UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Campus de Bauru

NATHÁLIA DOS SANTOS ROCHA DA SILVA

FRIDA DIRIA: UM MODELO DE NEGÓCIO DE MÍDIA DIGITAL DIRECIONADO AO PÚBLICO FEMINISTA

BAURU
2016

NATHÁLIA DOS SANTOS ROCHA DA SILVA

FRIDA DIRIA: UM MODELO DE NEGÓCIO DE MÍDIA DIGITAL DIRECIONADO AO PÚBLICO FEMINISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" como requisito parcial para obtenção do certificado de graduação em Comunicação Social – Jornalismo.
Orientador: Prof. Dr. Francisco Rolfsen Belda.

BAURU
2016

NATHÁLIA DOS SANTOS ROCHA DA SILVA

FRIDA DIRIA: UM MODELO DE NEGÓCIO DE MÍDIA DIGITAL DIRECIONADO AO PÚBLICO FEMINISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" como requisito parcial para obtenção do certificado de graduação em Comunicação Social – Jornalismo.

Aprovado em ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Francisco Rolfsen Belda (orientador)

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

_____

Profª. Drª. Angela Maria Grossi de Carvalho

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

_____

Djamila Taís Ribeiro dos Santos

Universidade Federal de São Paulo

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que me deram o privilégio de poder estudar em uma das melhores universidades do país e sempre me incentivaram o estudo e a busca por uma carreira profissional de sucesso, ainda que nossas noções de sucesso às vezes sejam divergentes.

À minha irmã, que foi companheira e tiete nesse processo de construção do *Frida Diria*, apoiando e fazendo críticas construtivas sempre que necessário e acompanhando o processo de idealização e planejamento do projeto.

À Heloisa Hungaro que, para além de ter tornado possível o lançamento do projeto na data prevista, esteve presente em todo o processo de planejamento, construção e andamento do produto, incentivando, apoiando em momentos difíceis e se colocando como uma das maiores fãs do site e de suas publicações, tendo sido parte fundamental do processo de crescimento e amadurecimento do projeto e pessoal.

Às colaboradoras do site, que participaram sempre que lhes era possível, contribuindo com opiniões e sugestões relevantes e produzindo conteúdos de qualidade, dando ao produto o caráter plural que lhe era pretendido desde o princípio.

Ao *Coletivo Abre Alas*, componente fundamental nesse processo de aprendizado e empoderamento que deu início ao processo de idealização do site. Cabe citar, ainda, o ambiente universitário como um todo e os espaços de discussão que esse abriga, tendo sido esse um dos grandes responsáveis pelo meu amadurecimento pessoal.

Ao meu orientador, Francisco Rolfsen Belda, que me fez perceber que o jornalismo poderia ser muito mais do que aquilo que até então me era apresentado na universidade, e me fez ver na crise do setor uma oportunidade e um interesse pelo empreendedorismo e pela descoberta de novas ferramentas e possibilidades de cobertura e criação.

Aos meus amigos, que, além de terem acompanhado e apoiado o *Frida Diria* desde de o início, foram também grandes responsáveis pelo meu amadurecimento pessoal, e fizeram dos quatro anos de graduação um período de muita felicidade, aprendizado e crescimento.

“Não sou livre enquanto outra mulher for prisioneira, mesmo que as correntes dela sejam diferentes das minhas.”

(Audre Lorde)

RESUMO

O trabalho propõe a construção de um *website* jornalístico voltado para o público feminista e pensado não só enquanto produto editorial, mas também como modelo de negócio, considerando para tanto as possibilidades de monetização e previsão de mecanismos de sustentabilidade. O *Frida Diria*, então, se insere em um contexto de rediscussão das possiblidades de produção de conteúdo e geração de fontes de renda do jornalismo considerando seu diálogo com o ambiente de mídia digital. Dialoga, ainda com a democratização dos meios de produção e difusão de conteúdo possibilitada pelas ferramentas e meios digitais, o que permite uma expansão da cobertura midiática e jornalística para além dos temas e discussões propostas pelos veículos de mídia tradicionais e o surgimento de novos agentes no setor: cidadãos que se engajam com o conteúdo, empreendedores, projetos jornalísticos nascidos e estruturados no ambiente digital. Trata-se, ainda, de um momento de ampliação e popularização do feminismo e do debate das questões de gênero, resultado sobretudo da possibilidade de criação de espaços de discussão e troca de informações trazida pela internet e pelas redes sociais. O produto, desse modo, busca testar a possibilidade de geração de valor em relação ao público e comunidades inseridas nas discussões em torno do empoderamento feminino e, a partir disso, prever possibilidades de sustentação e sustentabilidade financeira.

Palavras-chave: Feminismo. Mídia Digital. Modelo de Negócio.

ABSTRACT

The project proposes the construction of a journalistic website targeting the young feminist audience, structured not only as an editorial product, but also as a business model, considering both the possibilities for monetization and sustainability mechanisms. *Frida Diria*, then, is inserted in a context of current discussions of the content production possibilities and new sources of income considering for journalism and its dialogue with the digital media environment. It dialogues also with the democratization of the mechanisms of content production and broadcasting, made possible by the digital tools media, allowing an expansion of media coverage beyond the themes and discussions proposed by traditional media outlets. It also allows the emergence of new agents in the sector: citizens who engage with content, entrepreneurs, journalistic project created and structured in the digital environment. It is also a time of expansion and popularization of feminism and the discussion of gender issues, primarily a result of the possibility of creating spaces for discussion and exchange of information brought about by the internet and social networks. The product thus seeks to test the ability to generate value in relation to the public and groups of discussions about female empowerment and, from there, to provide support possibilities and financial sustainability.

Keywords: Feminism. Digital Media. Business Models.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 Jornalismo Empreendedor e o Nicho Feminista 9
1.1.1 Empreendedorismo e Novos Arranjos Produtivos 9
1.1.2 Jornalismo, Informação e Gestão de Empreendimentos 13
1.2 Feminismo 2.0 15
2 OBJETIVOS 18
3 JUSTIFICATIVA 19
3.1 Contexto Brasileiro: Oportunidades e Desafios no Setor de Mídia e Comunicação Digital 19
3.2 Nicho Feminista: Por Que Abordar Questões de Gênero? 21
4 PRODUTO JORNALÍSTICO 23
4.1 Construir: do Planejamento à Criação do Mínimo Produto Viável 23
4.1.1 Elaboração do *Canvas* 23
4.1.2 Mínimo Produto Viável: Planejamento e Construção do *Website* 24
4.1.2.1 Frida Diria Enquanto Produto Editorial 27
4.1.2.2 Parcerias Realizadas 29
4.2 Medir 29
4.3 Aprender 31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 34
REFERÊNCIAS 36
APÊNDICES 39

1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) consiste em um estudo de caráter teórico-empírico com vistas ao planejamento e realização de um produto jornalístico em mídia digital voltado para a temática e o público feministas: o website Frida Diria[1]. Para além da estruturação de seu conteúdo — tanto no *website* quanto nas redes sociais a ele vinculadas —, procurou-se a construção do produto de acordo com um modelo de negócio concebido segundo o contexto pós-industrial do jornalismo, considerando novos processos de produção e compartilhamento de conteúdo e de geração de renda com vistas à sua sustentabilidade financeira e operacional. Para tal, foi realizada uma revisão bibliográfica referente não apenas aos conteúdos abordados no *website* — que se inserem no contexto da terceira onda do feminismo e em um período em que as questões de gênero têm sido amplamente debatidas no país —, mas também ao novo contexto do Jornalismo e a formas de organização e modelagem de negócios e de construção de empreendimentos nesse setor.

Esse produto está editorialmente inserido em um contexto em que feminismo, questões de gênero e o empoderamento das mulheres se tornaram pauta pública. Trata-se de um momento especialmente rico dentro do ciberfeminismo, no qual páginas na internet, grupos de ativismo digital e blogs feministas ganham destaque e passam a gerar ações e resultados concretos, para além das discussões online, como é o caso das marchas que ocorreram contra a PL5069[2] e da Marcha das Mulheres Negras. Além disso, a proliferação de blogs e conteúdos digitais voltados para o nicho feminista atende a uma demanda antiga do movimento, referente à falta de representatividade e de abordagens que não estigmatizem ou limitem o "ser mulher", presentes na maioria das grandes publicações voltadas para o público feminino.

Pensando no produto enquanto "mínimo produto viável" (MVP)[3], planejado para além de seu conteúdo, o estudo busca atender a uma demanda recente do setor jornalístico que, em sua transição para um período pós-industrial, busca explorar as potencialidades das mídias e ferramentas digitais sem perder de vista as estratégias de geração de valor e monetização que estas oferecem. O *Frida Diria*, então, mais do que um produto editorial, foi idealizado de acordo com nove componentes fundantes, conforme definidos na ontologia de modelagem de negócios

[1] Disponível em: <http://www.fridadiria.com/>

[2] Projeto de Lei criado em 2013 por Eduardo Cunha (PMDB/RJ) e que tipifica como crime contra a vida o anúncio de meio abortivo e prevê penas específicas para quem induz a gestante à prática de aborto.

[3] Eric Ries, no livro "A Startup Enxuta" (2014) prevê a construção de uma *startup*, entendida por ele como "uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza", a partir do ciclo construir-medir-aprender, segundo o qual aplica-se a inovação e o aprendizado constante a partir de um mínimo produto viável, a menor versão do produto que permita testar sua proposta de valor.

propostas por Osterwalder e Pigneur (2012). São eles: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias e estrutura de custo. E o *website* referente ao produto, do seu planejamento à sua avaliação, busca seguir o ciclo construir-medir-aprender (RIES, 2014), de modo a se testar a proposta de valor vinculada ao produto, bem como sua viabilidade não só enquanto plataforma de mídia capaz de gerar engajamento, mas também em relação às possibilidades de se prever fontes de renda que estejam atreladas aos valores e à política editorial do produto.

1.1 Jornalismo Empreendedor e o Nicho Feminista

O jornalismo pós-industrial, conceito discutido no relatório "Jornalismo Pós-Industrial: adaptação aos novos tempos" (ANDERSON; BELL; SHIRK, 2013), se refere ao contexto do setor jornalístico a partir de sua introdução e adaptação no contexto pós-internet, sobretudo quando do advento das redes sociais e dos mecanismos de interatividade. Compreender o setor e suas novas perspectivas, no entanto, vai além da análise do jornalismo em si. Passa pelo entendimento das transformações vividas pelo setor midiático como um todo e o modo segundo o qual as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) e seus usuários se configuram e dialogam no contexto atual. Entender o jornalismo pós-industrial abrange uma compreensão das possibilidades editoriais que o novo cenário oferece e os modos segundo os quais novos e velhos agentes do setor têm testado e descoberto mecanismos de monetização e sustentabilidade que dialoguem com o ambiente digital.

1.1.1 Empreendedorismo e Novos Arranjos Produtivos

Inovadores sempre existiram. O que permite que se fale atualmente de uma cultura das *startups* (GILES, 2010) e do surgimento de novos arranjos produtivos é o fato de a democratização das ferramentas de produção; redução dos custos de consumo pela democratização da distribuição - criando, inclusive, uma economia baseada no preço zero (ANDERSON, 2009) -, terem feito do espírito empreendedor algo que não mais se restringe aos grandes polos tecnológicos. A redução dos custos de produção e armazenamento - principalmente no que tange a negócios da indústria midiática -, teve como causa e consequência a estruturação de uma nova economia em se tratando do modo como as pessoas consomem produtos, serviços e informações e das oportunidades que elas têm de se

posicionarem enquanto agentes nesse novo cenário, seja criando novos empreendimentos ou atuando como mecanismos de filtro e recomendação.

