
Um olhar sob a perspectiva jornalística para o conceito de modelo de negócio ¹

Alexandre Lenzi ²

Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Tubarão, SC

Resumo

A partir de uma revisão bibliográfica que vai além dos estudos de Comunicação e Jornalismo, recorrendo, por exemplo, a autores especialistas na área de gestão, como Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, este artigo traz ideias em torno do conceito de modelo de negócio para a perspectiva das empresas jornalísticas. O objetivo é proporcionar reflexões que contribuam para o debate contemporâneo em que quedas de circulação e de anunciantes fazem grupos de mídia reverem suas estratégias administrativas e comerciais. Uma entrevista com o pesquisador Ramón Salaverría contribui no propósito de aproximar o debate da perspectiva jornalística. Por fim, destaca-se a importância neste processo de uma real inovação, entendendo esta como a disponibilidade para rever e mudar rotinas.

Palavras-chave: modelos de negócios; jornalismo; inovação; empresas jornalísticas.

A lucratividade das empresas jornalísticas não é (e dificilmente voltará a ser) a mesma do que foi no passado. A queda da circulação em papel e conseqüentemente do valor e da participação da publicidade como fonte de renda foi um golpe forte e ainda estão em debate alternativas para rentabilizar o jornalismo on-line. Desta forma, se reconhece que as oportunidades multimídia que a internet traz para as narrativas jornalísticas também encontram obstáculos ao ponto de o tradicional modelo de negócio das empresas jornalísticas, em que a produção de conteúdo é financeiramente sustentada por assinantes e patrocinadores, ser colocado em xeque.

Muito além do contexto jornalístico, no entanto, o conceito de modelo de negócio aparece primeiro no meio acadêmico e ganha espaço no meio empresarial principalmente entre o final da década de 1990 e o início dos anos 2000, impulsionado pelo fenômeno das empresas pontocom. Porém, como demonstra pesquisa de Maria Augusta Rodrigues Orofino (2011) não existe um consenso na literatura sobre um conceito único para definir o que é modelo de negócio, e a maioria dos estudos e pesquisas publicados até agora ainda tiveram o foco no comércio ou negócios realizados na internet.

¹ Trabalho apresentado no GP Conteúdos Digitais e Convergências Tecnológicas, XVIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutor e mestre em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do curso de Jornalismo da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul). E-mail: lenzi.alexandre@gmail.com

Porém, com o surgimento de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), modelos de negócio se tornaram mais complexos, proporcionando o desenvolvimento de novas formas de criação de valor e de transações comerciais entre empresas que têm suas fronteiras expandidas e ampliadas. Por meio de ampla revisão da literatura, a autora aponta ser evidente que o tema modelo de negócio extrapolou suas origens antes restritas ao ambiente virtual passando a abranger também “a representação dos processos de uma empresa ao oferecer valor aos seus clientes por meio de produtos (bens e serviços), definir como obter o lucro e se manter de forma sustentável ao longo de um período de tempo” (OROFINO, 2011, p. 150).

A pesquisadora lembra que, no atual contexto, modelos de negócios podem ser gerados tanto em novas empresas, seja para satisfazer um mercado existente ou criar um mercado inteiramente novo; ou ainda em empresas já estabelecidas no mercado, para vislumbrar um mercado potencial, atender a um momento de crise, iniciar um novo segmento de mercado ou lançar um novo produto.

Referências nos estudos da área, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011) defendem que um modelo de negócio deve descrever “a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 14) e que a inovação destes modelos consiste em criar valor para as empresas, clientes ou para toda a sociedade, substituindo modelos ultrapassados. E lembram que algumas propostas de valor “satisfazem um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes anteriormente sequer percebiam ter, dada a carência de ofertas similares” (idem, 2011, p. 23). Citam como exemplo os telefones celulares, que criaram toda uma nova indústria em torno da telecomunicação móvel. Entre os diferentes padrões de modelos de negócios elencados por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), destaque para conceitos como Cauda Longa, Plataformas Multilaterais, Modelo de Negócio Grátis e Modelo de Negócio Aberto. Os autores reconhecem que estas ideias podem ser trabalhadas de forma paralela dentro de uma mesma empresa e ressaltam que novos padrões certamente vão surgir com o tempo. Mas merece ser apresentado aqui um breve olhar sobre estes quatro padrões e suas relações com empresas jornalísticas.

