



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Educação e Humanidades

Faculdade de Comunicação Social

Marlen Barbosa Couto

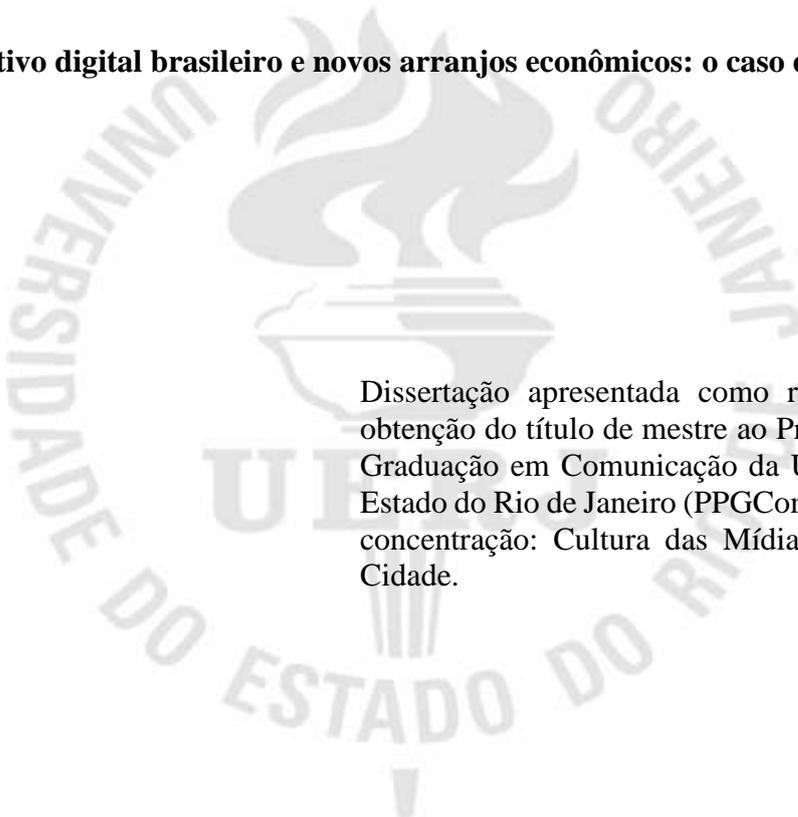
**Jornalismo nativo digital brasileiro e novos arranjos econômicos:
o caso do jornal Nexo**

Rio de Janeiro

2020

Marlen Barbosa Couto

Jornalismo nativo digital brasileiro e novos arranjos econômicos: o caso do jornal Nexo



Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de mestre ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (PPGCom/Uerj). Área de concentração: Cultura das Mídias, Imaginário e Cidade.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Sonia Virgínia Moreira

Rio de Janeiro

2020

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CEH/A

C871 Couto, Marlen Barbosa.
Jornalismo nativo digital brasileiro e novos arranjos econômicos: o caso do
jornal Nexo / Marlen Barbosa Couto. – 2020.
104 f.

Orientadora: Sonia Virgínia Moreira.
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
Faculdade de Comunicação Social.

1. Jornalismo - Aspectos sociais – Teses. 2. Jornais brasileiros – Teses. 3.
Financiamento de projetos – Teses. I. Moreira, Sonia Virgínia. II. Universidade
do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Comunicação Social. III. Título.

es

CDU 070(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta
dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Marlen Barbosa Couto

Jornalismo nativo digital brasileiro e novos arranjos econômicos: o caso do jornal Nexo

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de mestre ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (PPGCom/Uerj). Área de concentração: Cultura das Mídias, Imaginário e Cidade.

Aprovada em 11 de setembro de 2020

Banca examinadora:

Prof.^a Dr.^a Sonia Virgínia Moreira (Orientadora)
Faculdade de Comunicação Social – UERJ

Prof.^a Dr.^a Elizabeth Nicolau Saad Corrêa
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP

Prof. Dr. Leonardo Gabriel De Marchi
Faculdade de Comunicação Social – UERJ

Rio de Janeiro

2020

DEDICATÓRIA

Ao Leandro Pereira e a todos os amigos da Escola Sesc de Ensino Médio

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo carinho e apoio ao longo da minha trajetória acadêmica e profissional. Aos meus pais, Marmud e Euzira, e aos meus irmãos, Marlon e João, agradeço o incentivo a continuar em frente. Agradeço à minha mãe por sua dedicação sem igual, por ser meu exemplo de perseverança nos momentos mais difíceis, por encorajar a transformação por meio da educação e nunca desistir dos sonhos. Ao meu pai, pelo esforço diário, por entender minhas escolhas e por estar ao meu lado diante de qualquer desafio. Às minhas avós, tias e tios, primos e primas.

À Uerj, pela oportunidade de ter acesso a ensino de qualidade e fazer pesquisa desde a graduação, num momento em que as universidades públicas têm sido alvo de ataques e desmontes e no qual a ciência é perseguida pela ignorância. À Escola Sesc de Ensino, por também ter contribuído com minha formação e ampliado minhas possibilidades e caminhos.

Aos professores da PPGCom da Uerj, em especial à minha orientadora, Sonia Virginia Moreira, por confiar nesse projeto de pesquisa e pela amizade, e ao professor Leonardo De Marchi, por ter me acolhido durante o estágio docente e na sala de aula. Por meio deles, agradeço a todos os professores que acompanharam minha trajetória acadêmica.

Aos colegas e amigos dos jornais O Globo e Extra que ouviram diariamente as minhas angústias de mestrando. Aos profissionais do Nexo que aceitaram contribuir com esta pesquisa e a enriqueceram com seus relatos. A todos os jornalistas que se dedicam a levar informação de qualidade a seus leitores, ouvintes e telespectadores.

Aos colegas da turma de mestrado do PPGCom Uerj de 2018 e aos amigos que fiz ao longo da vida, em diferentes contextos, e que acompanharam os altos e baixos desta pesquisa, muito obrigado pelo apoio. Ao Leandro Pereira, que continuará em todos nós com boas lembranças e afeto. Ao Israel pelo companheirismo e por estar ao meu lado todos os dias.

Somos filhos da época
E a época é política
Todas as tuas, nossas, vossas coisas
São coisas políticas
Wisława Szymborska

RESUMO

COUTO, Marlen Barbosa. *Jornalismo nativo digital brasileiro e novos arranjos econômicos: o caso do jornal Nexo*. 2020. 104 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação – Faculdade de Comunicação Social), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

O Brasil viveu um crescimento de veículos nativos digitais na segunda década do século XXI, um momento de pressão econômica e crise no financiamento das empresas de mídia caracterizado pela queda das receitas de publicidade, que agora passam a ser direcionadas a plataformas como Google e Facebook. Essas organizações, nascidas no mundo pós-web, representam alternativas à configuração tradicional da indústria do jornalismo no país, marcada pela formação de grandes conglomerados e pela concentração de mercado. Um dos nativos digitais surgidos nesse período é o Nexo, jornal fundado em 2015 em São Paulo com a proposta de oferecer jornalismo explicativo, referência no mercado pelo uso de ferramentas multimídia e pela conquista de diversos prêmios internacionais ligados ao design e à tecnologia. Esta pesquisa traz dados quantitativos e qualitativos no estudo de caso do Nexo e subsídios para outras abordagens dos veículos nativos digitais. O objetivo é entender as características do modo de produção e de financiamento do Nexo consideradas como típicas dos veículos nativos digitais e, ao mesmo tempo, analisar o que diferencia a experiência deste veículo brasileiro daquela observada em outros nativos digitais do país à luz de estudos sobre o tema realizados até aqui. Com isso tenta entender os “modelos de resiliência” desses novos players brasileiros de mídia, indicando tanto os arranjos que tornam possível sua sobrevivência quanto os dilemas enfrentados na sua organização.

Palavras-chave: Jornalismo nativo digital. Nexo. Modelos de negócio. Financiamento.

ABSTRACT

Couto, Marlen Barbosa. *Brazilian digital native journalism and new economic arrangements: a case study of Nexo newspaper*. 2020. 104 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação – Faculdade de Comunicação Social), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

Brazil has experienced growth of digital native news media in the second decade of the 21st century, a moment of economic pressure and crisis characterized by a decline in publicity revenues, which are now channeled to platforms like Google and Facebook. These organizations, born in the post-web world, represent alternatives to the traditional set up of the journalism industry in the country, marked by the creation of large conglomerates and market concentration. One of the digital natives born in this period was Nexo, a newspaper founded in São Paulo, 2015, with the proposition of offering an explanatory type of journalism, becoming a reference in the market known for their use of multimedia tools and achievement of many international awards linked to design and technology. This research brings quantitative and qualitative data regarding the Nexo case, as well as subsidies for other approaches of digital native news media. The objective is to understand Nexo's characteristics of production and funding, considered typical of digital native news media and, simultaneously, analyze what sets this Brazilian vehicle apart from other digital vehicles based on studies on the matter until now. To try to understand the “resilience models” of these new Brazilian media players, indicating not only the arrangements which enable their survival, but also, the dilemmas faced during their organization.

Keywords: Digital native journalism. Nexo. Business models. Funding.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Página inicial do site do Jota e agregador de índices de aprovação de presidentes do Brasil	29
Figura 2 -	Campanha de financiamento coletivo da Agência Pública	31
Figura 3 -	Página inicial da Gênero e Número.....	33
Figura 4 -	Página inicial da Amazônia Real	35
Figura 5 -	Painel de monitoramento de casos de Covid-19 nas favelas do Rio lançado pelo Voz das Comunidades	36
Figura 6 -	Trecho da reportagem “Suape pelo Avesso” no site da Marco Zero	38
Figura 7 -	Exemplo de gráfico interativo com variação de candidaturas em 2018 e em 2014.....	63
Figura 8 -	Trecho do vídeo “Como funciona a Previdência”	64
Figura 9 -	Especial “O que é, de onde veio e para onde vai o SUS”	65
Figura 10 -	Grupo exclusivo para assinantes do Nexo no Facebook	70
Figura 11 -	Trecho da newsletter “Seleção da semana” de 20 de junho de 2020	71
Figura 12 -	Tipos de redes no jornalismo digital independente no Brasil	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Data de criação dos veículos digitais do Mapa do Jornalismo Independente	26
Gráfico 2 - Data de criação dos veículos da pesquisa Ponto de Inflexão	27
Gráfico 3 - Empresas vinculadas ao Nexo e conjunto de sócios	47
Gráfico 4 - Audiência mensal em veículos nativos digitais brasileiros.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Funções na redação do Nexo em junho de 2020.....	57
Tabela 2 -	Distribuição de conteúdo do Nexo em percentuais.....	62
Tabela 3 -	Distribuição de conteúdo do Nexo por tema.....	62
Tabela 4 -	Interações dos perfis do Nexo nas redes – junho 2019 a junho 2020	68
Tabela 5 -	Classificação dos nativos digitais brasileiros.....	72
Tabela 6 -	Recursos em links compartilhadas por nativos digitais no Facebook (%).....	73
Tabela 7 -	Recursos em links compartilhados pelo Nexo no Facebook por editoria (%)	74
Tabela 8 -	Financiamento: fundações em veículos nativos digitais	81
Tabela 9 -	Veículos brasileiros selecionados por fundos do Facebook e do Google	88
Tabela 10 -	Empresas e produtos do grupo Nexo.....	92

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	13
1	ECOSSISTEMAS DE MÍDIA E NATIVOS DIGITAIS NO JORNALISMO	23
1.1	Conceitos e perspectivas	23
1.2	Quem são os nativos digitais no Brasil	26
1.2.1	<u>Nexo Jornal: o contexto como notícia</u>	28
1.2.2	<u>Jota: uma startup focada em um nicho de mercado</u>	29
1.2.3	<u>Agência Pública: jornalismo investigativo e direitos humanos</u>	31
1.2.4	<u>Gênero e Número: jornalismo de dados em prol da equidade</u>	32
1.2.5	<u>Amazônia Real: outro olhar sobre uma região ignorada pela mídia</u>	34
1.2.6	<u>Voz das Comunidades: favelas muito além da violência</u>	35
1.2.7	<u>Marco Zero Conteúdo: matérias aprofundadas e de interesse público</u>	37
1.3	Impactos no mercado de trabalho do jornalista	38
1.4	Desdobramentos no ensino de jornalismo	40
1.5	Desafios da pesquisa sobre nativos digitais	43
2	ESTUDO DE CASO: A PRODUÇÃO DE INFORMAÇÃO NO NEXO JORNAL	45
2.1	Propriedade e concepção	45
2.2	Financiamento e modelo de negócio	49
2.2.1	<u>Aporte da Luminare</u>	52
2.2.2	<u>Financiamento do YouTube / Google</u>	53
2.2.3	<u>Educação e outras fontes</u>	54
2.3	Perfil da redação	56
2.4	Conteúdo: do jornalismo explicativo aos gráficos	59
2.4.1	<u>Pauta e produção</u>	66
2.4.2	<u>Distribuição</u>	68
2.5	O lugar do Nexo entre os nativos digitais brasileiros	72
3	QUESTÕES DO JORNALISMO NATIVO DIGITAL BRASILEIRO E NOVOS ARRANJOS ECONÔMICOS PARA REDAÇÕES	76
3.1	Da efervescência à resiliência dos nativos digitais no ecossistema brasileiro	76
3.2	Modelos de financiamento via fundações	79

3.3	O impacto do financiamento das plataformas digitais.....	86
3.4	Dos conglomerados de mídia à perspectiva do usuário	89
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
	REFERÊNCIAS	97

INTRODUÇÃO

Durante a pandemia de Covid-19, que chega ao Brasil com mais força a partir de março de 2020, a necessidade de se informar sobre o novo vírus, os métodos de prevenção à doença e os desdobramentos das crises sanitária e política aumentou a procura por conteúdo jornalístico em todo mundo. O contexto de crise deixou ainda mais evidente um desafio que acompanha o mercado de jornalismo nas últimas décadas, desde o surgimento e popularização da internet: o descompasso entre o crescimento de audiência digital e a geração de receitas com conteúdo para web suficientes para pagar as contas e gerar lucro. No Brasil, ainda que o momento também tenha sido marcado pela desinformação via redes sociais e plataformas de trocas de mensagem como o WhatsApp, dados preliminares sobre o período de crise revelam que jornais tradicionais do país, auditados pelo Instituto Verificador de Comunicação (IVC)¹, registram expansão significativa no acesso digital² durante o período de quarentena. Em abril de 2020, houve crescimento de 4,5% no total de pageviews aferidos pelo Instituto na comparação com o mês de março e de 58% frente a fevereiro, antes da chegada do novo coronavírus ao país. No entanto, grandes conglomerados de mídia nacionais adotaram a redução de jornada e de salários de funcionários, num momento de aumento da carga de trabalho, como estratégia para atravessar o período de instabilidade econômica, sob a justificativa de que a crise reduziu suas receitas com publicidade e em um sinal de que suas carteiras de assinatura digital não são ainda suficientes para sustentar o negócio e, portanto, ainda dependem de um modelo analógico, ancorado na lógica do impresso e na publicidade.

Levantamento do Sindicato de Jornalistas Profissionais no Estado de São Paulo (2020) aponta que a medida foi tomada por empresas como a Editora Globo (responsável por editar os jornais O Globo, Valor Econômico e Extra, além de revistas como Época, Vogue e Marie Clarie); o Grupo Estado (jornal O Estado de S. Paulo), a Editora Abril (responsável por editar a revista Veja) e o canal de televisão RedeTV. Em todos os casos, foi usada a Medida Provisória nº 936³, editada pelo Presidente Jair Bolsonaro, que instituiu um programa emergencial autorizando a redução de jornada e salário por 90 dias e a suspensão do contrato de trabalho por 60 dias.

¹ Os dados estão disponíveis em <<https://ivcbrasil.org.br/#/home>>. Acesso em 8 de maio de 2020.

² Comportamento semelhante foi registrado em outros países, como a França, onde a *Alliance pour les chiffres de la presse et des médias (ACPM)*, organização sem fins lucrativos que certifica a circulação de jornais no país, apontou crescimento de 50% no tráfego dos sites de veículos de mídia franceses na comparação com a média de visualizações registrada antes da pandemia.

³ Disponível em <<https://bit.ly/3dtGaai>>. Acesso em 08 de maio de 2020.

Dados sobre o mercado brasileiro de jornais, anteriores à pandemia, reforçam que, em boa parte dos maiores veículos jornalísticos do país, o crescimento de assinaturas digitais não tem sido suficiente para conter as perdas com publicidade impressa. Em 2019, dados do IVC, divulgados pelo portal Poder 360 (2020), mostram redução de 1% entre janeiro e dezembro na tiragem média diária total (impresso e digital) dos nove maiores jornais brasileiros frente a 2018. Nesse grupo de veículos, a redução de tiragem foi de 15,9 mil exemplares ou de assinaturas digitais pagas em um ano. Quando comparada com 2014, a queda é de 13,7%, ou de 236 mil em números absolutos. Nesse período, apenas três veículos registraram crescimento total, resultado puxado pela carteira digital. É o caso de O Globo (4%), O Estado de S. Paulo (1%) e Valor Econômico (81%). A maior queda ocorreu em O Estado de Minas (-58%). O maior jornal do país em circulação, a Folha de S. Paulo, teve redução de 10% no período (PODER 360, 2020). O panorama dos “passaralhos” no Brasil, como são conhecidas as demissões em massa no jornalismo, realizado pela agência independente de jornalismo e de pesquisas Volt Data Lab⁴, é emblemático ao representar a crise do modelo industrial da comunicação no contexto nacional. O projeto contabilizou o efeito sobre os recursos humanos na imprensa brasileira ao longo da segunda década do século XXI. O levantamento aponta que, entre 2012 e 2018, ocorreram em redações no país a demissão de 2.327 jornalistas. Cerca de 45% delas concentradas no setor de jornais, 25% no de rádio e TV e 22% no de revistas (VOLT DATA LAB, 2018).

É justamente nesse momento de crise no mercado de jornais que o Brasil também tem vivido uma efervescência no lançamento de novos veículos exclusivamente digitais, os chamados nativos digitais. São iniciativas jornalísticas com uma trajetória bem diferente da observada nos primórdios do jornalismo na internet, marcado pela migração de veículos tradicionais ou por novos veículos que são braços desses grupos de mídia (LENZI, 2019). O conceito de nativo digital tem ganhado diversas variações em trabalhos internacionais (SALAVERRÍA, 2020), como *digital-born*, *pure players*, *online-native* ou mesmo *startups*, termo que vem da administração e da economia e está associado a “uma empresa criada com o objetivo de gerar grande impacto social ou econômico através de um processo inovador intenso, independente de seu tamanho ou desempenho de mercado” (ABREU & CAMPOS, 2016). Os nativos digitais são organizações que não são simples extensões de sites e aplicativos de veículos tradicionais e que, em geral, são menores que os players analógicos no que se refere à receita, alcance, audiência e recursos, o que os leva a fazer uso estratégico do design e da

⁴ Agência de jornalismo focada em análise e visualização de dados criada em 2014, cuja origem está no Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo - Labjor, na Unicamp.

tecnologia como diferencial competitivo. Em alguns casos, alcançam alto impacto no mercado ao oferecer coberturas em profundidade, que abordam temas marginalizados ou ignorados pelos veículos tradicionais, e têm maior interação com a população mais jovem e/ou menos fiel aos velhos conglomerados (NICHOLLS; SHABBIR; NIELSEN, 2016).

Um exemplo de nativo digital brasileiro surgido nesse momento de crise é o Nexo Jornal. Diferentemente dos conglomerados brasileiros que entraram no mercado digital com a bagagem do jornalismo impresso, radiofônico e televisivo, o Nexo nasceu em 2015 com a proposta de oferecer jornalismo explicativo e *slow media* (mídia lenta), o que significa, na prática, abandonar parte das estruturas narrativas que consagraram o jornalismo ao longo de seu processo de industrialização e tem se destacado pela oferta de conteúdos que exploram os recursos digitais. Sediado em São Paulo, o Nexo foi criado pela cientista social Paula Miraglia, atualmente diretora-geral, pela engenheira Renata Rizzi, diretora de estratégia e negócios, e pelo jornalista Conrado Corsalette, editor-chefe. Desde o seu surgimento, o jornal tem conquistado prêmios internacionais de jornalismo e de design. Foi, por exemplo, um dos finalistas do World Digital Media Awards 2019, da Associação Mundial de Jornais. Junto aos jornais The Washington Post (EUA) e The Guardian (Reino Unido), disputou o prêmio de melhor site de notícias do mundo, feito inédito para um veículo brasileiro. Também foi o vencedor do Online Journalism Awards 2017, principal prêmio internacional de jornalismo digital, na categoria “excelência geral em jornalismo on-line – pequenas redações”. Foi a primeira vez que um veículo brasileiro conquistou o título. Em 2016, ganhou o prêmio ÑH de melhor publicação digital do ano, premiação voltada para o valor do design nos meios de comunicação e concedida pelo braço espanhol da Society for News Design.

E por que falar em veículos como o Nexo em um país em que gigantes como o Grupo Globo dominam há décadas o mercado de mídia? Entende-se que é imperativo mapear novos players do mercado de mídia brasileiro e alternativas aos modelos que atualmente estão em crise no jornalismo. Sabendo-se dos riscos de cair no determinismo tecnológico e que veículos nativos digitais também são mediados por grandes conglomerados, a análise de modelos alternativos de negócio da mídia nos permite, por um lado, entender a complexa transformação cultural em que vivemos e, por outro, pensar possíveis tendências para um jornalismo em transformação.

O Nexo é um jornal exclusivamente digital com propriedade nacional, sem relação explícita com oligopólios familiares e políticos, com cobertura nacional e que tem recebido investimento do exterior. Em 2019, o jornal recebeu aporte da Luminata, organização filantrópica mantida por Pierre Omidyar, cofundador da empresa de comércio eletrônico eBay,

no valor de US\$ 920 mil, cerca de R\$ 3,4 milhões no câmbio da época (ASSIS, 2019). A empresa criou uma fundação filantrópica, a Omidyar Network, financiada integralmente pelo empresário e por sua esposa, a bióloga Pam Omidyar, e tem contribuído para iniciativas de jornalismo pelo mundo, entre elas o Consórcio Internacional de Jornalismo Investigativo (ICIJ, na sigla em inglês) e o site The Intercept.

Lançado em tempos de crise do setor, o Nexo ainda não foi suficientemente estudado pelo campo da comunicação no Brasil. Um levantamento na base de artigos apresentados (entre 2017 e 2019) nos congressos da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós) e da Associação Brasileira de Pesquisa em Jornalismo (SBPJor), os principais eventos nacionais do campo da comunicação, revela que o Nexo foi tema de trabalhos específicos nos últimos anos, mesmo com a curta existência do jornal no mercado. Isso indica que tem despertado o interesse de pesquisadores em jornalismo e comunicação no Brasil, ainda que até aqui a pesquisa tenha se restringido a análises do conteúdo digital produzido pelo jornal, sem contextualizar o modelo de negócio e o seu modo de produzir e distribuir informação.

Lorenzi (2017), por exemplo, analisou a seção “Gráfico” do Nexo com o objetivo de mapear as principais características e relações entre texto e visualização de informação dentro das narrativas jornalísticas produzidas pelo jornal. Concluiu que há, nos gráficos, “a presença de uma narrativa complementar, aliando texto e visualizações de maneira intrincada e enriquecedora do ponto de vista da leitura e cognição diante das informações” (p. 12). Mateos, Baraçal e Meo (2017) compararam a cobertura jornalística das paralisações do dia 28 de abril de 2017 no Brasil, que ficaram conhecidas como “greve geral”, realizadas pelo Nexo e pelo portal de notícias da TV Globo, o G1. Vale destacar que o Nexo foi classificado como “imprensa alternativa”. Os pesquisadores concluíram, a partir da análise de conteúdos sobre a greve publicados nos dois veículos, que, enquanto o Nexo ficou ancorado em análises e explicações sobre as manifestações, o G1 se preocupou em relatar fatos quentes, factuais. Já Cavalcanti (2019) analisou, com base na teoria hermenêutica de Paul Ricoeur, como a memória é acionada na seção de Cultura do Nexo.

Esta pesquisa também é, em parte, resultado da vivência pessoal do autor iniciada em 2016 no jornal O Globo, um dos mais tradicionais do país e que nos últimos anos, entre erros e acertos, tenta se tornar um veículo *digital first*. A pesquisa surge da minha experiência profissional como repórter na busca por novas formas de fazer jornalismo num contexto de transformação do mercado e do mundo do trabalho do jornalista, na qual me dediquei principalmente a produzir reportagens que exploram recursos gráficos e interativos a partir do

que se convencionou chamar de Jornalismo de Dados (MANCINI; VASCONCELLOS, 2016) aplicados à cobertura da política brasileira⁵. Também dá continuidade ao meu trabalho de conclusão de curso da graduação em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo, na Faculdade de Comunicação Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), que abordou o financiamento coletivo (*crowdfunding*) de iniciativas de jornalismo na plataforma Catarse, a maior do gênero em operação no país (COUTO, 2015).

Objetivos

- a) Geral: Ao levantar dados quantitativos e qualitativos em um estudo de caso, esta pesquisa exploratória traz subsídios para novas abordagens sobre veículos nativos digitais. O propósito central é analisar um exemplo de mídia nativa digital, o Nexo Jornal, nos contextos brasileiros de tecnologias, de produção jornalística e de propriedade dos meios. Busca-se entender que características do modo de produção e financiamento do Nexo são típicas de veículos nativos digitais e, ao mesmo tempo, o que diferencia a experiência deste veículo brasileiro daquela que é observada em outros nativos digitais do país, à luz dos estudos sobre o tema realizados até aqui.
- b) Específicos: Promover discussão teórica sobre o jornalismo em ambientes digitais e veículos nativos digitais, aplicando e contrapondo essas teorias à experiência do Nexo. Verificar que aspectos no modo de produção, financiamento e modelo de negócio do Nexo permitem uma produção de conteúdo dinâmica, que explora as várias potencialidades de recursos comunicacionais da web. Abordar questões e dilemas a partir de um modelo de negócio nativo digital em construção que sejam de interesse aos estudos sobre jornalismo digital no Brasil e na América Latina.

Perguntas da pesquisa

Esta pesquisa propõe-se a responder às seguintes questões de análise:

⁵ Um exemplo é a reportagem “Em 28 anos, clã Bolsonaro nomeou 102 pessoas com laços familiares”, publicada em agosto de 2019, feita em parceria com outros seis repórteres e com a equipe de arte do jornal O Globo. A reportagem apresenta, em forma de gráfico, a relação de parentesco entre os assessores dos gabinetes da família Bolsonaro no Legislativo brasileiro. Ver <https://bit.ly/2T0bLca>. Acesso em 12 de maio de 2020.

P1: Há aspectos do modo de produção de informação, financiamento e modelo de negócio do Nexo Jornal que podem ser considerados características e tendências exclusivas dos veículos nativos digitais?

P2: Há aspectos que diferenciem o Nexo de outros nativos digitais do Brasil?

P3: O que, nesse modo de produção e organização, contribui para que os conteúdos do Nexo Jornal explorem os recursos tecnológicos e comunicacionais da web a ponto de se destacar no ambiente de mídia online nacional e mesmo internacional?

Metodologia

Esta pesquisa é qualitativa, exploratória e utiliza a metodologia do estudo de caso como método central para reunir e analisar dados. Yin (2001) pontua que este tipo de esforço de pesquisa, no contexto das Ciências Sociais, pode ser utilizado com propósito explanatório, e não apenas descritivo, e está sintonizado com a análise de acontecimentos contemporâneos, em que “os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (p. 32). O método surge, para ele, do desejo de compreender fenômenos sociais complexos e pouco estudados, permitindo uma investigação “para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (YIN, 2001, p. 20). Esta metodologia parte de técnicas como a observação direta e a série sistemática de entrevistas e permite contemplar uma ampla variedade de fontes e evidências documentais, em que o objetivo é expandir e generalizar teorias e não analisar frequências. O método pode ser compreendido, portanto, como uma estratégia de pesquisa abrangente, que pretende responder às seguintes demandas: como definir um caso que está sendo estudado; como determinar os dados relevantes que devem ser coletados; o que deve ser feito com os dados após a coleta (YIN, 2001, p. 20). Na sua tentativa de definir o que seja um estudo de caso, Yin argumenta que esta é a estratégia mais apropriada para responder a questões de “por que” e “como” um fenômeno acontece.

Optou-se ainda como método para esta pesquisa, entre as classificações descritas por Yin (projetos de caso único holísticos ou incorporados e casos múltiplos holísticos ou incorporados), por um estudo de caso único holístico. Yin define como critérios para caso único projetos de pesquisa que se enquadram em três razões: a) representam o caso decisivo ao testar uma teoria; b) são um caso raro ou extremo; c) são um caso revelador. Essa forma de análise, por vezes, tem a importante contribuição de redirecionar investigações futuras, ao testar se uma teoria é adequada ou não. Já a diferença entre holístico e estruturado se dá pela unidade de

análise. O primeiro traz uma perspectiva global do caso analisado, o segundo apresenta múltiplas unidades (programas, organizações, etc) que compõem o caso.

A escolha pela análise de um único veículo de comunicação se deu pelo fato de os nativos digitais representarem um tema ainda pouco explorado pelo campo do jornalismo, justamente por se tratar de um fenômeno recente, que está em constante transformação e que exige uma perspectiva exploratória. A própria definição de quais critérios devem determinar o que é jornalismo nativo digital ainda não está pacificada no campo e tem sido revisada com frequência por autores que são referência da área (SALAVERRÍA, 2020). Outro fator é a avaliação de que o modo de produção do Nexo se refere a um caso revelador entre os nativos digitais do contexto brasileiro, feita por meio de um mapeamento de veículos nativos digitais de abrangência nacional identificados a partir das pesquisas Mapa do Jornalismo Independente no Brasil (AGÊNCIA PÚBLICA, 2016) e Ponto de Inflexão (SEMBRAMEDIA, 2017). Isso ocorre pelo destaque nacional e internacional (o que inclui premiações relevantes) que o Nexo tem recebido desde a sua fundação, tornando-o referência na exploração de recursos digitais, e pela constatação de que a maior parte dos veículos nativos digitais brasileiros citados nesses dois levantamentos utiliza poucos formatos além do texto e da fotografia em seus produtos.

A escolha por uma abordagem holística, por sua vez, parte da necessidade de uma visão global do Nexo, o que também tem relação direta com a opção por instrumentos múltiplos de coleta de dados, como documentos e informes públicos do Nexo, análise de conteúdo, e também entrevistas de seus fundadores a jornais, sites e revistas especializados em mídia, além de palestras em eventos sobre jornalismo e entrevistas feitas por este pesquisador com profissionais da redação do Nexo. As múltiplas fontes de análise também se fazem necessárias pela dificuldade de acesso a dados e informações sobre o Nexo. Esta pesquisa não recebeu autorização da direção do veículo para aplicar na redação questionário para a coleta de dados demográficos e sobre o perfil profissional de quem atua no Nexo, nem para entrevistar presencialmente parte da equipe do jornal. O Nexo argumentou que recebe “muitos pedidos de entrevistas de estudantes e, por contarmos com uma equipe pequena, não conseguimos atender a todos”. Também ressaltou que “não abrimos números sobre a audiência do Nexo e não respondemos questões opinativas, mas somente dúvidas sobre as práticas do jornal”.

Em seguida, o veículo aceitou responder três perguntas deste pesquisador por e-mail. Elas foram enviadas em fevereiro de 2020, mas não houve resposta até julho. As perguntas enviadas ao jornal foram: “1. Como é o fluxo e rotina de produção de conteúdo do Nexo? (Em geral, como surgem as pautas? Há reunião de pauta e a figura do "pauteiro"? Que ferramentas são usadas para organizar a produção?) 2. Quais foram as dificuldades e vantagens de criar um

jornal exclusivamente digital? 3. Nos padrões editoriais do Nexo, afirma-se que “cada história tem uma vocação”. O texto disponível no site do jornal que descreve os princípios do veículo ressalta que “há histórias que só funcionarão se contadas em gráfico. Outras, em vídeo, texto, interativo, áudio ou outro formato”. Em geral, como é definido que formato para determinado conteúdo é o mais indicado e que fatores interferem nesse processo?”.

Após a negativa do Nexo, optou-se por procurar diretamente jornalistas e outros profissionais que trabalham na redação do veículo em diferentes cargos e áreas. O contexto da pandemia de Covid-19 impossibilitou o contato presencial. Dessa forma, as entrevistas foram conduzidas por telefone e e-mail. Foram ouvidos, entre fevereiro e maio de 2020, cinco profissionais que atuavam naquele momento no Nexo, cujas identidades foram mantidas em anonimato. Seus relatos ajudaram a mapear as rotinas de produção do veículo.

