

2023

MAYARA SOUZA

DESIGN DE SERVIÇO COMO INOVAÇÃO

SUZART

PARA O PRODUTO JORNALÍSTICO DIGITAL

2023

MAYARA SOUZA

SUZART

DESIGN DE SERVIÇO COMO INOVAÇÃO

PARA O PRODUTO JORNALÍSTICO DIGITAL

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Audiovisual e Multimédia realizada sob a orientação científica do Doutor Milton Cappelletti do IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia.

agradecimentos

Dedico os meus agradecimentos à minha família, em especial, ao meu companheiro James Walsh, que tem sido meu maior incentivador desde o momento em que me propus a este desafio.

Estendo a minha gratidão ao meu coordenador e orientador, Doutor Milton Cappelletti, pela parceria e dedicação ao longo de todo o percurso do mestrado.

Gostaria de agradecer também à equipa da biblioteca do IADE, que esteve sempre disponível e contribuiu para a realização desta investigação.

palavras-chave

Design de Serviço; Inovação; Lógica de Serviço-Dominante; Gestão de produto; Jornalismo.

resumo

O serviço está presente em todas as situações, desde as relações sociais às comerciais, mas, apesar disso, o mercado esteve por muito tempo centrado nos produtos. Foi somente nas últimas décadas que o serviço teve o seu potencial econômico reconhecido. Neste contexto, o Design de Serviço emerge com uma nova lógica de mercado, voltada para o humano, destacando a necessidade de estruturar estratégias de marketing para os serviços. Ao mesmo passo, o jornalismo vem passando por um processo evolutivo contínuo, sendo desafiado pelas transformações digitais. Diante disso, a inovação nos media se torna imperativa, incluindo uma mudança de mentalidade dentro das redações e o desenvolvimento de produtos digitais como uma possível solução. Portanto, o objetivo desta investigação se baseia em compreender de que modo o Design de Serviço pode colaborar para a inovação do produto jornalístico digital. Por esta razão, foi utilizada uma abordagem exploratória, tendo como instrumentos de investigação: revisão de literatura, entrevistas semiestruturadas com gestores de produto dos media portugueses, além da proposta do

Framework de Design de Serviço aplicado ao Produto Jornalístico Digital e a simulação deste Framework com o lançamento de um produto fictício. Dentre os resultados alcançados, demonstra-se que a criação do Framework proposto representa um avanço significativo para o campo da pesquisa, promovendo uma integração entre as disciplinas do Jornalismo e do Design.

keywords

Service Design; Innovation; Service Dominant Logic; Product management; Journalism.

Abstract

The service is present in all situations, from social to commercial relationships, but despite this, the market has long been focused on products. It is only in recent decades that the service has had its economic potential recognized. In this context, Service Design emerges with a new market logic, focused on the human, highlighting the need to structure marketing strategies for services. At the same time, journalism has been going through a continuous evolutionary process, being challenged by digital transformations. In light of this, media innovation is imperative, including a change of mindset within newsrooms and the development of digital products as a possible solution. Therefore, the objective of this investigation is based on understanding how Service Design can contribute to the innovation of the digital journalistic product. For this reason, an exploratory approach was used, having as research instruments: literature review, semi-structured interviews with product managers of the Portuguese media, in addition to the proposal of the Service Design Framework applied to the Digital News Product and the simulation of this Framework with the launch of a fictitious product. Among the results

achieved, it is demonstrated that the creation of the proposed Framework represents a significant advance for the field of research, promoting an integration between the disciplines of Journalism and Design.

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Problema e objetivo	2
1.3 Metodologia	3
1.4 Estrutura do documento	5
2. DESIGN DE SERVIÇO	6
2.1 Estado da arte	6
2.2 Produtos versus Serviços	8
2.3 Lógica de Serviço-Dominante (S-D)	12
2.3.1 Lógica S-D aplicada aos Media	16
3. PRODUTO JORNALÍSTICO DIGITAL	19
3.1 Inovação: Definições e Perspectivas	19
3.2 Desafios na Evolução do Jornalismo Digital	21
3.3 Produto e Produto Jornalístico Digital	23
4. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS	28