O conceito de Cauda Longa (*Long Tail*, no original em inglês) foi cunhado por Chris Anderson, em 2006. A ideia básica é de que no lugar de vender grandes quantidades dos mesmos produtos mais populares para um público homogêneo, é possível obter sucesso comercial vendendo pequenas quantidades de produtos de nicho específico, tendo

para isso um público amplo e diversificado. Ou seja, a empresa contaria com um estoque variado para atender pedidos individuais relativamente infrequentes, como fizeram a Netflix e o eBay, por exemplo. Desta forma, produtos de pouca demanda poderiam alcançar uma fatia de mercado que rivalizaria ou até excederia os produtos de alta demanda, desde que o produtor ou canal de distribuição fosse grande o suficiente. Trazendo a ideia para o jornalismo, a proposta de que agregar vendas de nicho pode ser tão lucrativo quanto o modelo tradicional, encontra exemplos nos cadernos temáticos ou, mais recentemente, nos blogs, que abrangem temas bastante específicos.

Outro modelo padrão é o de Plataformas Multilaterais, que envolvem empresas que atendem dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes, de clientes. No caso dos jornais, anunciantes e audiência são exemplos de clientes diferentes. “A plataforma cria valor facilitando a interação entre diferentes grupos. Uma plataforma multilateral cresce na medida em que atrai mais usuários, um fenômeno conhecido como efeito rede” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 77).

O Modelo de Negócio Grátis também envolve a interação entre segmentos diferentes, ocorrendo, explicam os autores, quando pelo menos um segmento de clientes substancial é capaz de se beneficiar continuamente de uma oferta livre de custos. Exemplo tradicional é o caso do jornal impresso que tem circulação gratuita junto ao público, gerando assim uma maior audiência, e, com isso, agregando valor comercial aos seus anúncios publicitários. A popularização da internet, no entanto, fragilizou esta relação. Osterwalder e Pigneur (2011) lembram que a crescente oferta de conteúdo jornalístico de forma gratuita na rede tem afetado de forma severa a indústria da publicação de jornais. O dilema é resumido da seguinte forma:

Tradicionalmente, jornais e revistas dependiam de três fontes: venda em bancas, assinaturas e publicidade. As duas primeiras estão declinando rapidamente, e a terceira não cresce suficientemente rápido. Embora muitos jornais tenham aumentado seus acessos on-line, eles ainda não tiveram sucesso em transformar estes acessos em maiores receitas de publicidade. Enquanto isso, os altos custos fixos que garantem o bom jornalismo – equipes de opinião e de notícias – permanecem os mesmos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 93).

Filipe dos Santos Alves (2014) aborda esta preocupação a partir do resgate do paradoxo da água e do diamante enunciado por Adam Smith em 1776. O texto original faz a seguinte comparação: mesmo sendo tão útil, a água, por ser abundante e consumida

diariamente com relativa facilidade, acaba sendo barata; enquanto o diamante, embora supérfluo, tem um valor tão elevado por ser artigo raro. O mesmo raciocínio, defende Alves (2014), pode ser aplicado ao caso dos conteúdos jornalísticos: embora sejam extremamente úteis – a ponto de poucas pessoas deles prescindirem – como são abundantes e com reduzido valor acrescentado, oferecidos gratuitamente na internet, a sua utilidade marginal torna-se diminuta. Pela mesma lógica, o autor entende que quanto mais exclusivos e relevantes forem os conteúdos jornalísticos, mais pessoas estarão dispostas a pagar por eles.

