

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA
FILHO**

WAGNER BENITO ALVES

O DESAFIO DAS STARTUPS:

Um estudo com empresas nascentes de jornalismo no Brasil

Bauru
2015

WAGNER BENITO ALVES

O DESAFIO DAS STARTUPS:

Um estudo com empresas nascentes de jornalismo no Brasil

Relatório final, apresentado a Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, como parte das exigências para a obtenção do título de Graduação em Comunicação Social - Jornalismo.

Local, ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Rofsen Belda

Prof. Me. Ricardo Polettini

Prof^a. Ma. Juliana Colussi

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Justificativa.....	7
1.2 Objetivo Geral.....	7
1.3 Objetivos Específicos.....	8
1.4 Metodologia.....	8
2. EMPREENDEDORISMO E NOVOS E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO.....	10
2.1 Cenário do empreendedorismo no Brasil.....	10
2.2 Novos Modelos de negócio para o ecossistema da mídia digital.....	11
2.2.1 Crowdfunding ou financiamento coletivo.....	12
2.2.2 Financiamento coletivo em assinaturas.....	13
2.2.3 Publicidade, patrocínio e publieditorial.....	14
2.2.4 Assinaturas.....	15
2.2.5 Comércio eletrônico.....	17
2.3 O contexto brasileiro: oportunidades e desafios.....	18
3. ESTUDO DAS STARTUPS SELECIONADAS.....	23
3.1 Definindo startup.....	24
3.2 Caso 1: Geração Gamer.....	26
3.2.1 Ideia.....	26
3.2.2 Modelo de negócio.....	27
3.2.3 Timing.....	28
3.2.4 Equipe.....	28
3.2.5 Financiamento.....	29
3.2.6 Outros pontos considerados.....	30
3.3 Caso 2: Participi.....	30
3.3.1 Ideia.....	31
3.3.2 Modelo de negócio.....	32
3.3.3 Timing.....	33
3.3.4 Equipe.....	34

3.3.5 Financiamento.....	34
3.3.6 Outros pontos considerados.....	35
3.4 Caso 3: Revista Lampião.....	35
3.4.1 Ideia.....	37
3.4.2 Modelo de negócio.....	38
3.4.3 Timing.....	38
3.4.4 Equipe.....	39
3.4.5 Financiamento.....	39
3.4.6 Outros pontos considerados.....	40
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	40
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

Resumo

A partir de uma revisão sistemática de literatura recente sobre o universo do empreendedorismo por meio de empresas nascentes na área do jornalismo, o trabalho procura caracterizar esse nosso ecossistema econômico e identificar oportunidades para o lançamento de novos produtos e serviços informativos em plataformas digitais. Paralelamente, são mapeados três casos específicos de startups brasileira do setor e avaliados os principais motivos que levaram ao seu sucesso ou fracasso, conforme as estratégias e modelos de negócio adotados. Com base em entrevistas realizadas com gestores, o trabalho examina fatores críticos para o sucesso ou o fracasso desses empreendimentos, discutindo, por fim, alguns dos motivos específicos que levam parte dessas operações a encerrarem suas atividades ou alterarem suas estratégias de negócio precocemente.

PALAVRAS-CHAVES: Empreendedorismo, jornalismo, startups, modelo de negócio

1. Introdução

Em 2005, um pesquisador do Poynter Institute chamado Rick Edmonds calculou que, em algum momento da história, as mídias digitais teriam mais renda que as impressas. Edmond assumiu um cenário otimista para ambas as mídias com crescimento de 33% ao ano para as digitais e 4% para as impressas. Com isso, ele estipulou que, em 14 anos, o rendimento das mídias online passariam as convencionais na casa de US\$180 milhões (GRUESKINS, SEAVE, GRAVES, 2011).

A recessão econômica, entretanto, fez a conta de Edmonds cair por terra, sendo que o crescimento não passou nem perto do esperado.

Por alguns anos, pareceu que o cenário poderia ser real. O crescimento de renda dos jornais online foi de mais de 30 por cento em 2005 e 2006. Mas o crescimento retardou no ano seguinte, viu uma parada durante a recessão e não voltou ao que era em 2007. Em contrapartida, a renda do impresso também não cresceu a 4 por cento ao ano desde 2005; de fato, a renda dos jornais impressos em 2010 foi de menos da metade do que era em 2005¹. (GRUESKINS, SEAVE, GRAVES, 2011, p.10)

Muito embora a previsão de Edmonds não tenha se concretizado sobre a supremacia da mídia online, desde 2006, as novas formas de construir informações têm conseguido desestruturar os meios convencionais de comunicação. Um dos motivos para essa transição está na dificuldade em adaptar o método de geração de receitas e de custeio das operações para as novas possibilidades do mercado. De certa forma, as mídias tradicionais estavam acostumadas a tratar a informação como um serviço, deixando a construção do produto para a publicidade. Hoje, no cenário em que o público não é apenas um espectador, mas também um publicador de informações, as mídias digitais, sobretudo o jornalismo, precisam reinventar sistematicamente a forma como se comunicam.

Bloquear meramente algumas poucas técnicas novas não será suficiente para adaptar ao novo ecossistema em mudança; ter vantagem sobre indivíduos, grupos e máquinas significará uma

¹ Tradução nossa. Texto original: " For a few years, it seemed as if this scenario might be realistic. Newspapers' online revenue grew by more than 30 percent in both 2005 and 2006. But growth slowed the next year, came to a halt during the recession and still hasn't fully returned to what it was in 2007. Meanwhile, print revenue hasn't grown at 4 percent a year since 2005; indeed, newspapers' print revenue in 2010 was less than a half what it was in 2005".

mudança estrutural e organizacional como um todo.²
(ANDERSON, BELL, SHIRKY, 2012)³

Portanto, é preciso se adaptar a esse novo ecossistema. Uma vez que as mídias tradicionais nem sempre se mostram dispostas a fazer grandes mudanças, as iniciativas em startups têm carregado para si a responsabilidade da revolução. O BuzzFeed é um exemplo desse cenário. Nascida em 2006 em um modelo de startup, a empresa se consolidou praticando um novo formato de comunicação, “redefinindo a propaganda online com uma tecnologia social e dirigida para o conteúdo”⁴.

Nos Estados Unidos, Europa e Ásia, são várias as iniciativas nesse sentido. Entretanto, o cenário brasileiro se mostra mais escasso. A Associação Brasileira de Startups tem 3.626 cadastros em seu site, dos quais 70 (o equivalente a 2%) se identificam como iniciativas voltadas a comunicação e mídia⁵. Destes empreendimentos, a maior parte é voltada para soluções em comunicação empresarial, publicidade e desenvolvimento de aplicativos para comunicação, sendo que apenas uma tem foco em jornalismo.

Um levantamento realizado pela Fundação Dom Cabral em 2014 mostrou as principais causas de mortalidade das startups brasileiras. O estudo analisou as respostas de 221 questionários enviados a startups de todo o Brasil, chegando ao resultado de que 25% delas encerravam suas atividades em até um ano. Ainda, 50% não passava de 4 anos e 75% morrem depois de 13 anos⁶. Essa pesquisa examinou, sobretudo, empresas voltadas para inovações tecnológicas e produtos da área de engenharia, sem foco em comunicação.

Portanto, diante da necessidade de mudança do modelo de negócio das operações em comunicação, somada a escassez de informação e pesquisa relacionadas a startups no Brasil, sobretudo àquelas em comunicação e jornalismo, a proposta deste trabalho é caracterizar o cenário brasileiro de empreendedorismo

² Tradução nossa: Texto original: "Merely bolting on a few new techniques will not be enough to adapt to the changing ecosystem; taking advantage of access to individuals, crowds and machines will mean changing organizational structure as well".

³ Artigo publicado em meio digital sem paginação. Disponível em: <http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism-adapting-to-the-present-2/> Acesso em 09/09/2015

⁴ Definição do BuzzFeed: <http://www.buzzfeed.com/about>

⁵ Dados disponíveis em: <http://www.abstartups.com.br/status>

⁶ Dados disponíveis em: http://www.fdc.org.br/blogespaodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf

entre empresas nascentes na área de jornalismo. Para isso, a pesquisa se propôs a mapear três casos específicos, com base em entrevistas com os integrantes de cada uma delas, a fim de descobrir os motivos que as levaram a encerrar suas atividades ou modificar seus modelos de negócio para sobreviver.

1.1 Justificativa

Tendo em vista a escassa produção bibliográfica em português sobre o tema, em conjunto com a falta de pesquisas sobre startup relacionadas a jornalismo, essa pesquisa se faz necessária para mapear os problemas, as dificuldades e os riscos associados a esse ambiente empreendedor no contexto de lançamento de novas operações jornalísticas em mídias digitais. Para se entender o processo de digitalização em curso no ecossistema midiático, esse trabalho considerou a definição levantada por Robert Picard, para quem:

Digitalização é o processo de mudar a produção, armazenamento, distribuição e consumo de conteúdos de uma base analógica para uma digital. A característica mais importante disto é a mudança de bases da forma física para a eletrônica binária.⁷ (PICARD, 2011, p.6)

A partir de uma pesquisa exploratória, aliada a entrevistas, este projeto pretende colaborar para compreender o processo de crise no qual o jornalismo se encontra, bem como examinar possíveis soluções no âmbito do empreendedorismo em jornalismo e analisar os limites e desafios em torno de iniciativas concretas lançadas nesse contexto.

1.2 Objetivo geral

A pesquisa teve como objetivo central compreender o cenário do empreendedorismo voltado ao jornalismo no Brasil a partir de um levantamento bibliográfico e do estudo de caso de três empresas do setor.

⁷ Tradução nossa. Texto original: " Digitalization is the process of changing content production, storage, distribution, and consumption from an analog to a digital base. Its most important characteristic is that it changes these bases from physical form to binary electronic form."

1.3 Objetivos Específicos:

De modo específico, o trabalho buscou:

- Desenvolver e aplicar conhecimentos sobre modelos de negócio e gestão de informação em áreas da comunicação e jornalismo, incorporando conceitos da administração e da economia;
- Contribuir para o entendimento da comunicação enquanto um negócio, considerando os novos modelos vigentes na interface entre publicidade e jornalismo;
- Difundir o conhecimento relacionado a modelos de negócio para a produção multimídia em jornalismo digital em língua portuguesa, visto que a maioria das publicações sobre o tema são em língua inglesa;
- Mapear, levantar e analisar informações sobre casos de empresas nascentes de jornalismo no Brasil, considerando os fatores críticos que definem o sucesso ou o fracasso desses empreendimentos.

1.4 Metodologia

Uma vez que a proposta desta pesquisa inclui investigar os principais modelos de negócio para produção multimídia em jornalismo digital, optou-se, numa primeira etapa, pelo método de pesquisa bibliográfica, tendo em vista que o objeto estudado é um fenômeno ainda em desenvolvimento na sociedade e para o qual ainda há pouca bibliografia específica.