4.1 Entrevista Semiestruturada	28
4.1.1 Escolha dos Participantes e Pré-Produção	30
4.1.2 Resultados	36
4.1.2.1 Processo de Criação	36
4.1.2.2 Frameworks e Metodologias	38
4.1.2.3 Equipa	39
4.1.2.4 Pontos de Contato e Pontos de Falha	40
4.1.2.5 Melhorias	42
4.1.2.6 Tempo e Custos	43
4.1.2.7 Jornalismo e Inovação	44
4.2 Desenho de Proposta de Framework de Design de Serviço aplicado ao Produto Jornalístico Digital	46
4.2.1 Etapas para a aplicação dos Modelos I e II	51
4.2.2 Modelo I: Etapa de Interpretação	55
4.2.2.1 Estrutura Visual do Modelo I	55
4.2.2.1.1 Conteúdo	56
4.2.2.1.2 Estética	56
4.2.2.1.3 Canais	58
4.2.2.1.4 Periodicidade	60
4.2.2.1.5 Métricas	61
4.2.2.1.6 Custos	62
4.2.2.1.7 Receita	63

4.2.3 Modelo II: Etapa de Implementação	64
4.2.3.1 Blueprint Versus Modelo II.	64
4.2.3.2 Estrutura Visual do Modelo II	67
4.2.3.2.1 Produto e Canal	68
4.2.3.2.2 Fases	69
4.2.3.2.3 Tempo	69
4.2.3.2.4 Evidências Digitais	70
4.2.3.2.5 Ações do Utilizador	71
4.2.3.2.6 Linha de Interação e Tecnologia	72
4.2.3.2.7 Ações da Equipa	73
4.2.3.2.8 Linha Interna de Interação e Processos de Suporte	73
4.2.3.2.9 Pontos de Falha	73
4.3 Simulações	74
4.3.1 Simulação Modelo I: Etapa de Interpretação	75
4.3.2 Decodificação Visual do Modelo II	78
4.3.3 Simulação Modelo II: Etapa de Implementação	79
5. DISCUSSÃO E LIMITAÇÕES	82
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
Referências	89

Índice de Figuras

Figura 1 O Resultado Percebido pelo Cliente	9
Figura 2 Diagrama de Entidades do Mercado	10
Figura 3 Escala de Entidades de Marketing	11
Figura 4 As Duas Transições de Serviço Distintas	17
Figura 5 Aplicação do Quadro de Transição de Serviço	18
Figura 6 Espaço de Inovação	20
Figura 7 Framework de Classificação de Produtos Digitais	24
Figura 8 Modelo I (à direita) e Modelo II (à esquerda)	48
Figura 9 Processo do Design de Serviço	52
Figura 10 Framework para Inovação	53
Figura 11 Lista de Modelos de Processo de Design	54
Figura 12 Modelo I	55
Figura 13 Blueprint Original Aplicado ao Serviço de Corretora de Descontos	65
Figura 14 Blueprint Aplicado ao Serviço de Varejista de Eletrodomésticos	66
Figura 15 Modelo II (2023) Baseado em Gibbons (2017)	68
Figura 16 Blueprint Aplicado ao Serviço de Sapateiro	71
Figura 18 Simulação do Modelo I	76
Figura 17 Codificação do Modelo II	78
Figura 19 Simulação do Modelo II	80

Índice de Tabelas

Tabela 1 Léxico Conceitual de Marketing	15
Tabela 2 Experiência dos Especialistas	32
Tabela 3 Resultados para o Cluster Processo de Criação	37
Tabela 4 Resultados para o Cluster Frameworks e Metodologias	39
Tabela 5 Resultados para o Cluster Equipa	40
Tabela 6 Resultado para o Cluster Pontos de Contato e Pontos de Falha	41
Tabela 7 Resultados para o Cluster Melhoria	43
Tabela 8 Resultado para o Cluster Tempo e Custos	44
Tabela 9 Resultado para o Cluster Jornalismo e Inovação	46

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Estamos rodeados de serviços no nosso dia a dia, desde o consumo dos serviços das empresas de internet até a partilha de uma informação útil através das redes sociais. Em verdade, trocamos serviços o tempo inteiro, tanto nas relações comerciais quanto nas sociais. No entanto, mesmo com toda essa inerência dos serviços na vida humana, tendemos a pensar prioritariamente em produtos como forma de troca.

O Design de Serviço é uma área que tem ganhado cada vez mais notoriedade nos últimos anos, e defini-lo pode ser um tanto quanto audacioso. Antes de tudo, precisamos notar que, apesar da palavra "Design" em sua terminologia, o Design de Serviço vai além do que é visível, estendendo-se ao que é invisível aos olhos do público. Sua função trata de desenhar a estrutura de processos internos e externos dos serviços, proporcionando uma compreensão e visualização mais clara sob a perspectiva de negócio. Portanto, não confundi-lo com outras disciplinas do Design.

