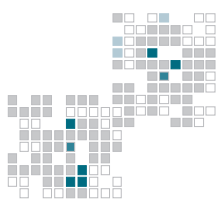


# NOVOS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS NO JORNALISMO BRASILEIRO: INICIATIVAS NATIVAS DIGITAIS NO SETOR AMBIENTAL

NEW ORGANIZATIONAL ARRANGEMENTS IN BRAZILIAN JOURNALISM: DIGITAL NATIVE BRANDS IN THE ENVIRONMENTAL SECTOR

*NUEVOS ARREGLOS ORGANIZACIONALES EN EL PERIODISMO BRASILEÑO: INICIATIVAS NATIVAS DIGITALES EN EL SECTOR AMBIENTAL*

240



## Egle Müller Spinelli

■ Docente do curso de graduação em Jornalismo e do Programa de Pós-graduação em Comunicação e Práticas de Consumo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP). Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (ECA-USP).

■ E-mail: [egle.spinelli@espm.br](mailto:egle.spinelli@espm.br)

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender as novas estruturas de projetos nativos digitais com temas específicos para nichos de mercado e a forma como os processos colaborativos impulsionam novos modelos de negócios no jornalismo. Para esta pesquisa foram definidas três organizações jornalísticas especializadas na área de sustentabilidade e meio ambiente, no Brasil: Envolverde, InfoAmazonia e Ambiental Media. Os resultados preliminares indicam que as empresas informativas estudadas apresentam: equipe reduzida; gestão feita por jornalistas; nicho de mercado; equipe multidisciplinar; núcleos de colaboração para projetos específicos; e diferentes canais de receita.

**PALAVRAS-CHAVE:** NATIVOS DIGITAIS; ESTRUTURA ORGANIZACIONAL; JORNALISMO AMBIENTAL; COLABORAÇÃO.

## ABSTRACT

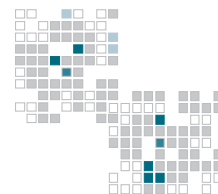
The purpose of this work is to understand the new structures of digital native projects with specific themes for market niches and how collaborative processes drive new business models in journalism. For this research three journalistic organizations specialized were defined in the area of sustainability and environment in Brazil: Envolverde, InfoAmazonia and Ambiental Media. The preliminary results indicate that the informative companies studied present: few employees; management by journalists; market niche; multidisciplinary team; collaboration hubs for specific projects; and different revenue channels.

**KEYWORDS:** DIGITAL NATIVES; ORGANIZATIONAL STRUCTURE; ENVIRONMENTAL JOURNALISM; COLLABORATION.

## RESUMEN

Este estudio pretende comprender las nuevas estructuras de proyectos nativos digitales con temáticas específicas para nichos de mercados y cómo los procesos colaborativos impulsan nuevos modelos de negocio. Para esta investigación se definieron tres organizaciones periodísticas especializadas en el área de sostenibilidad y medio ambiente en Brasil: Envolverde, InfoAmazonia y Ambiental Media. Los resultados preliminares apuntan que las empresas informativas estudiadas presentan: pocos empleados; gestión realizada por periodistas; mercado de nicho; equipo multidisciplinar; núcleos de colaboración para proyectos específicos; y diferentes canales de ingresos.

**PALABRAS CLAVE:** NATIVOS DIGITALES; ESTRUTURA ORGANIZACIONAL; JORNALISMO AMBIENTAL; COLABORACIÓN.



## 1. Introdução

As transformações proporcionadas pelas tecnologias digitais no jornalismo impulsionam dois movimentos simultâneos: a necessidade de reconfiguração do modelo de negócio nas empresas tradicionais de mídia e o surgimento de novas iniciativas jornalísticas. Este estudo está focado na segunda possibilidade, em que jornalistas fora das grandes corporações midiáticas conseguem estruturar seus próprios negócios informativos a partir de pressupostos mais realistas, de baixo custo, formados por uma pequena redação e que buscam um modelo de negócio que viabilize o projeto a longo prazo (Santamaría, 2014)

Para sobreviver no ambiente digital, muitas empresas estabelecem gestões feitas por jornalistas, equipes enxutas e multidisciplinares, focando sua redação em temáticas específicas para nichos de mercado, diversificando suas fontes de receitas e processos colaborativos. O relatório produzido pelo Tow Center for Digital Journalism, junto à Columbia Journalism School, da Universidade de Columbia, denominado “Post-industrial journalism” (Anderson; Bell; Shirky, 2013) ressaltou que as empresas tendem a ser menores, já que virou uma prática comum “fazer mais com menos”. Jornalistas que trabalhavam em grandes corporações de mídia passaram a empreender em seus próprios negócios, levando conhecimentos, contatos e fontes relativas a determinada área de especialização, fortalecendo um campo segmentado de atuação (Picard, 2013). Segundo Spinelli e Saad (2017, p.82) “os negócios precisam ser readaptados a partir da formação de uma cultura organizacional que seja construída e evolua na direção dos valores mutantes requisitados por uma sociedade digitalizada”.