Como levanta Antônio Carlos Gil:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002, p.45)

Assim, a proposta é analisar produções bibliográficas que relacionam modelo de negócios digitais levando em conta as publicações mais recentes sobre o tema,

sobretudo depois de 2006, ano de desenvolvimento do YouTube, uma vez que muitas produções multimídias relacionadas a vídeos surgiram ou se disseminaram a partir dessa plataforma.

Assim, o levantamento bibliográfico teve foco prioritário sobre temas de jornalismo digital, convergência digital, modelos de negócio e nas produções que entrelaçam essas áreas do conhecimento.

Em paralelo a isso, foi realizado um mapeamento exploratório, inspirado em metodologia de estudo de caso, com o levantamento de informações e a realização de entrevistas com gestores de três startups em jornalismo selecionadas. Para essas entrevistas, foi criado um roteiro semi-estruturado baseado na pesquisa de Bill Gross, apresentada em março de 2015 pelo site TED⁸. Em sua pesquisa, Gross avalia cinco principais fatores: ideia, modelo de negócio, equipe, *timing* e financiamento.

O contraste entre esse mapeamento e a pesquisa bibliográfica subsidiou o exame dos fatores críticos de sucesso para empreendimentos desse tipo, considerando o contexto econômico emergente para esse setor no país.

⁸ Apresentação disponível em: https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed?language=pt-br#t-43130. Acesso em: 08/09/2015.

2. Empreendedorismo e novos modelos de negócio para o jornalismo

2.1 Cenário do empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo tem uma definição ainda ambígua entre pesquisadores. De acordo com Gatner (1990), há dois focos distintos que justificariam essa diferenciação.

O primeiro foca nas características do empreendedorismo, tais como inovação e crescimento. Nesse segmento estão autores como McMullan e Long (1990), para quem empreendedorismo consiste no auto-investimento com um retorno incerto. Outra vertente define o termo pelas suas consequências, como criação de valor, por exemplo. Gatner (1990), nesse grupo, aponta que o empreendedorismo pode ser entendido pela ação de criar organizações. Em complemento, é proposta ainda uma definição de empreendedorismo não pelo que ele é, mas sim por quem o realiza, ou seja, o empreendedor. Sharma e Chrisman sugerem, portanto, a seguinte definição, a ser seguida nesta pesquisa:

Empreendedorismo engloba ações de criação de organizações, renovação ou inovação que ocorre dentro ou fora de uma organização existente. Empreendedor é um indivíduo ou um grupo de indivíduos, agindo independentemente ou como parte de um sistema corporativo, quem cria novas organizações, ou instiga a renovação ou inovação dentro de uma organização existente (SHARMA, CHRISMAN, 1999, p.12).⁹

Em 2008, um relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) sobre o cenário brasileiro de empreendedorismo definiu o termo como:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo (SIC), uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GRECO, et al, 2009, p.22)

⁹ Tradução nossa. Texto original: "Entrepreneurship encompasses acts of organizational creation, renewal, or innovation that occur within or outside an existing organization. Entrepreneurs are individuals or groups of individuals, acting independently or as part of a corporate system, who create new organizations, or instigate renewal or innovation within an existing organization".

A versão mais recente deste trabalho é de 2014, a qual traz um panorama geral do empreendedorismo no Brasil. O documento considera a população entre 18 e 64 anos, dividida por gênero, faixa etária, nível de renda, entre outros fatores. Ainda traz alguns indicadores sobre o grau de desenvolvimento do empreendedorismo no país. O primeiro deles é a Taxa Total de Empreendedores (TTE), estimada em 34,5%, dos quais 17,2% são empreendedores iniciais, ou seja, aqueles que ainda não são proprietários de um negócio considerado consolidado, com geração de remuneração por mais de 42 meses. As startups se enquadram neste último grupo. Vale ressaltar que a TTE brasileira saltou de 26,9% em 2011, para 32,3% em 2013 e 34,5% em 2014. Considerando um conjunto de 130,7 milhões de indivíduos, estima-se que 45 milhões de brasileiros estejam empreendendo (GEM, 2014)

O documento ainda traz uma divisão sobre a motivação para empreender. Em 2014, o cenário mostrava que 70,6% das pessoas que iniciaram um novo empreendimento o fizeram por enxergar uma oportunidade de negócio. Além disso, foi observado que alguns também optaram por empreender por ver uma necessidade do setor. A relação entre os que empreenderam motivados por oportunidade e necessidade foi de 2,4.

O relatório também mostra o perfil do empreendedor inicial no Brasil. Dos 23 milhões de pessoas nesta situação, 49% são homens e 51%, mulheres; 53% tem entre 18 e 34 anos; 50% tem escolaridade de segundo grau completo ou mais; 41% possui renda familiar maior que 3 salários mínimos e 51% são brancos. Já em relação ao perfil das empresas, o documento mostra que 84,1% dos empreendimentos iniciais não possui empregados contratados e que 51% deles tem um faturamento anual de até 12 mil reais, com uma faixa de 19,3% que ainda não tiveram faturamento. Destes, apenas 22,6% possuem registro formal, sendo que 20,2% tem Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) (GEM, 2014).

2.2 Novos modelos de negócio para o ecossistema da mídia digital

Esta seção propõe mapear alguns dos modelos de negócios utilizados nos meios digitais atualmente. Assim, foram identificados e discutidos alguns conceitos tais quais: I. Crowdfunding; II. Financiamento coletivo em assinaturas; III. Publicidade, patrocínio e publieditorial, IV. Assinaturas; e V. Comércio Eletrônico

A partir do levantamento bibliográfico, foram definidos cada um desses termos bem como apresentados dados quantitativos e qualitativos sobre cada um destes modelo de negócio. O resultado desta etapa de trabalho está apresentado nos tópicos a seguir.

2.2.1 Crowdfunding ou financiamento coletivo

Um dos modelos atuais mais utilizados entre as startups de uma forma geral, e não somente em jornalismo, é o de crowdfunding ou financiamento coletivo. Trata-se de um modelo no qual se busca financiar um determinado projeto por pequenos ou médios investimentos de várias pessoas. (ORDAMINI, MICELI, PIZZETIR, PARASURAMAN, 2009)

Tal modelo envolve três tipos diferentes de pessoas. Primeiro, há o interessado em ser financiado. Esta pessoa cria uma apresentação de um projeto em determinadas plataformas, explicando o que pretende com o projeto, a quantia necessária e onde tal montante será investido.

Um segundo é o apoiador da campanha. Tais agentes investem na ideia, geralmente buscando algum retorno: seja recebimento de uma unidade do produto final ou nomeação no projeto. “Tais apoiadores co-produzem, selecionam - e, às vezes, desenvolvem - as ofertas que consideram mais promissoras e interessantes” (ORDAMINI, MICELI, PIZZETIR, PARASURAMAN, 2009, p.5).¹⁰

Um terceiro agente é a organização que une estes grupos já citados. Essa mediação é comumente feita por uma plataforma em site ou mesmo um aplicativos para sistemas operacionais *mobile*. Assim, uma organização disponibiliza um espaço para divulgação desses projetos a serem financiados e retira uma porcentagem dos investimentos quando á sucesso na campanha.

¹⁰ Tradução nossa. Texto original: “These supporters co-produce the output, selecting – and sometimes developing -- the offers they deem to be most promising or interesting”.

O canal mais difundido de campanhas em financiamento coletivo é o Kickstarter. A empresa sediada nos EUA é a primeira em número de projetos e só em 2015 já obteve inscrição de 222.553 projetos com taxa de sucesso de 38,46% e movimentação de mais de 1,6 milhão de dólares americanos¹¹.

Contudo, há outras várias plataformas relativas a financiamento coletivo, sendo que os EUA seguem líderes com 191 empresas. O Brasil é o quinto maior desta lista com 21 empresas no ramo¹².

Já em relação ao tipo de ideia financiada por meio dessas plataformas, no Kickstarter, empresas de comunicação não aparecem entre os mais apoiados. Segundo dados de 2012¹³, 30% dos projetos são de causas sociais, 16,9% de negócios e empreendedorismo, 11% de filmes e 7,5% para músicas e gravações de artistas. Dos 20 projetos mais bem sucedidos dentro da plataforma, nenhum é relacionado a comunicação ou a jornalismo.¹⁴

2.2.2 Financiamento coletivo em assinaturas

Um dos modelos de negócio baseados em *crowdfunding* é o do Patreon¹⁵. Trata-se de uma plataforma de financiamento coletivo. Contudo, diferentemente do modelo convencional, em que há a proposta de financiamento de apenas um projeto, no Patreon, há assinatura mensal de uma determinada contribuição para os produtores.

Com isso, essa plataforma tem se mostrado uma alternativa para os produtores de conteúdo relacionados à comunicação, sobretudo para sites, *podcast* e canais no Youtube, sendo que estes são os mais bem sucedidos dentro do Patreon.

¹¹ Dados do site Statista. Disponível em: <http://www.statista.com/statistics/251727/projects-and-dollars-overview-on-crowdfunding-platform-kickstarter/> Acesso em 29/08/2015.

¹² Dados do site Statista. Disponível em: <http://www.statista.com/statistics/251573/number-of-crowdfunding-platforms-worldwide-by-country/> Acesso em 29/08/2015.

¹³ Dados do Crowdsourcing.org. Disponível em: <http://www.statista.com/statistics/269975/most-active-crowdfunding-categories-of-2012/> Acesso em 29/08/2015.

¹⁴ Dados do Kickstarter. Disponível em: <http://www.statista.com/statistics/222489/most-successful-completed-kickstarter-projects-by-total-funds-raised/> Acesso em 29/08/2015.

¹⁵ Disponível em: <https://www.patreon.com/home> Acesso em 29/08/2015.

No início de 2014, o site já tinha 50 mil patronos¹⁶ respondendo a 15 mil produtores de conteúdo¹⁷. Em outubro do mesmo ano, o Patreon atingiu a marca de um milhão de dólares movimentados em um mês dentro do projeto relativos a 150 mil patronos¹⁸.

Há exemplos de sucesso de produção de conteúdo no Brasil com a plataforma do Patreon. Um exemplo recente é do grupo Jogabilidade,¹⁹ o qual produz conteúdos em áudio (formato podcast) e vídeos. Formado por comunicadores, o site reúne produções sobre o mundo dos games e atualmente lançou sua campanha no Patreon²⁰, alcançando 500 assinantes responsáveis por mais de 3,5 mil dólares por mês. Suficiente, segundo os produtores, para manter o projeto e dar rendimento ao grupo.

Atualmente, no Brasil, o Kickante²¹ é o único site que oferece esse tipo de serviço, muito embora não seja este o principal modelo de crowdfunding deles.

2.2.3 Publicidade, patrocínio e o publieditorial

Com o advento da mídia digital e dos grandes portais de comunicação, surgiram algumas novas formas de atrelar a publicidade ao conteúdo. A principal delas, inspirada nos tradicionais publi-editoriais, é o que se chama de “native ad”²², ou publicidade nativa. De acordo com a Interactive Advertising Bureau²³, trata-se de um tipo de publicidade em que:

“Tanto anunciantes quanto publicadores aspiram entregar publicidades pagas que são tão combinadas ao conteúdo de uma página, assimiladas ao design, e consistentes com o comportamento da plataforma que o usuário simplesmente sente que aquilo pertence ao conteúdo” (IAB, 2013, p.2)

Uma vez que o Native Ad necessita se enquadrar em uma plataforma digital, ele constitui-se como uma modalidade tipicamente online. Assim, é um conteúdo do patrocinador que se encaixa à experiência do usuário em uma determinada

¹⁶ Nome relacionado aos usuários que assinam algum conteúdo na plataforma.