Referencial teórico

Esta pesquisa está fundamentada no arcabouço teórico das últimas décadas sobre jornalismo no ambiente digital, em especial DEUZE & WITSCHGE, 2017; DEUZE, 2014; CANAVILHAS, 2003; SALAVERRÍA, 2017; THORSEN & JACKSON, 2018; CANAVILHAS; ROST; SALAVERRÍA & BRADSHAW, 2014; WIARD, 2019; VASUDEVAN, 2020; e NIELSEN & GANTER, 2018. São estudos que se voltam para as transformações do jornalismo na web e analisam principalmente características e potencialidades dos conteúdos informacionais possíveis nesse ambiente permeado pelas novas tecnologias de informação, comunicação e cultura (TICs). Esta pesquisa também se baseia em estudos mais recentes sobre veículos nativos digitais, seus modelos de negócio, modo de produção e estratégias de inovação (SALAVERRÍA, 2020; TEJEDOR; VENTÍN; CERVI; PULIDO & TUSA, 2020; BUSCHOW, 2020; SPINELLI & CORRÊA, 2016; CORRÊA & GIACOMASSI, 2018; GANTER & PAULINO, 2020) e em pesquisas que abordam, especialmente no mercado brasileiro, os desafios que as novas configurações do jornalismo representam para a profissão de jornalista (FÍGARO, 2014; FÍGARO; NONATO & KINOSHITA, 2017; GROHMANN, 2016). Outras referências são os estudos voltados para propriedade e economia da mídia (ALBARRAN, 2010; ALBARRAN, CHAM-OLMSTED & WIRTH, 2006; OWERS; CARVETH & ALEXANDER, 2004; NOAM, 2016; NOAM, 2017; BILTEREYST, 2012; HONG, 2010).

O referencial traz, assim, uma combinação entre teorias dos estudos de mídia e comunicação com a análise de princípios econômicos voltados para o setor, o que inclui noções

de microeconomia, voltada às dinâmicas econômicas setoriais, compra e venda de companhias, e os produtos oferecidos; e de macroeconomia, que se debruça sobre a regulação, política econômica e contextos geralmente em nível nacional. Os estudos de economia da mídia privilegiam, por exemplo, como as indústrias de mídia direcionam recursos para produzir conteúdo informativo e de entretenimento e obter audiência e anúncios. Essa combinação de estudos e autores não é uma tarefa simples. Embora as indústrias de mídia estejam presentes no cotidiano de seus consumidores com suas marcas e narrativas, as estruturas que envolvem suas aquisições, fusões e fluxos financeiros se mostram bastante complexas.

A estrutura da dissertação

Esta pesquisa está dividida em três capítulos, para além da introdução e conclusão. No primeiro capítulo, intitulado *Ecossistemas de mídia e nativos digitais no jornalismo*, propõe-se detalhar os conceitos de ecossistemas de mídia e nativo digital, apresentando as diferentes abordagens teóricas disponíveis e as dificuldades em defini-los. Também busca-se inseri-los no contexto brasileiro, a partir de experiências de seis veículos de abrangência nacional e local, além do Nexo, e debater impactos e transformações dessas novas formas de organização e produção no jornalismo no mercado de trabalho e no ensino da profissão, além dos desafios que representam para a pesquisa no campo da comunicação.

No segundo capítulo, *Estudo de caso - a produção da informação no Nexo Jornal*, é feita uma análise do caso Nexo. Busca-se explorar como se deu sua concepção e o perfil de seus fundadores, contextualizando o debate sobre propriedade e concentração da mídia no Brasil e mapeando os diversos fluxos empresariais que formam o que podemos chamar de grupo Nexo. Também são apresentados aspectos relevantes do modelo de negócio do jornal a partir principalmente das suas formas de financiamento, o que inclui a aposta em assinaturas, e da configuração de sua redação, marcada pela diversidade de formações e pela expressiva participação de não jornalistas. O capítulo detalha ainda a produção de conteúdo no Nexo, a partir da concepção de pautas e de suas estratégias de distribuição. Por fim, por meio dos dados coletados e da proposta metodológica de Salaverría (2017), são apontadas e analisadas características do Nexo em comparação a outros veículos nativos digitais brasileiros, pensando suas similaridades e as especificidades do jornal.

No terceiro capítulo, *Questões do jornalismo nativo digital brasileiro e seus novos arranjos econômicos para redações*, são abordados aspectos e tendências para esta nova década do século XXI sobre novos arranjos econômicos identificados no ecossistema nativo digital

brasileiro a partir do estudo de caso do Nexo, constituídos por meio de “modelos de resiliência” (GANTER & PAULINO, 2020). Também são apresentados alguns dos seus dilemas que passam pelo financiamento dos veículos, entre eles a atuação de fundações filantrópicas estrangeiras e nacionais e os aportes de plataformas digitais em projetos jornalísticos. Apontamos ainda que as estratégias do Nexo de diversificação se aproximam dos conglomerados e, ao mesmo tempo, privilegiam a perspectiva do usuário.

1 ECOSSISTEMAS DE MÍDIA E NATIVOS DIGITAIS NO JORNALISMO

1.1 Conceitos e perspectivas

As metáforas presentes nos conceitos de *news ecology* e *news ecosystems* (ecologia das notícias e ecossistemas de mídia), com origem na Biologia, têm sido empregadas em pesquisas sobre jornalismo e o impacto das tecnologias digitais. O primeiro contempla a diversidade de tecnologias envolvidas no ambiente digital considerando que os produtos midiáticos existem em vários formatos, estão disponíveis em plataformas e ambientes diversos e são consumidos de diferentes maneiras, focando assim na recepção. O segundo conceito diz respeito à diversidade de atores envolvidos na produção e na difusão de conteúdo (WIARD, 2019).

Os dois conceitos, vale destacar, têm trajetórias muito diferentes. O de *news ecology* dialoga com a proposta de “ecologia da mídia” inspirada nas teorias de Marshall McLuhan (1967) e vinculada aos estudos de cibercultura. Essa ecologia é empregada na busca pela compreensão dos efeitos que a comunicação mediada tem na cognição e socialização humana e aparece com frequência em estudos que se voltam para o processo histórico a partir da introdução de uma nova forma de mediação comunicacional. Nesse paradigma, Wiard (2019) destaca que as notícias raramente são objeto de análise, já que esses estudos priorizam os meios, as tecnologias envolvidas, e não o conteúdo mediado. Mais recentemente, porém, à medida que a disseminação da internet se consolida como preocupação teórica, o termo *news ecology* passou a sintetizar a análise da produção e circulação de notícias que tem como foco seus diferentes formatos e formas de consumo.

A noção de *news ecosystems*, por sua vez, tem sido empregada com maior frequência nos estudos de jornalismo e de economia da mídia nesta segunda década do século XXI. Esse ecossistema reúne um conjunto de indivíduos, organizações e tecnologias engajado com a produção jornalística e apresenta três características: é feito por atores heterogêneos, de diversas áreas; existe em um contexto de convergência; e opera em uma dinâmica de competitividade. A análise sobre esse ambiente se divide entre uma visão mais otimista, pautada no comunitarismo, e outra mais pessimista, que problematiza valores neoliberais, como a desregulamentação e a competitividade. A análise da forma de produção e organização da redação do Nexo proposta neste trabalho é, portanto, um caminho para compreender de que forma esse ecossistema de notícias se constrói no cenário brasileiro e assim analisar algumas das complexidades dos ambientes de notícias no século XXI.

[...] a metáfora ecossistêmica lança uma nova luz sobre questões complexas quando não apenas considera a diversidade dos produtores, mas também suas origens políticas, ou suas forças e fragilidades (NADLER, 2018). Em termos gerais, o ecossistema “sublinha a necessidade de ver atores individuais como partes de um ambiente mais amplo” (NIELSEN, 2015, p. 27-28). No entanto, nem sempre é claro

o que é esse ambiente. Nos estudos de jornalismo, duas abordagens principais dos ecossistemas se desenvolveram em paralelo: (1) uma perspectiva mais restritiva que considera os ecossistemas como ambientes específicos (on-line), ou seja, os ecossistemas de blogs, sites ou plataformas específicas de mídia social; e (2) uma abordagem mais orgânica, tentando abranger as entidades heterogêneas envolvidas em uma realidade específica que pode ser geográfica (como uma cidade) ou temporal (em torno de um debate público ou uma controvérsia) (WIARD, 2019, p. 8).

Outro conceito pertinente e que ganha força em trabalhos acadêmicos sobre esse novo ecossistema é o de *digital native*, ou veículos de mídia nativos digitais. Lenzi (2019) lembra que a noção de nativo digital aparece em diversos contextos e costuma ser usada para se referir às gerações populacionais nascidas no mundo pós-tecnologias digitais, com acesso e maior familiaridade às inovações e suas transformações. No campo do jornalismo, o conceito se aplica a veículos, iniciativas e negócios jornalísticos que já nascem digitais (LENZI, 2009), e têm princípios e formas de organização e produção diferentes dos veículos que não são nativos das tecnologias digitais. Vale destacar que a noção de nativo digital, como no marco geracional, também é associada pelas pesquisas sobre jornalismo à maior capacidade de utilizar os recursos multimídia disponíveis. Os negócios de mídia têm como desafio lidar, neste contexto de rápida transformação, com um estado de “atenção permanente” diante dos avanços tecnológicos que perpassam a produção e o consumo de informação (CORRÊA & GIACOMASSI, 2018). Neste cenário, um negócio que “entende e se abre às condições de impermanência e plena atenção ganha aquilo que é denominado no léxico dos gestores como diferencial competitivo” e tem mais condições de acompanhar, conseqüentemente, as mudanças em curso (CORRÊA & GIACOMASSI, 2018, p. 61). Por outro lado, “modelos e estruturas engessadas e longevas”, ancorados num paradigma cartesiano (processos lineares e pouco mutáveis), têm dificuldade de se perpetuar.

Em geral, pesquisas que mapeiam essas novas iniciativas, principalmente na Europa, têm apontado uma tendência nesses veículos a experimentar mais novos formatos digitais, em comparação a empresas tradicionais do setor, e a apresentar diversificação de modelos de negócios e financiamento. Por outro lado, estes estudos também apresentam algumas limitações, como o foco na análise apenas de casos bem-sucedidos, com características fora da curva e que dificilmente podem ser aplicadas ou identificadas no que seria a média das publicações nativas digitais do início da terceira década do século XXI, o que sugere a necessidade de trabalhos mais abrangentes sobre esses novos negócios de mídia (SALAVERRÍA, 2020). Ao proporem uma revisão conceitual sobre a correlação entre inovação e recentes práticas de jornalismo digital, Corrêa e Giacomassi (2018), por exemplo, não chegaram à mesma conclusão que boa parte dos estudos internacionais sobre nativos digitais. Uma análise preliminar aplicada a 34 empreendimentos na América Latina, com foco mais dirigido ao Brasil, revelou que existem “fortes vínculos” dos empreendimentos nativos digitais

com práticas de *legacy media* e que esses veículos não exploram recursos e possibilidades do ambiente web.

Já Buschow (2019) analisou as barreiras encontradas por 15 veículos digitais com até quatro anos de existência no mercado alemão de mídia em sua fase inicial ou “pré-mercado”. A pesquisa identificou, entre os desafios, a necessidade de os jornalistas empreendedores lidarem com atividades diversas, como as práticas administrativas (contabilidade, negociação de contratos, administração de recursos e tecnologia), que fogem do escopo de suas atividades originárias, em contraste com a expectativa inicial de ter mais liberdade e tempo para produzir trabalhos jornalísticos. Outro ponto levantado é a formação de equipes homogêneas, com pouca participação de profissionais de outras áreas além do jornalismo — apenas dois dos veículos analisados foram criados por *outsiders*. Segundo Buschow, a ausência de diversidade de profissionais, com formações diversas, nos casos analisados dificulta a resolução de tarefas que surgem ao longo do caminho, que nem sempre são concluídas de forma eficiente. Nesses casos, não há na equipe profissionais capazes de realizar determinadas atividades, em geral ligadas à tecnologia e ao marketing, o que leva à terceirização ou ao completo negligenciamento delas. A homogeneidade das equipes é, nesse sentido, apontada como um fator que pode levar à falência. É preciso pensar em equipes com habilidades complementares. Não à toa é um complicador, para Buschow, a dependência a *freelancers* e terceirizações nos veículos nativos digitais e, conseqüentemente, a uma rede de contatos capaz de realizar diversas dessas tarefas. A falta dessa rede seria outra fonte de problemas e dificuldades capaz de levar um veículo a encerrar suas atividades.

Além disso, a capacidade de moderar conflitos entre práticas jornalísticas e econômicas é fundamental. É comum que fundadores e editores desses veículos — vale destacar que em muitos há apenas um profissional envolvido — negociem espaços publicitários enquanto produzem conteúdo, sem a devida separação “entre Igreja e Estado”, como resume a expressão usada no jornalismo para se referir à independência entre departamentos de marketing e as redações. Os estudos de caso citados evidenciam que, com a pressão financeira para manter o negócio, fica mais difícil se manter fiel aos padrões jornalísticos e valores que motivaram o veículo a existir.

Buschow aponta que outra tendência que dificulta a continuidade dessas iniciativas é ignorar a perspectiva do usuário. As iniciativas digitais, analisa, são moldadas pela trajetória de seus fundadores, muitos deles com longas carreiras em organizações tradicionais de mídia. Assim, muitas das práticas e métodos dos *legacy media* são transferidos para o novo negócio. A análise de Buschow identificou preocupação maior em reproduzir, no ambiente digital, padrões profissionais do jornalismo e com a produção de conteúdo de alta qualidade, em vez do lucro e do crescimento ao longo do tempo. Nesse sentido, o negócio é pensado a partir de

uma perspectiva jornalística e de seus valores e práticas, na qual as necessidades de potenciais usuários têm peso menor, justamente em um momento que pode ser caracterizado pela crescente capacidade de observar e monitorar as audiências, com o desenvolvimento do *big data* e das ferramentas de *datafication*. Por fim, o subfinanciamento é outro fator de risco. No contexto alemão, que pode ser facilmente transposto à realidade de outros países, Buschow destaca a dependência ao trabalho não remunerado, o que tem relação direta com o julgamento equivocado das necessidades financeiras para criar o negócio.

1.2 Quem são os nativos digitais no Brasil

Embora seja marcado por portais de notícias ligados a grandes grupos de mídia e mais recentemente a conglomerados de telecomunicações nacionais e estrangeiros (MOREIRA & COUTO, 2014), o ecossistema de mídia brasileiro viveu na segunda década do século XXI uma efervescência de novos veículos nativos digitais. Duas pesquisas recentes sobre estas iniciativas jornalísticas ajudam a quantificar seu crescimento no país e revelam algumas de suas características. A primeira é o Mapa do Jornalismo Independente no Brasil, levantamento iniciado em 2016 pela Agência Pública, que identificou 78 sites não ligados a grandes grupos de mídia, políticos, organizações ou empresas, nascidos na rede e que produzem primordialmente conteúdo jornalístico de forma coletiva. Os dados apontam que a maioria (38 veículos) foi criada entre 2014 e 2015, inclusive o Nexô Jornal, analisado nesta pesquisa, momento que coincide com um período de crise econômica no Brasil e de contração do mercado de jornais. Os veículos mapeados pela Agência Pública estão distribuídos em 12 estados do país e, em alguns casos, há produção descentralizada em mais de uma cidade. O estado de São Paulo concentra quase metade das iniciativas levantadas (36). O gráfico a seguir detalha o ano de criação dos veículos analisados.

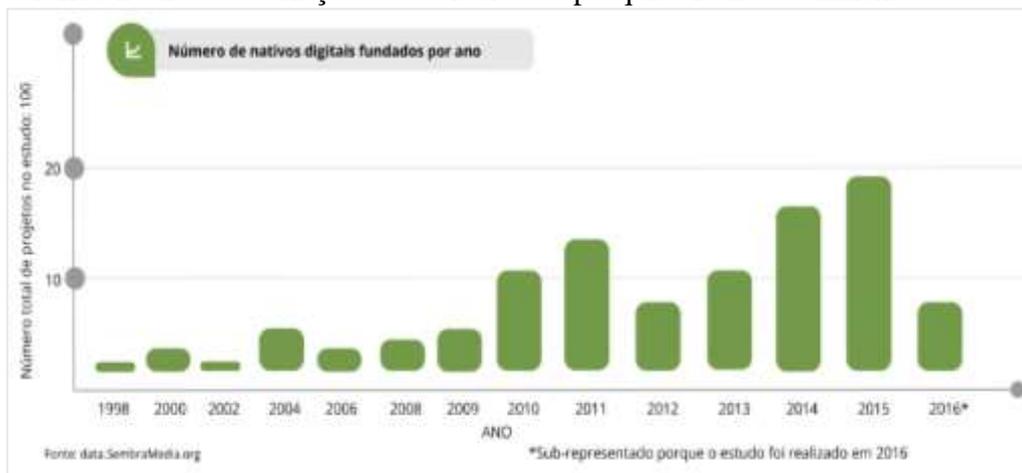
Gráfico 1 - Data de criação dos veículos digitais do Mapa do Jornalismo Independente



Fonte: Levantamento do autor a partir de dados da Agência Pública

A segunda pesquisa, que traz dados sobre o ecossistema de nativos digitais no Brasil e na América Latina, é a Ponto de Inflexão (2017), feita pela SembraMedia, uma organização sem fins lucrativos dedicada ao crescimento da diversidade de vozes e conteúdo de qualidade em espanhol, com apoio da Omidyar Network, rede global de investimento filantrópico do fundador do eBay, Pierre Omidyar, mencionada anteriormente. O estudo analisou 100 veículos de Brasil, Argentina, México e Colômbia — 49% deles tinham mais de 4 anos de existência. Do mercado brasileiro, fizeram parte da pesquisa 25 sites⁶, entre eles Nexo, Jota, Agência Pública, Gênero e Número, Amazônia Real e Voz das Comunidades, iniciativas que serão detalhadas neste capítulo. Um dos principais resultados da pesquisa feita pela SembraMedia é a constatação de que, embora a publicidade seja sua principal fonte de receita, esses veículos usam de forma combinada uma diversidade de formas de financiamento. Os dados apontam que 66% dos veículos analisados adotavam três ou mais fontes em 2016. Foram identificadas, ao todo, 15 formas diferentes de se gerar receitas. Além de anúncios de banner (31%) e publicidade nativa (28%), aparecem na lista de principais formas de financiamento atividades que não são típicas do mercado de mídia: serviços de consultoria (28%) e serviços de treinamento e cursos (19%). Entre os 100 veículos analisados, 12% somaram receita superior a US\$ 500 mil em 2016; 17% entre US\$ 499.999 mil e US\$ 100 mil; 23% tiveram receita entre US\$ 20 mil e US\$ 99.999 mil; e 32% entre US\$ 100 e US\$ 19.999. Outros 17% não registraram qualquer receita.

Gráfico 2 - Data de criação dos veículos da pesquisa Ponto de Inflexão



Fonte: SEMBRAMEDIA (2017)

Os dados indicam correlação entre receita, audiência e tempo de funcionamento. No que se refere à audiência, 18% dos sites analisados tinham mais de 1 milhão de visitantes mensais

⁶ A lista completa pode ser consultada em <data.sebramedia.org/quem-nos-somos/?lang=pt-br>. Acesso em 6 de maio de 2020.

em 2016, enquanto 30% somaram menos de dez mil visitas por mês. O estudo aponta uso intensivo das redes sociais para distribuir conteúdo. Por outro lado, apenas 28% informaram contar com funcionários designados especificamente para interagir com a audiência nas redes.

Outro ponto central é o perfil de seus fundadores: eles têm pouca experiência em negócios, ainda que sejam responsáveis por gerar receita, uma tendência apontada em pesquisas sobre nativos digitais em outras regiões do mundo. Mais da metade deles (53%) é jornalista ou tem formação em comunicação. Os dados indicam ainda que há pouco investimento em vendas e marketing, mesmo nos veículos com maior audiência. Também há alta participação de mulheres entre os fundadores desses veículos: em 62% deles há mulheres envolvidas na sua criação. Quando somados todos os fundadores, 40% do total são mulheres. A pesquisa identificou ainda que mulheres ocupam cargos de direção em 57% dos nativos digitais analisados. O estudo sugere “que as mulheres estão tirando proveito das baixas barreiras de entradas nas startups de mídia para contornar as barreiras de gênero da mídia tradicional e construir suas próprias empresas de mídia” (SEMBRAMEDIA, 2017, p. 41).

Com o objetivo de exemplificar o ecossistema de veículos nativos digitais criados no Brasil nesse período, são listadas a seguir iniciativas com relevância nacional ou regional, em muitos casos consagrada por prêmios nacionais e internacionais de jornalismo, identificadas a partir das pesquisas anteriormente mencionadas (SEMBRAMEDIA, 2017; AGÊNCIA PÚBLICA, 2016). Localizados em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Manaus e Recife, esses nativos digitais foram criados entre 2005 e 2016, têm trajetórias distintas, lançam mão de diferentes formas de financiamento para viabilizar suas plataformas e redações, propõem-se a produzir conteúdo multimídia e se voltam para assuntos e públicos de diversos nichos.

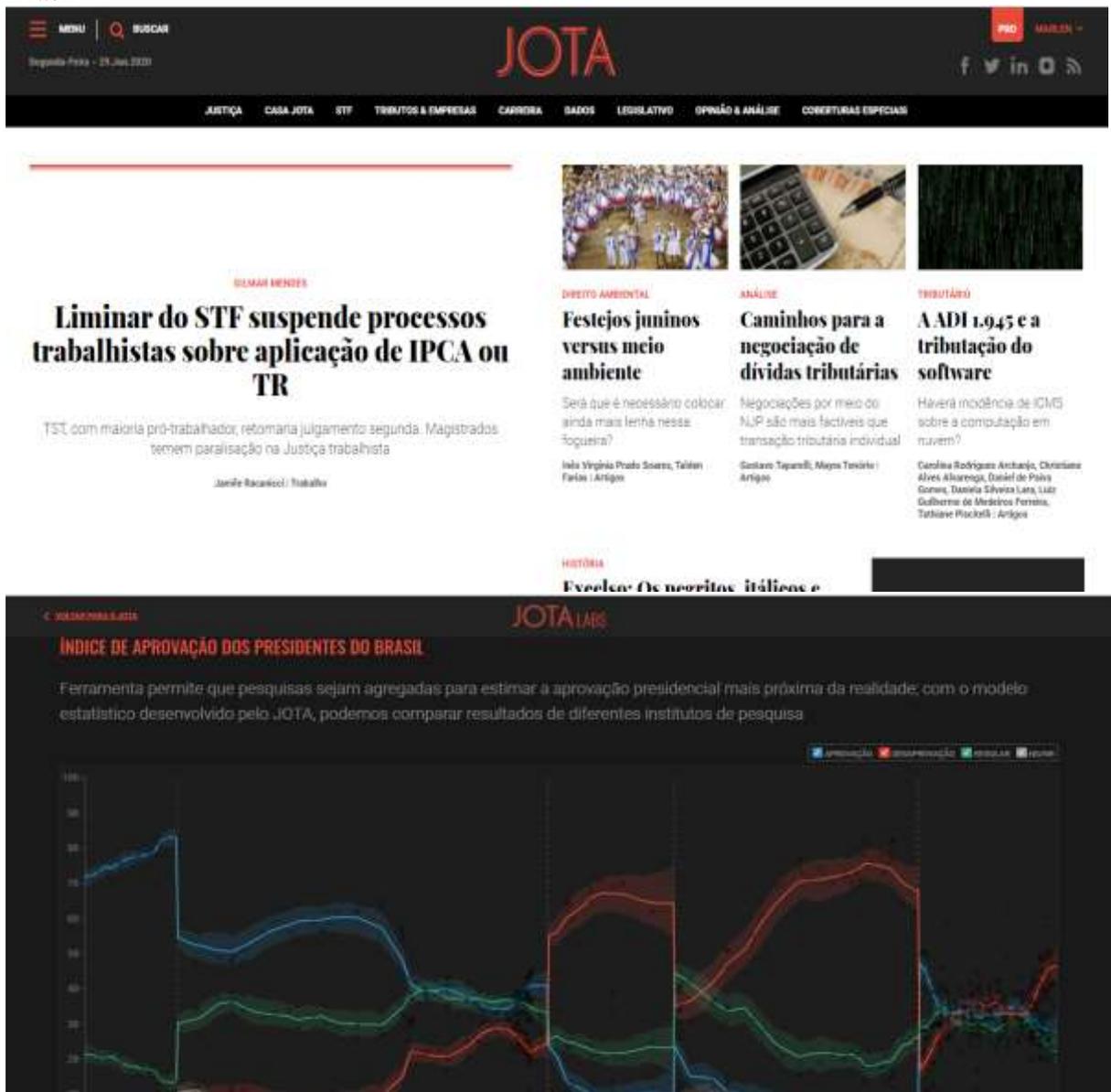
1.2.1 Nexo Jornal: o contexto como notícia

Disponível apenas na internet e sem publicidade, o Nexo Jornal (nexojornal.com.br) atua no mercado brasileiro desde 2015. Sediado em São Paulo (SP), o jornal tem como proposta fazer um jornalismo explicativo, oferecendo aos leitores contexto às notícias e ampliando o acesso a dados e estatísticas. O Nexo aposta no modelo de assinatura e utiliza um sistema de *paywall*, mas também é financiado por meio de serviços de consultoria (N Fatorial), a plataforma NexoEDU e cursos livres da Escola N, além de ter recebido recentes aportes e financiamentos de uma fundação filantrópica (Luminate) e empresas de tecnologia (Google e YouTube). O perfil do Nexo será detalhado em profundidade no segundo capítulo desta pesquisa.

1.2.2 Jota: uma startup focada em um nicho de mercado

Especializado em cobertura dos poderes Judiciário, Executivo e Legislativo, o site Jota (jota.info) foi criado em 2014 por um grupo de jornalistas que cobriam tribunais do país em grandes jornais e revistas e se define como uma startup que “fornece informações de qualidade, com análise e contexto, a um público profissional que precisa tomar decisões estratégicas constantemente com base nas movimentações dos três poderes”. Sediado em Brasília (DF), o veículo afirma receber entre 700 mil e 1,7 milhão de visitas únicas mensais e tem uma estrutura com mais de 50 profissionais de diferentes áreas, a maioria jornalistas.

Figura 1 - Página inicial do site do Jota e agregador de índices de aprovação de presidentes do Brasil



Fonte: Reprodução de tela feita pelo autor.

Em 2015, um ano após seu lançamento, o Jota passou a ter faturamento e, em 2018, esse montante chegou a cerca de R\$ 6 milhões, de acordo com informações do Brazil Journal (VIRI & SAMOR, 2018). Em 2019, o jornal anunciou captação de investimentos de R\$ 6,8 milhões liderada pelo fundo de capital de risco Astella Investimentos (LUBIANCO, 2019). O fundo auxilia 28 startups que se caracterizam por usar a tecnologia para criar novos negócios, novas soluções e novas categorias de mercado. Também no ano passado, o Jota venceu o *World Digital Media Awards 2019* na categoria de melhor startup de informação digital no mundo (FOLHA DE S. PAULO, 2019). A premiação é concedida pela *Association of Newspapers and News Publishers*, organização que reúne 3 mil editores de notícias e empreendedores de tecnologia. O site oferece assinatura mensal por R\$ 19,90 ou R\$ 199,90 anuais, além de assinatura corporativa, que varia de R\$ 349 a R\$ 1.499, e estudantil, voltada para alunos de graduação, mestrado ou doutorado com custo de R\$ 9,90 mensais. O portal é dividido nas seguintes editorias: Justiça, STF, Tributos & Empresas, Carreiras, Dados, Legislativo, Opinião & Análise e Coberturas Especiais. Também há a editoria Casa Jota, que consiste em uma seção com webinars diários com autoridades e referências do mercado e da academia. O Jota também oferece a assinantes três newsletters: Direito na Mídia, um clipping diário de notícias relacionadas ao mundo jurídico publicadas em grandes jornais; Últimas Notícias, com os destaques do dia no Jota; e Mais Lidas, que reúne os textos mais lidas da semana do Jota.

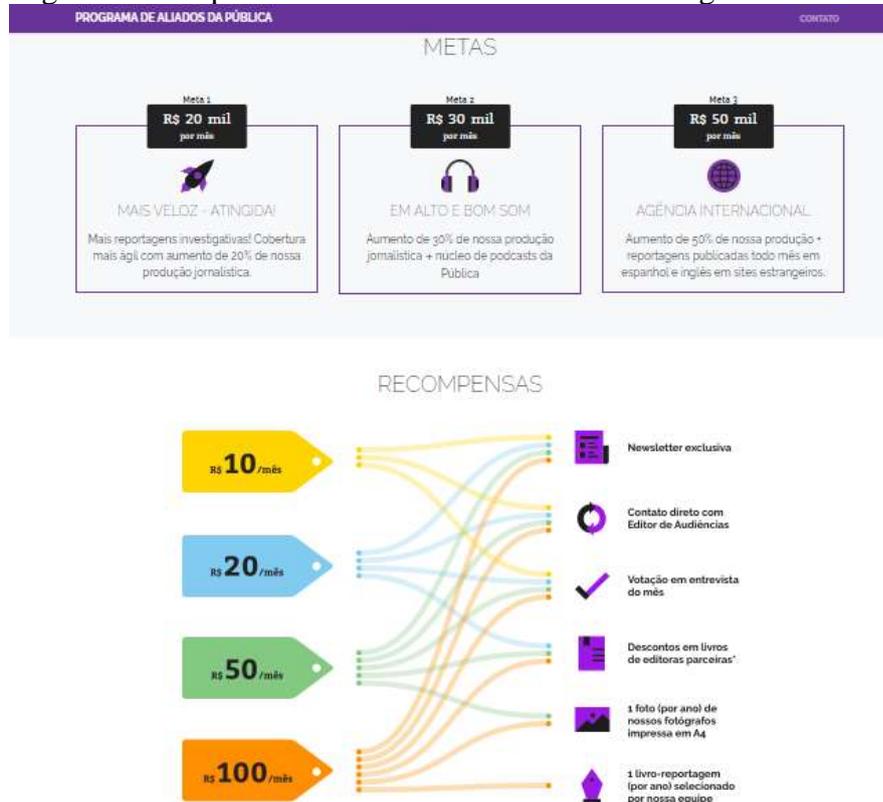
O veículo também oferece o JOTA Pro, um “conjunto de produtos e serviços” destinados a empresas, escritórios de advocacia e atores do mercado financeiro com informações sobre os três poderes. Ancorada em técnicas de ciências de dados, a cartela de serviços e produtos vai desde uma ferramenta preditiva sobre as proposições legislativas que tramitam no Congresso à cobertura customizada ou mesmo uma ferramenta para entender riscos em disputas tributárias no Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (Carf). Em 2018, o jornal lançou o robô Rui, um perfil que monitora o tempo que o Supremo Tribunal Federal (STF) leva para julgar processos e envia alertas quando casos importantes na Corte fazem aniversário sem movimentação. O projeto foi finalista do Prêmio Gabo de Jornalismo em 2019, na categoria inovação. Outra experiência relevante é o “Agregador de índices de aprovação de presidentes do Brasil”⁷, ferramenta que reúne pesquisas a partir de um modelo estatístico idealizado pelo Jota, com a proposta de comparar resultados de diferentes institutos de pesquisa.

⁷ Disponível em <<https://data.jota.info/aprovacao/>>. Acesso em 20 de junho de 2020.

1.2.3 Agência Pública: jornalismo investigativo e direitos humanos

A Pública (apublica.org) é uma agência de jornalismo investigativo sem fins lucrativos, fundada em 2011 por um grupo de jornalistas mulheres e voltada para a cobertura de direitos humanos com reportagens de fôlego. A agência integra a *Global Investigative Network*⁸, associação internacional de organizações de jornalismo que apóia treinamento e compartilhamento de informações entre jornalistas investigativos e de dados. Seu conteúdo pode ser publicado também em veículos de imprensa (já foram publicados em mais de 900 deles em todo o mundo) sob a licença *Creative Commons*.

Figura 2 - Campanha de financiamento coletivo da Agência Pública



Fonte: Reprodução de tela feita pelo autor.

A Pública é financiada por meio de doações de fundações privadas nacionais e internacionais, patrocínio a projetos e eventos, editais e doações de leitores. Em 2018, a Pública somou receita total de R\$ 3,675 milhões⁹ — não há dados disponíveis sobre o resultado em 2019. O financiamento institucional representou 71,3% desse total. Entre as instituições financiadoras, estão a organização norte-americana Ford Foundation, vinculada a montadora

⁸ Os membros da Global Investigative Network estão listados em <<https://gijn.org/about/about-us/>>. Acesso em 25 de maio de 2020.

⁹ Os dados sobre as receitas da Agência Pública são publicados periodicamente em seu portal. Disponível em <<https://apublica.org/transparencia/>>. Acesso em 25 de maio de 2020.

Ford e que atua no Brasil financiando pesquisas e ações da sociedade civil desde a década de 1960 (BROOKE; WITOSHYNSKY, 2002), a OAK Foundation¹⁰, organização sediada na Suíça criada pelo bilionário britânico Alan M. Parker, que construiu a fortuna no mercado de *free shoppers*, e a Open Society Foundation, rede filantrópica americana criada e presidida pela megainvestidor George Soros. O apoio a projetos (23,53%), patrocínio (5%) e as doações de pessoas físicas (0,16%) complementam as receitas da agência. Pioneira no financiamento coletivo no Brasil, a Pública lançou o programa de crowdfunding recorrente Aliados da Pública (MARCONDES, 2019). Em julho de 2020, os aliados da agência¹¹ somavam mais de 1,4 mil apoiadores com doações entre R\$ 10 e R\$ 100 mensais, a depender da recompensa oferecida, o que incluía newsletters exclusivas, desconto em livros e até participação na escolha de entrevistados pela agência.

