

# Ponto de Inflexão Internacional

Um estudo sobre impacto, inovação, ameaças e sustentabilidade dos empreendedores de mídia digital na América Latina, Sudeste Asiático e África



Este estudo  
foi feito pela

 **SEBRAMEDIA**

graças ao apoio da

**Luminate**

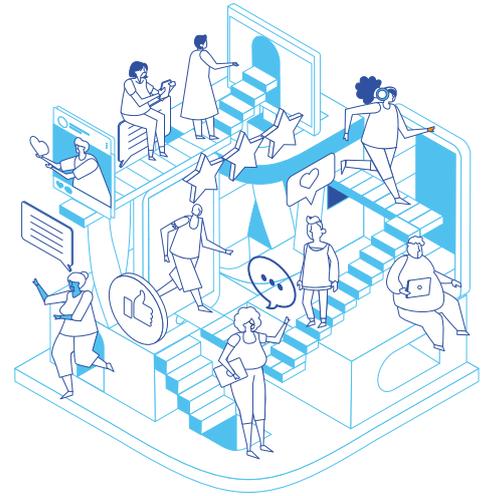
Building stronger societies

e suporte complementar da

 **CIMA** | CENTER FOR  
INTERNATIONAL  
MEDIA  
ASSISTANCE

# Conteúdo

- 4** **Resumo executivo**
- 15** **Introdução**
- 22** **Conteúdo e impacto**
- 40** **Liberdade de imprensa e segurança jornalística**
- 48** **Construção de modelos de negócios**
- 101** **Equipes de mídia digital**
- 118** **Redes sociais, tecnologia e inovação**
- 135** **Recomendações**
- 145** **Sobre o estudo**



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

## Agradecimentos

O objetivo deste estudo é fomentar e fortalecer o crescente ecossistema de mídia digital e contribuir para que os empreendedores do jornalismo tenham a atenção e o crédito que merecem.

Em nome da SembraMedia, de toda a equipe que trabalhou neste relatório e dos financiadores deste estudo, Luminare e CIMA, queremos agradecer aos mais de 200 líderes de mídia que dedicaram tempo para responder nossas perguntas, apesar das muitas demandas urgentes impostas ao seu tempo.

Agradecemos sua confiança e disposição para compartilhar seu trabalho inovador, suas informações financeiras particulares e suas histórias inspiradoras.



# Resumo executivo



COM A DISSEMINAÇÃO DO ISOLAMENTO DEVIDO À PANDEMIA, em todo o mundo, no início de 2020, as [taxas de publicidade caíram](#) e os especialistas na indústria de notícias alertaram sobre um “[evento com grau de extinção](#)” para as organizações jornalísticas.

Preocupados com a maneira como esta crise atingiu a mídia nativa digital independente com a qual trabalhamos na SembraMedia, no início de 2021 empreendemos um projeto de pesquisa de larga escala para ver como estes *players* de mídia relativamente novos tinham se saído, e o que tinha mudado desde nosso [primeiro estudo Ponto de Inflexão](#), realizado em 2016.

Nós nos sentimos aliviados ao descobrirmos que a maioria das mais de 200 mídias digitais nativas incluídas neste estudo expandido não sofreu as enormes perdas financeiras informadas pelos *players* da mídia tradicional. Nossa análise sugere que isto é devido principalmente ao fato de elas não serem excessivamente dependentes da publicidade, e porque os financiamentos para a mídia via subvenções aumentaram em 2020.

Em nosso primeiro estudo Ponto de Inflexão, entrevistamos 100 empreendedores de mídia nativa digital na Argentina, no Brasil, na Colômbia e no México. Para este relatório, além de realizar 100 entrevistas nesses mesmos quatro países da América Latina, acrescentamos mais oito países, entrevistando líderes de mídia de 49 organizações de mídia digital na África: de Gana, do Quênia, da Nigéria e da África do Sul; e 52 no Sudeste Asiático: da Indonésia, das Filipinas, da Malásia e da Tailândia.

Com uma equipe de 23 pesquisadores locais, liderados por gerentes regionais, realizamos entrevistas nas línguas locais de cada país. As entrevistas duraram de 2 a 3 horas e incluíram 500 perguntas que cobriram conteúdo jornalístico e impacto, liberdade de imprensa e segurança jornalística, fontes de receita e despesas, estrutura e experiência da equipe, uso das redes sociais e tecnologia e inovação.

Como era de se esperar, houve diferenças regionais entre os veículos jornalísticos digitais na África, Sudeste Asiático e América Latina que incluímos neste relatório. **Mas o que mais nos impressionou ao analisarmos os dados foram as semelhanças que surgiram entre essas organizações jornalísticas ao se esforçarem para cobrir suas comunidades e construir modelos de negócios sustentáveis.**

Embora a maioria opere com orçamentos relativamente reduzidos, elas têm um impacto que excede seu peso em comparação ao tamanho de suas equipes e recursos. Muitas delas são especializadas em jornalismo investigativo e de dados, e mais de 50% já ganharam prêmios nacionais ou internacionais por seu trabalho.

Este estudo, Ponto de Inflexão Internacional, representa a mais profunda e ampla pesquisa já feita sobre o estado da mídia nativa digital na América Latina, Sudeste Asiático e África. Como acontece com tantas coisas em nosso mundo não-quase-pós-pandêmico, o que descobrimos foi uma combinação de ameaças alarmantes e descobertas inspiradoras.

Os veículos de jornalismo digital presentes neste estudo foram construídos por fundadores determinados, dispostos a enfrentar governos corruptos e cartéis internacionais violentos, apesar dos recursos limitados. Muitos deles arriscam seu sustento — e, nos piores casos, suas vidas.

Mas este relatório não é um grito de ajuda, nem um apelo desesperado para socorrer um grupo de mídia em apuros — não menos importante, porque muitos dos fundadores dos veículos que entrevistamos relutam em pedir ajuda.

Nas páginas seguintes, nosso objetivo é lançar luz nesses cada vez mais importantes *players* de mídia que estão apenas começando a obter o reconhecimento que merecem. Muitos dos nativos digitais deste estudo produziram matérias que tiveram repercussões significativas no mundo real, desde a proteção de espécies ameaçadas de extinção, passando pela defesa da igualdade de gênero, até forçar funcionários corruptos de governos a se demitirem, caídos em desgraça.

Compartilhamos nossas descobertas e recomendações porque eles merecem nossa ajuda para mantê-los seguros enquanto lutam contra forças poderosas, assim como apoio financeiro e treinamento para construir organizações de mídia independentes mais resilientes para que possam servir suas comunidades — e democracias — durante os próximos anos.

## **Trabalho sob uma avalanche de ameaças e ataques**

Estes novos empreendimentos de mídia enfrentam muitas das mesmas dificuldades típicas das *startups*, mas frequentemente operam sob condições que outros fundadores de empresas considerariam impensáveis — de ataques online à violência física.

Em todas as três regiões, 51% das organizações de mídia deste estudo declararam ter sido vítimas de ataques digitais, e 40% afirmaram ter sido ameaçadas por seu trabalho — muitas vezes semanalmente, se não diariamente.

O assédio online tem se tornado tão frequente que muitas das organizações que entrevistamos disseram ter sido submetidas a perseguições quase constantes e outros tipos de abuso e assédio online — principalmente através das redes sociais.

## **Como a mídia nativa digital gerou receita em 2019 e 2020**

Para entender melhor como a mídia nativa digital estava se saindo antes e durante a pandemia, fizemos perguntas específicas sobre fontes de receita e despesas tanto para 2019 como para 2020.

Ao longo deste relatório, utilizamos dados de 2019 para evitar anomalias potencialmente temporárias causadas pela pandemia da COVID-19. Incluímos os resultados de 2020 somente quando existiam diferenças significativas.

Devemos observar que nem todos os meios de comunicação deste estudo foram capazes de responder a todas as nossas perguntas sobre receitas e finanças, e alguns poucos se recusaram a responder, apesar de nossas garantias sobre privacidade. Como resultado, os números financeiros apresentados neste relatório são baseados no que recebemos de 141 dos 201 líderes de mídia que entrevistamos. Visando uma melhor comparação destes resultados, as receitas e despesas foram convertidas em dólares dos EUA, utilizando taxas médias de conversão para o ano informado.

Em todos os meios de comunicação das três regiões deste estudo, as principais categorias de receita foram: subvenções, publicidade, serviços de consultoria, serviços de conteúdo e receita de leitores, nessa ordem, para ambos os anos.

Principais fontes de receita para todas as organizações de mídia nas três regiões*	Porcentagem média da receita anual em 2019	Porcentagem média da receita anual em 2020	Valor médio em dólares em 2019	Valor médio em dólares em 2020
Receita Total de Subvenções	28%	31%	\$48,258	\$63,597
Receita Total de Publicidade	23%	21%	\$27,903	\$27,323
Receita Total de Serviços de Consultoria	12%	10%	\$17,664	\$27,770
Receita Total de Serviços de Conteúdo	8%	7%	\$10,492	\$14,066
Receita Total dos Leitores	8%	6%	\$23,180	\$21,834

\* Estes números combinam fontes de receita semelhantes em macro categorias.

**Subvenções:** Inclui todas as subvenções de fundações privadas, investidores filantrópicos e corporações privadas, como Google e Facebook, bem como subvenções de organizações governamentais nacionais e internacionais

**Receita Publicitária:** Inclui todas as fontes publicitárias relatadas, incluindo Google AdSense, anúncios de afiliados, redes de publicidade programática, conteúdo patrocinado e publicidade nativa e anúncios vendidos por agências ou pela equipe

**Receita Total de Serviços de Conteúdo:** Inclui toda a receita de licenciamento de conteúdo, conteúdo exclusivo criado para outros meios de comunicação, conteúdo criado para clientes que não são da mídia e serviços de design ou tecnologia

**Receita Total dos Leitores:** Inclui assinaturas, programas de membros, assinaturas de newsletter, doações de pessoas físicas, financiamento coletivo e vendas de ingressos para eventos

O alto nível de financiamento por subvenções se destacou porque elas não constituíam uma fonte significativa de receita entre os meios de comunicação que estudamos na América Latina em 2016, quando a receita via subvenções foi informada por apenas 16% dos meios de comunicação incluídos em nosso primeiro estudo.

Em 2019, o apoio via subvenções em todas as organizações de mídia nas três regiões deste estudo representou 28% da receita total, chegando a 31% em 2020. Os níveis médios de subvenções por empresa passaram de cerca de US\$ 48.000 em 2019 para mais de US\$ 63.000 em 2020. O financiamento com subvenções foi ainda maior na América Latina.

Em conversas privadas, ouvimos doadores e fundações se preocuparem cada vez mais com o fato de que a mídia independente está se tornando excessivamente dependente do financiamento por subvenções, e nós compartilhamos essas preocupações. No entanto, existem razões para acreditar que o aumento do apoio dos doadores e do investimento filantrópico é parte do que ajudou esses empreendedores digitais a resistirem à tempestade durante o “colapso pandêmico”.

Para colocar esta descoberta em perspectiva, é importante observar que, por terem orçamentos tão pequenos desde o início, pouco financiamento pode trazer muito resultado.

Mais de 60% das organizações de mídia nativas digitais deste estudo informaram ter um faturamento de menos de US\$ 50.000 de receita total em 2019, e 8% informaram não ter nenhuma receita, o que significa que elas dependem inteiramente de voluntários.

Mas elas não são tão pequenas assim. Em todas as três regiões em 2019, mais de 36% informaram uma receita anual acima de US\$ 100.000, e 15% informaram receita média anual acima de US\$ 1 milhão.

Também descobrimos que quase 25% concluíram 2019 com pelo menos algum lucro após as despesas.

A receita publicitária foi a segunda categoria de receita mais importante, e a mediana da receita publicitária por organização permaneceu relativamente estável em US\$ 28.319 em 2019, e em US\$ 27.323 em 2020.

Para melhor entender como mídias em distintas fases de desenvolvimento constroem modelos de negócios, criamos uma lista de 30 tipos diferentes de fontes de receita, que exploramos detalhadamente no capítulo sobre Construção de Modelos de Negócios.

Por muito tempo temos defendido a diversificação das fontes de receita para uma maior independência e sustentabilidade, mas quando comparamos quantas fontes cada mídia tinha e como isso afetava sua receita anual, descobrimos que mais nem sempre é melhor, e ter entre 2 e 6 fontes de renda era o ideal.

Aqueles que informaram ter mais de seis fontes não necessariamente faturaram mais, uma descoberta que atribuímos a um desafio comum entre muitos empresários: assumir muitos projetos ao mesmo tempo pode ser um impedimento para o sucesso.

## Equipes com habilidades diversas obtêm mais receita

Uma das descobertas mais radicais de nosso primeiro estudo destas organizações de mídia primariamente dirigidas por jornalistas foi o impacto de somar pelo menos uma pessoa dedicada ao comercial ou ao desenvolvimento de negócios às suas equipes.

Neste estudo ampliado, descobrimos que isto se aplicava a todas as três regiões. Aqueles que informaram ter um funcionário dedicado ao comercial remunerado na equipe obtiveram *de seis a nove vezes mais receita* em 2019.

Desta vez, também perguntamos qual o montante que eles recebiam, e descobrimos que os salários para cargos comerciais e desenvolvimento de negócios variavam entre US\$ 200 e US\$ 2.000 por mês, com uma média global de US\$ 733.

Considerando o extraordinário impacto resultante de contar com um empregado remunerado dedicado a impulsionar a receita, e o custo relativamente baixo da mão de obra nesses mercados, investir em uma equipe comercial e de negócios continua sendo uma de nossas principais recomendações.

Entre outras novas descobertas, as organizações de mídia que possuíam um cargo dedicado a tecnologia ou inovação informaram *uma receita três vezes maior* — mesmo quando não tinham um funcionário do comercial na equipe.

## Elevado número de proprietários mulheres e pertencentes a minorias

Uma das descobertas mais impressionantes de nosso primeiro relatório do Ponto de Inflexão foi que as mulheres representavam 38% de todos os empreendedores de mídia entre os 100 nativos digitais que entrevistamos na Argentina, no Brasil, na Colômbia e no México.

Esta descoberta foi revolucionária porque mostrou que muito mais mulheres eram proprietárias destas organizações de mídia relativamente novas do que de jornais e canais de televisão em seus mercados, onde [o percentual de propriedade por mulheres é de apenas 1%](#).

Neste estudo, descobrimos que 32% de todos os fundadores das 201 empresas que estudamos eram mulheres, embora os números tenham variado por região e sido significativamente mais baixos na África.

Verificamos também que 25% declararam que pelo menos um de seus fundadores representava uma comunidade minoritária em seu país: quase 30% na América Latina, 25% no Sudeste Asiático, e 20% na África.

## Quem deveria ler este estudo

Compartilhamos as conclusões deste relatório com o objetivo de ajudar os empreendedores de mídia digital; porém, os líderes de mídia tradicional também podem se beneficiar destas revelações, pois a inovação digital continua a erodir os modelos de negócios da mídia tradicional.

Estamos profundamente conscientes de que estamos publicando este relatório em mais um “ponto de inflexão” na relativamente curta história da mídia nativa digital. Enquanto esses veículos combatem a desinformação e trabalham para informar suas comunidades, também devem lutar contra as crises econômicas pós-pandêmicas em seus países, e tudo isso enfrentando, ao mesmo tempo, uma tempestade de ameaças e ataques.

Esperamos que as ideias, recomendações e melhores práticas deste relatório empoderem os líderes de mídia, financiadores, acadêmicos e outras pessoas que compartilham nossa missão de ajudá-los a crescer, inovar e, por fim, informar melhor suas comunidades de forma a fortalecer suas democracias.



# Introdução



DE ABUJA A ACCRA, DE MANAUS A MANILA, A MÍDIA DIGITAL nativa está construindo novos tipos de organizações jornalísticas, informando comunidades desatendidas, cobrindo histórias muitas vezes negligenciadas por outros.

Os veículos que incluímos neste estudo nasceram online e distribuem seu conteúdo principalmente através de canais digitais. Para serem incluídos, eles tinham que produzir conteúdo original de notícias (não apenas agregar notícias de outros) e fornecer algum tipo de serviço público.

Procuramos organizações de mídia que fossem transparentes, apartidárias e não excessivamente dependentes de apoio governamental, e que igualmente se esforçassem para alcançar a independência financeira. Também tinham que ter publicado por um mínimo de seis meses no início de 2021, quando começamos esta pesquisa.

Encontramos um conjunto heterogêneo de meios de comunicação com base nesses critérios; mas, apesar de suas diferenças, havia alguns tópicos comuns marcantes.

Mais de 75% dos líderes de mídia têm formação em jornalismo e pouca ou nenhuma experiência comercial, porém 43% são os únicos responsáveis pela captação de recursos e desenvolvimento de negócios, além de atuarem como diretores, editores e muito mais.

Alguns dos projetos apresentados neste estudo são bem conhecidos das organizações jornalísticas, fundações e investidores de mídia. Sites de notícias premiados, como o [Chequeado](#) da Argentina, na América Latina, o [Daily Maverick](#) da África do Sul e o [Malaysiakini](#) do Sudeste Asiático, alguns dos quais têm

mais de uma década de operação, servem como modelos para outros empreendedores do jornalismo. Mas você também vai encontrar uma lista cada vez maior de novos participantes que também merecem reconhecimento por seu trabalho (os nomes e URLs de todos os veículos neste estudo estão incluídos na seção “Sobre o estudo”, no final deste relatório).

## O que nós aprendemos aplicando esses conhecimentos em programas de aceleração e treinamento

Na SembraMedia, nunca fazemos nada sem primeiro estudá-lo. Os ensinamentos da nossa primeira edição do estudo Ponto de Inflexão, bem como o mapeamento contínuo de meios de comunicação em espanhol que realizamos para nosso [Diretório de Mídia Digital](#), nos guiam em todos os nossos programas de treinamento, aconselhamento e consultoria.

As descobertas de nosso primeiro relatório Ponto de Inflexão nos ajudaram a criar nosso [acelerador de negócios de mídia, o Velocidad](#), que administramos em parceria com o ICFJ, graças ao apoio da [Luminate](#), (que também financiou estes estudos).

Lançamos o Velocidad em 2019 com uma ampla campanha promocional e recebemos quase 350 candidaturas de 18 países da América Latina. Após um rigoroso processo de seleção, selecionamos 10 organizações de mídia nativa digital para a Fase 1, combinando US\$ 350.000 em subvenções com centenas de horas de consultoria empresarial e treinamento durante seis meses.

Depois, reduzimos esse grupo às seis organizações de mídia que apresentaram os melhores resultados, e combinamos um adicional de US\$ 467.000 em subvenções com apoio de consul-

toria durante 10 meses. Concluimos a fase de aceleração do programa em setembro de 2021, exatamente quando terminamos este relatório.

Incluimos aqui alguns destaques para compartilhar o que aprendemos e os resultados do programa.

**Resultados do Velocidad:** Mesmo os consultores de mídia mais experientes não podem atender a todas as necessidades complexas desses empreendedores de jornalismo. É por isso que criamos um modelo que combinava cada subvencionado com um dos cinco consultores estratégicos; estes se reuniam semanalmente com aqueles para elaborar e implementar planos de ação. A partir daí, contratamos mais de 40 consultores táticos especializados em finanças e contabilidade, otimização de motores de busca e tecnologia de anúncios, desenvolvimento de produtos e outros, para oferecer suporte especializado.

“Quando vimos o gráfico de monitoramento financeiro que elaboramos com o consultor, percebemos o pouco que estávamos investindo na área comercial e o quanto estava sendo direcionado aos custos operacionais. Aprendemos que se quisermos que o [El Pitazo](#) seja sustentável, devemos investir mais na área comercial”, Yelitza Linares, gerente de negócios e estratégia da El Pitazo.

De longe, a consultora tática mais solicitada foi Mariel Graupen, uma especialista em RH que ajudou os participantes a aprimorarem suas habilidades de liderança e a gerenciar melhor suas equipes.

“A Mariel nos ajudou a definir melhor os papéis de cada membro da equipe, começando com o diretor e o editor. Esclarecemos tarefas e responsabilidades em toda a redação e na equipe da agência, o que nos permitiu trabalhar com mais agilidade

e eficiência”, comentou Alejandro Gómez Dugand, diretor da [Cerosetenta](#), da Colômbia.

Durante o programa, avaliamos muitos tipos de impactos, incluindo como esses veículos formavam parcerias ou adotavam novas tecnologias, incluindo sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes, plataformas de pagamento de programas de membros e outras soluções tecnológicas.

Nosso principal objetivo era melhorar sua sustentabilidade, e medimos de perto os resultados financeiros, assim como os tipos de novas fontes de receita. A tabela a seguir fornece um detalhamento dos resultados.

<b>Acelerador de Negócios de Mídia Velocidad</b>	<b>FASE 1</b>	<b>FASE 2</b>
Número de organizações de mídia que participaram	10	6
Duração da fase de aceleração	6 MESES	10 MESES
Montante total de subvenções de aceleração concedidas	US\$ 350.000	US\$ 467.000
Receita total combinada informada pelos participantes durante o programa	US\$ 1.645.517	US\$ 2.551.553
Novas receitas diretamente relacionadas ao suporte de consultoria Velocidad	US\$ 373.417	US\$ 1.195.820
Número total de impactos e atividades informadas	396	337
Receita total de todas os veículos de mídia durante o programa	US\$ 4.197.070	

Atualizado em 4 de outubro de 2021

No final da Fase 1, as novas receitas eram provenientes principalmente de serviços de consultoria e conteúdo, subvenções e programas de membros (nessa ordem). Com base em nossa experiência, são necessários pelo menos seis meses para que se comece a ver resultados em programas como estes.

“Os meios digitais que fazem jornalismo independente na América Latina são tão diversos quanto nossos países, nossas culturas e nosso público, mas, ao mesmo tempo, nós compartilhamos dificuldades semelhantes”, disse Chani Guyot, diretora da [RED/ACCIÓN](#), da Argentina. “Ser capaz de compartilhar problemas e soluções com os outros dez participantes do Velocidad nos ajudou a crescer”.



## Deveríamos denominá-las mídias nativas digitais, startups de notícias ou mídias primariamente digitais?

Ainda não existe um termo técnico preciso para distinguir, neste estudo, as mídias que nasceram online de sites e outros produtos jornalísticos digitais criados por jornais, revistas, emissoras de rádio ou televisão.

Na SembraMedia, preferimos o termo *mídia nativa digital*, e o usamos novamente neste relatório por coerência, mas reconhecemos que alguns preferem *mídia digitalmente nativa*, e outros agora as chamam de *mídia primariamente digital*, um termo que estamos considerando usar no futuro. Geralmente evitamos chamá-las de *startups* porque algumas estão funcionando há mais de 20 anos.

Em favor da brevidade e da variedade neste relatório, também usamos termos mais gerais, incluindo: *mídia digital*, *players digitais*, empreendimentos, organizações e projetos. Também utilizamos indistintamente empreendedores de jornalismo, fundadores de mídia e líderes de mídia.

CAPÍTULO 1

# Conteúdo e impacto



OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO PRESENTES NESTE ESTUDO vão desde pequenos sites de notícias gerenciados por voluntários até corporações lucrativas que alcançam milhões de leitores. Mas a maioria de seus fundadores disseram que criaram seus veículos jornalísticos não porque queriam se tornar empresários, mas porque se sentiam compelidos a cobrir tópicos que outros meios de comunicação negligenciavam.

As cinco principais áreas de cobertura citadas em todas as três regiões foram:

- Direitos humanos
- Política
- Questões de gênero/mulheres
- Saúde
- Meio Ambiente

“Quando eu era repórter da Folha, escrevi histórias sobre pessoas da Amazônia que nunca foram publicadas porque os leitores de São Paulo supostamente não estavam interessados nos fatos de outras regiões do país”, disse Kátia Brasil, Editora Executiva da [Amazônia Real](#), explicando que sua organização jornalística foi criada porque os jornais não cobriam assuntos que ela e outros acreditavam ser importantes sobre a região amazônica.

A [Echo](#), fundada em 2018 na Tailândia, tem um público jovem e de cultura progressista, que é servida com conteúdos sobre questões tradicionalmente consideradas tabu, como sexo e sexualidade.

A [BaleBengong.id](#), da Indonésia, concentra-se em grupos marginalizados como comunidades LGBTQ+, pessoas com problemas de saúde mental, com HIV/AIDS, entre outras. Eles oferecem oficinas de treinamento em jornalismo para pessoas dessas comunidades e grande parte de sua cobertura vem de uma equipe de mais de 300 voluntários.

A maior parte das mídias deste estudo não parece competir diretamente com as organizações de notícias tradicionais. Elas preenchem lacunas de notícias e trabalham duro para atrair audiências que muitas vezes se sentem sub-representadas pelos meios de comunicação existentes em seus mercados.

“Criamos uma organização jornalística em uma comunidade que não tinha outra fonte de notícias local”, disse James Smart, cofundador e editor geral da [Tazama World Media](#), no Quênia.

Na maioria dos casos, os empresários de mídia com quem falamos foram motivados por fazer a diferença em suas comunidades e na sociedade, o que os leva a cobrir tópicos complexos e de alto impacto.

Por exemplo, o [Oxpeckers Investigative Environmental Journalism](#), com sede na África do Sul, é o primeiro projeto de jornalismo investigativo da África focado em questões ambientais.

A [CodeBlue](#), da Malásia, - com o lema “a saúde é um direito humano” - tem a missão de contar histórias pouco conhecidas sobre a saúde no país.

E a [Sentiido](#), da Colômbia, visa reduzir a discriminação contra as comunidades LGBTQ+ através de sua cobertura de gênero, sexualidade e transformação social.

## Diferenças regionais na cobertura

Na América Latina, o jornalismo investigativo ficou em primeiro lugar; na África, as notícias de última hora encabeçaram a lista e, no Sudeste Asiático, o jornalismo de opinião foi o tipo de jornalismo mais frequentemente informado pelos meios de comunicação nativos digitais que estudamos.