¹⁷ Dados da Forbes. Disponível em <http://www.forbes.com/sites/sarahmckinney/2014/04/10/patreon-a-fast-growing-marketplace-for-creators-and-patrons-of-the-art/> Acesso em 29/08/2015.

¹⁸ Dados de Patreon.com. Disponível em: <https://www.patreon.com/posts/1070951> Acesso em 29/08/2015.

¹⁹ Disponível em: <http://jogabilida.de/> Acesso em 29/08/2015.

²⁰ Disponível em: <https://www.patreon.com/jogabilidade?ty=h> Acesso em 29/08/2015.

²¹ Disponível em: <http://www.kickante.com.br/> Acesso em 29/08/2015.

²² Abreviação para Native Advertising.

²³ Disponível em <http://www.iab.net/> Acesso em 29/08/2015.

plataforma digital, seja um site, um aplicativo, canal do Youtube e etc. (SWAYNE, FREEMAN, HULL, CUCINOTTA, 2014).

Uma vez que a publicidade migrou dos meios tradicionais para a media digital, os publicitários passaram a lidar com um novo cenário. A primeira característica desse novo cenário é a forma de medir a efetividade de uma campanha. Uma vez que há ferramentas como Google Analytics, os métodos de eficiência e retorno de um determinado conteúdo se mostraram mais apurados do que nas medias tradicionais. Dessa forma, o sistema de cobrança fixa de uma determinada ação de publicidade, deu espaço à venda por CPM, sigla para “custo por mil impressões”. Trata-se de uma medida de quanto custa para o anunciante uma conversão de clique do usuário para cada mil pessoas que passam pela página (HOFFMAN, NOVAK, 2000).

Com tais medidas em mãos, o mercado se voltou a um sistema que não mais cobra por um espaço publicitário disponível dentro de uma plataforma, mas que paga pela quantidade de conversões de uma determinada ação.

De fato, modelos baseados em impressões/exposições apenas avançam nesse caminho porque a Web é muito diferente dos meios de transmissão tradicionais. A Web é baseada em um modelo de comunicação de muitos para muitos e a media tradicional é baseada em uma comunicação de um para muitos. Além de medidas de exposição, ainda, uma medida de interatividade é necessária (HOFFMAN, NOVAK, 2000, p.37).

Assim, o mecanismo que tem se mostrado mais eficiente em termos de CPM é o Native Ads, uma vez que consegue fazer com que o usuário tenha uma interação com a ação publicitária de uma determinada marca.

Contudo, ainda é importante ressaltar que, segundo pesquisa de 2013 do Projeto Intermeios²⁴, a internet só aparece em quarto lugar no ranking de investimentos de anunciantes em publicidades diretas, representando apenas 4,54%, atrás de TV aberta (66,88%), jornal (11,29%) e revista (4,97%). (INTERMEIOS, 2014).

2.2.4 Assinaturas

²⁴ Disponível em: <http://www.projetointermeios.com.br/relatorios-de-investimento> Acesso em: 20/08/2015

Oriundo dos sistemas tradicionais de mídia, o modelo de assinaturas tem enfrentado dificuldades dentro da cultura da internet. Primeiro, porque o usuário não tem se mostrado interessado em pagar pela informação. Uma pesquisa da Project Excellence in Journalism²⁵, de 2010, mostra que 60% dos norte-americanos consomem notícias online todo dia, apenas 19% disseram que pagariam por isso. Uma parcela de 82% do público consultado disse que procuram um novo site caso haja necessidade de assinatura. Vale notar ainda que, diferentemente de uma mídia física, o meio digital necessita de um mecanismo mais complexo de gestão de assinantes, o que significa um custo a mais.

Atualmente, o método mais difundido de assinaturas on-line é o “*paywall*”. Trata-se de um bloqueio de conteúdo que pode ser parcial ou total, rompido mediante pagamento. O modelo ganhou força em 2011, quando o *New York Times* implantou o sistema parcial em seu site²⁶. O portal do prestigiado diário americano adotou o sistema parcial, no qual é possível visualizar um determinado número de notícias gratuitas, geralmente 20, número adotado pelo New York Times e copiado pela maioria dos veículos. (SILVA; VIEIRA, 2014).

Muito embora haja um cenário pouco favorável, um relatório do próprio jornal mostrou um crescimento de receita com a aplicação do modelo de paywall. Conforme o documento²⁷, o jornal registrou um aumento de receitas de 36% entre 2012 e 2013, o que foi impulsionado, em parte, pelo aumento de 19% de assinantes. No Brasil, quem estreou este modelo entre os grandes diários foi a Folha de S. Paulo, adotando um sistema semelhante ao do New York Times em junho de 2012.

Por outro lado, há empresas que apostem no paywall fechado, em que não há nenhum conteúdo gratuito, e que, até agora, tem se mostrado como um modelo fracassado. Em 2007, o Wall Street Journal passou a funcionar por esse sistema, sentindo forte queda de visualização (RAMONET, 2012).

²⁵ Disponível em: www.journalism.org/datasets/ Acesso em: 09/09/2015

²⁶ Anúncio feito em março de 2011. Disponível em http://www.nytimes.com/2011/03/18/opinion/18times.html?_r=2 Acesso em 30/08/2015.

²⁷ Disponível em:

<http://investors.nytimes.com/press/press-releases/press-release-details/2014/TheNew-York-Times-Company-Reports-2013-Fourth-Quarter-and-Full-Year-Results/default.aspx>. Acesso em 30/08/2015.

2.2.5 Comércio eletrônico

O comércio eletrônico ou e-commerce é um dos modelos de negócio mais recentes da web. Trata-se da realização de negócios entre uma empresa e cliente ou mesmo entre empresas mediada pela internet, passando desde troca de informações, a planejamento de encomendas e transações financeiras (CAMPANO,2009).

Tal modelo tem ganhado projeção no Brasil. Segundo pesquisa do E-bit, o número de consumidores na internet passou de 1,1 milhão para 9,8 milhão em 2007 representando uma movimentação de 6,4 bilhões neste ano. Contudo, a mesma pesquisa mostra que livros, jornais e revistas, juntos, representam somente 18% desse montante (CAMPANO,2009).

Vale destacar aqui que todos os modelos citados anteriormente também se enquadram, em alguma medida, no conceito de *e-commerce*, uma vez que há transações financeiras mediadas pela internet. Contudo, o propósito deste item é destacar um modelo de negócio especialmente relacionado à venda de produtos.

Nesse sentido, um dos modelos que mais têm se mostrado eficiente é o do Grupo Folha, o qual não só faz a mediação entre vendedores e clientes como oferece um sistema próprio de transação financeira em várias páginas. A primeira delas é o Guia Folha²⁸, onde usuários podem criar perfis, indicar estabelecimentos, colocar informações de preços, menus e horário de funcionamento, bem como classificar o serviço. Aqui, há o sistema de mediação cliente-vendedor, uma vez que funciona como um catálogo de lojas, bares, show e outras atrações (BELDA, 2014).

Uma segunda plataforma é a do Folha Shop. Trata-se de uma extensão do site informativo, constituindo uma plataforma de apresentação de produtos de outras companhias, mostrando diferenciação de preço e obtendo receitas por um método baseado no cálculo de CPM.

Aparentemente, este serviço apenas tira vantagem da marca do jornal para agregar valor às suas operações, uma vez que todas as ofertas apresentadas no Folha Shop referem-se a websites terceirizados e especializados em ecommerce como

²⁸ Disponível em <http://guia.folha.uol.com.br/> Acesso em 31/08/2015

Submarino, Americanas, FastShop entre outras (BELDA, 2014, p.626).²⁹

Contudo, há neste caso uma terceira plataforma que apresenta produtos que são vendidos pelo próprio Grupo Folha, e não por terceiros. Chamado de Livraria da Folha³⁰, o espaço reúne críticas de livros, entrevistas com os autores e outras informações sobre livros, em um formato similar ao de Native Ads. Ou seja, tais conteúdos sempre se mostram relacionados a produtos da própria Livraria da Folha e, geralmente, não constam na editoria Ilustrada, espaço do jornal destinado a temas de cultura (BELDA, 2014)

O Grupo Folha, através do portal UOL, é também responsável pelo sistema PagSeguro, uma plataforma de comércio eletrônico que faz a transação financeira entre clientes e vendedores, oferecendo até mesmo um serviço de cartão de crédito. Atualmente, o serviço tem mais de 500 mil vendedores e 40 milhões de compradores.³¹

Muito embora seja uma plataforma lucrativa para determinadas empresas, a adoção de modelos de negócio desse tipo depende de investimentos específicos em desenvolvimento e manutenção. Como essa plataforma lida com vendas online e informação de contas bancárias e cartões de crédito dos usuários, as empresas do ramo precisam investir em servidores e sistemas de segurança que sejam confiáveis. Para isso, o custo da manutenção técnica anual de uma empresa mediana de comércio eletrônico gira em torno de 500 mil dólares³².

2.3 O contexto brasileiro: oportunidades e desafios

O relatório brasileiro do GEM de 2014 ressalta, ainda, outros aspectos do empreendedorismo no Brasil. O grupo fez um levantamento com 108 especialistas a fim de mapear as condições para empreender relacionadas a finanças, políticas e

²⁹ Tradução nossa. Texto original: "Apparently, this service only takes advantage of the newspaper brand to add value to its operation, since all the offers shown in Folha Shop refer to third party websites specialized in ecommerce, as Submarino, Americanas.com, FastShop, among others".

³⁰ Disponível em <http://livraria.folha.com.br/> Acesso em 31/08/2015

³¹ Dados do próprio PagSeguro. Disponível em https://pagseguro.uol.com.br/sobre_o_pagseguro.jhtml Acesso em 31/08/2015

³² Dados disponíveis em: <http://www.entrepreneur.com/answer/222336> Acesso em 31/08/2015

programas governamentais, educação e treinamento, transferência de tecnologia, infraestrutura de suporte e sociedade e cultura em geral.

Foram mapeados os tópicos favoráveis ao empreendedorismo, de acordo com o especialistas entrevistados. O ponto mais citado como positivo foi a capacidade empreendedora. O documento ainda aponta disseminação da cultura empreendedora e a aceitação do termo como contribuição para tais avaliações (GEM 2014).

Outro ponto levantado como favorável ao empreendedorismo foram as políticas governamentais para o setor. Contudo, este fator também foi indicado como limitante. O documento mostra que, quando tais políticas são citadas positivamente, os especialistas fazem referência a leis e organizações criadas para micro e pequenas empresas. Por outro lado, os aspectos negativos das políticas permeiam altos impostos, burocracia e complexidade dos processos (GEM 2014).