Mais de 78% dos recursos arrecadados pela Pública em 2018 foram destinados ao pagamento de recursos humanos, 16,4% a despesas administrativas, 3,37% a despesas com viagens e 2,12% foram gastos com impostos. Ao longo de sua trajetória, A Pública já venceu 48 prêmios de jornalismo, entre eles o latino-americano Gabriel Garcia Márquez e o brasileiro Vladimir Herzog. Além da produção de jornalismo investigativo, a agência tem como objetivo “fomentar o jornalismo independente na América Latina”. A agência oferece mentorias a jornalistas, concursos de microbolsas de reportagem, eventos de discussão sobre jornalismo e programas de apoio a projetos inovadores. Entre seus valores informados em seu site, estão “independência editorial, promoção dos direitos humanos e do direito à informação e qualificação do debate democrático, jornalismo investigativo e inovador, com apuração isenta e criteriosa, baseada em fontes primárias, construção da igualdade de gênero, e ambiente cooperativo, com estímulo à formação de jornalistas éticos e competentes”. O site da Pública se subdivide nas editorias Reportagem, Especiais, Dados, Entrevistas e Vídeos. Em geral, as reportagens são ricas em links para informações e documentos que auxiliam nas apurações e em visualizações de gráficos. Também há produção de reportagens em formato de vídeo.

1.2.4 Gênero e Número: jornalismo de dados em prol da equidade

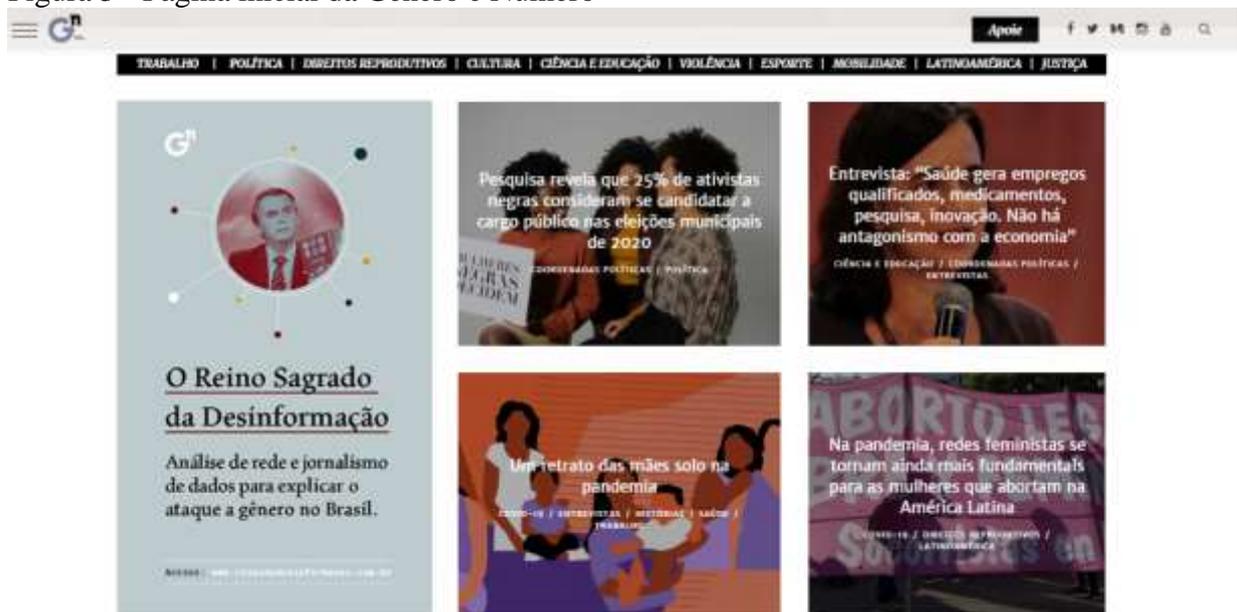
Com sede no Rio de Janeiro (RJ), a organização de mídia (generonumero.media) se define como uma *startup* independente e surgiu em 2016 com a proposta de dar visibilidade a

¹⁰ Ver em <<https://oakfnd.org/values-mission-history/>>. Acesso em 25 de maio de 2020.

¹¹ O desempenho da campanha de financiamento da Agência Pública pode ser consultado em <<https://aliados.apublica.org>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

dados e evidências relacionados ao debate sobre equidade de gênero, por meio do Jornalismo de Dados. Fundada pelas jornalistas Giulliana Bianconi, Maria Lutterbach e Natalia Mazotte (AGÊNCIA PÚBLICA, 2016), Gênero e Número produz conteúdo em diferentes formatos (textos, vídeos e áudios), disponibilizado online em licença *Creative Commons*.

Figura 3 - Página inicial da Gênero e Número



Fonte: Reprodução de tela feita pelo autor.

Como a Agência Pública (a publicação recebeu apoio e consultoria institucional e editorial da Pública), a Gênero e Número recebe apoio da Ford Foundation e recorre ao financiamento coletivo, por meio da plataforma de *crowdfunding* Catarse¹². Sua campanha de financiamento estabelece como meta R\$ 7 mil mensais. Outras fontes de financiamento são eventos relacionados à equidade de gênero; desenvolvimento de projetos e publicações; e editais e bolsas de reportagem nacionais e internacionais. A equipe da Gênero e Número é formada por 9 mulheres¹³, entre jornalistas e analistas de dados, além de uma profissional de design e uma analista administrativa. Também conta com um conselho consultivo formado por profissionais de diversas áreas. O site da Gênero e Número se divide nas editorias Trabalho, Política, Direitos Reprodutivos, Cultura, Ciência e Educação, Violência, Esporte, Mobilidade, Latinoamérica e Justiça.

¹² O desempenho da campanha de financiamento da Gênero e Número no Catarse pode ser consultado em <<https://www.catarse.me/generonumero>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

¹³ A composição da Gênero e Número está disponível em <<http://www.generonumero.media/institucional/>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

1.2.5 Amazônia Real: outro olhar sobre uma região ignorada pela mídia

Sediada em Manaus (AM), a agência de jornalismo (amazoniareal.com.br) é uma organização sem fins lucrativos criada em 2013 pelas jornalistas Kátia Brasil, ex-correspondente dos jornais O Estado de S. Paulo e Folha de S. Paulo na região, e Elaíze Farias, que tem passagens por importantes jornais de Manaus. Especializada na cobertura de Amazônia, suas reportagens são publicadas com licença *Creative Commons*. Desde 2014, a agência recebe financiamento da Fundação Ford. Também conta com apoio de leitores por meio de campanhas recorrentes de *crowdfunding* na plataforma Catarse¹⁴. Atualmente, a meta de arrecadação é de R\$ 10 mil mensais. As doações variam entre R\$ 20 a R\$ 200, a depender da recompensa oferecida pelo veículo, como acesso a newsletter semanal e participação de grupo exclusivo no Facebook e ou até na escolha de quais reportagens especiais serão feitas pela agência.

A produção de conteúdo é feita por meio de uma rede com mais de 30 profissionais, entre repórteres e fotógrafos, todos remunerados, localizados nos estados do Amazonas, Acre, Amapá, Maranhão, Mato Grosso, Rondônia, Roraima, Pará e Tocantins, além de colaboradores no Mato Grosso do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro. O conteúdo produzido, que inclui reportagens especiais, fotografias, artigos, dados e infográficos e vídeo documentário, é distribuído nos temas: proteção ambiental, defesa da floresta amazônica e da biodiversidade, mudanças climáticas, povos indígenas, povos tradicionais, conflitos agrários, política, economia e negócios, defesa dos direitos humanos, das crianças e adolescentes, das mulheres, migrações e cultura.

De acordo com levantamento da agência em 2019, já foram produzidas mais de 1.200 reportagens. O site também traz publicações de colunistas especialistas na região, como o jornalista Lúcio Flávio Pinto, o ambientalista Carlos Durigan, a historiadora Patrícia Melo, a mestre em educação Elvira Eliza França, o antropólogo João Paulo Barreto, o historiador Juarez Silva, o ecólogo e ganhador do Prêmio Nobel da Paz Philip Fearnside e a educadora Fátima Guedes. Em 2019, a Amazônia Real recebeu o Prêmio Rei da Espanha de Jornalismo na categoria Meio de Comunicação de maior Destaque da Ibero-América. A Amazônia Real também foi vencedora do 41º Prêmio Vladimir Herzog de Anistia e Direitos Humanos 2019, na categoria Multimídia, pela série “Sem Direitos: o rosto da exclusão social no Brasil”, feita

¹⁴ Ver em <<https://www.catarse.me/amazoniareal>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

em parceria com os sites #Colabora e Ponte Jornalismo. Em 2016, a empresa pública de mídia alemã Deutsche Welle concedeu à agência o prêmio “The Bobs”, pelo engajamento na internet e pela defesa da liberdade de expressão e dos direitos humanos.

Figura 4 - Página inicial da Amazônia Real



Fonte: Reprodução de tela feita pelo autor.

1.2.6 Voz das Comunidades: favelas muito além da violência

O jornal comunitário (vozascomunidades.com.br) foi criado em 2005 pelo estudante Renê Silva, então com 11 anos de idade, a partir de sua vivência em um jornal escolar no bairro de Higienópolis, próximo ao Complexo de Favelas do Alemão, na Zona Norte da cidade do Rio de Janeiro. Focado em uma cobertura do Complexo do Alemão sobre o que “existe de bom nas favelas e os verdadeiros problemas sociais que os moradores enfrentam”, o Voz das Comunidades começou com uma versão impressa, mas se tornou referência em jornalismo online e redes sociais. O jornal ganhou projeção nacional em 2010, quando sua equipe narrou

ao vivo pelo Twitter uma operação de forças de segurança no Complexo do Alemão e pautou a grande mídia brasileira na época, impossibilitada de registrar a ação (WALTZ, 2017).

Figura 5 - Painel de monitoramento de casos de Covid-19 nas favelas do Rio lançado pelo Voz das Comunidades



Fonte: Reprodução de tela feita pelo autor.

A partir de 2017, o jornal se expandiu para outras comunidades do Rio (LEVIN, 2017), como Borel, Cantagalo, Cidade de Deus, Fumacê, Formiga, Pavão Pavãozinho, Vila Kennedy, Complexo da Maré e Complexo da Penha. Sua equipe é formada atualmente por mais de 50 pessoas, entre equipe fixa remunerada e voluntários. Seu financiamento é feito por publicidade de negócios locais e por grandes marcas, como Coca-Cola, Unilever, Tim e Oi (LEVIN, 2017). O portal do Voz das Comunidades é dividido nas seguintes editorias: Comunidades, Empreendedores da Comunidade, Perfil Favelado, Coronavírus e Geral. Em 2017, o site somava cerca de 1 milhão de visitantes diários, 51% deles oriundos de moradores do Complexo do Alemão (WALTZ, 2017). Não há dados públicos mais recentes sobre audiência, nem sobre as receitas do jornal. Em 2020, o Voz das Comunidades lançou um aplicativo para veiculação de notícias sobre o novo coronavírus e combate à desinformação, financiado pelo Consulado dos EUA no Rio (CANNABRAVA, 2020). Também lançou um painel de monitoramento¹⁵ de casos do novo coronavírus nas comunidades do Rio.

¹⁵ Ver em <<https://covid.vozdascomunidades.com.br/>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

1.2.7 Marco Zero Conteúdo: matérias aprofundadas e de interesse público

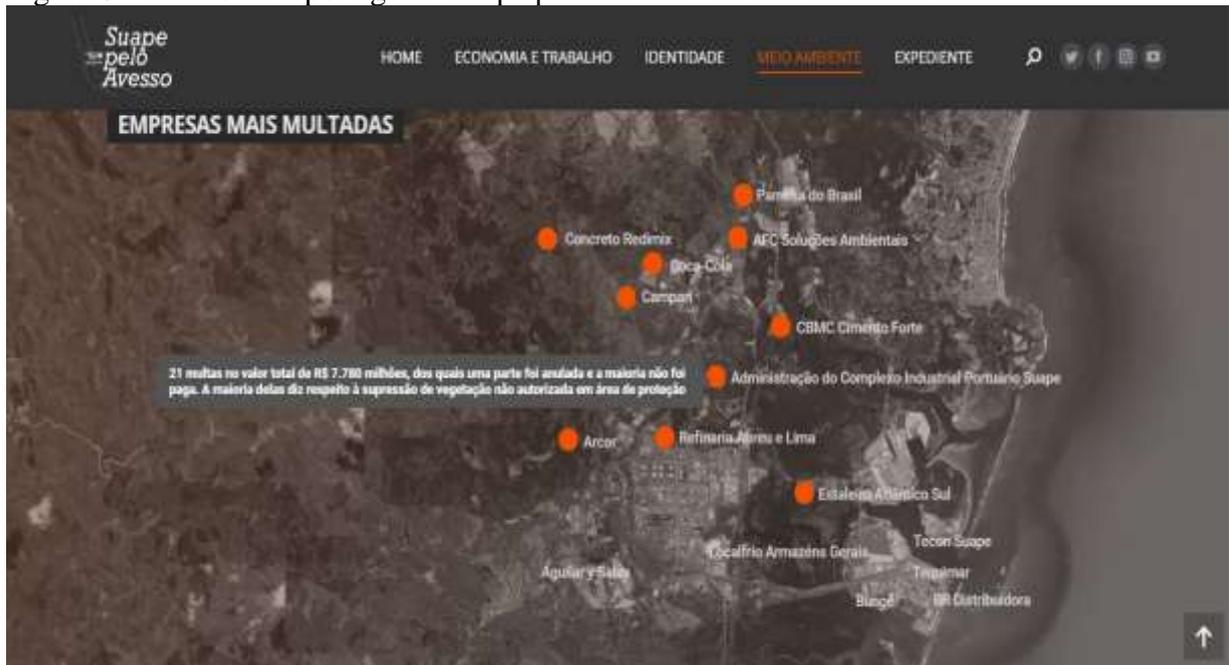
Organização sem fins lucrativos sediada em Recife (PE), a Marco Zero (marcozero.org) se propõe a produzir “reportagens e conteúdos que exponham as relações de poder, dando destaque a temas de interesse público invisibilizados pela mídia corporativa”. A Marco Zero foi criada em 2015 e não aceita patrocínios de governos, fundações públicas ou de empresas privadas. Em 2018, de acordo com dados do próprio portal¹⁶, a Marco Zero publicou 276 conteúdos jornalísticos, uma média de quase cinco postagens por semana. Desse total, 62 reportagens abordaram direitos humanos, cidadania ou democracia. Outro quarto da produção foi dedicado à diversidade, questões de gênero ou identitárias. As demais matérias foram relacionadas à cidade de Recife (31 matérias) e ao tema da segurança pública (12). A equipe da Marco Zero é formada por coordenador executivo, coordenador de conteúdo, editor, editora de imagem, cinco repórteres, contadora e gerente de projetos/administrativo.

O último relatório financeiro divulgado pelo portal¹⁷, referente a 2018, aponta que o veículo somou receita de R\$ 992.654,49 naquele ano. A maior parte deste total (R\$ 618.880,23) partiu de apoio institucional da OAK Foundation, já citada nesta pesquisa. A Marco Zero também recebeu naquele ano R\$ 68.500 em recursos de fundos e editais (Fundo Brasil de Direitos Humanos e Fundo Socioambiental Casa) e R\$ 19.420 da Agência Pública pela parceria no projeto de checagem de fatos Truco nas eleições de 2018. Também movimentou R\$ 7.158,62 em assinaturas e R\$ 18.635,40 em financiamento coletivo na plataforma Catarse para o projeto Adalgisas, voltado para a cobertura das eleições de 2018 com foco na participação das mulheres. Por fim, recebeu R\$ 11.000 pela prestação de serviços editoriais para a Associação de Defesa da Saúde Sexual, Saúde Reprodutiva Educação e Cidadania e R\$ 6.950 do Instituto Vladimir Herzog por sua atuação no Projeto Usina de Valores. O site da Marco Zero é subdividido em: Reportagens, Entrevistas, Diálogos, Especiais, Suape pelo Avesso (reportagem especial sobre o Complexo Portuário e Industrial de Suape, em Pernambuco, em formato *snow fall*, com recursos multimídia e interativos) e Mapa da Comunicação (levantamento de iniciativas de comunicação popular no Grande Recife).

¹⁶ Disponível em <<http://marcozero.org/o-ano-da-marco-zero-um-2018-com-mais-jornalismo-independente-contra-a-perda-de-direitos/>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

¹⁷ Disponível em <<http://marcozero.org/transparencia/>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

Figura 6 - Trecho da reportagem “Suape pelo Avesso” no site da Marco Zero



Fonte: Reprodução de tela feita pelo autor.

1.3 Impactos no mercado de trabalho do jornalista

Em meio à crise associada aos veículos tradicionais de mídia e o surgimento de nativos digitais, a associação entre jornalismo digital e empreendedorismo ou startups tem despertado interesse de pesquisas acadêmicas por seu impacto no mercado de trabalho e no ensino de jornalismo. Nas últimas décadas, vimos a emergência de cursos voltados para o empreendedorismo, inclusive no Brasil, e a proliferação de diversas terminologias para identificar profissionais, do empreendedor ao *freelancer*, como sintetiza Grohmann (2016). Ele registra que vivemos uma profunda transformação da “marca identitária” envolvida no processo de produção do jornalismo — isto é, em “como o jornalista se vê em meio ao mundo do trabalho”, o lugar de constituição de identidades e subjetividades em que circulam os sentidos ideológicos sobre o mundo do trabalho dos jornalistas e sobre a própria profissão (GROHMANN, 2016).

Bertochi (2017) pontua que as iniciativas de organização associadas ao empreendedorismo têm sido apresentadas como capazes de “solucionar as questões de falta de emprego para jornalistas”, em um contexto de precarização do trabalho. Nesse sentido,

Os trabalhadores da mídia têm sido estimulados a incorporar uma mentalidade empreendedora que coloca o indivíduo como “uma marca” ou “empresa autodirigida e autodisciplinada”. Desta forma, cada vez mais abrem as suas próprias empresas, à semelhança de seus colegas em outras partes do setor criativo (agências de publicidade ou gravadoras independentes), formando coletivos editoriais. (...) A literatura

científica voltada ao jornalismo empreendedor, apesar de limitada, acaba repercutindo diretamente na valorização do trabalho freelance. O jornalista autônomo ganha o status de jornalista-gestor, um indivíduo que se torna chefe de si mesmo capaz de fazer negócios e propor pautas que poderão interessar mais aos leitores-alvo (BERTOCHI, 2017, p. 103).

Para Deuze (2017), pensar o jornalismo empreendedor como uma resposta ou consequência da precarização do trabalho na mídia requer entender sua ligação com “tendências mais amplas da sociedade contemporânea”, que se auto organiza pela comunicação e na qual a vida é vivida nas mídias. Como bem lembra o autor, “as associações entre os seres humanos e seus meios de comunicação são, sobretudo, profundamente emocionais e íntimas” (p. 10). É preciso se envolver com o ambiente midiático, já que a midiaticização da sociedade “anda de mãos dadas com a sua complexidade crescente”. O empreendedorismo é visto, nesta perspectiva, não apenas como atividades e habilidades individuais necessárias para garantir a sobrevivência, mas ainda como “experiência vivida” atrelada ao arranjo contemporâneo do mundo do trabalho na sociedade.

Vale destacar que essas transformações são mediadas por conglomerados de tecnologia, como Google, Apple, Facebook, Amazon e Microsoft, em um processo no qual o trabalho profissional e a vivência do usuário passam necessariamente por essas empresas. Esse sistema tem sido definido por diversos autores como *capitalismo de plataforma* (FIGARO & SILVA, 2020), pela conexão dessas plataformas com o mercado financeiro e o *modus operandi* do mercado de derivativos (DE MARCHI, 2018), e atravessa tanto a produção de conteúdo quanto a de softwares, equipamentos e infraestrutura. Essas empresas de tecnologia digital operam em rede por meio de algoritmos pouco transparentes estruturados a partir dos dados coletados pela oferta de serviços. Nesse contexto, a extração e a mineração de dados “são a nova fronteira de riquezas” e “propiciam processos de gestão de maior controle e vigilância do trabalho e dos trabalhadores” (FIGARO & SILVA, 2020, p. 105). Dessa forma,

Esses processos integrados ativados pelas prescrições algorítmicas têm alterado a forma de produção, circulação e recepção de todo tipo de produto, sobretudo, os produtos culturais. Além do jornalismo, podemos citar as séries de audiovisual, a cultura de fãs. Por exemplo, a plataforma de streaming Netflix, por meio de seus algoritmos, capta dados de seus usuários/clientes, organiza as ofertas de acordo com perfis específicos, e também, a partir da coleta e mineração de dados das preferências, determina temas e organiza a produção de filmes e séries (FIGARO & SILVA, 2020, p. 106).

Em outro texto, Figaro e Nonato (2017) argumentam que as novas tecnologias digitais, ao mesmo tempo que intensificam a exploração do jornalista ao serem apropriadas pela lógica do capitalismo que inclui precarização, baixos salários e ausência condições editoriais de praticar jornalismo independente, abrem possibilidades para o trabalho em “novos arranjos

econômicos”, alternativos aos conglomerados de mídia tradicionais. Este cenário se dá diante de uma forte contradição: a facilidade de produção associada à tecnologia não representa necessariamente “empregos mais estáveis, relações mais democráticas no âmbito do fazer jornalístico, nem mesmo material de maior qualidade destinado ao público”. Essas diferentes plataformas e configurações do jornalismo digital, dos blogs às redes sociais, permitem inovações nas rotinas profissionais dos jornalistas, tornando-se importantes ferramentas de trabalho. Nesses “novos arranjos econômicos”, o jornalista pode se apropriar das tecnologias digitais para atuar em coletivos organizados horizontalmente e em outros formatos jurídicos, como as organizações sem fins lucrativos. Um exemplo no Brasil dessas configurações são os diversos veículos nativos digitais sem fins lucrativos surgidos nos últimos anos, a exemplo da Agência Pública, da Amazônia Real e da Marco Zero Conteúdo, detalhados anteriormente. Destacam-se ali práticas como o financiamento coletivo e a produção colaborativa. Nesse novo ecossistema midiático,

O jornalista não precisa da estrutura de uma empresa de comunicação; pode escrever de qualquer local e, principalmente com isenção, sem a interferência de interesses comerciais e/ou das empresas de comunicação, ideais que, a princípio, remetem à realização de um sonho. Nessa condição, o jornalista se vê como um empreendedor social (FIGARO & NONATO, 2017, p. 9).

Entre os novos arranjos econômicos estão a constituição de empresas, de associações ou mesmo os microempreendedores individuais, que estabelecem “formas criativas” para oferecer informação, ainda que em muitos casos não haja remuneração. O obstáculo não é mais em que meios produzir conteúdo, mas como distribuí-lo, ampliando assim seu alcance e impacto na sociedade (FIGARO & SILVA, 2020).

1.4 Desdobramentos no ensino de jornalismo

O impacto desses novos ecossistemas de mídia na formação dos jornalistas no Brasil passa também pelo debate sobre o ensino de jornalismo e os currículos dos cursos de Comunicação Social. Um levantamento do projeto Worlds of Journalism Study¹⁸ (2012-2016) aponta que a maioria dos jornalistas brasileiros tem formação universitária (88%). Nesse grupo, 90,8% têm graduação em Comunicação Social e/ou Jornalismo. Na pesquisa comparada internacional foi o segundo maior percentual entre os países analisados, atrás apenas do Quênia (92,6%).

¹⁸ Disponível em <<https://bit.ly/31CLeGP>>. Acesso em 02 de julho de 2020.

Em 2018, 71 anos após o primeiro curso brasileiro de jornalismo ser fundado em São Paulo, o país atingiu a marca de 446 cursos de jornalismo em universidades públicas e particulares, de acordo com o Censo do Ensino Superior daquele ano, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)¹⁹. Neles estavam matriculados 61,6 mil estudantes, sendo 11,1 mil concluintes. Durante mais de 40 anos, o registro do diploma da área no Ministério do Trabalho foi uma exigência no país para atuar na profissão de jornalista. Essa exigência regulamentada na década de 1970, durante a ditadura militar (1964-1985), foi derrubada por decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) em 2009. A Corte entendeu que a medida fere o direito à liberdade de expressão.

As diretrizes que orientam a formação desses profissionais sofreram transformações ao longo dos anos, como registram Moreira & Lago (2017). Primeiro, nos anos 1940, surgem a partir de um modelo que ressalta a correlação entre a formação em jornalismo e as necessidades das indústrias culturais em expansão no país, como rádio, jornais e revistas, em um processo que marca a passagem de um modo artesanal de produção para a industrialização em larga escala. Foi justamente a demanda pela profissionalização da mão de obra para atuar nessas indústrias que levou à criação dos primeiros cursos no país. Entre as décadas de 1960 e 1980, houve um redirecionamento desta formação, com a ascensão de um modelo proeminente na América Latina difundido pela Unesco, que pensa o “comunicador social” com várias habilidades, além das exclusivas do jornalismo, cujo foco não são mais habilidades individuais, mas seu papel institucional a partir de uma “disciplina científica” voltada ao desenvolvimento econômico e educacional (MOREIRA & LAGO, 2017; MEDITSCH, 2017). Assim, os cursos de graduação se compartimentaram no perfil profissional do “comunicador social” com habilitação em jornalismo, publicidade, relações públicas, cinema ou rádio e TV.

Com o desenvolvimento das tecnologias digitais, um marco importante no debate sobre a formação dos jornalistas no país foi a aprovação pelo Conselho Nacional da Educação, em 2013, das novas Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Jornalismo. Se de um lado, o documento também incorpora algumas das recomendações da Unesco (2007), pensando o jornalismo de forma independente e não mais dentro do guarda-chuva da Comunicação Social, do outro, tem como importante desdobramento a inclusão de habilidades relacionadas às novas tecnologias entre as competências a serem desenvolvidas nos cursos de jornalismo de todo o país. As diretrizes ressaltam que a preparação de profissionais deve considerar um “contexto de mutação tecnológica constante no qual, além de dominar as técnicas e as ferramentas

¹⁹ Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em 22 de maio de 2020.

contemporâneas, é preciso conhecer os seus princípios para transformá-las na medida das exigências do presente” (BRASIL, 2013, p. 16) e ainda um “ambiente regido pela convergência tecnológica, onde o impresso não seja a espinha dorsal do espaço de trabalho nem dite as referências da profissão, embora conserve a sua importância no conjunto midiático” (p. 16).

Com o desafio de se adaptarem a diversas mudanças contempladas pelas diretrizes de 2013 do Conselho Nacional de Educação, os cursos de bacharelado em jornalismo enfrentam algumas dificuldades, especialmente no que diz respeito ao domínio de técnicas e ferramentas contemporâneas. Essas ferramentas passam necessariamente por uma “Era do Big Data” (LIMA JUNIOR, 2011), em que o jornalista é também programador e não pode ficar restrito ao uso doméstico do computador. Tornam-se indispensáveis, assim, habilidades em programação desse novo perfil profissional, capaz de encontrar e relacionar dados em diversas megabases digitais, uma vez que:

O mundo dos dados digitalizados contém uma inimaginável quantidade de informações, base que está em crescimento permanentemente. Gerenciar essa quantidade de dados requer muito do profissional de informação de relevância social para extrair informações estruturadas de dados (dataset) e produzir narrativas que estejam sintonizadas com a demanda informativa da sociedade contemporânea. A “Era do Big Data” possibilita que os dados digitalizados possam ser cruzados e relacionados por jornalistas com habilidades multidisciplinares ou por pessoas que possuem conhecimento sobre as tecnologias digitais conectadas (LIMA JÚNIOR, 2011, p. 8).

Ao mesmo tempo em que carece entre os jornalistas conhecimento aprofundado e recursos em áreas como redes de dados, sistemas computacionais e cognitivos, design de algoritmos e processamento digital de imagens, ainda há pouco espaço na formação de jornalistas no Brasil para reflexões teóricas sobre o impacto destas tecnologias. Lima Júnior e Rosa (2015) analisaram 39 cursos brasileiros classificados como os melhores de jornalismo pelo ranking do jornal Folha de S. Paulo. Os dados apontam que, apesar da intenção em oferecer uma formação com escopo amplo, que articule a visão crítica com as práticas do campo profissional do jornalismo, há dificuldade, segundo os autores, em estabelecer esta relação no que se refere às tecnologias digitais. Nestas se costuma privilegiar uma visão instrumentalista, com pouco espaço definido nas grades curriculares para “reflexões sobre a evolução tecnológica no campo do jornalismo, seus impactos na produção de relevância de informação social e ensino das adaptações necessárias nas habilidades dos futuros profissionais” (LIMA JUNIOR & ROSA, 2015, p.18).

Outro desdobramento relevante tem sido o aumento da oferta de disciplinas relacionadas a empreendedorismo, gestão e negócios em cursos de jornalismo, motivado também pelas diretrizes de 2013, como registra o Centro Knight para o Jornalismo nas Américas da

Universidade do Texas em Austin (ESTARQUE, 2017), que chama atenção para o lançamento de disciplinas, como “Empreendedorismo em Jornalismo” e “Administração de Produtos Editoriais”, em instituições como Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e Universidade de São Paulo (USP). As diretrizes apontam a “necessidade de preparar profissionais que possam exercer dignamente a atividade como autônomos em um espaço cuja oferta de emprego não cresce na mesma proporção que a oferta de mão de obra” e “trabalhar em equipes profissionais multifacetadas” (p. 16), contexto que ganha força e está em sintonia com o *ethos* do período de efervescência na criação de startups e microempresas de jornalismo, como foi abordado anteriormente.

1.5 Desafios da pesquisa sobre nativos digitais

As indústrias de mídia são ciclicamente atravessadas por mudanças tecnológicas. Não faltam registros, ao longo dos séculos XIX e XX, de artefatos tecnológicos como o telégrafo, o daguerreótipo, o rádio ou a TV, que contribuíram para reformular as formas de produção e de consumo das notícias, da música, da narrativa audiovisual e da publicidade. Foi o interesse por essas inovações, acompanhadas pelo processo de industrialização, que impulsionou no pós-guerra os estudos pioneiros da *Mass Communication Research*, a exemplos dos estudos de Harold Lasswell (1902-1978) na Universidade de Chicago, nos Estados Unidos, e as escolas de pensamento crítico preocupadas com as consequências desses novos meios, o que inclui as teorias de Theodor W. Adorno (1903-1969) e outros pensadores da Escola de Frankfurt (MATTELART, 1999). O que vemos hoje é a desconstrução, diante das tecnologias digitais, de lógicas de produção e consumo que tornaram possível o desenvolvimento do campo da pesquisa em comunicação. Na perspectiva dos estudos de jornalismo, os nativos digitais integrados nesse diverso ecossistema de mídias ensejam, portanto, novos desafios também ao modo de fazer pesquisa.

Salaverría (2017) enfatiza, por exemplo, a dificuldade em pensar uma taxonomia das mídias digitais. Critérios usados para analisar meios tradicionais, como a periodicidade (primeiro fator de classificação nos séculos XVIII e XIX, após o surgimento das revistas), os assuntos abordados e o meio de comunicação (suporte tecnológico), não podem ser transpostos às mídias digitais na avaliação do pesquisador. Ao longo das últimas décadas, as pesquisas sobre o jornalismo produzido e consumido no ambiente da *World Wide Web* tiveram que lidar com as rápidas transformações tecnológicas e culturais que atravessam seu campo de estudo, o que também ajudou a construir um arcabouço teórico diversificado com múltiplas áreas de

análise e metodologias disponíveis. Em outro texto, Salaverría (2019) aponta que as pesquisas focadas em mídias e veículos puramente digitais, ou nativos digitais, estão ganhando espaço, com o crescimento de análises sobre publicações criadas na era digital num cenário em que os fenômenos mais interessantes do ponto de vista da pesquisa sobre jornalismo digital ocorrem justamente fora dos veículos tradicionais de mídia, que vivem um período de declínio.

Com o desenvolvimento das pesquisas sobre jornalismo digital, aspectos metodológicos como hipertextualidade, multimídia, interatividade, memória, instantaneidade, personalização e ubiquidade têm sido usados para analisar veículos e produtos digitais e passaram a ser apontados como particularidades que distinguem o jornalismo para web dos modelos analógicos (CANAVILHAS; ROST; SALAVERRÍA & BRADSHAW, 2014). Vale ressaltar, porém, que não há um consenso sobre que características definem ou devem definir o jornalismo online. Aliás, nem mesmo esta nomenclatura é bem definida pelo campo, que lança mão de diversos termos para se referir ao tema, do “ciberjornalismo” ao “jornalismo multimídia”.

Salaverría (2017) tem defendido que critérios como hipertexto, multimídia e interatividade não são exclusivos e não podem por si só diferenciar os veículos digitais dos jornais impressos, do rádio ou da TV, que também lançam mão desses elementos, ainda que de forma menos intensa. Embora as mídias digitais tenham sido reconhecidas em um primeiro momento como equivalentes aos meios tradicionais (impresso, rádio e TV), existe hoje uma diversidade de iniciativas, o que inclui, inclusive, formatos híbridos. Para analisar essa efervescência, Salaverría propõe nove critérios para categorizar esse ecossistema: plataforma (exclusiva para web, exclusiva para tablet, exclusiva para mobile, ou multi-plataforma); temporalidade (periodicidade única, com atualização contínua ou multi-cronológica); tema (generalista ou especializado); alcance (global, nacional, local ou hiperlocal, como bairro ou distrito); propriedade (pública ou privada); autoria (individual ou coletiva); abordagem editorial (noticiosa ou não-noticiosa); objetivo econômico (com ou sem fins lucrativos); e dinamismo (estático, com pouco uso de funcionalidades digitais, ou dinâmico, com uso recorrente de funcionalidades digitais). Pela sua pertinência com o ambiente dos nativos digitais, estes critérios serviram como referência para o estudo de caso do jornal Nexa proposto neste estudo.