Vários dos líderes de mídias do Sudeste Asiático disseram que era impossível cobrir muitas questões políticas em tempo real porque estavam impedidos de participar de reuniões oficiais: 12% informaram não ter tido acesso a credenciais de imprensa ou a eventos governamentais e 14% não conseguiram fazer entrevistas com funcionários do governo.

Nossa equipe regional de pesquisa na Ásia sugeriu que a alta incidência de artigos de opinião também poderia ser devido ao mercado extremamente competitivo de notícias digitais da região. As organizações de mídia relativamente pequenas e jovens de nossa amostra podem não ser capazes de competir com equipes jornalísticas maiores para fazer apuração, então elas se concentram em fornecer contexto para as notícias de última hora.

Um ponto em comum nas três regiões é que os sites com os mais altos níveis de receita tendem a incluir artigos de opinião em seu conteúdo (embora a maioria também publique notícias e outras informações). Em nossas entrevistas, os líderes de mídia nos disseram que a publicação de opiniões e análises permitiu criar um nicho próprio, pois eles trabalham para construir audiências que muitas vezes eram desatendidas pelas organizações de mídia tradicionais da região. Eles também afirmaram que a publicação de artigos de opinião tem sido uma forma fundamental de dar voz às comunidades desatendidas e de oferecer perspectivas mais diversificadas sobre as notícias do dia.

Entre as organizações de mídia africanas deste relatório, o tipo de jornalismo mais frequentemente informado foi o de últimas notícias, seguido de opinião, verificação de fatos e reportagens investigativas. Mas também estávamos interessados em observar uma forte demonstração de jornalismo de soluções nesta região — quase metade das redações africanas que entrevistamos afirmaram que estavam realizando alguma forma de jornalismo de soluções.

Nossa equipe de pesquisa da África destacou que houve uma série de investimentos de alto nível em projetos de treinamento em jornalismo de soluções no continente nos últimos dois anos, incluindo a Iniciativa [Solutions Journalism Africa Initiative](#) — uma parceria entre a Solutions Journalism Network (SJN), a Nigeria Health Watch e a Science Africa — que oferece bolsas de estudo e treinamento para jornalistas.

Em seu chamado para o primeiro grupo de Bolsas de Jornalismo de Soluções na Nigéria, a [Nigeria Health Watch](#) descreve como este tipo de reportagem se concentra na busca de soluções para problemas complexos:

“O jornalismo de soluções adota uma abordagem orientada a soluções para contar histórias; contando histórias rigorosas, investigativas e estimulantes de respostas a problemas sociais existentes... É diferente do jornalismo tradicional, frequentemente focado em problemas, porque salienta aquilo que funciona, ao contrário do que não funciona, e vai além para investigar por que uma intervenção ou solução para um problema social foi capaz de trazer mudanças”.

A Nigeria Health Watch tem uma equipe de especialistas em jornalismo de soluções, treinados pela SJN. Sua Torchlight Series informa sobre soluções para diferentes dificuldades de saúde no Nigéria e em todo o continente africano, com o objetivo de divulgar um pensamento inovador e oferecer novas ideias aos formuladores de políticas públicas.

“É nossa maneira de responsabilizar os formuladores de políticas, mostrando-lhes que não há desculpas para a falta de ação”, disse sua cofundadora e diretora executiva Vivianne Ihekweazu.

Em 2020, a [Tisini](#), uma empresa de mídia e tecnologia do Quênia, sediou a primeira Cúpula Anual Tisini de Futebol, patrocinada pelos gigantes das telecomunicações Safaricom, para explorar “soluções para melhorar os assuntos financeiros do futebol queniano. A cúpula explorou oportunidades financeiras no futebol, como as marcas podem obter valor para patrocínios e dificuldades-chave de financiamento dos setores do futebol”, [de acordo com um artigo](#) do site da Tisini.

Apesar de a Tisini cobrir principalmente esportes, o site de notícias também tem matérias que exploram soluções para questões mais amplas de saúde e gênero.

O jornalismo de soluções também apareceu entre os 10 tipos de jornalismo mais frequentemente informados no Sudeste Asiático, mas em um nível significativamente mais baixo. Das 52 organizações de mídia que entrevistamos lá, oito sites disseram que utilizam esta abordagem para cobrir tópicos complexos.

## Como a cobertura jornalística se correlacionou com a receita no contexto da pandemia

Nossa equipe de pesquisa também procurou descobrir se determinados tipos de jornalismo tinham alguma relação com o aumento da receita. Nos dados de 2019, não encontramos uma correlação clara, mas houve uma mudança interessante em 2020: organizações de mídia especializadas em jornalismo de dados, jornalismo colaborativo ou engajado, jornalismo investigativo ou jornalismo de soluções — todas elas informaram uma receita significativamente maior do que aquelas que não faziam esse tipo de jornalismo.

Nossa análise sugere que os financiadores de projetos concederam apoio financeiro adicional ao jornalismo deste tipo durante a pandemia. Embora ainda não se saiba se estes níveis mais altos de subvenções continuarão, verificamos um aumento notável na receita das subvenções em 2020 — tanto em porcentagem da receita total quanto no valor total em dólares para os meios de comunicação que fazem este tipo de cobertura.

Em comparação, a publicidade representou uma porcentagem ligeiramente menor da receita anual total em 2020 nas organizações que praticam este tipo de jornalismo, embora a quantidade total de dinheiro proveniente de anúncios tenha sido maior no mesmo ano.

Também é de se notar que, tanto em 2019 como em 2020, em toda a América Latina, Sudeste Asiático e África, o tipo de jornalismo mais comumente praticado por todas as empresas de maior renda desta pesquisa (aquelas com receita anual acima de US\$ 500.000) foi o jornalismo de opinião, muitas vezes so-

mado à publicação de notícias. Isto é consistente com os comentários de muitos fundadores de mídia que afirmaram que parte de sua missão é aumentar a diversidade de reportagens de opinião baseadas em fatos em seus mercados.

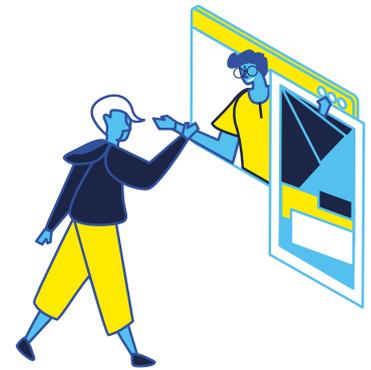
## RECEITA E CONTEÚDO

### Que tipos de jornalismo contribuem para o aumento da receita?

As organizações de mídia que praticam os seguintes tipos de jornalismo registraram **uma receita significativamente maior em 2020:**



**Jornalismo de dados**



**Jornalismo colaborativo ou engajado**



**Jornalismo investigativo**



**Jornalismo de soluções**

## Impactos na sociedade

As empresas jornalísticas digitais que entrevistamos no Sudeste Asiático, África e América Latina disseram que suas reportagens tinham contribuído para mudanças políticas e sociais significativas - incluindo maior envolvimento cívico, investigações criminais e demissões governamentais.

**As principais formas pelas quais eles informaram que estavam fazendo a diferença foram:**

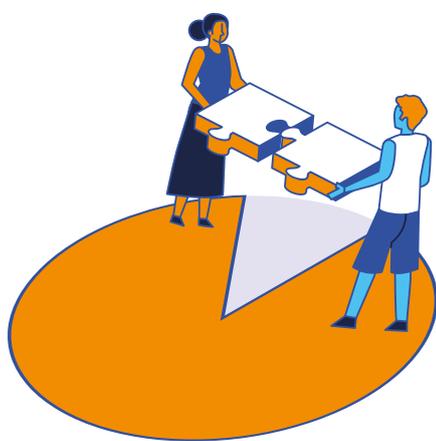
Maior participação cidadã	76%
Membros da audiência inspirados a participar de manifestações pessoalmente ou via ativismo digital	42%
Mudança de leis ou em sistemas legais	38%
Reabertura de uma investigação criminal	31%
Mudanças em serviços ou práticas policiais	30%
Mudanças em universidades ou outras instituições educacionais	26%
Mudanças em organizações não governamentais	23%
Renúncia ou demissão de algum funcionário de governo	22%
Contribuiu para mudanças em uma organização privada	22%
Inspirou integrantes do seu público a concorrerem a cargos públicos	13%

O tipo de impacto mais comum em todas as três regiões foi uma contribuição para o aumento do envolvimento cívico, mas houve variações no impacto por região.

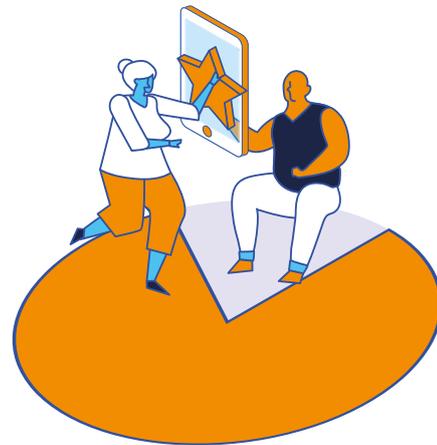
Aproximadamente 25% dos líderes de mídia da América Latina e da África informaram que seu jornalismo contribuiu para que um funcionário do governo se demitisse ou fosse demitido, mas este número foi de apenas 9% para organizações do Sudeste Asiático.

Os analistas regionais nos disseram que mesmo quando os jornalistas expõem a corrupção e outros abusos no Sudeste Asiático, os líderes políticos nem sempre são responsabilizados. Esta dificuldade pode ser pior no Sudeste Asiático, mas a frustração também encontrou eco nos jornalistas das outras duas regiões.

## Número de organizações de mídia que geraram algum impacto e como elas o medem.



**88%** da equipe da organização de mídia entrevistada acredita estar contribuindo para a mudança da sociedade.



**82%** dessas organizações de mídia foram republicadas e 50% ganharam prêmios.

Exemplos de como esses jornalistas impactaram sua sociedade incluem:

O [Ghana Business News](#) afirmou que seu trabalho contribuiu para uma nova legislação sobre lixo eletrônico e para melhorias em um projeto de alimentação escolar.

Na Nigéria, o **International Centre for Investigative Reporting** salientou a forma como suas reportagens sobre pagamentos retidos de pensão para aposentados contribuíram para uma retomada parcial desses pagamentos.

O [HumAngle](#), na Nigéria, treinou mulheres deslocadas pelo Boko Haram, em Borno, em jornalismo cidadão e lhes forneceu smartphones para documentar práticas em campos de deslocados internos (IDPs, na sigla em inglês). Posteriormente, elas puderam fazer reportagens sobre desvios de alimentos e escândalos de sexo em troca de alimentos. O HumAngle paga honorários a essas jornalistas cidadãs e publica as reportagens em seus nomes. Algumas dessas jornalistas cidadãs se tornaram repórteres de sucesso e agora trabalham para outras empresas jornalísticas.

O [New Naratif](#), um canal regional com um escritório na Malásia, afirmou que seu trabalho ajudou a arrecadar doações para estudantes, após contar [esta história](#) sobre a crescente lacuna educacional que os jovens refugiados e requerentes de asilo enfrentam no país.

Nas Filipinas, o [The POST](#) disse que sua reportagem sobre estudantes que vendem imagens explícitas de si mesmos online levou as instituições governamentais a ordenar uma investigação sobre o assunto, incluindo o Gabinete do Presidente e o Departamento de Justiça.

A [Marco Zero Conteúdo](#) do Brasil afirmou que sua reportagem contribuiu para a libertação de um homem que foi injustamente preso após ser acusado de tráfico de drogas. A investigação do site descobriu que os documentos pessoais dele tinham sido roubados e usados por outro homem que tinha escapado da prisão enquanto estava preso por delitos de tráfico de drogas.

## Reportagens reconhecidas a nível local, nacional e internacional

Mais de 82% dos líderes de mídia que entrevistamos disseram que tiveram reportagens selecionadas ou republicadas por outros meios de comunicação, evidenciando que a mídia nacional e internacional confia e respeita o jornalismo feito por eles.

Mais de 50% disseram ter ganho prêmios locais ou nacionais, e mais de 25% disseram que seu jornalismo lhes rendeu prêmios internacionais, incluindo o prestigioso Prêmio Gabo da América Latina, e o Prêmio Pulitzer, que é concedido à mídia de todo o mundo pela Universidade de Columbia.

Em alguns casos, estes prêmios foram concedidos a trabalhos colaborativos, realizados em parceria com outros empreendimentos de mídia. Por exemplo, algumas das organizações de mídia que entrevistamos participaram dos Panamá Papers e, como resultado, compartilharam o Prêmio Pulitzer.

As empresas jornalísticas do Sudeste Asiático informaram menos prêmios locais ou nacionais: 37% disseram ter recebido um prêmio em seu próprio país, comparado com 53% na América Latina e 57% na África.

Da mesma forma, apenas 17% dos sites do Sudeste Asiático de nossa amostra afirmaram ter recebido um prêmio internacional, em comparação com 31% na América Latina e 28% na África.

Os analistas de mídia nos disseram que o número reduzido de prêmios recebidos no Sudeste Asiático poderia se dever ao fato de a maioria desses prêmios irem para a mídia em inglês, e que muitos dos meios de comunicação desta pesquisa provavelmente foram excluídos das premiações de jornalismo porque eles publicam em outras línguas.

## Parcerias de mídia ampliam o impacto

Nas três regiões, os projetos de jornalismo colaborativo, assim como outros tipos de parcerias, estão crescendo e ajudando esses meios de comunicação a alcançarem novos públicos, conduzir investigações transnacionais e muito mais.

Mais de 80% dos meios de comunicação deste estudo afirmaram ter estabelecido parcerias nos últimos dois anos.

## TIPOS DE PARCERIAS DE MÍDIA INFORMADAS

Compartilhamento de conteúdo	70%
Reportagem ou investigação colaborativa	58%
Campanhas conjuntas de marketing ou promoção	31%
Desenvolvimento técnico	21%
Outras	16%

Além dos Panamá Papers, muitos dos meios de comunicação que entrevistamos também colaboraram em outras investigações globais lideradas pelo [Consórcio Internacional de Jornalistas Investigativos \(ICIJ\)](#), incluindo os Paradise Papers e os Arquivos FinCEN.

As organizações especializadas em verificação de fatos têm sido especialmente ativas na construção de alianças. Na América Latina, o [Chequeado](#), da Argentina, liderou o desenvolvimento do projeto colaborativo [Latam Chequea](#) em 2014. A rede cresceu para incluir mais de 30 projetos de checagem de fatos em toda a América Latina.

O Chequeado, que foi lançado em 2010 e foi o primeiro da região a se concentrar na checagem de fatos, dedicou recursos consideráveis para treinar outros jornalistas na verificação de fatos, além de ajudar a lançar sites de checagem em toda a região.

O [Verificado](#), um site de verificação de fatos de Monterrey, México, atribui a credibilidade que obteve e o desenvolvimento de uma nova fonte de receita ao Chequeado, devido à ajuda que recebeu do site argentino para se juntar à Latam Chequea.

A [Africa Check](#), uma organização sem fins lucrativos de verificação de fatos incluída neste estudo, foi lançada em 2012. Sua sede é na África do Sul, com escritórios regionais no Quênia, Nigéria e Senegal. A organização se dedica a promover a honestidade e a exatidão no debate público em toda a África.

“Não podemos combater a desinformação na África sozinhos”, eles declaram em seu site. “Nossos parceiros são cruciais para nosso sucesso”. Colaborações e parcerias com empresas, agências internacionais de desenvolvimento, fundações filantrópicas, indivíduos, redes, organizações da sociedade ci-

vil e da mídia garantem que criemos um impacto sustentável, escalável e duradouro”.

A [International Fact-Checking Network \(IFCN\)](#), dirigida pelo Instituto Poynter, entidade sem fins lucrativos dos Estados Unidos, tem sido fundamental para ajudar a mídia nativa digital nesta área vital de notícias. Todos os seus membros aderem ao seu compromisso de imparcialidade, transparência e precisão.

Nas Filipinas, a [Vera Files](#) foi reconhecida por seu trabalho no combate à desinformação, mas encontramos menos sites de checagem de fatos no Sudeste Asiático do que nas outras duas regiões.

Os analistas de mídia daquela região disseram que parte da dificuldade para construir uma rede de verificação de fatos robusta reside no número de línguas. No Sudeste Asiático, pelo menos [1.000 línguas e dialetos](#) são falados. Mas eles também disseram que acreditam que houve um financiamento significativamente maior para a checagem de fatos na África e na América Latina.

## **Medir o impacto das notícias de forma efetiva pode aumentar a receita**

As empresas jornalísticas que fazem um melhor monitoramento e promoção de seu impacto tendem a atrair mais financiamento de subvenções, fazer campanhas com mais apelo para seus membros e obter mais doações privadas.

Medir o impacto também é fundamental para entender como a cobertura jornalística afeta a comunidade, governos e outras partes interessadas decisivas.

Os líderes de mídia desta pesquisa parecem compreender a importância de monitorar o impacto e quase 70% nos informaram que estavam medindo seu impacto de alguma forma. Porém, muitos também admitiram que gostariam de aprender a fazê-lo melhor, e que precisam de sistemas de monitoramento mais eficazes.

## Os métodos mais usados para **medir o impacto**.



Os números no gráfico não são percentuais, eles representam o número total de veículos que responderam

# Medindo o impacto: como a CONNECTAS vai além das métricas e prêmios



A **Connectas** é uma organização regional sem fins lucrativos da América Latina especializada em expor abusos de poder por meio de colaborações transnacionais e de análises que contribuem para melhorar o entendimento sobre a região.

Desde seu lançamento, em 2012, eles já treinaram mais de mil jornalistas em técnicas avançadas de reportagem investigativa, inclusive em países mais fechados. Eles também coordenam uma rede com mais de 100 repórteres e veículos jornalísticos de 20 países, que realizam projetos de jornalismo investigativo por toda a América Latina.

A CONNECTAS mede seu impacto utilizando quatro indicadores-chave:

1. Nosso trabalho resultou na prestação de contas de alguma pessoa que ocupasse um cargo público? Por exemplo, um funcionário do governo foi forçado a se demitir, ou chegou até mesmo a ser preso? Nosso trabalho levou a algum pronunciamento ou ação por parte do governo?
2. Nosso trabalho ajudou a mudar a sociedade de alguma forma? Por exemplo, fez com que uma ONG agisse, ou resultou em algum tipo de movimento social?
3. Outros meios de comunicação fizeram referência ou divulgaram nosso conteúdo de forma a ampliar nossa audiência?
4. Outras pessoas influentes citaram ou compartilharam nosso trabalho?

Carlos Eduardo Huertas, fundador e diretor da CONNECTAS, disse que estes indicadores são mais importantes do que as métricas ou prêmios para entender o impacto causado pelo veículo, pois estão diretamente associados à missão da CONNECTAS de promover a troca de informações sobre questões-chave nas Américas.



## CAPÍTULO 2

# Liberdade de imprensa e segurança jornalística





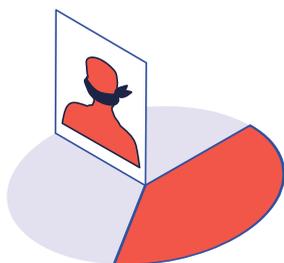
Os empreendedores de mídia digital de todos os países de “renda média” deste estudo, exceto três, estão trabalhando em ambientes [classificados como “difíceis” pelo Índice de Liberdade de Imprensa 2021 da RSF](#). As exceções são Argentina, África do Sul e Gana, cujos ambientes são classificados como “satisfatórios”.

Na Colômbia, mais de 20% das organizações de mídia nativas digitais informaram ter sido vítimas de ataques físicos em 2019 e 2020 — quase o dobro da média para outras mídias.

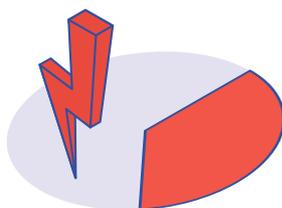
## SEGURANÇA DOS JORNALISTAS



**51%** do total de organizações de mídia afirmaram ter sido atacadas online



**40%** receberam ameaças



**37%** sofreram ataques de negação de serviço distribuído (DDos)



**12%** foram vítimas de ataques físicos

Ameaças e ataques físicos também foram informados pela mídia no México, que atualmente é considerado o país mais perigoso do mundo para os jornalistas. “Nove jornalistas foram mortos no México em 2020, elevando o número de mortos para pelo menos 120 desde 2000”, de acordo com um [artigo no The Guardian](#) de 2021.

Os jornalistas que cobriram questões de peso, como direitos humanos, corrupção e aborto, informaram os maiores índices de ataques.

É preciso salientar que não incluímos perguntas específicas sobre aborto em nosso questionário de entrevista, mas foram tantos os líderes de mídia que disseram que sua cobertura do aborto resultou em um aumento dramático de ameaças e ataques online, que isso se destacou nos resultados finais.

Um estudo global sobre [Violência Online contra Mulheres Jornalistas](#) do ICFJ e da UNESCO também constatou que “O tema de matérias mais frequentemente associado com o aumento dos ataques foi gênero (47%), seguido pela política e eleições (44%) e direitos humanos e política social (31%)”.

# A cobertura feita pela LatFem contribuiu para uma alta participação em passeatas



Jornalistas da [LatFem](#) da Argentina cobriram a aprovação da legislação sobre aborto mais de perto do que outros veículos de comunicação em seu país. Suas reportagens foram frequentemente citadas como uma das razões pelas quais tantos argentinos participaram das massivas passeatas de 2018 e 2020.

Jornalistas da LatFem cobriram mais de 50 debates públicos, participaram de reuniões com a Campanha Nacional Argentina pelo Direito ao Aborto Legal, Seguro e Livre. Também compartilharam informações sobre protestos e atividades relacionadas nas redes sociais e estabeleceram alianças com outras mídias digitais independentes para compartilhar a cobertura.

Em dezembro de 2020, o governo argentino aprovou uma legislação que legalizou o aborto de forma efetiva. A LatFem passou a trabalhar com mídias independentes e jornalistas de outros países latino-americanos através de alianças e trabalho colaborativo, ajudando a fomentar discussões sobre os direitos reprodutivos que muitos atribuem a mudanças legislativas similares que também legalizaram o aborto no México e no Equador em 2021.

## Ameaças judiciais e processos levam à autocensura

Neste estudo, 28% das organizações de mídia afirmaram que sua empresa tinha sido objeto de ameaças judiciais, mas houve variações significativas de país para país.

Na América Latina, organizações de mídia do Brasil e da Colômbia informaram uma incidência muito maior de ameaças judiciais — 13 vezes mais do que as do México e da Argentina.

Mais de 20% das organizações de mídia da Nigéria e das Filipinas reportaram ter sido denunciadas por seus governos.

Nas Filipinas, os líderes de mídia também disseram que foram denunciados através da “rotulagem vermelha” — definida [pelas Nações Unidas](#) como “rotular indivíduos ou grupos (incluindo defensores dos direitos humanos e ONGs) como comunistas ou terroristas”, uma prática que, segundo a ONU, representa uma séria ameaça à liberdade de expressão.

Organizações da Nigéria e de Gana também relataram maiores incidências de ações judiciais e outros ataques legais do que em outros países de nossa amostra.

Na África, alguns líderes de mídia disseram que às vezes se autocensuravam, evitando artigos que poderiam resultar em problemas legais, porque não podem se dar ao luxo de contratar advogados para defendê-los.

## “Ataques online são cotidianos”

Os ataques digitais são uma forma cada vez mais comum de censura e retaliação, e mais da metade dessas organizações de mídia sofreram ataques cibernéticos, desde e-mails e contas de redes sociais hackeadas até ataques de Negação de Serviço Distribuído (DDoS).

Quase todos os líderes de mídia que entrevistamos informaram que eles ou seus colegas tinham recebido ameaças ou outros tipos de assédio através das redes sociais em 2020. Alguns afirmaram que foram alertados de que se suas reportagens não fossem tiradas do ar, eles ou suas famílias estariam em risco. Os piores comentários incluíram fotos de armas e outras imagens violentas.

Mais de 38% informaram ataques DDoS, um método comum para derrubar um site, no qual um hacker usa milhares de computadores comprometidos para sobrecarregar um site, tornando impossível a visita de qualquer outra pessoa.

Uma busca na *dark web* revela como é fácil para qualquer pessoa lançar um ataque DDoS contra um concorrente, um rival político ou o site de um jornalista. O custo deste tipo de ataque costuma ser de apenas US\$ 5 por dia.

Países onde mais de 50% das mídias sofreram ataques DDoS incluíram Filipinas, Nigéria, Brasil e Gana. Diversas organizações de mídia nesses países afirmaram que ataques DDoS ocorreram após a publicação de matérias sobre tópicos controversos, tais como violações dos direitos humanos pela polícia ou artigos sobre movimentos de protesto.

Note-se que quase 65% das organizações de mídia filipinas com as quais conversamos disseram ter sido objeto de um ataque DDoS. Este é o número mais alto entre todos os países que estudamos.

Uma descoberta marcante foi que mais da metade dos veículos nativos digitais deste relatório atualmente utilizam serviços de software defensivo para se proteger contra ataques DDoS, com o [Cloudflare](#) sendo informado como o mais popular, seguido do [Project Shield](#) (criado pelo Jigsaw e o Google) e o [Deflect](#), dirigido por uma organização canadense sem fins lucrativos.



## CAPÍTULO 3

# Construção de modelos de negócios



**POR TERMOS SELECIONADO UMA VARIEDADE TÃO AMPLA** de organizações de mídia para este estudo, achamos que a melhor maneira de compará-las era dividi-las em quatro níveis distintos de maturidade comercial, com base na receita total, número de visualizações de páginas, tamanho da equipe e há quantos anos elas vinham publicando. Utilizamos os mesmos níveis em nosso relatório de 2017.

Ao expandir este estudo da América Latina para o Sudeste Asiático e para a África, decidimos utilizar os mesmos quatro níveis para garantir consistência e conjuntos de dados comparativos entre ambos os estudos, mas desta vez simplificamos os nomes para maior clareza e para torná-los mais fáceis de traduzir.

Ao analisarmos as organizações de mídia em cada nível separadamente, encontramos dificuldades e oportunidades comuns. Embora não exista uma única receita de sucesso, encontramos tendências em todos os 12 países que nos proporcionaram uma visão das fontes de receita mais promissoras para cada uma dessas etapas de crescimento.