Assim, novos modelos de negócio são constituídos conforme os valores demandados por uma rede de atores que se interessam e se mobilizam a favor de um tema relevante e necessário à sociedade. Esse processo se dá desde a estrutura

organizacional, as rotinas de trabalho jornalístico e o desenvolvimento de produtos e serviços até parcerias e colaboração com profissionais, empresas, instituições, organizações e públicos. “O trabalho multidisciplinar e colaborativo deve começar pela redação, de onde deve fluir o novo conjunto de competências organizacionais” (Anderson; Bell; Shirky, 2013, p.51). Assim, cultivar a capacidade de colaboração dentro das empresas – com tecnologias, parceiros e público – é um posicionamento imprescindível para poder lidar com diferentes competências, que vão desde narrar acontecimentos até gerir modelos de negócios sustentáveis para o setor.

O ecossistema, na área jornalística, é mutável e exige alta capacidade de adaptação. As organizações jornalísticas se estruturaram para atender a demanda e a necessidade dos leitores na era digital. Para isso, precisam ter flexibilidade e criar alternativas de negócio que sustentem e rentabilizem o serviço oferecido, sem perder a qualidade da informação e os valores intrínsecos às organizações. Muitas iniciativas estabelecidas no ambiente digital se ajustam a novos processos comunicacionais e reorganizam novas relações internas e externas de trabalho, com foco em um nicho de mercado e diversificação de fontes de receitas. Exemplos no Brasil que se enquadram nessas categorias são as organizações jornalísticas que produzem conteúdo informativo na área de sustentabilidade e meio ambiente, as quais são objetos desta pesquisa: Envolverde<sup>1</sup>, InfoAmazonia<sup>2</sup> e Ambiental Media<sup>3</sup>.

Este estudo pretende compreender as novas estruturas organizacionais midiáticas, o desenvolvimento de projetos com temáticas específicas para nichos de mercado e a possibilidade de processos colaborativos impulsionarem novos modelos de negócio. Para tanto, a metodologia em-

1 Disponível em: <<http://envolverde.cartacapital.com.br>>.

2 Disponível em: <<https://infoamazonia.org>>.

3 Disponível em: <<https://ambiental.media/site>>.

pregada é qualitativa e descritiva, fundamentada em três procedimentos: revisão bibliográfica; levantamento de dados dos projetos a partir de informações disponíveis nos sites e de entrevistas semiestruturadas com os jornalistas gestores responsáveis pelos projetos estudados; e análise das informações coletadas conforme as categorias estabelecidas – estrutura organizacional, gestão dos projetos, formação de equipes, redes de colaboração e geração de receitas.

## 2. Estruturas organizacionais midiáticas

Segundo o relatório que aborda o conceito de jornalismo pós-industrial (Anderson; Bell; Shirkly, 2013), as organizações jornalísticas terão cada vez menos receita e participação de mercado. Se quiserem se manter ou mesmo aumentar sua relevância precisarão explorar novos métodos de trabalho e processos viabilizados pelas mídias digitais para gerar fontes de receitas diversas à produção do jornalismo.

A estrutura organizacional concentra as decisões de divisão e coordenação do trabalho. Também define não apenas as atribuições específicas, mas o modo como devem estar interligados os diversos grupos de interesse. Segundo Mintzberg (1995, p.10) a “estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação dessas tarefas”. E ainda, de acordo com Hall (2004), a estrutura de uma organização é um meio complexo para ser controlado, que se recria e produz continuamente ao interagir com as mudanças do ambiente em que está envolvida, por isso é dinâmica e mutável.

As empresas instauradas no ambiente digital apresentam estruturas de organização representadas por sistemas abertos que

*competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo, onde processam insu-*

*mos e geram produtos, administram pressões e apoios, dependem da credibilidade que vão construindo, exigindo delas enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade (Milani; Mosquin; Michel, 2009, p.5).*

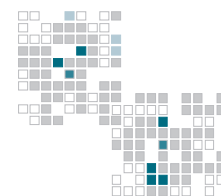
As estruturas se formam e são reorganizadas em um meio complexo de controle, constantemente produzido e recriado na interação, que é responsável por moldar essas ações (Hall, 2004).