Altera-se, nesse caso, a ação do marketing e da publicidade. A democratização dos meios de produção, acesso e compartilhamento de informações - sobretudo a partir do surgimento da Web 2.0. (O'REILLY, 2007), marcada pela interação dos blogs e redes sociais - fez com que os consumidores passassem a ter um poder de decisão e influência maior na economia. Mais do que somente comprar um produto, ler uma notícia, adquirir um novo serviço, o consumidor quer saber quem também o está fazendo, o que estão falando sobre isso, quais os produtos e serviços similares.

Diante disso há a possibilidade de que empresas conheçam melhor seus clientes. Elas passam a personalizar seu atendimento de acordo com as buscas e interesses do consumidor, personalizam suas ofertas de acordo com aquilo que o **cliente** quer - seja o líder de mercado ou o produto que antes apenas ocupava espaço nas prateleiras. Trata-se de uma fragmentação dos mercados e das ofertas, da possibilidade de se focar no cliente e - se aproveitando da diminuição dos custos de armazenamento -, oferecer a ele não só os produtos em destaque, mas também aqueles de nicho, segmentados.

> Nos mercados de Cauda Longa de hoje, o principal efeito dos filtros é ajudar as pessoas a se deslocar do mundo que conhecem ("hits") para o mundo que não conhecem ("nichos") em veículos que sejam ao mesmo tempo confortáveis e ajustados sob medida às suas preferências. (ANDERSON, 2006, p. 107).

Esse cenário descreve a abrangência de produtos, serviços e informações - dados -, que a Internet é capaz de abrigar. O contexto de abundância se apresenta como uma vantagem ao consumidor - considerando a oferta e a possibilidade de personalização dos serviços -, mas significa, para as empresas inseridas nessa economia, a disputa da *atenção* desse cliente. Embora sejam empresas, com valores e focos diferentes, elas disputam os mesmos leitores, consumidores e espaços e ofertas publicitárias.

É nesse ambiente competitivo que emergem os novos empreendimentos do jornalismo pós-industrial. A queda dos custos de produção trouxe - além da participação de cidadãos no "fazer jornalístico" -, o surgimento de novos agentes, de novas possibilidades de organização não só da produção e distribuição de notícias, mas do processo comunicativo como um todo. E os arranjos produtivos em torno dos quais essas iniciativas se organizam são os mais variados possíveis, isso porque as tecnologias, ambiente e ferramentas digitais possibilitam a exploração de múltiplas narrativas, plataformas e segmentos de público.

Os novos agentes e produtos de mídia atendem às mais variadas demandas e sob uma infinidade de plataformas. Essa é a oportunidade que a cauda longa da internet e o jornalismo pós-industrial oferecem - a de produção a custos reduzidos, a de criação de novos negócios, perfeitamente adaptados ao meio online por já nascerem digitais e sem os entraves organizacionais dos veículos de mídia da era industrial. O desafio está na sustentabilidade financeira. Para além da competição pela atenção dos leitores em potencial, há a disputa por mecanismos de monetização. A audiência nem sempre gera uma renda que lhe seja proporcional (GRUESKIN, 2011), o que gera a importância de se prever não só os meios e ferramentas a partir dos quais as histórias serão contadas, mas as estruturas que as pagarão, ou seja, os modelos de negócio por trás dos conteúdos.

Como definição de modelo de negócio, além do conceito descrito por Ostewalder e Pigneur (2011) de "criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização", será adotada a ideia de modelo de negócio enquanto "estratégia geral de uma *startup* para a criação de sustentabilidade de longo prazo, que inclui fontes de receita e mecanismos de geração de renda" (SIRKKUNEN; COOK, 2012).

No caso do jornalismo, em seu período industrial, a publicidade sempre fora o carro-chefe das empresas (COSTA, 2014). E, enquanto produto editorial, nunca foi viável, sempre dependeu de outras fontes de receita para além da renda gerada pelas assinaturas (PICARD, 2010). O que muda na fase pós-industrial é a competição com os demais integrantes da cauda longa - que não apenas as empresas de mídia e produção de conteúdo -, e, consequentemente, a necessidade de se prever fontes alternativas de receita, entre as quais se destacam a produção de conteúdo patrocinado, a oferta de serviços de valor adicionado, o e-commerce e o *crowdfunding*, aplicável sobretudo em produtos de relevância e impacto social.

A publicidade, no entanto, se mantém enquanto fonte viável e promissora de receita, ainda uma das principais estratégias dos veículos e empresas de mídia digital. Mas os mecanismos segundo os quais ela atua são diferentes nesse ambiente. A internet é um meio controlado pelo usuário, de modo que a publicidade tem de atuar de forma focada no internauta, se diversificando e personalizando conforme o nicho atendido. É necessário, portanto, entender a lógica segundo a qual funcionam não só as ferramentas e plataformas digitais, mas os usuários que as utilizam e compõem.

> Para a nova mídia funcionar como tal, não basta o *banner* arquitetado com a mais recente das tecnologias, que o faz pular, dançar, abrir-se, tocar música, derramar-se, desconstruir-se, alongar-se e implorar por um "clique aqui". Pouco valem mensagens em forma de "links patrocinados" no aparante lugar e momento certo, pouco valem as

> malas diretas eletrônicas se tudo isso não vier transmutado sob novos valores. (COSTA, 2006).

Devido a essa característica de foco no usuário, os principais modelos de empreendimentos criados adotam uma estrutura de segmentação e especificação de seu público e seu conteúdo: seja uma segmentação geográfica − no caso dos veículos hiperlocais −, ou em relação a um determinado tópico − no caso dos produtos de nicho (SIRKKUNEN; COOK, 2012). O modelo, ou os modelos, de financiamento e sustentação variam conforme os valores e estruturas de cada empresa, cabendo a cada empreendimento avaliar qual ou quais estratégias melhor dialogam com sua proposta de valor.

Plataformas de nicho − como o *Frida Diria* − estão em conformidade com a segmentação dos mercados e fragmentação de públicos e interesses que acontece na internet. Pensando no produto enquanto conteúdo, um especialista ou aficionado por cinema tem potencial de produzir um conteúdo de maior profundidade e relevância sobre as mais novas produções do audiovisual do que, por exemplo, um jornalista generalista que se proponha a fazê-lo. E esse tipo de conteúdo gera interesse e engajamento do nicho cinéfilo. Trata-se de um material, tanto o público quanto o conteúdo, que atrai a atenção de anunciantes e empresas do setor. O desafio, mais uma vez, é o ambiente competitivo em que o meio digital se constitui.

> Públicos altamente segmentados podem fornecer mais valor para os anunciantes. Mas separar o público em muitos nichos pode trazer um novo conjunto de problemas. Os consumidores podem achar que lidar com vários provedores de conteúdo - com poucas referências para julgar a autoridade da fonte - não vale a pena. (GRUESKIN, 2011, p. 15).[4]

Independente do mecanismo de geração de valor e criação de conteúdo, observa-se que o modelo de negócio no cenário de mídia digital esbarra na competitividade apresentada pela cauda longa da internet e pela dificuldade em se converter *pageviews* e cliques em métodos de monetização. Neste fato reside a importância de que os jornalistas, veteranos do setor e estudantes, passem a enxergar a área não só em termos de conteúdo e das potencialidades que os meios e ferramentas digitais oferecem nesse sentido, mas também enquanto negócio, entendendo a dinâmica financeira por trás da visão editorial.

[4] Tradução da autora a partir do texto original: “High focused audiences can provide more value to advertisers. But separating audiences into too many niches can bring on a new set of problems. Consumers may find that dealing with multiple content providers - with few guideposts to juldge the wuality or authority of the source - isn't worth bother.”

1.1.2 Jornalismo, Informação e Gestão de Empreendimentos

A crença na sobrevivência do jornalismo e na superação do momento disruptivo que vivencia o setor parte do princípio de que ele é essencial. Trata-se de um componente importante na manutenção de sociedades democráticas, atua enquanto vigilante dos setores público e privado. Considerando que a disrupção trouxe consigo novas possibilidades de produção e difusão dos conteúdos, em múltiplos meios e plataformas e sob a responsabilidade de novos agentes, resta questionar os meios financeiros segundos os quais os jornalistas − novos agentes e veteranos − darão sustentabilidade aos empreendimentos no cenário atual.

É necessária a compreensão sobre os valores que regem os modos de consumo de conteúdos e informações no ambiente digital. Trata-se de um contexto centrado na experiência do usuário, de forma que cabe aos empreendimentos de conteúdo o entendimento dos interesses do leitor e da estrutura do ambiente digital de modo que o usuário não apenas chegue até a informação, mas se interesse e interaja com ela. "Engajamento é a unidade de monetização" (GRUESKIN, 2011, p. 25)[5], é o que cria valor para uma *startup*, usuários que de fato se comprometam com o conteúdo produzido e veiculado.

Trata-se de um conhecimento que vai além do viés editorial. Envolve a compreensão do tipo de plataforma e linguagem que melhor se adequa ao público atendido, da forma como se irá lidar com as redes sociais, qual o tipo de conteúdo que melhor se encaixa a cada rede social, os melhores horários de divulgação de conteúdo, os meios segundo os quais os usuários podem interagir e compartilhar as informações e, pensando no modelo de negócio como um todo, como isso criará valor de forma a converter a interação e engajamento do público leitor em fontes de receita.

Em um contexto em que o conteúdo é um entre os vários serviços ofertados ao usuário, a responsabilidade do jornalista é entender a cadeia de valor como um todo, e isso envolve a previsão acerca dos serviços que irão compor a marca do empreendimento e auxiliar na criação de valor dela em relação aos clientes - incluídos, nesta categoria, não só leitores, mas também potenciais anunciantes e investidores.

James Breiner, em entrevista realizada para a pesquisa "Entrepreneurial journalism education: where are we now?" (SCHAICH; KLEIN, 2013, p. 190), comenta sobre as oportunidades que o novo contexto jornalístico oferece:

---

[5] Tradução da autora a partir do texto original: "engagement is the unit of monetization".

> Jornalistas têm a oportunidade de preencher as lacunas deixadas pelos meios de comunicação tradicionais, que estão custos com funcionários e com a cobertura. Há aí uma oportunidade de negócios e uma oportunidade jornalística. A oportunidade jornalística é identificar nichos de interesse do leitor que não estão sendo adequadamente atendidos pela mídia de massa agora, e há muitas áreas: meio ambiente, educação, negócios locais, gênero, cultura e língua local, dados locais, a cobertura cultural [...] a lista é praticamente infinita. A oportunidade de negócio é criar uma comunidade que será atraente para os usuários da comunidade e àqueles que querem chegar a essa comunidade. Além da publicidade, outras possibilidades de monetização de uma comunidade são vendas diretas de produtos, venda de informação especializada, consultoria em comunicação e sistema de membros associados (membros muitas vezes pagam muito mais do que assinantes), eventos e financiamento por fundações, para citar alguns. (BREINER apud SCHAICH; KLEIN, 2013, p. 190).

Considerando jornalistas ou estudantes de jornalismo que querem criar suas *startups*, o problema reside nessa compreensão para além do aspecto editorial, considerando o entendimento da cadeia de valor como um todo e o modo segundo o qual ela atua no ambiente digital. Em termos de produção de conteúdo, os novos agentes do setor, nativos digitais, já nascidos no período pós-internet e adaptados à realidade que esse contexto carrega (COSTA, 2014), entendem a forma como o conteúdo circula e é compartilha no meio *online*, resta-lhes, então, entender os mecanismos de sustentação financeira que permitem a sobrevivência de seus empreendimentos enquanto modelos de negócio.