No atual cenário do jornalismo on-line, predomina o modelo padrão de *paywall* (muro de pagamento, na tradução literal), no qual o leitor acessa gratuitamente um número limitado de conteúdos da edição on-line de uma publicação noticiosa. Quando ultrapassa o limite, precisa preencher um formulário com informações pessoais. O cadastro, em alguns casos, pode garantir um limite extra de conteúdo que pode ser consumido de graça. Mas para garantir acesso total ao site, o processo mais comum é de que o leitor precise fazer o cadastro, se comprometendo a pagar uma certa quantia após mais um período de degustação e, então, se transformar em um assinante da publicação.

Em pesquisa sobre estratégias para um modelo de negócio para o jornalismo on-line, Caio Túlio Costa (2014) afirma que a maioria dos jornais nunca se sentiu muito à vontade em oferecer seus conteúdos de graça, “apesar de terem acreditado no início que deveriam fazer isso para conquistar audiência, que por sua vez seria um forte atrativo para as receitas de publicidade” (COSTA, 2014, p. 94). E diante da percepção de que as receitas de publicidade por si só não resolveriam mais as contas, o que ganha força no começo da segunda década do século 21, mais e mais jornais passaram a adotar sistemas de cobrança de assinatura para o acesso a seus conteúdos.

Costa (2014) lembra que o primeiro jornal a cobrar pelo acesso ao seu conteúdo foi o *Wall Street Journal*, já em janeiro de 1997, um ano depois de lançar seu site. Mas no Brasil, de forma geral, os jornais distribuíram o seu conteúdo de graça nos primeiros anos da internet. Orientação que começaria a mudar na década de 2010. Ainda de acordo com Costa, no segundo semestre de 2013, nove entre os 30 maiores jornais do país haviam adotado sistema de *paywall* com cobrança de assinaturas on-line. Na *Folha de S. Paulo*, em meados de 2012 foi implantado o chamado *paywall* poroso, que permitia o acesso gratuito a até 20 páginas mensais. Ao assinar, o novo leitor ganhava mais 15 dias grátis, pagava R\$ 1,9 no primeiro mês e depois passa a pagar mensalidade de R\$ 37. Logo em

seguida, em setembro de 2013, foi a vez do *O Globo* passar a cobrar pelo acesso on-line, no modelo poroso. E o modelo foi se espalhando entre os demais jornais brasileiros.

Voltando aos tipos de modelos de negócios, Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam, por último, o Modelo de Negócio Aberto, que pode ser utilizado para criar valor por meio da colaboração com parceiros externos. Eles lembram que o conceito de Modelo de Negócio Aberto, ou ainda, de Inovação Aberta, foi apresentado inicialmente por Henry Chesbrough, ao demonstrar como produtos, tecnologias, conhecimento e propriedade intelectual internos podem ser monetarizados ao serem disponibilizados para grupos externos por meio de licenciamentos, empreendimentos conjuntos ou ainda de ramificações. “Isto pode acontecer de fora para dentro, explorando ideias externas dentro da empresa, ou de dentro para fora, fornecendo a grupos externos ideias ou recursos internos” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 109).

Além de conceitos e ideias diferentes, merece atenção o alerta que Osterwalder e Pigneur (2011) fazem no sentido da necessidade de uma constante revisão de um modelo de negócio após a sua implementação, em busca de aprimoramentos. Os autores afirmam que um modelo competitivo que faz sentido hoje pode estar datado ou até obsoleto em um curto prazo, o que pode significar a exigência de redirecionamentos frequentes. E acrescentam que, idealmente, aprimorar e repensar um modelo deveria ser obsessão de todo funcionário e não apenas da alta gerência.