A pioneira no estudo do Design de Serviço, Lynn Shostack¹ (1977), foi quem desenvolveu um marketing voltado aos serviços, quando tudo era centrado nos produtos. Apesar de ser um tema novo, conforme Morelli (2021) explica, o serviço está presente na sociedade desde os primórdios e tem funcionado de certo modo naturalmente. Somente quando é reconhecido como uma atividade econômica que começa a se pensar em formas de melhor organizá-lo. Neste sentido, a Shostack cria o Blueprint, um diagrama a fim de estruturar a sequência de ações incluídas no processo de serviço.

¹ Neste trabalho, foram incorporados trechos de obras de outros autores em língua estrangeira, os quais foram traduzidos livremente pela própria autora para a língua portuguesa. Para referência das citações originais, foram fornecidas as fontes de onde cada trecho foi retirado.

Com esta transformação da visão do mercado para o serviço, é comum imaginarmos que produtos e serviços duelam entre si. No entanto, Shostack (1977) conta que a dicotomia "ou-ou" (produto versus serviço) não capta com precisão a verdadeira essência, sugerindo assim a necessidade de explorar uma nova definição estrutural. Edvardsson & Olsson (2006) propõem uma abordagem na qual o serviço é definido com base em algumas variáveis, incluindo temporalidade, durabilidade, tangibilidade e intangibilidade. Além disso, Shostack (1982) elaborou a Modelagem Molecular, um diagrama que destaca as combinações entre produto e serviço, demonstrando por meio de exemplos como essa relação ocorre de forma interligada.

Na Lógica de Serviço-Dominante aborda-se a ideia de que não existe uma divisão real entre bens (produtos) e serviços, argumentando que todas as economias são na verdade economias de serviços. Isso se deve ao fato de que o valor gerado pelos produtos é, na realidade, resultado dos serviços associados a eles, desde o seu design, engenharia, estratégias de marketing, fabricação, logística, vendas, e assim por diante (Penin, 2018).

Com os avanços das tecnologias digitais e a alta demanda informacional gerada, um novo modo de operação se faz necessário nas empresas mediáticas, onde dá-se início a preocupação em inserir a inovação nos planos estratégicos. Portanto, esses avanços tecnológicos e as mudanças no comportamento do público representam um desafio contínuo para a adaptação do jornalismo, que atualmente já não se sustenta na mera distribuição de informação, mas oferece uma ampla gama de produtos e serviços, especialmente no digital como podcasts, newsletters, websites, reportagens, conteúdos audiovisuais, *newsgames*, infográficos e muitos outros.

1.2 Problema e objetivo

No cenário de constante transformação do Jornalismo Digital, as dificuldades podem ser inúmeras ao tentar aplicar processos genéricos ou tradicionais na criação de produtos digitais e

inovadores. Desta maneira, a presente investigação tem como pergunta de investigação: “Como o Design de Serviço pode contribuir para a inovação do produto jornalístico digital?”

Estabelecemos como objetivos:

- a. Definir o que é Design de Serviço e sua história;
- a. Classificar produtos, serviços e produtos digitais;
- a. Compreender a relação entre inovação e produtos jornalísticos digitais;
- a. Descrever a evolução do jornalismo e identificar os desafios do jornalismo no meio digital;
- a. Descrever como os media em Portugal estão desenvolvendo seus produtos digitais;
- a. Constituir e discutir a importância de um framework dedicado aos produtos jornalísticos digitais.

Após definir a questão que irá orientar esta investigação e estabelecer seus objetivos, o próximo passo é listar as seguintes hipóteses que serão testadas neste estudo:

H1: A aplicação dos princípios do Design de Serviço contribui para a inovação do Jornalismo Digital;

H2: A natureza intangível dos produtos digitais torna-os inerentemente um serviço;

H3: Os jornais em Portugal têm buscado inovar através dos produtos digitais;

H4: Utilizar frameworks genéricos não atendem às demandas do jornalismo, sendo necessário um framework específico.

1.3 Metodologia

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa exploratória de natureza aplicada, que tem como objetivo investigar um tema ou problema de pesquisa que tenha sido pouco explorado anteriormente ou não tenha sido abordado ainda (Sampieri et al., 1991).