2 ESTUDO DE CASO: A PRODUÇÃO DE INFORMAÇÃO NO NEXO JORNAL

Em 2020, o jornal digital Nexo completa cinco anos de atuação no mercado brasileiro de jornalismo. Em um curto período, o site se tornou referência no ecossistema nacional de mídia ao apostar em design, tecnologia e conteúdo em profundidade. Com uma pequena redação em São Paulo, o Nexo se mantém exclusivamente digital desde seu surgimento, investindo em diversos formatos e empacotamentos de produtos (podcasts, newsletters, revista online), ao mesmo tempo que diversifica suas receitas. Para construir este estudo de caso, exploramos e detalhamos a seguir como se dá a propriedade, o modelo de negócio e o financiamento do jornal, as características e composição da redação e sua produção de conteúdo.

2.1 Propriedade e concepção

No Brasil, a propriedade das indústrias de mídia é marcada pela formação de grupos familiares nacionais com controle de diferentes meios de comunicação ramificados nos suportes tecnológicos disponíveis: impresso, rádio, TV, gráficas e distribuição, provedores de internet, sites, portais e agências de notícias. Grupos internacionais passaram também a operar com maior frequência no país, em especial do setor de telecomunicações, após a Lei de Acesso Condicionado permitir em 2011 sua entrada no mercado de TV por assinatura (MOREIRA & COUTO, 2014); e no espaço do jornalismo digital com a atuação de veículos como El País, BBC e The Intercept, amparados pela ausência de legislação que limite a participação de estrangeiros no mercado digital brasileiro. Ao analisar o mercado nacional na primeira década do século XXI, Sonia Virgínia Moreira (2015) chama atenção para o peso de apenas quatro portais na distribuição de receitas do setor de notícias online: UOL (Folhapar), Terra (Telefónica), Globo.com (Globopar) e iG (hoje Grupo Ongoing, de Portugal) somaram 78% do marketing share do país entre 2005 e 2010, de acordo com dados reunidos pela pesquisadora. A alta concentração de mercado é experimentada também nos demais setores analisados. De forma geral, embora o mercado brasileiro tenha experimentado crescimento de receitas e audiência nesse período, não se avançou no debate a respeito de sua regulação.

O Monitor de Propriedade de Mídia (MOM, na sigla em inglês), organizado pela Repórteres Sem Fronteiras (RSF) e pelo Coletivo Brasil de Comunicação Social (Intervozes), divulgado em fevereiro de 2018, aponta que o Brasil tem os piores indicadores de concentração entre 12 países em desenvolvimento analisados pela ONG. Os principais players do mercado

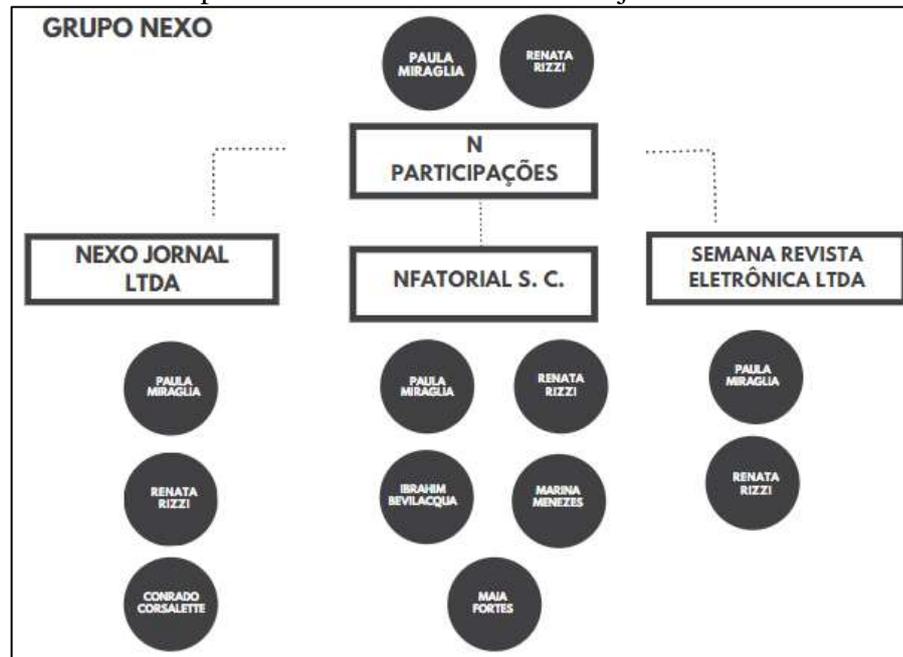
estão associados a grandes grupos de mídia nacionais e regionais proprietários também de veículos impressos. É o caso da Globo.com, UOL, Portal Abril e ClicRBS. Foram mapeados 50 veículos e redes de comunicação, de 26 grupos de mídia, distribuídos em quatro segmentos: 11 redes de TV (aberta e por assinatura), 12 redes de rádio, 17 veículos de mídia impressa (jornais de circulação diária e revistas de circulação semanal) e 10 veículos online (portais de notícias), com base em índices de audiência medidos por institutos de pesquisa e no potencial de influenciar a opinião pública, o chamado agendamento. Assim como no mercado de TV aberta e mídia impressa, na mídia online há alta concentração, com os quatro principais grupos dominando 58,75% da audiência (MOM, 2018)²⁰.

É nesse cenário que o Nexo Jornal é criado em 2015. Do ponto de vista da propriedade, o jornal foge da composição que caracteriza o mercado brasileiro do setor, isto é, não tem ligação explícita com tradicionais grupos familiares e políticos que controlam veículos em diferentes formatos, nem com conglomerados ou iniciativas estrangeiras de mídia e telecomunicações. O jornal foi fundado pela antropóloga Paula Miraglia, a engenheira Renata Rizzi e o jornalista Conrado Corsalette e recebeu inicialmente investimento de recursos próprios de seus fundadores. Dados da Receita Federal²¹ indicam que os três são sócios e administradores da Nexo Jornal LTDA, como foi registrada a empresa de pequeno porte (EPP) em 2009, com capital social de R\$ 11.676.070,00. Também aparece como sócio da empresa a N Participações LTDA, holding que tem Miraglia e Rizzi como sócias e soma capital social de R\$ 12 milhões. A holding e as duas sócias também têm participação na Nfatorial Serviços de Consultoria LTDA, que presta serviços de consultoria em comunicação digital, cujo capital social é de R\$ 5 mil, e na Semana Revista Eletrônica LTDA, empresa que edita a revista digital Gama, lançada em 2020, que também tem capital social de R\$ 5 mil. No caso da Nfatorial Serviços de Consultoria LTDA, outros três profissionais que atuam no Nexo figuram também como sócios: o editor de tecnologia Ibrahim Cesar Bevilacqua, a editora executiva Marina Menezes e a coordenadora de gestão e desenvolvimento institucional Maia Gonçalves Fortes. A estrutura do que podemos chamar de Grupo Nexo se dá da seguinte forma:

²⁰ Em 2018, dados reunidos pela equipe do website de pesquisa Meios no Brasil, vinculado ao PPGCOM UERJ, mostrava poucas alterações nesse quadro. Disponível em <http://www.meiosnobrasil.com.br/?page_id=572>.

²¹ Disponível em <<https://bit.ly/2Yvj9iZ>>. Acesso em 07 de junho de 2020.

Gráfico 3 - Empresas vinculadas ao Nexo e conjunto de sócios



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Receita Federal (2020)

Vale destacar que dois dos três cofundadores do Nexo são *outsiders* do setor e não tiveram experiência com jornalismo antes da fundação do Nexo, de acordo com consultas feitas em currículos públicos disponíveis, o que foge do perfil identificado por outras pesquisas para fundadores de nativos digitais tanto no Brasil quanto no exterior (SEMBRAMEDIA, 2017; BUSCHOW, 2019). Ao menos um deles tinha experiência prévia em negócios. Como informa o próprio portal do Nexo, Paula Miraglia é cientista social e doutora em Antropologia Social pela Universidade de São Paulo (USP). Já atuou como diretora de organizações não governamentais, como o *International Centre for the Prevention of Crime*, no Canadá. Também foi consultora do Banco Mundial e do Banco Interamericano para o Desenvolvimento. Atualmente, ocupa o cargo de diretora-geral do Nexo. Já Renata Rizzi é engenheira civil e doutora em Teoria Econômica pela Universidade de São Paulo (USP). Atuou em instituições financeiras, como Citibank e Morgan Stanley, e foi colaboradora do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. Atualmente, é diretora de estratégia e negócios do Nexo. Por fim, Conrado Corsalette iniciou a carreira em 1999 no Agora São Paulo, editado pela Folha da Manhã S.A, e tem passagem como repórter e editor em grandes jornais do país, como O Estado de S. Paulo e Folha de S. Paulo. No primeiro, foi editor de Política até 2015. Atualmente, é editor-chefe do Nexo.

Ao abordar o processo de criação do jornal, Conrado Corsalette (2019) conta que a fundação do Nexo se baseou em três pilares: 1) o “idealismo” compartilhado por seus fundadores de que era preciso “qualificar o debate público” num momento em que o jornalismo

passa por transformações e vive uma crise de credibilidade; 2) a conclusão de que seria viável do ponto de vista comercial criar um jornal, o que foi possível a partir de “muito dado, muita informação, muito processamento de informação”, de uma longa preparação prévia ao lançamento do veículo com pesquisas sobre o mercado de jornalismo e com o entendimento de que há uma crise no modelo de financiamento baseado na publicidade, ao mesmo tempo que havia potencial na arrecadação com assinaturas e no jornalismo explicativo, a exemplo de outros veículos principalmente nos Estados Unidos e na Europa; e 3) a disponibilidade de recursos financeiros dos fundadores para sustentar o jornal por três anos sem qualquer retorno diante da redução do custo para produção de conteúdo a partir da tecnologia. Sobre o terceiro pilar, Corsalette conclui que:

O contexto que a gente tava não tava (sic) mais num contexto em que você pra abrir um jornal precisa de U\$S 50 milhões, para comprar uma rotativa, uma ilha de edição. Você pode fundar um jornal com bem menos, mas ainda assim você precisa ter dinheiro pra montar uma equipe, para garantir esse jornal funcionando por um tempo mesmo que ele seja deficitário e que o modelo de assinaturas, no qual a gente aposta, demore pra funcionar. A gente tinha idealismo, junto com estudo muito claro do que a gente queria fazer, de que aquilo era viável, e dinheiro para fazer o jornal funcionar por três anos sem precisar entrar tudo pela assinatura (CORSALETTE, 2019).

O Nexo tem inspiração em diversos jornais estrangeiros (HOEWELL, 2018). A principal referência é o site norte-americano *Vox*²², lançado em 2014, também com a proposta de explicar o noticiário. O portal é o braço de notícias da Vox Media, que atua com outras marcas nos setores de tecnologia, esportes e “lifestyle” no mercado de mídia americano. Outra inspiração, além de veículos tradicionais como *The New York Times* e o *Financial Times*, que têm apostado em modelos de assinaturas, foi o *Quartz*²³, site lançado em 2012 focado na cobertura em inglês de negócios para líderes empresariais e do mercado financeiro. O veículo pertence à empresa de mídia japonesa Uzabase e opera, além do Japão, nos EUA, Índia, Emirados Árabes e em outros países.

Em seu site, o Nexo lista como princípios editoriais clareza, equilíbrio e transparência e afirma que se propõe a produzir “conteúdos que contribuam para um debate público qualificado e plural”. Os criadores do Nexo refutam usar o rótulo de “mídia alternativa”. Sua diretora-geral, Paula Miraglia, argumenta que “a ideia de que sua identidade seja definida por oposição a alguém é muito pequena como ambição” e que “a gente é um modelo editorial” (MIRAGLIA, 2017). Já o editor-chefe do Nexo, Conrado Corsalette, define o jornal como “mainstream” e como uma “empresa não só de jornalismo, mas de tecnologia”:

²² Disponível em <<https://www.vox.com/>>. Acesso em 27 de maio de 2020.

²³ Disponível em <<https://qz.com/about>>. Acesso em 27 de maio de 2020.

Nosso objetivo é que todo mundo assine jornal, que o Brasil inteiro assine jornal. Imprensa alternativa? Independente? Não, o Nexo é *mainstream*, a gente se pretende *mainstream*, a gente tem práticas diferentes, a gente tem métodos diferentes, visões diferentes, entrega inclusive um conteúdo jornalístico que tem uma particularidade, mas o jornal se pretende nacional e universal. Óbvio que a gente lida com temas não tratados, com muito destaque, debate de gênero ou questão indígena, mas a gente sempre tratou como uma questão do espírito do nosso tempo. (CORSALETTE, 2019)

Embora seja difícil definir o Nexo, algumas das iniciativas das quais o jornal participa ajudam a localizá-lo no ecossistema de mídia brasileiro, como propõe Hoewell (2018). A primeira delas é o The Trust Project²⁴, consórcio internacional que reúne 120 organizações de mídia e que tem como proposta resgatar a credibilidade no jornalismo, por meio de padrões de transparência, o que inclui em nível internacional a revista The Economist e os jornais The Washington Post e El País. No Brasil, oito jornais e agências de jornalismo integram o projeto. Além do Nexo, adotam os padrões de credibilidade do The Trust Project as agências Lupa e Mural; os jornais Folha de S. Paulo, O Povo e Jornal do Commercio; e a revista Nova Escola. A segunda iniciativa é o projeto Comprova²⁵, criado em 2018 para combater a desinformação com a verificação de conteúdos que circulam nas redes sociais. O projeto reúne 24 organizações jornalísticas, como Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo, Band, UOL, revista Piauí, canal Futura e a agência de notícias AFP. Outra iniciativa relevante, por fim, é o Festival 3i²⁶, do qual o Nexo é parceiro e fundador. O evento foi criado por treze organizações nativas digitais (Agência Lupa, Agência Pública, Colabora, Congresso em Foco, Énois, Jota, Marco Zero Conteúdo, Nexo, O Eco, Poder360, Ponte Jornalismo, Repórter Brasil e Revista Nova Escola) para refletir sobre inovação e o empreendedorismo. Em 2019, o festival realizou sua terceira edição e já reuniu 900 jornalistas em palestras e outras atividades.

2.2 Financiamento e modelo de negócio

No que se refere a dados sobre o negócio do jornal, o Nexo é uma caixa-preta. Os recursos empregados na sua fundação não são divulgados oficialmente pela empresa, assim como sua audiência e carteira de assinantes, decisão que — de acordo com o jornal — passa por sua estratégia. O capital social do Nexo Jornal Ltda. e das demais empresas que compõem a holding é o único dado público levantado durante esta pesquisa que ajuda a dimensionar o patrimônio associado à marca Nexo. Em entrevistas a veículos especializados em mídia, a diretora-geral do Nexo, Paula Miraglia, declarou que no final de 2019 o jornal chegaria ao

²⁴ Disponível em <<https://www.credibilidade.org/>>. Acesso em 7 de junho de 2020.

²⁵ Disponível em <<https://projetocomprova.com.br/>>. Acesso em 7 de junho de 2020.

²⁶ Disponível em <<https://festival3i.org/>>. Acesso em 07 de junho de 2020.

chamado *break even*, o ponto de equilíbrio entre despesas e receitas (PACETE, 2019; VIEIRA, 2019).

O modelo de negócio do Nexo tem como principal característica a não separação entre gestão e editorial, de acordo com Miraglia (2017), forma de organização oposta à adotada por veículos tradicionais centrados na publicidade, em que normalmente há separação entre “Igreja” e “Estado”, isto é, entre a redação, que fica responsável exclusivamente pela produção de conteúdo e seu tratamento editorial, e o comercial, responsável pela venda de anúncios. Segundo seus fundadores, o que permite essa junção é o fato de o Nexo não adotar a publicidade como estratégia de financiamento, mas apostar na assinatura de leitores, ainda que tenha diversificado suas receitas com o passar dos anos, o que já estava previsto em seu modelo de negócio (PACETE, 2019). Sobre essa correlação, Miraglia defendeu, em palestra feita durante edição do Festival 3i, que ela representou também por si só uma inovação e que é parte fundamental da estratégia do negócio do Nexo:

O Nexo não tem publicidade e mais do que isso a ideia da gestão, de como você pensa o seu negócio, como você pensa o seu cotidiano de trabalho, como você pensa a gestão de pessoas, ela está imediatamente associada e em diálogo constante com a nossa concepção editorial. Hoje nós temos na redação todo mundo envolvido com a produção de conteúdo, inclusive as pessoas que estão envolvidas com a gestão. (...) Isso explica muito do nosso modelo e isso também nos cria muitas possibilidades. A chave é um conhecimento íntimo do que acontece na redação, um conhecimento profundo do que é o Nexo do ponto de vista editorial. Então, em vez de pensar o editorial e a gestão de forma separada, a gente prefere pensar a gestão e o editorial num diálogo permanente. Isso a gente entende como uma parte fundamental da nossa estratégia (MIRAGLIA, 2017).

Isso significa que a estratégia de arrecadação do jornal tem conexão direta com o tipo de conteúdo produzido e a composição/tamanho da equipe que o produz. No primeiro aspecto, há conexão com a aposta em conteúdos explicativos e de contexto, que são a marca do jornal, capazes de atrair assinantes por sua qualidade e por não estarem disponíveis em outros veículos. “Uma notícia que perde seu valor no minuto seguinte, um material que não sobrevive a um ou dois dias, ou uma semana, é um material que vale menos, que tem menos potencial de conquista de público, se a gente está procurando um assinante”, explica Paula Miraglia (2017). Nesse sentido, o jornal opera em uma lógica de produção distinta de veículos centrados na publicidade, ao priorizar não a audiência do site, mas a conversão de assinaturas como indicador de referência. Uma prática que reforça essa mudança de paradigma é o fato de que nem mesmo a redação tem acesso às métricas de audiência do Nexo. Paula Miraglia explica que:

(Audiência não é compartilhada com a redação) porque a gente não gostaria que as pessoas se orientassem exclusivamente por isso. A gente não gostaria que a audiência fosse um elemento de pressão, porque ela é importante pra gente, mas não determina que tipo de conteúdo a gente está produzindo. Como a gente não tem publicidade, não importa pra gente só se a nossa audiência explodiu. O importante é se a gente está

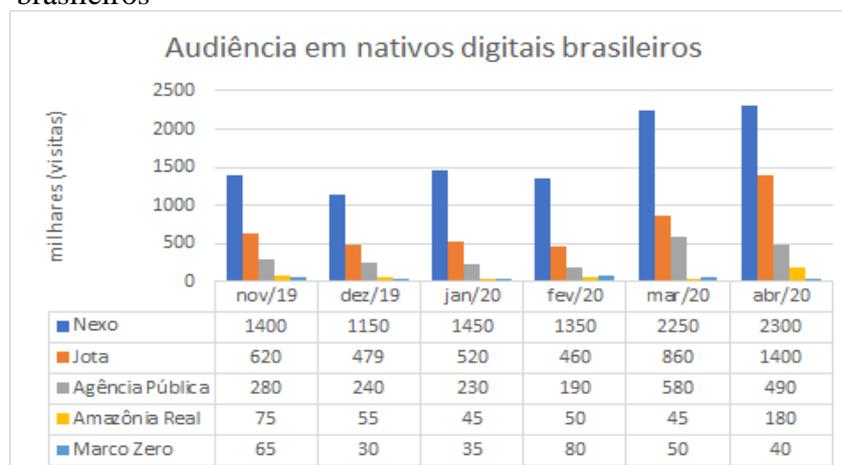
produzindo um conteúdo que agregou valor à nossa marca, um conteúdo que foi lá e conseguiu um assinante (MIRAGLIA, 2017).

Em entrevista ao Brazil Journal, Miraglia ressalta que a aposta no modelo de assinaturas tem outra implicação nos princípios editoriais do jornal: sua independência. A diretora-geral do Nexo pontua:

“A mídia tradicional entrou em crise pois dependia significativamente da publicidade. Optamos por testar um modelo novo. Quando você precisa convencer alguém a pagar, isso é um incentivo para você produzir um conteúdo de qualidade. Nossa sustentabilidade é tão importante quanto a qualidade do conteúdo editorial. Isso garante nossa independência” (BARBOSA, 2019).

Apesar de o jornal não divulgar métricas de audiência, uma análise por meio do site SimilarWeb²⁷, empresa de tecnologia que monitora audiência de domínios, indica que o Nexo somou tráfego mensal de 2,3 milhões de visitas únicas em abril de 2020. Em fevereiro, antes da pandemia de Covid-19 levar o país a adotar medidas restritivas de circulação de pessoas, o site do jornal registrou 1,3 milhões de pageviews mensais. Uma comparação com outros veículos nativos digitais do país sinaliza que o Nexo tem audiência relevante para uma iniciativa fora dos veículos tradicionais de mídia no país. O acesso ao portal é superior ao de outras marcas já apresentadas no primeiro capítulo desta pesquisa, ainda de acordo com dados do SimilarWeb, como Jota (1,4 milhão mensais em abril de 2020), Agência Pública (490 mil), Amazônia Real (180 mil) e Marco Zero (40 mil), conforme a tabela a seguir. Mais de 50% do tráfego do site do Nexo têm origem em sites de busca. Outros 32% vêm de acesso direto pelo próprio site, 11,9% via redes sociais e 3,9% a partir de e-mails, provavelmente das newsletters oferecidas pelo Nexo.

Gráfico 4 - Audiência mensal em veículos nativos digitais brasileiros



Fonte: Levantamento do autor com base em dados do SimilarWeb. A ferramenta não dispõe de dados sobre os portais Voz das Comunidades e Gênero e Número.

²⁷ Disponível em <<https://www.similarweb.com/>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

O Nexo utiliza um sistema de *paywall* poroso, desenvolvido de maneira customizada pelo próprio jornal, que libera cinco conteúdos para livre acesso por mês e cobra R\$ 12 mensais ou R\$ 120 por ano para garantir acesso a todo o conteúdo. Para não assinantes, o jornal libera permanentemente algumas editorias aos usuários sem pagamento (vídeo, podcast e externo) e duas newsletters, a “a_nexo” e “Nos Eixos”. A partir de fevereiro de 2020, o Nexo passou a oferecer uma assinatura anual casada com o *The New York Times*, que libera o acesso para os sites dos dois veículos²⁸ por R\$ 280 anuais e inclui a newsletter “O que estamos lendo no NYT”, exclusiva para esses assinantes, com indicações de leitura no jornal americano. Para o NY Times, a parceria se insere na meta do jornal de conquistar assinantes fora dos EUA e de alcançar 10 milhões de pagantes até 2025 (BARBOSA, 2019). Iniciativas semelhantes foram fechadas recentemente na América Latina com o La Nación (Argentina) e com o El Espectador (Colômbia).

2.2.1 Aporte da Luminate

Outra fonte de financiamento relevante desde a fundação do Nexo foi o aporte em 2019 da Luminate, organização filantrópica mantida pelo fundador do eBay, Pierre Omidyar, no valor de US\$ 920 mil (cerca de R\$ 3,4 milhões). Em entrevista à revista especializada em publicidade e mídia Meio & Mensagem, Paula Miraglia, CEO do Nexo, informou que o montante se destina a ações de marketing e ampliação do alcance da plataforma. Até o aporte da Luminate, segundo Miraglia, o jornal se autofinanciava com o investimento de seus fundadores e, ao longo do tempo, com recursos oriundos de seus assinantes (PACETE, 2019). Em entrevista ao Brazil Journal, Paula Miraglia revelou que o aporte da Luminate tem como contrapartida uma possível preferência da organização em uma rodada de capital do Nexo. “Quando o grupo Omidyar nos procurou, as conversas começaram como investimento de um fundo '*for profit*', mas ao final optaram pela doação com a garantia da preferência. (...) No futuro devemos ter sócios investidores, mas tem que fazer sentido” (BARBOSA, 2019), indicou a diretora-geral do Nexo ao jornal especializado.

Vinculada ao Omidyar Group²⁹, a Luminate foi criada em 2018 e tem como objetivo, de acordo com a descrição em seu próprio site, “capacitar pessoas e instituições a trabalharem juntas para construir sociedades justas e justas”. Para tanto, apoia organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos “que ajudem as pessoas a participar e moldar os problemas que

²⁸ Ver o anúncio da nova forma de assinatura em <<https://bit.ly/2A4gL96>>. Acesso em 24 de maio de 2020.

²⁹ Disponível em <<https://www.omidyargroup.com>>. Acesso em 24 de maio de 2020.

afetam suas vidas, e a tornar os que estão no poder mais transparentes, receptivos e responsáveis”. A organização atua a partir de quatro áreas: empoderamento cívico, dados e direitos digitais, transparência financeira e mídia independente. Desde sua fundação, já financiou mais de 280 organizações de diferentes áreas³⁰ em 17 países, totalizando US\$ 360 milhões, entre elas o Consórcio Internacional de Jornalismo Investigativo (ICIJ).

A área de mídia independente, em que se insere o Nexo, representou 15% dos aportes feitos pela Luminate. O objetivo da organização é investir “em jornalismo investigativo corajoso, organizações de verificação de fatos e modelos financeiros capazes de apoiar os meios de comunicação livres de interesses”. Na descrição também cita a intenção de investir em organizações de mídia com “novos modelos de negócios escaláveis que melhorarão sua sustentabilidade e removerão a dependência de publicidade”. Na América Latina, o Nexo recebeu o maior aporte entre todos os veículos de mídia classificados como independentes. O jornal é descrito pela Luminate como uma startup brasileira de mídia digital independente, “orientada pelo objetivo de fortalecer a cidadania e a democracia por meio de informações e dados de alta qualidade”. Também já receberam financiamento da Luminate na região o site argentino de fact checking Chequeado (US\$ 917 mil), o brasileiro Quebrando o Tabu (US\$ 240 mil) e a brasileira Agência Pública (US\$ 120 mil). Houve ainda investimento em instituições ligadas à formação de jornalistas e eventos sobre a área, como a organização sem fins lucrativos Centro Internacional para Jornalistas (ICFJ) e a *Fundación para la Libertad de Prensa* (FLIP), na Colômbia.

A Luminate também é proprietária da First Look Media, organização sem fins lucrativos lançada em 2013 que tem como proposta “apoiar vozes independentes em jornalismo investigativo, cinema, arte, cultura, mídia e entretenimento”. A First Look Media tem no seu portfólio a agência de jornalismo investigativo The Intercept, que também atua no Brasil, fundada pelos jornalistas Glenn Greenwald e Jeremy Scahill.

2.2.2 Financiamento do YouTube / Google

Em dezembro de 2018, o Nexo recebeu financiamento do YouTube, plataforma de compartilhamento de vídeo do Google, por meio do fundo de inovação em jornalismo do Google News Initiative (GNI), que soma US\$ 25 milhões (R\$ 96,8 milhões em dezembro de

³⁰ Ver em <<https://luminategroup.com/portfolio>>. Acesso em 24 de maio de 2020.

2018). A plataforma apoiou 87 projetos de mídia³¹, tradicionais e independentes, de 23 países. No Brasil, foram contemplados, além do Nexo, a Band, rádio Jovem Pan e a plataforma MyNews, criada pela jornalista Mara Luquet e por Antonio Tabet, um dos cofundadores do Porta dos Fundos. Os recursos são destinados à produção de conteúdo em audiovisual ou para expandir a operação de vídeo nas redações. Os valores repassados a cada projeto não foram divulgados. Com o apoio do YouTube, o Nexo lançou uma nova série de vídeos “É por quilo: comidas que explicam o Brasil”³², publicada a partir de junho de 2019. O jornal tem investido em conteúdo para a plataforma, que também é central no acesso ao veículo pelo seu sistema de busca (VIEIRA, 2019).

O Google tem lançado diversas iniciativas de investimento em jornalismo em todo o mundo. Durante a pandemia de Covid-19, a empresa de tecnologia lançou um fundo de auxílio emergencial para apoiar pequenos e médios veículos de mídia. Para ter acesso aos recursos, era preciso preencher um formulário com informações sobre o veículo. Em 2019, duas ações do Google foram direcionadas especificamente para a América Latina: a criação de um desafio de inovação para modelos de negócios ou produtos jornalísticos e de uma incubadora jornalística de nativos digitais, com mentoria para startups em São Paulo. Até junho de 2019, a empresa já havia investido R\$ 36 milhões no apoio ao jornalismo no Brasil em diferentes frentes (CAPELAS & WOLF, 2019). Outro projeto relevante do Google é um laboratório de assinaturas de jornais. No Brasil, Nexo, O Estado de S. Paulo, Folha de S. Paulo e Estado de Minas foram selecionados em 2019 para integrar a iniciativa, que tem a proposta de criar modelos de negócios digitais sustentáveis. As iniciativas de investimento de plataformas digitais como o Google no jornalismo serão detalhadas no próximo capítulo.

2.2.3 Educação e outras fontes

Do ponto de vista empresarial, o Nexo tem operado como grupo por meio da holding N Participações LTDA, em um formato que lembra a organização dos conglomerados de mídia tradicionais, com o objetivo de diversificar suas fontes de receita. Além do jornal digital lançado em 2015, o grupo também oferece serviços de consultoria de comunicação digital, por meio da N Fatorial LTDA, destinados a organizações sem fins lucrativos (ONGs). Os clientes e o faturamento da iniciativa não são detalhados publicamente.

³¹ A lista completa dos projetos selecionados está disponível em <<https://youtube.googleblog.com/2018/12/gni-youtube-innovation-funding.html>>. Acesso em 31 de maio de 2020.

³² Disponível em <https://www.youtube.com/playlist?list=PLAE4zdwPT_XNCj2V5L64klgcZweLWZNCI>. Acesso em 31 de maio de 2020.

Em 2018, o nativo digital lançou ainda uma plataforma de educação voltada a escolas particulares, o NexoEdu³³, em um movimento semelhante ao de grupos de mídia em todo o mundo que tem investido no setor educacional. A ferramenta, destinada a professores e estudantes, oferece uma seleção de conteúdos publicados no Nexo (em geral, em formatos multimídia) que podem orientar discussões e pesquisas em sala de aula. Também oferece uma newsletter mensal para assinantes do jornal e uma newsletter semanal exclusiva voltada para estudantes e professores de escolas assinantes. Outra experiência na área, foi a EscolaN, espaço criado em 2018 com oferta de cursos livres e presenciais em sintonia com o conteúdo produzido pelo jornal na própria redação do Nexo, em São Paulo. Recentemente, a escola não tem oferecido novos cursos. No segundo semestre de 2018, a EscolaN ofertou cinco opções de aulas, como “Gênero e políticas sexuais”, ou “Antropologia e consumo”. Cada curso custava entre R\$ 560 e R\$ 1.120 aos participantes. A iniciativa também contava com uma newsletter mensal, com a programação de cursos, indicações de livros e textos de professores.

Em 2020, foi lançado o Nexo Políticas Públicas³⁴, apresentado como uma plataforma “acadêmico-jornalística” voltada para temas como desigualdades, mudança climática, cidades e educação. A iniciativa é feita em parceria com centros de pesquisa do país e tem apoio de diversas fundações com origem no setor bancário, como Itaú Social, braço de responsabilidade social do banco Itaú; Fundação Maria Cecília Vidigal, controlada pela família dos fundadores, o banqueiro Gastão Eduardo de Bueno Vidigal (do Mercantil de São Paulo, depois incorporado pelo Bradesco) e sua esposa, Maria Cecilia Souto Vidigal; Fundação Tide Setubal, organização sem fins lucrativos fundada pela família Setubal, que tem participação no Itaú; Instituto Galo da Manhã, instituto de investimento social da família Bracher, também ligada ao Itaú; Instituto Ibirapitanga, fundado pelo cineasta e banqueiro Walter Salles, herdeiro do Unibanco/Itaú; e Instituto Unibanco, hoje vinculado ao Itaú.

Em 2020, o grupo Nexo passou ainda a contar com uma nova publicação, a revista semanal e digital Gama³⁵, por meio da Semana Revista Eletrônica LTDA. A revista é voltada para temas relacionados a comportamento, que se define como uma “revista que se propõe a pensar as possibilidades e os dilemas do mundo de hoje”. De acordo com Paula Miraglia, o novo veículo surgiu da proposta de “repensar o que é uma revista digital” e de abordar assuntos, formatos e jeitos de pensar o mundo que não são contemplados no Nexo, ainda assim mantendo os princípios editoriais (NATIVOJOR, 2019). Vale ressaltar, porém, que a Gama não tem *paywall* e a expectativa é a de que seu financiamento venha de receita publicitária, em um

³³ Disponível em <<https://www.nexojournal.com.br/edu/>>. Acesso em 31 de maio de 2020.

³⁴ Disponível em <<https://pp.nexojournal.com.br/>>. Acesso em 9 de julho de 2020.

³⁵ Disponível em <<https://gamarevista.com.br/>>. Acesso em 01 de junho de 2020.

modelo oposto ao do Nexo. A proposta é ainda fazer publicações impressas esporádicas, eventos e workshops, inseridos no contexto publicitário. De acordo com Ciça Pinheiro, diretora de criação da Gama, a publicação online é que terá desdobramento off-line, e não o contrário. A revista conta com três editorias fixas (Identidade, Reflexão e Cultura), além de colunas, como a da cantora Letrux, e um podcast. A produção é feita por 12 profissionais, boa parte deles atuantes no Nexo.

Por fim, o Nexo também estabeleceu parcerias pontuais com marcas e empresas (NATIVOJOR, 2019). Com o Itaú Cultural, a parceria ocorreu em 2019 em uma série do podcast “Como começar”, um dos já produzidos pelo jornal. A série “Como começar a ler para crianças”³⁶ foi publicada em oito episódios e abordou obras dos escritores Ziraldo, Ruth Rocha, Ana Maria Machado, entre outros. Em todos os episódios, o patrocínio do Itaú Cultural foi mencionado. Com a empresa de transporte e tecnologia 99, o Nexo realizou também em 2019 uma oficina sobre jornalismo³⁷ focada em desafios para a mobilidade urbana e novos formatos do jornalismo digital. A oficina ocorreu em outubro daquele ano e participaram dela 30 estudantes e recém-formados em Comunicação Social / Jornalismo. Sob a orientação de editores do Nexo, os participantes também produziram conteúdos para serem publicados pelo jornal e concorreram a uma premiação.