O "paradigma da redação" (LEWIS, 2010) manteve jornalistas e estudantes pouco atentos aos aspectos financeiros do setor. Trata-se de uma lacuna na formação profissional de jornalismo, que além de não preparar o futuro profissional para o cenário disruptivo em termos de produção e difusão dos conteúdos - pensando, ainda, no contexto industrial das estruturas de redação −, não estimula o espírito empreendedor e inovador nesse profissional.

Além da capacidade de prever e aplicar mecanismos de monetização, é necessário ao profissional saber lidar com os dados de que dispõe sobre o seu leitor. Nunca se soube tanto sobre o usuário, e é importante que os agentes do setor saibam identificar esse comportamento, entendam não só o que o usuário consome, mas o modo segundo o qual ele interage com o conteúdo e a forma como isso se relaciona a seus demais hábitos de consumo. Trata-se de uma informação relevante para anunciantes em potencial e para o jornalista que se pretende empreendedor. O ciclo "construir-medir-aprender" que guia a construção e estruturação de uma *startup* (RIES, 2014) centra-se, em especial, na percepção dos clientes sobre a marca gerenciada. Acompanhando a tendência que se percebe no ambiente digital, faz parte da capacidade empreendedora o foco no cliente e o entendimento das métricas por ele geradas.

Habilidades empreendedoras e a capacidade para identificar e explorar as oportunidades que o contexto disruptivo oferece preparam estudantes para criarem seus próprios trabalhos. Isto é particularmente relevante em um cenário de demissões em massa na indústria e encolhimento das operações de mídia. Trata-se, então, de uma questão de adaptação e sobrevivência à nova estrutura apresentada pelo setor: saber identificar as oportunidades e desafios apresentados pelo novo contexto e tomar medidas diante deles que sejam capazes de gerar empreendimentos sustentáveis.

1.2 Feminismo 2.0

O feminismo, de acordo com sua análise e construção histórica, é dividido em três ondas (HUMM, 1990). Sua primeira onda, vivenciada pelo Brasil no início do século XIX, tinha como foco questões da vida pública e política, como o direito ao voto e ao trabalho sem a autorização do marido. A segunda, que remonta à década de 1970, preza pela liberdade individual - e sexual da mulher. No Brasil, esta também teve caráter político devido ao momento vivenciado pelo país, os movimentos feministas da época também estiveram à frente das lutas pela democracia que marcaram a ditadura militar.

A terceira onda, iniciada na década de 1980, surge a partir da crítica à universalização da categoria mulher realizada nas correntes anteriores, cujo foco de discussão era a mulher, branca, heterossexual de classe média. Essa percepção suscitou o debate e união de feministas negras, lésbicas e terceiro-mundistas a produzirem seus conteúdos e discussões, de modo a abarcar não só suas vivências, mas a multiplicidade de recortes de opressão inseridos no *ser mulher*. A ideia é que o enfoque exclusivo na categoria "gênero" não contempla a relação entre o sexismo e outros mecanismos de dominação (MAYORGA, 2014, p. 226)**.** A partir dessa perspectiva, Claire Snyder (2008) estabelece três ganhos da terceira onda do feminismo em relação às correntes que a precederam:

> Primeiro, em resposta ao colapso da categoria universal "mulheres", a terceira onda coloca em primeiro plano narrativas pessoais que ilustram uma versão interseccional e multi-perspectiva do feminismo. Em segundo lugar, como conseqüência da ascensão do pós-modernismo, a terceira abraça a multiplicidade de vozes em vez da síntese delas e a ação antes da justificação teórica. (SNYDER, 2008, p. 175-176).[6]

[6] Tradução da autora a partir do texto original: "First, in responde to the collapse of the category of "women", the third wave foregrounds personal narratives that illustrate an intersectional and pultiperspectival version of feminism. Second, as a consequence of the rise of postmodernism, third-wavers embrace multivocality over synthesis and action over theoretical justification. Finally, in response to the divisiness of the sex wars, third-wave feminism ephasizes an inclusive and nonjudgemental approach that resuses to police the boundaries of the feminist political."

Apesar disso, o período é marcado por intensa produção acadêmica e teórica acerca de questões antes marginalizadas. Sexualidade e performances de gênero são abordadas por Judith Butler (1990, apud ADELMAN, 2009), a não hierarquização de opressões e a impossibilidade de se separar categorias de marginalização e discriminação - como raça e sexualidade -, são ideias levantadas por Audre Lorde (2007) e depois fundamentadas por Kimberlé Crenshaw, que passa a defender o conceito de interseccionalidade. Segundo a autora:

> A interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento. (CRENSHAW, 2002).

No campo mais geral da análise de gênero, feministas da terceira onda dedicaram especial atenção às representações da mulher na mídia (JERVIS; ZEISLER, 2006). A crítica, vai da falta de visibilidade, sobretudo relacionada a minorias que fujam do padrão branco, cisgênero[7] e heterossexual, à homogeneização dos papeis e lugar da mulher (SNYDER, 2008). A mídia e em especial as publicações femininas desenham aquilo que seria a "verdadeira mulher", delimitando e limitando os assuntos de seu interesse e esfera cotidiana: "sedução e sexo, família, casamento, maternidade e futilidades" (SWAIN, 2001).

Inserido nas conceituações e multiplicidade de vozes da terceira onda e influenciado pelo advento da internet e percepção das potencialidades democratizantes desse meio, surge o ciberfeminismo[8], que aparece enquanto manifestação artística a partir da rede e de grupos de discussão iniciados por listas de e-mail. A partir dos anos 2000, a prática se estende à produção e difusão de conteúdos por meio de blogs e redes sociais.

A Web 2.0, conceito cunhado por Tim O'Reilly (2007) para definir o início dos mecanismos de interação e interatividade da internet através de blogs, vlogs e redes sociais, potencializa o alcance e as possibilidades de discussão e articulação dos feminismos[9]. Como

---

[7] Em estudos de gênero, cisgênero é o termo utilizado para se referir às pessoas cujo gênero é o mesmo que aquele designado a elas no nascimento.

[8] Será adotada, como definição do conceito de ciberfeminismo: "uma prática feminista em rede, que tem por intuito, tanto politicamente, quanto esteticamente, a construção de novas ordens e desmontagem de velhos mitos da sociedade através do uso da tecnologia" (MARTÍNEZ-COLLADO; NAVARRETE, 2006).

[9] O conceito é utilizado no plural devido à existência - desde a primeira onda - de diferentes vertentes. A priori, o movimento se divide em feminismo radical, o qual propõe "uma leitura feminista das relações das relações sociais de sexo nos termos de dominante e dominada" (DESCARRIES, 2000), e feminismo socialista. Para além das vertentes teóricas pré-existentes e do feminismo interseccional, grupos de mulheres se reúnem em torno de causas e vivências específicas. Como exemplo: feminismo negro, transfeminismo, feminismo lésbico, etc.

resultado e consequência, surgiram grupos de discussão, páginas em torno de questões de gênero - e especificidades dentro de cada categoria de opressão - e blogs feministas. No caso desses, para além da discussão sobre o feminismo em si, eles atendem a uma demanda por uma mídia por, para e sobre mulheres que fosse de fato representativa e que discutisse questões para além dos estigmas construídos acerca da "verdadeira mulher". Exemplos de produtos de produção e difusão de conteúdo feminista são o Blogueiras Negras[10], que discute o feminismo sob uma perspectiva interseccional, e o Think Olga[11], que também se propõe interseccional e, para além da produção de conteúdo, também é responsável por campanhas contra assédio - Chega de Fiu Fiu - e de conscientização quanto a questões de gênero.

Pensando no conteúdo enquanto produto jornalístico, as publicações estão em conformidade com o momento que vivencia o setor, em que se conhece o leitor, seus gostos e opiniões, e esse influencia não só na construção da pauta, mas muitas vezes do próprio conteúdo. "A imparcialidade, nesse contexto, não é possível, nem sequer desejável, especialmente porque se encontra comprometida com a mudança social (McHugh & Cosgrove, 2004; Neves & Nogueira, 2003; Wilkinson, 1986, 1998)" (NARVAZ; KOLLER, 2006: p. 651). Trata-se de um conteúdo diretamente vinculado com a vivência das mulheres - de diferentes mulheres -, o que gera empatia, engajamento e identificação em relação aos conteúdos veiculados.

Como consequência, a pauta pública começa a se sensibilizar em relação a ações e debates - *online* e *offline* - levantados pelo feminismo. Em 2015, veículos de mídia tradicional deram atenção à marcha contra a PL5069, que dificulta o atendimento a vítimas de abuso sexual[12], o feminismo esteve presente em discussões em programas de grande audiência[13], e o período de intenso debate e ação política foi cunhado de Primavera das Mulheres (GRILLO; OLIVEIRA; BUSCATO, 2015). É um momento rico para o movimento, e a prova de que os novos veículos midiáticos voltados para esse público possuem potencial não só enquanto influenciadores da pauta pública, mas para gerar valor em relação ao público que atingem.

[10] Disponível em: <http://blogueirasnegras.org/>
[11] Disponível em: <http://thinkolga.com/>
[12] O El País foi um dos veículos que cobriu a marcha: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/10/30/politica/1446222175_318913.html>
[13] Um debate sobre o movimento foi ao ar no programa televisivo Esquenta: <http://globoplay.globo.com/v/4657648/>

2. OBJETIVOS

O projeto objetiva a criação de um produto jornalístico digital com temática feminista pensado segundo critérios editoriais e financeiros. A proposta, para tanto, é a geração de um plano de modelo de negócio e de um site que permita testar as hipóteses e proposta de valor a ele associadas. O Frida Diria, portanto, é o mínimo produto viável de um modelo que engloba o planejamento e prospecção de segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias e estrutura de custo.

Como objetivo específico do Frida Diria enquanto produto editorial que atende a uma proposta social específica - o debate sobre conteúdos e informações atuais sob o viés feminista -, é ampliar a discussão e o pensamento crítico acerca das questões de gênero debatidas, incluindo nesse caso uma perspectiva plural e interseccional - que compreenda a diversidade do "ser mulher". Trata-se de um produto jornalístico que combina matérias, reportagens e textos opinativos abordando diferentes questões que possam suscitar o debate acerca da (des)igualdade de gênero - e dos demais mecanismos de desigualdade a ela relacionados.

Enquanto modelo de negócio, o Frida Diria pretende se constituir enquanto produto financeiramente sustentável. A proposta é testar como e até que ponto a proposta de valor do *website* e de suas mídias vinculadas - Facebook, Twitter, Youtube, Instagram - e o engajamento gerado por essas são capazes de criar interesse para empresas abertas ao diálogo sobre as questões de gênero e o empoderamento da mulher. Considera-se, ainda, a possibilidade de prever outros mecanismos de geração valor e sustentação para além da publicidade, bem como a oferta de serviços de valor agregado - como cursos e eventos - e a submissão do projeto a editais aos quais a proposta do *website* esteja alinhada.

3 JUSTIFICATIVA

A relevância do projeto passa pela compreensão dos dois fatores abrangidos pelo estudo: o jornalismo empreendedor enquanto alternativa à crise do setor jornalístico e nova forma de compreensão de suas possibilidades e desafios para além do viés editorial; e o feminismo e as questões de gênero que, ainda em diálogo com as possibilidades que o contexto atual do setor apresenta, a partir da internet e das redes sociais, encontraram formas de preencher as lacunas deixadas pelas publicações voltadas pelo feminismo e expandiram a discussão acerca dos direitos das mulheres e do empoderamento feminino.