A compreensão da estrutura organizacional de uma empresa informativa faz que o jornalista reconheça a importância do desenho organizacional para a concretização dos objetivos da empresa e tenha o conhecimento das ferramentas básicas e interações necessárias para estruturá-la (González, 2016, p.103). Compreender o trabalho que precisa ser feito (Christensen; Skok; Allworth, 2012) e os produtos e serviços necessários e relevantes para os parceiros, colaboradores e público são questões que os gestores de empresas informativas precisam levar em conta para implementar adaptações dentro da organização. Dessa forma, consegue-se que uma equipe enxuta e multidisciplinar desenvolva formas de pensar e trabalhar para agregar valor em uma área segmentada de mercado.

## 3. Jornalismo especializado e de nicho

No caso da especialização, Picard (2013) explica que as organizações com conteúdo personalizado e segmentado são as que melhor fidelizam o nicho de mercado.

*Na internet, os meios de comunicação de informação geral têm sido incapazes de cobrar pelo seu uso, porém os fornecedores de notícias e materiais especializados tiveram maior sucesso, porque os seus valores são considerados mais relevantes para grupos específicos (Picard, 2013, p.109).*



Nos estudos sobre Cauda Longa, Chris Anderson (2006) aponta que o espaço virtual potencializa a valorização de mercados de nicho no ambiente digital em detrimento do mercado de massa. Em um ecossistema digital no qual qualquer pessoa ou instituição podem produzir e compartilhar conteúdo, não são apenas os meios de comunicação tradicionais que disseminam informação. Esta fragmentação do mercado no jornalismo impulsiona o desenvolvimento de iniciativas que estabeleçam uma conexão de valor com seu público, principalmente por focarem em determinada temática especializada. Esses empreendimentos formam redes de interação entre produtores, colaboradores, parceiros e público para estabelecer fluxos de receita a partir de assuntos de interesse comum.

Guadalupe (2016) ressalta que uma alternativa para empresas pequenas é optar pela especialização para nichos de mercado. Para identificar nichos ideais de trabalho é preciso se ater a uma série de condições, como: “a) tamanho e poder de crescimento; b) potencial de crescimento; c) não ter interesse para os competidores em potencial; d) e ter habilidade e recursos requeridos para servir ao nicho de forma superior” (Guadalupe, 2016, p.74).

A implementação de uma rede de conexão impulsionada por um mercado de nicho envolve produtos e serviços segmentados, que podem ser ampliados quando existe a formação de uma comunidade interessada em determinado assunto ou temática.

*O nicho relaciona-se com muitos campos de discussão diferentes. Para muitos dentro do jornalismo, o nicho se relaciona com o conteúdo de interesse limitado que atende ao público de interesse específico. Como solução para o ambiente de negócios em mudança, Bowman & Willis (2005) preveem uma mudança de conteúdo de massa para personalizado, esti-*

*mulando e facilitando comunidades de criação de conteúdo (Cook; Sirkkunen, 2013, p.64, tradução nossa).*

Ao focar em nichos, muitas das empresas informativas se especializam em questões sociais, como meio ambiente e sustentabilidade, fator que fortalece a responsabilidade social agregadora de valor às empresas e impulsiona processos colaborativos que beneficiam a sociedade.

*A responsabilidade social está na própria essência das empresas jornalísticas e, se é a sua missão, já estão cumprindo sua faceta de responsabilidade social. Mas, por outro lado, as empresas de informação, pelo simples fato de serem empresas, têm uma obrigação social como qualquer outra empresa: devolver à sociedade o que a sociedade lhes dá; ser um agente construtivo no ambiente em que realizam sua atividade, buscando seu aprimoramento e seu desenvolvimento social, atuando no habitat global em que desenvolvem sua atividade para melhorá-lo (Gamero, 2016, p.211).*

#### **4. Processos colaborativos nos modelos de negócios**

A estrutura da organização e o trabalho em colaboração afetam a maneira como a empresa executa atividades na solução de problemas comuns (Christensen; Skok; Allworth, 2012; Barañano, 2005). Os processos colaborativos tornam as empresas informativas mais maleáveis diante das mudanças e melhorias necessárias para a adaptação a um ambiente digital em constante mutação.

Tapscott e Williams (2008, p.18) discorrem sobre a promessa de processos colaborativos como uma produção conjunta que aproveita habilidade e inteligência dos envolvidos de forma mais eficiente. Os autores também enfatizam o conhecimento coletivo resultante de redes horizontais de participantes, o que pode ser muito mais efetivo do que o processo comunicacional de única via

utilizado anteriormente pelas grandes empresas de mídia, fundamentado em velhos hábitos em que poucos detinham os recursos para produção e distribuição de conteúdos.