2.3 Perfil da redação

Fisicamente, a redação do Nexo está localizada no bairro República, região central de São Paulo. O jornal atualmente conta com uma equipe de 34 profissionais, além dos seus três cofundadores (que ocupam postos de diretoria), de diferentes áreas, segundo informações compartilhadas no próprio jornal. De acordo com seus fundadores (MIRAGLIA, 2017), todos os profissionais são contratados em regime celetista, seguindo os benefícios e obrigações legais da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Do total de funcionários do jornal, 16 são profissionais de jornalismo (sendo 5 estagiários), formação que compõe a maior parte do quadro de profissionais da mídia no país. Os demais profissionais do quadro do Nexo são formados ou estudantes de áreas como Engenharia, Design Gráfico, Ciências Sociais e Direito. Grande parte deles ocupa cargos ligados à tecnologia, como desenvolvimento de software e infografia. Já os jornalistas, na maioria dos casos, ocupam postos de redator, repórter especial e editor, funções tradicionais no universo das redações. Vale destacar que os estagiários têm forte presença no Nexo e

³⁶ Disponível em <<https://www.nexojournal.com.br/serie/2019/12/10/Como-come%C3%A7ar-a-ler-para-crian%C3%A7as>>. Acesso em 22 de junho de 2020.

³⁷ Ver em <<http://www.premio99dejornalismo.com.br/>>. Acesso em 22 de junho de 2020.

correspondem a 24% da equipe do jornal, considerando todas as áreas. As mulheres representam pouco mais da metade dos profissionais que atuam no Nexo, também quando consideradas todas as áreas (51%). A configuração da redação ocorre da seguinte forma:

Tabela 1 - Funções na redação do Nexo em junho de 2020

ÁREAS / CARGOS	PROFISSIONAIS
Fundadores	3
Diretora-geral	1
Diretora de estratégia de negócios	1
Editor-chefe	1
Administrativo	4
Analista de operações	1
Assistente administrativa	1
Auxiliar de escritório	1
Auxiliar de serviços gerais	1
Arte, infografia e gráficos	7
Assistente de arte	1
Cientista de dados	1
Editor de arte	1
Estagiário de arte	1
Estagiário de infografia	1
Estagiário de dados	1
Infografista	1
Marketing, distribuição e inteligência de dados	4
Analista de audiência e distribuição	1
Analista de dados	1
Coordenadora de gestão e desenvolvimento institucional	1
Marketing e inteligência de dados	1
Redação e Edição	15
Editor-assistente	2
Editora-executiva	1
Estagiário	5
Redator	5
Repórter especial	2
Tecnologia	4
Desenvolvedor estagiário	1
Desenvolvedor	2
Editor de tecnologia	1
Total Geral	37

Fonte: Levantamento do autor, seção “Nossa equipe” no site do Nexo. Disponível em <bit.ly/3fSMBVY> em 2 de julho de 2020.

Recentes ofertas de vagas de emprego para a redação do Nexo indicam que a formação tradicional em jornalismo é dispensada pelo veículo como pré-requisito para atuar na produção de conteúdo. Em uma vaga divulgada em maio de 2019 para um posto de redator, responsável pela “elaboração de conteúdo em diferentes formatos” na redação em São Paulo, foi exigido ensino superior completo em qualquer área. O anúncio da oferta de emprego pediu experiência em redação de veículo de comunicação, o que poderia restringir o perfil de potenciais candidatos, mas abriu margem para qualquer “experiência profissional que você julgue ser relevante para a vaga”. O outro requisito citado foi “inglês avançado”. No entanto, os jornalistas ocupam a maioria dos postos de redator do Nexo e todas as vagas de “repórter especial”. Em junho de 2020, uma das cinco vagas para o cargo de redator era ocupada por um profissional

com outra formação que não o jornalismo (Direito). Entre os postos de editor, há maior diversidade de formações. Entre os seis cargos identificados com essa denominação, há dois jornalistas, dois advogados (uma delas também tem formação em Ciências Sociais), um publicitário e um designer gráfico. Outra característica da redação é a presença de jornalistas e profissionais de Design que passaram por veículos tradicionais de mídia. Além do editor chefe, Conrado Corsalette, ao menos dez profissionais do Nexo têm experiência em veículos como Folha de S. Paulo, O Globo, O Estado de S. Paulo ou Grupo Abril. Muitos desses profissionais, inclusive, pediram demissão de postos de trabalho nesses veículos quando ingressaram no Nexo, um veículo que não estava ainda em operação.

O recrutamento no Nexo, em geral, ocorre por meio de processos seletivos formais, com anúncios divulgados pelo próprio jornal. Boa parte dos profissionais entrevistados para a pesquisa, principalmente os que atuam mais recentemente no Nexo, entrou na equipe do jornal por essa via. É o caso do entrevistado 2, que fez o processo seletivo para o Nexo após ver um anúncio com oferta de uma vaga de emprego, depois de trabalhar em sites especializados em cultura. O entrevistado 3 também fez um processo seletivo, antes de deixar um veículo tradicional da imprensa brasileira para trabalhar no Nexo. Já o entrevistado 4 foi contratado após atuar como estagiário no Nexo e se formar em Jornalismo. Ele conta que, apesar do pouco conhecimento na área, passou por um treinamento. Em outros casos o recrutamento, especialmente no início do veículo, incluiu entrevista e produção prévia de material, informam os profissionais com os quais conversamos.

Do ponto de vista da diversidade de formações, a seção “Gráficos” do Nexo chama atenção. Nela, há pesquisas de dados gráficos, em alguns casos até interativos. Os assuntos vão da política à cultura. É nesta seção que a interdisciplinaridade do ambiente digital é mais efervescente no Nexo. Chama a atenção o fato de os conteúdos serem produzidos por quatro profissionais e nenhum deles ter formação em Jornalismo. Atuam na equipe um cientista de dados com formação em Ciências Sociais e mestrado em Ciência Política, um designer gráfico com experiência na imprensa tradicional, uma estagiária de Infografia (estudante de Geografia) e um estagiário de dados (estudante de Oceanografia). Para Paula Miraglia (2017), ter uma equipe diversificada, com trajetórias e habilidades distintas, é determinante na qualidade do que é produzido pelo jornal. Já Conrado Corsalette (2019) destaca que essa composição foge da forma como jornais tradicionais se organizam, em que há maior divisão de tarefas e nichos de cobertura:

As redações eram muito compartimentadas. Você podia ser um ótimo redator, porque tinha alguém que apurava muito bem. E esse cara que apurava muito bem talvez não precisasse escrever bem, porque tinha um ótimo redator. Tinha alguém pra fazer só o

título e cobrir especificamente aquela área. Isso é legal, mas numa realidade em que uma redação podia ter 1.500 pessoas. (...) No Nexo, pequenas partes da infografia, da arte, são feitas pelos próprios jornalistas. Se for uma coisa muito mais complexa, legal, você recorre ao pessoal especializado, mas não é toda hora que você bate na porta deles. A gente não separou o jornal por tema, temos alguns núcleos, em que trabalhamos transversalmente para que a produção do jornal flua (CORSALETTE, 2019).

Em relação à diversidade de profissionais, a experiência do Nexo é, nesse sentido, oposta à identificada por Buschow (2019) em negócios nativos digitais que não tiveram êxito no contexto europeu. Há equipes com habilidades complementares, do marketing à tecnologia. Essa perspectiva é central para entender como se dá a produção de informação no Nexo.

2.4 Conteúdo: do jornalismo explicativo aos gráficos

O conteúdo do Nexo é ofertado em diferentes formatos, seja vídeo, gráfico, podcast ou *quizzes* interativos. Junto com a perspectiva do usuário/leitor, o formato é um dos motes de organização do site do jornal, de acordo com seus padrões editoriais³⁸. O texto ressalta que cada história tem uma vocação: “Há histórias que só funcionarão se contadas em gráfico. Outras, em vídeo, texto, interativo, áudio ou outro formato”. Ainda segundo os princípios do jornal, todas as possibilidades da plataforma digital “são exploradas com uma abordagem única, usando uma diversidade de formatos como infográficos, materiais interativos, vídeos e podcasts, colocando a experiência do usuário no centro da produção”. Paula Miraglia, em entrevista ao Meio e Mensagem, aponta que a diversidade de formatos está diretamente ligada ao modelo de negócio do Nexo:

O Nexo sempre apostou em diferentes formatos desde o seu lançamento – isso está na essência do nosso modelo editorial e de negócios. Newsletters, podcasts, interativos, gráficos, vídeos e especiais estavam no projeto desde o começo. Ao longo desses três anos pudemos aperfeiçoar vários desses formatos e experimentar muito. Muitas vezes com sucesso e às vezes não. Mas é justamente nessa experimentação que está nossa maior capacidade de inovar. Hoje, com a operação editorial consolidada, uma das nossas maiores preocupações é manter esse espírito da inovação e do teste (PACETE, 2019).

O Nexo se propõe a abordar “temas gerais do Brasil e do mundo” e contribuir “para um debate público qualificado e plural”, segundo os princípios editoriais de clareza, equilíbrio e transparência. Para além da escolha do formato adequado, a pauta no Nexo considera interesse público, originalidade da abordagem do assunto, oportunidade para oferecer explicação e contexto para qualificar o debate, pluralidade de temas, e projetos que possam trazer novas

³⁸ Disponível em <<https://www.nexojournal.com.br/sobre/Padr%C3%B5es-editoriais-do-Nexo>>. Acesso em 17 de junho de 2020.

habilidades e ou conhecimentos ao leitor. Os títulos das matérias no Nexo costumam carregar as perguntas do lide jornalístico (o que, quem, quando, onde, como e por que) para que os leitores tenham uma prévia do que encontrarão no link, o que vai ao encontro da proposta de fazer jornalismo explicativo e abandonar a cobertura factual. Um primeiro indício do peso das novas tecnologias e do formato no Nexo é o fato de que as editorias do site não são organizadas por temas de cobertura, como normalmente ocorre em sites de notícias, mas parte delas tem relação direta com o formato, embora permita também uma navegação temática. As editorias são:

Expresso - Dedicada a explicações e contextos mais sintonizados com o noticiário. Em geral, as matérias contam com texto, foto e alto número de hiperlinks. Eventualmente, trazem vídeos e gráficos. É onde está a maior parte do conteúdo produzido pelo Nexo.

Explicado - São reportagens mais aprofundadas e que se dedicam a explicar questões de um determinado tema. Em geral, contam mais frequentemente com recursos como gráficos e imagens que a editoria Expresso, mas tem uma periodicidade de publicação menor. Também apresentam textos mais longos subdivididos em tópicos.

Gráfico - Oferta visualizações de dados sobre diversos temas, de cultural à política, não necessariamente conectados aos assuntos do noticiário, com pouco texto e apelo visual. Conta com uma seção fixa na home do site.

Vídeo - Seção do site dedicada a conteúdo audiovisual. Os vídeos são hospedados no YouTube. O canal do jornal na plataforma tem 325 mil inscritos. O vídeo com maior número de visualizações soma 1,4 milhões de reproduções e explica as origens da crise na Venezuela. Os vídeos têm duração variada, de dois a 30 minutos. Uma das produções mais frequentes é a Extratos da Semana, que resume os principais acontecimentos da semana em três minutos.

Interativo - O conteúdo se propõe a ter algum grau de interação. A maior parte das matérias tem formato de quiz e se insere na seção “Você entendeu a semana?”, com perguntas relacionadas ao que foi notícia na semana. Também há links com gráficos que permitem participação ativa do usuário/leitor. Um exemplo é a calculadora que mede seu salário diante da realidade dos brasileiros.

Entrevista - Traz entrevistas em formato pingue-pongue com especialistas sobre assuntos variados, usando texto, imagem e hiperlinks.

Serviço - Dicas para tarefas e experiências cotidianas, em geral no formato de guia sobre assuntos variados, de tecnologia à cultura e gastronomia. Um exemplo de conteúdo é o “Como dormir bem: um guia para escolher colchões e travesseiros”. A seção tem atualização menos frequente.

Ensaio - Oferece textos opinativos em formato ensaio de colaboradores eventuais e se propõe a ser “espaço que tem como objetivo garantir a pluralidade do debate sobre temas relevantes para a agenda pública nacional e internacional”. Na seção, costuma-se usar texto, imagem e hiperlinks.

Podcast - Reúne conteúdo dos quatro podcasts do Nexo: Como começar (mensal), Durma com essa (segunda a quinta), Escuta (mensal) e Politiquês (sem periodicidade definida). O conteúdo está disponível, além do site, em cinco plataformas de streaming de áudio: Spotify, Deezer, Google Podcasts, iTunes e Soundcloud.

Estante - Apresenta livros, em geral lançamentos. Há duas seções: Trechos, que traz trechos das publicações, e Favoritos, que funciona como guia com dicas de leituras.

Especial - Reportagens aprofundadas que exploram diversos recursos multimídia. Em geral, adota formato *snow fall*. Desde a fundação do Nexo, a seção soma com 90 publicações.

Externo - A seção traz uma seleção de artigos e ensaios cedidos por veículos nacionais e internacionais. Os textos publicados em outros idiomas são traduzidos pelo Nexo.

Acadêmicos - Apresenta pesquisas acadêmicas, em geral dissertações de mestrado, teses de doutorado e publicações de revistas científicas, de diversas áreas e universidades brasileiras. Os textos apresentam perguntas que a pesquisa tenta responder, por que ela é relevante e as principais conclusões, além de algumas de suas referências bibliográficas.

Profissões - Traz entrevistas em que profissionais apresentam suas respectivas profissões e debatem temas relevantes de suas áreas de atuação. O conteúdo é apresentado em formato de pingue-pongue. A seleção “cientistas do Brasil”, que foca na área de pesquisa, é feita em parceria com o Instituto Serrapilheira, instituição privada e sem fins lucrativos de incentivo à pesquisa.

Léxico - Matérias que explicam usos de palavras. Produzida pela poeta e tradutora Sofia Mariutti, ex-editora da Companhia das Letras, existiu entre agosto de 2017 e dezembro de 2019.

Colunistas - Reúne textos opinativos de 14 colunistas, entre eles a economista Laura Carvalho, a historiadora e antropóloga Lilia Schwarcz, a médica Alicia Kowaltowski, o economista Claudio Ferraz, a economista Cristina Pinotti, o economista Filipe Campante, a historiadora Luciana Brito e a cientista política Marta Arretche. Vale destacar que os colunistas do Nexo têm perfil acadêmico e entre eles há oito mulheres e três negros, diversidade que não é comum na imprensa brasileira.

No que se refere ao volume de produção do Nexo por editoria, a distribuição se deu da seguinte forma entre outubro de 2015, quando o jornal foi lançado, e meados de junho de 2020, quando os dados foram coletados:

Tabela 2 - Distribuição de conteúdo do Nexo em percentuais

EDITORIA	LINKS	PARTICIPAÇÃO
Expresso	10789	76%
Gráfico	635	5%
Entrevista	510	4%
Ensaio	505	4%
Estante	406	3%
Interativo	338	2%
Externo	253	2%
Vídeo	216	2%
Acadêmico	186	1%
Léxico	124	1%
Especial	90	1%
Explicado	53	0%
Profissões	47	0%
Serviços	45	0%

Fonte: Levantamento do autor com base no site do Nexo no período entre 23 de outubro de 2015 e 17 de junho de 2020. Não considera conteúdos do Podcast e de colunistas.

Outra forma de navegação no site, ainda que secundária, é a divisão nos temas Política, Economia, Internacional, Sociedade, Cultura, Ciência e Saúde, Tecnologia, Esporte e Meio Ambiente. Chama atenção o alto volume de conteúdo da editoria Cultura, que representa 14% das matérias publicadas no site, atrás de Política (27%) e Sociedade (26%), as duas áreas que concentram a maior parte do conteúdo produzido pelo Nexo. A alta participação de temas como Cultura e, em menor escala, de Ciência e Saúde não costuma ocorrer em sites tradicionais de notícia que fazem coberturas factuais. No Nexo, a produção nessas áreas supera ou é equivalente à de Economia, tema tradicionalmente nobre em jornais e sites notícias. A distribuição de conteúdo se deu da seguinte forma:

Tabela 3 - Distribuição de conteúdo do Nexo por tema

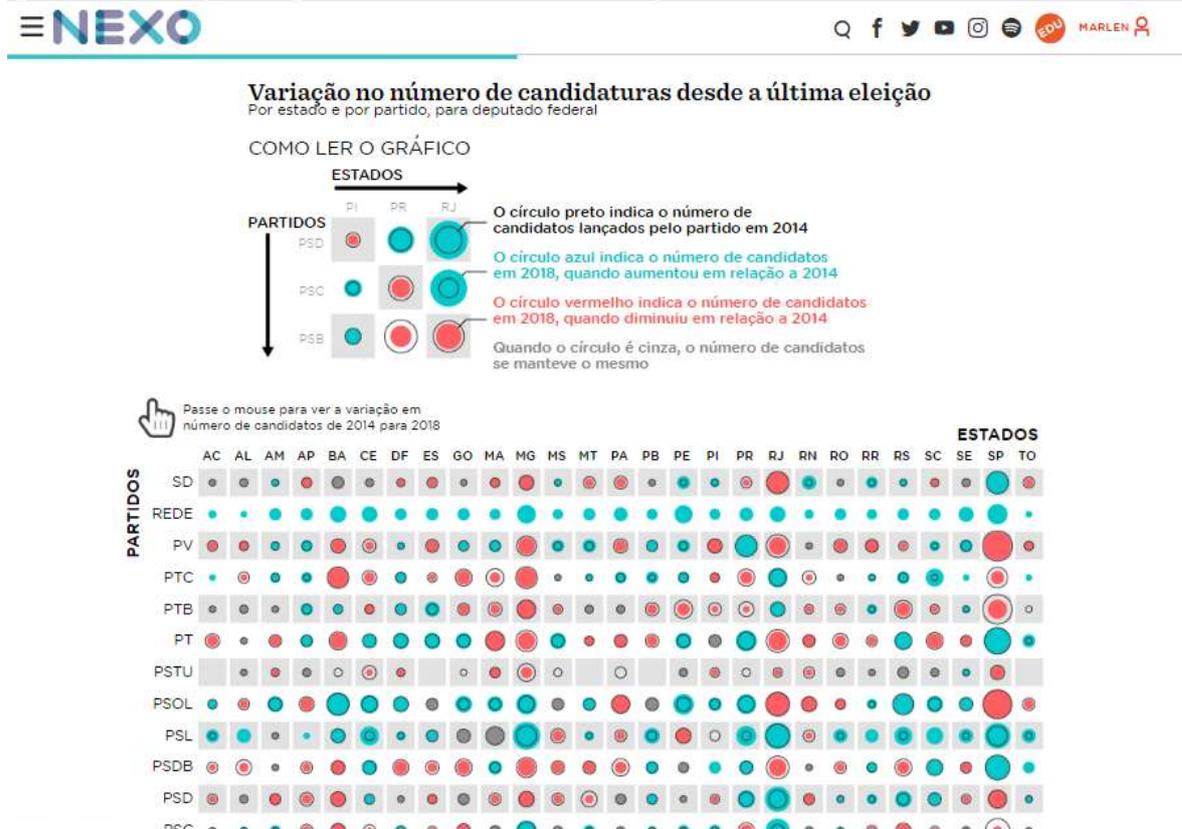
EDITORIA	LINKS	PARTICIPAÇÃO
Política	5631	27%
Sociedade	5326	26%
Cultura	2869	14%
Internacional	2096	10%
Ciência e Saúde	1541	7%
Economia	1501	7%
Tecnologia	795	4%
Meio Ambiente	633	3%
Esporte	428	2%

Fonte: Levantamento do autor com base no site do Nexo no período de 23 de outubro de 2015 a 18 de junho de 2020. Algumas matérias podem estar em mais de uma classificação por tema.

A intensidade com que o Nexo utiliza formatos multimídia varia de acordo com a editoria em que o conteúdo se insere. Embora grande parte das seções do jornal mantenha estruturas narrativas tradicionais do jornalismo, ancoradas principalmente no texto e na imagem estática, ainda que carreguem recursos como o hiperlink até mesmo para sites externos, as editorias Gráfico, Vídeo, Interativo, Especial e Explicado, por outro lado, são espaços em que há reportagens aprofundadas ou investimento maior em infografia e recursos multimídia. Alguns exemplos de suas produções estão listados a seguir.

Na seção Gráficos, um exemplo é o levantamento “O perfil dos candidatos a deputado estadual e federal de 2018”³⁹, que apresenta dados como raça/cor, gênero e escolaridade de 17 mil candidatos aos cargos parlamentares no pleito de 2018. O gráfico está entre os premiados com medalha de bronze no 27º Prêmio Internacional de Infográficos Malofiej. Ao apresentar os recortes sobre os candidatos, o gráfico também permite interação ao ver a variação de candidaturas em relação à eleição anterior.

Figura 7 – Exemplo de gráfico interativo com variação de candidaturas em 2018 e em 2014



Fonte: Captura de tela feita pelo autor. Disponível em <<https://bit.ly/2A0gHaI>> em 2 de julho de 2020.

³⁹ Disponível em <<https://bit.ly/2A0gHaI>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

Os gráficos elaborados pelo Nexo costumam ser feitos com linguagem de programação R, usada para trabalhar os dados e o esqueleto das visualizações, além de softwares de visualização como Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, QGIS, After Effects e Flourish. Também são usadas ferramentas auxiliares como o programa de planilha Google Sheets, para coletas manuais, e a plataforma de hospedagem de código-fonte Github. Os dados usados são de bases geralmente públicas, produzidos ou sistematizados por órgãos de governo, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), organismos multilaterais (ONU, OMS, Banco Mundial) e institutos e centros de pesquisa.

Na seção Vídeo, um exemplo é a série “Cientistas do Brasil que você precisa conhecer”⁴⁰, publicada ao longo de 2020, que apresenta a biografia de cientistas brasileiros, como o geógrafo Milton Santos, o físico Mário Schenberg, a geóloga Marília Reali, entre outros. Os vídeos trazem ilustrações, fotografias e mapas. Outro caso é o vídeo “Como funciona a Previdência. E qual o debate sobre a reforma”⁴¹, de maio de 2019, com gráficos inseridos ao longo da narração, que teve mais de 200 mil visualizações.

Em Interativo, o caso mais emblemático é o da calculadora que mede o seu salário diante da realidade brasileira⁴², publicada em 2016 e atualizada em diversos momentos desde então. O usuário digita sua remuneração bruta e estado da federação. O resultado vem na forma de gráfico e mostra o percentual da população que recebe o mesmo, mais ou menos que o seu salário, além da comparação com a remuneração de políticos, médicos, professores e juízes.

Figura 8 - Trecho do vídeo “Como funciona a Previdência”



Fonte: Captura de tela feita pelo autor. Disponível em <<https://bit.ly/37UeRo6>> em 02 de julho de 2020

⁴⁰ Disponível em <<https://bit.ly/3hXj7YD>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

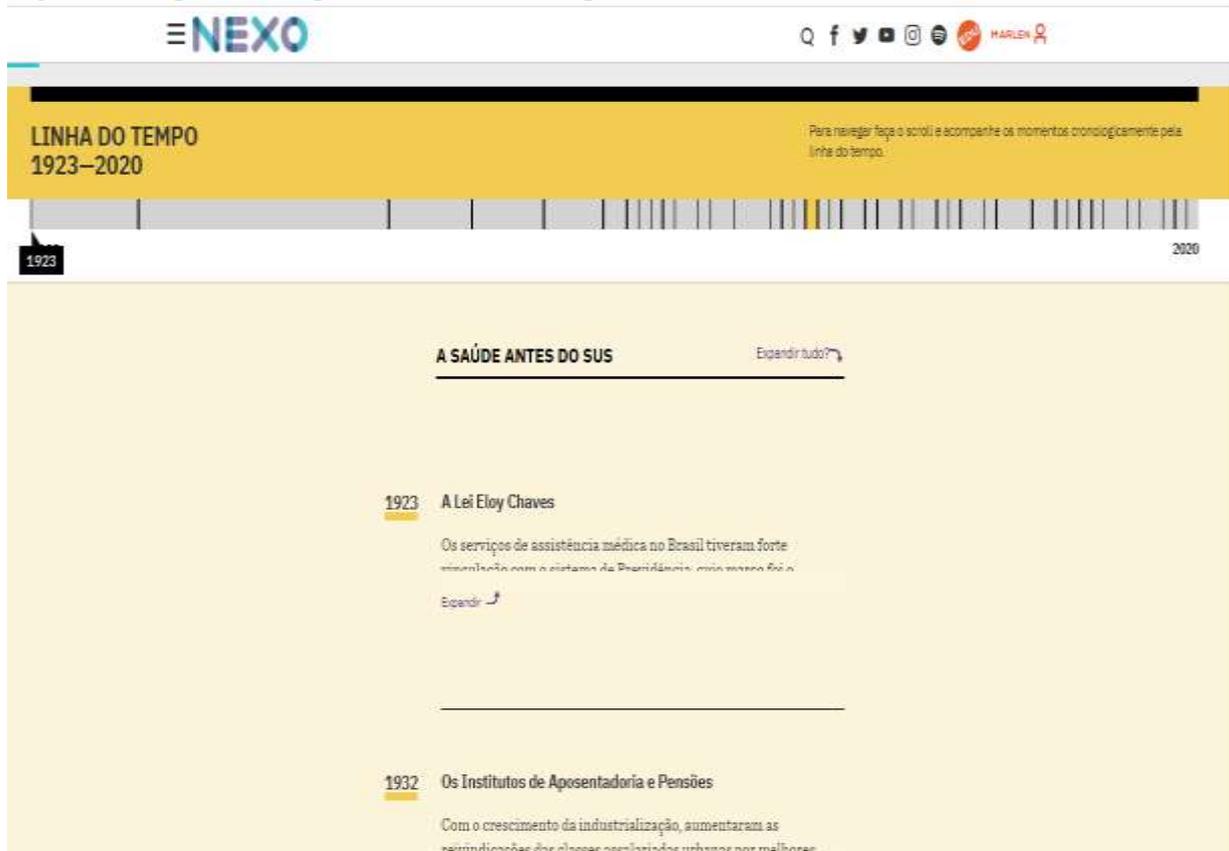
⁴¹ Disponível em <<https://bit.ly/37UeRo6>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

⁴² Disponível em <<https://bit.ly/2YprVig>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

A reportagem “O que é, de onde veio e para onde vai o SUS”⁴³, publicada em abril de 2020, sintetiza o tipo de conteúdo que se encaixa na seção Especial. Além de gráficos visíveis a partir do clique, o texto traz um formato de linha do tempo sobre o SUS que permeia toda a experiência de leitura e inserções com depoimentos em áudio de pesquisadores. A editoria propõe uma imersão e segue o consolidado formato *snow fall*.

A editoria Explicado também lança mão de recursos infográficos e audiovisuais para abordar em profundidade um determinado tema, ainda que de forma mais simples que os conteúdos da seção Especial. É o caso de “Pandemia: origens e impactos, da peste bubônica à covid-19”⁴⁴, publicado em junho de 2020. O texto traz tópicos que permitem a navegação e uma noção prévia de que conteúdo será encontrado na matéria, hiperlinks com conteúdos do Nexo e referências externas ao site do jornal para expandir a pesquisa, mapas e gráficos sobre pandemias e dicas de produções audiovisuais sobre o tema com seus respectivos trailers inseridos na matéria. O texto é explorado em diversos formatos, como tópicos e frases destacadas.

Figura 9 - Especial “O que é, de onde veio e para onde vai o SUS”



Fonte: Captura de tela feita pelo autor. Disponível em <<https://bit.ly/37W4xw3>> em 2 de julho de 2020.

⁴³ Disponível em <<https://bit.ly/37W4xw3>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

⁴⁴ Disponível em <<https://bit.ly/3fNbmmn>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

2.4.1 Pauta e produção

Um aspecto central na organização da produção do Nexo é que ela não é afetada ou determinada pela rotina e pela lógica de um veículo impresso, que tem horário de fechamento definido, como ocorre em boa parte dos jornais, cujas versões digitais, não apenas no contexto brasileiro, são ainda pensadas a partir do modelo de negócio do impresso. O Nexo costuma publicar, em média, 11 conteúdos inéditos ao longo do dia, pontua Conrado Corsalette (2019), parte deles produzida no mesmo dia e outra parte fruto de programações de médio e longo prazos, normalmente mais direcionadas a conteúdos especiais. Como explica Corsalette, o “horário de fechamento” do Nexo se concentra no período da tarde, quando conteúdos produzidos ao longo da manhã já estão concluídos, sobretudo os que se referem a pautas explicativas mais sintonizadas com o noticiário factual. Há poucas mudanças na home também: a grade que se estende das 8h às 12h, por exemplo, é feita no fim do dia anterior. Embora o jornal não faça uma cobertura factual, o monitoramento de notícias veiculadas pela imprensa contribui no direcionamento de assuntos que serão abordados pelo Nexo ao longo do dia. Corsalette destaca que o jornal tem uma postura também “reativa”:

A gente é um pouco reativo ao que está acontecendo. A gente faz uma análise dos jornais, vê o que tá acontecendo. Olha as redes sociais também. Você não fica refém, mas tem que olhar a conversa nas redes. Boa parte do nosso trabalho é aquela coisa: aconteceu, as pessoas estão falando sobre isso, o que a gente pode acrescentar pra essa conversa? Basicamente você não vai ler um furo no Nexo. Mas, ao mesmo tempo, o jornal já se viu colocando pontos e depois a coisa vira, a gente põe um debate pro público (CORSALETTE, 2019).

Ao falar sobre a rotina de produção no Nexo, Paula Miraglia destaca que o jornal inicialmente importou práticas de redações tradicionais, que foram sendo abandonadas ao longo do tempo (MIRAGLIA, 2017). Um exemplo é a reunião de pauta diária. Boa parte das decisões cotidianas sobre conteúdo são tomadas hoje por meio da ferramenta de comunicação interna Slack e são definidas em núcleos específicos do jornal — como jornalismo, vídeo e gráficos — que atuam de forma transversal. Por outro lado, o Nexo mantém uma reunião de pauta semanal que trata de ideias para conteúdos mais elaborados e especiais. Assim Miraglia contextualiza esse encontro:

A gente tem uma reunião geral, de conteúdos especiais, onde a gente discute as pautas dos vídeos, aquilo que a gente chama de interativo, especial. E aí é todo mundo, arte, tecnologia, os jornalistas. A ideia é que as pessoas tragam ideias. É uma reunião de ideias, de inspiração mútuas. O dia a dia é definido pelos núcleos. A gente usa o Slack, então é uma ferramenta que a gente usa para compartilhar informações, e a gente trabalha compartilhando pautas possíveis, mas também amarrando. Chega um

momento da manhã, onde alguém, o editor, responsável pelo núcleo, fala “o dia hoje vai ser assim, com essas pautas”. É um exercício constante de trabalhar o que a gente chama de frio com o dia se impondo. Então, a gente precisa falar hoje do Lula, qual vai ser a entrada? Ou, um exemplo agora é a história do feminicídio da menina que foi morta na escola. Qual o planejamento? A gente não vai falar desse caso hoje, porque todos os jornais deram essa notícia. Então, é uma matéria que vai ter mais fôlego, ela tá planejada pro final de semana. É uma mistura de pauta com planejamento, um dia, uma semana, um mês” (MIRAGLIA, 2017).

Nas conversas para esta pesquisa com profissionais da redação do Nexo, fica claro que a participação das equipes de conteúdo, o que não se restringe a editores, tem peso significativo na definição do que será a pauta do jornal, especialmente naquelas classificadas como especiais. Segundo um dos profissionais,

As pautas são definidas de várias maneiras. Eu como repórter apresento diversas sugestões. A editoria também me pede pautas. Geralmente essas pautas do dia têm um misto do que eu proponho e do que eles sugerem. Temos uma reunião de pauta semanal, onde a gente apresenta os investimentos especiais, são pautas elaboradas, de mais fôlego. Geralmente, são ideias minhas, são ideias dos repórteres.

A mesma dinâmica é observada em outras áreas, como a seção Gráficos, que produz de dez a 15 conteúdos por mês e tem a meta de publicação de três gráficos por semana. Os gráficos que não são pensados pela equipe diretamente responsável por sua produção “são minoritários”, explica outro profissional:

Temos uma lista de ideias, que verificamos a viabilidade antes de levá-las para a reunião como uma pauta viável. A partir disso, é discutido e pautado. Eventualmente, vêm sugestões de gráficos que não partem da equipe, mas esses gráficos são minoritários. Quase tudo pode ser pautado, desde que seja viável e “graficável” - muitos assuntos são mais bem abordados em texto do que gráficos. Algo que tenha relevância nacional ou internacional, ou seja um assunto quente, têm preferência. Por não fazer cobertura local, evitamos dados que se referem a apenas uma cidade ou estado. Exceções acontecem, mas desde que sejam de interesse geral ou coincida com alguma data comemorativa. (...) Nossa equipe é muito autônoma e está numa hierarquia diferente do resto da redação. Não temos a função de fazer gráficos ou coletas para os redatores, mas frequentemente ajudamos com isso e com interpretações de alguns dados. Pautas conjuntas normalmente são para algum material especial.