3.1 Contexto Brasileiro: Oportunidades e Desafios no Setor de Mídia e Comunicação Digital

O cenário do jornalismo é de disrupção e de estímulo à inovação - tanto em termos de produção de conteúdo quando considerando as possibilidades de geração de novos modelos de negócio -, mas, para as empresas tradicionais de mídia, em especial os veículos impressos, trata-se de um contexto de, sobretudo, adaptação. Fala-se, deste modo, em uma crise do jornalismo, considerando a queda de faturamento não só com publicidade - que migrou para o ambiente digital - mas com assinatura. Como consequência, redações cada vez mais enxutas e coberturas especiais mais raras.

De acordo com levantamento realizado pelo Volt Data Lab[14] (SPAGNUOLA, 2015), em pouco mais de três anos (2012 a junho de 2015), foram contabilizadas pelo menos 1084 demissões de jornalistas em cerca de 50 redações, incluindo as principais empresas de comunicação brasileiras, a grande maioria por cortes de custos. A queda do faturamento também aumenta a instabilidade do setor, como constatado na reportagem "A pior profissão do mundo":

> Dos jornalistas atuantes na mídia, 59,8% possuem carteira assinada. Outros dados demonstram como variadas formas de contratação têm sido adotadas. Ao somar o número de freelancers (11,9%) com os jornalistas que possuem contrato de prestação de serviços (8,1%) e os que firmaram contrato de pessoa jurídica, os PJs (6,8%), são 26,8% de todos os trabalhadores de mídia. O percentual de freelancers em atuação na mídia é duas vezes maior que o de freelancers fora da mídia. (FONSECA et al., 2013).

Há, ainda, poucas *startups* jornalísticas registradas no país. Do total de 3.661 empresas registradas junto à Associação Brasileira de Statups, apenas 109, o equivalente a 3%, se

[14] *Site* da empresa: <http://www.voltdata.info/>

classificam como inciativas voltadas ao segmento de mídia e comunicação. Destes empreendimentos, a maior parte é voltada para soluções em comunicação empresarial, publicidade e desenvolvimento de aplicativos para comunicação e apenas uma tem foco específico em jornalismo[15].

Ainda assim, considerando que oportunidade e necessidade são duas das principais razões para a criação de empreendimentos (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2014), a redução das opções tradicionais de emprego e a instabilidade da profissão somadas às novas possibilidades que o ambiente digital e o contexto pós-industrial oferecem e apresentam enquanto condições favoráveis ao empreendedorismo no país. A internet é o terceiro meio de comunicação mais utilizado no país, utilizada por 42% dos brasileiros (atrás da televisão, com 93%, e do rádio, com 46%). Entre as principais razões de uso estão a busca de informações - sejam notícias ou conteúdo de forma geral -, apontada por 67% dos entrevistados, e entretenimento, também com 67% de incidência, segundo a Pesquisa Brasileira de Mídia (SECOM, 2015).

Os indivíduos estão na internet, a publicidade está na internet - o investimento na mídia online cresceu 14% de 2014 a 2015 e a expectativa é que cresça 122% até 2019 (INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, 2015; PRICE WATERHOUSE COOPERS, 2015) - o que indica uma oportunidade para que os novos empreendimentos também se concentrem nesse ambiente. E muitas iniciativas têm sido criadas nesse sentido, como aponta Alexandre Orrico (2015) em artigo do Buzzfeed[16] em que lista treze iniciativas jornalísticas que se mostram enquanto inovações diante de um momento de crise do jornalismo tradicional. Dentre os projetos, há veículos de jornalismo investigativo, de dados e de nicho, com diferentes estruturas e público, mas, em termos de linguagem e estrutura, todos adaptados às lógicas e valores do ambiente digital. O questionamento que se levanta em torno dos novos empreendimentos do setor é quanto aos seus mecanismos de monetização e sustentação.

De acordo com relatório do Global Entrepreneurial Monitor (2014), que aponta a situação do empreendedorismo e dos empreendedores no país, entre as dificuldades apontadas pelos inovadores quando do planejamento e criação de seus negócios estão a falta de apoio financeiro e a ausência de capacitação e educação empreendedora. Pensando no contexto brasileiro, ainda há, também, no país um "paradigma da redação" (LEWIS, 2010), um foco na

[15] Dados disponíveis em: <http://www.abstartups.com.br/status>. Acesso em 26 dez. 2015.
[16] Disponível em: <http://www.buzzfeed.com/alexandreorrico/projetos-querem-mudar-o-jornalismo-brasileiro#.xhvP201Dd>. Acesso: 28 nov. 2015.

estrutura industrial, se não em termos de linguagem e plataformas, em relação ao não estímulo à inovação e à formação de gestores e empreendedores.

As Novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Jornalismo citam a importância do incentivo à inovação e à capacidade inovadora enquanto fatores importantes para a compreensão da lógica contemporânea no setor (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2009), mas, para além do distanciamento entre teoria e prática, ainda há uma lacuna quanto à organização de grandes projetos, eventos e laboratórios que estimulem não só o espirito inovador, mas também a suas práxis.

Analisar as práticas que vem sendo realizadas, bem como os métodos que as estruturam, portanto, serve de guia a futuros empreendedores. Não há pretensão de que o aprendizado gerado pelo produto se constitua enquanto ferramenta única para o planejamento e estruturação de novos empreendimentos, mas existe, sim, a ideia de que se realize enquanto base para o estímulo ao impulso inovador e norte para a elaboração de modelos de negócio estruturados enquanto projetos capazes de gerar valor e mecanismos de sustentação e sustentabilidade.

3.2 Nicho Feminista: Por Que Abordar Questões de Gênero?

A mulher sempre foi sub-representada na mídia tradicional. Mesmo nos veículos voltados ao público feminino, para além da ausência de representatividade - uma vez que esses se destinam sobretudo à mulher, branca, cisgênero, heterossexual e muitas vezes de classe média -, há uma limitação e homogeneização dos significados atribuídos ao “ser mulher”.

> O feminino aparece reduzido à sua expressão mais simplória: consumidoras, fazendo funcionar poderosos setores industriais ligados às suas características "naturais": domesticidade (eletrodomésticos, produtos de limpeza, móveis), sedução (moda, cosméticos, o mercado do sexo, do romance, do amor) e reprodução (produtos para maternidade/crianças em todos os registros, da vestimenta/alimentação aos brinquedos). (SWAIN, 2001, p. 19).

Para além da ausência de representatividade e de uma representação mais abrangente e menos estigmatizada, as publicações ainda carecem de uma cobertura das questões de gênero mais ampla. O Brasil possui altos índices de violência contra mulher e de desigualdade que abarcam categorias e populações femininas específicas. E isso nem sempre aparece enquanto pauta ou com uma cobertura que contemple as problemáticas de um modo mais amplo. Estima-se que, a cada uma hora e meia, uma mulher é morta por causas violentas no país (IPEA, 2013). De acordo com o Balanço 2014 da Secretaria de Políticas para Mulheres, no ano analisado, foram registrados, em média, quatro relatos de violência sexual por dia. Dentre os índices de

violência, vale notar o grupo mais afetado é o das mulheres negras. Dos óbitos por feminicídio registrados pelo IPEA em 2013, 61% foram de mulheres negras.

Não faltam pautas que tangenciem de algum modo as questões de gênero e as especificidades de cada grupo. De janeiro de 2008 a março de 2014 foram registradas 604 mortes de transexuais e travestis, colocando o Brasil em primeiro lugar no ranking de violência em relação a essa população[17]. A legalização do aborto, tema bastante discutido em 2015 devido à criação de lei do projeto que dificulta o atendimento a vítimas de violência sexual, o PL5069, ainda é uma pauta relevante dentro do movimento feminista considerando que a morte por aborto clandestino está entre as cinco principais causas de mortalidade materna, sendo as mulheres negras o grupo mais afetado (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2009).

São temas e problemáticas que se inserem em uma perspectiva de gênero e nas interseccionalidades por ela contempladas. Pautas ainda pouco exploradas pela mídia tradicional e cuja cobertura pelos novos veículos midiáticos digitais podem não só levantar o debate entre mulheres - e, como consequência, empoderá-las quanto a temas que lhes dizem respeito -, mas ajudar a pressionar as agendas pública e política.

[17] Dados do Transgender Europe disponíveis em: <http://tgeu.org/>.

4 PRODUTO JORNALÍSTICO

O processo de planejamento e construção do website jornalístico Frida Diria e o modelo de negócio a que o produto está vinculado será descrito segundo o ciclo de crescimento construir-medir-aprender, de modo a elucidar as etapas segundo as quais o projeto foi desenvolvido, os dados obtidos a partir de seu andamento, bem como os resultados e o aprendizado gerados ao longo do processo.

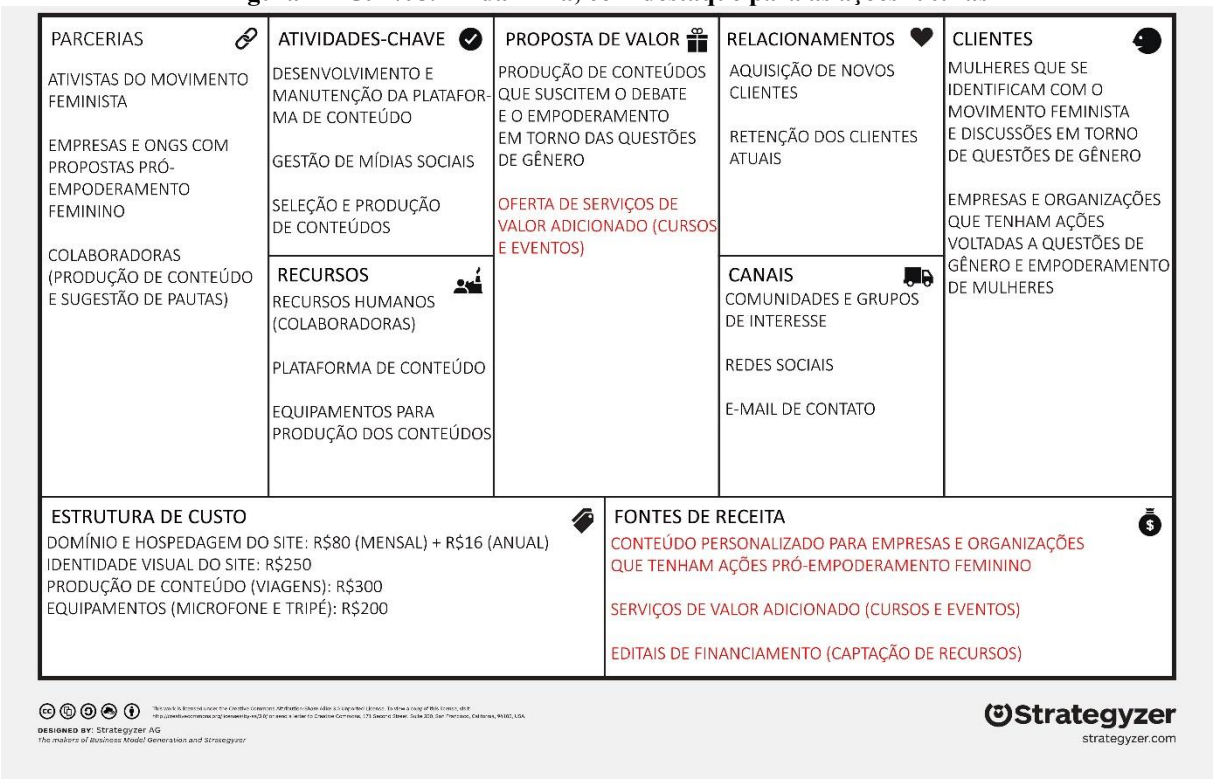
4.1 Construir: do Planejamento à Criação do Mínimo Produto Viável

A construção de um produto, para além do seu planejamento estrutural, deve ser feita a partir da constituição de hipóteses, tanto em relação à proposta de valor vinculada ao projeto quanto referente à sua possibilidade de crescimento enquanto produto financeiramente viável. O Frida Diria, então, foi pensado a partir de duas suposições: é possível criar um produto jornalístico voltado para o nicho feminista que atenda a proposta social de empoderamento de mulheres e ampliação das discussões de gênero? E, ainda, é possível que esse produto se constitua enquanto produto jornalístico que, além de gerar valor para o seu público leitor, consegue gerar e reter mecanismos de monetização e sustentação financeira? Para testar as hipóteses, o primeiro passo foi a construção do mínimo produto viável: um *website* com reportagens e conteúdos opinativos voltados às discussões de gênero e suas interseccionalidades (raça, sexualidade, identidade de gênero, etc.).