Em um processo de comunicação colaborativa entre equipes fixas e jornalistas autônomos existe a consolidação de relacionamentos produtivos a partir da motivação de seus gestores. Dessa forma, os membros envolvidos solucionam problemas juntos; as ações vêm do desejo de chegar a um resultado conjunto; o diálogo concentra-se em interesses subjacentes complexos; a pesquisa coletiva é usada para descobrir os fatos; existe procura por opções viáveis; a definição dos problemas é uma realização conjunta; e a responsabilidade das decisões são do grupo (Deetz; Irvin, 2008, p.186)

*Se bem utilizada, a figura do autônomo é muito útil para as pequenas empresas terem a possibilidade de obter colaborações especializadas, ou cobertura específica de informações de qualidade, de forma rápida, no momento em que precisam, sem ter que ter custos ociosos. (González, 2016, p.176).*

Os processos de colaboração podem gerar parcerias entre diversos stakeholders, como profissionais, empresas, instituições, organizações e públicos. A partir de uma estrutura organizacional pequena e multidisciplinar, organizações com escopo jornalístico e foco em um nicho de atuação podem se estabelecer a partir da criação de modelos de negócios variáveis que gerem valor e receitas para a perenidade da marca jornalística.

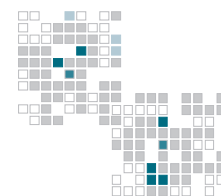
George Brock (2013) aponta algumas questões primordiais, que vão de encontro aos pontos estudados nesta pesquisa ao pensar em modelos de negócio e na estrutura organizacional das empresas informativas, sendo elas: uma promessa clara e distinta de valor; uma organização enxuta, que só aumenta de forma cautelosa; diversidade de

fontes de receitas; além de um público-alvo de nicho servido por informações provenientes de diferentes sites, colaboradores e parcerias.

## **5. Estudos Realizados: Envolverde, InfoAmazonia e Ambiental Media**

A partir de uma investigação exploratória e qualitativa, buscou-se elencar iniciativas nativas digitais jornalísticas especializadas na área de sustentabilidade e meio ambiente como forma de estabelecer algumas categorias que permitissem compreender como empresas jornalísticas são estruturadas e sustentadas no ecossistema digital. As empresas foram escolhidas por apresentar procedimentos similares, segundo os seguintes critérios: 1) meios que apresentam uma estrutura organizacional pequena; 2) gestão realizada por jornalistas; 3) estruturam equipes multidisciplinares conforme a necessidade do projeto; 4) formam redes de colaboração e parcerias; 5) buscam fontes de receitas diversificadas.

Conforme esses critérios, foram selecionados três projetos. O primeiro é a Envolverde, uma organização não governamental (ONG) social, institucionalizada como um instituto, especializada em temas que versam sobre desenvolvimento sustentável e meio ambiente. A empresa iniciou suas atividades na internet em 1998 e é considerada, segundo estudo da Sembra Media (Lafontaine; Breiner, 2017), o mais antigo projeto de jornalismo nativo digital em operação no Brasil. O segundo é o InfoAmazonia, uma iniciativa que surgiu em 2012 e representa tanto um veículo de mídia independente como uma organização não governamental com ações de capacitação e desenvolvimento de tecnologia. Seu objetivo, em ambas as áreas de atuação, é difundir dados e notícias sobre a Amazônia, a maior floresta tropical do mundo. O terceiro caso é a Ambiental Media, uma iniciativa mais recente, lançada em 2017 e focada na divulgação do jornalismo socioambiental com objetivo de levar ciência para



o público geral e fortalecer um senso de comunidade entre profissionais de mídia e membros da academia.

Com relação à estrutura organizacional, a Envolverde, por ser o projeto mais antigo analisado, já passou por dezenas de modelos organizacionais: desde uma grande redação, com 40 profissionais contratados no regime celetista (CLT), até uma estrutura completamente virtual, em que profissionais independentes em todo o Brasil contribuía editorialmente, trazendo oportunidades de negócios e apoiando a iniciativa, inclusive com doações. Segundo Dal Marcondes (2018), jornalista idealizador do projeto e diretor executivo, hoje a Envolverde é composta por duas frentes:

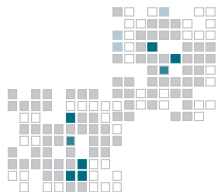
*1) núcleo executivo composto por profissionais, com foco na coordenação editorial, geração de oportunidades, definição de projetos e gestão da marca; 2) conselho editorial formado por profissionais com experiência em diversas áreas ligadas ao jornalismo e à sustentabilidade.*

O InfoAmazonia se estabelece como iniciativa sem natureza jurídica, que utiliza a parceria com outras organizações para desenvolver seus projetos. Inicialmente, foi um projeto concebido pelo O ECO – uma organização sem fins lucrativos que também realiza cobertura de pautas sobre o meio ambiente – e hoje está ligado à Internews, uma organização não governamental americana. O projeto utiliza e se beneficia de uma estrutura organizacional pequena, coordenada por Gustavo Faleiros em parceria com James Fahn, diretor da Internews. Conforme os projetos são realizados, é estabelecida uma rede de colaboradores, que envolvem equipe de desenvolvimento, reportagem, análise de dados e grupos focados em tecnologia. Assim, é composto por uma rede de organizações e jor-

nalistas que planejam e desenvolvem iniciativas conforme a demanda dos trabalhos.