Outro aspecto da produção de conteúdo no Nexo é que ela é feita exclusivamente de dentro da redação e dificilmente há segmentação de cobertura (nas redações tradicionais representada pela figura do setorista), embora a produção também seja direcionada a partir do perfil do redator ou repórter. Essa opção está diretamente ligada ao modelo de negócio do Nexo pensado para uma pequena redação (não há equipe suficiente para estruturar reportagens de rua) e para conteúdos explicativos, que demandam menos apurações *in loco* (MIRAGLIA, 2017).

2.4.2 Distribuição

Os sites de buscas e as redes sociais são importantes canais de acesso ao conteúdo do Nexo, como mostram dados do SimilarWeb levantados para esta pesquisa. Sistemas de busca estão na origem de 50% das visualizações de páginas, enquanto as redes sociais representam 11,9% dos acessos. Somados, os perfis do Nexo nas redes sociais somam mais de 1 milhão de usuários, ainda que sobrepostos. No Facebook, o jornal faz em média 12 postagens por dia e, entre junho de 2019 e junho de 2020, somou 115 mil interações mensais (curtidas, comentários e compartilhamentos), de acordo com análise feita pela plataforma de métricas CrowdTangle, que pertence ao Facebook. No Instagram, as publicações são menos frequentes, a média foi de menos de uma postagem por dia no mesmo período, mas as interações são maiores, chegando a 117,6 mil por mês. O Twitter é a rede social em que o jornal tem maior número de seguidores, eram pouco mais de 543 mil em 18 de junho de 2020, e na qual o Nexo está mais presente, com 24 publicações diárias em média, de acordo com análise com a plataforma Truth Nest. No YouTube, o canal do Nexo soma 326 mil inscritos.

Tabela 4 - Interações dos perfis do Nexo nas redes – junho 2019 a junho 2020

Perfis	Seguid.	Post. / dia	Interações / 12 meses	Média inter. / mês	Curtidas	Coment.	Compar.
Facebook	438.346	12	1,59 (milhão)	115,3 (mil)	75,36%	6,18%	18,46%
Instagram	239.157	0.94	1,63 (milhão)	117,6 (mil)	98,30%	1,70%	-
Twitter	543.467	24	-	-	-	-	-

Fonte: Levantamento no Facebook e Instagram via CrowdTangle. Dados do período de 6 de junho de 2019 a 6 de junho de 2020. Para o Twitter, foi usada a plataforma Truth Nest em 18 de junho de 2020.

O Nexo mantém uma equipe direcionada para analisar audiência e fazer a gestão da distribuição nas redes. A equipe de marketing, distribuição e inteligência de dados é formada por quatro profissionais, dois analistas de audiência, uma analista de dados e um gestor. Dois aspectos são relevantes na forma como o Nexo atua nas mídias sociais.

O primeiro é que espaços como Facebook, Twitter, Instagram, Youtube e agregadores de podcasts são usados para suprir o fato de o Nexo não permitir comentários em seu site. O jornal tem uma posição ativa para assegurar o cumprimento de sua política para comentários, que proíbe, por exemplo, “comentários que apresentarem agressões a outros usuários ou grupos específicos, palavras de baixo calão ou informações inverídicas”. Isso mostra que o jornal faz moderação dos comentários em suas páginas nas redes sociais. O Nexo também notifica de forma privada usuários que violem sua política de moderação com a proposta de fazê-lo entender seus critérios para retirada de comentários.

Outro aspecto é a manutenção pelo jornal de um grupo exclusivo no Facebook para os seus assinantes. Criada durante as eleições de 2018, a comunidade contava com 1.159 membros em junho de 2020. Nela são compartilhadas dicas de conteúdos do jornal e há interação constante com os assinantes, que comentam e debatem matérias ou fazem inclusive sugestões de pautas.

Também se trata de um espaço para compartilhar com os assinantes bastidores do dia a dia da redação do Nexo e novidades sobre produtos, aproximando os leitores do jornal. No dia 9 de junho de 2020, por exemplo, a diretora-geral Paula Miraglia compartilhou fotos da redação vazia do Nexo em São Paulo e um texto em que abordou o trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19, ressaltando medidas adotadas pelo jornal e os desafios para cobrir o tema. No dia 27 de maio de 2020, o cientista de dados Gabriel Zanlorenssi e o designer de informação Lucas Gomes abordaram detalhadamente o processo de produção de gráficos durante a pandemia em uma postagem no grupo sobre como a linguagem de programação foi usada para ilustrar a evolução das mortes pelo Covid-19. A experiência de proximidade do Nexo com seus leitores por meio das redes sociais reforça um dos seus princípios editoriais, de que a perspectiva do usuário não é ignorada pelo jornal, como costuma ocorrer em iniciativas nativas digitais sem sucesso (BUSCHOW, 2019).

O entrevistado 4 explica que o grupo é um adicional de conteúdo exclusivo para os assinantes e tem a função de fornecer um feedback à equipe do jornal. Assim ele detalha o funcionamento da página:

Para acessá-lo, basta pedir a autorização para entrar e colocar o e-mail de assinante. Analisamos nossa base mensalmente para moderar quem ainda é nosso assinante, ou não, para tirar e colocar no grupo. Todo mundo que é membro pode compartilhar conteúdos por lá. Nós também usamos o grupo para compartilhar novidades do Nexo, mostrar alguns bastidores das nossas produções e receber sugestões de pautas e apontamentos. Os dados pessoais dos participantes do grupo são do Facebook, não temos acesso a esta base, a não ser pelo e-mail de assinante que é informado (e que tínhamos anteriormente). Mas é uma ferramenta interessante de feedback para nós. O público que pede para participar do grupo é, logicamente, um público mais engajado. Então são interessantes as movimentações e os debates que saem lá.

Para fazer essa moderação de conteúdo nas redes são usadas ferramentas como Sprout e Postgrain, que permitem automatizar parte da interação e agendar publicações. O monitoramento também é feito por meio de ferramentas tecnológicas usadas por grandes redações, como Google Analytics e CrowdTangle. O Nexo também tem uma parceria com a empresa de tecnologia Echobox, que atua na distribuição de conteúdos.

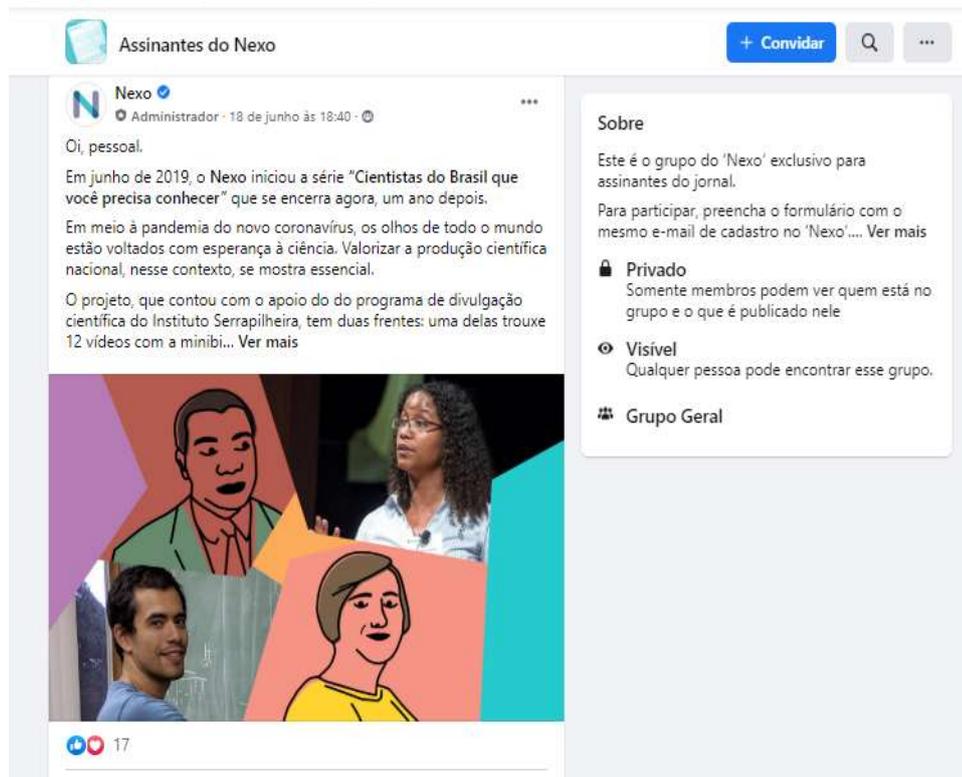
Outra experiência relevante da dimensão do uso da tecnologia pelo Nexo, idealizado pela equipe de redes do jornal para distribuição é o Bot Enem. A ferramenta gratuita oferece no

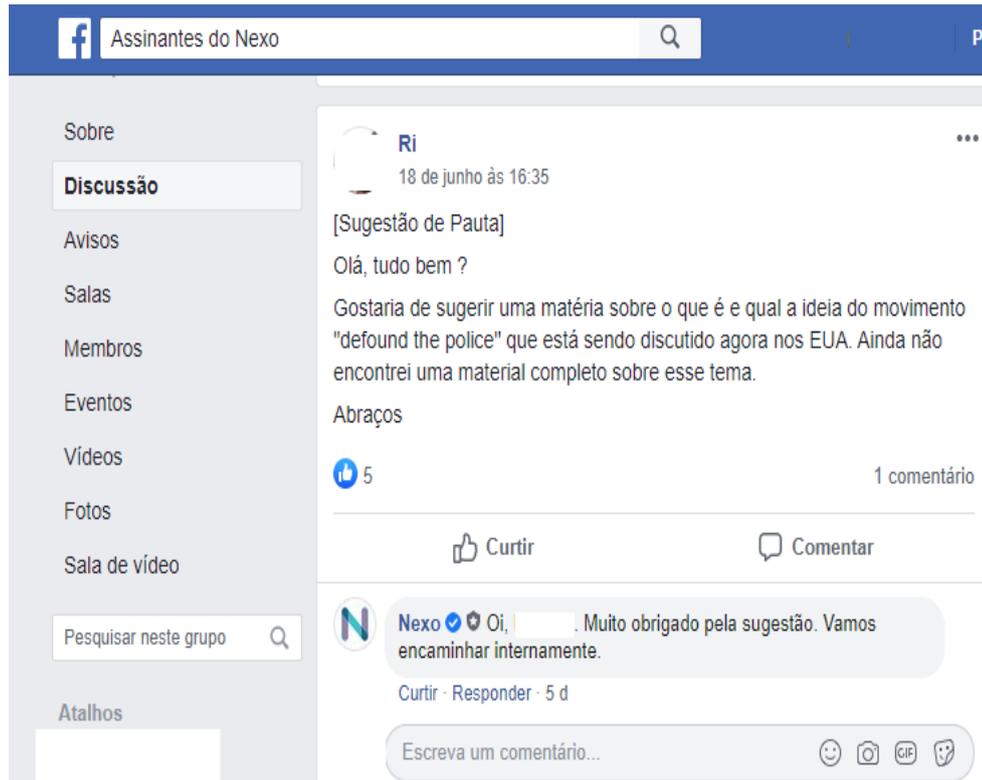
chat da página do jornal no Facebook uma seleção de conteúdos distribuídos em temas, direcionada à preparação de estudantes para o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem).

O Nexo também oferta uma diversidade de opções de newsletters. A “a_nexo” é enviada pela manhã de segunda a sexta-feira com os “fatos mais importantes do dia do Brasil e do mundo” e traz conteúdos de outros jornais e sites de notícias. A “seleção da semana” é enviada aos sábados, com matérias e gráficos do Nexo.

A “Nos eixos” é mensal e focada na infografia do Nexo. A “seleção edu” é uma curadoria exclusiva para assinantes voltada para professores e estudantes. Durante a pandemia de 2020, o jornal também passou a enviar diariamente o “boletim coronavírus” com informações sobre o assunto. A newsletter conta com gráficos sobre a curva de casos no Brasil e em outros países, além de links de outros veículos. Assinantes que optaram pelo pacote Nexo e *New York Times* também recebem a newsletter “o que estamos lendo no NYT”, com dicas da redação do Nexo de conteúdos publicados no jornal americano. Em 2019, o Nexo também lançou uma newsletter temática voltada para o Enem. Os acessos a matérias do Nexo por meio de e-mail representaram 3,9% do total do tráfego no site em abril de 2020, ainda de acordo com o SimilarWeb.

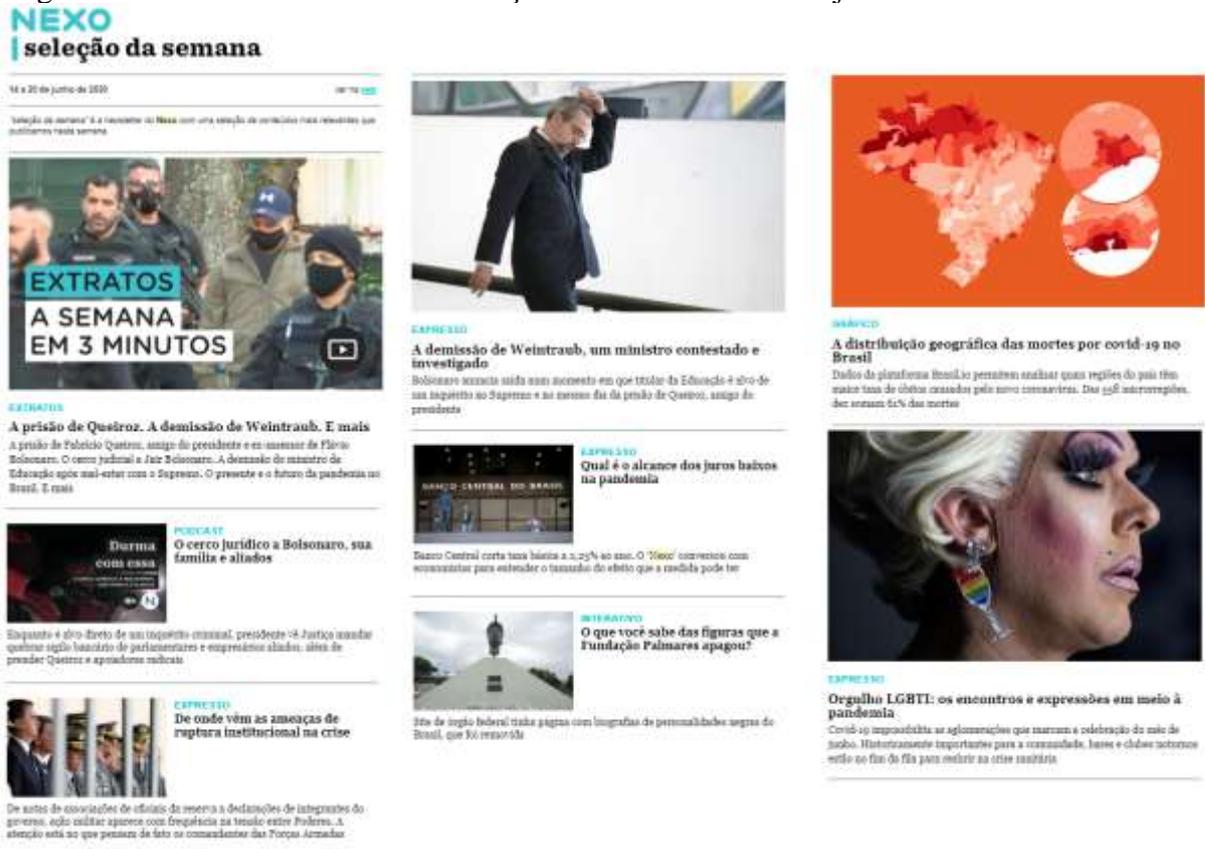
Figura 10 - Grupo exclusivo para assinantes do Nexo no Facebook





Fonte: Captura de tela feita pelo autor em 2 de julho de 2020.

Figura 11 - Trecho da newsletter “Seleção da semana” de 20 de junho de 2020



Fonte: Captura de tela feita pelo autor em 2 de junho de 2020.

2.5 O lugar do Nexo entre os nativos digitais brasileiros

A partir dos dados coletados nesta pesquisa e usando a tipologia para nativos digitais de Salaverría (2017), propõe-se traçar um quadro geral com características do Nexo e compará-las a outros seis veículos nativos digitais brasileiros também mencionados neste estudo. Os dados apontam que o Nexo é o único nativo digital de temática generalista com fins lucrativos entre os analisados. A classificação, seguindo os nove critérios propostos por Salaverría, estrutura-se da seguinte forma:

Tabela 5 - Classificação dos nativos digitais brasileiros

Critérios	Nexo	Jota	Agência pública	Gênero e Número	Amazônia Real	Voz das comun.	Marco Zero
Plataforma	multi	multi	multi	multi	multi	multi	multi
Temporalidade	multi	multi	multi	multi	multi	multi	multi
Tema	generalista	especializ	generalista	especializ.	especializ.	especializ.	generalista
Alcance	nacional	nacional	nacional	nacional	local	hiperlocal	local
Propriedade	privada	privada	privada	privada	privada	privada	privada
Autoria	coletiva	coletiva	coletiva	coletiva	coletiva	coletiva	coletiva
abordagem	noticiosa	noticiosa	noticiosa	noticiosa	noticiosa	noticiosa	noticiosa
objetivo econômico	com fins lucrativos	com fins lucrativos	sem fins lucrativos	Com fins sociais*	sem fins lucrativos	sem fins lucrativos	sem fins lucrativos
Dinamismo	dinâmico	dinâmico	dinâmico	dinâmico	dinâmico	estático	dinâmico

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em Salaverría (2017). * A Gênero e Número opera como empresa

Do ponto de vista da *plataforma* e da *temporalidade*, todos os veículos nativos digitais têm características semelhantes: estão em mais de uma plataforma (principalmente web e mobile) e têm temporalidade multi-cronológica, mesclando tanto intervalos fixos de publicação quanto a atualização constante a partir de novas informações. No caso do Nexo, por exemplo, há publicações planejadas, em geral especiais, e produções rotineiras e com periodicidade definida, como o podcast. Ao mesmo tempo, o site é atualizado com matérias explicativas com assuntos do dia, a depender dos últimos acontecimentos.

Todos os veículos nativos têm *propriedade* privada, *autoria* coletiva (com mais de uma pessoa envolvida no processo de produção de conteúdo) e *abordagem* jornalística. Em relação ao *tema*, quatro veículos são especializados: abordam áreas de cobertura ou temas específicos (como gênero e judiciário), e três são generalistas, entre eles o Nexo. Dos nativos digitais, quatro têm *alcance* nacional, o Nexo inclusive; dois são locais, focados em uma região (Amazônia Real) e uma cidade (Marco Zero); e um é hiperlocal, abrangendo comunidades da cidade do Rio de Janeiro (Voz das Comunidades). A prevalência de veículos com alcance nacional pode ter relação direta com a aposta na assinatura como forma de financiamento, uma vez que a ampliação do alcance do conteúdo publicado permite também atrair mais assinantes, num modelo em que a escala é fundamental para garantir recursos mínimos para o funcionamento dos veículos.

O critério *objetivo econômico* revela que a maior parte dos veículos nativos digitais brasileiros analisados não tem como proposta gerar lucro. Apenas dois deles, Nexo e Jota, têm fins lucrativos, o que pode indicar que há dificuldade de manutenção de modelos de negócios com essa proposta. No caso da Gênero e Número, embora seja registrado como empresa, o veículo tem fins sociais e, por isso, foi classificado como sem fins lucrativos. O debate sobre fontes de financiamento, bem como sobre a efervescência de iniciativas jornalísticas sem fins lucrativos, muitas vezes financiadas por fundações filantrópicas (FERRUCCI & NELSON, 2019), será detalhado no próximo capítulo.

Por fim, em relação ao *dinamismo*, a maior parte dos veículos foi classificada como “dinâmica”, quando avaliado o uso de funcionalidades digitais, o que inclui hipertextualidade, interatividade e recursos multimídia, ainda que com intensidades distintas. O primeiro conceito parte da noção de nós e links, “blocos informativos e hiperligações”, que funcionam como importantes elementos de contextualização da informação, operando com carácter documental, e de narração, permitindo percursos ao leitor (CANAVILHAS, 2014). O segundo diz respeito à capacidade de “dar poder aos usuários” na seleção de conteúdos e nas possibilidades de expressão e comunicação em diferentes graus (ROST, 2014, p. 62). Por fim, o terceiro se refere à combinação de pelo menos dois tipos de linguagem em apenas uma mensagem e pressupõe uma coordenação entre texto, som, imagens e vídeo (SALAVERRÍA, 2014). O levantamento sobre nativos digitais brasileiros considerou 252 links distribuídos pelos veículos em suas páginas no Facebook entre 9 e 15 de junho de 2020 e foi feito com a ferramenta de análise de redes sociais CrowdTangle. Para Amazônia Real, Agência Pública, Marco Zero e Gênero e Número foi considerado um período maior de coleta, de 1º a 15 de junho de 2020, para que fosse possível ter um número superior a 15 matérias no escopo de conteúdos analisados, já que esses veículos têm uma frequência menor de publicações no Facebook. A tabela a seguir sintetiza os dados encontrados:

Tabela 6 - Recursos em links compartilhadas por nativos digitais no Facebook (%)

Nativo digital	Total	Hiperlinks	Vídeo	Áudio	Infográficos	Interatividade	Ao menos um
Nexo	84	87%	12%	17%	7%	24%	98%
Jota	68	57%	10%	10%	1%	0%	65%
Voz das Comunidades	30	0%	13%	13%	3%	0%	17%
Amazônia Real	22	77%	0%	0%	14%	0%	77%
Agência Pública	17	94%	18%	6%	35%	12%	100%
Marco Zero Conteúdo	16	44%	6%	13%	13%	0%	56%
Gênero e Número	15	47%	0%	0%	47%	7%	73%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor a partir de dados da ferramenta CrowdTangle. Para Nexo, Jota e Voz das Comunidades, foi analisado o período entre 9 e 15 de junho de 2020. Para Amazônia Real, Agência Pública, Marco Zero Conteúdo e Gênero e Número, foi considerado o período de 1º a 15 de junho de 2020.

O site Voz das Comunidades foi o único classificado como estático porque, embora tenha, por exemplo, investido nos últimos anos em tecnologia com um aplicativo para acessar seu conteúdo e faça uso intensivo das redes sociais, há escassez (com frequência abaixo de 50% nos links analisados) de recursos multimídia e mesmo de hipertextualidade nas matérias publicadas em seu portal. Os dados apontam prevalência de texto e imagem estática, em uma experiência mais próxima ao de veículos impressos. No período analisado, apenas 17% das matérias tinham algum recurso multimídia, interatividade ou de hipertextualidade. Na maioria dos casos, esses conteúdos usavam vídeo. Já Agência Pública e Nexo tiveram uso mais intenso destes recursos, principalmente de hiperlinks. Na Pública, todos os links analisados apresentaram ao menos um dos recursos. No Nexo, esse percentual chegou a 98%. Vale destacar que o jornal compartilhou quase cinco vezes mais conteúdos em sua página no Facebook que a agência de jornalismo independente, mesmo considerando um período maior para a coleta no caso da Agência Pública. Em relação aos links do Nexo, chama ainda atenção o percentual de conteúdos com alguma interatividade em relação aos demais nativos digitais. Os conteúdos do Nexo que não usaram nenhum dos recursos contemplados no levantamento foram as colunas de opinião e um link da seção Trechos, que reproduz trechos de livros e outras publicações como recomendação de leitura. A distribuição por editoria no Nexo ocorre da seguinte forma:

Tabela 7 - Recursos em links compartilhados pelo Nexo no Facebook por editoria (%)

Editoria	Total de links	Hiperlink	Vídeo	Áudio	Infográfico	Interatividade
Acadêmico	1	100%	-	-	-	-
Colunistas	5	60%	-	-	20%	-
Ensaio	8	100%	-	-	13%	-
Entrevista	5	100%	-	-	-	60%
Estante	2	50%	-	-	-	-
Explicado	1	100%	-	-	100%	-
Expresso	50	96%	18%	18%	2%	32%
Externo	2	100%	-	-	50%	-
Gráfico	2	-	-	-	100%	-
Interativo	1	-	-	-	-	100%
Podcast	4	50%	-	100%	-	-
Reportagem	1	100%	-	-	-	-
Trechos	1	-	-	-	-	-
Vídeo	1	100%	100%	100%	-	-
Total	84	87%	12%	17%	7%	24%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor a partir de dados da ferramenta CrowdTangle. Período 9-15 de junho de 2020

É importante destacar que os nativos digitais citados, incluindo o Nexo, exploram mais os recursos analisados em reportagens especiais e seções específicas de seus sites. No caso do Nexo, esse tipo de conteúdo está mais presente nas editorias Gráfico, Explicado, Interativo,

Especial, Vídeo e Podcast, que tiveram pouca participação entre os links compartilhados no Facebook no período de análise.

Os dados indicam que os veículos nativos digitais têm características diversas, considerando as nove categorias analisadas, o que reforça a dificuldade em classificá-los. Também apontam que mesmo veículos brasileiros premiados pelo uso inovador do design e da tecnologia ainda utilizam poucos recursos digitais no dia a dia e na maior parte de seu conteúdo. Apenas três dos nativos digitais citados (Nexo, Agência Pública e Gênero e Número) apresentaram conteúdos com um algum grau de interatividade, ao mesmo tempo que há espaço para investir mais em conteúdo audiovisual e infografia. Em geral, a dificuldade em produzir conteúdo multimídia está relacionada à falta de recursos humanos, designers e programadores principalmente, além de equipamentos necessários para produção, o que permeia os modelos de negócio dos veículos (CANAVILHAS, 2014). Mesmo experiências como a do Nexo, jornal que conta com uma diversidade de profissionais em sua redação, tendem a privilegiar o texto, referência da imprensa escrita.

3 QUESTÕES DO JORNALISMO NATIVO DIGITAL BRASILEIRO E NOVOS ARRANJOS ECONÔMICOS PARA REDAÇÕES

A partir do estudo de caso do Nexo e dos dados coletados por esta pesquisa sobre o efervescente ecossistema de mídia nativa digital no Brasil, algumas questões e tendências se apresentam para este momento do século XXI sobre os novos arranjos econômicos constituídos a partir da diversificação de fontes de financiamento. Entendemos que o debate atravessa a organização e a produção de conteúdo dos nativos digitais, ainda que não esteja restrito a eles, e é estratégico para as pesquisas sobre comunicação e jornalismo.

3.1 Da efervescência à resiliência dos nativos digitais no ecossistema brasileiro

Tanto o surgimento de novos veículos digitais sem ligação com os tradicionais conglomerados de mídia do país como a configuração histórica de propriedade podem ser pensados sob a ótica de um processo de *institucionalização em curso* (GANTER & PAULINO, 2020), que passa por um “conjunto de valores, ideias e regras na sociedade através de mudanças no ecossistema de notícia” (p. 2). Nessa perspectiva, essas organizações para além da mídia *mainstream*, classificadas por Ganter e Paulino (2020) como “independentes” — o que deve ser entendido não como ausência de dependência, mas “reação ao ecossistema de notícias tradicional” (p. 6), ainda que os autores reconheçam que este é um conceito problemático, subjetivo e dependente do contexto —, têm adaptado *modelos de resiliência* que garantem sua sobrevivência em um cenário de pressão econômica. Especialmente neste em que a violência contra a imprensa ganha novos contornos, a partir da eleição do presidente Jair Bolsonaro, e o Brasil cada vez mais acende o alerta global para o risco à liberdade de imprensa, a exemplo do ranking mundial da Repórteres Sem Fronteiras (RSF) em que o país ocupava 107^a posição em 2020⁴⁵, e estava entre os mais violentos da América Latina para jornalistas trabalharem.

Some of the attacks described by our interviewees involved abusive judicial proceedings and the erosion of sources’ confidentiality. Our interviewees’ reflections on these attacks highlighted (a) editorial, (b) economic, (c) ideological, (d) psychological, and (e) reputational pressures. Our interviewees also confirmed earlier findings that female journalists are particularly under attack (GANTER & PAULINO, 2020, p. 10-11).⁴⁶

⁴⁵ Detalhes sobre o cenário brasileiro estão disponíveis em <<https://bit.ly/3gTlxX9>>. Acesso em 11 de julho de 2020.

⁴⁶ Em tradução livre: “Alguns dos ataques descritos por entrevistados envolvem processos judiciais abusivos e desrespeito à confidencialidade de fontes. As reflexões de nossos entrevistados apontam para pressões

A vulnerabilidade de veículos nativos digitais também aparece na Pesquisa Inflexão (2017), feita pela SembraMedia. De acordo com o estudo, mais de 45% dos veículos digitais analisados na América Latina, incluindo iniciativas no Brasil, informaram que já sofreram algum tipo de ameaça ou violência por causa de suas reportagens e 20% das organizações afirmaram que evitam abordar determinados temas, pessoas e instituições por causa de ameaças e intimidação. Estratégias como processos judiciais e ataques *hackers* estão entre os métodos mais comuns na região.

Hughes e Moreira (2019) apontam *fontes de riscos* tanto para os jornalistas quanto para o jornalismo como instituição na América Latina, que podem ser compreendidas como uma “série de ameaças que interferem na viabilidade e na sustentabilidade do jornalismo como uma instituição semiautônoma com contribuições significativas e vitais para a governança democrática e a vida social” (p. 2). Merecem atenção, entre outras fontes, ataques de políticos populistas, o aumento do discurso de ódio e do assédio virtual na região e constrangimentos financeiros associados, por exemplo, ao enxugamento de postos de trabalho e à informalidade no setor. Nesse contexto de adversidade, por outro lado, há espaço também para “resistência, renovação e resiliência”:

Em resposta ao risco, jornalismo e jornalistas como atores institucionais podem, por um lado, se afastar das normas e práticas independentes, assertivas e pró-públicas devido à incerteza, ao medo ou à perda real do controle sobre a produção de notícias e decisões de publicação. Além disso, o jornalismo e os jornalistas podem se adaptar a novas pressões em relação à autonomia profissional, de modo a preservar ou até expandir a sua relativa autonomia em relação a fontes de notícias, proprietários de mídia, anunciantes, reguladores, criminosos, políticos, partidos ou forças de segurança. O processo de se adaptar bem em ambientes de incerteza, ameaça ou adversidade é tratado na psicologia como resiliência (Associação Americana de Psicologia) e pode ser aplicado aos jornalistas e ao jornalismo (HUGHES & MOREIRA, 2019, p. 2).

Ganter e Paulino (2020) pontuam que os veículos digitais independentes no Brasil apresentam uma diversidade de modelos de organização e propósitos, como reforçam também os dados levantados nesta pesquisa. A partir de um estudo de caso com seis veículos brasileiros, entre eles o Nexo, os autores propõem pensá-los a partir de redes (*networks*) econômicas, políticas, tecnológicas e socioculturais. Elas são atravessadas tanto por interações com atores políticos poderosos, como Google, e redes de suporte econômico, como as fundações filantrópicas nacionais e estrangeiras, quanto por audiências e nichos participativos, recursos tecnológicos como o *crowdfunding* e redes profissionais (outras organizações de mídia,

editoriais, econômicas, ideológicas, psicológicas e de reputação. Nossos entrevistados também confirmam outros estudos que indicam que mulheres jornalistas estão particularmente sob ataque.

academia etc.), em um processo que denominam *dependência positiva* entre parceiros e colaboradores, na qual a diversidade de conexões é capaz de distribuir dependências e poder entre eles. Assim são estruturadas essas redes e interações, segundo Ganter e Paulino (2020):

Figura 12 - Tipos de redes no jornalismo digital independente no Brasil



Fonte: Reprodução de Ganter & Paulino, 2020, p. 12 [Tradução livre]

As interações podem ser “problemáticas” e “fluidas”, ao mesmo tempo em que ajudam a institucionalizar esse jornalismo digital no Brasil. Elas passam por arranjos econômicos (financiamento do público e de fundações); espaços físicos de debate público sobre jornalismo (como a Casa Pública, centro cultural criado pela Agência Pública); parcerias com a academia (como o Nexo Políticas Públicas); assessoria jurídica e outras formas de suporte contra discursos de ódio, ataques virtuais e demais pressões psicológicas contra jornalistas; e decisões organizacionais, como tomadas de decisão editorial por meio de configurações hierárquicas mais horizontalizadas.

Os autores reconhecem que é preciso estar atento aos *dilemas* morais, éticos e profissionais que essa dependência positiva pode representar no futuro (GANTER & PAULINO, 2020, p. 16). Nesta dissertação, a partir dos dados coletados para o estudo de caso do jornal Nexo, sustentamos que o financiamento do ecossistema de mídia nativo digital (por meio de fundações filantrópicas e dos crescentes aportes de grandes plataformas digitais como Google e Facebook) e sua diversificação de produtos e serviços (que lembra o comportamento de conglomerados de mídia e telecomunicações) sinalizam alguns desses dilemas.

3.2 Modelos de financiamento via fundações

Enquanto a publicidade digital não é capaz de cobrir perdas com a receita impressa e ao mesmo tempo o número de assinantes não se mostra suficiente para sustentar o empreendimento, porque exige diversificação dos negócios de jornalismo, dados coletados nesta pesquisa indicam que uma alternativa que tem ganhado força em outros países e também entre veículos nativos digitais brasileiros: o financiamento por meio de fundações sem fins lucrativos. São exemplos: Luminare, Open Society Foundation, Fundação Ford e OAK Foundation, que investem em diversos desses veículos no país. O modelo enseja questionamentos sobre o impacto e a influência dessas fundações nos veículos financiados e no próprio jornalismo produzido nesse encontro (BENSON, 2017; BIRNBUER, 2019; FERRUCCI & NELSON, 2019; SCOTT, BUNCE & WRIGNT, 2019). Esse é um debate semelhante ao anteriormente traçado sobre os anunciantes de uma indústria ancorada na publicidade, e sobre em que medida e no que essa influência se diferencia.