4.1.1 Elaboração do *Canvas*

A construção do modelo de negócio foi baseada no quadro (*canvas*) proposto por Ostewalder e Pigneur (2011), no qual a estratégia econômica que ampara a oferta de valor de um produto é concebida a partir de nove elementos modeladores segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias e estrutura de custo (FIGURA 1).

Figura 1 – *Canvas*: Frida Diria, com destaque para as ações futuras



Fonte: Strategyzer, [2011?] (adaptado pela autora)

A ideia da elaboração do produto é testar as seguintes hipóteses: é possível geral valor e engajamento a partir de um produto de mídia digital voltado para o público feminista e que englobe diferentes recortes dentro do debate das questões de gênero? O engajamento gerado pode se constituir enquanto valor para empresas e organizações cuja proposta esteja alinhada com a igualdade de gênero e o empoderamento da mulher?

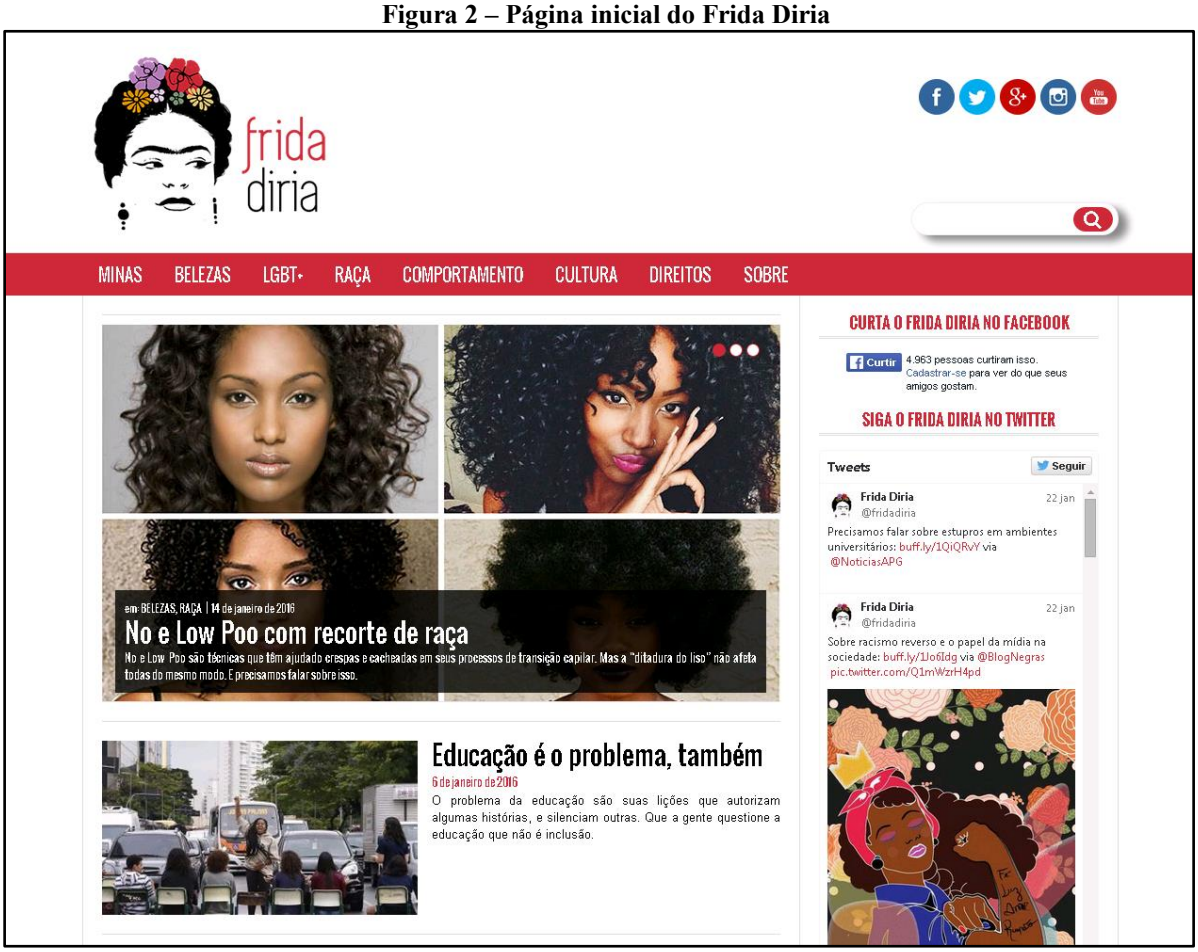
4.1.2 Mínimo Produto Viável: Planejamento e Construção do *Website*

O *website* Frida Diria se constitui enquanto produto midiático que se propõe a veicular conteúdos e análises sobre fatos e debates atuais sob a perspectiva do feminismo interseccional. O resgate da figura de Frida Kahlo remete à popularidade da artista não só por suas obras, mas enquanto símbolo de empoderamento feminino e de desafio às normas masculinistas de seu tempo, o que faz com que ela se constitua como um ícone pop dentro do feminismo, figura constantemente lembrada dentro do movimento. Tais fatores e associações remetem à ideia do *website* de ir além do debate e viés teórico, o que não esvazia seu caráter crítico e o embasamento analítico das publicações.

O planejamento da identidade visual do Frida Diria se deu a partir de um diálogo sobre essas ideias com a designer Letícia Missuri, formada em Design na Unesp Bauru. A partir de

briefing referente aos valores e propostas do *website*, além de ampla pesquisa sobre Frida Kahlo, suas obras e fatos relevantes de sua vida, chegou-se a um modelo de layout. A escolha das cores se deu a partir de uma releitura do roxo - adotada como cor da luta das mulheres em diversos períodos históricos do feminismo - e combinação desse com elementos do logo. O desenvolvimento da estrutura do *website* foi feito pelo programador Mateus Batista, formado em Ciência da Computação na Unesp Bauru, e a responsável pela programação da parte visual foi a Heloísa Hungaro, estudante de Ciência da Computação da Unesp Bauru. Após reuniões para discutir o layout, as funcionalidades e estrutura da plataforma, chegou-se ao resultado apresentado na Figura 2:

Figura 2 – Página inicial do Frida Diria



Fonte: elaborado pela autora (2016)

A escolha das seções se deu a partir da ideia de se abordar diferentes recortes de opressão que interseccionassem com a categoria "gênero", de modo que "MINAS" aborda questões diretamente ligadas ao feminismo e matérias divulgando trabalhos, ações e realizações de mulheres; "BELEZAS" se propõe a discutir os padrões de beleza socialmente impostos; "LGBT+" é seção para tratar de gênero e sexualidade; "RAÇA" diz respeito às discussões sobre

a mulher negra e o feminismo com recorte racial; “COMPORTAMENTO” diz respeito a situações cotidianas - sexo, relacionamento, preocupações individuais - vivenciadas pelas mulheres e os padrões de comportamento socialmente estabelecidos que buscam estigmatizar e homogeneizar a percepção em torno do “ser mulher”; “CULTURA” é a editoria de análise de produtos e conteúdos midiáticos - tanto no sentido de divulgação de ações voltadas para as questões de gênero quanto para análises críticas em relação a produtos e percepções culturais; “DIREITOS” se propõe a analisar questões macrossociais ligadas às mulheres - política, espaço acadêmico, direito da mulher, etc.

Com o *website* pronto, foram produzidas cinco matérias para o seu lançamento: “Machismo além do salário”, na categoria DIREITOS, “Parem de arrancar as pessoas do armário”, em LGBT+, “Minas, libertem-se”, em COMPORTAMENTO, “Precisamos falar sobre privilégio magro”, em BELEZAS, e “Cinco atitudes que fazem de você uma feminista melhor”, em MINAS. Com as matérias prontas e as páginas sociais criadas, a plataforma foi ao ar no dia 27 de julho de 2015.

Entre as atividades desenvolvidas no Frida Diria estão a produção de conteúdos referentes à sua temática, a gestão das redes sociais - a partir da qual, além do compartilhamento do conteúdo publicado no *website*, são publicados vídeos, *GIFs*, notícias e matérias relativas a questões de gênero -, o acompanhamento da recepção dos conteúdos veiculados e a gestão e manutenção da plataforma - construído em Wordpress - e das matérias publicadas.

Os conteúdos são produzidos pela autora, por oito colaboradoras fixas - seis redatoras e duas ilustradoras - e colaboradoras esporádicas, que entram em contato com o e-mail ou rede social do *website* e enviam textos. Além disso, também é realizada a republicação de materiais de redes sociais - textos e discussões importantes dentro do debate acerca das questões de gênero e demais categorias de interseccionalidade -, blogs e textos traduzidos, tudo mediante a autorização das autoras responsáveis (via e-mail ou mensagem no Facebook).

Uma vez por mês é realizada uma reunião com a equipe fixa em que são compartilhados os dados do mês anterior e é combinado um calendário de publicação para o mês seguinte. As colaboradoras ficam livres para escolherem a data de publicação e produzem, em média, um texto por mês, ficando as demais produções sob responsabilidade da autora. Todo conteúdo publicado no *website* - em média, três matérias por semana - tem sido posteriormente compartilhado via redes sociais nos horários de maior alcance (Facebook: 20h; Twitter e Google+: 21h).

4.1.2.1 Frida Diria Enquanto Produto Editorial

A maior parte do conteúdo publicado no Frida Diria é produzida pela autora. Diariamente é feita uma triagem dos possíveis temas a serem abordados nas matérias ou compartilhados nas mídias sociais: a partir de grupos de discussão feministas, páginas de militantes do movimento, portais de notícia (como G1, Folha de S. Paulo e Estadão), e outros veículos de conteúdo feminista (como Lugar de Mulher[18], Think Olga[19] e Blogueiras Negras[20], são selecionadas as pautas para o Frida Diria a partir dos seguintes critérios de noticiabilidade: dúvidas recorrentes em relação a questões de gênero, direitos da mulher e discussões do movimento feminista; matérias que, do ponto de vista do feminismo e dos direitos humanos, falharam na abordagem; temas e problemáticas ainda pouco debatidas dentro do movimento; intertextualidades questões de gênero e outras editorias, como mulheres no esporte, no movimento hip hop e na política.