Optamos pelo método qualitativo, seguindo a orientação de Maxwell (2013), cuja força reside na sua abordagem indutiva, no foco em situações ou pessoas específicas e na ênfase em descrições em detrimento de números. Além disso, escolhemos este método devido à sua capacidade de aprofundar em conceitos, definições e em experiências práticas vividas. Isso inclui explorar processos, atividades e eventos (Maxwell, 2013).

Em resumo, no contexto desta investigação, o método qualitativo nos permitiu compreender eventos como as transições sociais, econômicas e tecnológicas que afetaram o modelo tradicional de fazer do jornalismo, a forma como os produtos jornalísticos digitais são delineados e possíveis melhorias de inovação neste campo.

De modo geral, a pesquisa seguiu um processo em quatro etapas: a primeira delas consistiu em realizar uma revisão bibliográfica sistemática, centrada na compreensão dos conceitos relacionados ao fenômeno investigado; na segunda etapa, conduzimos as entrevistas semiestruturadas; na terceira etapa, descrevemos os precedentes metodológicos do Framework de Design de Serviço aplicado ao Produto Jornalístico Digital; e na última etapa, concluímos com a simulação do Framework.

Além disso, uma ficha comentada foi criada com base nas leituras, destacando os trechos mais relevantes. Essa ficha de comentários incluía referências, números de página, citações dos autores e anotações à medida que as leituras eram feitas. Os objetivos na confecção da ficha consistiam em: a) identificar as obras consultadas; b) registrar o conteúdo das obras; c) registrar os comentários acerca das obras; d) ordenar os registros (Gil, 2002).

As obras selecionadas para esta investigação foram organizadas em clusters, juntamente com suas respectivas abordagens, para facilitar a localização dos temas, especialmente no momento da análise de resultados. Conforme Hennig (2015), os clusters, definidos como análise

de agrupamento, tem como objetivo identificar grupos em um conjunto de objetos para utilizar em diversas áreas com diferentes finalidades. No entanto, é amplamente reconhecido que não existe uma definição consensual do que é um cluster. A utilização de clusters também foi estendida à elaboração do guião para as entrevistas semiestruturadas, assim mantendo uma organização e facilitando a localização dos assuntos.

1.4 Estrutura do documento

O presente trabalho se divide em sete capítulos. O primeiro corresponde à Introdução, onde contextualizamos o fenômeno em questão. Neste capítulo, apresentamos o tema e os conceitos fundamentais que serão aprofundados mais tarde na Revisão de Literatura. Também são descritos o problema de investigação, os objetivos, o resumo das metodologias e estrutura do trabalho.

Na parte I de Revisão de Literatura temos o segundo capítulo do trabalho, denominado de Estado da Arte, onde apresentamos as definições, características e conceitos primordiais do Design de Serviço. Ao longo deste capítulo exploramos as características dos produtos e dos serviços, suas particularidades e semelhanças. Além disso, comparamos a Lógica de Produto-Dominante com a Lógica de Serviço-Dominante até sua aplicabilidade nos media.

No terceiro capítulo sobre Produto Jornalístico Digital, fizemos uma sintetização dos conhecimentos sobre o assunto, definimos os conceitos de inovação e produto digital para compreendê-los e relacioná-los sob diferentes perspectivas. Em sequência, descrevemos os desafios que têm moldado o jornalismo ao longo deste processo de inovação digital, até chegarmos na definição do que caracteriza um produto jornalístico digital.

O quarto capítulo é dedicado à investigação empírica, que para além de detalhamos cada instrumento metodológico utilizado, propomos um framework especificamente desenvolvido

para os produtos jornalísticos digitais, junto a uma simulação, onde conseguimos visualizar a sua aplicabilidade. Neste capítulo, utilizamos diversos frameworks, processos e diagramas que serviram como referência para a criação do nosso próprio, explicando toda a estrutura visual e cada uma de suas dimensões.

No quinto capítulo de Discussão e Limitações, analisamos o resultado das entrevistas para saber se comprovam ou refutam as hipóteses delineadas, bem como discutimos o resultado do Framework proposto para a investigação. No quesito das limitações, reconhecemos as dificuldades que impactaram na pesquisa.

Já no sexto capítulo das Considerações Finais e Pesquisas Futuras, realizamos um resumo das contribuições feitas e o que sugerimos ser estudado a partir das descobertas desta investigação. Nas referências, contamos com um compilado de fontes bibliográficas. A formatação seguiu as diretrizes das normas APA (American Psychological Association) 7ª edição.