Assim como visitar o médico para um exame anual, analisar regularmente um Modelo de Negócios é uma importante atividade de gestão, que permite que uma organização avalie a saúde de sua posição no mercado e a adapte de acordo. Este checkup pode ser a base para aprimoramentos, ou pode disparar uma séria intervenção, na forma de uma inovação do Modelo de Negócios. Como demonstraram as indústrias automotiva, jornalística e musical, deixar de conduzir checkups regulares pode impedir a detecção antecipada de problemas no Modelo de Negócios, e pode até mesmo levar ao fim de uma companhia (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 212).

No caso específico do jornalismo, Ramón Salaverría (2016), em entrevista ao autor, ressalta que é importante distinguir os conceitos de modelo de negócio, muito mais amplo, de modelo de financiamento, sendo este último entendido como o procedimento que a organização explora para gerar recursos. Como já dito, no âmbito dos jornais impressos, antes da tecnologia digital, as vias de financiamento eram basicamente três: a venda avulsa, as assinaturas e a publicidade, sendo que esta última, sozinha, gerava mais receita

do que as outras duas juntas. No cenário digital, salvo algumas exceções, a venda avulsa e as assinaturas reduziram e a receita se concentrou ainda mais na via da publicidade. Diante desse quadro, as empresas buscaram diversificar as vias de financiamento, experimentando patrocínio de conteúdos específicos, organização de eventos, *crowdfunding* (financiamento coletivo, envolvendo o próprio público) para reportagens especiais, venda de dados dos usuários, entre outros recursos ainda não expressivos.

Já o conceito de modelo de negócio, destaca Salaverría (2016), aborda a forma como a empresa se estrutura e se organiza para gerir os recursos que tem, fazendo os investimentos necessários e mantendo toda a operação funcionando. E no caso dos jornais digitais, explica o professor, o investimento para a produção considerando tecnologia e materiais, pode até ter reduzido, principalmente quando comparado com o meio impresso e o televisivo. Mas alguns custos não variam tanto de uma plataforma para a outra e ainda são bastante elevados, particularmente o investimento em pessoal. Então, o desafio é duplo, adaptar gastos e captação de receitas ao novo cenário. “Um modelo de negócio combina todas as vias de financiamento com uma gestão inteligente de todos os recursos disponíveis”, (SALAVERRÍA, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

O pesquisador espanhol faz ainda um alerta, com ressalvas, sobre a expectativa de muitos donos e gestores de empresas jornalísticas tradicionais de tentar transportar para o mundo digital as mesmas margens de receita que alcançaram ou ainda alcançam em seus negócios tradicionais:

Isso é o que eles entendem como modelo de negócio, seguir sempre gerando o mesmo. O que pode ser possível para alguns. Mas parece pouco provável para a grande maioria. Encontrar um modelo de negócio, entre outras coisas, é saber como redimensionar a empresa, como fazer para continuar sendo rentável, mas sabendo que talvez nunca alcancei a mesma receita alcançada na época dourada, o que não significa que eu não terei um meio de comunicação solvente, estável e que gera um conteúdo de qualidade. E isso explica porque nesse momento são os meios nativos digitais que estão conseguindo consolidar novos modelos de negócios, porque não têm a necessidade de alcançar os resultados anteriores, seus objetivos são mais modestos (SALAVERRÍA, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Beth Saad (2003) lembra que os primeiros anos de internet para quem tem na informação sua matéria-prima revelaram que as transformações foram muito mais rápidas do que o ritmo de planejamento de um segmento acostumado a uma certa tranquilidade quanto ao seu *modus operandi*.