Considerados os sete veículos analisados neste estudo é possível identificar, a partir de informações em seus próprios portais, o financiamento de fundações em ao menos cinco deles. As duas exceções são Jota e Voz das Comunidades. Se no Nexo o investimento da Luminare foi global, no valor de R\$ 3,4 milhões, e das fundações ligadas a famílias do setor de bancos foi pontual, para o projeto Nexo Políticas Públicas, nos demais veículos esses repasses costumam ser contínuos e representam a maior parte dos recursos arrecadados para manter sua produção de conteúdo.

A Agência Pública, por exemplo, cita duas fundações, a Ford Foundation e a OAK Foundation, como “financiadores institucionais”. Em 2018, último ano com demonstrativos disponíveis, esse financiamento institucional representou 71,3% das receitas. Somado ao patrocínio por projeto, o apoio de fundações chega a 94% do total arrecadado pela Pública. Em seu portal, a agência ressalta que sua política de financiamento tem como princípios “a independência editorial e a integridade jornalística” e que “nenhum financiador pode interferir nas investigações ou ter acesso ao conteúdo produzido antes da publicação no nosso site”. Também pontua que não aceita doações “de qualquer instituição que represente um conflito de interesse com nossa produção, valores e atuação”.

A Amazônia Real sinaliza que recebe apoio da Ford Foundation desde 2014. Em 2020, o repasse foi de US\$ 350 mil, de acordo com o site da Fundação, o equivalente a R\$ 1,8 milhão na cotação de julho de 2020. Não é possível saber o quanto esse total representa das receitas do site. Na Marco Zero Conteúdo, o financiamento da OAK Foundation representou mais de 60%

das receitas do veículo em 2018, correspondente a R\$ 618,8 mil. Em 2017, o apoio da Fundação foi equivalente a 70% das receitas.

Ao mesmo tempo que dependem do financiamento de fundações, boa parte desses veículos tem procurado diversificar suas receitas, principalmente a partir de iniciativas de financiamento coletivo (*crowdfunding*), mas o montante arrecadado pela audiência não se mostra suficiente para manter a produção de conteúdo nos moldes atuais. Um bom exemplo é o da Agência Pública. Em 2018, as doações por pessoas físicas somaram 0,13% do arrecadado pela agência naquele ano. Em 2020, em meio à proposta de ser financiada principalmente pelo público, a Pública buscou financiamento coletivo por meio da campanha “Aliados da Pública”. A agência já havia arrecadado em 9 de julho de 2020 cerca de R\$ 26 mil mensais. Esse montante, porém, quando considerado o período de um ano, representa 8% do recebido pela Pública em 2018 via fundações, seja pelo patrocínio institucional ou pelo financiamento por projeto. Mesmo considerando a meta máxima proposta, de atingir R\$ 50 mil mensais, o montante arrecadado corresponderia a apenas 16% do financiamento obtido por fundações naquele ano.

Vale destacar ainda a forte presença de duas fundações estrangeiras no ecossistema de mídia nativo digital do país: Ford Foundation e OAK Foundation. Como já abordado, a primeira é vinculada à montadora americana Ford e foi criada na década de 1930 com “fins científicos, educacionais e de caridade”. Com sede em Nova York, a Fundação é gerida por um conselho de 16 membros, com perfil acadêmico e/ou do mercado financeiro. A Ford Foundation tem um patrimônio de US\$ 12 bilhões e faz US\$ 500 milhões em doações por ano. Seu objetivo é “reduzir a pobreza e a injustiça, fortalecer os valores democráticos e promover a cooperação internacional” (FUNDAÇÃO FORD, 2020) e a instituição mantém uma representação no Rio de Janeiro. A OAK Foundation foi criada pelo bilionário britânico Alan M. Parker, vinculado ao mercado de *free shoppers*. Sediada em Genebra, tem como proposta direcionar recursos para questões globais, sociais e ambientais, “particularmente aquelas que têm um grande impacto na vida dos menos favorecidos”. Atua em aproximadamente 40 países, com 80 profissionais em seus quadros, e é gerida por um conselho formado por seis membros.

Tabela 8 – Financiamento: fundações em veículos nativos digitais

Nativo digital	Fundações	Fundadores/ Empresas
Agência Pública	Ford Foundation	Ford Motor Company (EUA)
	Oak Foundation	Alan M. Parker (Reino Unido)
	Climate and Land Use Alliance	ClimateWorks Foundation, Ford Foundation, Gordon and Betty Moore Foundation e David and Lucile Packard Foundation (EUA)
	Open Society Foundations	George Soros (EUA)
	Instituto Betty e Jacob Lafer	Família Lafer (Brasil) / Klabin
	European Climate Foudation	Investidores (Stephen Brenninkmeijer)
	Ashoka	Bill Drayton (Índia)
	Ibirapitanga	Walter Salles / Itaú (Brasil)
	Alana	Ana Lucia e Alfredo Villela (Brasil) / holding Itaúsa
	Financiamento (2018)	R\$ 3.734.205,28
Nexo	Luminate	Grupo Omidyar / ebay
	Financiamento (2019)	R\$ 3.400.000,00
Nexo Políticas Públicas	Itaú Social	Itaú (Brasil)
	Fundação Maria Cecília Vidigal	Família de Gastão Eduardo de Bueno Vidigal (Brasil)
	Fundação Tide Setubal	Família Setubal / Itaú (Brasil)
	Instituto Galo da Manhã	Família Bracher / Itaú (Brasil)
	Ibirapitanga	Walter Salles / Itaú (Brasil)
	Instituto Unibanco	Itaú (Brasil)
	Financiamento	Sem informação
Amazônia Real	Ford Foundation	Ford Motor Company (EUA)
	Financiamento (2020)	R\$ 1.867.005,00
Marco Zero	OAK Foundation	Alan M. Parker (Reino Unido)
	Financiamento (2018)	R\$ 618.880,23
Gênero e Número	Ford Foundation	Ford Motor Company (EUA)
	Financiamento	Sem informação

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em dados dos portais dos veículos e da Ford Foundation. A Agência Pública também recebeu aporte pontual da Luminate, no valor de US\$ 120 mil, em 2013.

No Brasil, as pesquisas sobre o impacto do financiamento no jornalismo produzido fora dos veículos tradicionais de mídia têm se voltado principalmente para o financiamento coletivo (*crowdfunding*), arranjo em que o próprio público patrocina reportagens ou projetos jornalísticos (FELITTI & CORRÊA, 2015), mesmo esta não sendo a principal forma de financiamento dos veículos nativos digitais hoje, como mostram os exemplos citados neste estudo. Uma pesquisa no Google Acadêmico, por exemplo, revela mais de 1.500 resultados em português na associação entre as palavras “*crowdfunding* e jornalismo”. No geral, a estratégia de financiamento por meio de fundações filantrópicas — embora seja adotada por veículos com impacto nacional, identificada como tendência entre veículos nativos digitais com diferentes perfis e seja a principal forma de financiamento de boa parte deles — aparece nas pesquisas de forma periférica, em análises que investigam novas formas de viabilizar o trabalho jornalístico na web (ALVES & BITAR, 2017; SILVA, 2019), em geral dentro da “caixinha” de “mídia independente” ou “alternativa” e sem abordar como essas fundações operam no país ou se há indicações de que podem interferir no jornalismo e suas práticas.

Nos Estados Unidos e na Europa, o financiamento via fundações tem sido explorado cada vez mais pelas pesquisas do campo, principalmente num contexto em que crescem as iniciativas de veículos de imprensa sem fins lucrativos, aos moldes da ProPublica⁴⁷, agência de jornalismo independente americana, e no momento em que o jornalismo atravessa uma crise de credibilidade institucional. Aliás, para Birnbuer (2019), foi justamente essa forma de financiamento que tornou possível a expansão do número de iniciativas nos EUA a partir de 2007 e sua suspensão ou não renovação representa risco para o ecossistema de mídia do país.

Parte das pesquisas tem alertado para o risco de veículos financiados terem sua agenda “cooptada” por essas organizações (BENSON, 2017) e debatido a questão principalmente a partir do conceito de autonomia no jornalismo. Trata-se de uma perspectiva política que privilegia, por exemplo, como os interesses privados e comerciais interferem mais ou menos na construção da notícia, a depender do nível de liberdade dos atores envolvidos, em um processo de contínua negociação (SJOVAGG, 2013). Nessa perspectiva, Benson (2017), ao analisar o contexto americano de veículos sem fins lucrativos, pontua que os arranjos que perpassam esse financiamento por fundações “criam a possibilidade de conflitos de interesse” (p 1.073) e sugere que as principais fundações, como a de Bill e Melinda Gates, criada pelo fundador e ex-presidente da Microsoft e sua esposa, ainda que não incentivem o partidarismo, “desviam a atenção” de questões estruturais ao “capturarem” a agenda da imprensa que financia de forma “não transparente”. Um exemplo citado por Benson é o do site Upworthy, que recebeu US\$ 1 milhão da Fundação Gates em 2015 e, no mesmo ano, publicou notícias sobre o combate à pobreza na África por meio do controle de natalidade, focando na atuação de Melinda Gates. Um ponto-chave sobre o financiamento em veículos sem fins lucrativos levantados por pesquisas americanas complementam esses questionamentos. Embora haja alto nível de transparência junto ao público sobre o financiamento, poucas dessas organizações contam com diretrizes e regras claras sobre quais aportes receber ou como se relacionar com seus financiadores (ROSENSTIEL; BUZENBERG; CONNELLY & KEVIN LOKER, 2016).

Outros pesquisadores, no entanto, têm pontuado que a relação das fundações com o jornalismo é mais complexa. Birnbuer (2019) lembra que a influência dessas organizações pode ser mais sutil do que demandar uma determinada cobertura ou o seu ângulo: dar visibilidade a um assunto específico na esfera pública pode ser suficiente como retorno do investimento. Para o pesquisador, que analisou o contexto americano dos últimos anos, a relação entre fundações

⁴⁷ Disponível em <<https://www.propublica.org/>>. Acesso em 12 de julho de 2020.

e, por exemplo, o jornalismo sem fins lucrativos traz potencialmente mais riscos éticos que a relação entre anunciantes e a *legacy media*. Na primeira relação,

Dispensing funds is an exercise in power (Bogart, 1995, p. 103) and foundations, acting as the economic sector, hold the cards. They can help launch investigative reporting centers, fund specific programs, decline to renew existing grants, steer reporting toward a particular topic, and even financially paralyze and shut down a news operation. (BIRNBUER, 2019, p. 193).⁴⁸

Na análise de experiências de veículos nativos digitais sem fins lucrativos nos EUA, Ferrucci e Nelson (2019) destacam que as fundações se apresentam como fonte de financiamento no país na medida em que esses veículos precisam diversificar formas de viabilizar operações e apontam para o impacto decorrente desse arranjo em decisões editoriais, mas principalmente no modo de fazer jornalismo. Em entrevistas com jornalistas cujos veículos foram/são financiados por fundações, os pesquisadores identificaram algumas influências: no uso de tecnologias para o trabalho jornalístico, uma vez que muitas dessas fundações condicionam os recursos a um determinado formato tecnológico do produto jornalístico; na forma como os veículos interagem com suas audiências, já que outra condicionante dessas fundações, segundo os autores, costuma ser o de privilegiar a abordagem *audience first*, na qual a agenda dos veículos deve ser construída mais pela audiência que por seus jornalistas; e no surgimento de novas tarefas demandadas pelo financiamento (além da rotina tradicional de redação), como exigências de produzir relatórios, apresentações sobre o destino do recurso e outras atividades administrativas que tomam um tempo que normalmente seria destinado a decisões editoriais, por exemplo. Essas interferências mostram como o jornalismo é impactado pelo financiamento:

Foundations, like advertisers, could indeed have an influential role on how journalists approach their work. Yet, unlike advertisers, foundations do not face a “firewall” that separates their goals from those of the journalists they are funding. In a perfect world, this firewall would be unnecessary, because the goals of the foundations and the journalists would be one and the same—to improve the quality of the news (...). But as these findings illustrate, the ideas that foundations have for how to improve news quality (e.g., more audience engagement, more technologically driven projects) are not necessarily the same ideas as those actually working within the newsrooms. In the previous, advertising-driven era, no journalist at a reputable organization would be asked to write a story to appease a specific advertiser. In the world of foundation funded journalism, however, journalists are asked to embrace certain tools and approaches to their work because doing will help that newsroom secure or maintain their foundation funding (FERRUCCI & NELSON, 2019, p.8)⁴⁹.

⁴⁸ Em tradução livre: “Distribuir fundos é um exercício de poder e as fundações, agindo como o setor econômico, dão as cartas. Elas podem ajudar a lançar centros de investigação jornalística, financiar programas específicos, negar a continuidade de subsídios, orientar o esforço de reportagem para um assunto específico ou até mesmo paralisar o financiamento e a encerrar uma iniciativa jornalística”.

⁴⁹ Em tradução livre: “As fundações, assim como os anunciantes, podem ter um papel influenciador em como jornalistas abordam seu trabalho. Contudo, diferente dos anunciantes, as fundações não enfrentam um muro

Um aspecto relevante a permear esse processo é justamente a ausência de separação entre o que identificam como “Igreja e Estado” (FERRUCCI & NELSON, 2019), ou seja: entre a produção de conteúdo (decisões editoriais) e o negócio (decisões comerciais). Os pesquisadores destacam também como essa influência no trabalho jornalístico é menos visível e óbvia para a audiência, se comparada com a da publicidade. Enquanto os anunciantes pagam para aparecer nos produtos jornalísticos e levar sua marca ao público, no caso das fundações as motivações para o financiamento costumam ser menos transparentes, assim como os critérios para manter os repasses de recursos.

Scott, Bunce e Wright (2019) enfatizam que mais significativo que o debate sobre a autonomia dos veículos financiados pelas fundações são as transformações observadas pelos pesquisadores no que chamam de “fronteiras do jornalismo”, isto é, na forma como o jornalismo entende a si mesmo, seus valores e práticas. Os autores argumentam que o financiamento das fundações, no caso de veículos jornalísticos sem fins lucrativos, direciona o jornalismo, ainda que com boa intenção, a uma produção, por exemplo, mais voltada para resultados e focada em um nicho restrito de assuntos a serem abordados, além de também exigir atividades não editoriais, como mencionado. O alerta não tem como objetivo avaliar se as mudanças são “boas” ou “ruins”, mas problematizar o fato de que essas decisões passam por algumas poucas organizações, controladas por indivíduos poderosos, sem transparência, em uma atividade que é vital para a democracia (p. 2035).

Há por parte das fundações preocupação em não interferir em decisões editoriais, já que essa postura prejudicaria a reputação dos veículos financiados (SCOTT, BUNCE & WRIGNT, 2019). Para isso, essas organizações dificilmente fazem chamadas públicas para direcionar financiamento no jornalismo. Uma das razões seria, justamente, evitar influenciar as agendas dos veículos. Por outro lado, os pesquisadores identificaram muitas dúvidas, ao entrevistar jornalistas, sobre os motivos e critérios que levam essas fundações a doarem recursos. Esse processo de aproximação, revelam, costuma ser informal, a partir de eventos e conferências da indústria ou de indicações pessoais entre profissionais da área (*networking*), e demanda o

que os separa dos seus objetivos e dos jornalistas que patrocinam. Num mundo ideal, este “firewall” seria desnecessário, porque os objetivos das fundações e dos jornalistas seriam um só - melhorar a qualidade das notícias (...). Entretanto, conforme ilustrado por estes achados, as ideias de que as fundações melhoram a qualidade das notícias (exemplo, maior engajamento do público, projetos mais focados em tecnologia) não são necessariamente as mesmas ideias daquelas nas redações de jornal. Na era pré-propaganda, nenhum jornalista pertencente a uma organização respeitável seria convocado para escrever uma matéria com o intuito de apaziguar um anunciante específico. No mundo do jornalismo financiado por fundações, no entanto, jornalistas são exigidos a adotar certas ferramentas e abordagens em seus trabalhos, já que isso ajudará a redação a assegurar e manter o financiamento das fundações”.

“cultivo” de um relacionamento de longo prazo, com trocas de e-mail, telefonemas e encontros presenciais nos quais são identificados “interesses em comum”. Nesse sentido, veículos maiores, com maior capacidade de investir recursos e mão de obra em tarefas administrativas e de marketing não relacionadas originalmente ao jornalismo, como orçamentos e coletas de dados, têm potencialmente vantagem.

Os autores identificaram ainda que essas fundações costumam financiar veículos que consideram ter influência e credibilidade junto a sua audiência, o que demanda muitas vezes apresentar métricas e outras formas de medir esse impacto, reforçam a orientação pelo resultado e também acabam moldando o jornalismo internacional, que foi o objeto do estudo. Isso significa que os veículos financiados precisam priorizar conteúdos que geram “mais impacto”. Outra característica é a tematização das coberturas dos veículos financiados, o que têm relação direta justamente com a forma de financiamento dessas fundações, em geral centrada em projetos isolados. Uma das consequências é que haveria menos espaço para a cobertura de assuntos que fujam da abordagem temática proposta pelas fundações e que a agenda desses veículos acaba moldada pelas prioridades dessas organizações, ainda que contemplem temas como direitos humanos, liberdade de expressão e outros assuntos sociais relevantes (SCOTT, BUNCE & WRIGNT, 2019).

No caso do Nexo, no Brasil, é possível identificar dinâmica semelhante, sobre a orientação em resultado, no financiamento da Luminare, braço filantrópico do Omidyar, a partir do relato do editor-chefe do jornal, Conrado Corsalette:

Acabou depois virando uma doação, mas é um dinheiro que acabou saindo depois que a empresa olhou pro Nexo, olhou pro balanço do Nexo, e falou “Olha, vocês são uma empresa com viabilidade comercial. Vocês não estão aqui só gastando dinheiro, e fazendo algo sem uma visão de negócios” (CORSALETTE, 2019).

Uma porta de entrada no país para o financiamento de fundações estrangeiras no jornalismo é o fato de o Brasil ser visto como país estratégico para a atuação dessas instituições e contar, em alguns casos, até mesmo com representações locais para identificar projetos, pessoas e organizações que possam receber seus recursos. No caso da OAK Foundation, o Brasil está no foco de três programas específicos. As estratégias para o país são descritas no site da organização da seguinte forma:

Nossas doações no Brasil buscam aprofundar a democracia e incentivar debates públicos inclusivos em busca de comunidades seguras e sustentáveis, e a proteção integral dos direitos de todos os brasileiros. Fazemos isso apoiando a sociedade civil que trabalha para melhorar o teor e a qualidade do discurso público, defende garantias constitucionais relacionadas à justiça socioambiental e examina criticamente a eficácia das políticas atuais voltadas para a redução da violência (OAK FOUNDATION, 2020).

O escritório regional da Ford Foundation no Rio de Janeiro, por sua vez, tem duas áreas prioritárias de financiamento: recursos naturais e mudanças climáticas; e engajamento cívico e governo. Os profissionais da Ford Foundation que atuam no Brasil são chamados de *grantmakers*. Em geral, essas instituições já atuavam no país com o apoio a iniciativas do terceiro setor e agora se tornam uma alternativa também para o jornalismo.

3.3 O impacto do financiamento das plataformas digitais

Outro aspecto relevante de efeito do financiamento, que acende o debate sobre o seu impacto no jornalismo, diz respeito aos aportes de plataformas digitais como Google e Facebook, que se inserem no contexto do capitalismo de plataforma (FIGARO & SILVA, 2020). Essas plataformas, também chamadas de “intermediários digitais”, se destacam pela capacidade de moldar o ecossistema de mídia e os fluxos de informação, ao mesmo tempo em que dominam as receitas com publicidade na web (NIELSEN & GANTER, 2018).

As plataformas têm buscado financiar iniciativas de jornalismo em todo o mundo. No mais recente movimento nesse sentido, o Google anunciou em junho de 2020 um programa de licenciamento de conteúdo nas ferramentas Google News e Discover, em que se propõe a pagar pelo uso de notícias de veículos profissionais de jornalismo. O Brasil estará entre os primeiros países incluídos no projeto, com investimento no grupo Diários Associados e no jornal capixaba A Gazeta (SÁ, 2020).

O financiamento do Google se intensificou nos últimos anos no Brasil com a proposta de “impulsionar a inovação no setor de notícias” por meio de ao menos três iniciativas: *GNI YouTube Innovation Funding*⁵⁰ (2018-2019), *GNI Innovation Challenges*⁵¹ (2018) e *Google News Lab*⁵². O primeiro, já citado, foi direcionado no país ao jornal Nexo, às emissoras Band e Jovem Pan e ao canal do YouTube My News e teve como objetivo experimentar novos formatos de vídeo. O segundo é destinado a desenvolver modelos de negócios sustentáveis, “diversificando os fluxos de receita e/ou aumentando o envolvimento do público”. Foram contemplados 12 veículos e entidades jornalísticas brasileiros, entre grandes e tradicionais players do mercado, como O Globo, Estadão, Grupo Bandeirantes e Jornal do Commercio, a Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (Abraji), e recém-criados nativos digitais, entre eles Agência Pública e Jota. A Pública, por exemplo apresentou projeto para uma redação

⁵⁰ Disponível em <<https://bit.ly/2ZeGgyz>>. Acesso em 10 de julho de 2020.

⁵¹ Disponível em <<https://bit.ly/2ARWJ2o>>. Acesso em 10 de julho de 2020.

⁵² Disponível em <<https://bit.ly/3iRGHGU>>. Acesso em 10 de julho de 2020.

colaborativa de vídeo junto com dez iniciativas de jornalismo (Agência Pública, Agência Lupa, Repórter Brasil, Congresso em Foco, Ponte Jornalismo, Énois, Colabora, Marco Zero Conteúdo, O Eco e Nova Escola). O Jota buscou financiamento para desenvolver o Carf data, uma ferramenta que analisa dados e prevê decisões do Conselho de Administração de Recursos Fiscais (Carf) por meio de *machine learning*⁵³. Por fim, o terceiro e último investimento ocorre com parcerias em projetos que buscam resgatar a confiança no jornalismo, como o *The True Project*, já citado neste estudo, e do qual Nexo e outros nativos digitais fazem parte. Em fevereiro de 2020, o Google anunciou uma parceria com o Insper, o Startup Lab da Google⁵⁴, destinada a apoiar novas empresas jornalísticas em estágio inicial de desenvolvimento. As startups podem receber até US\$ 20.000 em financiamento e terão acesso a mentoria, treinamento e workshops sobre assuntos relacionados a empreendedorismo.

O Facebook tem atuado a partir do *Facebook Journalism Project*⁵⁵, lançado em 2017, que além de subsídios oferece treinamentos e bolsas de estudos para jornalistas. A proposta é investir US\$ 400 milhões em programas voltados para a indústria — US\$ 100 milhões desse total foram acrescentados após a crise do Covid-19, boa parte dele na forma de investimentos em marketing para veículos de mídia. No contexto da pandemia, o debate sobre o financiamento das plataformas digitais ganha ainda mais força. É preciso registrar que Google e Facebook lançaram fundos emergenciais destinados ao jornalismo e que atendem a América Latina e o Brasil.

No caso do Google, os recursos são direcionados especificamente para veículo de mídia locais, a fim de “apoiar pequenas e médias organizações de notícias que produzem conteúdo original para comunidades locais”. Entre os requisitos para obter o financiamento (que será feito em uma única parcela) estão: ser uma organização com ou sem fins lucrativos que tem presença digital e que esteja em operação há pelo menos 12 meses; ser uma redação que emprega formalmente entre dois e 100 jornalistas em tempo integral (ainda que permita inscrição para redações com mais jornalistas, que serão analisadas caso a caso); ser produtor de “hard news”. Os selecionados não haviam sido divulgados até julho de 2020.

O Facebook selecionou 44 projetos⁵⁶ em 12 países na América Latina para receber os recursos do fundo emergencial. No Brasil são 14 veículos, entre eles Nexo e Agência Pública, além de veículos tradicionais como Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo e UOL. Os valores

⁵³ O conceito está associado, na área de inteligência artificial, ao uso de algoritmos para automatização de tarefas por meio do aprendizado da máquina.

⁵⁴ Os critérios e detalhes sobre a iniciativa estão em <<https://bit.ly/3ffrddv>>. Acesso em 10 de julho de 2020.

⁵⁵ Disponível em <<https://www.facebook.com/journalismproject>>. Acesso em 10 de julho de 2020.

⁵⁶ É possível conferir a lista completa em <<https://bit.ly/2ZinLJo>>. Acesso em 10 de julho de 2020.

destinados a cada veículo não foram divulgados. O Brasil é o país com maior número de iniciativas financiadas na região.

Tabela 9 - Veículos brasileiros selecionados por fundos do Facebook e do Google

Facebook - Programa de Apoio COVID-19 (2020)	Google - GNI YouTube Innovation Funding (2018-2019)	Google GNI Innovation Challenge (2018)
Agência Pública	Nexo Jornal	O Globo
Alma Preta	Band	Piauí
Empresa Jornalística O Povo S/A Jovem Pan		Associação Desenrola
Folha de S.Paulo	My News	Grupo Bandeirantes
Gazeta do Povo		AzMina
Metro Jornal S.A.		Congresso em Foco
NSC Total		Abraji
Nexo Jornal		Aos Fatos
Nós, mulheres da periferia		Jornal do Comercio
Rede Gazeta		Jota
O Estado de S. Paulo		O Estado de S. Paulo
S/A Estado de Minas		Agência Pública
TV e Rádio Jornal do Comercio		
UOL		

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em dados dos portais do Google e Facebook em julho de 2020. Os selecionados para o fundo emergencial do Google não haviam sido anunciados até essa data.

Essa aproximação com diferentes *players* do jornalismo, grandes ou pequenos veículos a partir de financiamentos pontuais ou de outras formas de parcerias, é marcada por tensões. Nielsen e Ganter (2018) apontam, por exemplo, que a colaboração entre esses atores tem sido acompanhada pela oposição entre o que chamam de “oportunidades operacionais de curto prazo” e “estratégias de longo prazo”, o que inclui o risco de as organizações de mídia se tornarem completamente dependentes desses intermediários e de os veículos jornalísticos perderem o controle estratégico da sua “identidade editorial”, do acesso a dados sobre sua audiência e das receitas com publicidade num momento em que o acesso a conteúdo é mediado pelos algoritmos destas plataformas. Essa relação é vista por gestores de veículos tradicionais entrevistados pelos autores nos EUA como *assimétrica* mesmo para grandes corporações do setor. Nesse cenário, os dados levantados pelos autores sugerem que as plataformas digitais intermediárias “podem até precisar e se beneficiar das notícias de uma forma geral, mas não está claro se precisam de alguma organização de mídia individualmente, até mesmo das grandes” (NIELSEN & GANTER, p. 1.613).

As cláusulas do termo de condições⁵⁷ para o financiamento emergencial do Google durante a pandemia do novo coronavírus exemplificam como ocorre, na prática, essa assimetria. Além de definir o perfil de veículo que pode receber os recursos (que lista entre os critérios ter impacto digital, por exemplo), o Google estabelece que pode “cancelar, encerrar, modificar ou suspender o programa ou cancelar ou alterar os termos do processo de inscrição”, assim como pode usar informações enviadas pelos veículos para produzir estudos sobre o setor de notícias. Como pontuam Nielsen e Ganter (2018), independentemente das iniciativas de aproximação com os veículos de mídia, a assimetria em relação a essas plataformas se coloca em uma dinâmica entre quem “age” e quem “reage”. “É importante ter em mente que, mesmo o caso mais aberto e colaborativo, ainda é um em que estes intermediários digitais agem, deixando as organizações de mídia reagir” (p. 1613).

3.4 Dos conglomerados de mídia à perspectiva do usuário

Para compreender a *diversificação*, outra dimensão do rearranjo gerado pelas novas formas de financiamento (do público ou de fundações), que estão evidentes no Nexa e presentes em outros veículos nativos digitais brasileiros, argumentamos que, ainda que se trate de um veículo de pequeno porte nascido no mundo pós-web, é preciso considerar semelhanças e diferenças em relação às peculiaridades e formas de organização dos conglomerados de mídia e comunicação. O conceito de conglomerado aqui considerado diz respeito às estruturas de propriedade peculiares às indústrias de mídia e comunicação, bem como a natureza e a organização dos produtos que oferecem (BILTEREYST, 2012). Também pode ser lido pelo entendimento de que essas estruturas são compostas por uma “coleção de atividades não relacionadas”, como pontua Noam (2017). É fato que o fenômeno permeia diversas questões centrais e caras ao setor, da diversidade de vozes à regulação de mercado, que agora ganham novas perspectivas com a emergência do chamado capitalismo de plataformas, passando pelo papel central que a mídia desempenha como instituição e seu peso político-econômico-social nas democracias.

A estrutura dos conglomerados, incluindo aqueles com escala internacional, remontam aos séculos XIX e XX. Como destaca Biltereyst (2012), tecnologias como o telégrafo e, posteriormente, a emergência de novas atividades de mídia levaram à integração e internacionalização das indústrias. Um exemplo marcante desse momento inicial é a indústria

⁵⁷ Disponível em <<https://bit.ly/2OcezA5>>. Acesso em 10 de julho de 2020.

do cinema na Europa e nos EUA. Naquele período, ganham corpo estruturas oligárquicas na França e em Hollywood, que buscam controlar toda a cadeia do setor — da produção e distribuição à exibição e passam a se interessar por outras áreas de atuação (rádio, música etc.). Na década de 1950, outra fase de expansão dessa indústria é marcada pela televisão. Uma nova onda de concentração ocorre a partir de 1980 e se estende até hoje, com a expansão global do entretenimento, por meio de fusões entre companhias, em um contexto de desenvolvimento de novas tecnologias e de desregulamentação na política econômica global (BILTEREYST, 2012). Um exemplo marcante do setor é a incorporação da Twentieth Century Fox, agora sob o guarda-chuva da Walt Disney Studios, pela antiga News Corporation, de Rupert Murdoch, em 1985.

Mais recentemente, a cadeia de valor da produção de conteúdo tem sido transformada pela digitalização e por diferentes plataformas focadas na distribuição. Essa configuração pode ser descrita pelo “modelo de quatro camadas” (FRANSMAN, 2007 *apud* HONG, 2010): na primeira delas, estão atores como a Microsoft, que fornecem aos operadores de rede instrumentos e equipamentos; na segunda estão os operadores de rede formados pelas empresas de telecomunicações que fornecem a infraestrutura necessária para o funcionamento das redes, como cabos e satélites. Na terceira camada, estão distribuidores de conteúdo como Google e Facebook. Na quarta, está o consumidor final. A convergência e as estratégias de diversificação de desempenho transformam e atravessam essa dinâmica, ao passo que os conglomerados operam verticalmente, em diferentes camadas, a depender das circunstâncias regulatórias. Essa diversificação (e seu objetivo central de expansão dos negócios) é atravessada por princípios como economia de escala e de alcance, efeitos da sinergia, efeitos de rede e economias multiformes, e ganha novo ingrediente com a convergência digital (HONG, 2010). As mudanças tecnológicas não ampliam apenas as fronteiras das indústrias, permitindo a expansão de mercado, mas também seus produtos e modos de produção: setores antes considerados de forma separada convergem e se sobrepõem. Nesse sentido, a convergência e globalização permitem “reembalar” produtos de mídia em diferentes formatos e “janelas” de distribuição para o maior número possível de pagantes, considerando os diferentes mercados geográficos (DOYLE, 2002):

The ongoing globalization of media markets and convergence in technology between media and other industries (especially telecommunications and broadcasting) have caused many media firms to adapt their business and corporate strategies accordingly. As traditional market boundaries and barriers have begun to blur and fade away, the increase in competition amongst the media has been characterized by a steady increase

in the number of perceived distributive outlets or ‘windows’ that are available to media firms⁵⁸ (DOYLE, 2002, p. 12).

O objetivo econômico central da diversificação seria, então, “o efeito de sinergia através das economias de escala e alcance”, que tem relação direta com “o desempenho da empresa e o aumento do lucro, além do custo de transação relacionado às suas fusões e aquisições, parcerias e alianças estratégicas” (HONG, 2010, p. 2). A diversificação passa ainda pelas características dos produtos da mídia que as diferenciam dos oferecidos pelas demais indústrias: 1) a criação e a distribuição são de mão dupla e complementar; 2) os fornecedores de produtos de mídia têm receita tanto de recursos de consumidores quanto de publicidade; 3) a maioria do conteúdo é irrenunciável ou inesgotável (aqueles de interesse público); 4) o conteúdo é comercializado e distribuído via diferentes veículos; 5) os produtos de mídia estão sujeitos a preferências culturais e, geralmente, a maior controle regulatório (p. 1). Considerando essas características, Hong (2010) argumenta que, se uma empresa lida com conteúdo de mídia, precisa diversificar suas áreas de atuação e não focar apenas em sua área original.

Em tal contexto propomos pensar em que medida, no caso brasileiro, o Nexo tem lançado mão dessas estratégias e se diferenciado dos demais nativos digitais analisados. Entendemos que o Nexo opera como um *micro conglomerado*, guardadas as devidas proporções em relação ao seu impacto e alcance no contexto nacional, e que o seu formato de estrutura do negócio passa justamente pela diversificação, que ocorre pela necessidade de viabilizar o financiamento no contexto de convergência. Isso, no entendimento de Hong (2010), dialoga com as características dos produtos midiáticos.