Por exemplo, mídias regionais e nacionais cujo público é relativamente grande informaram níveis mais altos de apoio publicitário. Enquanto isso, mídias menores, locais e de nicho ganham porções maiores de sua receita de fontes que se beneficiam da experiência de seus fundadores, tais como consultoria e programas de treinamento.

## Nível de desenvolvimento de negócio para as três regiões

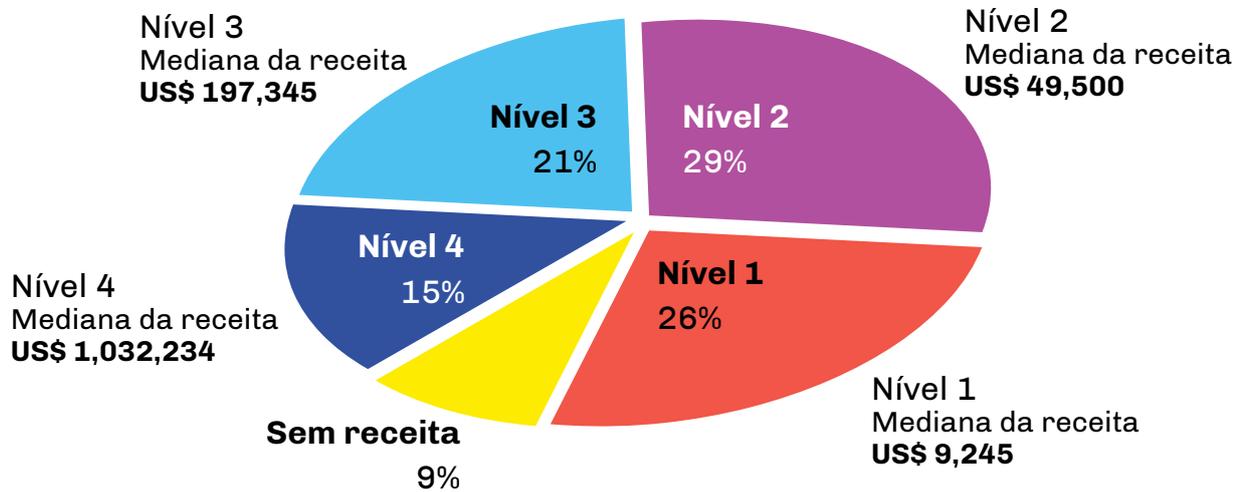
**Nível 1:** em nosso primeiro relatório, denominamos este grupo *Startups & Stagnants* porque, além das primeiras *startups* desta categoria, também encontramos organizações que tinham mais de cinco anos de vida e pareciam ter estagnado, impossibilitadas de aumentar sua receita acima de US\$ 20.000 por ano.

**Nível 2:** no segundo nível, o tamanho da equipe quase dobrou para uma média de 14, com mais de três vezes o tráfego e quase cinco vezes a receita. Neste nível, com receitas entre US\$ 20.000 e US\$ 99.999, a maioria destes líderes de mídia conseguiram cobrir melhor suas despesas, mas ainda assim tiveram dificuldades para apresentar qualquer tipo de lucro. Em nosso primeiro relatório, demos o nome de *Struggling & Steady* a esses líderes de mídia.

**Nível 3:** o terceiro nível apresenta médias com múltiplos fluxos de receita, onde equipes e audiências maiores permitem taxas de publicidade e de apoio do público mais altas, e a receita varia de US\$ 100.000 a US\$ 499.999. Em nosso primeiro relatório denominamos estas categorias de *Steadfast & Striving*.

**Nível 4:** as organizações de mídia desse nível atinge milhões de pessoas a cada mês, faturando mais de US\$ 500.000 por ano (com alguns ganhando bem mais de um US\$ 1 milhão anualmente). A maioria das mídias deste nível reportou audiências maiores e equipes maiores, ganhando o nome *Stars & Standouts* em nosso primeiro relatório.

# VISÃO GERAL 2019: NÍVEIS DE MATURIDADE DE NEGÓCIOS



Números de 2019 em todos os níveis nas três regiões	Porcentagem de organizações de mídia por nível *	Mediana da receita total em dólares em 2019	Mediana de visualizações de página anuais em 2019	Mediana de anos de existência em 2019	Mediana do tamanho da equipe remunerada em 2019
Nível 4	15%	\$1,032,234	23,096,602	7	33
Nível 3	21%	\$197,345	2,506,562	5	20
Nível 2	29%	\$49,500	1,580,784	5	14
Nível 1	26%	\$9,245	570,253	3	8
Sem receita	9%	\$0	5,5416	0	8

\* Porcentagem basada em 141 repostas.

## Mais de 30 fontes de receita diferentes

Para os fins deste estudo, criamos uma lista de 30 fontes de receita específicas, que agrupamos em cinco macrocategorias: subvenções, publicidade, serviços de consultoria, serviços de conteúdo e receita de leitores.

Na categoria de publicidade, identificamos sete tipos diferentes de receita por anúncios: Google AdSense, publicidade de afiliados, publicidade nativa e redes de publicidade programática, publicidade local vendida pela equipe comercial, publicidade nacional vendida pela equipe comercial e publicidade vendida por uma agência.

Nas páginas a seguir exploraremos quais fontes de receita parecem funcionar melhor para estas mídias nativas digitais com diferentes níveis de maturidade empresarial.

*Nota: os resultados deste capítulo baseiam-se apenas nas informações que coletamos das 141 organizações de mídia que responderam nossas perguntas detalhadas sobre suas receitas, despesas e investimento inicial. Dos 201 líderes de mídia entrevistados, 24 se recusaram a fornecer informações financeiras confidenciais (apesar de nossa garantia de confidencialidade), e 36 não conseguiram responder a todas as perguntas financeiras.*

## RESUMO GLOBAL: PRINCIPAIS FONTES DE RECEITA



## Os fundadores começam com recursos limitados, mas não desistem facilmente

A maioria das 201 mídias desta pesquisa começou com um investimento inicial de menos de US\$ 15.000, e seus recursos limitados transformam a construção de um modelo de negócios sustentável em um desafio.

No entanto, em comparação com outros tipos de empreendedores, mostram uma surpreendente longevidade. De acordo com dados do [Bureau of Labor Statistics](#) dos Estados Unidos, cerca da metade de todas as startups faliram antes de atingirem seu quinto ano de operação.

Em comparação, quando iniciamos esta pesquisa em 2021 e retornamos para analisar as 100 mídias que estudamos na América Latina em 2016, apenas 23% tinham deixado de publicar. A maioria delas estava na Argentina, onde a inflação atingiu 50% durante a crise econômica que se seguiu ao lockdown por causa da pandemia .

Esta baixa taxa de falências é consistente com o que observamos após seis anos de mapeamento de mídia digital em espanhol em mais de 20 países para nosso [diretório de mídia da SembraMedia](#). A partir desta edição, nosso diretório conta com 968 organizações de mídia que estão publicando de forma ativa. Ao longo dos anos, removemos 217 (ou cerca de 28%) porque elas deixaram de publicar por mais de seis meses.

Um dos veículos mais antigos do nosso diretório, El Faro, de El Salvador, começou em 1998 e durante seus primeiros cinco anos de funcionamento foi dirigido exclusivamente por voluntários. Na última década, o El Faro se tornou uma fonte de notícias reconhecida internacionalmente, com uma equipe profissional remunerada que inclui repórteres, editores, pessoal de vendas e de negócios.



## A maioria dos nativos digitais deste relatório se enquadra nos níveis inferiores

Mais de 60% das organizações de mídia nativas digitais que estudamos ou passamos para os dois últimos níveis de maturidade empresarial ou não obtiveram nenhuma receita em 2019.

Isso estabelece um contexto importante para todas as conclusões que compartilhamos aqui: muitos destes empreendedores de mídia digital operam com pouca segurança financeira e seus recursos limitados dificultam qualquer investimento no desenvolvimento de negócios.

A maioria está tão dedicada à sua missão de jornalismo de serviço público que frequentemente negligencia outros aspectos da construção de uma organização de mídia sustentável, como contabilidade ou desenvolvimento de produtos.

No entanto, o relativo sucesso das empresas que estudamos nos níveis superiores, e o crescimento que observamos na mídia latino-americana desde nosso primeiro estudo, sugere que os veículos desses níveis inferiores têm potencial para crescer.

Mas é importante reconhecer que ajudar os jornalistas a construir modelos de negócios mais robustos leva tempo, e um posterior crescimento provavelmente exigiria mais recursos do que a maioria deles inicialmente possui.

## O tempo de existência importa?

Embora os meios de comunicação mais antigos deste estudo tivessem uma maior probabilidade de atrair audiências maiores e de obter mais receita, o tempo de existência nem sempre foi um fator determinante.

Como era de se esperar, muitas das mídias do nível inferior são startups recém-criadas, e já vinham publicando há menos de dois anos quando as selecionamos para este estudo. Mas também descobrimos que algumas das mídias do nível inferior vinham publicando há mais de uma década e pareciam estar estagnadas. Da mesma forma, algumas das mídias do nível superior de receita eram surpreendentemente novas.

Como explicaremos mais à frente neste relatório, o montante do investimento inicial com que começaram foi um indicador importante para o sucesso futuro.

## Crescimento mais rápido no Sudeste Asiático graças ao maior capital inicial

Na América Latina e na África, houve uma correlação entre o número de anos durante os quais essas organizações de mídia vinham publicando e seu nível de maturidade comercial, mas no Sudeste Asiático encontramos uma anomalia. As mídias do nível superior alcançaram o maior nível de receita após uma média de apenas dois anos de operação.

Em contraste, a média de idade das mídias do nível superior na América Latina era de nove anos, e na África de sete.

É preciso salientar que a maioria dos sites do Sudeste Asiático no primeiro nível eram da Tailândia, mas nossa análise revelou algumas outras pistas sobre o que poderia estar impulsionando este sucesso inicial: todo os veículos do nível 1 do Sudeste Asiático receberam um investimento inicial significativamente maior do que veículos de outras regiões (consulte a barra lateral para saber mais sobre este assunto).

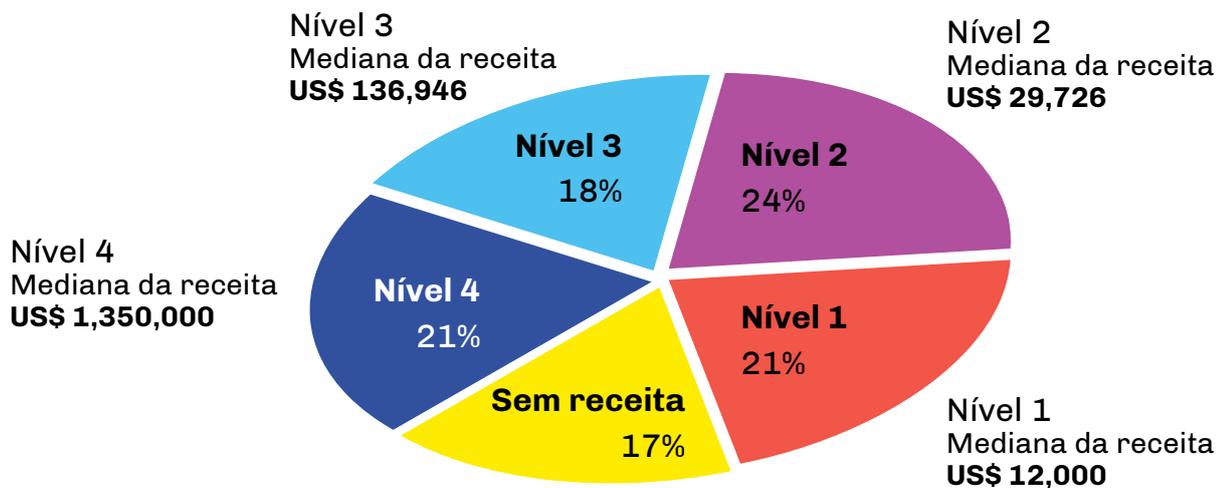
Em média, as organizações de nível 1 no Sudeste Asiático tinham cinco colaboradores dedicados ao comercial ou ao desenvolvimento de negócios. Nesta região, ter pelo menos uma pessoa dedicada a este setor aumentou em seis vezes a receita.

Ao contrário de muitas outras organizações deste estudo, nenhuma das principais empresas do Sudeste Asiático informou ter recebido subvenções de corporações privadas, e apenas uma tinha recebido uma subvenção de uma organização de investimento filantrópico.

Em vez disso, no Sudeste Asiático, as mídias do primeiro nível se baseavam principalmente em publicidade local e nacional, criação de conteúdo para clientes que não são da mídia, serviços de consultoria e assinaturas (nessa ordem).

Em geral, os veículos nativos digitais que estudamos no Sudeste Asiático estavam divididos de forma bastante uniforme entre os quatro níveis de receita, embora a maioria (23%) estivesse no nível 2, onde a mediana da receita total era de US\$ 29.726.

## SUDESTE ASIÁTICO: NÍVEIS DE MATURIDADE DE NEGÓCIOS



Sudeste Asiático	Porcentagem de organizações de média por nível*	Mediana da receita total em dólares em 2019	Mediana das visualizações de página por ano em 2019	Mediana de anos de existência em 2019	Mediana do tamanho da equipe remunerada em 2019
Nível 4	21%	\$1,350,000	14,702,822	2	35
Nível 3	18%	\$136,946	8,291,649	8	19
Nível 2	24%	\$29,726	2,019,204	5	19
Nível 1	21%	\$12,000	8,789,370	4	12
Sem receita	17%	0	3,416	0	3

\* Porcentagem baseada em 34 repostas.

## Investimento precoce em talento é a chave para impulsionar o rápido sucesso na Tailândia



Embora os fundadores dos sites de notícias, [Echo](#) e [The Standard](#), da Tailândia, tenham começado com níveis mais altos de investimento inicial, ambos disseram que investir fortemente em talentos foi a chave para seu rápido sucesso.

Para o Standard, fundado em 2017, atrair os melhores talentos tem sido fundamental para os primeiros anos da empresa, uma vez que ele procurou construir sua marca, aumentar a base de leitores e contribuir positivamente para a sociedade.

O fundador, Nakin Wanakijpaibul, afirmou: “O investimento inicial nos ajudou a obter a nata da safra dentro da nossa área. Nosso núcleo de talentos pode não ser tão grande em comparação com as grandes organizações de mídia, mas foi suficiente para nós”.

As mentes mais criativas produzem conteúdo de alta qualidade que se comunica diretamente com o público, o que é a

chave para o modelo de negócios baseado em publicidade do Standard. Para conservar o talento, Wanakijpaibul disse que sua equipe se esforça para criar uma cultura de trabalho que incentive o auto-aperfeiçoamento e estimule a autonomia e a agilidade.

Para a Echo, fundada em 2018, a receita para o sucesso enfatiza o talento e o big data. Não é mais “o conteúdo é o rei”, mas sim “o conteúdo e os dados são o rei”, disse o fundador Rittikorn Mahakhachabhorn. Cinquenta por cento do sucesso é o talento, que pode produzir um bom conteúdo, mas os outros 50% compõem-se do big data, que informa como o conteúdo deve ser apresentado, disse o fundador.

Eles descobriram em sua pesquisa interna que ter legendas em seu conteúdo ajuda a impulsionar a popularidade, já que as pessoas gostam de consumir o conteúdo em telefones celulares, em espaços públicos onde não querem ligar o som. Portanto, ter legendas dá ao público a liberdade de escolher quando e onde assistir aos vídeos da Echo — e dá força ao tipo de alcance que atrai os anunciantes nacionais.



## A mídia nativa digital na América Latina cresceu desde 2016

Nosso primeiro estudo do Ponto de inflexão forneceu insights valiosos sobre como 100 empreendedores de mídia digital estavam fazendo jornalismo, construindo modelos de negócios e servindo suas comunidades na América Latina em 2016, mesmo enfrentando uma miríade de ameaças e ataques.

Neste novo relatório, utilizamos esses dados históricos para explorar como a mídia nativa digital mudou entre 2016 e 2019. Descobrimos que 75% dos meios de comunicação que entrevistamos para ambos os estudos informaram crescimento de receita - e alguns estavam gerando muito mais dinheiro.

Antes de explorarmos essas descobertas em detalhe, devemos observar que, além dos 23 veículos que deixaram de ser publicados, retiramos 21 meios de comunicação da nossa amostra original porque eles não atendiam aos nossos critérios mais rígidos, ou porque não poderíamos agendar entrevistas a tempo. Como resultado, os resultados desta seção são baseados em uma comparação de 40 empresas jornalísticas que foram incluídas em ambos os estudos.

Embora reconheçamos que esta é uma amostra relativamente pequena para comparações, o fato de termos encontrado tantos candidatos melhores para substituir os que removemos também demonstra o crescimento e o amadurecimento geral do mercado de mídia nativa digital na América Latina.

## Receita crescente e avanço nos níveis

No primeiro estudo do Ponto de inflexão, a maioria das organizações de mídia nativa digital que entrevistamos na América Latina estavam no nível mais baixo, com receita anual média de menos de US\$ 20.000 em 2016.

Em 2019, descobrimos que mais de 20 delas cresceram o suficiente entre 2016 e 2019 para alcançar um nível mais alto em nosso modelo de quatro níveis. A imagem abaixo mostra como as organizações jornalísticas da América Latina se distribuía por esses níveis em 2016. A imagem seguinte mostra como as organizações que entrevistamos para este estudo se saíram em 2019.

### 4 NÍVEIS DISTINTOS DE MATURIDADE DE NEGÓCIOS DOS MEIOS NATIVOS DIGITAIS LATINO-AMERICANOS

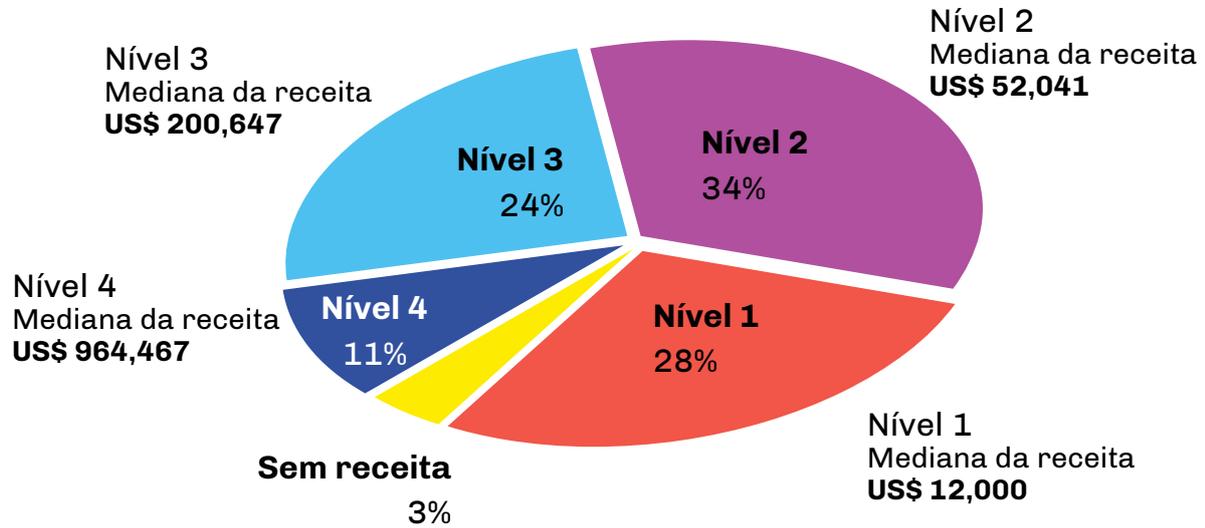
Dados do relatório Ponto de Inflexão original com base em dados de 2016

Níveis (com base nas receitas de 2016)	Porcentagem*	Receita anual mediana	Tráfego mensal mediano	Mediana do tempo de existência
Nível 4 Stars & Standouts US\$ 500.000 ou mais	12%	US\$ 512.821	3,750,000	7
Nível 3 Steadfast & Striving US\$ 100.00 - US\$499.999	17%	US\$ 205.128	3.750.00	4.5
Nível 2 Struggling & Steady US\$ 20.000 - US\$ 99.999	23%	US\$ 40.513	182.000	5
Nível 1 Startups & Stagnants US\$ 100 - US\$ 19.999	32%	US\$ 7.383	45.500	3
Sem receita	17%	-	10.300	-

\*A porcentagem em cada nível é baseada em 84 respostas; 10 não forneceram informações financeiras, 6 foram removidos porque eram pontos extremamente fora da curva. **2016 Fonte: data.SembraMedia.Org**

## AMÉRICA LATINA: NÍVEIS DE MATURIDADE DE NEGÓCIOS EM 2019

Dados do estudo Ponto de Inflexão atual baseado em dados de 2019



Dados de 2019 da América Latina em todos os níveis	Porcentagem de empresas por nível	Receita mediana total em dólares em 2019	Mediana anual de visualizações de página em 2019	Mediana dos anos de existência do negócio em 2019	Mediana do tamanho da equipe remunerada em 2019
Nível 4	11%	\$964,467	29,643,263	9	41
Nível 3	24%	\$200,647	2,311,043	4	19
Nível 2	34%	\$52,041	1,536,740	3.5	13.5
Nível 1	28%	\$12,000	442,739	4	8
Sem receita	3%	0	1,252,003	1	9

\* Porcentagem baseada em 88 repostas.

O crescimento mais expressivo foi no nível superior, onde a receita mediana anual saltou de cerca de US\$ 500.000 em 2016 para quase US\$ 1.000.000 em 2019. Atribuimos isso, em parte, ao investimento mais alto que as organizações deste nível tiveram no início, bem como ao crescimento na receita que encontramos em todas as cinco categorias de macrorreceitas.

Alguns destaques:

- Em 2016, 17% das organizações de mídia que entrevistamos na região não estavam gerando receita alguma. Três anos depois, esse número havia encolhido para apenas 3% das mídias incluídas nesta pesquisa.
- Em 2016, 32% das organizações nativas digitais em nossa amostra da América Latina estavam no nível mais baixo. Esse percentual caiu para 28% em 2019.
- Em 2016, 17% dos empreendimentos estavam no Nível 3, gerando uma receita de US\$ 100.000 a US\$ 499.999. Em 2019, 23% das organizações que incluímos estavam nessa categoria.

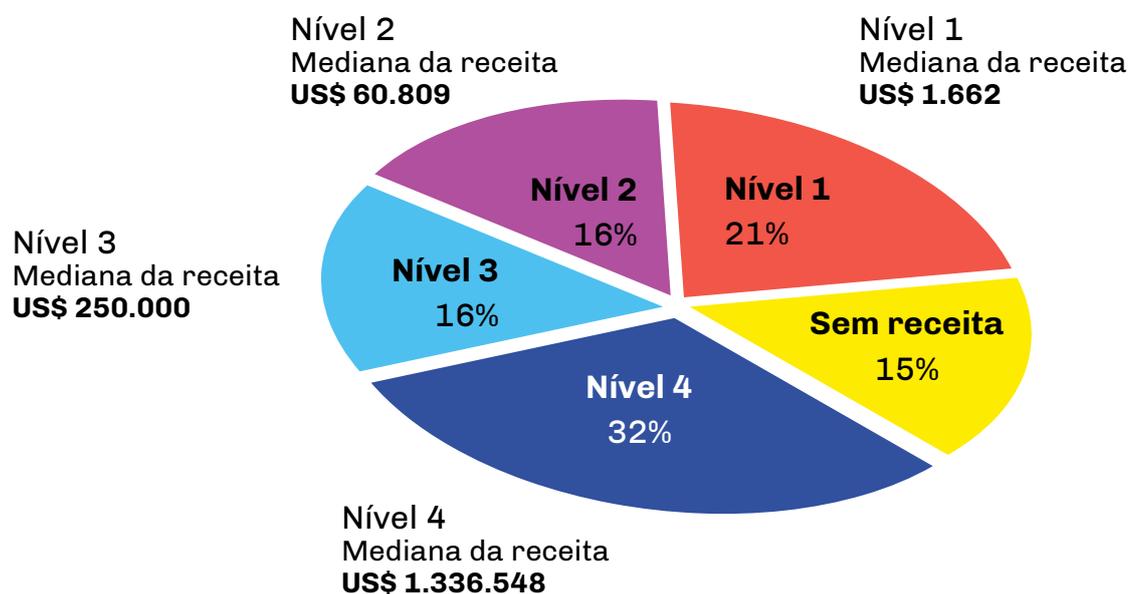
## Desafios na coleta de dados financeiros na África

Antes de olharmos para a maturidade empresarial dos líderes de mídia que entrevistamos em Gana, no Quênia, na Nigéria e na África do Sul, é importante notar que nossos pesquisadores enfrentaram desafios consideráveis ao coletar dados financeiros dos entrevistados na África. As entrevistas foram feitas enquanto muitos ainda estavam em lockdown ou com deslocamento limitado devido à pandemia. Uma complicação adicional foi que a limitação da largura de banda em muitas partes desses países africanos dificultou a realização de entrevistas em vídeo, por isso muitas tiveram que ser feitas por celular.

Os pesquisadores relataram que foi especialmente difícil obter respostas às nossas perguntas sobre finanças porque muitos dos líderes de mídia entrevistados nunca haviam sido questionados sobre receitas e despesas. Em alguns casos, os pesquisadores nos disseram que os entrevistados simplesmente não sabiam como responder, pois eles não tinham os dados ou não estavam monitorando as métricas que solicitamos.

Em alguns casos, mesmo quando eles sabiam as respostas, apesar de assegurarmos que só compartilharíamos dados agregados anonimizados (e não os dados privados), alguns hesitaram em compartilhar informações financeiras detalhadas. A hipótese dos nossos pesquisadores locais é de que isso pode se dever à relutância de revelar todas as fontes de financiamento ou o estado de suas finanças.

Devido a isso, apenas 19 das 49 redações africanas que entrevistamos forneceram dados financeiros completos o bastante para incluirmos em nossa análise.