As empresas informativas entre o início da década de 1990 e a virada do milênio buscavam de forma incessante modelos estratégicos que alterassem minimamente a estrutura da empresa, seus produtos e o seu processo operacional, mas que, ao mesmo tempo, explorassem ao máximo as vantagens que a revolução digital. “A prática, o processo de tentativa e erro, o uso de consultoria e a adaptação de modelos de sucesso de outros segmentos predominaram” (SAAD, 2003, p. 86). A autora aponta semelhanças entre modelos estratégicos estudados: a concentração da empresa informativa naquilo que ela realmente sabe fazer, que é a produção de conteúdo; a importância do estabelecimento de uma atividade formal de planejamento e estratégia, pouco utilizada por empresas informativas de estruturas mais tradicionais; a necessidade de transformação dos profissionais, pois exige-se uma nova postura em relação à construção de conteúdos; e a proposição de narrativas que, conforme o tema e o suporte, explorem o melhor do texto, do som e da imagem, associados à interatividade.

Para Alberto Dines (2009), especificamente no caso dos jornais e semanários, a fragilização começou quando a imprensa, instituição necessariamente plural e diversificada, “acomodou-se à unanimidade e à unissonância” e “deixou-se fascinar e suplantar pela internet” (DINES, 2009, p. 24), só começando a reagir quando diante da insuficiência das plataformas digitais como promotora de receita e lucros até então. Em busca de um olhar otimista sobre a crise, entende que “mais convicção no jornalismo e mais brios na profissão de jornalista tornarão nítido o papel do jornal como o grande promotor de aproximações e convergências” (idem, 2009, p. 25). E como reação necessária, o autor defende que, no lugar de parar as rotativas, os jornais deveriam passar a fazer é rodá-las mais vezes:

Não deixar que o mercado se estratifique, pois um mercado indolente não saberá reagir quando precisar ser fustigado. Em vez de limitar a qualidade do produto, subir o preço que se paga para tê-la. Um jornal com menos papel significa um jornal novo e melhor, e não apenas um jornal mais fino. Aqui entrarão o talento, a criatividade e a imaginação do jornalista para produzir um novo tipo de veículo diário. A crise que não provocamos, mas que estamos enfrentando, só poderá ser superada com disposição renovada. E um jornal estruturalmente diferente – menos descartável pelo preço e menos desperdiçado pelo conteúdo – deverá significar uma alteração em todo o processo da comunicação. Nos sistemas humanos, nada ocorre isolada ou gratuitamente, tudo tem retorno e consequências (DINES, 2009, p. 58).

Beth Saad (2003) aponta, contudo, que a era da internet provoca um aumento de maturidade por parte das empresas para planejar e inovar, diante das inovações tecnológicas com ciclos de vida muito rápidos, onde o essencial para manter a competitividade é possuir fôlego financeiro e equipes multidisciplinares que acompanhem e sustentem as transformações. Neste contexto, defende a necessidade de uma postura proativa em relação à inovação tecnológica, “não só acompanhando e participando daquilo que será rotineiro num futuro próximo, mas, fundamentalmente, criando uma competência interna de absorção e aplicação das inovações especificamente a produtos digitais de informação” (SAAD, 2003, p. 284).

E a autora acrescenta que, além dos recursos financeiros, essa atitude de mudança traz ainda algumas outras exigências, como:

(...) a criação de competências dentro das redações e das cúpulas decisórias que cercam os publishers para não só monitorar inovações; exige a capacidade da empresa em conceber um produto informativo que, a partir da massa de conteúdos disponíveis, consiga explorar uma determinada inovação de software, por exemplo, de forma a refletir uma solicitação do mercado; exige a implementação de um sistemático acompanhamento desse mercado que se inicia pela correta leitura e interpretação dos relatórios de auditoria de tráfego, os famosos “relatórios de log”; exige investir em sistemas de relacionamento com usuários, com uma atitude um tanto diferente das mídias tradicionais, com valores jornalísticos que aceitem a informação considerada como um produto (SAAD, 2003, p. 284).