Considerado como favorável também é o apoio financeiro, uma vez que vários programas de crédito têm focado em vantagens para os pequenos e novos empreendedores, com taxas de juros abaixo do praticado para o resto do mercado. Porém, o apoio financeiro também é apontado como um dos principais fatores limitantes, uma vez que, embora haja taxa favoráveis, o acesso ao crédito sobretudo para empresas ainda sem estrutura formal ainda é pouco acessível.

Similar ambiguidade de opiniões foi observada em relação à educação e à capacitação. O documento aponta que houve uma maior inserção de conteúdo sobre empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior brasileiras. Nota, ainda, que outros programas vinculados ao Sebrae ou Senai criaram um ambiente favorável ao empreendedorismo. Em contrapartida, estudiosos acreditam ainda que o método tradicional de ensino estimula a procura por funções em empresas já consolidadas ou em cargos públicos. Assim, o estudante recém-formado não é levado a empreender, entendendo que isso é um alto risco. Outro fator apontado como limitante é a baixa qualidade da educação no Brasil, a qual não estimula a criatividade dos estudantes (GEM, 2014).

Importante ressaltar que grande parte dos pontos apontados como favoráveis também se mostraram como limitantes, como o gráfico apontado a seguir.

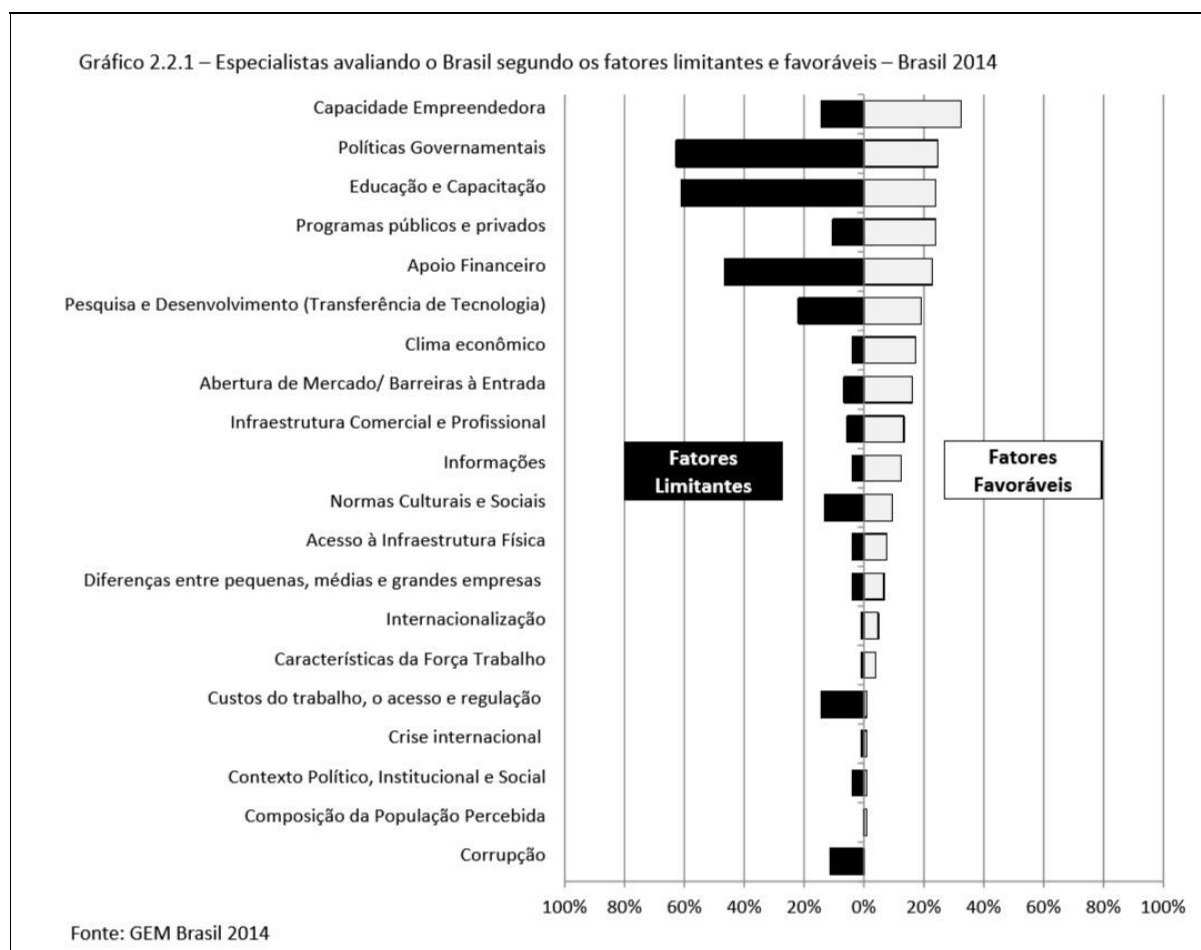


Figura 1. Gráfico de avaliação de fatores favoráveis e limitantes do empreendedorismo no Brasil

Contudo, vale relacionar estes dados com os apontados pela Associação Brasileira de Startups, segundo a qual apenas 2% das iniciativas são direcionadas para comunicação e mídia³³.

Outro fator que pode estimular o empreendimento na área de comunicação é a o aumento do desemprego no setor. Segundo levantamento do grupo Volt Data Lab³⁴, desde 2012 a junho de 2015, foram contabilizadas 1084 demissões de jornalistas em cerca de 50 redações pelo país, sendo que o total de funcionários de empresas de jornalismo chegou a 1568. Destes, 2013 foi ano com maior número de demissões com 386. Entretanto, em seis meses de 2015, já foram contabilizados

³³ Dados disponíveis em: <http://www.abstartups.com.br/status> Último acesso em: 07/09/2015.

³⁴ Dados Disponíveis em: <https://medium.com/volt-data-lab/a-conta-dos-passaralhos-953e7e254d4a> Último acesso em: 07/09/2015.

335 jornalistas demitidos, com projeção de ser o pior ano em termos de demissões.

O levantamento foi feito a partir de notícias em sites especializados:

O número é certamente maior. Muitas notícias não discriminavam quantos jornalistas foram demitidos, apenas os números totais. Além disso, a informalidade no setor muitas vezes não permite contabilizar, por exemplo, como demissão a dispensa de um jornalista contratado como Pessoa Jurídica (PJ) ou terceirizado, já que ele não é funcionário direto (VOLT DATA LAB, 2015).³⁵

Outro dado que demonstra o panorama atual da profissão de jornalista no Brasil é a relação de vagas no mercado de trabalho, a qual é representada pela conta admissões menos desligamentos. Segundo indicadores do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), compilados pelo Ministério do Trabalho e Emprego entre 2010 e 2014, o número de vagas se manteve positivo até 2013, sendo que o ano de 2014 apontou saldo negativo de 43 vagas³⁶ (CAGED, 2014).

A pesquisa demonstra queda de jornalistas registrados no Ministério do Trabalho desproporcional ao número de demissões. Desde 2011, quando perto de 13 mil novos profissionais foram registrados, os números mostram acentuada queda até 2014, com pouco mais de 8 mil registros, como mostra o gráfico a seguir.³⁷

³⁵ Texto disponibilizado via web. Disponível em: <https://medium.com/volt-data.../a-conta-dos-passaralhos-953e7e254d4a>

³⁶ Consideram-se aqui vagas não exclusivas de redação como cinegráficas, fotógrafos, diagramadores entre outros.

³⁷ Gráfico produzido pelo projeto Volt data Lab

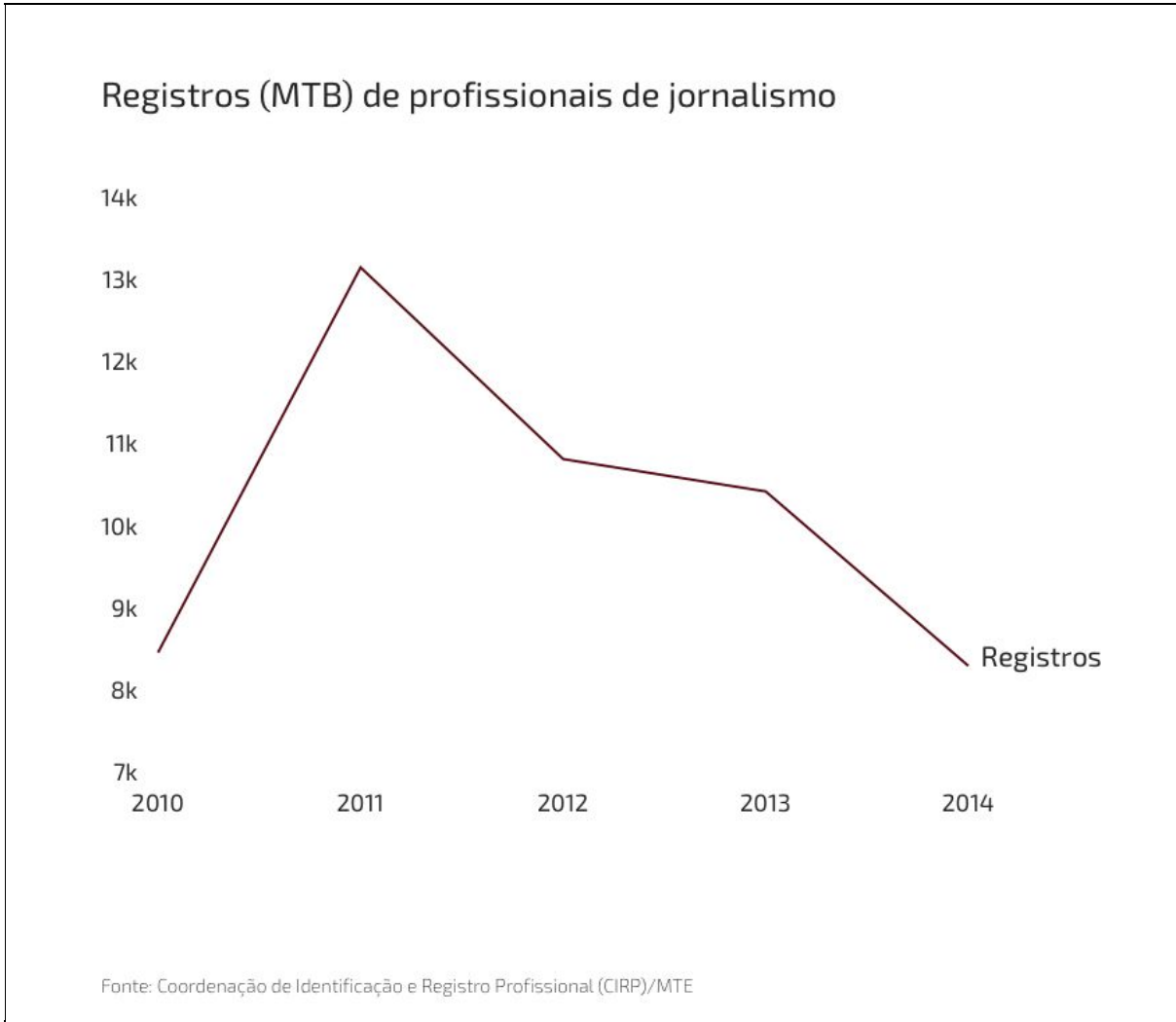


Figura 2. Registo de MTB no Brasil de 2010 a 2014

Esses números mostram a tendência dos jornalistas em trabalharem como freelancers ou sem registro profissional, uma vez que para se ter registro em carteira de trabalho é necessário ter o MTB³⁸.