A Ambiental Media é uma empresa jurídica que faz as operações financeiras dos seus projetos. Apresenta uma estrutura pequena, que tem como núcleo central três figuras principais: o jornalista Thiago Medaglia, editor e gestor do projeto; o fotógrafo e desenvolvedor web Flavio Forner, responsável pela parte técnica; e o publicitário Felipe Valente, coordenador de relacionamento e mídias sociais. Os responsáveis fazem contratação temporária com profissionais especializados e pesquisadores segundo a dimensão dos projetos realizados. A Ambiental Media não é um canal de jornalismo produzido direto para o público. Atualmente, tem como objetivo fazer a conexão entre a academia e a imprensa para comunicar ciência, transformando o conteúdo científico em um formato mais atrativo para ser distribuído gratuitamente para a imprensa.

As três iniciativas analisadas foram concebidas por jornalistas que apresentam, em sua trajetória, experiência tanto na temática abordada como na gestão de projetos, o que lhes confere legitimidade e credibilidade para estabelecer uma rede de conexões com parceiros e aglutinar recursos institucionais e humanos qualificados. Esses conhecimentos constituem saberes valiosos, que favorecem a sustentabilidade dos meios emergentes. A Envolverde foi criada por Dal Marcondes, jornalista que trabalhou em veículos de mídia tradicional e já ganhou vários prêmios relacionados ao exercício do jornalismo com foco em sustentabilidade. Tem especialização em ciências ambientais e é integrante da Rede Brasileira de Jornalismo Ambiental (RBJA). A gestão da Envolverde é feita pelo jornalista com apoio de outros profissionais, como um administrador de empresas e uma pedagoga. O InfoAmazonia é coordenado pelo jornalista Gustavo Faleiros, que possui mestrado em política ambiental, trabalhou no jornal Valor Econômico, foi editor executivo do



portal de notícias sobre meio ambiente O Eco e coordenador da Earth Journalism Network, além de bolsista Knight do Centro Internacional de Jornalistas (ICFJ). Faleiros é responsável por gerenciar o InfoAmazonia e estabelecer parcerias, que fornecem condições financeiras e administrativas para o desenvolvimento dos projetos do canal. O terceiro caso estudado, a Ambiental Media, tem como fundador e editor o jornalista Thiago Medaglia, que colabora com o InfoAmazonia, foi diretor editorial na Editora Horizonte, repórter e editor nas revistas (Os Caminhos da Terra e National Geographic Brasil, para a qual ainda é freelancer. Foi bolsista do ICFJ e é pós-graduado em jornalismo empreendedor pela City University de Nova York.

A formação de equipes especiais e multidisciplinares faz parte da rotina de produção de conteúdos. A Envolverde produz conteúdos tanto editoriais como publicitários, sendo esse último mais uma forma de gerar receitas para a produção jornalística. A maioria dos projetos que envolvem vários profissionais são produções maiores, como a de relatórios e estudos sobre temas específicos, o que demanda a formação de equipes que apresentam as mais diversas competências. Por exemplo, desenvolvem conteúdos sob encomenda para marcas e empresas como a Cartilhas Sebrae de Sustentabilidade<sup>4</sup>, que envolveu 14 publicações sobre sustentabilidade em modelos de negócios específicos, como oficinas mecânicas, padarias, cabeleireiros, agências de publicidade, entre outras. Este tipo de trabalho demanda uma equipe maior, composta por gestores, redatores, editores e designers.

O InfoAmazonia desenvolve projetos especiais multimídia, que também requerem uma equipe multidisciplinar elencada especificamente para a realização do trabalho. Como envolve a produção de notícias interativas a partir do moni-

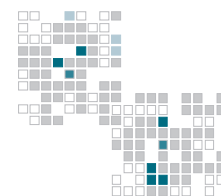
toramento e cruzamento de dados, com o uso de linguagens inovadoras por meio de mapas e visualização de dados, os projetos do InfoAmazonia precisam de profissionais capacitados para lidar com ferramentas, técnicas e abordagens que abrangem trabalhos com texto, foto, vídeo, análise de dados, cartografia, design e programação. Por exemplo, a reportagem “A política do desmatamento”<sup>5</sup> sobre os gastos do governo para combater o desmatamento e preservar a Amazônia, envolveu diversos profissionais como coordenador, pesquisadores, editor, designer, desenvolvedor, analista de dados e editor de vídeo. O mesmo ocorre com os projetos da Ambiental Media, que também utilizam vídeos e visualização de dados para tornar conteúdos científicos mais acessíveis e atrativos para o público. Um exemplo é o projeto jornalístico de visualização de dados “Floresta Silenciosa”<sup>6</sup>, que aborda a devastação da Floresta Amazônica e a importância de políticas públicas voltadas à conservação da biodiversidade. Para sua concepção, uma equipe com profissionais de diversas áreas trabalhou em conjunto para minerar informações e bases de dados para compor mapas, gráficos e infográficos. Entre os profissionais, havia: coordenador, editor, webdesigner (programador frontend), desenvolvedor (programador backend), repórter, redator, fotojornalista, manager de redes sociais, consultor, revisor e tradutor, além de cientistas e assessores de imprensa.