Suzana Barbosa (2014) lembra que o processo de inovação vem ocorrendo de modo contínuo, também em função da intensificação das estratégias colocadas em prática pelas organizações jornalísticas ao considerarem a internet, a web e os dispositivos móveis como fundamentais para a ampliação do alcance dos seus produtos e das suas marcas. Diante deste cenário, a pesquisadora defende que cabe às organizações jornalísticas adiantarem-se na criação de conteúdos multiplataforma tão interessantes e envolventes quanto úteis, empregando características como a hipertextualidade, a multimídia, recursos de geolocalização, informações que tirem partido do poder dos dados, além de ações para promover a criação de comunidades em torno dos seus produtos. “Certamente, tais conteúdos estarão marcados por alto nível de dinamicidade, delineando-se, assim, novo ciclo de inovação” (BARBOSA, 2014, p. 6).

O pesquisador espanhol José Luis Orihuela (2015) identifica quatro pontos essenciais para entender a mudança nos meios depois da internet. O primeiro consiste em

reconhecer que o impacto das inovações em tecnologias da comunicação é um processo permanente. A novidade agora está na velocidade do processo, mais acelerado, e a consequente dificuldade por parte das empresas para assimilar as mudanças. O segundo ponto está no fato de que este é um cenário irreversível. “Embora ninguém possa saber o que o futuro nos reserva, podemos ter a certeza de que não há retorno ao modelo de comunicação analógica do passado” (ORIHUELA, 2015, p. 60, tradução livre) ³. O terceiro aspecto está na necessidade de diferenciar o futuro dos meios, as tradicionais empresas de comunicação de massa, do futuro do jornalismo, entendido como profissão e função social. Para o autor, pode não existir certeza quando ao futuro empresarial, mas existe, sim, quanto à necessidade do segundo em uma sociedade democrática. Por último, Orihuela (2015) defende que é preciso apostar na especialização para que o jornalismo possa distinguir-se e competir em um cenário caracterizado pelo acesso indiscriminado às plataformas de comunicação, proporcionado pela internet. “Se todo mundo pode opinar sobre qualquer tema em qualquer plataforma pública, então as marcas jornalísticas (empresariais e pessoais) têm que diferenciar-se pela excelência dos seus conteúdos” (ORIHUELA, 2015, p. 60, tradução livre) ⁴. Neste sentido, é preciso aprender a fazer as coisas sempre de uma maneira diferente e, principalmente, aprender a fazer coisas novas.

O autor evidencia, assim, a importância dos novos conteúdos, defendendo que sem produtos de qualidade, diferenciados e originais, não há negócio possível em longo prazo. O desafio dos meios, neste sentido, é se diferenciar não pelas plataformas, mas sim pelo prestígio de suas marcas. E para isso é preciso incorporar a inovação de forma permanente na cultura organizacional, motivando a equipe profissional. “Estou convencido de que existe um futuro para o jornalismo e para os jornalistas, mas não para qualquer jornalismo nem para todos os jornalistas. Inovar é uma questão de sobrevivência” (ORIHUELA, 2015, p.121-122, tradução livre) ⁵.

Não serão aqui abordadas questões como novas experiências no jornalismo sem fins lucrativos, ou ainda experiências de financiamento coletivo, que merecem ser aprofundadas em outros estudos específicos. Nosso olhar volta-se, essencialmente, para a empresa jornalística profissional, aquela que valoriza os princípios da profissão, mas

³ “Aunque nadie puede saber cómo será el futuro, podemos tener la certeza de que no hay vuelta atrás al modelo de comunicación analógico del pasado” (texto original).

⁴ “Si todo el mundo puede opinar acerca de cualquier tema en cualquier plataforma pública, entonces las marcas periodísticas (empresariales y personales) tienen que diferenciarse por la excelencia de sus contenidos” (texto original).

⁵ “Estoy convencido de que hay futuro para el periodismo y los periodistas, pero no para cualquier periodismo ni para todos los periodistas. Innovar es una cuestión de supervivencia” (texto original).

que visa, sim, lucro financeiro. No entanto, parcerias e colaborações com outros grupos, profissionais ou amadores, não podem ser descartadas.