PARTE I: REVISÃO DE LITERATURA

2. DESIGN DE SERVIÇO

2.1 Estado da arte

O Design de Serviço é um fenômeno multidisciplinar que permite se desdobrar em diferentes abordagens. Foi Shostack (1977) quem criou o introduziu o conceito de *service marketing* (marketing de serviço) dentro das empresas, antes limitada a uma visão centrada nos produtos, propondo assim a inversão do ponto de vista das práticas convencionais. Segundo a autora, o Marketing parecia estar predominantemente orientado para o produto. Até então as empresas de serviços ainda insistiam em aplicar o marketing de produto, como se fossem resolver as questões das empresas de serviços. (Shostack, 1977)

A tentativa de implementar a visão *product-centric* (centrada nos produtos) nos serviços não funcionou. Era como se os serviços fossem invisíveis e por conta disso, Shostack, apelidou este marketing de míope. Penin (2018) acrescenta que embora o serviço esteja predominante nas relações humanas, há uma tendência em pensar inicialmente em produtos como forma de troca, impulsionada por uma mentalidade cultural que é amplamente promovida pelo setor da manufatura como a única maneira de geração de emprego.

O Design de Serviço é centrado nas pessoas. As pessoas estão no centro do design e no centro dos serviços. Estudiosos e profissionais definem o Design de Serviço como essencialmente centrado no usuário - ou melhor, centrado no ser humano ou mesmo centrado nas pessoas (Penin, 2018, p. 150).

Neste sentido, Penin considera que o processo do Design de Serviço não é apenas *user-centric* (centrado no utilizador), mas *human-centric* (centrado no ser humano), porque afinal, antes de utilizadores, existem pessoas, pertencentes a comunidades, espaços, famílias, culturas. Portanto, é necessário levar em conta que existem outras pessoas por trás dos serviços, para além dos utilizadores, e que fazem parte da equação como prestadoras tanto no front quanto no back office (Penin, 2018).

Conforme Morelli et al. (2021) afirma, o serviço por si só existe desde as primeiras agregações sociais e de alguma forma tem seguido uma organização. Eventualmente, quando o serviço passa a ser visto como uma potência para a movimentação econômica, a temática ganha uma atenção pelos olhares dos pesquisadores e do mercado. "Embora os serviços desempenhem um papel predominante no que diz respeito ao PIB² e ao emprego nos países da OCDE³,

² PIB: O Produto Interno Bruto (PIB) é a soma de todos os bens e serviços que são produzidos por empresas, tanto nacionais quanto estrangeiras, dentro de um determinado país.

³ OCDE: A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. Trata-se de organização internacional composta por 38 países membros, que reúne as economias mais avançadas do mundo, bem como alguns países emergentes.

sabemos muito pouco sobre a gestão da qualidade das operações de serviços" (Edvardsson & Olsson, 2006, p. 140).

Dessa forma, Gallouj (2019) afirma que o conhecimento sobre inovação nas áreas de serviço tem avançado, assim como na manufatura e na agricultura, o maior desafio agora é construir uma teoria que integre manufatura, agricultura e serviços em um mesmo Framework.

2.2 Produtos versus Serviços

É comum que os termos "produtos" e "serviços" sejam percebidos como opostos, por isso a necessidade de defini-los. De modo geral, os produtos são tangíveis e podem ser tocados, já os serviços são intangíveis, só podem ser experimentados e não podem ser mantidos na posse. De acordo com Shostack (1982), produtos são itens físicos que ocupam dimensões temporais e espaciais, enquanto serviços são compostos apenas por ações ou procedimentos que existem apenas no tempo. O contraste fundamental entre "objetos" e "operações" serve como base para essa análise (Shostack, 1982).

Edvardsson e Olsson (2006) baseiam-se na definição da Organização Internacional de Normalização [ISSO: 1991]⁴, que trata o serviço como um subconjunto de produto e o produto como o resultado de um processo de produção que busca criar algo, cujo valor final seja maior do que os recursos usados para o fazer. Neste sentido, os autores acreditam que em uma economia de mercado o valor acrescentado depende da avaliação contínua dos clientes, pois é o cliente quem toma as decisões de compra.