Dados de 2019 da África em todos os níveis	Porcentagem de empresas por nível	Receita mediana total em dólares em 2019	Mediana anual de visualizações de página em 2019	Mediana dos anos de existência do negócio em 2019	Mediana do tamanho da equipe remunerada em 2019
Nível 4	32%	US\$ 1.336.548	4.429.158	7	28
Nível 3	16%	US\$ 250.000	406.160	4	28
Nível 2	16%	US\$ 60.809	14.946.398	7	20
Nível 1	21%	US\$ 1.662	4.091.727	2	9,5
Sem receita	15%	0	---	0	17

\* Porcentagem basada em 19 repostas.

## ÁFRICA: NÍVEIS DE MATURIDADE DE NEGÓCIOS

### Veículos da África atingem o nível superior com menos visualizações de páginas

Mais de 30% das organizações de mídia nativa digital na África que compartilharam dados financeiros conosco informaram receita de mais de US\$ 500.000 em 2019, colocando-as firmemente no Nível 4.

No entanto, devido aos desafios de coleta de dados acima descritos, acreditamos que pode ser enganoso usá-los como uma indicação de maior sucesso na região. Pode ser que as organizações mais bem-sucedidas em nossa amostra se sentissem mais confortáveis em compartilhar seus dados financeiros ou simplesmente tivessem registros financeiros melhores, o que tenderia a distorcer os resultados gerais.

Dito isso, é interessante notar que a mediana das visualizações de páginas anuais dos meios de comunicação africanos neste nível de receita superior corresponde a uma fração do tamanho do público necessário para atingir esses níveis de receita em outras regiões: a mediana foi de apenas 4,4 milhões de visualizações de páginas por ano entre esses principais veículos da África, em comparação com 14,7 milhões no Sudeste Asiático e 29,6 milhões na América Latina.

Nossos pesquisadores sugeriram que visualizações mais baixas de páginas em relação à receita na África podem ser devidas ao fato de que algumas dessas organizações são sites de nicho, que recebem quantias maiores de financiamento por meio de doações.



Em todas as três regiões, investimento inicial mais alto é um importante indicador de sucesso futuro

Capital inicial investido pelos fundadores em cada ano	Região					
	Investimento inicial no ano de fundação na América Latina	Mediana anual da receita na América Latina em dólares em 2019	Investimento inicial no ano de fundação no Sudeste Asiático	Mediana anual da receita no Sudeste Asiático em dólares em 2019	Investimento inicial no ano de fundação na África	Mediana anual da receita na África em dólares em 2019
Nível 4	US\$ 73.839	\$ 964.467	\$ 107.613	\$ 1.350.000	\$ 50.000	\$ 1.336.548
Nível 3	US\$ 15.000	\$ 200.647	\$ 121.124	\$ 136.946	\$ 50.000	\$ 250.000
Nível 2	US\$ 12.176	\$ 52.041	\$ 15.000	\$ 29.726	\$ 500	\$ 60.809
Nível 1	US\$ 2.539	\$ 12.000	\$ 7.500	\$ 12.000	\$ 6.000	\$ 1.662
Sem receita	US\$ 9.473	0	\$ 20.604	0	\$ 5.000	0

Nossa pesquisa revelou que os meios de comunicação no Nível 4 começaram com três vezes mais investimento inicial do que aqueles no Nível 3; este padrão manteve-se através dos níveis.

No entanto, *a maioria* das organizações neste estudo começou com relativamente pouco capital e poucos recursos: em todos os níveis em todas as três regiões, o investimento inicial mediano que essas lideranças de mídia possuíam para iniciar suas organiza-



ções jornalísticas era de apenas US\$ 14.774.

<b>Principais fontes de receita de todas as empresas em todas as três regiões *</b>	<b>Percentual médio de receita anual em 2019</b>	<b>Percentual médio de receita anual em 2020</b>	<b>Valor médio em dólares em 2019</b>	<b>Valor médio em dólares em 2020</b>
Receita Total de Subvenções	28%	31%	US\$ 48,258	US\$ 63.597
Receita Total de Publicidade	23%	21%	US\$ 27.903	US\$ 27.323
Receita Total de Serviços de Consultoria	12%	10%	US\$ 17.664	US\$ 27.770
Receita Total de Serviços de Conteúdo	8%	7%	US\$ 10.492	US\$ 14.066
Receita Total de Leitores	8%	6%	US\$ 23.180	US\$ 21.834

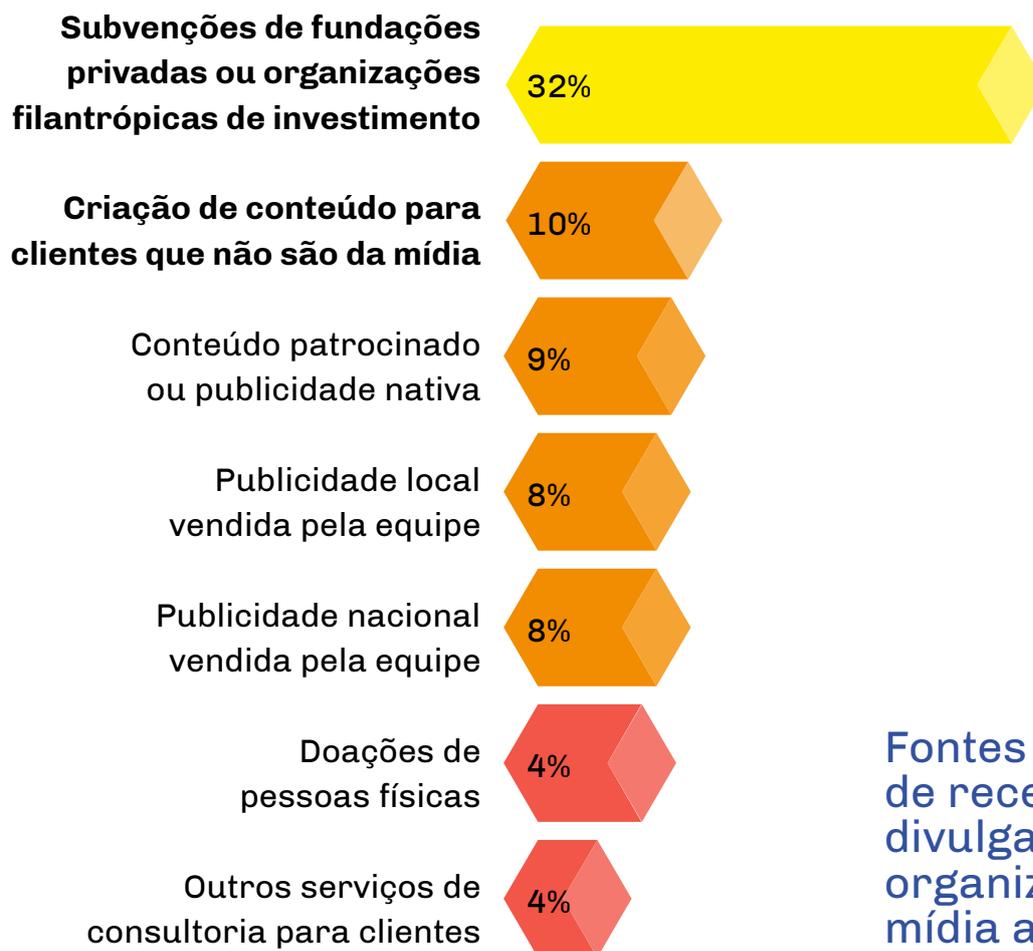
Quando observamos o investimento inicial por região, descobrimos que, na América Latina, as organizações no nível superior começaram com quase cinco vezes mais financiamento quando foram lançadas do que os empreendimentos no nível imediatamente inferior, embora essas diferenças tenham se tornado muito menores nos níveis inferiores.

Na África e no Sudeste Asiático, o quadro era um pouco mais variado: a categoria de organizações do

Sudeste Asiático com o maior nível de investimento inicial era o Nível 3, enquanto que, na África, os sites nos dois primeiros níveis começavam com o mesmo valor mediano de investimento inicial. A imagem abaixo fornece uma análise detalhada de como essas diferenças regionais no investimento inicial se relacionam com a renda anual em 2019.

Em comparação, o investimento inicial mediano no Nível 4 foi de US\$ 50.000. Em 2019, todas as organizações neste nível superior informaram receita anual de mais de US\$ 500.00, e a mediana foi de mais de um milhão.

## FONTES PRIMÁRIAS DE RECEITA



Fontes **primárias** de receita divulgadas por organizações de mídia a nível global

## INVESTIMENTO INICIAL COMPARADO COM RECEITA ANUAL EM 2019

### Principais fontes de receita da mídia nativa digital

Em todas as mídias em todas as regiões neste estudo, em 2019 e 2020, as principais categorias de receita foram subvenções, publicidade, serviços de consultoria, serviços de conteúdo e receita vindas de leitores, nessa ordem.

### 5 PRINCIPAIS FONTES DE RECEITA EM TODAS AS REGIÕES

Em nossas entrevistas, pedimos às lideranças de mídia que selecionassem todas as suas fontes de receita em uma lista com 30 tipos diferentes de receita. Em seguida, pedimos que identificassem a fonte que gerava mais receita.

\*Para compreender melhor e comparar os tipos de receita, agrupamos fontes semelhantes nas seguintes cinco macrocategorias:

**Subvenções:** inclui todos os fundos de subvenções de fundações privadas, investidores filantrópicos, empresas privadas, bem como doações de organizações governamentais nacionais e estrangeiras.

**Publicidade:** inclui todas as fontes de publicidade informadas, incluindo Google AdSense, anúncios de afiliados, redes de anúncios programáticos, conteúdo patrocinado e publicidade nativa e anúncios vendidos por agências ou pela equipe.

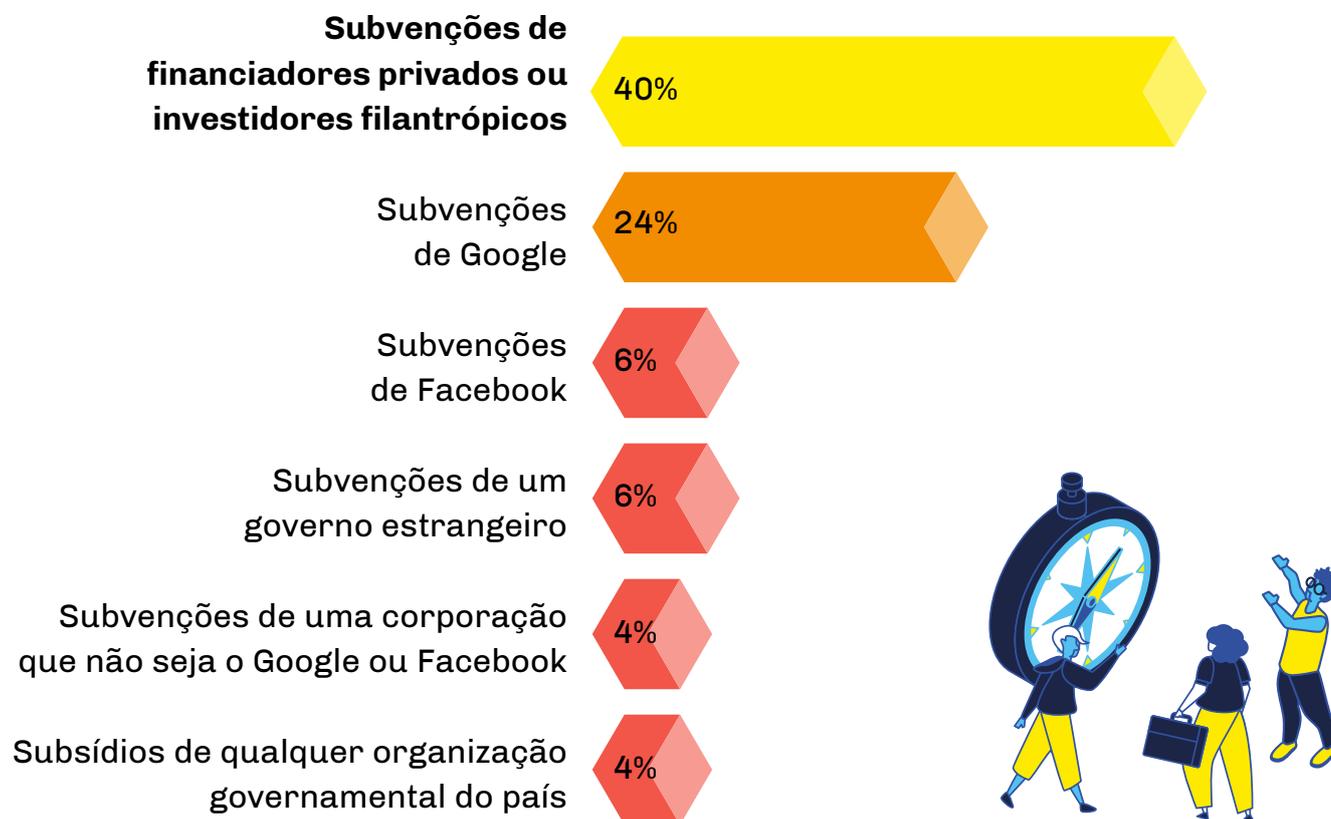
**Serviços de consultoria:** inclui uma gama de serviços de consultoria, tais como consultoria em comunicação e mídia social, projetos de pesquisa e contratos especiais com ONGs.

**Serviços de conteúdo:** inclui todas as receitas provenientes de distribuição de conteúdo, conteúdo exclusivo criado

para outras mídias, conteúdo criado para clientes que não sejam de mídia e serviços de design ou tecnologia.

**Receita de leitores:** inclui assinaturas, programas de membros, assinaturas de newsletters, assinaturas de sites, doações individuais, financiamento coletivo e venda de ingressos para eventos.

Receita de todas as subvenções relacionadas por região	Percentual médio da receita total de todas as subvenções em 2019	Percentual médio da receita total de todas as subvenções em 2020	Valor médio total de todas as subvenções em dólares em 2019	Valor médio total de todas as subvenções em dólares em 2020
África	17%	20%	US\$ 72.712	US\$ 94.269
América Latina	29%	37%	\$55.272	US\$ 74.952
Sudeste Asiático	32%	21%	\$10.314	US\$ 11.091
Total em todas as regiões	28%	31%	US\$ 48.258	US\$ 63.597



## Diversificar a receita é essencial; porém ter mais fontes nem sempre é o melhor

O desenvolvimento de diversas fontes de receita é a chave para a independência editorial e o sucesso financeiro; porém, nesta pesquisa, descobrimos que ter mais fontes não é necessariamente melhor.

Para as organizações de mídia nativa digital com as quais conversamos, ter menos de três fontes de receita provavelmente as colocaria no terço inferior dos geradores de receita, mas ter mais de seis fontes de receita não aumentava consistentemente a receita, em comparação com outras empresas de mídia de tamanho similar.

**O número ideal parece estar entre duas e seis fontes diferentes de receita.** Essa descoberta nos leva a um alerta para as lideranças de mídia não tentarem desenvolver muitas fontes de receita de uma só vez, porque pode ser contraproducente.

## O financiamento por subvenções foi a fonte de receita nº1

O financiamento por subvenções foi o principal tipo de receita em todas as organizações presentes neste estudo. Em 2019, as subvenções foram responsáveis por 28% da receita geral. Em 2020, o financiamento por subvenções aumentou para quase 31%.

As fundações privadas e as organizações de investimento filantrópicas foram as fontes de financiamento por subvenções mais comumente citadas, seguidas por subvenções de empresas privadas (principalmente Google e Facebook), depois governos estrangeiros e, finalmente, organizações governamentais nacionais.

## MÉDIA DE RECEITA DE SUBVENÇÕES POR REGIÃO

Tanto em 2019 quanto em 2020, **as subvenções foram a principal fonte de receita**, representando mais de 28% de toda a receita.

Deve-se observar que, como procuramos organizações para este estudo que não dependessem excessivamente de recursos do governo local, os baixos níveis de financiamento do governo não são representativos do que outras organizações de mídia possam estar recebendo nesses mercados. De forma similar, os orçamentos gerais relativamente pequenos das organizações neste estudo significam que mesmo pequenas subvenções (na faixa de US\$ 5.000 a US\$ 10.000) podem ter um impacto.

Dividindo as fontes de receita por níveis, o financiamento por subvenções de fundações privadas e organizações filantrópicas foi a principal fonte de receita para os meios de comunicação nos níveis 2, 3 e 4, em 2019 e 2020.

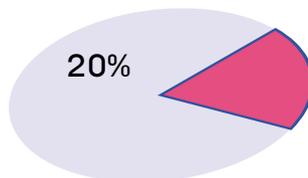
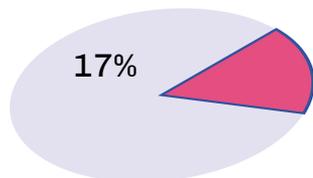
No Nível 1, as fundações privadas e organizações filantrópicas foram a principal fonte de receita em 2019, mas essa fonte foi ligeiramente superada por outras doações em 2020, sugerindo que um número crescente de organizações, em todos os níveis, recebeu ajuda adicional diante da pandemia.

# RECEITA MÉDIA DE SUBVENÇÕES POR REGIÃO

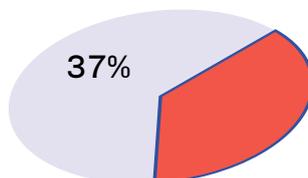
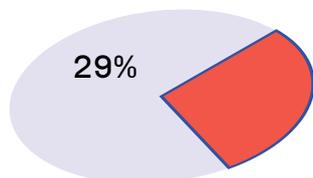
**2019**

**2020**

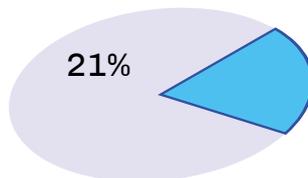
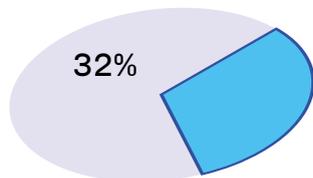
**ÁFRICA**



**AMÉRICA  
LATINA**



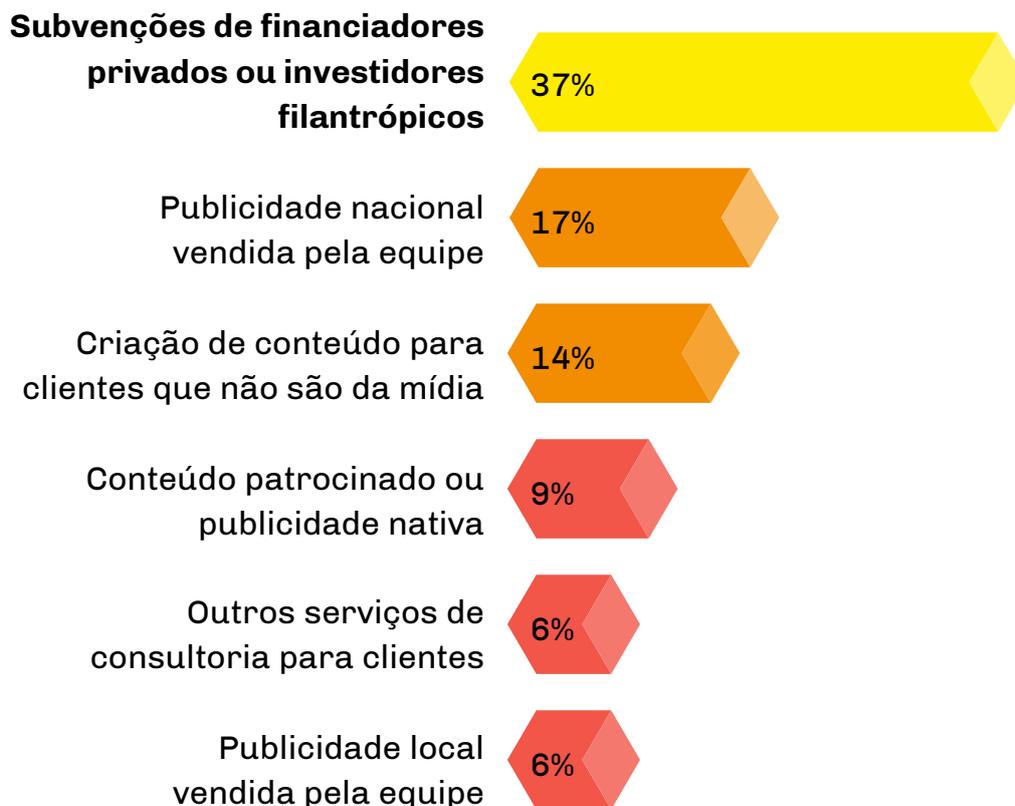
**SUDESTE  
DA ÁSIA**



## As subvenções ultrapassaram todas as outras fontes de financiamento para se tornarem a categoria de receita nº 1 na América Latina

Na América Latina, o financiamento por subvenções representou 29% da receita em 2019 e 37% em 2020. O aumento entre esses dois anos provavelmente reflete o [incremento da quantidade de financiamento por subvenções](#) que foi disponibilizado para organizações de mídia quando a pandemia da COVID-19 teve início e a mídia em todo o mundo relatou perdas dramáticas de receita, especialmente em publicidade e eventos (mais sobre isso posteriormente no relatório).

## SUDESTE DA ÁSIA: FONTES PRIMÁRIAS DE RECEITA



O nível de financiamento de subvenções que encontramos na América Latina é ainda mais impressionante ao considerar-se que as subvenções não foram informadas como uma fonte significativa de receita em nosso estudo de 2016. Naquele ano, apenas 16% dos meios de comunicação que entrevistamos na região relataram ter recebido subvenções. Em vez disso, as fontes mais comuns de receita em 2016 foram serviços de treinamento, publicidade programática, serviços de consultoria, anúncios nativos, conteúdo de marca e anúncios em banners.

Embora a fonte de subvenção mais frequentemente relatada na América Latina em 2019 e 2020 tenha sido as fundações privadas ou organizações de investimento filantrópicas, as subvenções vindas do Google ficaram em segundo lugar e foram mencionadas por 41% dos empresários da região com os quais conversamos.

## ÁFRICA: FONTES PRIMÁRIAS DE RECEITA



O financiamento por subvenções foi a principal fonte de receita para o Sudeste Asiático em 2019 - mas não em 2020

Semelhante às nossas descobertas em outras regiões, as subvenções vindas de investidores privados e organizações filantrópicas foram, em 2019, as fontes primárias de receita mais comumente mencionadas pelas organizações de mídia com as quais conversamos nessa região.

No entanto, quando analisamos as informações financeiras detalhadas que coletamos, o quadro tornou-se um pouco mais complexo.

Em 2019, o financiamento por subvenções foi a principal fonte de receita para mídia digital nativa com a qual conversamos no Sudeste Asiático e foi responsável por quase 32% de toda a receita naquele ano (em comparação com cerca de 29% para consultoria, 24% para anúncios e 8% para receita vinda de leitores).

No entanto, em 2020, o financiamento por subvenções caiu para 21% de toda a receita, com os anúncios sendo responsáveis pela maior parte da receita naquele ano (26%) A receita vinda de leitores também caiu ligeiramente na região, para 7%, durante 2020.

Isso contrariou a tendência nas outras duas regiões, onde a porcentagem do financiamento por subvenções aumentou entre os dois anos e a publicidade caiu ligeiramente. E mesmo assim o *valor* médio do financiamento por subvenções recebido por organizações de mídia do Sudeste Asiático *aumentou* ligeiramente de 2019 a 2020, de uma média de US\$ 10.314 para US\$ 11.091 por organização de mídia.

## Os anúncios superam as subvenções na amostra africana, que é comparativamente menor

Quando todas as receitas de todas as fontes foram combinadas, a publicidade representou a categoria de maior receita para as redações africanas que informaram dados financeiros. Diferentemente do que vimos nas outras regiões, a publicidade entre os meios de comunicação africanos, neste estudo,

representou mais de 29% da receita em 2019 e 26% da receita em 2020.

Por outro lado, as subvenções representaram apenas 16% da receita das organizações africanas que informaram dados financeiros de 2019 e quase 20% da receita em 2020.

Por exemplo, o [Food For Mzansi](#), na África do Sul, tem sido rentável desde seu lançamento em 2018 por meio da venda de conteúdos e eventos patrocinados, publicidade nativa e pacotes de publicidade para o site.

O site recebeu financiamento do Innovation Challenge promovido pelo Google News Initiative na África e Oriente Médio e do fundo de emergência para a Covid-19 do Facebook. Porém, o cofundador e editor-chefe Ivor Price disse que o modelo de receita diversificada do site - que também inclui receita do Google AdSense e de serviços de consultoria, entre outras fontes - significa que “o Food for Mzansi pode ser tudo, menos uma marca jornalística que está sendo mantida viva por meio de subvenções”.

Mais uma vez, o pequeno número de mídias que responderam às nossas perguntas financeiras na África e as taxas mais altas de resposta entre veículos maiores podem ter distorcido esses resultados.

## O risco da elevada dependência do financiamento por subvenções

Resta saber se o incremento no financiamento por subvenções que encontramos em 2019 e 2020 é uma tendência que vai continuar ou se esses níveis irão diminuir. Entrevistas com financiadores por subvenções confirmam que várias fundações

privadas e doadores corporativos aumentaram temporariamente esse tipo de financiamento durante a pandemia.

Os desafios econômicos existentes para as organizações jornalísticas, que foram exacerbados pela pandemia, levaram a um movimento global para aumentar o financiamento por subvenções para a mídia e até mesmo criar um grande fundo para fornecer mais financiamento por subvenções e investimentos no futuro.

O [International Fund for Public Interest Media](#) é uma iniciativa multilateral independente dedicada a apoiar o jornalismo em países de baixa e média renda como um pilar fundamental da democracia. Com financiamento de governos, empresas e agências de desenvolvimento, o Fundo apoiará os meios de comunicação que produzirem cobertura confiável de interesse público. Os parceiros financiadores do Fundo são a Luminata e a BBC Media Action. Financiamento operacional adicional foi fornecido pela Craig Newmark Philanthropy, John D. e Catherine T. MacArthur Foundation e o National Endowment for Democracy.