Outro aspecto a ser notado é a formação de redes de colaboração que impulsionam a geração de fontes de receita diversificadas. Dal Marcondes (2018) explica que a Envolverde é organizada em orbitais. “A partir de um núcleo duro, com a equipe de gestão, vão se formando grupos de colaboradores que orbitam o projeto”. Os profissionais fixos desde o início de 2018 são: diretor executivo, diretor administrativo/financeiro,

4 Disponível em: <<http://sustentabilidade.sebrae.com.br/sites/Sustentabilidade>>.

5 Disponível em: <<http://desmatamento.infoamazonia.org/>>.

6 Disponível em: <<http://florestasilenciosa.ambiental.media/>>.





diretor de relacionamento e parcerias, gestor de projetos, gestor de negócios e editor do site. Podem-se elencar 4 orbitais: 1) formada por cerca de 50 organizações e profissionais que, de alguma forma, contribuem com certa regularidade – fazem parte desse orbital os profissionais chamados prioritariamente para colaborar em projetos especiais, que recebem remuneração pelo trabalho; 2) cerca de 100 profissionais e organizações que, de alguma maneira, contribuem, ao menos algumas vezes por ano – são os profissionais que formam o corpo de reserva para grandes projetos que envolvem equipes multidisciplinares; 3) pessoas, profissionais e/ou organizações que reconhecem a relevância do trabalho realizado pela Envolverde e podem apoiar iniciativas ou oferecer suporte caso necessário; 4) leitores do site e/ou seguidores das mídias sociais Facebook (320 mil), Twitter (46 mil) e site (20 mil).

A Envolverde vem passando por profundas transformações desde a metade de 2017, não apenas pelos desafios de um cenário macroeconômico adverso, mas também pela necessidade de se adequar a modelos mais modernos e eficientes de alocação de recursos, geração de renda e gestão de projetos. A partir de uma forte rede de colaboradores e parceiros que são coerentes com a proposta de trabalhar com jornalismo e sustentabilidade, são estabelecidos vários canais geradores de receita, como patrocínios e prestação de serviços de produção de conteúdos. Os materiais produzidos nessa rede são: 1) sites, posts, blogs e veículos de comunicação (Carta Capital, Agência Estado, Eco 21 e Plurale); e 2) relatórios, cases, livros, cartilhas para empresas (Banco Itaú, Banco Santander, Coca-Cola, Sebrae) ou organizações (Carbon Disclosure Project, Sociedade Alemã para Cooperação Internacional (GIZ) e Rede Brasileira de Jornalismo Ambiental). Também realizam eventos nacionais e internacionais e produzem branded content. Dal Marcondes (2017) comenta que a “Envolverde está traba-

lhando para tornar-se um player importante na produção de branded content de marcas, produtos ou serviços ligados à pauta ambiental ou de sustentabilidade”.

O InfoAmazonia é formado por uma rede de organizações e jornalistas que oferecem atualizações constantes dos nove países em que se localiza a Bacia Amazônica. Ele faz parcerias de produção com fundações e instituições que apoiam as temáticas desenvolvidas e distribuem conteúdo para veículos parceiros de publicação em jornais tradicionais como El Espectador (Colômbia) e Correo del Caroní (Venezuela), e em mídias independentes, como os sites de notícias Actualidad Ambiental (Peru), Ojo Público (Colômbia), Amazônia Real (Brasil), O ECO (Brasil) e A Pública (Brasil). Também tem parcerias com agências de financiamento por meio de projetos como Internews, Climate and Land Use Alliance e Fundação Avina. A iniciativa também permite a participação cidadã através do compartilhamento de notícias sobre a Amazônia por meio de um mecanismo na homepage de envio de url ou reportagens para mapear o entendimento global desta região. Essa, contudo, não é a principal finalidade do projeto. O InfoAmazonia estabelece um modelo de negócios que tem como parceiro principal a Internews, uma organização sem fins lucrativos que financia projetos sobre questões que envolvem saúde, meio ambiente, conflito e governança, com intuito de garantir acesso a informações confiáveis e de qualidade para criar mudanças positivas na sociedade. Conforme o projeto executado, a Internews realiza a gestão dos recursos, mas também existem casos em que o financiamento é dado diretamente ao InfoAmazonia, que faz as operações de gestão e operação do trabalho. Segundo Faleiros (2018),

*as fontes de receita são 99% projetos com outras ongs. Já recebemos recursos da Avina, Skoll Foundation, The Pulitzer Center entre outras.*

*São sempre projetos submetidos em concursos ou editais de organizações sem fins lucrativos, esta é a nossa principal fonte de receita.*

A venda de conteúdo também é uma alternativa, mas é uma prática que ainda viabiliza poucos recursos à organização.