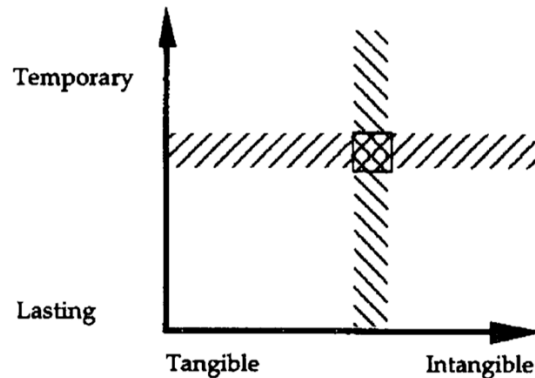
Portanto, a perspectiva do cliente é central na compreensão do serviço, onde a percepção do resultado pelo cliente é influenciada por variáveis como a natureza duradoura ou temporária e a tangibilidade do resultado. Como podemos ver no gráfico (Figura 1) que representa o resultado

⁴ International Organization for Standardization, popularmente conhecida como ISO, é uma entidade que congrega os grêmios de normalização de 162 países.

percebido pelo cliente classificado em Duradoura - Temporária na vertical e Tangível - Intangível na horizontal.

Figura 1

O Resultado Percebido pelo Cliente



Nota. Edvardsson e Olsson (2006, p. 144).

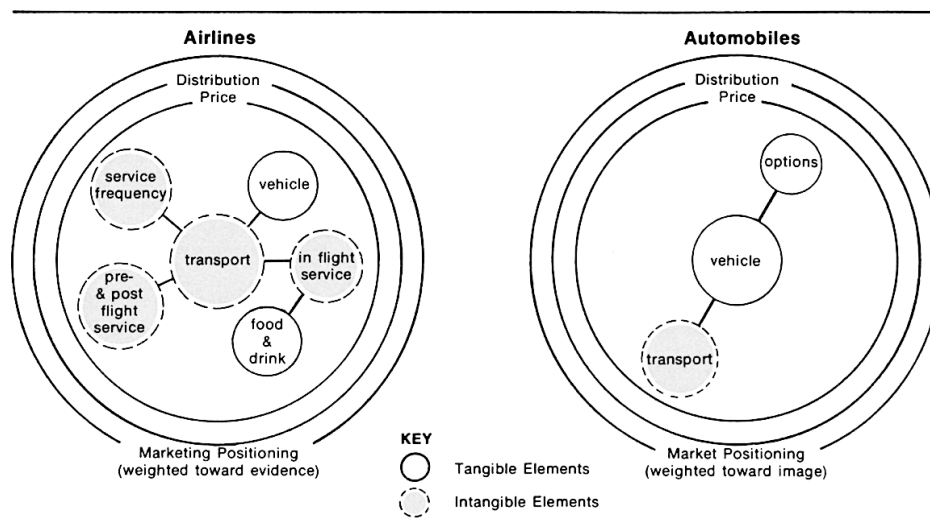
Para entender melhor a interseção entre produtos e serviços, Shostack (1982) elaborou na Modelagem Molecular (Figura 2) as combinações de produtos e serviços que constituem entidades de mercado de maior dimensão que podem ser extremamente complexas. Dada a sua natureza dinâmica e altamente interdependente, é vantajoso perceber estes elementos de forma orgânica, e não como fragmentos estáticos. Segundo a autora, as combinações de produto e serviço podem ser observadas de forma bastante semelhante aos "átomos" que estão conectados em configurações "moleculares" distintas. Na figura abaixo, Shostack ilustra como um depende do outro para se realizar.

No diagrama a seguir, à direita temos o exemplo de uma companhia aérea, enquanto à esquerda, temos uma empresa de automóveis. No caso da companhia aérea, estamos lidando com um serviço que conta com diversos elementos intangíveis, tais como a frequência do serviço; o

transporte de passageiros; os serviços pré, durante e pós-voô. Além disso, há também elementos tangíveis, como a aeronave em si e os alimentos e bebidas servidas a bordo. Por outro lado, temos a empresa de automóveis, que tem como produto os automóveis, elementos tangíveis, e ainda possui um elemento intangível envolvido, que é o transporte que esses carros proporcionam. Em resumo, é importante notar que elementos tangíveis e intangíveis estão interconectados em ambas as situações.