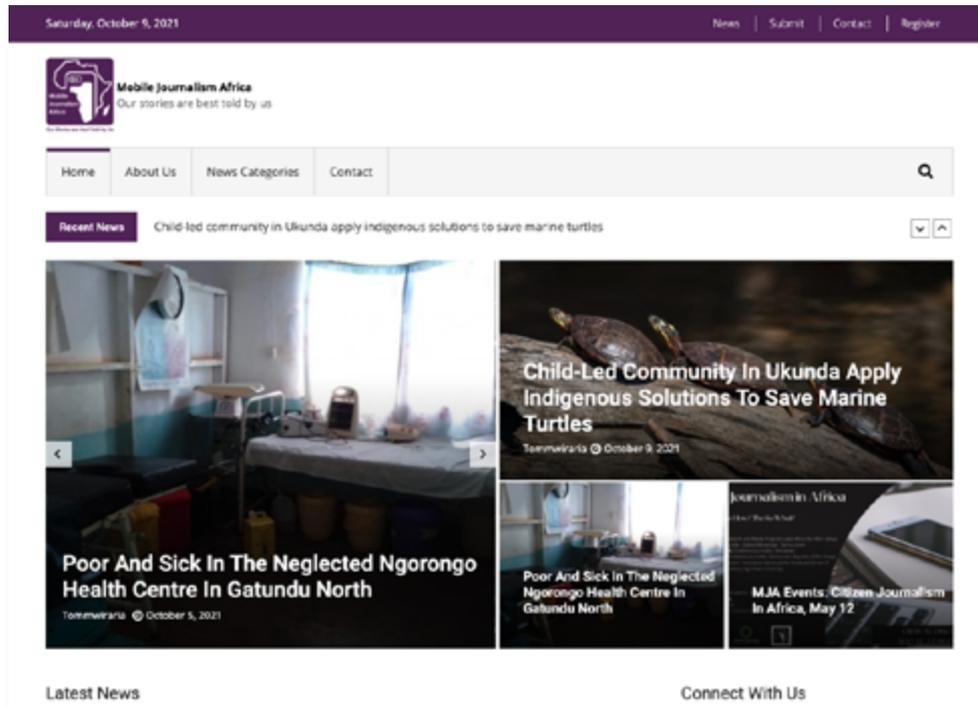


Nossa análise mostra que o financiamento por subvenções tem fornecido uma contribuição importante para o desenvolvimento da mídia digital independente, especialmente em mercados desafiadores e durante tempos sem precedentes, como o da pandemia.

Entretanto, descobrimos que os veículos que se tornam excessivamente dependentes de subvenções às vezes têm mais dificuldade para construir modelos de negócios sustentáveis.

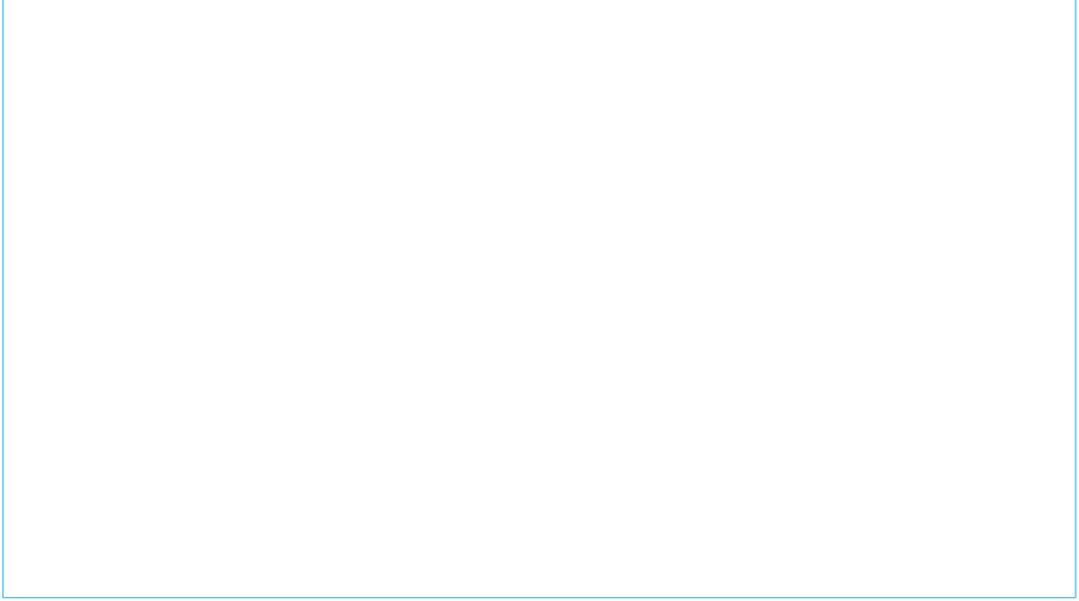
Em nosso trabalho contínuo com a mídia nativa digital na Amé-

rica Latina, vimos em primeira mão como subvenções elevadas para pequenas organizações de mídia podem levá-las a



criar equipes de jornalismo maiores do que podem manter de forma sustentável. Isso pode levar a demissões e, em alguns casos, ao fechamento da organização quando os programas de subvenções terminam abruptamente - especialmente quando eles vêm com falta de suporte comercial, ou incluem restrições de que os fundos só podem ser gastos em projetos de reportagens.

Dito isso, o fato de a maioria dessas organizações de mídia estarem recebendo mais de 70% de sua receita de outras fontes sugere que mesmo aquelas que recebem subvenções estão trabalhando para construir modelos de negócios diversificados.



Receita por região vinda de todas as fontes de publicidade	Percentual médio de receita publicitária total em 2019	Percentual médio de receita publicitária total em 2020	Valor médio de publicidade em dólares em 2019	Valor médio de publicidade em dólares em 2020
África	30%	27%	US\$ 18.539	US\$ 22.450
América Latina	22%	17%	US\$ 28.933	US\$ 25.968
Sudeste Asiático	25%	29%	US\$ 35.285	US\$ 34.803
Total em todas as regiões	23%	21%	US\$ 27.903	US\$ 27.323

Fundada no Quênia em 2018 com a missão de se tornar líder regional em narrativas de jornalismo móvel, a [Mobile Journalism Africa](#) foi duramente atingida pela pandemia, já que seu modelo de negócios dependia fortemente da receita de programas de treinamento presenciais.

Em seus primeiros dois anos, esse jovem negócio de mídia treinou mais de 1.000 alunos em universidades quenianas para fazer matérias utilizando seus smartphones. Eles também realizaram cursos para criadores de conteúdo e organizações não relacionadas à mídia.

A receita de treinamento, combinada com financiamento por subvenções, apoiou a equipe de cinco membros do Mobile Journalism Africa e possibilitou que eles produzissem seu próprio jornalismo e experimentassem novos formatos e técnicas, como Snap Spectacles e vídeo em 360°.

A perda da receita vinda de treinamentos durante o isolamento na pandemia significou que eles tiveram que reduzir a quantidade de reportagens que podiam produzir e os fundadores tiveram que economizar e trabalhar para sustentar o negócio

por meio de projetos paralelos.

## A publicidade é a segunda fonte de receita mais importante

A receita provinda de publicidade foi a segunda maior categoria de receita na nossa amostra global, representando pouco mais de 23% da receita total em 2019 e quase 20% em 2020. A receita média de anúncios em todas as três regiões foi de US\$ 28.319 em 2019 e US\$ 27.323 em 2020.

A queda na receita publicitária em 2020 é consistente com a perda de receita de anúncios, experimentada por muitos meios de comunicação ao redor do mundo durante o primeiro ano da pandemia, embora essas organizações de mídia nativas digitais tenham perdido menos receita, como porcentagem da renda, do que os jornais diários.

Segundo o Pew Research Center, [a receita de publicidade dos jornais nos Estados Unidos caiu bruscamente](#) em 2020. “A receita vinda de anúncios totalizou uma baixa recorde de US\$ 8,8 bilhões, quase 30% abaixo dos US\$ 12,45 bilhões em 2019.”

Em seu estudo sobre o impacto da pandemia na mídia independente, o [Reuters Institute considerou](#) que o mais provável é que a mídia comercial, que é frequentemente mais dependente de publicidade, com grandes redações e produtos impressos para custear, estava mais propensa a sofrer quedas severas em suas receitas em 2020. Aqueles que informaram receita estável ou aumentada naquele ano eram mais propensos a serem redações menores, apenas online, que são mais semelhantes à mídia digital nativa deste relatório.

Ao comparar a receita por publicidade entre as três regiões, encontramos que:

- Na América Latina, a publicidade representou cerca de 22% da receita total em 2019 e 17% em 2020;
- No Sudeste Asiático, a receita por publicidade representou 25% da renda em 2019 e quase 27% em 2020;

Os sites africanos em nossa amostra informaram que 30% de sua receita veio de publicidade em 2019 e quase 27% em 2020.

Para avaliar melhor a quantidade relativamente pequena de receita que essas mídias obtêm com publicidade, é importante observar que, em 2019, o valor médio da receita por publicidade foi de US\$ 28.933 para cada uma das organizações que estudamos na América Latina. No Sudeste Asiático, a receita publicitária média por organização foi de US\$ 35.285 e, na África, de US\$ 18.539.

Também digno de nota, o *tipo* mais popular de receita por publicidade informado por todas essas organizações de mídia em 2019 foi o conteúdo patrocinado e a publicidade nativa, seguido pelo Google AdSense, publicidade nacional vendida pela equipe de uma organização de mídia, publicidade local vendida pela equipe de uma organização e, logo a seguir, serviços ou publicidade de uma organização governamental nacional (novamente, é importante observar que excluimos deste estudo meios de comunicação que identificamos serem excessivamente dependentes de publicidade do governo).

## As melhores fontes de receita em cada nível de desenvolvimento

Ao analisarmos as fontes de receita mais importantes em cada um dos nossos quatro níveis de desenvolvimento de negócios, surgiram algumas tendências.

Meios de comunicação com audiência muito reduzida para gerar receita significativa por publicidade ou suporte dos leitores se saíram melhor com modelos de negócios construídos em torno de serviços de consultoria e conteúdo.

O Google AdSense foi um dos tipos de publicidade mais frequentemente informados, aparecendo em 5º lugar na lista das fontes de receita mais populares das organizações de mídia em todos os quatro níveis. Porém, quando olhamos para os tipos de anúncio que de fato geraram mais receita, o Google AdSense não ficou nem mesmo entre os dez primeiros.

Isso provavelmente ocorre porque é relativamente fácil se inscrever no AdSense e você só precisa copiar algumas linhas de código em um site para começar a obter receita. No entanto, os valores dos anúncios que os sites recebem do AdSense são

bastante baixos em comparação com outras categorias de publicidade.

Em contraste, entre as organizações de mídia de nível superior neste estudo, que atraem milhões de visualizações de página a cada mês, a participação em plataformas de anúncios programáticos estava entre as cinco principais fontes de receita.

Isso revela um dos desafios para as mídias menores presentes neste estudo. Sem tráfego significativo, elas nem mesmo se qualificam para os anúncios de valores mais altos que poderiam exibir com publicidade programática.

Mesmo para as organizações com audiência grande, as complexidades da otimização da tecnologia de anúncios e a falta de equipes técnicas dedicadas traz dificuldades para que elas requisitem os anúncios de valores mais altos.

Este não é um problema novo, mas nossa pesquisa confirma que essas organizações estão perdendo uma receita publicitária potencial significativa devido a essas limitações.

A [Ads for News](#), uma coalizão de organizações de mídia, empresas de marketing e anunciantes, gerenciada pela organização sem fins lucrativos Internews, já está trabalhando para ajudar veículos independentes a obterem taxas de anúncios mais altas, criando “listas seguras” de mídia, dando suporte para a otimização de tecnologia de anúncios e desenvolvendo parcerias com anunciantes *premium* que muitas vezes negligenciam esses players de mídia menores.

“A Ads for News é um portfólio com curadoria de sites de jornalismo local confiáveis - selecionados por parceiros locais para

excluir conteúdo impróprio para marcas, como a desinformação. Tornamos mais fácil para as marcas alcançarem públicos em mídias confiáveis, apoiando o jornalismo real e investindo naqueles que o conquistaram, ao mesmo tempo em que elas obtêm os benefícios incomparáveis da publicidade em ambientes de notícias de qualidade”, de acordo com seu site.

*Esclarecimento: A SembraMedia é parceira da United for News, que criou a iniciativa Ads for News.*

Além das listas seguras, ajudar veículos menores a combinar forças ou a se associar a *marketplaces* de mídia que agreguem tráfego de várias empresas de mídia muito provavelmente os ajudaria a obter uma receita de publicidade muito maior. Mas este não é um problema que pode ser resolvido com capacitação limitada. Como a maioria dessas organizações também carece de uma equipe técnica, elas precisam de suporte técnico especializado (e dispendioso) para instalar software de gerenciamento de publicidade e otimizar a tecnologia em seus sites antes de poderem participar de redes de anúncios.

## Os serviços de consultoria geram receitas, mesmo para os níveis mais baixos

Os serviços de consultoria representaram quase 12% da receita global das organizações de mídia nesta pesquisa, em 2019. Os exemplos do tipo de serviços de consultoria que os

empreendedores compartilharam conosco incluíram a criação de cursos para ONGs e empresas privadas, prestação de serviços de relações públicas, marketing e comunicação estratégica; e realização de estudos, pesquisas de opinião e outras pesquisas.

Porém, a proporção da receita proveniente de serviços de consultoria variou dramaticamente de região para região. Na América Latina, a receita por consultoria foi mencionada como a terceira fonte de receita mais importante.

No Sudeste Asiático, os serviços de consultoria foram a segunda maior fonte de receita, respondendo por 29% da receita total; no entanto, uma análise mais aprofundada revelou que esse resultado foi distorcido por um valor discrepante. A maior parte das organizações de mídia nesta região não obteve receita significativa nesta categoria.

Na África, os veículos que responderam às nossas perguntas financeiras informaram praticamente nenhuma receita por consultoria. Acreditamos que essa descoberta justifica um estudo mais aprofundado para entender melhor os tipos de serviços de consultoria que podem funcionar melhor na África e no Sudeste Asiático, devido ao sucesso de seus pares latino-americanos com este modelo.





Depois de mais de cinco anos de pesquisas da SembraMedia sobre mídia nativa digital na América Latina, aprendemos que licenciar conteúdo para outras mídias é uma das primeiras formas pelas quais muitos empreendedores de jornalismo começam a gerar receita. No entanto, na análise detalhada que fizemos para este relatório, descobrimos que a venda de conteúdo para clientes que não são organizações de mídia gerou receitas maiores do que o conteúdo feito para outros veículos jornalísticos.

Em todas as mídias neste estudo, os serviços de conteúdo foram a quarta fonte de receita mais importante, representando mais de 8% da receita global em 2019. Para fins de comparação, combinamos todos os serviços de conteúdo nesta categoria macro, que inclui licenciamento de conteúdo, conteúdo exclusivo criado para outros veículos jornalísticos, conteúdo

criado para clientes que não são de mídia e serviços de design ou tecnologia.

Mas quando olhamos para as fontes de receita mais importantes divididas em nossa lista de 30 tipos de receita, “conteúdo para clientes que não são de mídia” foi a segunda fonte de receita mais importante no geral, e o conteúdo feito para outros veículos de comunicação sequer chegou ao top 10.

Tanto na América Latina quanto na Ásia, todos esses serviços de conteúdo totalizaram quase 10% da receita média total; porém, novamente, a África foi um caso atípico. Nenhuma das organizações que respondeu às nossas perguntas sobre receita informou receita significativa por vendas ou licenciamento de conteúdo. Isso sugere que os veículos da África poderiam criar novos fluxos de receita replicando os tipos de serviços de conteúdo que foram criados por seus colegas na Ásia e na América Latina.

O **Puma Podcast** é o primeiro estúdio de produção de podcasts e narrativas de áudio nas Filipinas, com um modelo de negócios construído em torno de serviços de conteúdo para clientes de mídia e de fora da mídia.

O Puma foi fundado em 2019, com a missão de produzir jornalismo independente por meio de narrativas de áudio de alta qualidade. Porém, como uma startup em um mercado onde áudio de alta qualidade ainda não fazia parte das estratégias da mídia convencional nem dos hábitos de consumo de mídia, o fundador Roby Alampay reconheceu que não seria capaz de monetizar seu conteúdo de modo imediato.

Então, eles usaram o investimento inicial e os recursos de subvenção em seus primeiros dois anos para desenvolver “produtos de prestígio” - incluindo uma premiada série de seis partes examinando a

Receita de leitores por região	Porcentagem média total de receita em 2019	Valor médio total em dólares em 2019	Porcentagem média total de receita em 2020	Valor médio total em dólares em 2020
África	0,02%	US\$ 526	0,01%	US\$ 435
América Latina	9,8%	US\$ 36,098	7,9%	US\$ 34.972
Sudeste Asiático	8,6%	US\$ 2,430	7,2%	US\$ 2.295
Média em todas as regiões	8,3%	US\$ 23,186	6,5%	US\$ 21.834

as drogas e o primeiro podcast serializado sobre crimes reais nas Filipinas.

Esses produtos de prestígio serviram como uma prova concei-

tual no momento de apresentar projetos para clientes em potencial, permitindo que o Puma reduzisse sua dependência das subvenções.

Em 2020, 80% da receita do estúdio veio de subvenções e 20% de serviços de conteúdo. Hoje, eles inverteram essa proporção, com 70% de sua receita vindo de serviços de conteúdo para clientes de mídia e de fora da mídia, e apenas 30% de subvenções. Mais importante ainda, os serviços aos clientes servem para financiar o jornalismo independente que permanece no centro dos valores e da missão do Puma.

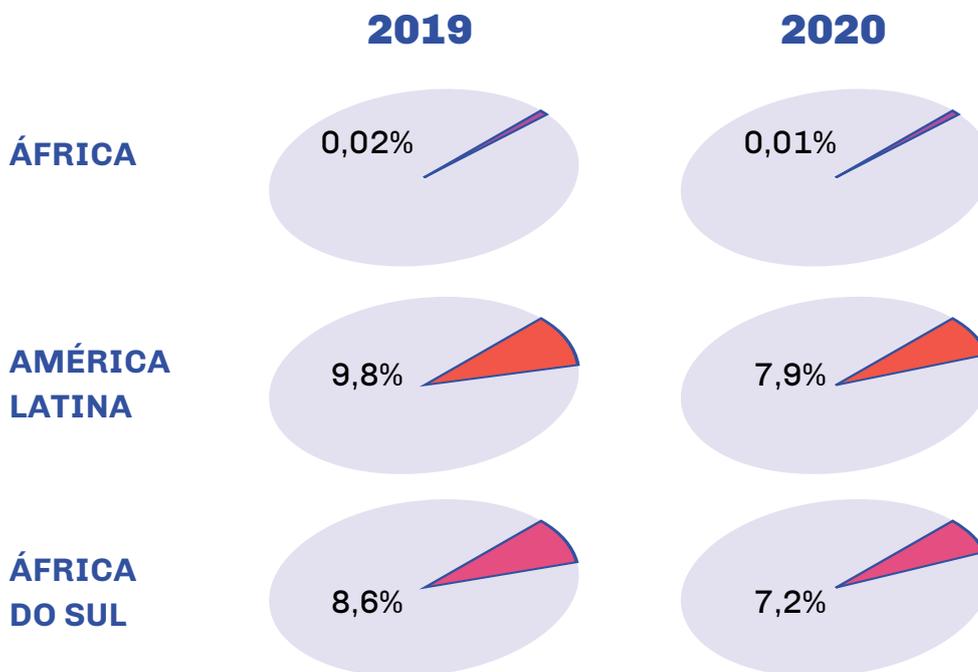
Eles produzem sete podcasts para seu principal cliente de mídia, o Philippine Daily Inquirer, principal jornal impresso do país. Seus clientes de fora da mídia incluem a ONG de conservação marítima Rare, para quem eles produzem um podcast sobre segurança alimentar e meios de subsistência em comunidades costeiras. Elea também produz um podcast sobre tecnologia financeira e inclusão para o banco filipino RCBC.

Ao analisar o futuro, os fundadores do Puma disseram que planejam monetizar seus próprios podcasts por meio de uma combinação de anúncios tradicionais, episódios patrocinados e licenciamento. Também estão desenvolvendo formatos de narrativas de áudio além do podcasting, com aplicativos para organização comunitária, educação, museus e muito mais.

## RECEITA E MODELOS DE NEGÓCIO

Qual é a receita proveniente dos **leitores**?

Receita dos leitores: porcentagem média da receita total.



## A receita de leitores continua pequena, porém em crescimento

Para melhor representar as muitas maneiras pelas quais as organizações de mídia obtêm receita diretamente de seu público, combinamos seis de nossos 30 tipos de receita para criar a categoria macro “Receita do Leitor”.

Desses seis, o tipo mais popular de receita dos leitores informado foi doação individual, seguido por programas de membros, financiamento coletivo, venda de ingressos para eventos, assinaturas do site e, também, assinaturas de newsletters.

O valor combinado de todas essas fontes oriundas do público representou 8% da receita total em 2019. Notavelmente, essa porcentagem caiu para 6,5% em 2020.

País	Porcentagem média anual de receita vinda de leitores em 2019	Porcentagem média anual de receita vinda de leitores em 2020	Receita média total de leitores em 2019	Receita média total de leitores em 2020
Indonésia	0%	0%	0	0
Malásia	14%	6%	US\$ 1.,312	US\$ 11.312
Filipinas	3%	5%	US\$ 625	US\$ 437
Tailândia	15%	14%	US\$ 1.550	US\$ 1.669
Média da região	9%	7%	US\$ 2.430	US\$ 2.295

Na América Latina, a receita de leitores quase dobrou entre o primeiro estudo do Ponto de Inflexão em 2016 - quando as assinaturas e membros representavam cerca de 5% da receita total média - para quase 10% em 2019. Doações de pessoas físicas e programas de membros foram as fontes mais populares de receita de leitores na América Latina.

Embora isso ainda represente uma porção bastante pequena da receita da maioria das organizações de mídia, esse crescimento é um sinal encorajador do potencial da receita de leitores na região.

Em um [estudo de modelos de assinatura na América Latina](#) de 2020, a Luminate observou que 13% dos novos consumidores de notícias da região estavam pagando pelo menos uma nova assinatura ou serviço. “Embora relativamente modestos, esses números mostram que a disposição de pagar por notícias digitais entre os consumidores na América Latina é maior do que em alguns outros países, incluindo mercados estabelecidos como o Reino Unido (8%) e Alemanha (10%) e isso não está muito atrás dos EUA (20%)”.

O estudo sobre o público feito pela Luminate também descobriu que os veículos percebidos como operando com maior independência em relação à influência política tiveram uma pontuação mais alta entre os consumidores quando perguntados sobre quais tipos de mídia eles pagariam para ler.

## O apoio dos leitores foi menor na África e no Sudeste Asiático

A receita média de leitores no Sudeste Asiático foi de US\$ 2.430 em 2019 (em comparação com US\$ 36.098 na América Latina), representando 8% da receita total em 2019.

A fonte mais popular de receita de leitores no Sudeste Asiático foram as doações de pessoas físicas. No geral, apenas 14 organizações de nossa amostra de 52 empresas do Sudeste Asiático informaram algum tipo de receita dos leitores, mas houve variações significativas por país, conforme ilustrado na imagem a seguir.

### **PORCENTAGEM DE RECEITA VINDA DOS LEITORES NO SUDESTE ASIÁTICO:**

## Alguns casos atípicos informaram altas taxas de receita por leitores

Em todas as regiões que estudamos, houve casos atípicos de geração de receita significativa vinda dos leitores.

No Brasil, o [JOTA](#) informou aproximadamente US\$ 1,4 milhão de receita vinda de assinaturas do site em 2019, e US\$ 2 milhões em 2020. Historicamente, o site tem crescido a receita proveniente de assinaturas de 40% a 50% ao ano, em média.

A [Congo](#), na Argentina, chamou a atenção por listar os membros como sua principal fonte de receita em 2019 e 2020, com esse número mais do que dobrando entre os dois anos.

Por outro lado, no Sudeste Asiático, o veículo regional [New Naratif](#) informou uma receita significativa do programa de membros.

## O que impulsiona a receita de leitores

Apesar de uma considerável análise estatística, não encontramos uma fórmula definitiva para um programa bem-sucedido de receita de leitores. Por exemplo, não havia uma relação clara entre uma receita de leitores maior e o tipo de jornalismo ou tópicos cobertos por um meio de comunicação.

Nossos resultados também estão de acordo com pesquisas anteriores do [Membership Puzzle Project](#) (MPP), sugerindo



CAPÍTULO 4

# Equipes de mídia digital



que as contribuições financeiras para organizações de mídia provavelmente vêm de uma proporção pequena e leal do público - um máximo de 10% do público geral de um site, a menos que a organização tenha um público excepcionalmente engajado. Durante seus quatro anos de pesquisa, o MPP também descobriu que a maioria dos empreendimentos de mídia que têm programas de membros veria essa fatia representar 10% da receita ou menos nos primeiros anos do programa.

Encontramos uma correlação entre o número de visualizações de página e a receita de leitores neste estudo e, embora não seja uma correlação significativa, é consistente com outra pesquisa que sugere que um público maior pode ser um fator para o sucesso dos programas de membros, taxas de assinatura e receita de eventos. Mesmo com uma pequena porcentagem de conversões, mais pessoas no topo do funil de público têm o potencial de resultar em mais inscritos, membros ou participantes de um evento.

O nível relativamente baixo de receita nesta categoria provavelmente se deve a vários fatores, incluindo:

- Muitas das organizações que informaram ter programas de membro haviam iniciado o sistema nos últimos um ou dois anos, e pesquisas sugerem que as iniciativas voltadas para receita de leitores levam tempo para crescer, serem sustentáveis e mantidas;
- Em muitos dos mercados que estudamos, o hábito do consumidor de pagar por notícias ainda está se desenvolvendo;
- O poder de compra do consumidor costuma ser mais limitado do que em regiões como a América do Norte e a Europa,

# TAMANHO DA EQUIPE: DESCOBERTAS GLOBAIS

De que forma as equipes estão organizadas?