Como lembram Anderson, Bell e Shirky (2013), embora tenha de fato abalado muitas instituições, a internet também ajudou a criar várias outras e, em grande medida, “o futuro da indústria jornalística será decidido não por aquilo que está sendo extinto, nem por aquilo que está chegando, mas pelo modo como novas instituições passam a ser velhas e estáveis e como velhas instituições se tornam novas e flexíveis” (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 56). O trio de pesquisadores reconhece que, embora não seja impossível, mudar instituições jornalísticas é um trabalho muito difícil, mas, de forma otimista, ressalta a necessidade de buscar esta flexibilidade:

(...) instituições jornalísticas capazes de se adaptar seriam uma das mais valiosas fontes de crescimento e evolução no ecossistema jornalístico de modo geral. É óbvio que, onde quer que ocorra, a adaptação tem tremendo impacto; grandes instituições jornalísticas são, contudo, como um navio de guerra: ainda que demorem para mudar de curso, uma vez completada a volta são capazes de avançar com força e velocidade impressionantes (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 56).

Ao estudar a história das inovações, Steven Johnson (2015) lembra que uma inovação, ou um conjunto delas em determinado campo específico, acaba provocando mudanças também em domínios completamente diversos. Ele cita como exemplo clássico a invenção dos tipos móveis por Johannes Gutenberg, que ao mesmo tempo em que criou a indústria da impressão, impulsionou a criação de óculos de grau e, por consequência, ainda a dos microscópios.

Johnson (2015) valoriza este efeito em cadeia ao destacar o papel daqueles que chama de viajantes do tempo, estudiosos que vislumbraram ideias que só viriam a se tornar realidade muito depois deste insight inicial, apresentando como exemplo máximo o artista Leonardo Da Vinci, que imaginou e desenhou o conceito de um helicóptero em pleno século 15. Embora reconheça que alguns desses “viajantes no tempo” foram personalidades com uma capacidade intelectual natural privilegiada, o autor acredita que em muitos casos esta genialidade é resultado também do ambiente que os envolvia, da rede de interesses e influências que moldou suas ideias, onde a multidisciplinaridade era uma constante. “Eles trabalharam à margem dos seus campos oficiais ou no novo ponto de interseção entre disciplinas muito diferentes” (JOHNSON, 2015, p. 210).

Diante disso, o autor norte-americano acredita que o estudo destes viajantes do tempo nos ensina que o trabalho dentro de determinado campo estabelecido serve ao mesmo tempo para capacitar e restringir:

Mantenha-se dentro dos limites de sua disciplina, e será mais fácil fazer melhorias incrementais, abrindo as portas do possível adjacente que estiverem diretamente disponíveis dentro das especificidades do momento histórico. (Não há nada de errado nisso, claro. O progresso depende de melhorias incrementais.) Mas esses limites disciplinares também podem servir como viseiras, encobrindo uma ideia maior, que só se torna visível quando se ultrapassam essas fronteiras (JOHNSON, 2015, p. 210).

Arriscando traçar indicações de como serão as novas instituições jornalísticas, Anderson, Bell e Shirky (2013) apontam que estas serão menores do que as de hoje, reconhecendo que cortes de pessoal, orçamentos reduzidos e a necessidade de fazer mais com menos viraram a regra em organizações jornalísticas; e que estas também encontrarão uma série de novas formas de bancar as operações, como novos formatos de assinatura digital, publicidade no site, estratégias de vendas para mídias sociais, verbas de fundações e subsídios do Estado.

Nosso argumento é que instituições jornalísticas do futuro, além de menores e “agnósticas” quanto a fontes de receita, devem ter três características definidoras. Terão um fluxo de trabalho hackeável, ou contornável. Vão adotar alguma forma daquilo que chamamos de institucionalismo em rede, sendo que muitas das maiores organizações jornalísticas de penetração nacional devem promover um jornalismo que cobre prestação de contas (*accountability journalism*) local em parceria com veículos locais de imprensa. E, por último, instituições jornalísticas terão de repensar radicalmente o que conta como prova jornalística válida, buscar novas maneiras de avaliar essas novas provas e integrar tais processos de apuração e avaliação a seus fluxos de trabalho hackeáveis (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 66-67).

