab9279c0d3-6f087480be-319477645 Acesso em 10 out. 2023.

VIDAL, Josep Ponts. **Metodologia Comparativa e Estudo de Caso**. In: Papers do NAEA, Nº 308. Belém, PA: 2013. Disponível em: <https://www.periodicos.ufpa.br/index.php/pnaea/article/view/11320/7790>. Acesso em 15 set. 2023.

VIRI, Natalia; SAMOR, Geraldo. **No JOTA, um modelo de negócios para a 'nova mídia'**. In: Brazil Journal. 18 jul, 2018, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://braziljournal.com/no-jota-um-modelo-de-negocios-para-a-nova-midia>. Acesso em: 20 nov. 2023.

XAVIER, Aline Cristina Rodrigues. **Agência pública: espaços, atores, práticas e processos em reconfiguração na produção de investigações jornalísticas**. 2015. Dissertação Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em <https://repositorio.unb.br/handle/10482/18339>. Acesso em 19 set. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ª. ed. Bookman, 2001. p. 320. E-book.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Continuada
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br