Tal processo pode ser observado no Nexo tanto a partir da distribuição de produtos em diferentes veículos e formatos (que vai desde o lançamento de uma nova revista, Gama, ao investimento em outras frentes de atuação – como atividades de consultoria, cursos e produtos voltados para educação), quanto por meio da atuação das diferentes empresas que compõem o grupo e que se ramificam a depender das atividades. A diversificação tem ainda a perspectiva de se tornar mais complexa do ponto de vista da propriedade, caso a Luminare se torne sócio-investidora, uma possibilidade sinalizada pela diretora-geral do Nexo, Paula Miraglia, em entrevistas.

⁵⁸ Em tradução livre: “A globalização em curso dos mercados de mídia e a convergência tecnológica entre mídia e outras indústrias (especialmente telecomunicações e radiodifusão) fizeram com que muitas empresas de mídia adaptassem seus negócios e estratégias corporativas de acordo com elas. À medida que os limites e barreiras tradicionais do mercado começaram a se confundir e desaparecer, o aumento da competição entre a mídia foi caracterizado por um aumento constante no número de pontos de distribuição ou “janelas” percebidas que estão disponíveis para as empresas de mídia.

A diversificação no formato de micro conglomerado não é engessada, mas marcada no Nexo por outra tendência observada no negócio que pode ser entendida como competitiva no contexto digital (CORRÊA & GIACOMASSI, 2018) e tem a ver com a capacidade de o nativo digital acompanhar as mudanças em curso: a centralidade da perspectiva do usuário/leitor na construção de produtos digitais. Essa forma de produção tem origem e relação direta com o modo como a própria web se estruturou.

Tabela 10 - Empresas e produtos do grupo Nexo

N Participações		
Nexo Jornal LTDA	Nfatorial Servicos de Consultoria Ltda	Semana Revista Eletrônica LTDA
Nexo Jornal	Consultoria de estratégia digital	Gama Revista
Newsletters		Newsletters
Podcasts		Podcasts
NexoEdu		
Escola N		
Nexo Políticas Públicas		

Fonte: Elaborado pelo autor, julho 2020

Vasudevan (2020) enfatiza que com a disseminação do computador pessoal e dos *devices* digitais as indústrias de tecnologia incorporaram o design centrado no usuário como método para desenvolver interfaces de seus produtos digitais, centrado na observação e em testes das suas necessidades. É justamente com base nessa forma de interação/operação com o usuário que emergiram plataformas digitais como Google e Facebook, com alta capacidade de vigilância. A criação da web 2.0 é marcada por uma forma de navegação pela esquerda, intuitiva, em três colunas, com separação entre conteúdo editorial e publicidade, permeada por tecnologias de cookie (rastreamento) e browser cada vez mais aprimoradas. Trata-se de uma arquitetura ideal, com um design persuasivo e, portanto, não neutro, em que é possível reduzir atritos, ao mesmo tempo em que se padronizam métricas que permitem estudar facilmente o comportamento do usuário. Nessa arquitetura, o usuário precisa tomar “decisões de mercado” continuamente, como quando postar conteúdo, que postagens curtir e de quem ser amigo, gerando feedback por meio de um algoritmo. Dessa forma, “as escolhas do usuário passam a ser usadas para prever comportamentos futuros” (VASUDEVAN, 2020, p. 8).

Imersas nesse contexto de arquitetura digital, as redes sociais têm direcionado o ecossistema de mídia para que ele torne seus produtos mais personalizados e focados no

usuário, que ganha força com a mobilidade, por meio da qual o rastreamento de “movimentos, gestos e desejos” fica ainda mais preciso (VASUDEVAN, 2020, p. 6). Não à toa, as indústrias de mídia buscam e experimentam cada vez mais desenvolver produtos como gráficos interativos, *quizzes* e vivências de realidade aumentada — experiências que passam pelo design, promovem engajamento dos usuários e, ao mesmo tempo, permitem colecionar informações sobre eles:

The skills and dispositions forged within the technology industry are now being embraced by the news industry. The embrace of design also reorients the way stories are produced. Design practices, such as prototyping, design sprints, and hackathons, that have historically been used to make products, such as social networking applications, are now embraced by news organizations as a way to rethink the production of news (VASUDEVAN, 2020, p. 7)⁵⁹.

Em contraste com o modo tradicional de organização da mídia e dos conglomerados, que pode ser entendido como “de cima para baixo”, essa forma de produção de notícia demanda colaboração e dá voz às necessidades dos usuários, num relacionamento de “escuta profunda”, em que as ideias e necessidades das comunidades em que os jornalistas se inserem permitem cultivar histórias e tomar decisões (VASUDEVAN, 2020, p. 7).

Identificamos esse movimento como uma tendência no Nexo. A manutenção de um grupo exclusivo para assinantes do jornal no Facebook é exemplo de como há na produção do Nexo uma reorientação a partir e para o usuário, com um espaço de feedback que fomenta a experimentação e gera engajamento do leitor. Esse paradigma pode ser ainda entendido como um diferencial para a *inovação* no contexto do jornalismo, processo que se dá para além do “emprego de técnicas informáticas sem uma vinculação com as variáveis sociais, emocionais, estruturais” (CORRÊA & GIACOMASSI, 2018, p.63), em arranjos híbridos.

Assim como os direcionamentos resultantes do financiamento por fundações e plataformas digitais, é preciso estar atento para as transformações que esta perspectiva produz no jornalismo e no seu *ethos* profissional, levando em conta suas contradições e a questão mais importante: se de fato sinaliza caminhos para modelos de negócio sustentáveis no âmbito do jornalismo digital nos próximos anos.

⁵⁹ Em tradução livre: “As habilidades e arranjos forjados na indústria de tecnologia agora estão sendo adotadas pela indústria de mídia. A adoção do design também reorienta a maneira como as histórias são produzidas. Práticas de design, como prototipagem, design sprint e hackathons, que historicamente têm sido usadas para criar produtos como aplicativos de redes sociais, agora são adotadas pelas organizações de mídia como uma maneira de repensar sua produção de notícias”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa enfrentou um desafio identificado anteriormente ao projeto e ao longo da minha trajetória acadêmica: a dificuldade de acesso a dados sobre as empresas de mídia no Brasil. Se antes foi evidenciada na atividade como bolsista de Iniciação Científica em pesquisa da UERJ sobre propriedade e concentração da mídia, que reuniu dados de grandes conglomerados, neste trabalho aparece ao investigar a origem e a forma de operação de uma startup nativa digital criada com a proposta de produzir conteúdo explicativo.

Não foi possível ter acesso a dados oficiais sobre audiência e faturamento, por exemplo, sob a justificativa das empresas de que se trata de estratégia de mercado. Vale lembrar, porém, que o jornalismo não é um negócio como outro qualquer, como mostra Hong (2010), mas uma atividade que se diferencia de outras indústrias na medida em que tem no interesse público sua fonte inesgotável de conteúdo e é permeada pela cultura. Essas qualidades colocam o jornalismo em lugar de destaque na vida social, o que deveria resultar em maior transparência.

Esta pesquisa demandou, assim, a busca de alternativas para entender o Nexo e sua forma de organização. Consultas privadas a profissionais da redação e informações dos fundadores do jornal a outros veículos de mídia ajudaram a construir o estudo de caso, ao lado das análises com base em conteúdos, projetos e de anúncios públicos do jornal capazes de sinalizar suas tendências. Inicialmente foi montado um quebra-cabeça do que é o Nexo, mas para visualizá-lo ainda era preciso compreender seu contexto e o cenário mais amplo do que é o jornalismo nativo digital no Brasil e em outros países. Buscamos então exemplos de outros *players* desse ecossistema composto por atores heterogêneos e em convergência (WIARD, 2019).

Ao mapear o ecossistema de mídia digital, usando pesquisas já realizadas sobre experiências no Brasil (AGÊNCIA PÚBLICA, 2016; SEMBRAMEDIA, 2017), foi possível observar padrões e, ao mesmo tempo, diferenças nas estratégias dos nativos digitais. O primeiro ponto é que, embora seja imediata a associação entre esses veículos e o dinamismo (SALAVERRÍA, 2017) no uso dos recursos digitais disponíveis, na prática essa relação não é automática no Brasil, como já sinalizado por Côrrea e Giacomassi (2018). Localizamos diferentes graus de uso da hipertextualidade, interatividade e recursos multimídia, destacados no Capítulo 2. Mas é interessante perceber como o Nexo se destaca nesse aspecto, ainda que haja espaço para explorar outros conteúdos dinâmicos para além dos formatos e práticas adotados pela *legacy media*.

O financiamento dos nativos digitais revelou-se como aspecto essencial a ser considerado no caso brasileiro. Os veículos utilizam diferentes fontes, boa parte deles investe cada vez mais no apoio da audiência, seja com a assinatura ou com *crowdfunding*, para se sustentar e constroem modelos de resiliência para lidar com um cenário de violência e pressão econômica (GANTER & PAULINO, 2020), mas fica evidente neste estudo como as fundações filantrópicas, a maioria estrangeiras, desempenham um papel significativo no financiamento desse ecossistema. Luminare, Open Society Foundation, Fundação Ford e OAK Foundation são alguns exemplos de instituições que operam ativamente no mercado de mídia brasileiro. Mais do que se preocupar com possíveis interferências editoriais das fundações e dos seus interesses no país, este estudo sinaliza que é preciso pesquisar cada vez mais o impacto dessas instituições no modo de fazer jornalismo, o que demanda análises específicas sobre a interação entre os produtores de conteúdo, nos quais na maioria das vezes não há separação entre o editorial e o comercial, e as portas de entrada desse tipo de fundações no Brasil.

Ao considerar as formas de financiamento observamos ainda a crescente aproximação entre os nativos digitais (e mesmo entre veículos tradicionais) e as empresas digitais que compõem o capitalismo de plataforma. O financiamento das plataformas se intensificou no contexto da pandemia de Covid-19. Google e Facebook, por exemplo, criaram fundos específicos direcionados a empresas de jornalismo. Antes disso, já haviam financiado iniciativas específicas de veículos brasileiros com programas direcionados ao tema. Essa é outra forma de interação que demanda investigações em profundidade porque tem potencial para transformar os modos de produção no jornalismo.

Por fim, merece atenção uma tendência no Nexo que surge com a necessidade de financiamento: a diversificação. Defendemos que o jornal tem operado como um micro conglomerado ao ampliar seus produtos (Nexo Políticas Públicas, Gama etc.) e áreas de atuação (educação e consultoria). Esse processo é marcado no Nexo pela busca de uma perspectiva do usuário na produção de conteúdo, que passa pela forma como o jornal se relaciona com a audiência, permitindo feedbacks do conteúdo produzido. É uma forma de operação próxima à das plataformas digitais (VASUDEVAN, 2020) que usam a observação e os testes, sobretudo a partir da *datificação*, para entender as necessidades e os modos de uso dos seus produtos pelos consumidores. Assim, outro ponto que merece estudos aprofundados seria: em que medida essa perspectiva torna o Nexo competitivo, impacta o seu conteúdo e ao mesmo tempo transforma as práticas do jornalismo que produz?

A crise associada à pandemia de Covid-19 atingiu um setor que já passava por transformações em sua cadeia de produção e enfrentava queda de receitas publicitárias e

demissões em massa de profissionais. Ao mesmo tempo, deixou evidente a importância estratégica do jornalismo e dos produtos que oferece. Os nativos digitais podem sinalizar alguns caminhos durante e pós-pandemia. Precisamos, por isso, nos manter atentos a esses movimentos. Na América Latina, muitas dessas organizações já têm operado para além das fronteiras dos seus países por meio de parcerias e consórcios internacionais. Os nativos digitais, seja em uma perspectiva mais otimista que destaca a inovação e suas potencialidades comunicativas, ou em uma visão mais crítica sobre seu impacto no jornalismo, interessada no fim das barreiras entre negócio e decisões editoriais (HIGGINS JOYCE, 2018), demandam das pesquisas do campo análises que considerem as especificidades culturais, econômicas e institucionais que formam os ecossistemas de mídia latino-americanos, para além das bibliografias sobre experiências de países considerados desenvolvidos. Falamos de uma região que se redemocratizou há poucas décadas e na qual episódios de instabilidade também impactam a economia e a estrutura da mídia, ao mesmo tempo em que abrem espaço para que jornalistas rompam com organizações tradicionais e construam novos caminhos.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Paulo; CAMPOS, Newton. O panorama das aceleradoras de startups no Brasil. CreateSpace Independent Publishing Plataform. 2016. Disponível em <<https://bit.ly/37ZF4C2>>.
- AGÊNCIA PÚBLICA. Conheça Gênero e Número, uma aposta nos dados – e nas mulheres. 2016. Disponível em <<https://bit.ly/3euQ5O7>>. Acesso em 23 de maio de 2020.
- AGÊNCIA PÚBLICA. Mapa do jornalismo independente. 2016. Disponível em <<https://publica.org/mapa-do-jornalismo>>. Acesso em 23 de maio de 2020.
- ALBARRAN, Alan B. *The Media Economy*. New York: Routledge, 2010.
- ALBARRAN, Alan B. Media management and economics research: the first 75 years. In: ALBARRAN, A. B. (Ed.). *Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment* (p. 5-18). New York: Routledge, 2012.
- ALBARRAN, Alan B; CHAN-OLMSTED, Sylvia M.; WIRTH, Michael O. (Ed.). *Handbook of Media Management and Economics*. New York: Routledge, 2006.
- ALVES, Yago M.; BITAR, Marina P. B. Novas formas de financiamento no jornalismo sem fins lucrativos. *Prisma.com*, n. 33, 2017, p. 72-89. Disponível em: <<https://bit.ly/2OGbwAf>>. Acesso em 21 de julho de 2020.
- ANJ. Jornais brasileiros integram projeto de incentivo a assinaturas digitais da WAN-IFRA e Google. 2019. Disponível em <<https://bit.ly/2Vc9YBT>>. Acesso em 23 de junho de 2020.
- ASSIS, Carolina. A Luminate, do grupo Omidyar, está investindo US\$ 920 mil no Nexo. Saiba o que o jornal digital vai fazer com este dinheiro. Knight Center for Journalism into the Americas, 2019. Disponível em <<https://bit.ly/2Z1m025>>. Acesso em 12 maio de 2020.
- BARBOSA, Mariana. Fundador do Ebay faz aposta no Nexo. *Brazil Journal*, 2019. Disponível em <<https://bit.ly/2NpYt5q>>. Acesso em 23 de junho de 2020.
- BARBOSA, Suzana. Agentes de inovação, renovação e de reconfiguração para o jornalismo em tempos de convergência. *Revista Cibercomunicación*, v. 1, n. 1, p. 1–8, 2014.
- BENSON, Rodney. Can foundations solve the journalism crisis? *Journalism*, 19 (8), 1059–1077, 2018.
- BERTOCCHI, D. Startups de Jornalismo: desafios e possibilidades de inovação. *Contemporânea - Revista de Comunicação e Cultura*, v. 15, n. 1, 2017, p. 101-117. DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/1809-9386contemporanea.v15i1.21901>
- BILTEREYST, Daniel. Media Conglomerates. *The International Encyclopedia of Communication*. Wiley-Blackwell, 2012 (2nd edition).

BIRNBAUER, Bill. *The Rise of Nonprofit Investigative Journalism in the United States*. New York: Routledge, 2019.

BROOKE, Nigel; WITOSHYNSKY, Mary (org.). *Os 40 Anos da Fundação Ford no Brasil: uma parceria para a mudança social*. Editora da USP / Fundação Ford: São Paulo, 2002. Disponível em <<https://bit.ly/2Z75ZHO>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

BUSCHOW, Christopher. Why do Digital Native News Media Fail? An Investigation of Failure in the Early Start-Up Phase. *Media and Communication*, Vol 8 (2), 2020, p. 51–61. DOI: <http://dx.doi.org/10.17645/mac.v8i2.2677>

CANNABRAVA, Melissa. Voz das Comunidades lança aplicativo para combater a desinformação sobre a Covid-19. *Voz das Comunidades*, 2020. Disponível em <<https://bit.ly/3fQRaQr>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

CANAVILHAS, João. Webjornalismo: Considerações gerais sobre jornalismo na web. In: FIDALGO, António; SERRA, Joaquim-Paulo (org.). *Informação e comunicação online (vol. I): Jornalismo online*. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2003, p. 63-73. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/canavilhas-joao-webjornal.pdf>>.

CANAVILHAS, João (Org.); ROST, Alejandro; SALAVERRÍA, Ramón; BRADSHAW, Paul. *WebJornalismo: 7 Características que marcam a diferença*. Covilhã: Livros LabCom, 2014.

CANAVILHAS, João. Hipertextualidade: novas arquiteturas noticiosas. In: CANAVILHAS, João (Org.); ROST, Alejandro; SALAVERRÍA, Ramón; BRADSHAW, Paul. *WebJornalismo: 7 Características que marcam a diferença*. Covilhã: Livros LabCom, 2014.

CAPELAS, Bruno; WOLF, Giovana. Google lança iniciativas de incentivo ao jornalismo. In: *UOL*, 2019. Disponível em <<https://bit.ly/2BunjhT>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

CAVALCANTI, Anna de Carvalho. Memória e Jornalismo Cultural: análise de enquadramentos temporais no Nexo Jornal. *XXVIII Encontro Anual da Compós*. Porto Alegre: PUC-RS, 11- 14 de junho de 2019. Disponível em <<https://bit.ly/2NloHpl>>.

CNE. Parecer 39/2013, Câmara de Ensino Superior do Conselho Nacional de Educação de 27 de setembro de 2013. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação de Jornalismo

CORRÊA, Elizabeth S.; GIACOMASSI, Fernanda. Inovações no Jornalismo para além das tecnologias digitais. *Líbero*, v. 21, n. 41, jan./jun. 2018. Disponível em: <http://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/view/920>

CORSALETTE, Conrado. Encontro com Conrado Corsalette. Vídeo online (58 min). In: *REVISTA E SESC*, 2019. Disponível em <<https://bit.ly/2YXh26s>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

COUTO, Marlen B. *Crowdfunding e jornalismo: um estudo de caso do financiamento coletivo de projetos noticiosos na plataforma Catarse*. Trabalho de Conclusão de Curso

(Graduação) - Faculdade de Comunicação Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2015. 63 f.

DEUZE, Mark; WITSCHGE, Tamara. Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, Feb. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1464884916688550>

DEUZE, Mark. O jornalismo, a vida na mídia e a sociedade empreendedora. *Revista Parágrafo*, São Paulo, v. 2, n.2, p. 4-22, jul/dez 2014.

DE MARCHI, Leonardo. Como os algoritmos do YouTube calculam valor? Uma análise da produção de valor para vídeos digitais de música pela lógica social de derivativo. *Matrizes*, v. 12, nº 2, 2018, p. 193-215. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v12i2p193-215>

DOYLE, Gillian. *Media Ownership: The economics and politics of convergence and concentration in the UK and European media*. London: Sage, 2002.

ESTARQUE, Marina. *Disciplinas sobre empreendedorismo e gestão chegam aos cursos de jornalismo de universidades brasileiras*. Centro Knight para o Jornalismo nas Américas, 2017. Disponível em <<https://bit.ly/3fSXwyN>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

FELITTI, Guilherme; CORRÊA, Elizabeth S. O crowdfunding no Brasil: Configuração de um canal midiático ou uma simples modalidade econômica. In: MOREIRA, S. V. (org.). *Indústria da Comunicação no Brasil: Dinâmicas da academia e do mercado*. Rio de Janeiro: UERJ, 2015.

FERRUCCI, Patrick; NELSON, Jacob L. The news advertisers: how foundation funding impacts Journalism. *Media and Communication*, Vol. 7, Issue 4, 2019, p. 45-55. DOI: <http://dx.doi.org/10.17645/mac.v7i4.2251>

FÍGARO, Roseli. Jornalismo e Trabalho de Jornalistas: desafios para as novas gerações no século XXI. *Revista Parágrafo*, 2 (2):23-37, 2014.

FÍGARO, Roseli; NONATO, Cláudia & KINOSHITA, Jamir. Jornalistas em arranjos econômicos independentes de corporações de mídia: métodos e análises iniciais. Intercom – 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba (PR), 04 a 09/09/2017.

FIGARO, Roseli; SILVA, Ana F. M. A comunicação como trabalho no capitalismo de plataforma: o caso das mudanças no jornalismo. *Revista Contracampo*, v. 39, 2020, p. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.22409/contracampo.v39i1.38566>

FOLHA DE S. PAULO. *Jota vence prêmio de melhor startup de informação digital do mundo*. 2019. Disponível em <<https://bit.ly/3es3ZAo>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

FUNDAÇÃO FORD. Our work around the world: Brazil. 2020. Disponível em <<https://bit.ly/30tuW0Z>>. Acesso em 21 de julho de 2020.

GANTER, Sarah Anne; PAULINO, Fernando Oliveira. Between Attack and Resilience: The Ongoing Institutionalization of Independent Digital Journalism in Brazil. In: *Digital Journalism*, 2020.

GROHMANN, Rafael N. O trabalho do jornalista a partir dos processos comunicacionais e produtivos: dimensões teóricas em cenário de flexibilização e tensionamentos identitários. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, v. 13, n. 1, jan.-jun., 2016, p. 6-18. DOI: <https://doi.org/10.5007/1984-6924.2016v13n1p6>

HIGGNS JOYCE, Vanessa de Macedo. Independent Voices of Entrepreneurial News: Setting a New Agenda in Latin America. In: *Palavra Clave*, 21 (3), 2018, p. 710-739. DOI: 10.5294/PACLA.2018.21.3.4

HUGHES, Sallie; MOREIRA, Sonia V. Preparando o cenário: dos obstáculos aos riscos e resiliência no jornalismo latino-americano. *Lumina*, v. 13, p. 1-10, 2019. DOI: <https://doi.org/10.34019/1981-4070.2019.v13.27765>

HOEWELL, Gabriel Rizzo. *A configuração da informação no contexto da convergência jornalística: uma análise do Nexo*. Dissertação de mestrado - Programa de Pós-graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018, 186 f.

HONG, Ah Reum. A Review of Diversification Performance of Media Conglomerates. *International Journal of Arts and Sciences*, 3 (8), 2010, p. 469-486.

LENZI, Alexandre. Em busca do jornalismo nativo digital. In: VILELA, Matheus D.; BRESSAN JÚNIOR; Mário A. (Org.). *Conexões digitais e convergentes: sentidos, afeto e cultura*. Palhoça: Ed. Unisul, 2019.

LEVIN, Teresa. No Rio, Voz das Comunidades expande atuação. *Meio & Mensagem*, 2017. Disponível em <<https://bit.ly/31alqS9>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

LIMA JUNIOR, Walter. T.; ROSA, André. Habilidades tecnológicas e ensino superior em Jornalismo no Brasil: observação das exigências contemporâneas e seu contraste com as grades curriculares. *E-Compós* v. 18, 2015, p. 1-22. DOI: <https://doi.org/10.30962/ec.1117>

LIMA JUNIOR, Walter. T. Jornalismo computacional em função da “Era do Big Data”. *Líbero*, v. 14, n. 28, 2011, p. 45-52.

LORENZI, Rodrigo H. L. A visualização de informação na seção “Gráfico”, do jornal Nexo. 40º Congresso da INTERCOM, Curitiba (PR), 2017. Disponível em <<https://bit.ly/2CrPFtx>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

LUBIANCO, Júlio. Fundo de capital de risco investe em startup de jornalismo de olho em ferramenta capaz de gerar insights sobre os Três Poderes. Centro Knight para o Jornalismo nas Américas, 2019. Disponível em <<https://bit.ly/2Z27IDQ>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

LUEPKER, Emily. Newsmakers: Paula Miraglia gives news an academic view. Google News Initiative. Disponível em <<https://bit.ly/2AVASqV>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

MANCINI, Leonardo; VASCONCELLOS, Fabio. Jornalismo de Dados: conceito e categorias. *Revista Fronteiras – estudos midiáticos* no. 18 (1), p. 69-82, janeiro/abril 2016. DOI: 10.4013/fem.2016.181.07

MARCONDES, Dal. Agência Pública lança programa de apoio recorrente. In: *Agência Envolverde Jornalismo*, 2019. Disponível em <<https://bit.ly/2NpPIbz>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

MATTELART, Armand e Michèle. *História das teorias da comunicação*. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

MATEOS, J.; BARAÇAL, K; MEO, I. Nexo Jornal e G1: o ciberjornalismo na grande imprensa e na imprensa alternativa. In: 40º Congresso da INTERCOM, Curitiba (PR), 2017. Disponível em <<https://bit.ly/3fR9N6N>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

MIRAGLIA, P. Festival 3I. “Nexo: Gestão”. #Festival3i - Dia 1, Rio de Janeiro, 2017. Vídeo online (9h45min). Disponível em <<https://bit.ly/2NpVREE>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

MOM. Monitor de Propriedade de Mídia. 2018. Disponível em <<https://brazil.mom-rsf.org/br>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

MOREIRA, Sonia V. Sobre a invisibilidade da geografia na comunicação. 32º Congresso da INTERCOM, Curitiba (PR), 2009. Disponível em <<https://bit.ly/2Z0zHyl>>.

MOREIRA, Sonia V. Geografias da Comunicação, uma disciplina. In: 40º Congresso da INTERCOM, Curitiba (PR), 2017. Comunicação, memórias e historicidades. São Paulo: Intercom, 2017. v. 1. p. 1-16.

MOREIRA, Sonia V. Media Ownership and Concentration in Brazil. In: NOAM, Eli M. (Ed.). *Who Owns the World's Media?* New York: Oxford University Press, 2016, p. 606-633.

MOREIRA, Sonia V.; COUTO, Marlen B. Os novos donos da mídia no Brasil: convergência de mídia e de telecomunicações. In: *Pensamiento crítico latinoamericano y los desafíos de la contemporaneidad*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Peru, 2014.

MOREIRA, Sonia V.; LAGO, Claudia. Journalism Education in Brazil: Developments and Neglected Issues-Curriculum Guidelines and Reality. *Journalism & Mass Communication Educator*, vol. 72, Issue 3, Sep. 2017, p. 263-273. DOI: <https://doi.org/10.1177/1077695817719609>

MEDITSCH, Eduardo B. V. No Brasil, ensino de jornalismo retoma a identidade. In: *Revista Latinoamericana de Ciencias de La Comunicación*, v. 14, n. 27 (2017), p. 100-111.

NATIVOJOR. *O investimento do Nexo Jornal em inteligência de mercado e diversificação de receitas*. 2019. Disponível em <<https://bit.ly/3hUVMXv>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

NEXO. Site com conteúdo jornalístico. Disponível em <www.nexojornal.com.br>. Acesso em 26 de jul. 2019.

NICHOLLS, T.; SHABBIR, N.; NIELSEN, R. K. *Digital-born news media in Europe*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2016. Disponível em <<https://bit.ly/2NmPKAT>>. Acesso em 12 de maio de 2020.

NIELSEN, Rasmus K.; GANTER, Sarah A. Dealing with digital intermediaries: A case study of the relations between publishers and platforms. In: *New Media and Society*, vol. 20, Issue 4, 2018, p. 1600-1617. DOI: <https://doi.org/10.1177/1461444817701318>

NOAM, Eli M. Who Owns the World's Media? In: *Media Concentration and Ownership around the World* (Ed.). New York: Oxford University Press, 2016.

NOAM, Eli M. *Beyond the Mogul: From Media Conglomerates to Portfolio Media*. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3foawg1>>. Acesso em 14 de julho de 2020.

OAK FOUNDATION. Contributing to a just, fair and secure society for everyone, 2020. Disponível em <<https://bit.ly/2CnUVyz>>. Acesso em 11 de julho de 2020.

OWERS, James; CARVETH, Rod; ALEXANDER, Alison. An introduction to Media Economics Theory and Practice. In: ALEXANDER et al. *Media Economics - Theory and Practice*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

PACETE, Luiz Gustavo. Após investimento, Nexo aposta em diversificação. In: *Meio & Mensagem*, 2019. Disponível em <<https://bit.ly/3i5Xiq6>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

PODER 360. *Digital melhora, mas circulação de jornais ainda é menor do que em 2014*. 2020. Disponível em <<https://bit.ly/2Z5U3WG>>. Acesso em 8 de maio de 2020.

ROSENSTIEL, Tom; BUZENBERG, William; CONNELLY, Marjorie; LOKER, Kevi. Charting new ground: The ethical terrain of nonprofit journalism. In: *American Press Institute*, 2016. Disponível em <<https://bit.ly/2WqF0GN>>. Acesso em 16 de julho de 2020.

ROST, Alejandro. Interatividade: Definições, estudos e tendências. In: CANAVILHAS, João (Org.); ROST, Alejandro; SALAVERRÍA, Ramón; BRADSHAW, Paul. *WebJornalismo: 7 Características que marcam a diferença*. Covilhã: Livros LabCom, 2014.

SALAVERRÍA, Ramón. Multimedialidade: informar para cinco sentidos. In: CANAVILHAS, João (Org.); ROST, Alejandro; SALAVERRÍA, Ramón; BRADSHAW, Paul. *WebJornalismo: 7 Características que marcam a diferença*. Covilhã: Livros LabCom, 2014.

SALAVERRÍA, Ramón. Typology of Digital News Media: Theoretical Bases for their Classification. In: *n/Mediterranean Journal of Communication*, vol. 8 (1), 2017, p. 19-32. DOI: <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.2>

SALAVERRÍA, Ramón. "Digital journalism: 25 years of research. Review article". In: *El profesional de la información*, v. 28, n. 1, 2019, e280101. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.01>

SALAVERRÍA, Ramón. Exploring Digital Native News Media. In: *Media and Communication* (ISSN: 2183-2439), Volume 8, Issue 2, 2020, p. 1-4. DOI: <http://dx.doi.org/10.17645/mac.v8i2.3044>

SCOTT, Martin; BUNCE, Mel; WRIGHT, Kate. Foundation funding and the boundaries of journalism. In: *Journalism Studies*, 20 (14), 2019, p. 2034-2052. DOI: <https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1556321>

SEMBRAMEDIA. *Ponto de inflexão: impacto, ameaças e sustentabilidade: um estudo dos empreendedores digitais latino-americanos*. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2KX4eI6>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

SILVA, Geilson dos Santos. Jornalismo Alternativo e Financiamento – Contribuições de uma Pesquisa de Mestrado. In: *Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, Belém, 2019.

SINDICATO DOS JORNALISTAS PROFISSIONAIS DE SÃO PAULO. *Empresas se aproveitam de MP 936 e forçam redução de salários*. 2020. Disponível em <<https://bit.ly/3hXvIeA>>. Acesso em 8 de maio de 2020.

SJOVAAG, Helle. Journalistic Autonomy - Between Structure, Agency and Institution. In: *Nordicom Review*, 34, Special Issue, 2013, p. 155-166,3.

SPINELLI, Egle M. e CORRÊA, Elizabeth S. Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas. In: *Comunicação & Inovação*, PPGCOM/USCS: v. 18, n. 36 (73-88) jan-abr 2017.

STRANO, Salvador. Grupo Nexo lança a revista digital Gama. In: *Meio & Mensagem*, 2020. Disponível em <<https://bit.ly/2AUwKHF>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

TEJEDOR, Santiago; VENTÍN, Augusto; CERVI, Laura; PULIDO, Cristina; TUSA, Fernanda. Native Media and Business Models: Comparative Study of 14 Successful Experiences in Latin America. In: *Media and Communication*, Vol 8, Issue 2, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.17645/mac.v8i2.2712>

THORSEN, Einar; JACKSON, Daniel. Seven Characteristics Defining Online News Formats. In: *Digital Journalism*, 6 (7), 2018, p. 847-868. DOI: <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1468722>

UNESCO. *Model Curricula for Journalism Education for Developing Countries & Emerging Democracies*. Paris: UNESCO, 2007.

VASUDEVAN, Krishnan. Design of Communication: Two Contexts for Understanding How Design Shapes Digital Media. In: *Journalism & Mass Communication Quarterly*, vol. 97 (2), 2020, p. 453-468. DOI: <https://doi.org/10.1177/1077699020916427>

VIEIRA, Livia de Souza. Trajetória do Nexo Jornal demonstra força do relacionamento com o público e sugere segmentação para o futuro das redações. In: *Farol Jornalismo*, 2019. Disponível em <<https://bit.ly/2Vg3p1g>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

VIRI, Natalia; SAMOR, Geraldo. No JOTA, um modelo de negócios para a 'nova mídia'. In: *Brazil Journal*, 2018. Disponível em <<https://bit.ly/2BvBjYK>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

VOLT DATA LAB. *A Conta dos Passaralhos: Um panorama sobre demissões de jornalistas nas redações do Brasil desde 2012*. 2018. Disponível em <<http://passaralhos.voltdata.info/>>. Acesso em 12 de maio de 2020.

WALTZ, Igor. As vozes do Voz das Comunidades: considerações sobre polifonia e dialogismo no discurso da imprensa comunitária. *Revista Fronteiras – estudos midiáticos*, 19 (2), p. 221-232, maio/agosto 2017. DOI: 10.4013/fem.2017.192.07

WIARD, Victor. News Ecology and News Ecosystems. In: *Oxford Research Encyclopedia of Communication*, 2019.

WINCH, Rafael R.; BORELLI, Viviane. Sentidos sobre o jornalismo investigativo no discurso de reportagens da Agência Pública. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, vol. 12 nº 2, julho- dezembro 2015. DOI: <https://doi.org/10.5007/1984-6924.2015v12n2p264>

YIN, Robert K. *Estudo de caso - Planejamento e Métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.