³⁸ Regulamentação do decreto 83.284 de 1979.

3. Estudo das startups selecionadas na pesquisa

Para entender esse cenário no âmbito brasileiro, foram escolhidas três startups para um mapeamento exploratório, realizado com base em técnicas de estudo dos casos. Optou-se pelo levantamento de informações a partir de documentos disponíveis em seus respectivos websites e pela realização de entrevistas diretas com seus gestores, com base em roteiro semi-estruturado, como modo de se avaliar as características comuns e específicas dos negócios listados, bem como suas respectivas estratégias de empreendedorismo e resultados obtidos.

O roteiro dessa entrevista foi guiado por um estudo semelhante feito por Bill Gross, nos Estados Unidos³⁹, em que o autor avalia cinco pontos das startups norte-americanas: timing, equipe, modelo de negócio, financiamento e ideia.

Em relação ao timing, foi avaliado não somente o momento em que a ideia foi criada, mas todo período em que o projeto foi colocado em prática, levando-se em conta o contexto social, cultural e econômico do momento em questão.

Já em relação à equipe, a proposta foi avaliar não apenas a quantidade de pessoas, mas também o envolvimento de cada membro, sua participação na criação da ideia e evolução da execução, bem como as lacunas existentes em relação à disponibilidade de recursos humanos em cada operação.

Em relação ao modelo de negócios, o interesse foi entender se houve um planejamento documental de execução da ideia e um estudo prévio sobre suas possibilidades, bem como avaliar o conhecimento de possíveis modelos por parte dos integrantes do projeto.

Sobre financiamento, buscou-se observar se o projeto tem investidor e investimento e se há projeção de lucros e participação em dividendos.

Por fim, a avaliação da ideia foi pautada no entendimento dos próprios integrantes das startups em relação a como eles reconhecem o valor de suas ideias, com base em conceitos tratados por Picard (2010) em relação aos princípios de valoração (ou *valuation*) de uma empresa, ou seja, o valor monetário estimado para um empreendimento. Ao examinar a criação de valor e o futuro das organizações de

³⁹ Idem ao 8

mídia, o autor qualifica esse valor em termos sociais e individuais, e não apenas financeiros, conforme se verá adiante.

3.1 Definindo Startups

Assim, como empreendedorismo já citado neste trabalho, startup é um termo recente e que tem sido tratado com ambiguidade por diferentes estudiosos. Para Eric Ries (2011), uma startup é uma organização montada para criar um novo produto ou serviço baseada em extrema incerteza e que tem a inovação como o centro de suas operações. Já Steve Blank (2014) aponta em outra direção:

Não existe uma definição real. Cada professor tem uma definição diferente. Mas o que é exatamente uma startup? Startup não é uma versão menor de uma grande companhia. Uma startup é uma organização temporária que procura um modelo de negócio escalável, repetível e rentável. No início, a startup é um modelo de negócio em um canvas coberto de ideias e apostas, mas não há clientes nem um conhecimento mínimo deles (BLANK, 2014, p.22).

Assim, compreende-se que a startup não é um fim, mas um meio para a execução de um negócio. Assim como mostra Blank, trata-se, geralmente, de uma organização temporária, cujo fim é se tornar (ou vender-se para) uma empresa de maior porte. Dessa forma, o estereótipo da “startup de fundo de garagem”, ressaltando a característica informal dos ambientes de trabalho, não é incomum, mas sim quase uma regra, uma vez que é preciso manter baixos os custos de produção, pessoal, infraestrutura, entre outros (BLANK, 2014).

Contudo, tal definição ainda traz alguns termos fora do ambiente da comunicação. Por escalável, assume como a habilidade de “acreditar que sua visão vai mudar o mundo e vai resultar em uma companhia de centenas de milhões, se não bilhões de dólares em vendas”. Em outras palavras, é a ação de fazer crescer de forma rápida (BLANK, 2014).

Essa definição esbarra na necessidade de financiamento da startup. Embora seja uma tendência a manutenção de custos baixos, a falta de retorno de pagamento em dinheiro para os integrantes é também comum. Dessa forma, não

apenas a alta velocidade de crescimento, mas também o baixo custo operacional mantido são características do momento de escalada de uma startup (RIES, 2011).

Já o termo repetível faz menção ao fato de conseguir reproduzir em larga escala uma ideia criada de forma menor, sem que haja grandes modificações, tanto de produção, investimento ou o próprio modelo de negócio.

Por fim, entende-se o modelo de negócio como o caminho pelo qual a startup vai transformar sua ideia em um empreendimento sustentável e rentável. Além disso, a modelagem do negócio permite que se tenha a noção de valor e *valuation* de todo o processo (RIES, 2011).

Vale ressaltar a diferença entre estes dois termos. Campbell Harvey (2012) em *Dictionary of Money and Investing*, define *valuation* como a determinação do valor das ações de uma empresa com base nos lucros e o valor de mercado dos seus ativos. Em outras palavras, é uma estimativa do quanto vale em dinheiro uma empresa baseado em dados de mercado (CAMPBELL, 2012).

Tal capacidade de identificar o valor equivalente a uma empresa se mostra mais plausível quando se trata de uma startup relacionada à tecnologia, ou cujo fim é a venda de um produto, mesmo que virtual. O mesmo dificilmente acontece com uma empresa de comunicação, uma vez que a determinação do valor de produto (informação) segue um padrão mais subjetivo.

Assim, pode-se dizer que o valor de uma ideia não pressupõe apenas questões financeiras. Robert Picard (2010) aponta que a notícia não tem seu valor definido apenas por uma perspectiva econômica, mas também por um viés filosófico e moral. Com base naquele primeiro entendimento, a notícia tem um valor de troca, de acordo com o benefício pessoal que pode prover a quem compra. Picard divide tais benefícios em três categorias: funcionais, emocionais e auto-expressivos. O primeiro diz respeito à capacidade das notícias ajudarem o público a entender o mundo e, assim, guiar suas atitudes e vidas. Já no âmbito emocional, a notícia traz uma sensação de pertencimento, escapismo ou companheirismo a uma determinada comunidade ou grupo. Por fim, a autoexpressividade se refere à capacidade que o público tem de se identificar com as ideias, vozes e opiniões apresentadas para ele (PICARD, 2010).

Por outro lado, além de moeda de troca, o autor aponta que, filosoficamente, a notícia tem um valor social e individual. Dessa forma, uma empresa de comunicação tem grande valor quando o público reconhece na marca conceitos como verdade, honestidade, aprendizado, correção, satisfação emocional entre outros (PICARD, 2010). A diferenciação destes conceitos é importante para se chegar ao entendimento do ideal de sucesso apresentado pelas startups analisadas, uma vez que nem sempre o retorno financeiro é visto como objetivo.

3.2 Caso 1: Geração Gamer⁴⁰

O Geração Gamer é um site jornalístico voltado para a cena brasileira de games, focando na produção, difusão e discussão dos jogos produzidos por aqui. É encabeçado pelo jornalista Pedro Zambarda, formado pela Universidade Cásper Líbero. O projeto nasceu em 2010, como um Trabalho de Conclusão de Curso mantido com a proposta de produção de um livro sobre a história dos games no Brasil. Pedro entrevistou 150 pessoas e escreveu o livro, engavetado por 3 anos.

Em 2013, o jornalista levou o projeto para o site TechTudo, parte integrante da Globo.com. Assim, nesse ano, o Geração Gamer nasce como uma coluna semanal de entrevista com desenvolvedores nacionais e até mesmo com entusiastas do mundos dos jogos no Brasil. A coluna perdurou no portal até 2014, quando virou o site independente que é hoje.

Atualmente, Pedro é o principal responsável pelo Geração Gamer. Contudo, há um conjunto de pessoas que ele mesmo intitula como "conselho editorial", com o envolvimento dos jornalistas Renato Bazan e Leonardo Texeira e do designer Rodrigo Sanches, que não escrevem para o site. Há ainda a colaboração em textos de Daniela Rigon, Monique Alves e Tiago Adamo, todos sob a edição de Pedro.

Já em relação ao objetivo do projeto, o jornalista o define como "um veículo a serviço do mercado brasileiro", com notícias de bastidores, reportagens, pesquisas e coberturas de eventos.

3.2.1 Ideia

⁴⁰ Disponível em <http://geracaogamer.com/>. Acesso em 17/08/015

Pedro considera a ideia um dos pontos mais fortes de seu projeto. Ele a classifica como única, uma tentativa de ver o que o mercado "está precisando, mas não diz". Para o jornalista, a ideia de trabalhar com a cena brasileira de games representa sua percepção sobre a necessidade desse mercado em ser visto e promovido; o site seria, assim, uma plataforma única e especialmente dedicada a tratar desse tema.

A exclusividade do foco representou uma facilidade para a execução da ideia, de acordo com Pedro. O fato de se ter uma cobertura pouco disputada faz com que suas pautas e reportagens não necessitem de imediatismo, permitindo a checagem de informações e investimento na criatividade nos textos.

Contudo, Pedro reconhece que o trabalho do Geração Gamer trata de um assunto de nicho, mesmo para quem gosta de games. "É difícil traduzir a avalanche de informações que a gente tem sobre o mercado independente para uma pessoa normal", diz o empreendedor. Por mais que seja algo muito específico, ele entende que é preciso simplificar para que o público eventual possa se tornar regular.

Outro ponto negativo que ele reconhece na ideia do projeto é que os temas em foco envolvem, geralmente, empresas independentes, que pouco reservam investimentos para publicidade e com reduzida verba de marketing para se investir em sites como o Geração Gamer.

Ainda em relação à ideia de seu empreendimento, ele acha difícil explicar o tipo de jornalismo que pratica, o que traz uma barreira em relação ao público e aos anunciantes.

3.2.2 Modelo de negócio

O Geração Gamer é uma empresa registrada no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas como microempreendedora individual, com ganhos declarados na Receita Federal e emissão regular de nota fiscal.

Seu modelo de negócio é considerado por Pedro como “bem definido”. Em termos de documentação, o projeto está explicitado dentro do media kit⁴¹, acessível pela internet, com informações sobre seu público e tráfego.

O site oferece publicidade tradicional, mas não é essa a maior fonte de receita. “Para isso, eu teria de ter muito mais pageviews”, confessa Pedro. Atualmente, com uma média mensal de 25 mil visualizações de página por mês, o site disponibiliza dois principais modelos de geração de receita. O primeiro é pautado em conteúdos publicitários. Pedro ressalta que o público extremamente segmentado, embora não tão grande, garante o interesse de patrocinadores.

O Geração Gamer mantém, ainda, uma campanha de financiamento coletivo. Construída pela plataforma do Patreon⁴², ela atualmente conta com 9 investidores, o que representa ganhos de 18 dólares mensais⁴³. Embora tenha assinantes, Pedro ainda vê dificuldades em trabalhar com esse modelo.