Aqui, nos interessa principalmente esta proposta do fluxo de trabalho hackeável. Os autores lembram que, atualmente, os processos de produção jornalística seguem dois imperativos, sendo o primeiro a gestão racional da geração, transmissão, edição e produção de conteúdo para o maior número possível de plataformas simultâneas. O segundo, apontado como herança do processo de produção da imprensa escrita e falada, é que esta gestão do fluxo de trabalho é feita para produzir um produto único, acabado, que será consumido uma vez e, em seguida, descartado. Mas agora, no meio digital,

lembram que o conteúdo jornalístico pode ser produzido, complementado, modificado e reutilizado indefinidamente. E para as empresas se beneficiarem disso, o fluxo de trabalho terá de ser alterado, criando-se um modelo que reflita a produção mais flexível de conteúdo digital, tornando rotinas até então rígidas da redação mais “hackeáveis”.

Em entrevistas com jornalistas que exercem a profissão, ficamos impressionados ao constatar que a redação de toda organização jornalística, em maior ou menor grau, permanece presa a um fluxo de trabalho básico no qual a meta final da produção jornalística é um produto único, acabado. Instituições jornalísticas repaginadas vão projetar o fluxo de trabalho em torno de um fato novo, fundamental: a notícia não é nunca um produto acabado, e não há um jornal matutino ou um telejornal noturno que possa sintetizar, em sua totalidade, o trabalho daquela jornada. Disso se infere que o conteúdo noticioso, e a produção desse conteúdo, usarão a iteração como ponto de partida. O produto da atividade jornalística terá de ser o mais reutilizável possível: em outras plataformas, em outros aparelhos, em novas matérias e até por outras organizações de comunicação (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 67).

A revisão do modelo de negócio com esta perspectiva de busca por uma real inovação em diferentes frentes é a sugestão que aparece, desta forma, para empresas jornalísticas de diferentes portes. É necessário um olhar em busca de mudança, do fazer diferente em relação aos processos consagrados, o que significa, inclusive, se desprender de rotinas criadas pela produção do jornalismo impresso e que ainda pautam tão fortemente a produção on-line (LENZI, 2018). Manter as premissas da profissão é necessário, e sempre será. Mas rever e mudar rotinas, também.

REFERÊNCIAS

ALVES, Filipe dos Santos. **Fundações jornalísticas**: em busca de um novo modelo de negócio para a imprensa. Coimbra (Portugal): Almedina, 2014.

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

BARBOSA, Suzana. Agentes de inovação, renovação e de reconfiguração para o jornalismo em tempos de convergência. **Revista de Cibercomunicación**. Santiago de Compostela (Espanha), v. 1, n. 1, p. 1-8, 2014.

COSTA, Caio Túlio. Um modelo de negócios para o jornalismo digital. **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, v. 9, p. 51-115, abril de 2014.

DINES, Alberto. **O papel do jornal e a profissão do jornalista**. 9ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Summus, 2009.

JOHNSON, Steven. **Como chegamos até aqui**: a história das inovações que fizeram a vida moderna possível. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

LENZI, Alexandre. **Inversão de papel**: prioridade ao digital, um novo ciclo de inovação para jornais impressos. Florianópolis: Insular, 2018.

ORIHUELA, José Luis. **Los medios después de internet**. Barcelona (Espanha): UOC, 2015.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Florianópolis, 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios, um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2011.

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital**: internet, informação e comunicação. São Paulo: Editora Senac, 2003.

SALAVERRÍA, Ramón. [3 de novembro, 2016]. Pamplona, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.