Figura 2

Diagrama de Entidades do Mercado



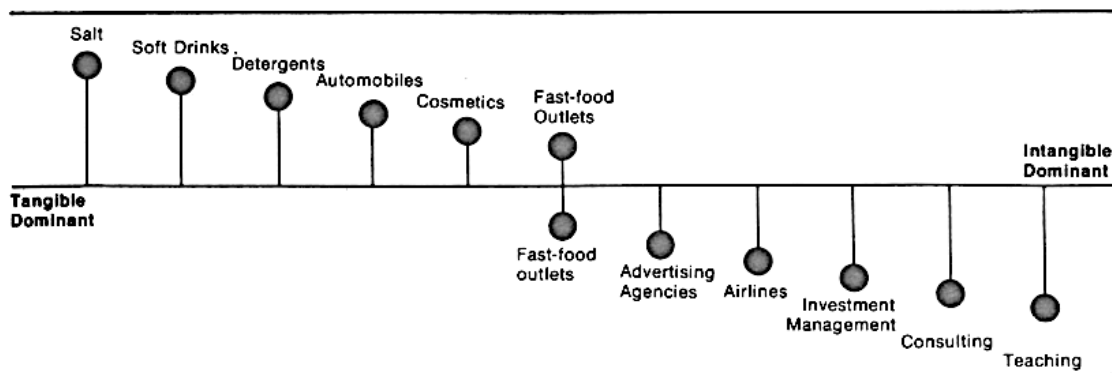
Nota. Shostack (1977, p. 76).

Em outra abordagem na Escala de Entidades de Marketing (Figura 3), Shostack indica em qual nível de dominância cada entidade do marketing se encontra proporcional a sua verdadeira importância, servindo também como um mecanismo de comparação e posicionamento no mercado (Shostack, 1977).

Neste sentido, a autora representa o sal em uma posição extrema da escala como Tangível Dominante e os serviços educacionais no outro extremo como Intangível Dominante. Em nossa compreensão, o sal ocupa o extremo tangível porque consegue se materializar em diferentes dimensões sensoriais. Já a educação ocupa o extremo intangível porque trata-se de um elemento subjetivo, que só pode ser experienciado por cada indivíduo.

Figura 3

Escala de Entidades de Marketing



Nota. Shostack (1977, p.77).

Dentre as delimitações do que é produto e o que é serviço, Shostack (1977) afirma que no fim das contas somente um deles prevalecerá e será considerado produto ou serviço. O produto em si é compreendido pela sua imagem, formas, sons, e por mais abstrato que seja representá-lo é possível percebê-lo. Já no caso do serviço, ele já é abstrato por si só. Por isso, é necessário se distanciar da abstração para se aproximar do campo dos sentidos: audição, olfato, paladar, tato, visão, que é como o consumidor vai conseguir associar e compreender o serviço da mesma forma que se compreende um produto. "Dando uma nova olhada, parece que existem realmente muito poucos, se houver, produtos ou serviços "puros" no mercado" (Shostack, 1977).

Por muito tempo, a forma predominante para definir produtos e serviços estava centrada na distinção entre eles, mas esta definição vai além do caráter material e imaterial. Por isso, Morelli et al. (2021) destaca, algumas características dos serviços representadas pela sigla IHIP - Intangibilidade, Heterogeneidade, Inseparabilidade, Percibilidade.

Como já debatido, a Intangibilidade é a principal diferença dos serviços em relação aos produtos; a Heterogeneidade, descreve os serviços que variam de cliente para cliente, ou seja, o que acontece durante o serviço está fora do controle tanto por parte dos prestadores quanto dos clientes; a Inseparabilidade, que é quando acontece o consumo do produto simultaneamente ao consumo do serviço, exigindo do cliente a presença no momento exato da criação de valor; e por último, a Percibilidade que significa que os serviços não podem ser armazenados ou adquiridos, ou seja, o que se paga é o acesso ao serviço (Morelli et al., 2021).

2.3 Lógica de Serviço-Dominante (S-D)

Penin (2018) destaca que os serviços também estão presentes naquilo que não é comercializável, estão nas relações sociais diárias que passam despercebidas e que o serviço é uma unidade fundamental de troca entre os indivíduos. A autora identifica este fenômeno como *Service-Dominant Logic (S-D)* ou Lógica de Serviço-Dominante (S-D). À medida que as pessoas solicitam uns aos outros conhecimentos, habilidades físicas e mentais, seja por falta de capacidade ou tempo, surge a necessidade de trocar serviços. "Os serviços não são apenas a base da economia, mas também a base das relações e interações sociais" (Penin, 2018, p. 28).