O crowdfunding, eu ainda não encontrei o ponto, estou tentando fazer uns ajustes, acho que uma hora ainda vai para frente, falta eu ser mais claro em alguns determinados termos, mas eu avalio como um bom plano de negócios.

3.2.3 Timing

Pedro analisa o timing do projeto como “ótimo”, mas faz uma ressalva:

Se eu soubesse que a ideia era tão boa, eu teria feito antes. Teria feito em 2009, quando trabalhava em assessoria para empresas de games. Eu não imaginava antes que existia um mercado brasileiro de games.

Ele ressalta que, em 2009, quando projeto ainda nem se formava como ideia, o Brasil vivia o que se chama de boom dos games independentes, com crescimento no mercado de 15% ao ano, abrindo espaço para muitas pautas.

3.2.4 Equipe

⁴¹Disponível em: <http://pt.slideshare.net/pedrozambardadearaujo/mdia-kit-de-2015-do-site-gerao-gamer-52099667>. Acesso em: 08/08/2015

⁴²Disponível em: <https://www.patreon.com/geracaogamer?ty=h>. Acesso em: 08/08/2015

⁴³Idem 38.

Como listado na apresentação da startup, o grupo se constitui de cerca de 6 pessoas; há algumas participações esporádicas, bem como negociações para se aumentar o grupo, que se divide em editor, conselheiros editoriais e colaboradores.

Embora tenha uma equipe bastante consistente em termos de produção de texto para o site, Pedro vê como uma das dificuldades conseguir mais investimentos para poder pagar os colaboradores e, assim, delegar mais tarefas.

Como único responsável de fato pelo projeto, ele reconhece que tem facilidade com a parte editorial, porém, ainda apresenta dificuldades na parte comercial, uma vez que ele mesmo acumula essas funções.

Ele aponta como dificuldade a falta de habilidade de liderança: "Estou aprendendo a liderar. Eu não fui chefe antes, sempre fui funcionário, de executar ordens, e nunca de coordenar".

Quanto a conseguir montar uma equipe de produção de conteúdos, Pedro considera uma tarefa fácil. Entretanto, pensa ser necessário remunerar os participantes do projeto, o que considera difícil.

3.2.5 Financiamento

Atualmente, o Geração Gamer apresenta ganhos suficientes ao menos para abater os custos de produção do projeto. Contudo, a empresa ainda não tem grandes contas mensais, além dos gastos com servidores.

Importante enfatizar que Pedro não considera seu próprio trabalho como um custo, embora reconheça que tem um valor que deve ser convertido em uma medida monetária no futuro. "Hoje, ele se paga, mas seria um prejuízo se pensarmos em todo esforço que eu coloco nele. Ele se paga estruturalmente".

O Geração Gamer já tem alguns clientes comerciais, como Nuveem⁴⁴, site brasileiro que se intitula uma plataforma para distribuição de jogos digitais. Quanto aos rendimentos das várias formas de negócio do Geração Gamer, a que atualmente dá mais lucro é a venda de publieditoriais. Já em relação à publicidade tradicional, com a venda de espaços no site, diante da falta de um montante maior

⁴⁴ Disponível em: <http://www.nuvvem.com>. Última visita em 22/08/2015.

de público, há um menor retorno. Para o financiamento coletivo via Patreon, o projeto ainda tem poucos assinantes, conforme anteriormente mencionado.

3.2.6 Outros pontos considerados

Dentro da escala dos 5 pontos apresentados, Pedro considera a seguinte sequência em ordem decrescente de qualidade: ideia, modelo de negócio, financiamento, timing e equipe.

Assim, é visível que acredita no potencial de ser um dos poucos veículos a tratar sobre a cena brasileira de games. Além disso, mostra-se confiante diante do modelo de negócio e considera bom o financiamento tendo em vista que o site está no ar há seis meses.

Por outro lado, reconhece como fraqueza a falta de uma equipe que possa pagar, bem como um grupo mais estruturado para ter integrantes responsáveis pelo comercial e financeiro do projeto.

Ainda há uma ênfase no valor não monetário, mas social do projeto. Uma vez que o Geração Gamer é replicado em grandes portais, Pedro acredita que carrega grande valor com o projeto. "Toda vez que focamos no jornalismo, acertamos" (ZAMBARDA, 2015).

3.3 Caso 2: Participi⁴⁵

O Participi é um projeto idealizado em 2013 por dois estudantes de Jornalismo da UNESP: Giovani Vieira e Paula Monezzi. Trata-se de uma empresa de comunicação focada no jornalismo cidadão, participativo e local, sediado e focado na cidade de Bauru, e com a proposta de inovação no âmbito digital.

⁴⁵ Devido ao fim do projeto, o site do Partici está fora do ar. Contudo, ficou disponível em <http://participi.com.br>.

O projeto floresceu como empresa limitada no início de 2014 e deixou de atuar em 11 de maio de 2015⁴⁶. Nesse tempo, teve como seu principal produto um portal com produções jornalísticas voltadas ao cidadão bauruense, sem retirar conteúdo de agências de notícias.

A empresa também prestava serviços de assessoria em comunicação para instituições sociais de Bauru. O Participi tinha uma sede na sala 1201 do Edifício Caravelas⁴⁷, com uma redação que chegou a contar com mais de 50 colaboradores, entre esporádicos e fixos. O site chegou a ter 100 mil acessos por mês.

O portal era dividido em editoriais de Sociedade, Cultura, Esportes e Política; todas com editor próprio. Para tal, foram contratados jornalistas como profissionais autônomos ou pessoas jurídicas prestadoras de serviço. A equipe da empresa era dividida em dois sócios, editores contratados e colaboradores esporádicos e fixos.

Vale ressaltar o caráter formal na estruturação do projeto. Embora tenha um escopo bem definido como empresa, considerou-se neste trabalho o Participi como startup pelo caráter de criação de um novo produto e sua ambição por tornar-se um projeto escalável e sustentável.

3.3.1 Ideia

Para efeito de análise, a ideia do Participi será dividida em dois momentos: a ideia propriamente dita e sua execução como empresa.

O Participi nasceu de uma análise do cenário da produção de notícias locais. De acordo com Giovani, houve uma percepção de que a questão local era muito pouco trabalhada pelos jornais locais em Bauru. Diz ele:

O Participi veio para consolidar como uma mídia que trouxesse o assunto local como principal, um conteúdo localizado, um conteúdo que fosse construído com uma linha editorial mais cidadã, não apenas com o viés do jornalista, não dos sócios apenas, dos colaboradores, mas uma construção conjunta, para colocar esse projeto em construção.

⁴⁶ Informe disponível na página oficial do Partipi no Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/participi/photos/p.441946475964669/441946475964669/?type=1&theater>. Última visita em 22/08/2015.

⁴⁷ Localizado na rua Primeiro de Agosto, 4-47, Bauru, São Paulo.

Era proposta do projeto dar voz a assuntos, personagens e pautas preteridas pela mídia tradicional na cidade. De acordo com Giovani, houve uma receptividade muito grande da população, uma vez que havia esse espaço ainda não preenchido.

A resposta que nós tivemos nos mais variados setores foi extremamente positiva. No começo, nós fomos fazendo uma comunicação mais dirigida para toda a cidade. Mas percebemos que não era o caminho. Precisamos fazer uma comunicação voltada para os nichos (VIEIRA, 2015).

Por outro lado, ele reconhece que se trata de uma ideia importante em âmbito social, mas com difícil execução em termos empresariais. O cenário de atuação do Participi não dava visibilidade para possíveis patrocinadores, uma vez que os personagens inseridos nas reportagens do portal não tinham condições, em geral, de financiar o projeto.

De outro lado, na percepção de Giovani, um possível investidor não iria querer que o veículo falasse sobre assuntos marginais à cidade e sua sociedade. Isso é apontado como principal motivo de o projeto não ter dado certo como empresa. O gestor do projeto aponta, ainda, para a dificuldade de se trabalhar com uma plataforma digital, considerando o perfil de seu público-alvo. Uma vez que o produto é voltado a dar voz para assuntos preteridos pela grande mídia, os segmentos de público mais carentes tinham dificuldade de acesso a esse conteúdo.

A gente estava escrevendo para pessoas que não tinham um computador em casa e, se tinham, não tinha internet. Então, a pessoa sabia que nós estávamos indo lá, mas a pessoa não conseguia fazer o boca a boca do nosso produto e, se fizesse, seria para uma senhora que possivelmente não poderia contribuir para esse portal. (VIEIRA, 2015).

3.3.2 Timing

Importante recapitular nesse texto que o projeto do Participi nasceu como ideia no final de 2013 e a empresa, no início de 2014. Sobre isso, Giovani entende que a entrada do Participi no mercado ocorreu em um bom momento, uma vez que a cidade precisava, e ainda precisa, segundo ele, de um veículo com esse perfil.

Contudo, ele considera que a estratégia de sua formalização como empresa não tenha sido a ideal. Em sua visão atual, seria mais interessante ocupar essa

necessidade social sem a necessidade de se abrir uma empresa. "Poderíamos ser uma ONG, por exemplo, sem toda essas necessidades empresariais", diz.

Ele ainda vincula à questão do timing um outro ponto mais pessoal: o despreparo da formação acadêmica para iniciar um projeto de empreendedorismo. Nesse sentido, ele percebe que montar um projeto logo ao sair da faculdade permite experimentar, mas faltariam conhecimentos específicos à equipe sobre como lidar com uma empresa de comunicação.

3.3.3 Equipe

Como apresentado na introdução deste item, o Participi chegou a ter pouco mais que 50 integrantes, divididos em: sócios, editores contratados e colaboradores fixos. Os editores tinham a liberdade de convidar outras pessoas a serem colaboradores. Dessa forma, a equipe foi formada principalmente por colegas de faculdade e pessoas da comunidade interessadas em escrever para o portal.

De acordo com Giovani, montar esse corpo de produção de conteúdo não foi difícil, uma vez que grande parte dos convites eram bem recebidos. Contudo, o desafio foi a gestão de pessoas dentro do projeto, o que "gerou alguns conflitos".

Giovani associa a essa dificuldade o fato de ter uma estrutura horizontalizada em termos editoriais. Assim, tanto ele quanto Paula eram também editores e participavam das reuniões como tal, despindo-se da postura de sócios-proprietários. O grupo editorial fazia duas reuniões semanais: uma no início, de programação; outra no final, de avaliação.

Talvez, agora, encarando como empresário, essa ideia de descentralizado, homogêneo, todo mundo na mesma altura, prejudicou a levar o projeto para frente. Porque, às vezes, a pessoa que vai lá para escrever sobre uma determinada editoria acha que é responsável pela administração desse projeto, que ela tem as mesmas responsabilidades que os dois sócios tiveram, quando na realidade não. Às vezes, por imaturidade, essa igualdade na redação se confundia com uma igualdade administrativa. (VIEIRA, 2015).

O gestor registra a dificuldade de alinhar os pensamentos editoriais em meio a uma equipe grande, com várias visões diferentes sobre um mesmo projeto.