Nas publicações, sobretudo nas reportagens, para além do conteúdo textual, busca-se explorar recursos gráficos e audiovisuais. Na matéria "Masturbar para empoderar", por exemplo, que trata da questão da masturbação ainda ser um tabu entre mulheres, foi feito um infográfico a partir de dados coletados em questionário realizado com jovens de grupos de discussão feministas. As informações foram coletadas via Google Forms[21] e utilizados na construção de um infográfico (produzido pela ferramenta digital Piktochart[22]). Entre os conteúdos audiovisuais produzidos, destacam-se a entrevista realizada com a cantora Tássia Reis[23] para a matéria "Pode me chamar de afrontamento: entrevista com Tássia Reis" (FIGURA 3) e o vídeo informativo[24] com dados de pesquisa realizada pelo Instituto Avon em parceria com o Data Popular sobre o machismo no ambiente acadêmico.

Figura 3 – *Frame* do vídeo "Entrevista Tássia Reis", disponível em: <https://youtu.be/OfMJrNcVkzU>

[18] Disponível em:< http://lugardemulher.com.br/>
[19] Disponível em: <http://thinkolga.com/>
[20] Disponível em: <http://blogueirasnegras.org/>
[21] Plataforma de coleta de dados do Google
[22] Disponível em: <http://piktochart.com/>
[23] Disponível em: <http://www.fridadiria.com/entrevista-com-tassia-reis/>
[24] Disponível em: <https://goo.gl/SxuhPC>

Fonte: elaborado pela autora (2016)

A maior parte do contato com as fontes é realizada via e-mail, a entrevista em si, no entanto, quando possível, é realizada pessoalmente ou via Skype. A reportagem "A culpa que não é das novinhas"[25], por exemplo, contou com entrevista com a especialista em gênero da Plan Brasil, Viviane Santiago, realizada via Skype. A preferência pelo contato mais direto se dá pela possibilidade de ampliação do tópico tratado. Para a documentação das reportagens, além das entrevistas, são utilizadas outras matérias, relatórios e pesquisas sobre os temas abordados e materiais bibliográficos.

Além das reportagens, são produzidos textos opinativos e matérias em formato de listas, que abordam temas discutidos no feminismo a partir dos vários tópicos que os tangenciam. Longe de se constituírem enquanto verdades absolutas, esse tipo de conteúdo tem como proposta a ampliação de debates atuais referentes ao feminismo, questões de gênero e suas interseccionalidades. A matéria "5 razões para não mexer no nosso cabelo", por exemplo, problematiza, de forma opinativa, porém embasada, a exotificação do cabelo crespo na sociedade brasileira.

Entre as matérias opinativas, é priorizada a pluralidade de informações e viéses, de modo que, além dos conteúdos produzidos pela autora, são publicados textos de colaboradoras do *website* e de ativistas do movimento feminista. Busca-se, então, a construção de um espaço aberto a parcerias e colaborações primando pela diversidade de opiniões e por um conteúdo - e por um feminismo - orgânico e interseccional.

[25] Disponível em: <http://www.fridadiria.com/a-culpa-que-nao-e-das-novinhas/>

4.1.2.2 Parcerias Realizadas

O Frida Diria abre espaço para o envio de textos e para a publicação de conteúdos que não sejam produzidos pela equipe fixa. Dentro da proposta de colaboração e diálogo com militantes do movimento feminista, Stephanie Ribeiro e Gabriela Moura, feministas negras bastante ativas dentro do movimento e importantes figuras no questionamento à ausência de uma posição mais inclusiva dentro do movimento, tiveram textos seus publicados no *website*, respectivamente, "Só vai ter Ubuntu, Emicida, quando você deixar de ser machista"[26] e "Jout Jout, Clarice e o feminismo branco"[27], ambos com bastante repercussão. Além disso, publicações que levantem debates ou com questionamentos referentes a questões e problemáticas feministas feitas por usuárias do Facebook ou Twitter são compartilhadas na página de modo a lançar provocações e estimular debates construtivos.

Considerando a ideia de se firmar parcerias com organizações que tenham como foco ações ligadas a demandas das mulheres e o empoderamento feminino, e também com o intuito de falar de uma questão ainda pouco abordada no país - a erotização de meninas -, foi feito um diálogo com a Plan Brasil para a produção da matéria "A culpa que não é das novinhas", em que foi realizada uma entrevista com a Viviana Santiago, especialista em gênero da Plan, e dados do relatório "Ela vai no meu barco", uma pesquisa divulgada pela organização e realizada pela Promundo que analisa a questão do casamento infantil no Brasil.

As parcerias são interessantes pelo diálogo com múltiplas questões e agentes dentro do movimento feminista e por ampliarem o leque de discussões levantadas no Frida Diria, sobretudo no que diz respeito à interseccionalidade e ao olhar para as questões que vão além da discussão de gênero (como classe, raça, sexualidade e identidade de gênero).

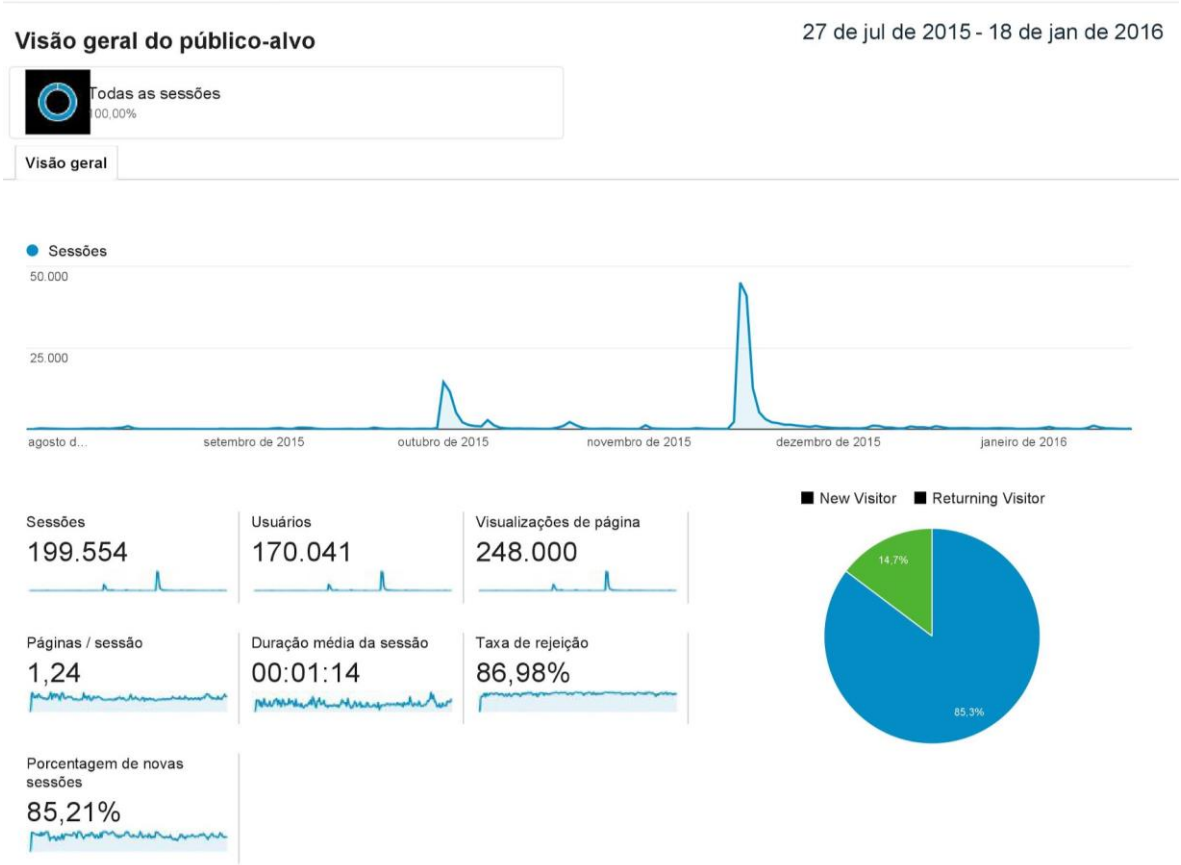
4.2 Medir

Há uma série de métricas que são levadas em consideração no acompanhamento não só do *website*, mas do produto como um todo. Diariamente, é avaliado o engajamento nas redes sociais, sobretudo na página do Facebook, de modo a avaliar que tipos de conteúdo geram maior interação. Semanalmente, avalia-se a recepção das publicações no *website*: número de curtidas e interações nas redes sociais e o total de visualizações de cada uma. Mensalmente, são

[26] Disponível em: <http://www.fridadiria.com/so-vai-ter-ubuntu-emicida-quando-voce-deixar-de-ser-machista/>
[27] Disponível em:< http://www.fridadiria.com/jout-jout-clarice-e-o-feminismo-branco/>

analisados os dados obtidos no Google Analytics[28], que gera relatórios comparativos contendo métricas como: visualizações, duração média das sessões (o tempo que os usuários passam nas páginas) e taxa de rejeição (porcentagem de visitas a uma única página). Os dados obtidos até o momento podem ser verificados na figura 4:

Figura 4 – Visão geral de 27 de julho de 2015 a 18 de janeiro de 2016



Fonte: Google Analytics (2016)

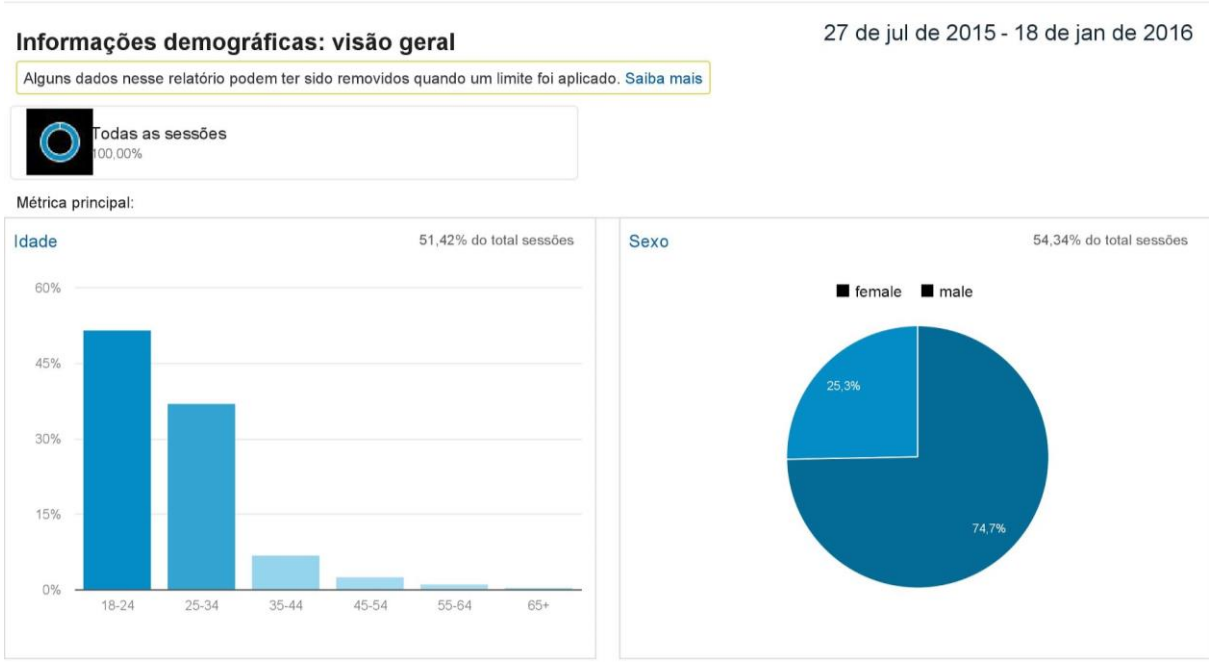
Considerando o total de visualizações do Frida Diria, de sua data de lançamento ao dia 18 de janeiro - 248 mil -, houve uma média de 41,3 mil visualizações. Avaliando mês a mês, no entanto, percebe-se intensa variação da taxa, com um aumento da audiência em outubro e um pico em novembro. Um ponto positivo nas métrica é a duração média da sessão, o total de curtidas o alcance das publicações e o envolvimento com elas na página do Facebook (correspondentes ao dia 19 de janeiro), respectivamente: 1 minuto e 28 segundos, 4806 curtidas, 42419 e 4664. A taxa de rejeição, no entanto, é alta: 84%.