Criação de conteúdo



Administração

Tamanho médio das equipes:  
**12.5 - 14 FTE\***



Web design ou tecnologia



Vendas para captação de recursos ou desenvolvimento de negócios



Desenvolvimento de audiências ou analíticas



Outros

\*O tamanho da equipe foi reportado em FTEs (ou Equivalentes em Tempo Integral) para melhor comparar equipes com membros em meio período e aqueles que dividem o tempo entre diferentes áreas da organização

onde os modelos de receita de leitores são mais firmemente estabelecidos e mais extensivamente estudados.

Mesmo para aqueles veículos em que a receita por leitores representou apenas uma fração de sua receita geral, é importante notar que muitos disseram que os projetos de engajamento do leitor, como o programa de membros, significavam mais do que apenas gerar dinheiro.

Conforme diz o guia de programa de membros do Membership Puzzle Project: “O programa de membros é mais do que somente uma parte do total da receita. É uma relação entre uma redação e seus apoiadores que coloca os membros da audiência como participantes centrais e partes interessadas”.

O [El Gato y la Caja](#), na Argentina, por exemplo, pede à sua comunidade que preencha questionários que permite obter dados e testar hipóteses de forma científica.

A [ConexiónMigrante](#), do México, oferece um programa de membros gratuito ao seu público, que é composto principalmente por imigrantes nos EUA. Além de ter acesso à comunidade, os membros recebem descontos em produtos ou serviços dos patrocinadores.

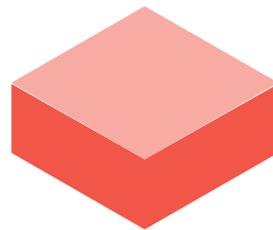
Além de publicar artigos e outras informações, a **ConexiónMigrante** administra um Centro de Atendimento ao Migrante, que recebe ligações telefônicas e perguntas pelo Facebook, WhatsApp e e-mail. “Demos início ao call center porque alguém nos enviou uma mensagem de voz dizendo que não sabia ler nem escrever, mas que precisava de ajuda”, disse a fundadora e diretora, Patricia Mercado.

## MEDIANA DA RECEITA DE 2019

A contratação de uma pessoa responsável pela área comercial ou desenvolvimento de negócios aumenta em 6 vezes a receita em todas as regiões.

As organizações de mídia registraram maiores receitas e visualizações de página quando mais de uma pessoa da equipe se focava no desenvolvimento da audiência.

Disponer de pelo menos um membro da equipe que esteja focado em inovação e tecnologia também equivale a maiores receitas.



Sem  
funcionário da  
área comercial  
remunerado  
**US\$ 21.000**



Com funcionário  
da área  
comercial  
remunerado  
**US\$ 132.455**

OS LÍDERES DE MÍDIA DIGITAL QUE ENTREVISTAMOS PARA este estudo são empreendedores determinados e dinâmicos, comprometidos com a produção de jornalismo que faz diferença para suas comunidades, muitas vezes em circunstâncias desafiadoras. Porém, eles não fazem isso sozinhos. São apoiados por equipes igualmente dedicadas de jornalistas, editores e outros.

Para entender melhor como essas organizações de mídia operam e como a experiência e a estrutura de suas equipes afetam seu sucesso, estudamos seus perfis, especialidades e estruturas de remuneração.

Como muitos desses pequenos empreendimentos são compostos por freelancers, voluntários e outros consultores de meio período, pedimos aos entrevistados que descrevessem o tamanho de sua equipe e especialidades como equivalentes em tempo integral (FTEs, na sigla em inglês). Durante as entrevistas, muitos de nossos pesquisadores tiveram que explicar o que significava FTE e ajudar os gerentes a dividirem as responsabilidades dos membros da equipe entre as categorias principais, tais como criação de conteúdo, comercial ou desenvolvimento de negócios e finanças, já que, em muitos casos, os membros da equipe desempenham várias funções.

Nas três regiões que estudamos, o tamanho mediano da equipe era de 14 equivalentes em tempo integral (FTEs). A divisão deu, como resultado, 7 FTEs trabalhando na criação de conteúdo; 1,5 FTEs na gestão; e um FTE cada um em web design/tecnologia, arrecadação de fundos/comercial/desenvolvimento de negócios, desenvolvimento/análise de audiência e outras funções.

## RECEITA E DIVERSIDADE NAS EQUIPES

Investimento em cargos **Comerciais e de Desenvolvimento de Negócios**

cargos **comerciais e de desenvolvimento de negócios** varia de **US\$ 250 a US\$ 2.000** por mês



## Equipes com habilidades diversas geram mais receita

O desafio mais comum que enfrentam muitas das organizações que estudamos é que elas são criadas por jornalistas com pouca ou nenhuma experiência em negócios, que atraem principalmente outros jornalistas para suas equipes.

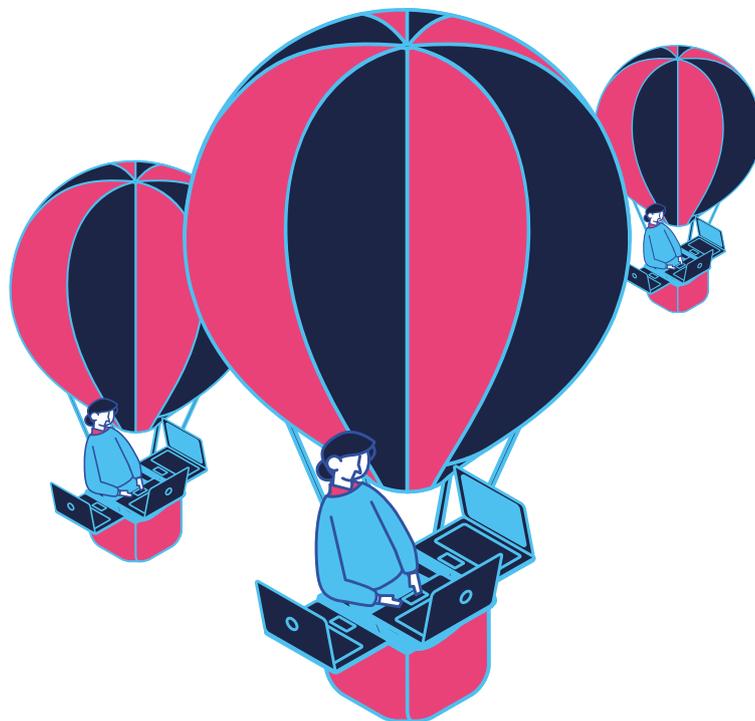
Contudo, construir uma equipe com experiência e habilidades diversas, além do jornalismo, aumentou drasticamente a receita das redações que estudamos nas três regiões.

De modo mais notável, as organizações de mídia nativas digitais que têm na equipe uma pessoa remunerada da área comercial ou de desenvolvimento de negócios informaram receita seis vezes maior daquelas sem uma pessoa dedicada à área comercial ou desenvolvimento de negócios.

### RECEITA E EQUIPES

As organizações de mídia que tinham **uma pessoa encarregada de liderar a inovação tecnológica obtinham 3 vezes** mais receita do que as que não tinham uma pessoa neste cargo.

Até mesmo quando não havia membros remunerados na área comercial ou de desenvolvimento de negócios.



A receita mediana de um empreendimento **com** pelo menos um membro da equipe remunerado, dedicado ao desenvolvimento de negócios ou comercial em 2019, foi de **US\$ 132.455** (em nosso estudo de 2016, esse número foi de US\$ 117.000); A receita mediana de um empreendimento **sem** pelo menos um membro da equipe remunerado, dedicado ao desenvolvimento de negócios ou comercial em 2019, foi de **US\$ 21.000** (em nosso estudo de 2016, esse número foi de US\$ 3.900).

O que se segue representa a **experiência relatada pelos fundadores** nas três regiões:

Alguns disseram ter experiência em mais de uma área. Assim, o total supera 100%



**76%**  
jornalismo



**38%**  
negócios

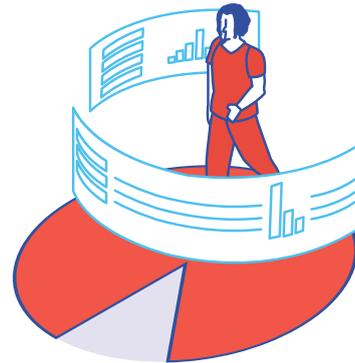


**26%**  
tecnologia

Esse resultado é consistente com nossa pesquisa de 2016 sobre a questão na América Latina, onde descobrimos que, na maioria dos empreendimentos, as únicas pessoas que arrecadavam dinheiro para a organização eram os fundadores e, em muitos casos, eles também eram os editores, os gerentes, os contadores e muito mais. Embora seja comum que fundadores de startups desempenhem várias funções, a propensão

## AMÉRICA LATINA: FUNDADORES E EQUIPES

**88%** das organizações de mídia na América Latina têm fundadores especializados em jornalismo



**37%** deles são o **único membro da equipe responsável por toda a captação de recursos e desenvolvimento comercial**



desse jornalista para contratar mais jornalistas - ao mesmo tempo em que não alocam recursos para desenvolvimento de negócios, tecnologia e contabilidade - acaba prejudicando seus resultados financeiros.

Ficamos tão impressionados ao descobrir o impacto dramático que um funcionário remunerado da área comercial ou de desenvolvimento de negócios poderia ter sobre a receita em nosso primeiro estudo que quisemos explorar mais essa questão. Para este estudo, também perguntamos quanto essas organizações pagam às equipes comerciais quando as contratam.

Em todas as três regiões, os salários para cargos comerciais e de desenvolvimento de negócios variaram de US\$ 200 a US\$ 2.000 por mês, com uma mediana global de US\$ 733. Essa despesa foi responsável por pouco mais de 16% das despesas de uma redação com o comercial e desenvolvimento de negócios, em média.

Dado o impacto descomunal de ter um funcionário remunerado dedicado a gerar receita, e o custo relativamente baixo da mão de obra nesses mercados, o investimento na área comercial e de negócios continua a proporcionar uma alta taxa de retorno do investimento.

## Membros da equipe com experiência em tecnologia geram receita e tráfego

Também descobrimos que as organizações de notícias que pagam alguém para comandar a inovação tecnológica relatam três vezes mais receita - mesmo quando não há funcionários da área comercial ou desenvolvimento de negócios na equipe.

Depois de confirmar que as visualizações de página estão dire-

tamente relacionadas a maior receita, decidimos analisar qual estrutura de equipe parecia atrair um público maior. Não surpreendentemente, equipes de conteúdo maiores se correlacionaram com visualizações de página mais elevadas; e quando pelo menos uma pessoa da equipe estava focada em revisar métricas e trabalhar no desenvolvimento da audiência, as visualizações de página eram notavelmente maiores.

## Os fundadores têm pouca experiência em negócios, ainda que geralmente sejam os únicos a gerar receita

Quando estudamos as redações latino-americanas em 2016, descobrimos que a maioria dos fundadores tinha formação em jornalismo ou outras ciências sociais. E mesmo assim, com frequência, também eram os únicos membros da equipe trabalhando na construção do negócio.

Empregando uma visão mais global desta vez, descobrimos que em todas as três regiões - América Latina, África e Sudeste Asiático - mais de 75% dos líderes de mídia tinham experiência em jornalismo. Destes, 43% eram os únicos responsáveis pela arrecadação de fundos e desenvolvimento do negócio.

Essa constatação sugere fortemente que as chances de sucesso podem ser incrementadas para empreendedores digitais, fornecendo treinamento para as lideranças de mídia atuais, bem como criando cursos de jornalismo empreendedor, negócios e inovação em escolas de jornalismo, para melhor preparar futuros líderes de mídia.

## Ativistas e jornalistas lideram a mídia digital no Sudeste Asiático

Quando analisamos a divisão regional dos dados sobre a experiência dos fundadores, descobrimos que apenas 44% dos fundadores das organizações com as quais conversamos no Sudeste Asiático tinham experiência em jornalismo - em comparação com uma média global de 76%. E ainda não vimos um aumento significativo no número de fundadores na região com experiência em outras áreas, como negócios ou tecnologia.

Nossa coordenadora de pesquisa regional para o Sudeste Asiático, Kirsten Han, apontou que alguns fundadores nativos digitais na região podem se identificar como ativistas, em vez de jornalistas.

Quando observamos a maneira como alguns dos fundadores entrevistados descreveram como serviam sua audiência, eles disseram coisas tais como: “Nossa forma de ativismo é combinar networking com ativismo” ou “Nós informamos e defendemos intensamente uma série de comunidades” ou, simplesmente, “Notícias para a mudança social”.



## WomenLead

Pengembangan Karier, Tempat Kerja Inklusif, Kepemimpinan Perempuan



Issues

### Bencana hingga Kematian di Depan Mata. Kenapa Kita Masih Cuek pada Krisis Iklim?

by Jasmina Floretta V.O., Reporter - October 8, 2021

Nossas entrevistas também revelaram que muitos desses fundadores haviam participado de uma bolsa de estudos em jornalismo, acelerador de mídia ou outro programa de treinamento empresarial.

É de se notar que 37% dos fundadores de mídia com quem conversamos ganharam uma bolsa Nieman para passar um ano estudando em Harvard, uma bolsa JSK para estudar em Stanford, ou participaram de programas de treinamento empreendedor administrados pelo Reuters Institute, o International Center for Journalists e outros.

Essa descoberta sugere que esses tipos de bolsas estão tendo sucesso em seu objetivo de incentivar jornalistas a se tor-

narem empreendedores. Não encontramos, entretanto, uma conexão clara entre essas bolsas e o sucesso financeiro da empresa que eles lançaram.

Carlos Eduardo Huertas, diretor da **CONNECTAS**, na Colômbia, e beneficiário da Nieman Fellowship em 2011, disse que programas como esses oferecem quatro itens-chave aos empreendedores em desenvolvimento: tempo, um ambiente fértil para novas ideias e conexões, “a linguagem do possível” e a segurança financeira para investir tempo explorando um novo projeto durante o programa.

## Líderes mulheres

Uma das descobertas mais significativas do primeiro relatório Ponto de Inflexão foi que as mulheres representavam 38% de todos os fundadores das 100 organizações de mídia nativas digitais que entrevistamos na Argentina, Brasil, Colômbia e México.

Neste estudo atual, descobrimos que 32% de todos os fundadores das 201 empresas que estudamos em 12 países eram mulheres.

A porcentagem de mulheres líderes variou significativamente por região:

- Na América Latina, quase 38% dos fundadores das 100 organizações com as quais falamos eram mulheres - o mesmo nível que encontramos em 2016;
- Quando somamos todos os fundadores do Sudeste Asiático, 29% do total de fundadores na Indonésia, Malásia, Filipinas e Tailândia são mulheres;
- Em contraste, na África, apenas 13% dos fundadores de mídia que entrevistamos em Gana, Quênia, Nigéria e África do Sul eram mulheres.

## O apoio de subvenções tornou possível o desenvolvimento do negócio



O lema “apoando a diversidade, fortalecendo mentes” está no topo da página inicial do site indonésio [Magdalene](#). Fundada pelas jornalistas Devi Asmarani e Hera Diani em 2013, a Magdalene se descreve como uma publicação voltada para mulheres que oferece conteúdo e perspectivas inclusivas, críticas, empoderadoras e divertidas.

Seu trabalho dedicado nos últimos oito anos lhes rendeu prêmios e teve grande impacto na indústria: a campanha #WTF no Instagram chamando atenção para o comportamento sexista e misógino nos meios de comunicação indonésios fez com que outros sites aumentassem a cobertura sobre a igualdade de gênero. E a Magdalene é frequentemente convidada a fazer apresentações sobre reportagem de questões de gênero.

Mas Asmarani disse que só depois de terem começado a receber subvenções significativas em 2018 é que puderam come-

çar a construir seus negócios e aumentar a receita.

“Nenhuma [das fundadoras] sabia nada sobre negócios; então, por muitos anos, mantivemos [o site] com nossa própria renda”, afirmou. “Não tínhamos a menor ideia sobre como arrecadar fundos, nosso modelo de negócio não existia”.

O financiamento por subvenções trouxe a possibilidade de contratar uma equipe em tempo integral, incluindo especialistas em gestão de negócios e comunidade, e desenvolver novas fontes de receita, incluindo conteúdo de marca, criação de conteúdo e patrocínio de eventos.

Asmarani enfatizou que as empresas de mídia em sua região têm maior dificuldade para obter financiamento, o que significa que muitas vezes estão limitadas a empresas de mídia de pequeno e médio porte.

“O apoio financeiro é muito importante para organizações como a nossa. Ajudá-las a passar de uma organização minúscula e em dificuldades para algo maior é um longo caminho. Organizações de mídia que têm uma missão e que são voltadas para as mulheres devem ser sempre uma das prioridades para receber apoio [financeiro] das organizações”.

## A diversidade entre os fundadores de mídias digitais

Estudar a diversidade dos fundadores e suas audiências em uma gama tão ampla de países exigiu a consideração de diferentes tipos de minorias em cada país.

## CAPÍTULO 5

# Redes sociais, tecnologia e inovação



Muitos dos líderes de mídias digitais que entrevistamos disseram que estavam focados em alcançar comunidades carentes em seus países. Listados em ordem dos mencionados com maior frequência, eles observaram que seus públicos incluem:

- Comunidades LGBTQ+
- Pessoas com deficiências
- Comunidades indígenas
- Minorias étnicas
- Minorias religiosas
- Minorias linguísticas
- Outras comunidades minoritárias

Em todas as três regiões, cerca de 25% dessas organizações de mídia disseram que pelo menos um de seus fundadores representava um desses grupos minoritários; a divisão foi de quase 30% na América Latina, 25% no Sudeste Asiático e 20% na África.

Mais de 50% afirmaram ter pessoas identificadas como minorias em suas equipes (66% na América Latina, 48% no Sudeste Asiático e 30% na África).

“Tazama” é uma palavra suaíli que significa ver, olhar ou observar. Os fundadores escolheram esse nome porque “enxergar” e servir comunidades marginalizadas tradicionalmente ignoradas pela grande mídia está no cerne da missão da [Tazama World Media](#).

A organização queniana produz reportagens sobre e para bairros de baixa renda em Nairóbi. Eles fazem isso contratando e treinando jornalistas profundamente enraizados nessas comunidades.

O editor geral James Smart descreveu que sua equipe de nove pessoas faz um tipo de “jornalismo de cordão de sapato”.

“Nossos jornalistas estão localizados em comunidades pobres e marginalizadas e falam com as pessoas que as integram como seres humanos plenos, não apenas como pessoas com problemas”, disse ele. “Nossa reportagem está tentando centrar-se na comunidade, permanecendo com eles por um período de tempo. Eles são parte integrante desta comunidade”.

Durante a pandemia da COVID-19, por exemplo, Smart disse que a mídia tradicional muitas vezes agia como uma “câmara de eco” para as mensagens de saúde pública do governo. Mas os jornalistas da Tazama informaram sobre o impacto que as políticas e restrições estavam tendo nas comunidades de baixa renda que eles servem.

Smart disse que outras mídias só começaram a cobrir esse

tipo de história meses depois de sua equipe, sugerindo que o trabalho da Tazama proporcionou um novo ciclo de feedback para governos locais e outras organizações de mídia.

“Não é que as pessoas estavam se recusando a usar máscaras; elas não tinham máscaras. As pessoas nos mercados estavam tentando instalar linhas de água para que pudessem lavar as mãos, mas isso não estava funcionando”, disse Smart.

As reportagens da Tazama World Media, de dentro da comunidade, não apenas deram uma voz à comunidade, mas ajudaram essas vozes a chegarem àqueles que estão no poder para que as mudanças fossem feitas. Entre os resultados: mais máscaras foram produzidas e distribuídas, e bebedouros foram fornecidos aos mercados locais.

“Estamos tentando preencher as lacunas entre a comunicação do governo e as comunidades que recebem e atuam em cima dessa comunicação”, disse ele.

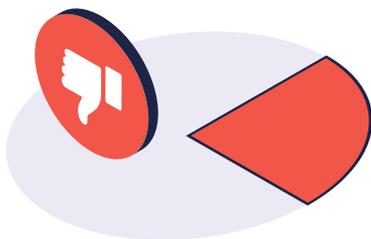
AS ORGANIZAÇÕES DE MÍDIA NATIVAS DIGITAIS EM NOSSO estudo de 2016 usavam bastante as redes sociais para distribuir seu conteúdo, e muitas conquistaram um número substancial de seguidores. Nossa análise mostra resultados semelhantes para este estudo.

Mais de 90% dos sites em nossa amostra global informaram usar o Facebook e o Twitter; mais de 80% usam o Instagram; e cerca de 70% usam o YouTube. Aproximadamente 27% usam o LinkedIn, e 10% usam o TikTok. De modo notável, somente duas organizações informaram utilizar o Snapchat.

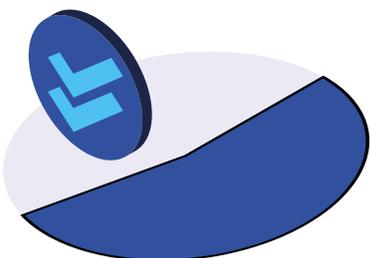
Mudanças desde nosso estudo de 2016 incluem uma queda no uso do Snapchat; 6% das organizações na América Latina informaram utilizá-lo há três anos.

Em contraste, o Instagram, na América Latina, cresceu de 62% para 96% desde nosso primeiro estudo. Em todas as regiões, 80% das organizações neste estudo informaram ter uma conta no Instagram em 2019.

## REDES SOCIAIS

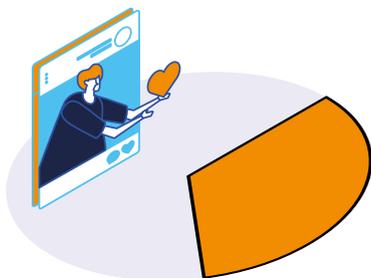


**25%** das organizações de mídia entrevistadas **tiveram seu conteúdo removido por moderadores em plataformas de redes sociais**



**54% não tinham sido verificadas nem pelo Twitter nem pelo Facebook**

62% das organizações de mídia entrevistadas não tinham selos de verificação no Twitter e 64% não tinham selos de verificação no Facebook.



66% das organizações de mídia entrevistadas não tinham acesso ao Portal de Mídia do Facebook e apenas **35% das organizações de mídia tinham uma pessoa designada** para falar com essas plataformas de redes sociais

## Os meios de comunicação nativos digitais alcançaram milhões via redes sociais

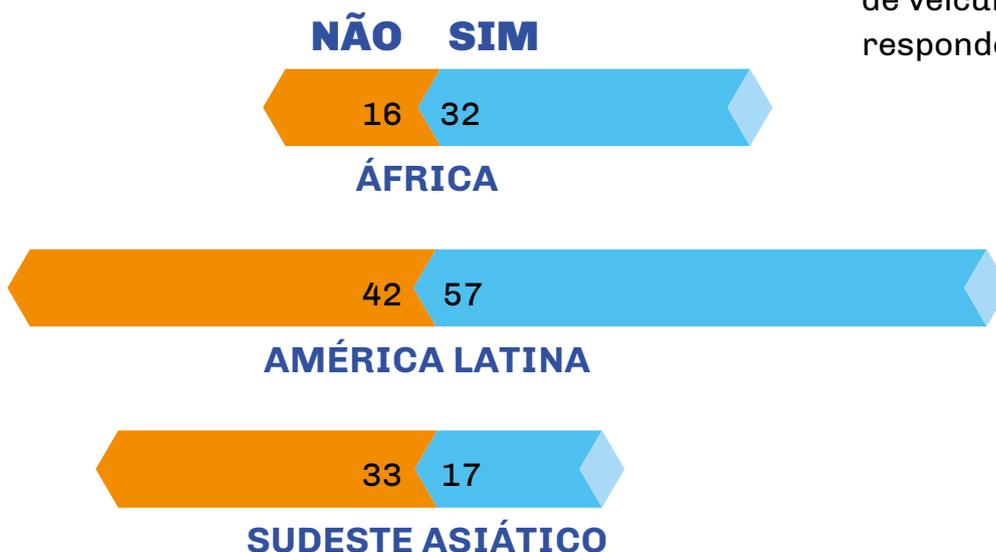
A audiência das redes sociais varia muito entre essas organizações, mas muitas atraíram milhões de seguidores e dependem fortemente das plataformas sociais para distribuir seu conteúdo e interagir com sua comunidade de leitores.

O [Malaysiakini](#), na Malásia, por exemplo, que publica em vários idiomas, tem 1,4 milhão de seguidores em seus perfis em inglês e malaio no Twitter, e 5,2 milhões de seguidores no Facebook em suas páginas em inglês, malaio e chinês. O [IDN Times](#), na Indonésia, tem mais de 2 milhões de seguidores no Instagram.

## REDES SOCIAIS E USO DE TECNOLOGIA

Número de organizações de mídia que **usam aplicativos de mensagens** para compartilhar notícias ou outros conteúdos:

Os números no gráfico não são percentuais, eles representam o número total de veículos que responderam



No México, a [Sopitas](#), que cobre notícias, esportes e entretenimento, tem mais de 3 milhões de seguidores no Twitter.

A [Ameyaw Debrah](#), de Gana, redação de uma pessoa só que cobre notícias mundiais, cultura, artes e entretenimento, tem 1,2 milhão de seguidores no Twitter.

No entanto, o número de seguidores varia amplamente entre os veículos deste estudo. O número médio de seguidores no Facebook foi de 148.829; no Twitter, 115.549; no Instagram, 53.411; e no YouTube, 48.818.

As redes sociais são um canal de distribuição importante para muitas dessas organizações e as ajuda a estender seu alcance para públicos que talvez não as encontrassem por meio de outros canais. Vimos muitos exemplos de sites que usam as redes sociais de maneiras verdadeiramente inovadoras.

O [ConexiónMigrante](#), no México, por exemplo, responde a mensagens de voz enviadas através do Facebook Messenger, bem como do WhatsApp, para alcançar os membros mais vulneráveis e às vezes analfabetos de seu público.