A *Ambiental Media* desenvolve projetos em parceria com organizações que trabalham com ciência e estão alinhadas à missão e aos valores da empresa: comunicar questões socioambientais relevantes e transformadoras para a sociedade, elaboradas por centros e instituições de pesquisa e, que muitas vezes, não são apuradas e divulgadas de maneira profunda ou acessível pela grande imprensa. Uma das organizações parceiras é a Rede Amazônia Sustentável (RAS), composta por mais de 30 instituições do Brasil e do exterior. A *Ambiental Media* estabelece parcerias de financiamento com universidades, redes de pesquisa, fundações, associações, sociedades e ongs interessadas em ciência e meio ambiente. Thiago Medaglia (2017) relata que “estes são os parceiros para nossos projetos, nos prestamos serviços para estas organizações que trabalham com ciência para gerar recursos”. Nesse sentido, estabelecem duas frentes de fontes de receitas: 1) produção de conteúdo com projetos de visualização de dados, reportagens multimídia, estudos e análises, mapas, gráficos, infográficos e ilustrações, vídeos para as redes sociais, artigos (escritos por cientistas, editados por jornalistas), edição de arte e design, e-books; e 2) comunicação a partir de policy briefs, web design, apresentações visuais, vídeos, infografia e ilustrações, suporte para organização de eventos (palestras, simpósios, congressos), tradução, gestão de redes sociais, interface com a mídia, identidade visual e relatórios. Vender conteúdo para a grande mídia não faz parte do modelo de negócio da *Ambiental Media*. Dos grandes veículos de comunicação, a iniciativa apenas tem interesse na audiência que

atraem e na proliferação de pautas que podem ser ampliadas a partir do trabalho da *Ambiental*.

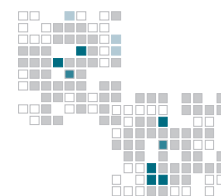
O interessante a ressaltar é que a *Ambiental Media* foi gestada dentro do *InfoAmazonia* e um de seus principais mentores é o fundador do grupo, Gustavo Faleiros. Os primeiros projetos da *Ambiental Media*, como o *Amazônia Extrema* e o *Costure Nature*, foram iniciativas concebidas em parceria com o *InfoAmazonia* a partir da aplicação conjunta para bolsas que viabilizaram os trabalhos.

## 6. Considerações Finais

As iniciativas jornalísticas estudadas apostam em conteúdos exclusivos e na segmentação para se destacar na área sustentabilidade e meio ambiente. Segundo Picard (2013), a empresa que tiver domínio sobre um conteúdo será aquela que irá oferecer o maior valor para os parceiros, colaboradores e audiência.

A partir deste estudo, foi possível constatar que, por serem iniciativas coordenadas e geridas por jornalistas especializados, que acreditam na relevância do jornalismo, elas apresentam modelos de negócio alinhados à missão e aos valores estabelecidos pelos projetos, redesenhados de forma continuada e adaptativa para que sobrevivam ao ambiente digital. O modelo de negócio é constituído, primordialmente, por duas partes: as escolhas a respeito de como a empresa deve operar e as consequências dessas escolhas (Watté, 2013). Para conseguir sobreviver nesse ambiente em constante transformação, os casos estudados apresentam uma estrutura organizacional mínima e multidisciplinar, que se adequa e agrega parceiros e colaboradores conforme a necessidade do trabalho a ser desenvolvido.

Estabelecer uma rede de colaboradores e parceiros é fundamental para viabilizar os projetos a partir de apuração precisa e formatos atraentes que tragam pautas relevantes à sociedade. “O aspecto mais animador e transformador do atual



cenário jornalístico é poder explorar novas formas de colaboração, novas ferramentas de análise e fontes de dados e novas maneiras de comunicar o que é de interesse do público” (Anderson; Bell; Shirky, 2013, p.38).

Os processos colaborativos, que unem diferentes atores em busca de valores comuns, permitem a implementação de um modelo de negócio que sobrevive a partir de diversas fontes de receita e corrobora o que Brock (2013, p.224) pressupõe: “é mais provável que o jornalismo vai ser sustentado ou reestruturado por diferentes tipos de receita e suporte financeiro”.