Entre os dados demográficos, consta no relatório gerado pelo Google Analytics que o público é majoritariamente feminino e se concentra nas faixas etárias de 18 a 24 anos e de 25 a

[28] Ferramenta de geração de métricas do Google disponível em: <www.google.com/analytics/>

34 anos (FIGURA 5).

Figura 5 – Dados demográficos sobre visitantes do *website*: o gráfico de pizza mostra de maioria é dos visitantes são mulheres



Fonte: Google Analytics (2016)

Entre as métricas não tangíveis do produto, pode-se citar a menção de seus conteúdos no Lado-m, portal com proposta similar à do Frida Diria que publica séries de matérias sobre temáticas específicas, e no Blogueiras Negras, portal que se destaca pelos conteúdos sobre feminismo negros e questões de gênero com recorte racial. Trata-se de diálogos importantes do ponto de vista da proposta social do Frida Diria não só pela expansão do alcance dos conteúdos do produto, mas pela possibilidade de diversificar e expandir os debates propostos.

4.3 Aprender

Os dados obtidos a partir das ferramentas de geração de métricas, bem como a observação crítica do andamento do *website* e das interações geradas ao longo dos seis meses de existência do produto e de suas mídias sociais permite que sejam tirados alguns aprendizados. As matérias que tiveram maior engajamento foram: “Jout Jout, Clarice e o Feminismo Branco”, “Só vai ter Ubuntu, Emicida, quando você deixar de ser machista”, “Nicki, Rihanna e o Feminismo Branco”, “5 atitudes que parecem inofensivas mas são machistas” e “E o amor para a mulher negra?”. Dessas, as três primeiras e a última são da categoria RAÇA e a

outra está em MINAS. O que pode significar que a questão da interseccionalidade e dos recortes de opressão que vão além da categoria gênero são tópicos que ainda precisam ser discutidos no feminismo e que o Frida Diria deve continuar levantando essa discussão, uma vez que se presente interseccional.

As altas taxas de rejeição indicam que é necessário criar mecanismos para a permanência do usuário nas páginas, talvez aumentando o número de compartilhamento de seus conteúdos na página do Facebook, considerando os índices de alcance e engajamento, ou alterando a estrutura das páginas de modo a facilitar a navegação por conteúdos que possam ser do interesse da leitora ou do leitor. O Facebook prioriza imagens, sobretudo GIFs, e vídeos, de modo que essas publicações têm um alcance maior, o que aumenta o engajamentoo na página, mas não necessariamente atrai a atenção para os conteúdos do *website*. A produção de vídeos, nesse caso, é uma estratégia interessante tanto do ponto de vista do compartilhamento social quanto em relação ao seu valor informativo: vídeos de até três minutos chamam a atenção e podem ser um bom modo de sintetizar dados e informações.

Ao longo dos seis meses foram descobertas e selecionadas empresas que têm projetos em torno de questões de gênero e empoderamento de mulheres. Pretende-se, com essa seleção e os dados do sítio e das mídias sociais, um contato posterior com essas instituições de modo a confluência de ideias pode gerar novos conteúdos para o produto e parcerias comerciais. O Frida Diria, no entanto, tem uma proposta social - o debate sobre questões de gênero e o empoderamento de mulheres -, de modo que parcerias comerciais não devem interferir ou influenciar na linha editorial do produto. Duas alternativas ao impasse seriam a oferta de serviços de valor agregado (COSTA, 2014), como eventos e cursos - o que implicaria em uma revisão dos custos do projeto - e a submissão do produto a editais de apoio a iniciativas voltadas para mulheres.

No caso de possíveis parcerias comerciais, foi elaborado um midia kit que expõe os dados e métricas do sítio, apresenta sua proposta editorial, o tipo de empresas e organizações focadas e os serviços e parcerias oferecidas. O material está em fase de atualização e será publicado no *website* na página "Anuncie"[29].

Ainda há inconclusões quanto à sustentabilidade do produto. Há, no entanto, algumas conclusões sobre esse do ponto de vista editorial. Os conteúdos geraram debate, aprendizado e *feedbacks* positivos - comentários, mensagens na página e e-mails elogiando o conteúdo e propondo novas pautas, e a menção em outros portais voltados para o público feminista - o que

[29] Disponível em: <http://www.fridadiria.com/midia-kit/>

confirma a ideia de que o conteúdo veiculado pode gerar engajamento e valor para seu público-alvo, ou seja, houve uma confirmação da hipótese de valor. Resta saber se, a partir dos conteúdos produzidos e de sua diversificação, é possível geral escala de modo a confirmar a hipótese de crescimento (RIES, 2014)[30].

[30] Segundo Ries (2014), a hipótese de valor é "formulada para testar se o produto ou serviço fornece valor aos clientes no momento em que o estão utilizando.", a proposta de crescimento, por sua vez, é "formulada para testar como os novos clientes descobrirão o produto ou serviço".

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há um aprendizado gerado com o projeto que vai além daqueles referentes ao seu andamento enquanto produto, além de suas métricas e planejamentos. O Frida Diria tem como proposta de valor a discussão sobre as questões de gênero e o empoderamento de mulheres e eu, tanto quanto procurei fazer em relação a quem acompanhava o *website*, me envolvi com essa proposta e aprendi com ela. As matérias que geraram maior interação e engajamento mostram que o feminismo carece, ainda, de um debate e abertura maior em relação ao trato das diferenças, dos múltiplos recortes de opressão inseridos na categoria "gênero". Essa tensão é apontada por Adriana Pisciteli, cuja explicação, embora diga respeito à trajetória histórica do movimento feminista, permanece atual: "Na história do pensamento feminista, a relação com outras diferenças tem sido tensa, uma vez que algumas correntes consideravam que dar peso a elas debilitava um pressuposto político relevante: a identidade entre mulheres." (PISCITELLI, 2008).

Essa tensão mostra que o Frida Diria, como projeto que se pretende inclusivo e plural, ainda tem pautas a serem abordadas, e permanece atual em sua busca por um debate feminista interseccional, que contemple categorias de discriminação que dialoguem com a questão de gênero. A proposta de valor permanece válida. O desafio é continuar selecionando temas e conteúdos que suscitem o debate e que proponham um diálogo mais amplo dentro das questões tratadas.

Um dos objetivos do planejamento do Frida Diria enquanto produto era a superação ao menos parcial do "paradigma da redação" (LEWIS, 2010), era o aprendizado acerca do "outro lado" do negócio jornalístico. Lidar com custos, coordenar equipe, gerenciar mídias sociais, aprender o básico de programação, todas tarefas desafiadoras quando se considera que boa parte dos cursos de Jornalismo ainda são focados no conteúdo, mas que valem a pena considerando o atual cenário do setor. Conhecimentos sobre empreendedorismo se constituem enquanto diferencial não apenas para inovadores que querem iniciar seus projetos, mas para profissionais em redações ainda em fase de superação do período industrial do Jornalismo.

Para além dos conhecimentos técnicos, saber como se processam e se distribuem os conteúdos jornalísticos atualmente, quais geram maior nível de engajamento, quais pautas melhor condizem com a proposta de valor do produto, quais conteúdos precisam de uma cobertura melhor, são habilidades não de um "novo" editor, mas de um editor, apenas. E trata-se de um aprendizado e percepção que valem a pena, ganha a publicação enquanto produto e

ganham os clientes-leitores. O jornalismo pós-industrial e a crise que lhe acompanhou têm sido encarados como um problema e um desafio para muitos dos agentes da profissão. Mas, dificuldades à parte, o momento é uma oportunidade para que o setor se renove, dê voz a vozes anteriormente marginalizadas, amplie seu eixo de cobertura, inove, arrisque. A crença de que o jornalismo é essencial (ANDERSON; BELL; SHIRK, 2013) é o que deve motivar os profissionais e estudantes a buscarem produtos e conteúdos cada vez mais críticos, éticos e inovadores.

REFERÊNCIAS

ADELMAN, M. **A voz e a escuta:** encontros e desencontros entre a teoria feminista e a sociologia contemporânea. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2009.

ANDERSON, C. **A Cauda Longa**. Tradução de Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANDERSON, C. **Free:** grátis: o futuro dos preços. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ANDERSON, C. W.; BELL, E.; SHIRKY, C. Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos. **Revista de Jornalismo ESPM**, n. 5, p. 30-89, abr./mai./jun. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Relatório da Comissão de Especialistas. **Diretrizes Curriculares para o Curso de Jornalismo**. Brasília: MEC, 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Departamento de Análise de Situação em Saúde. **Guia de vigilância epidemiológica do óbito materno**. Brasília: Ministério da Saúde, 2009.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. **Pesquisa brasileira de mídia 2015**: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. Brasília: Secom, 2014.

BRASIL. Secretaria de Políticas Para as Mulheres. **Balanço 2014:** Ligue 180. Brasília: Centro Cultural Banco do Brasil, 2014.

COSTA, C. T. Por que a nova mídia é revolucionária. **Líbero**, São Paulo, v. 18, p. 19-30, dez. 2006.

COSTA, C. T. Um modelo de negócio para o jornalismo digital: como os jornais devem abraçar a tecnologia, as redes sociais e os serviços de valor adicionado. **Revista de Jornalismo ESPM**, n. 9, p. 51-115, abr./mai./jun. 2014.

DESCARRIES, F. Teorias feministas: liberação e solidariedade no plural. **Textos de História**, vol. 8, n. 1-2, p. 9-45, 2000.

FONSECA, B.; et al. **A pior profissão do mundo.** 2013. Disponível em: <http://apublica.org/2013/06/pior-profissao-mundo/>. Acesso em: 20 dez. 2015.

GARCIA, L. P. **Violência contra a mulher:** feminicídios no Brasil. Brasília: Ipea, 2013.

GILES, R. **New Economic models for U.S. journalism**. Cambrigde: Dædalus Spring, 2010.

Global Entrepreneurship Monitor. **GEM 2013 Global Report**. Disponível em: <http://gemconsortium. org/docs>. Acesso em: 22 dez. 2015.

GRILLO, C.; OLIVEIRA, G.; BUSCATO, M. A Primavera das Mulheres. **Revista Época**, São Paulo, n. 909, p. 66-73, nov. 2015.

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>. Acesso em 03 nov. 2015.

HUMM, M. The dictionary of feminist theory. Columbus: Ohio State University Press, 1990.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU. **Investimentos em Mídia Online 2014-2015.** 2015. Disponível em: <bbrasil.net/guias-e-pesquisas/mercado/numeros-de-investimento-em-midia-online-2014-2015>. Acesso em: 10 jan. 2016.

JERVIS, L.; ZEISLER, A. **bitchfest:** Ten Years of Cultural Criticism from the Pages of "Bitch" Magazine. Nova Iorque: Farrar, Straus & Giroux, 2006.