E algumas das mídias deste estudo publicam apenas nas redes sociais. Na África do Sul, a [Hashtag Our Stories](#) utiliza o Snapchat como seu principal canal de distribuição, enquanto a [The Continent](#) compartilha seu jornal digital quase que exclusivamente via WhatsApp.

Quase 25% dos sites que entrevistamos vendem menções ou patrocínio em suas postagens, embora esse número seja um pouco menor na África, onde apenas 15% das organizações de mídia disseram que obtinham receita dessa forma em plataformas sociais.

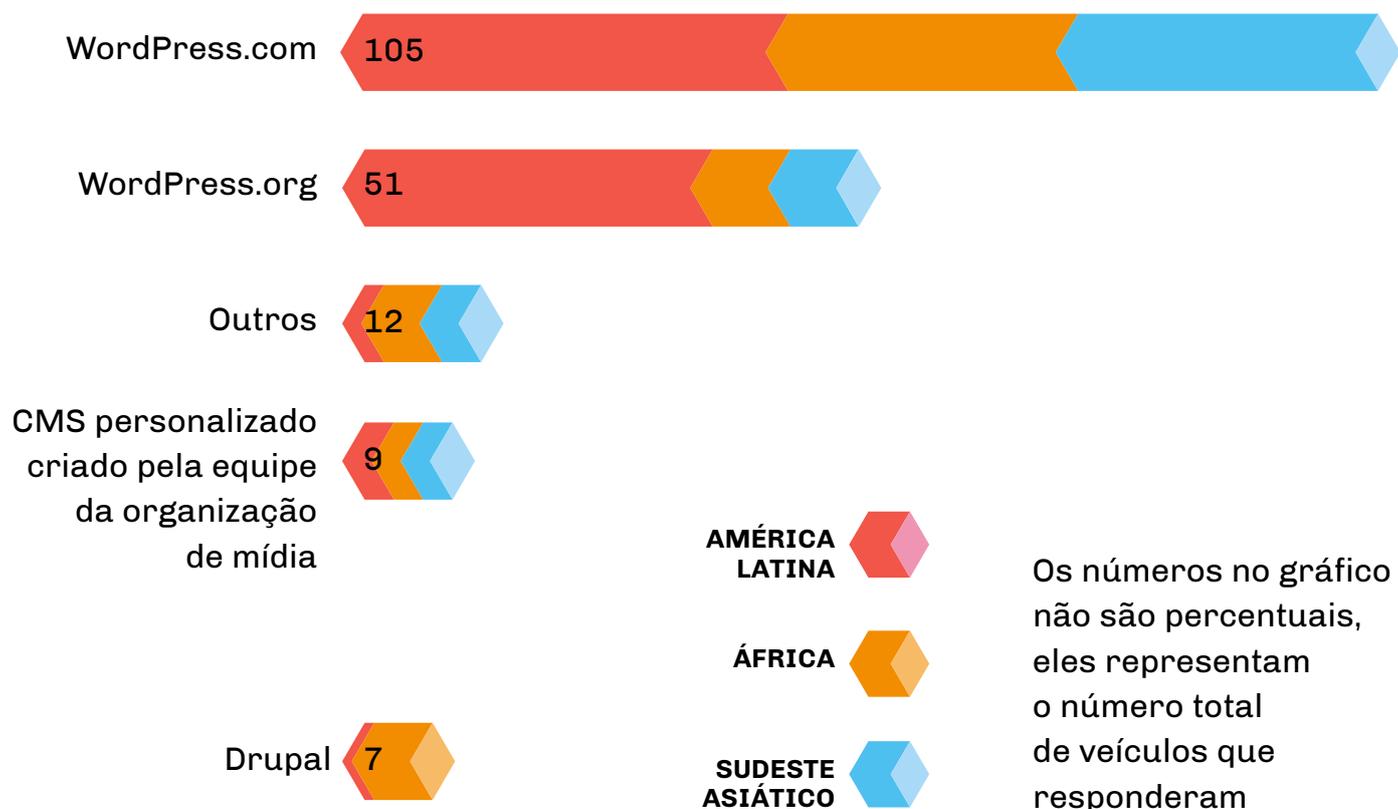


## É difícil recorrer contra o encerramento de contas nas redes sociais

Existe um risco inerente em abrir mão do controle do relacionamento com seu público para as redes sociais.

Como muitas das organizações de mídia neste estudo dependem de plataformas de mídias sociais para obter tráfego, engajamento do público e muito mais, ter a conta suspensa pode ter efeitos devastadores em seu tráfego e impacto jornalístico.

### CMS: Wordpress.com e .org representam **83,42%**



Em conversas com lideranças de mídia, ouvimos relatos em primeira mão sobre o fechamento de canais do YouTube porque a cobertura de eventos violentos foi considerada uma violação das políticas ou porque políticos os acusaram falsamente de violações de direitos autorais quando usaram imagens de domínio público.

Quando os perfis foram suspensos, os líderes nativos digitais disseram que tiveram que entrar em contato com as plataformas para apelar da suspensão/banimento e retomar suas contas.

## Aplicativos de mensagens são um canal de distribuição importante

O crescimento dos aplicativos de mensagens e seu uso para disseminar desinformação tem sido bem documentado nos últimos anos, tornando-os uma plataforma importante, especialmente para a mídia especializada em verificação de fatos.

Mais da metade dos líderes de mídia digital entrevistados disseram que usavam aplicativos de mensagens para compartilhar conteúdo. Na África, esse número era de 66%; na América Latina era de 57% e no Sudeste Asiático, de 34%.

Esta é uma mudança notável desde nosso primeiro relatório Ponto de inflexão. Menos de 12% da mídia que entrevistamos na América Latina utilizava o WhatsApp em 2016.

O WhatsApp, que é de propriedade do Facebook, foi de longe o aplicativo de mensagens mais popular entre a mídia na América Latina e na África, onde é usado para compartilhar atualizações de notícias de última hora, bem como facilitar conversas com membros do público.

No sudeste da Ásia, o principal aplicativo de mensagens citado em nossas entrevistas foi o LINE, que pertence a uma subsidiária consolidada da gigante sul-coreana Naver e à SoftBank Corp.

O Telegram, desenvolvido por uma empresa de tecnologia com sede na Alemanha chamada Durov Software Industry, foi o segundo aplicativo mais popular no geral. Semelhante ao WhatsApp, era utilizado pelas organizações nas três regiões, embora uma quantidade muito menor.

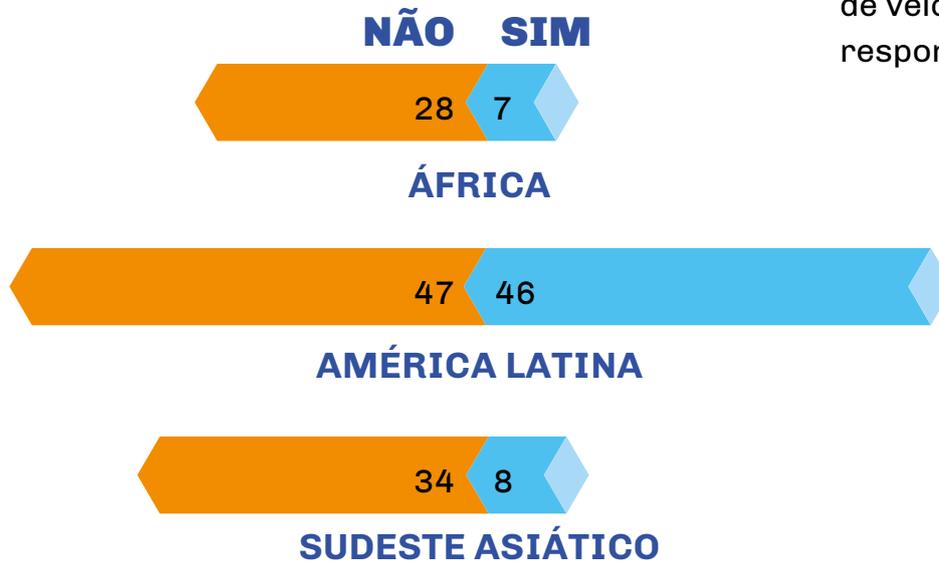
Conforme destacado pela pesquisa de Laura Oliver para o Reuters Institute sobre [o uso de aplicativos de mensagens pelo jornalismo no Sul Global](#), há preocupações de alguns editores sobre as desvantagens dos aplicativos de mensagens, especialmente o WhatsApp. Isso inclui os limites de tamanho dos grupos do WhatsApp e preocupações constantes em relação à privacidade dos dados.

Há evidências consideráveis de que o Telegram está crescendo em popularidade, principalmente porque ele oferece melhores recursos de segurança e pode suportar até 200.000 membros em um grupo, enquanto o WhatsApp permite apenas 256.

Outros aplicativos de mensagens utilizados por organizações em nossa amostra incluem Signal, Slack, Discord, Facebook Messenger e Viber.

## Número de organizações de mídia que utilizam sistemas de pagamento.

Os números no gráfico não são percentuais, eles representam o número total de veículos que responderam



## Tecnologia e inovação geram receita

As organizações de notícias neste estudo nasceram na Internet, então a tecnologia está em seu cerne — central para a forma como distribuem seu jornalismo e como interagem com seu público.

O modo como elas utilizam a tecnologia também afeta seus resultados financeiros. Em todas as três regiões, nossa análise descobriu que as organizações de notícias com um único funcionário pago responsável pela inovação tecnológica geraram *três vezes mais receita* do que aquelas que não tinham nenhum, mesmo quando não existia um funcionário dedicado à área comercial na equipe.

## WordPress é, de longe, o sistema mais popular de gerenciamento de conteúdo

Aproximadamente 85% dos mais de 200 meios de comunicação entrevistados para este estudo construíram seus sites com o WordPress, um resultado que foi consistente em todas as três regiões. Para colocar esse número em perspectiva, a Automattic, a empresa que criou o WordPress, se orgulha de que 42% de todos os sites do mundo são construídos com seu sistema de gerenciamento de conteúdo (CMS na sigla em inglês).

O WordPress vem em duas opções:

### **WordPress.com**

A Automattic hospeda sites do WordPress.com — a versão comercial de seu CMS — em seus próprios servidores e cobra para que os editores os utilizem; esta versão é considerada o CMS principal e é utilizada por 56% dos sites que estudamos. Embora o WordPress.com ofereça um plano de serviço gratuito, o custo das personalizações, de modelos especiais a plugins, pode aumentar rapidamente. Nos níveis mais altos de suporte, os custos podem chegar a dezenas de milhares de dólares por mês. Isso levou fundações como a Knight Foundation a criar infraestruturas de tecnologia, temas para sites de notícias personalizados e outras soluções que eles recomendam e até custeiam para os seus subvencionados.

### **WordPress.org**

Por outro lado, a versão de código aberto disponível no WordPress.org é gratuita. Frequentemente, é incluído como uma “instalação em um clique” nos pacotes padrão da maioria dos serviços privados de hospedagem na web, como GoDaddy, GreenGeeks e DreamHost. Além do menor custo inicial, a versão de código aberto oferece maior quantidade de opções de perso-

nalização. A desvantagem é que ele exige que seus usuários gerenciem sozinhos todo o desenvolvimento e manutenção de tecnologia, o que pode expô-los a riscos maiores de ataques digitais, bem como de travamentos de sites. Esta versão do WordPress é utilizada por 27% dos sites os quais avaliamos.

Com uma receita anual tão baixa, a maioria das organizações de mídia neste estudo simplesmente não pode pagar os produtos e serviços técnicos que são comumente utilizados por organizações maiores e em países mais ricos.

Por exemplo, o Newspack, um projeto conjunto do WordPress.com e da Google News Initiative, “foi projetado para atender às necessidades de empresas jornalísticas digitais de pequeno e médio porte, poupando-as do fardo de desenvolver e manterem sua própria infraestrutura de tecnologia”, de acordo com o site.

O preço é baseado na receita anual e, de acordo com o site, “os valores geralmente ficam entre 2,5% e 5% da receita anual de um veículo jornalístico”. Mas a receita anual mais baixa que eles utilizam para definir os preços é de US\$ 250.000 por ano — muito mais do que a receita gerada por grande parte da mídia digital nativa nos países que estudamos. Mesmo em seu nível de preço mais baixo, o Newspack custa US\$ 500 por mês, por site, tornando-o proibitivamente caro para as organizações deste estudo.

Embora haja uma versão gratuita e de código aberto do Newspack, você precisa de um desenvolvedor WordPress experiente para configurá-lo. Muitos líderes de mídia com quem conversamos em nossos programas de treinamento e aceleração disseram que nem sabiam que havia uma alternativa para o serviço premium e que simplesmente decidiram que não podiam usar o Newspack porque ele é excessivamente caro.

Não é que queiramos selecionar o WordPress ou o NewsPack — o alto custo de outras soluções tecnológicas também é uma carga para essas mídias — mas nossa descoberta de que a maioria das mídias nativas digitais neste estudo está usando a versão mais cara do WordPress torna esta categoria tecnológica especialmente importante.

Aqueles que utilizaram **IA para melhorar os processos das redações relataram receitas, visualizações de página e usuários únicos** significativamente maiores.

**17** organizações afirmaram que usam AI.

**10** na América Latina, **4** na África e **3** no Sudeste Asiático.



CAPÍTULO 6

# Recomendações



Nossas recomendações estão baseadas nos resultados das nossas pesquisas e em mais de seis anos trabalhando diretamente com jornalistas empreendedores nos nossos programas de treinamento e consultoria na SembraMedia.

Nesta seção final, oferecemos recomendações para líderes de mídia e para futuros fundadores de mídia, bem como para investidores, fundações, instrutores e outros que compartilham conosco a paixão por apoiar o jornalismo independente.

## **Recomendações para fundadores e líderes de mídia**

Começamos com nossas recomendações para líderes de mídia, porque ajudá-los a ser mais bem-sucedidos é sempre a nossa principal prioridade. Se vocês estiverem lançando ou criando uma empresa jornalística digital, recomendamos que:

- Sejam gentis com vocês mesmos e com suas equipes e, quando as coisas não funcionarem conforme planejado, tentem aprender com a experiência e sigam em frente. Criar uma nova empresa é difícil inclusive nas melhores circunstâncias e até mesmo os empresários mais bem-sucedidos cometem erros nesse processo;
- Montem uma equipe que inclua pessoas com experiência comercial, em negócios, contabilidade e tecnologia, além de jornalistas e editores, que sabemos que são essenciais para sua empresa de notícias;
- Diversifiquem suas fontes de renda, mas façam-no aos poucos. Descobrimos que a maioria das organizações de notícias nativas digitais podem gerenciar com eficiência apenas um ou dois novos projetos por vez;

- Alinham seu conteúdo editorial a propósito de sua organização e utilizem métricas, comentários de redes sociais e pesquisas para assegurar-se de estarem realmente respondendo às necessidades de seu público;
- Procurem maneiras de tornar o trabalho administrativo mais eficiente, investindo em software de gerenciamento de negócios e em outras ferramentas que melhorem o fluxo de trabalho;
- Formem parcerias para fazer com que seu público cresça, para comercializar novos produtos e criar novas oportunidades de renda;
- Solicitem subvenções, mas não dependam excessivamente do apoio de doadores. Ao desenvolver propostas de orçamentos para subvenções, certifiquem-se de incluir pelo menos 10% para as despesas gerais e comerciais. E, sempre que possível, usem subvenções para fortalecer suas organizações, criar novas fontes de receita e produzir jornalismo de qualidade;
- Monitorem sistematicamente seu impacto jornalístico e compartilhem seu sucesso estrategicamente para atrair subvenções, receita de leitores e novos públicos;
- Invistam tempo e recursos para entender melhor quais são suas melhores opções tecnológicas, de WordPress a plataformas de pagamento. Apressar-se e adotar novas soluções tecnológicas ou tentar criar seus próprios programas de tecnologia, sem comparar todas as opções disponíveis, pode levar a erros onerosos;

- Procurem oportunidades de treinamento, não só para vocês, mas também para suas equipes. Alguns lugares que recomendamos para estar à par das tendências, para procurar oportunidades e aprender novas competências:
  - Escola online, blog e estudos de caso em espanhol da [SembraMedia](#)
  - O [ICFJ](#) oferece treinamento e bolsas, e a newsletter da [IJNet](#) é o espaço ideal para encontrar uma ampla gama de oportunidades de subvenções e treinamentos em oito idiomas
  - O [Knight Center for Journalism](#) no continente americano oferece MOOCs em inglês, espanhol e português
  - O [South Africa Media Innovation Program](#)
  - A escola online e os serviços de consultoria da Splice Media na Ásia.
  - A iniciativa Southeast Asia Technical Assistance e o programa South Africa Media Innovation do MDIF.



## Recomendações para financiadores

No nosso primeiro relatório, recomendamos que as fundações forneçam subvenções não apenas para reportagens e outros tipos de trabalhos jornalísticos, mas também para ajudar jornalistas empreendedores a contratarem, gerenciarem e criarem equipes profissionais comerciais, de contabilidade e negócios, e também para dedicar recursos para aumentar o público, desenvolver produtos e para a tecnologia.

Nos anos transcorridos desde nossa primeira pesquisa, nós nos inspiramos na maneira com a qual fundações e outras organizações de apoio parecem estar prestando mais atenção à importância da sustentabilidade da mídia.

Dezenas de organizações nos informaram que nosso primeiro relatório as ajudou a entender melhor a necessidade — e o potencial — que esses meios de comunicação têm de funcionarem sem apoio financeiro no longo prazo, e isso as encorajou a pressionar os líderes da mídia para se tornarem mais independentes do ponto de vista financeiro.

Porém, neste relatório, nós nos sentimos compelidos a fazer uma advertência: criar organizações de mídia sustentáveis leva tempo, e cortar fundos de forma abrupta pode ter efeitos devastadores para elas.

No ano passado, nos nossos programas de treinamento, alguns líderes manifestaram que algumas das fundações que os apoiaram por anos estão agora deixando de dar apoio financeiro — às vezes avisando os líderes de mídia com uma antecedência de apenas uns poucos meses.

Nossa recomendação para os financiadores que estão considerando cortar ou reduzir as subvenções, especialmente depois de anos de fornecer um apoio importante, é notificar essas organizações de mídia com um ano de antecedência, no mínimo, e considerar fornecer uma quantia extra como subvenção final, para ajudá-las a se tornarem economicamente independentes.



## Recomendações para empresas de tecnologia

Em muitos dos países estudados neste relatório, os líderes de meios de comunicação têm discussões acaloradas com o Google, o Facebook e outras grandes empresas de tecnologia, sobre todos os tipos de assuntos, desde quanto as organizações jornalísticas devem ser pagas por seu conteúdo até como os algoritmos costumam favorecer a desinformação em vez de favorecer as matérias baseadas em fatos. O resultado dessas discussões, que em alguns países levaram a ações judiciais e a novas regulamentações governamentais, pode representar uma mudança radical na forma como as organizações de mídia objeto deste estudo atingem o público e ganham dinheiro.

O escopo deste relatório não inclui a análise de todas as complexidades desses assuntos, mas compartilhamos as preocupações expressas pelo Grupo de Trabalho sobre Sustentabilidade do Jornalismo no seu relatório, agudo e visionário, de junho de 2021, [A New Deal for Journalism](#). Nele, eles afirmam: “O risco de políticas mal concebidas ou desequilibradas neste espaço é que elas beneficiam apenas alguns grandes veículos ou entidades tradicionais em detrimento de jovens nativos digitais, elas fazem com que seja impossível alcançar acordos e provoca saídas de mercado disruptivas; e/ou elas dão ao governo um controle mais direto sobre os meios de notícias independentes, as quais deveriam deter o poder de prestar contas”.

Com base nas entrevistas realizadas para esta pesquisa, fazemos aqui duas recomendações, claras e relativamente simples, ao Google, Facebook, Twitter e a outras plataformas de tecnologia:

Em primeiro lugar, desenvolver melhores formas para que os jornalistas e líderes de mídia possam ter seus perfis verificados.

Em segundo lugar, e talvez mais urgente, criar um processo claro para que as mídias de todos os tamanhos possam apelar contra a retirada de conteúdo, de modo que suas atividades jornalísticas voltem novamente a estar online, de forma rápida, quando as informações forem removidas ou os perfis forem suspensos.

As empresas que oferecem soluções de código aberto e soluções comerciais, como o WordPress, devem ajudar os líderes de mídia a entenderem melhor as diferenças nos custos, para que eles tenham uma melhor compreensão de quando os serviços *premium* realmente os beneficiam e de quando contratar um programador local pode gerar economias de longo prazo.

Os desenvolvedores de software devem fornecer suporte técnico e materiais de treinamento em mais idiomas (tradução não é excessivamente caro) e tornar as ferramentas mais acessíveis para os líderes de meios de comunicação que não falam inglês; isso não apenas os ajuda, mas também é uma possibilidade de abrir novos mercados.



## Recomendações para universidades e instituições que oferecem capacitação

Expandir os programas de jornalismo e os programas de treinamento para incluir competências de negócios, de gerenciamento e de tecnologia para empreendedores do jornalismo.

Criar programas de treinamento para ensinar jornalistas a contratarem e gerenciarem a equipe comercial e de desenvolvimento de negócios.

Treinar jornalistas e líderes de meios de comunicação para que aprendam a monitorar sistematicamente o impacto de seu trabalho a fim de melhorar suas competências de recrutamento e retenção de talentos, de construir o engajamento do público e de fortalecer campanhas de marketing e projetos de solicitação de subvenções.

Incluir a medição do impacto nos programas das faculdades de jornalismo e nos cursos de treinamento em jornalismo, para que a próxima geração de jornalistas e líderes de meios de comunicação entre no ecossistema já equipada com essas competências essenciais.

Fornecer mais treinamento em tecnologia para jornalistas, especialmente em áreas emergentes promissoras, como o uso de ferramentas de IA para aprimorar os processos da redação. Aqueles que usaram IA para aprimorar os processos da redação manifestaram ter obtido três vezes mais de receita do que aqueles que não usaram essas ferramentas.

Ajudar a mídia a entender melhor quais canais de redes sociais ou aplicativos de mensagens podem ser melhores para contatar e engajar suas comunidades.

Incentivar e apoiar jornalistas para que desenvolvam competências em análise de métricas, desenvolvimento de produtos e outras especialidades cada vez mais importantes nas equipes de mídia.

Continuar pesquisando e experimentando novos modelos de negócios, desenvolvimento de produtos e fontes de receita.

## **Recomendações para organizações de apoio à mídia**

Tornar mais fácil para os empreendedores de jornalismo encontrar — e poder ter direito a — aconselhamento jurídico gratuito e outros serviços especializados.

Fornecer aconselhamento jurídico para a formação de empresas e organizações sem fins lucrativos e ajudar as organizações que criaram novas empresas nos Estados Unidos ou em outras partes do mundo a superarem as dificuldades legais locais ou a aceitarem pagamentos internacionais.

Oferecer oportunidades de networking para líderes de mídia nativa digital para compartilhar melhores práticas e criar parcerias.

Expandir o marketing e os contatos internacionalmente para ajudar mais jornalistas a se manterem mais informados sobre bolsas de estudo de prestígio e outras oportunidades de treinamento.



## Metodologia

Para este estudo, 23 pesquisadores realizaram entrevistas com líderes de 201 organizações de mídia em 12 países.

**Na América Latina foram realizadas 100 entrevistas:**

- 25 na Argentina
- 25 no Brasil
- 25 na Colômbia
- 25 no México

**No Sudeste Asiático foram realizadas 52 de 60 entrevistas planejadas:**

- 14 nas Filipinas
- 8 na Malásia
- 15 na Indonésia
- 15 na Tailândia

*Nosso plano de pesquisa original incluía Mianmar, mas o golpe militar no início de 2021 nos levou a substituir esse país pela Tailândia.*

**Na África foram realizadas 49 de 60 entrevistas planejadas:**

- 14 em Gana
- 11 no Quênia
- 14 na Nigéria
- 10 na África do Sul

## Como foram selecionadas os nativos digitais

Nossos gerentes e pesquisadores regionais trabalharam juntos para elaborar listas iniciais de empresas de mídia para cada país com base nos mesmos [critérios de seleção](#) utilizados pela SembraMedia em seu diretório de mídia.

As listas de empresas de mídia propostas foram analisadas pelos nossos financiadores parceiros, a Luminare e o CIMA, bem como por aliados regionais; entre eles, a Splice Media no Sudeste Asiático, a SAMIP na África e a equipe de embaixadores nacionais da SembraMedia na América Latina.

## Como os dados foram coletados

As entrevistas foram realizadas através de chamadas de vídeo ou de telefonemas. Enquanto os pesquisadores entrevistavam os líderes de mídia, eles preenchiam os resultados em formulários utilizando o Airtable, sistema de banco de dados na nuvem, que foi utilizado como repositório central seguro para todos os dados coletados.

Todos os pesquisadores utilizaram o mesmo questionário de entrevista, que incluiu mais de 500 perguntas e levou de 2 a 3 horas para ser respondido. Devido à extensão do questionário, as entrevistas às vezes eram conduzidas em duas ou mais reuniões.

Os resultados e as porcentagens incluídos neste relatório estão baseados nos dados que conseguimos coletar nas nossas entrevistas e nas mensagens de acompanhamento, utilizadas pelos pesquisadores para solicitar mais esclarecimentos. Em cada resultado, as porcentagens estão baseadas apenas no número de veículos de mídia que responderam essas perguntas específicas e não no número total de entrevistas realizadas.

## Como os dados foram processados e analisados

Uma equipe de três analistas processou os dados e elaborou os resultados e as observações incluídas neste relatório. Suas biografias estão incluídas no final deste documento com as biografias do restante da equipe que trabalhou neste projeto.

Os analistas passaram várias semanas explorando, normalizando e anonimizando os dados, bem como traduzindo o material para o inglês e verificando as taxas de conversão de moeda. Eles também definiram as métricas faltantes e consultaram os pesquisadores quando havia dados incompletos ou que precisavam ser mais aprofundados.

Os dados foram processados no Python, e notebooks foram incluídos no Github para facilitar a colaboração da equipe. Depois da anonimização e da preparação dos dados, eles foram carregados em planilhas do Google para facilitar os cálculos, as tabelas dinâmicas e as comparações gerais. Uma análise mais complexa foi feita no Python e enviada ao repositório privado da equipe.