Para cuidar de outras responsabilidades além das editoriais, não havia uma equipe específica. Ou seja, toda parte técnica, administrativa e comercial era de

responsabilidade acumulada dos sócios. Giovani vê isso como uma falha e pauta sua explicação na dificuldade de converter vendas para sustentar o projeto".

3.3.4. Modelo de negócio

O modelo de negócio do Participi era baseado em duas ações muito claras. A primeira é a venda de espaços publicitários dentro do site. De acordo com Giovani, apesar das dificuldades, houve a composição de uma carteira de clientes interessados em anúncios. Outro braço do negócio era a venda de serviços de comunicação para empresas e instituições, incluindo assessoria de imprensa e gestão de mídias sociais. Por fim, houve ainda a tentativa de se abrir uma conta para doações de leitores, sem muitos frutos para o grupo.

De acordo com Giovani, houve uma estruturação documental do modelo de negócio do Participi baseada no uso da técnica BMG Canvas⁴⁸. Contudo, tal planejamento não era executado na prática.

Como grande parte dos rendimentos era oriunda da prestação de serviços para terceiros, a empresa começou a focar mais nesse setor. Para Giovani, esse foi o erro do modelo de negócio, uma vez que o site foi sendo preterido aos poucos como uma plataforma rentável.

A gente começou a prestar serviços e, cada vez menos, ter o site como principal ponto para se ter esse retorno como modelo de negócio. A gente fazia outras coisas até que essas outras coisas chegaram a dar mais trabalho do que manter o site no ar.

Ele enfatiza, ainda, que houve dificuldade em criar este documento de modelagem de negócios, devido à falta de conhecimentos técnicos de empreendedorismo, o que reconhece como uma falha na formação oferecida pelas faculdades da área. Para minimizar esse problema, foram realizadas consultas com o SEBRAE e outros colegas que já estavam empreendendo. Mas seus efeitos não foram suficientes para reverter as dificuldades encontradas.

3.3.5. Financiamento

⁴⁸ Sobre a técnica Business Model Generation (BMG) Canvas, desenvolvida por Alexander Osterwalder, ver, por exemplo, <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>.

Os recursos para colocar o projeto do Participi em prática saíram dos próprios sócios, sem investidor externo, com 50% de sociedade para cada. Os desembolsos e investimentos iniciais foram direcionados para montar a infraestrutura do projeto com aluguel de sala, compra de computadores, criação de linguagem visual, produção do site e demais manutenções. De acordo com Giovani, havia a percepção de que o retorno desse investimento só viria depois de 2 ou 3 anos.

Contudo, o projeto não chegou a apresentar lucro para os sócios. Todo montante que entrava era convertido para as despesas do projeto com manutenção estrutural e de pessoal. "A gente não estava conseguindo equilibrar as contas. Conforme os meses iam passando, a gente estava cada vez mais no vermelho".

3.3.6. Outros pontos considerados

Em maio de 2015, a empresa parou suas produções e declarou o fim do projeto. Contudo, somente em junho foram encerradas as pendências jurídicas para o encerramento do CNPJ. Embora reconheça a falha do projeto como empresa e de seu modelo de negócio, Giovani considera que o Participi foi um sucesso em termos de ideia, tendo em vista sua missão social, e que pode servir de inspiração para que novos agentes possam tentar algo parecido no futuro.

3.4. Caso 3: Revista Lampião⁴⁹

Apesar do nome, a Revista Lampião, atualmente, é um site com produção de reportagens com o objetivo "de desafiar intelectualmente os leitores"⁵⁰. O projeto foi criado em dezembro de 2012, em Ibitinga, interior de São Paulo, com a proposta de suprir uma carência em relação a veículo de comunicação que estimulasse o debate sobre temas importantes da cidade.

⁴⁹ Site disponível em: <http://revistalampiao.com.br/blog/>. Acesso em 22/08/2015.

⁵⁰ Descrição disponível na página "Sobre a revista". Disponível em: <http://revistalampiao.com.br/blog/sobre-a-revista/>. Acesso em 22/08/2015.

Os estudantes Rafael Barizan, Thafarel Pitton e Gabriel de Castro se uniram para fazer a primeira edição da revista, que seria veiculada somente de forma digital. “Logo de cara, não pensamos muito no modelo de negócio”, explica Gabriel.

Em janeiro de 2013, a primeira edição da Revista Lampião⁵¹ foi lançada na internet pela plataforma do Issu. Com esse número pronto, os três então partiram para levantar fundos para imprimir a produção e conseguiram um investimento de R\$ 5.000.

Dessa forma nasceu o projeto da Lampião, com um caráter informal, mantido durante toda a história do projeto. “Depois que publicamos a primeira edição é que fomos pensar em como a gente funcionaria, em como continuaríamos com essa ideia. Partimos então para estruturar”.

Assim, por volta de setembro de 2013, os três integrantes convidaram mais pessoas a fazer parte do grupo. Entraram Carolina Rodrigues, Maria Eduarda Amorim, Estevão Rinaldi e Vanessa Souza.

Já em fevereiro de 2015, eles apostaram em deixar a produção impressa e investir em um site novo. A partir daí, o grupo se estrutura em duas grandes vertentes: há as comissões, parte administrativa do projeto; bem como as editorias, relacionadas ao conteúdo produzido.

As comissões são partilhadas em: Qualidade (Carolina e Vanessa), que estabelece pontos de análise dos textos como gramática, coesão, coerência, linha editorial, abordagens e afins; Mídias Sociais (Maria, Estevão e Gabriel), que estabelece padrões para gestão das mídias sociais do grupo; e Inovação (Vanessa, Rafael e Thaffarel), que é responsável por prospectar novas ideias para o projeto.

Já em termos de editorias, há as áreas de cultura, sociedade, política e esportes, cada um com um editor responsável, quem edita todas as produções e propõe pautas.

Atualmente, conforme o mídia-kit do grupo⁵², registra-se uma média de 2.400 visitantes por mês no site, com público primordialmente feminino e de classe A e B. O projeto funciona como uma sociedade informal entre os sete integrantes.

⁵¹ A primeira edição é a única que não consta no acervo do site atual.

⁵² Disponível em:

<http://revistalampiao.com.br/blog/wp-content/uploads/2015/04/Midia-Kit-2015-Revista-Lampião.pdf>.

Acesso em 23/08/2015.

3.4.1. Ideia

A ideia do projeto é considerada pelos integrantes como "valiosa". O grupo entende que há uma necessidade social de se aprofundar em temas relevantes, mas que a grande mídia ignora ou apenas tangencia.

Entretanto, embora reconheça essa importância, Gabriel vê dificuldade em agregar valor comercial a isso. Na visão dele, a distribuição na internet faz com que a informação perca seu aspecto de produto, "inviabilizando que se coloque preço na informação". Sua aposta é oferecer uma abordagem única sobre um determinado assunto, para que ela ganhe valor dentro de um cenário competitivo entre outros blogs e sites.

3.4.2. Timing

Gabriel considera que o timing ainda é bom para fazer produções como a Lampião. Contudo, reconhece que, se tivesse apostado em fazer o site em 2013, teria um mercado menos concorrido.

Gabriel vê que tratar de assuntos socialmente relevantes como homofobia, racismo e feminismo é uma tendência atual. "Há dois anos, teria sido algo inovador. Hoje, eu penso que é uma tendência fazer o que a gente faz".

Por outro lado, ele ressalta que trabalhar com uma proposta nova traz um risco muito maior do que seguir com um modelo previamente definido e que tenha tido sua eficácia testada anteriormente.

3.4.3. Equipe

Atualmente, o grupo tem 7 integrantes, já citados, sem divisão hierárquica. Há apenas a estruturação nas comissões, por conta do baixo número de pessoas. De acordo com Gabriel, o ideal seria organizar o grupo em diretorias, inspiradas, segundo ele, na experiência da Empresa Júnior de Relações Públicas da Unesp de Bauru. "Não optamos por fazer diretorias, pois isso implicaria um diretor, ou seja,

uma demanda específica para uma determinada pessoa", explica. Dessa forma, é comum que os participantes acumulem funções na produção da revista Lampião.

Já em relação à formação da equipe, os integrantes acreditam que esta não apresentou dificuldades, uma vez que há uma boa oferta de pessoal interessado em escrever sobre os temas do site. Contudo, fazer a gestão dessa equipe é uma dificuldade enfrentada pelos integrantes, conforme relatado.

Embora haja uma organização administrativa e editorial, a equipe se mostra bem servida de profissionais de comunicação, mas não apresenta uma comissão ou integrante focado na área comercial. Quem acumula essa função é Gabriel.

3.4.4. Financiamento

A revista Lampião começou sua operação sem investimento inicial, apenas com o trabalho dos próprios idealizadores. A primeira edição impressa foi paga por venda de patrocínio. Entretanto, grande parte dos espaços foram comprados por empresas das famílias dos próprios criadores.

Já a transformação empreendida para a segunda etapa do projeto teve investimento inicial efetuado por todos os integrantes, novos e antigos. Os desembolsos foram relacionados à compra de servidores de internet, bem como ao pagamento de um webdesigner para desenvolvimento do site.

Carolina destaca que foi no momento em que todos começaram a dividir os investimentos que o projeto da Lampião ganhou um caráter mais formal e desenhou-se um escopo de sociedade entre os membros.

Gabriel considera importante destacar, por fim, que o projeto ainda não trouxe nenhum retorno financeiro para o grupo.

3.4.5. Modelo de negócio

A Revista Lampião, como produto impresso, trabalhava com o modelo de FreeSheet, um sistema cuja distribuição que é gratuita para o público e financiada pela venda de espaços publicitários (BAKKER, 2013). Assim, o projeto só conseguiu

manter a impressão da revista enquanto houve a venda de publicidade e faturamento do valor mínimo necessário para custear o processo.

Outro modelo adotado, também relacionado à revista impressa, foi o financiamento coletivo. Em abril de 2015, o grupo iniciou uma campanha no Catars⁵³ para edição impressa de número 7. Foram requisitados R\$ 12.000 para execução. Contudo, eles só conseguiram arrecadar R\$ 990, de modo que a campanha não obteve sucesso. Carolina aponta que esse foi um dos motivos que levou o grupo a rever a viabilidade da impressão, bem como a necessidade de "pivotar" (ou mudar de direção) o modelo de negócio do projeto.

Atualmente, a Lampião não tem um modelo de negócio definido. “Hoje, a gente só tem ideias de coisas para aplicar como modo de ganhar dinheiro. Nosso modelo de negócio é algo mais informal, focado na minha criação mesmo”, diz Gabriel.

3.4.6. Outros pontos considerados

Os integrantes do grupo consideram que o item mais forte de seu projeto é a ideia, uma vez que acreditam na abrangência de um tema de nicho como uma boa forma de posicionamento de mercado.

Entretanto, reconhecem como principal problema a falta de desenvolvimento de um modelo de negócio, ponto explicável, segundo Gabriel, pela falta de profundidade conferida ao tema durante a formação acadêmica. “A faculdade de jornalismo não dá suporte para que a gente tenha essa visão empreendedora. Por mais que a gente busque criar um negócio nosso, o problema é [não] ter os conhecimentos técnicos para isso”.