A partir deste estudo, infere-se que as iniciati-

vas apresentadas se encontram em fases distintas de maturação, mas o ponto que apresentam em comum é a busca por modelos de negócio que combinem processos híbridos fortalecidos por uma estrutura organizacional que impulsiona ações colaborativas como estratégia de geração de receitas. Essa estrutura estimula uma variedade de conexões, interações e parcerias nas atividades de gestão, produção e distribuição de conteúdo, principalmente com atores que geram fontes de receitas – profissionais, empresas, instituições, organizações e públicos –, representando uma alternativa para a perenidade e sobrevivência do jornalismo digital.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Chris. *A cauda longa: a nova dimensão de marketing e vendas, como lucrar com a fragmentação dos mercados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANDERSON, Chris W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos. *Revista de Jornalismo ESPM*, ano 2, n.5, p.30-89, 2013.

BARAÑANO, Ana M. Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. *Revista Brasileira de Inovação*, v.4, n.1, p.57-96, 2005. Disponível em: <<https://bit.ly/2tiVQbY>>. Acesso em: 17 maio 2018.

BROCK, George. *Out of print*. London: Kogan Page, 2013.

CHRISTENSEN, Clayton M.; SKOK, David; ALLWORTH, James. Be the disruptor. *Nieman Reports*, Cambridge, v.66, n.3, p.8-20, 2012.

COOK, Clare; SIRKKUNEN, Esa. What's in a niche? Exploring the business model of online journalism. *Journal of Media Business Studies*, London, v.10, n.4, p.63-82, 2013.

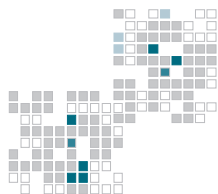
DEETZ, Stanley; IRVIN, Lisa. Governance, stakeholder involvement and new communication models. In: ODUGBEMI, Sina; JACOBSON, Thomas. *Governance reform under real world conditions: citizens, stakeholders, and voice*. Washington, DC: World Bank, 2008. p.163-179.

FALEIROS, Gustavo. Entrevista. [mar. 2018]. Entrevistador: Egle M. Spinelli. São Paulo, 2018.

GAMERO, Javier G. Responsabilidad social de las empresas informativas. In: GAMERO, Javier G. (Coord.). *Empresa informativa XXI: planificación estratégica*. Madrid: Síntesis, 2016. p.211-224.

GONZÁLEZ, Francisco C. Estructura y organización. In: GAMERO, Javier G. (Coord.). *Empresa informativa XXI: planificación estratégica*. Madrid: Síntesis, 2016. p. 103-118.

GONZÁLEZ, Francisco C. Cómo se constituye una empresa. In: GAMERO, Javier G. (Coord.). *Empresa informativa XXI: planificación estratégica*. Madrid: Síntesis, 2016. p.165-180.



- GUADALUPE, Guadalupe A. El modelo de negocio de las empresas informativas. In: GAMERO, Javier G. (Coord.). *Empresa informativa XXI: planificación estratégica*. Madrid: Síntesis, 2016. p. 71-88.
- HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- LAFONTAINE, David; BREINER, James. *Ponto de inflexão – impacto, ameaças e sustentabilidade: um estudo dos empreendedores digitais latino-americanos*. [S. l.]: Sembra Media; Omidyar Network, 2017.
- MARCONDES, Dal. Entrevista. [fev. 2018]. Entrevistador: Egle M. Spinelli. São Paulo, 2018.
- MEDAGLIA, Thiago. Entrevista. [mar. 2018]. Entrevistador: Egle M. Spinelli. São Paulo, 2018.
- MILANI, Nilton C.; MOSQUIN, Estevão S.; MICHEL, Murillo. Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, Garça, ano 8, n.14, p.1-7, 2008. Disponível em: <<https://bit.ly/2tgrS8m>>. Acesso em: 25 fev. 2018.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes. Estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PICARD, Robert. *Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas: porque motivo e como o jornalismo deve mudar para se manter relevante no século XXI*. Porto: Media XXI, 2013.
- SANTAMARÍA, José Vicente García (Ed.). *El negocio de la prensa digital: en busca de un modelo sostenible para los nuevos tempos*. La Rioja: UNIR, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/1RO1NVJ>>. Acesso em: 12 abr. 2018.
- SPINELLI, Egle; SAAD, Elisabeth. Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas. *Comunicação & Inovação*, São Caetano do Sul, v.18, n.36, p.79-94, 2017.
- TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. London: Atlantic Books, 2008.
- WATTÉ, Bruno H. *O modelo de negócios do The New York Times na era da internet: uma referência para a indústria de jornais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/yM3jT1>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