Para a análise, a equipe adotou uma abordagem de várias etapas que incluiu uma análise exploratória primária e uma etapa de validação de hipóteses. Primeiro, foram coletadas perguntas da equipe de pesquisa e essas perguntas foram verificadas em relação aos dados disponíveis. Nos casos em que os dados nos mostraram um resultado importante, fizemos um teste de verificação de hipóteses.

Para isso, foi utilizado um teste de inferência estatística denominado Mann-Whitney (ou Wilcoxon-Mann-Whitney). O teste de Mann-Whitney é empregado como alternativa ao teste T, quando os dados não estão normalmente distribuídos. Ele estabelece o nível de confiança de uma hipótese determinada. O nível

de significância, também denotado como alfa ou  $\alpha$ , é a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando ela é verdadeira. Por exemplo, um nível de significância de 0,05 indica 5% de risco de concluir que há alguma diferença quando, de fato, não há nenhuma diferença real. Nós determinamos um nível de significância de 0,05, de acordo com padrões de pesquisa acadêmica.

Pudemos fazer a amostragem de diferentes quantidades de elementos, mas definimos um limite inferior de sete itens por grupo. Por exemplo, quando queríamos comparar o impacto na receita das organizações de mídia que geram um determinado tipo de conteúdo com aquelas que não o geram, em ambos os subconjuntos nós nos certificávamos que houvesse pelo menos sete mídias representadas nos dados.

Também fizemos outros tipos de análise para aproveitar ao máximo os resultados: análise de *clustering*, análise de contribuição marginal (MCA, na sigla em inglês) para certas variáveis dependentes e análise de linguagem para perguntas abertas. A análise de *clustering* foi feita usando quatro técnicas diferentes: Kmeans, DBScan, Spectral Clustering e Agglomerative clustering. Para a MCA, primeiro analisamos se havia alguma relação entre as diferentes variáveis e, em seguida, uma vez que a relação tivesse sido estabelecida, analisamos o quanto ela contribuía marginalmente. Para a análise da linguagem, criamos nuvens de palavras e tentamos identificar padrões.

Para fornecer pontos de comparação e *benchmarks*, também incluímos dados de outros projetos de pesquisa. Por exemplo, comparamos algumas das nossas descobertas com conjuntos de dados abertos do Banco Mundial, do Índice de Liberdade de Imprensa da RSF e do observatório de jornalistas do mundo todo da UNESCO.

## Quem somos



### Sobre a SembraMedia

A missão da SembraMedia é empoderar vozes diversas na mídia para que publiquem notícias e informações com independência, integridade jornalística e impacto positivo nas comunidades que elas servem. Ajudamos empreendedores de mídia digital a construir organizações de notícias independentes e mais sustentáveis, oferecendo treinamento técnico e comercial, inteligência de mercado, oportunidades de socialização, consultoria especializada e apoio financeiro direto. Nosso trabalho é feito por uma [equipe internacional](#) de jornalistas, empreendedores, consultores e acadêmicos com conhecimento profundo dos mercados globais de política, economia e mídia. Recebemos orientação e apoio de um renomado [Comitê Consultivo](#) cujos membros contribuem com sua experiência como jornalistas, executivos de mídia, professores e consultores. Para mais informações, visite [Sembramedia.org](http://Sembramedia.org).

Nossos agradecimentos especiais  
aos financiadores que possibilitaram  
a realização deste estudo

# Luminate

Building stronger societies



## Luminate

A Luminate é uma organização filantrópica global focada em empoderar pessoas e instituições para que trabalhem juntas e construam sociedades justas e equitativas. Apoiamos organizações e empreendedores inovadores e ousados de todo o mundo e defendemos as políticas e ações que irão gerar mudanças em quatro áreas de impacto: Empoderamento Cívico, Direitos Digitais e de Dados, Transparência Financeira e Mídia Independente. Trabalhamos com nossos parceiros para garantir que todos tenham a oportunidade de participar e moldar as questões que afetam suas sociedades, e para fazer com que aqueles que estão em posições de poder tenham uma maior capacidade de resposta e de prestação de contas. A Luminate foi criada em 2018 pelos filantropos Pierre e Pam Omidyar. A organização foi fundada pelo The Omidyar Group.

[www.luminategroup.com](http://www.luminategroup.com)

## CIMA

O CIMA (Center for International Media Assistance) é uma plataforma de pesquisa e conhecimento do National Endowment for Democracy. O CIMA produz conhecimento, realiza pesquisas e cria redes que buscam fortalecer o apoio, aumentar a visibilidade e melhorar a eficácia do desenvolvimento de mídia em países em desenvolvimento e democracias emergentes.

## A equipe



### **Janine Warner, diretora de projetos e coautora**

Janine Warner é cofundadora e diretora-executiva da SembraMedia. Também possui um Knight Fellowship do International Center for Journalists que apoia seu trabalho com a SembraMedia na América Latina. Na última década, Janine trabalhou como consultora e instrutora de milhares de jornalistas e empreendedores de mídia digital nos Estados Unidos, América Latina e Europa.



### **Mijal Iastrebner, diretora de projetos e editora**

Mijal Iastrebner é cofundadora e diretora-executiva da SembraMedia. Ela é jornalista, empresária e professora especializada em jornalismo empreendedor. É especialista em desenvolvimento de equipes, investigações internacionais e ajudou centenas de líderes de mídia a diversificar fontes de receita e construir equipes com competências mais diversificadas.



### **Jessica Best, gerente de projetos e coautora**

Jessica é jornalista, editora, pesquisadora e estrategista de mídia. Ela trabalhou previamente na plataforma de micropagamentos Blendle, na plataforma de jornalismo financiada pelos seus membros The Correspondent e no Membership Puzzle Project. Como consultora e coach, ela trabalhou com redações para desenvolver receitas de leituras e iniciativas de engajamento.



### **Felicitas Carrique, analista-chefe e diretora de produção tecnológica**

Feli é diretora de inovação da SembraMedia, responsável pelo design de produtos e pelo desenvolvimento de sistemas. Supervisiona toda a implementação técnica, incluindo o gerenciamento de todos os sites da SembraMedia. Em 2020, foi selecionada como Professional Fellow pelo International Center for Journalists (ICFJ) e elaborou o guia de produtos *Propulsorio* para organizações de mídia da América Latina.



### **Eugenio Scafati, analista**

Eugenio é estudante de Business e Social Analytics do Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) e atualmente trabalha como cientista de dados na Mutt Data. Além disso, suas experiências anteriores incluem o *bootstrapping* de uma ONG para ajudar mais de 400 empresários argentinos a digitalizar suas empresas durante a pandemia da COVID-19.



### **Delfina Arambillet, analista**

Delfina Arambillet é jornalista de inovação e dados no LA NACION Data. É formada em Comunicação Jornalística pela Universidad Católica Argentina (UCA) e é membro da Global Shapers Buenos Aires, comunidade global de jovens comprometidos com a melhoria do estado do mundo, organizada pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, na sigla em inglês).



### **Rocío Caro, suporte técnico**

Rocío dá suporte à equipe de inovação da SembraMedia e trabalha principalmente na manutenção do site. Além disso, contribui para manter atualizados os recursos digitais que a organização oferece aos empreendedores de mídia da região. Também é jornalista cultural e cobre as cenas de batalhas de *rap freestyle*.



### **Alejo Trigo, desenvolvedor web**

Alejo é desenvolvedor, programador e consultor de TI com mais de 15 anos de experiência. Trabalha como gerente de projetos em desenvolvimento de web design e programação em WordPress. É altamente qualificado em usabilidade, experiência do usuário e interface do usuário (UX/UI). Já trabalhou em mais de 150 projetos.



### **Andrés Snitcofsky, design interativo**

Andrés Snitcofsky é designer gráfico dedicado à visualização de dados, design de interface, animação e diferentes ramos do design e comunicação visual. Lidera o projeto de visualização do setor público [Cargografías](#) e faz visualizações e jornalismo de dados na Economia Feminista e na Fundación Bunge y Born.



### **Fábrica Memética, branding e estratégia visual**

Fabrica Memética é a agência de web design e comunicação da [Memetic Media](#) Paraguay, que foi criada pela organização de mídia [El Surti](#). A Memetic Media trabalha com organizações latino-americanas para construir uma sociedade colaborativa e participativa, potencializando o poder da comunicação memética. Sua equipe criou todos os gráficos e ilustrações deste relatório.

## Coordenadores regionais de pesquisa



### **Miguel Loor, América Latina**

Miguel Loor é pesquisador e professor. Trabalha com a SembraMedia como embaixador no Equador e lidera vários projetos para a organização. Também trabalha como professor em tempo integral na *Universidad San Francisco de Quito* e como consultor para outras iniciativas sem fins lucrativos.



### **Mapi Mhlangu, África**

Mapi Mhlangu é estrategista de mídia, criadora de conteúdo e pesquisadora. Como ex-diretora-gerente e editora-chefe da eNCA, foi responsável por dirigir o canal de notícias com maior audiência da África do Sul. Ela ministrou palestras em conferências internacionais como a Newsxchange, a BMIA e a conferência internacional de negócios de mídia. Mapi também participou do júri de premiações internacionais de telejornalismo, incluindo os Emmy.



### **Kirsten Han, Sudeste Asiático**

Kirsten Han é jornalista freelance e produz a newsletter [We, The Citizens](#), que cobre Cingapura sob uma perspectiva baseada nos direitos. Seu trabalho geralmente gira em torno de assuntos de justiça social, direitos humanos, política e democracia. Sua assinatura apareceu em publicações como The Guardian, The New York Times, The Washington Post e Foreign Policy.

## Equipe de pesquisa da América Latina



### Lucía Cholakian Herrera

Lucía Cholakian Herrera é jornalista radicada em Buenos Aires e cobre questões sobre direitos humanos, gênero e cultura para a mídia local e internacional. Também trabalha como roteirista de podcasts e faz reportagens investigativas para documentários.



ARGENTINA

### Nicolás Baintrub

Nicolás Baintrub é jornalista e psicólogo argentino. Cobre matérias sobre política e imigração para a Enlace Latino NC, a primeira organização de notícias digitais da Carolina do Norte em espanhol. Nicolás também foi finalista no concurso de não ficção latino-americano Encuentro Nativa 2019.



### Marcelo Fontoura

Marcelo Crispim da Fontoura é jornalista e pesquisador em jornalismo digital. É professor nas universidades PUC-RS e UFRGS e doutor em Comunicação Social pela PUC-RS, com uma temporada dedicada à pesquisa na Northwestern University. Também é pesquisador do Atlas da Notícia e consultor do IFCN.



BRASIL

### Luiza Bodenmüller

Luiza Bodenmüller é jornalista, brasileira, com mais de 10 anos de experiência em estratégia, engajamento do público e produto em novas organizações de notícias e ONGs. É doutoranda pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e tem mestrado em Ciências pela Universidade de São Paulo (USP).



### **Sara Trejos**

Sara Trejos é diretora na Sillón Estudios, agência de podcasts que hospeda a Presunto Podcast, e vencedora do Prêmio Nacional de Jornalismo Simón Bolívar e Expertos de Sillón Podcast. Membro da La Liga Contra el Silencio, aliança de mídia na Colômbia, Sara também é embaixadora da Sembramedia e é membro da Diretoria da Fundación Karisma.



### **Pablo Convers**

Pablo Convers é advogado e jornalista da Colômbia e possui mestrado em escrita criativa. A maior parte de seu trabalho está relacionada à reconstrução de memórias do conflito armado da Colômbia, à análise de políticas públicas e ao planejamento comunitário. Como jornalista, escreveu para a revista VICE e trabalhou para o Canal Capital em produção de TV e podcast.

COLÔMBIA



### **Abraham Torres**

Abraham é especialista em redação para a internet e jornalismo empreendedor. Atualmente, Abraham é professor pesquisador e coordenador do Bacharelado em Comunicação da Universidad Anáhuac Cancún. É membro da Associação Mexicana de Pesquisadores em Comunicação (AMIC) e avaliador no Conselho de Credenciamento de Comunicação e Ciências Sociais A.C.



### **Patricia Mercado**

Patricia Mercado Sánchez é jornalista, mexicana, com 30 anos de experiência em mídia impressa e digital. É fundadora e CEO do Conexión Migrante, meio de comunicação focado em imigrantes mexicanos e latinos nos Estados Unidos. Patricia é JSK Fellow (2007) e mentora de mulheres jornalistas no Metis, da Sembramedia.

MÉXICO

## Equipe de pesquisa da África



### George Nyabuga

George Nyabuga é professor associado de mídia e jornalismo na Universidade de Nairóbi. O Prof. Nyabuga também ensinou jornalismo, estudos de mídia e culturais na Universidade de Worcester, e mídia internacional e comunicação e política comparada na Universidade de Coventry. Trabalhou como jornalista antes de ingressar na academia.



QUÊNIA

### Wambui Wamunyu

Wambui é professora de mídia, pesquisadora e ex-jornalista queniana. Ela é membro de várias associações setoriais e acadêmicas e contribuiu para diversos debates sobre governança da Internet, liberdade de imprensa e acesso à informação. Seus interesses de pesquisa incluem o uso de tecnologias digitais em redações e estruturas e práticas de pesquisa.



### Lekan Otufodunrin

Lekan Otufodunrin é jornalista, especialista em desenvolvimento profissional de mídia e pesquisador. É diretor-executivo/editor-gerente da Media Career Development Network, na Nigéria. Lekan é ex-editor-executivo e editor dominical do jornal The Nation, o principal diário nacional da Nigéria. Otufodunrin é professor em meio período no Instituto de Jornalismo da Nigéria (NIJ, na sigla em inglês), em Lagos.



NIGÉRIA

### Adam Alqali

Adam Alqali é um multi-premiado jornalista e editor da [African Newspage](#), revista digital voltada a informar sobre o desenvolvimento da África. É o vencedor do West Africa Media Excellence and Conference Awards 2018 (WAMECA) na categoria de SDGs Reporting. Além disso, Alqali administrou com sucesso várias consultorias de comunicação e pesquisa para ONGs internacionais e instituições de pesquisa.



### **Matuba Mahlatjie**

Matuba Mahlatjie é jornalista freelance com 17 anos de experiência. Sua experiência tem sido principalmente em jornalismo de radiodifusão. As organizações para as quais trabalhou incluem, entre outras, eNCA, CGTN, SABC, TeleSUR English, Primedia's Eyewitness News e agora TRT World como correspondente de notícias.



### **Mamaponya Motsai**

Mamaponya Motsai é jornalista e documentarista da África do Sul. Ela trabalhou para diferentes redações na África do Sul. Seu documentário, *Ennie*, fez parte do Festival Internacional de Documentários *Encounters* de 2020. Mais recentemente, trabalhou no setor de instituições beneficentes como instrutora de mídia.

ÁFRICA DO SUL



### **Kizito Cudjoe**

Kizito Cudjoe é jornalista com dez anos de experiência e trabalha para o jornal Business and Financial Times (B&FT) em Gana. Tem mestrado em Comunicação de Desenvolvimento, bacharelado em Comunicação e um diploma em Comunicação. Foi reconhecido pelo seu trabalho em nível local e internacional.



### **Zubaida Afua Mabuno Ismail**

Zubaida Afua Mabuno Ismail é jornalista freelance com matérias autorais na Radio France Internationale e Zenger News. Ela é Fellow da Mandela Washington de 2018. Atualmente, Zubaida é instrutora de mídia no projeto Journalists for Human Rights' Mobilizing Media to Fighting COVID-19. É também correspondente da Repórteres Sem Fronteiras.

GANÁ

## Equipe de pesquisas do Sudeste Asiático

INDONÉSIA



### **Fransiscus Xaverius Lilik Dwi Mardjianto**

Lilik é conferencista e pesquisador de jornalismo na Multimedia Nusantara University, com especialização em verificação de fatos digitais e erradicação da desinformação. Anteriormente, trabalhou como jornalista para a Agência de Notícias ANTARA e tem mestrado em jornalismo pela Universidade Ateneo de Manila. Também é instrutor de verificação de fatos para a rede de treinamento do Google News Initiative.



### **Margareth Aritonang**

Margareth S. Aritonang é jornalista. Trabalha atualmente no The Gecko Project, iniciativa de pesquisa criada para desvendar a corrupção que leva à grilagem de terras e à destruição das florestas tropicais. Suas funções anteriores incluem a de repórter no The Jakarta Post e de colaboradora em ONGs para promover a democracia através do diálogo entre religiões.



### **Kelly Anissa**

Kelly Anissa é jornalista radicada na Malásia. Trabalhou como produtora e apresentadora na BFM 89.9, estação de rádio da Malásia para assuntos atuais e, no momento, é editora do Bahasa Melayu/ Malásia and Podcasts no New Naratif.



### **Aminah Farid**

Aminah é uma jornalista de 24 anos residente em Kuala Lumpur, na Malásia. Suas reportagens estão focadas nas comunidades desfavorecidas da Malásia e nas dificuldades que elas enfrentam. Ela também aprecia humanizar os dados e as estatísticas através de histórias da vida real.

MALÁSIA



### **Ella Hermonio**

Ella é pesquisadora de notícias e escritora criativa que reside em Manila. Já trabalhou como pesquisadora sênior para a CNN Filipinas e atualmente é filiada a uma publicação financeira internacional. Também escreve poesia, ficção e roteiros. Ella se formou pela Universidade das Filipinas.



### **Christelle Delvo**

Christelle é pesquisadora e documentarista radicada nas Filipinas. Como membro de um coletivo de mídia, documenta a luta da classe trabalhadora por salários justos e pelo direito de se mobilizar. Atualmente, faz pós-graduação em Bibliotecologia e Ciências da Informação, com especialização em pesquisa de arquivos comunitários e direitos humanos.

FILIPINAS



TAILÂNDIA

### **Aim Sinpeng**

A dr<sup>a</sup>. Aim Sinpeng é professora titular do Departamento de Governo e Relações Internacionais da Universidade de Sydney. É especialista em política digital no Sudeste Asiático.

## Especialistas e analistas regionais

**James Breiner** é consultor bilíngue (inglês-espanhol) especializado em jornalismo digital e liderança de redação com três décadas de experiência nos aspectos editorial e comercial de jornais. Ele também é membro do Comitê Executivo da SembraMedia.

**Sameer Padania** dirige a Macroscope, que trabalha com clientes, parceiros e colegas no Reino Unido, Europa e além para contribuir para a transformação e o crescimento do jornalismo de interesse público e do ecossistema de informação.

**Rosental Alves** é professor da Universidade do Texas em Austin, fundador e diretor do Knight Center para o Jornalismo nas Américas. Ele também é membro do Comitê Consultivo da SembraMedia.

**Anika Anand** é vice-diretora da LION: Local Independent Online News Publishers nos EUA.

**David LaFontaine** é jornalista, empreendedor e cientista de dados criativo. David também faz parte do comitê consultivo da SembraMedia.

**Anya Schiffrin** é diretora de Tecnologia, Mídia e Comunicações da Faculdade de Relações Públicas e Internacionais da Universidade de Columbia e professora de mídia global, inovação e direitos humanos.

**Alan Soon** é cofundador e CEO da Splice Media e reside em Cingapura.

## As organizações de mídia nativas digitais incluídas nesta pesquisa

Nosso principal objetivo na elaboração deste relatório é ajudar os líderes dos meios de comunicação digital a entenderem melhor suas dificuldades e oportunidades, mas não poderíamos ter feito nada disso sem a participação dos líderes de todas as organizações de mídia elencadas aqui que foram entrevistados para este relatório.

### ARGENTINA

	La Tinta
Acongagua Lat	Lat Fem
ADNSur	Maleva
Agencia Presentes	Nuestras Voces
Chequeado	País de Boludos
Congo	Pericia
Crimen y Razón	Posta
Economía Feminista	Publicitarias
El Ciudadano Web	Redacción
El gato y la caja	Seul
El Grito del Sur	Somos Beba
Eqs Notas	Tiempo Judicial
La Nota Tucumán	Tierra Roja



## BRASIL

Agência Lupa

Agência Mural

Agência Pública

Alma Preta

Amazônia Real

Aos Fatos

AzMina

Congresso em Foco

Énóis

Envolverde

Fiquem Sabendo

Gênero e número

InfoAmazonia

Jota

Justificando

Marco Zero Conteúdo

Matinal

Meio

Nexo

Nós, Mulheres da Periferia

Núcleo

Poder360

Ponte Jornalismo

Repórter Brasil

Voz das Comunidades



## COLÔMBIA

Actualidad  
Panamericana

Agenda Propia

Baudó Agencia Pública

Cartel Urbano

Cerasetenta

Colombia Check  
(Consejo de redacción)

Connectas

Cuestión Pública

El Campesino

La Cola de la Rata

La No Ficción

La Oreja Roja

La Silla Vacía

LasDos Orillas

Los Danieles

Mutante

Pacifista!

Razón Pública

Rutas del Conflicto

Seguimiento

Sentiido

TuPuutchika

Verdad Abierta

Vokaribe

Vorágine



## MÉXICO

Animal Político

Apuntes de Rabona

Así Como Suena

Chiapas Paralelo

Conexión Migrante

Distintas Latitudes

e-consulta

El Malpensado

El Otro Enfoque

Escenario Tlaxcala

La Silla Rota

La Verdad de  
Ciudad Juárez

Lado B

Malvestida



Partidero

Pie de Página

Poblanerías

Raichali

Red es Poder

Ruido en la Red

Serendipia

Sopitas

Telokwento

Territorio

Verificado

## INDONÉSIA

Mojok

The Conversation  
Indonesia

Konde.co

Magdalene

Lipu Naratif

Catch Me Up!

Watchdoc  
Documentary

Betahita



Zona Utara

Independen

Terakota

Serat

Balebengong.id

Kediripedia

IDN Times

## MALÁSIA

Malaysiakini

New Naratif

Between The Lines

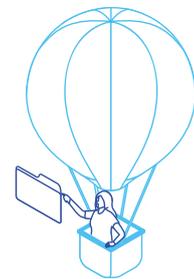
Cilisos

The Rakyat Post

Macaranga

CodeBlue

Bicara Minggu Ini



## FILIPINAS

Puma Podcast

VERA Files

Bulatlat

Digicast Negros

Digital News Exchange

Davao Today

Panay Today

PressOne.PH

Northern Dispatch

Now You Know

Reporting ASEAN

Manila Today

Paghimutad

The POST



## TAILÂNDIA

Prachathai

The Isaan Record

The Momentum

The Matter

Thai Publica

Green News

Echo

The Pattaya News

Thai Enquirer

The People

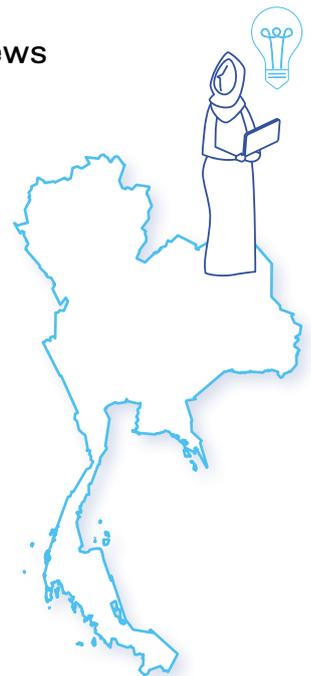
Thisrupt

Isra News

The Standard

101

Coconuts



## GHANA

amayawdebrah.com

Daily Mail Ghana

Fact-check Ghana

Ghana Business News

Myinfo

MyNews

Paa Kwesi

Savannah News Online

Whats Up News Ghana

African eye report

Ghana News Online

Laud Business

Prime News Ghana

Zami Reports



## QUÊNIA

Africa Check

Africa Uncensored

Business Today Kenya

Kenyans

Mobile Journalism  
Africa

News by the Catalyst'

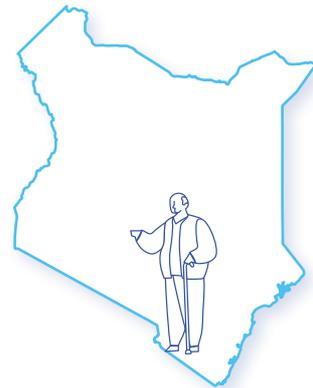
Pesacheck

Tazama Africa

The Elephant

Tisini

Tuko



## NIGÉRIA

Daily Nigerian

Educeleb

News Express

HumAngle

International Centre  
for Investigative  
Reporting

Katsina Beat

NewsWire

Nigeria Health Watch

Premium times

Ripples Nigeria

Stears Business

The Cable

The Eagle Online

TheNewsGuru

## ÁFRICA DO SUL

Daily Maverick

Food for Mzansi

Groundup

Hash tag ourstories

Health E news

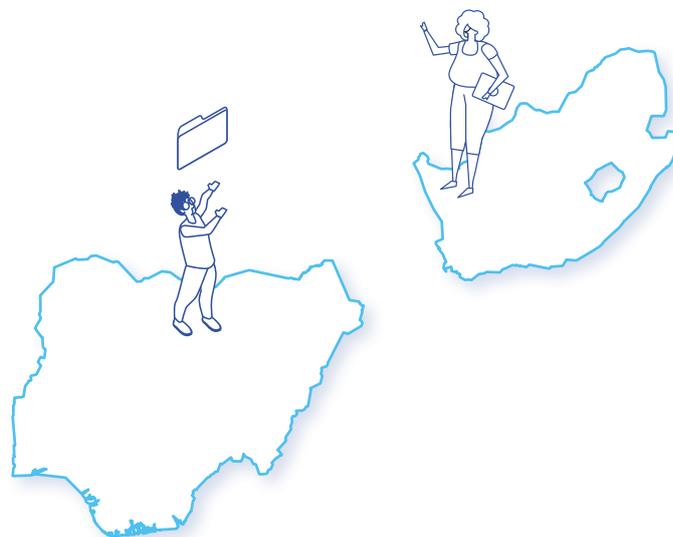
Nakamedia

New Frame

Oxpeckers Investigative  
Environmental Journalism

Sci4ubuntu

The Continent





This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License