⁵³Campanha disponível em:

https://www.catarse.me/pt/revistalampiaono7?ref=profile_created_projects#about. Acesso em 29/08/2015.

4. Discussão de resultados

A partir do levantamento bibliográfico realizado no âmbito desta pesquisa, foi possível reunir e examinar conceitos e informações específicas acerca do cenário das startups no Brasil. Com base nas entrevistas realizadas, percebe-se que a ideia de empreender a partir de um negócio próprio é sempre bem vista por seus criadores e pode ser considerada como um fator de motivação em relação a sua carreira e esforço profissional. Nos três casos, ela é apontada como capaz de satisfazer uma demanda ou necessidade da sociedade que ela mesmo ainda não teria percebido, sendo o veículo jornalístico um instrumento de serviço criado para suprir essas necessidades, tanto no aspecto mercadológico quanto social.

Todos os entrevistados reconhecem que investir esforços em nichos específicos pode ser um caminho para o sucesso, mas há consenso em relação à dificuldade em expandir o empreendimento e conquistar, de fato, um mercado que remunere adequadamente essas iniciativas. Eles entendem, também, que o trabalho em segmentos de nicho geralmente implica que se lide com organizações independentes e com elevado nível de informalidade, que raramente dispõem de recursos financeiros e planejamento para investimento em ações de comunicação, marketing e veiculação de campanhas na mídia, mesmo a preços mais acessíveis.

Nenhum dos entrevistados enfatizou a correlação entre sua ideia inicial e o desenvolvimento de um negócio, ou seja, como transformar uma ideia em uma empresa, muito embora esse fosse, em tese, o objetivo das iniciativas relatadas. Em geral, os empreendedores consultados nesse trabalho não destacaram, como motivação original de sua ideia, proposta de se criar e desenvolver uma empresa. Somente o Participi teve seu início com a proposta de constituir um negócio, de fato, com sede e registros formais, ainda que motivado por um conceito de jornalismo colaborativo comprometido, antes de tudo, com sua função social.

Já sobre o timing, os três gestores acreditam que o momento de aplicação da ideia foi bom. Tanto Pedro Zambarda (Geração Gamer) quanto Gabriel De Castro (Lampião) apontam que teriam sido mais inovadores se tivessem colocado o projeto em prática ainda antes. Vale ressaltar que nenhum deles citou o cenário de

demissões e o momento de dificuldade econômica do jornalismo como motivação para o lançamento de um negócio próprio.

O ponto relacionado à equipe merece destaque neste trabalho. Percebe-se aqui um padrão de busca para se conseguir o envolvimento de um número expressivo de integrantes em todos os projetos estudados. Contudo, vale manter ênfase sobre três pontos. Primeiro, grande parte das equipes nas três startups trabalham em modo de colaboração, sem acordos formais de trabalho ou carteira assinada, nem remuneração financeira pré-definida pelos serviços prestados. Outro ponto comum entre as equipes é o fato de serem focadas em tarefas de edição e produção, sendo que nenhum dos empreendimentos examinados tem sequer um responsável exclusivo para questões comerciais, financeiras e administrativas. Isso se reflete no terceiro ponto: o acúmulo de funções por parte dos principais idealizadores das startups. Uma vez que não há alguém específico para negociar questões financeiras, os editores-chefes somam tais funções às editoriais.

Os três projetos retratados foram financiados pelos próprios criadores sem um investidor externo. Somente o grupo Participi teve um maior investimento, com compra de computadores, aluguel de uma sede e absorção de outras contas e compromissos administrativos. Por outro lado, somente o Geração Gamer conseguiu obter retorno, não só em relação a seus investimentos iniciais, mas também por meio da obtenção de uma renda mensal, obtida comercialmente, e que mantém o projeto. É importante notar também que nenhum dos entrevistados leva em conta a necessidade de remunerar seu próprio trabalho dentro do projeto, sendo que a necessidade primeira é sempre pagar os custos e os colaboradores.

Já sobre o modelo de negócio, apenas a revista Lampião não apresentou um modelo de negócio formalmente elaborado. Contudo, todos os projetos revelaram a necessidade de se fazer modificações ou adaptações sobre os modelos inicialmente concebidos, a partir da evolução dos empreendimentos frente aos desafios de sua implantação no mercado.

Por fim, vale sublinhar que os entrevistados das três startups consideram a ideia como o ponto mais forte de seus empreendimentos. Os pontos mais citados por eles como fraquezas são o modelo de negócio e a equipe. A falta de integrantes específicos para resolução de problemas administrativos, comerciais e financeiros

foi apontada como fator limitante, uma vez que os gestores reconhecem que o acúmulo de funções faz com que a preocupação em ir atrás de patrocínio, bem como buscar investimentos, seja preterida na rotina das startups.

Ainda, todos eles apontam para o fato de que fazer gestão de pessoas e empreendimentos é algo bastante complexo e difícil, e associam essa dificuldade enfrentada por eles à defasagem do ensino superior na abordagem de temas relacionados ao empreendedorismo. Todos ressaltam a necessidade de haver uma maior e melhor abordagem sobre temas de negócio dentro da grade curricular dos cursos de jornalismo. Vale ressaltar que todos os entrevistados têm formação superior em Comunicação Social.

Tendo em vista o levantamento acerca dos modelos de negócio, o panorama do empreendedorismo no Brasil e as entrevistas realizadas acerca dos três casos mapeados nesta pesquisa, percebe-se que a criação de startups em jornalismo pode constituir-se como alternativa para o desenvolvimento profissional de uma nova geração de jornalistas e comunicadores. Contudo, as experiências apresentadas aqui mostram, contudo, aspectos importante da dificuldade enfrentada para fazer com que tais modelos sejam rentáveis, escaláveis e que alcancem seus objetivos.

Para superar essa barreira, é necessário que o tema ganhe maior visibilidade e tratamento adequado desde a formação desses profissionais, por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão mantidas em âmbito universitário, como forma de preparar os egressos dos cursos para essa nova realidade do mercado de trabalho. Nesse sentido, os levantamentos apresentados podem contribuir para a elaboração de um diagnóstico e para o apontamento de caminhos nesse sentido, visando a inovação e o aprimoramento do campo profissional do jornalismo no Brasil.

5. Referências bibliográficas

- ANDERSON, C. The long tail: why the future of business is selling less of more. Hyperion, Nova Iorque, 2006.
- ANDERSON, C.W., BELL, E., CLAY, S. Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present. Tow Center for Digital Journalism. Columbia Journalism School. Nova Iorque, 2012. Disponível em: <http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism>.
- ARAÚJO, P. Z. Depoimento [jun. 2015]. Entrevistadore: W.Alves. Bauru, 2015
- BARROS A.A., REREIRA C.M.M.A, Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica. RAC, Curitiba. v.12, n.4. Out/Dez 2008.
- BELDA, F. R. New Business Models And Editorial Exemption: A Study On Service Journalism Based On Ecommerce Operations. Contemporanea (UFBA. Online), v. 12, p. 614, 2014.
- BLANK, S. Startup Wisdom. Stanford University. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bzWRKBdEJYo> Acesso em: 07/09/2015.
- CAMPANO, J. Introdução ao E-commerce e questões de usabilidade. JM Digital. 2009.
- CROTEAU, D.; HOYNES, W.. The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest. Sage Publications, 2006. Disponível em: <http://www.sagepub.com/books/Book227153#tabview=reviews>.
- FAUSTINO, P., GONÇALES, R. Gestão estratégica e modelos de negócio: o caso da indústria de mídia. Porto: Media XXI, Formalpress, 2011.
- GATNER, W. B. . "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. American Journal of Small Business. Ed. 12(4). pg 11-32. 1988
- GIL, A. C. Como elaborar Projetos de Pesquisa. Editora Atlas, 4ª edição. São Paulo, 2002.
- GRECO, S.M.S.S. et al. Empreendedorismo no Brasil. Global Entrepreneurship Monitor. Curitiba. IBQP, 2009
- GRECO, S.M.S.S. et al. Empreendedorismo no Brasil. Global Entrepreneurship Monitor. Curitiba. IBQP, 2014
- GRUESKIN, B. SEAVE, A., GRAVES, L. The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism. Tow Center for Digital Journalism. Columbia Journalism School. Nova Iorque, 2011
Disponível em: <http://cup.columbia.edu/book/978-0-231-16027-8/the-story-so-far>.

HIRABARASI, G. C. Depoimento [jun. 2015]. Entrevistadore: W.Alves. Bauru, 2015

HOFFMAN, D.L. NOVAK, T.P. Advertising and Pricing Models for the Web in Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property, Cambridge: MIT Press. 2000

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU. The Native Advertising Playbook. IAB. Dez, 2014.

KÜNG, L., PICARD, R.G., TOWSE, R. The Internet and Mass Media. Sage Publications, Londres, 2008.

MCMULLAN, W. E.. LONG, W. A.. Developing new ventures: The entrepreneurial option. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich. 1990

ORDANIN, A et al. Crowdfunding: transforming customers into investors through innovative service platforms. International Journal of Service Industry Management. 2009.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. Publicação própria, 2009.

PICARD, R. Value Creation and the Future fo News Organizations. Why and how journalism must change to remain relevant in the twenty-fisrt century. Editora Media XXI. 156 pág. Lisboa. 2010.

PICARD, R.G. Mapping Digital Media: Digitalization and Media Business Models. Open Society Media Program, Reference Series, 2011. Disponível em: http://www.robertpicard.net/files/OSF-Media-Report-Handbook_Digitization_and_Media_Business_Models-final-07-18-2011-WEB.pdf.

PICARD, R.G. The Economics and Financing of Media Companies. New York: Fordham University Press, Nova Iorque, 2011.

PIET, B. The life cycle of a free newspaper business model in newspaper-rich markets. *Jornalística*. NR. 1. Pg 33-51. 2013.

RAMONET, I. A explosão do jornalismo: das mídias de massa à massa de mídias. São Paulo: Publisher Brasil, 2012.

RIES, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation To Create Radically Sucessful Businesses. Random House, Inc. New York. Ed 1. 2011.

RODRIGUES, C. P. Depoimento [jun. 2015]. Entrevistadore: W.Alves. Bauru, 2015

SAWYNE,J. et al. Native Advertising: A powerful Performance Driver. iProspect. 2014.

SHARMA, P. CHRISMAN J.J. Entrepreneurship Theory and Practice: Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. Baylor University, 1999.

SILVA, M.F. et al. Novos modelos de negócio para o jornalismo online: reflexões sobre a implantação do paywall no jornal A Notícia. Intercom. XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul. Palhoça, SC. 2014.

SPAGNUOLA. S. A conta dos passaralhos. Um panorama sobre as demissões de jornalistas brasileiros desde 2012. Volt Data Lab. 2015. Disponível em: <https://medium.com/volt-data-lab/a-conta-dos-passaralhos-953e7e254d4a> Acesso em: 07/09/2015.

VEIRA, G. Depoimento [jun. 2015]. Entrevistadore: W.Alves. Bauru, 2015