LORDE, A. **Sister outsider:** Essays and speeches. Random House LLC, 2007.

LEWIS, S. **What is journalism school for?:** A call for input. 2010. Disponível em: <http://www.niemanlab.org/2010/02/what-is-journalism-school-for-a-call-for-input/>. Acesso em: 23 nov. 2015.

MARTÍNEZ-COLLADO, A.; NAVARRETE, A. **Ciberfeminismo:** também uma forma de ativismo. 2007. Disponível em: <http://cv.uoc.edu/~04_999_01_u07/ciberfeminismes15.html>. Acesso em 30 jan. 2015.

MAYORGA, C. Algumas contribuições do feminismo à psicologia social comunitária. **Athenea Digital: Revista de Pensamiento e Investigación Social**, Barcelona, v. 14, n. 1, p. 221-236, mar. 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53730481010>. Acesso em: 10 jan. 2016.

NARVAZ, M. G.; KOLLER, S. H.. **Metodologias feministas e estudos de gênero:** Articulando pesquisa, clínica e política. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 11, n. 3, p. 647-654, set./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v11n3/v11n3a20.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2015.

O'REILY, T.; BATTELLE, J. What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. **Communication & Strategies**, Sebastopol, n. 65, p. 17-37, jan./abr. 2007.

OSTEWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation:** Inovação em Modelos de Negócio**.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PICARD, R. A Business Perspective on Challenges Facing Journalism. In: LEVY, D.; NIELSEN, R. **The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy.** Oxford: Reuters Institute For The Study Of Journalism, 2010. p. 17-24.

PRICE WATERHOUSE COOPERS. **Publicidade na internet:** mercado brasileiro. 2015. Disponível em: <http://iabbrasil.net/assets/upload/boas_praticas/1435678224.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.

RIES, E. **A startup enxuta**. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel, 2014.

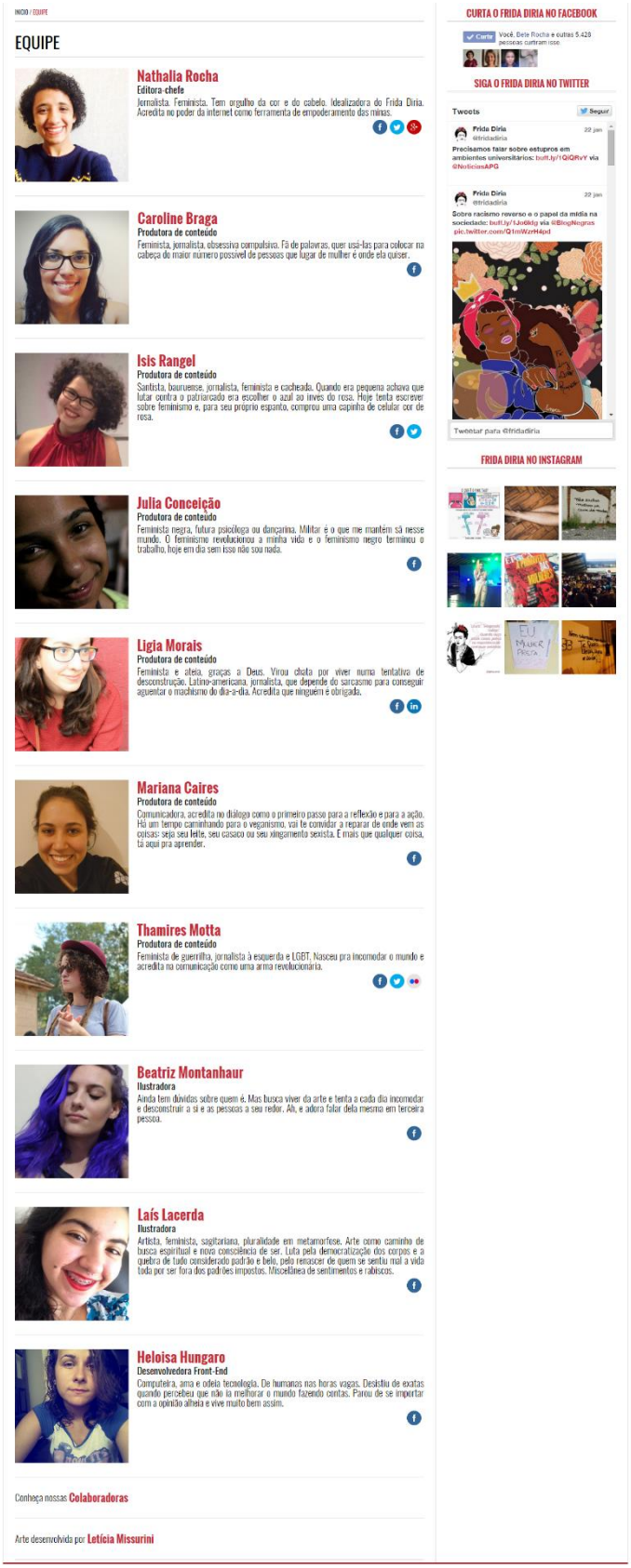
SCHAICH, M. J. V.; KLEIN, J. S. Entrepreneurial journalism education: where are we now? **Observatorio (OBS*) Journal**, v. 7, n. 4, p. 185-211, 2013.

SNYDER, R. C. What is Third-Wave Feminism? **Signs**, Chicago, v. 34, n. 1, p.175-196, set. 2008.

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: 7 set. 2015.

SWAIN, T. N. Feminismo e representações sociais: a invenção das mulheres nas revistas "femininas". **História: Questões & Debates,** Curitiba, v. 34, n. 1, p. 11-44, jan. 2001.

APÊNDICE A – Corpo da página “Equipe”



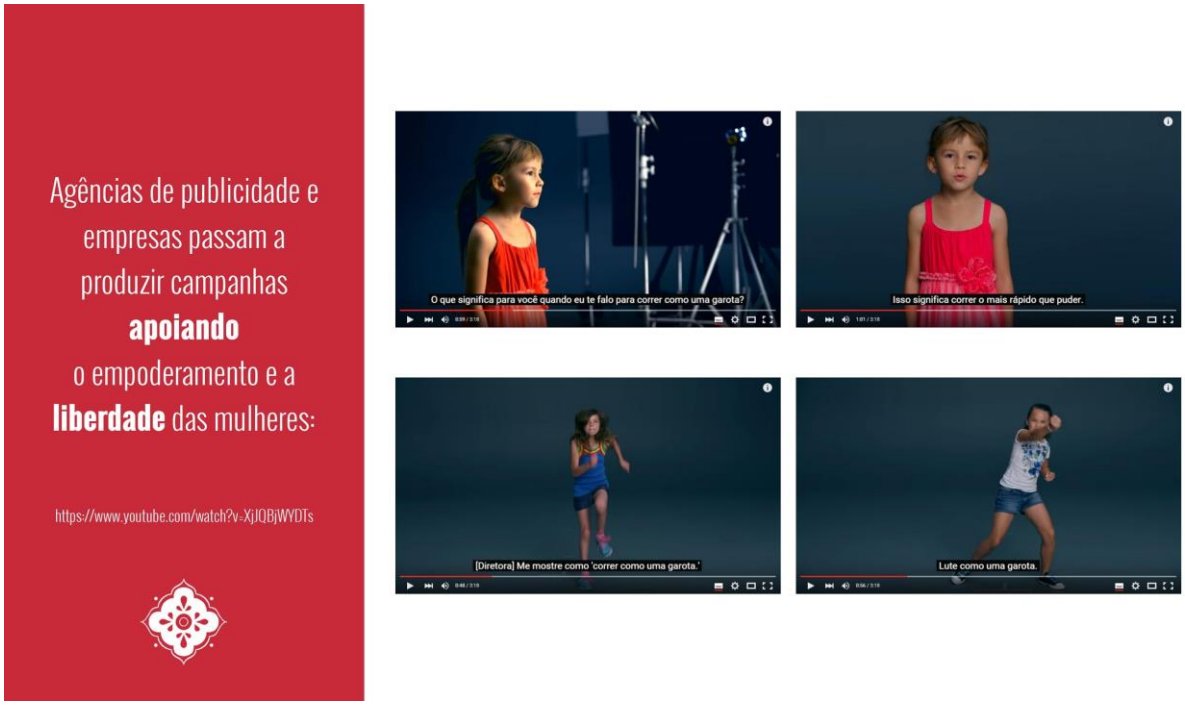
Fonte: elaborado pela autora (2016)

APÊNDICE B – Primeira página do Mídia Kit

fridadiria

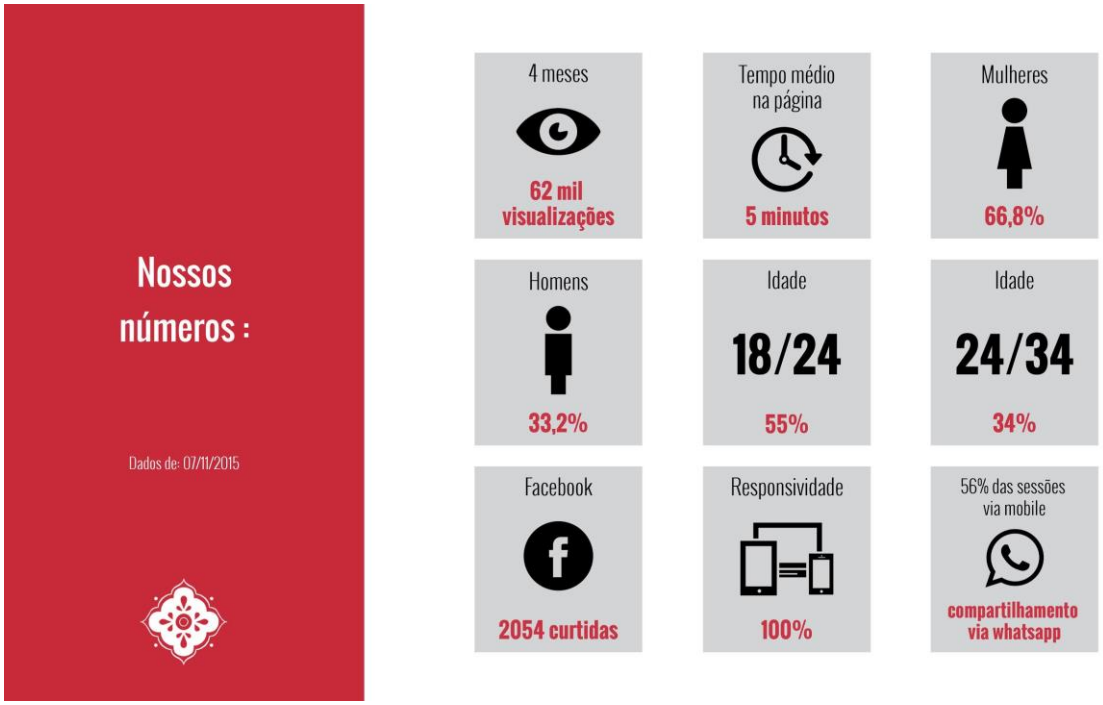
Fonte: Letícia Missuri (2015)

APÊNDICE C – Como introdução do Mídia Kit, são mostrados fatos sobre o recente olhar das empresas para o empoderamento feminino



Fonte: Letícia Missuri (2015)

APÊNDICE D – Modelo para a exposição das métricas e informações do sítio e suas mídias sociais



Fonte: Letícia Missuri (2015)

APÊNDICE E – Exemplos de serviços que podem ser realizados

Fonte: Letícia Missuri (2015)