Levando em consideração que os serviços são inerentes às relações sociais e envolvem trocas, compreendemos que sua realização ocorre apenas quando essa interação acontece. Morelli et al. (2021) explica que o valor só é produzido pelo cliente, combinando recursos, tanto materiais (produtos) quanto imateriais (conhecimento, ajuda prestada por terceiros). Os produtos

sozinhos não criam valor. Em vez disso, os produtos são veículos que encapsulam conhecimentos ou atividades que foram incorporados a eles durante sua criação, e esse potencial é liberado pelo utilizador durante o uso. Portanto, os produtos são apenas meios de distribuição que facilitam a criação de valor pelos beneficiários e os produtores ou prestadores de serviços oferecem uma proposta de valor a ser adicionada pelo cliente no momento e local da geração de valor.

Conforme explana Penin (2018), a partir dos anos 2000, no mesmo período que entra em cena o conceito de Lógica de Serviço-Dominante, surge também o princípio do Sistema de Serviço de Produto (*PSS - Product Service System*). De acordo com a autora, é basicamente, ao invés de adquirir o produto, se adquire a função pagando por uso ou pela propriedade partilhada. Penin exemplifica alguns casos, como lavanderias e serviços de aluguel de carros.

As pessoas confundem serviços com produtos e com boas maneiras. Mas um serviço não é um objeto físico e não pode ser possuído. Quando compramos o uso de um quarto de hotel, não levamos nada conosco além da experiência da noite de hospedagem. Quando voamos, somos transportados por um avião, mas não somos donos dele (Shostack, 1984).

Penin (2018) afirma que nós, humanos, somos movidos por elementos físicos, e todo serviço, em algum nível, possui algum tipo de evidência material ou ponto de contato que permite o prolongamento das experiências, mesmo que de forma sutil, como o ingresso rasgado do cinema, o recibo do restaurante e a pulseira usada pelas mães e bebês até saírem do hospital.

É importante ressaltar que evidências e pontos de contato são duas coisas diferentes. De um lado, os pontos de contato são as interações diretas entre a empresa e o utilizador, onde ocorre a troca de informações, experiências e transações. Do outro, as evidências são representadas por elementos tangíveis ou intangíveis que comprovam a entrega do serviço e contribuem para a percepção do cliente sobre a qualidade e valor oferecidos (Shostack, 1982).

Conforme argumentado por Kowalkowski (2012), à medida que ocorre a transição de produtos para serviços nas indústrias, a Lógica S-D emerge como um dos debates acadêmicos

mais desafiadores e recentes no campo do marketing. O autor enfatiza que a mudança para uma Lógica de Serviço-Dominante vai além de simplesmente dar mais importância aos serviços; implica em uma redefinição fundamental do propósito da empresa e do seu papel na cocriação de valor. "Ainda não estamos totalmente familiarizados com uma Lógica S-D, nem totalmente equipados para promover uma revolução de serviços comparável à Revolução Industrial do século XVIII" (Penin, 2018, p. 28).

Na tabela abaixo (Tabela 1), é apresentado o Léxico Conceitual de Marketing, que compara os conceitos entre a Lógica de Bens-Dominante (D-B), o período de transição e a Lógica de Serviço-Dominante (S-D). É importante enfatizar que "bens" e "produtos" são equivalentes. Para facilitar a compreensão, consideremos o exemplo em que, na Lógica D-B, o foco estava nos recursos oferecidos do produto; durante o período de transição, passou a ser o benefício que ele proporciona; e, já na Lógica S-D, priorizou-se a oferta de uma solução para um problema.

Tabela 1

Léxico Conceitual de Marketing

Conceito Lógica B-D (Bens-Dominante)	Conceitos transicionais	Conceito Lógica S-D (Serviços-Dominante)
Bens	Serviços	Serviços
Produtos	Ofertas	Experiências
Recurso/atributo	Benefício	Solução
Valor adicionado	Coprodução	Cocriação de valor
Maximização do lucro	Engenharia financeira	Feedback financeiro/

		aprendizado
Preço	Entrega de valor	Proposta de valor
Sistemas de equilíbrio	Sistemas dinâmicos	Sistemas complexos e adaptáveis
Cadeia de mantimentos	Cadeia de valor	Rede de criação de valor
Promoção	Marketing e comunicações integradas	Diálogo
Para o mercado	Mercado para...	Mercado com...
Orientado ao produto	Orientado ao mercado	Orientado ao serviço

Nota. Lusch e Vargo (2006, p.135). Adaptado (2023).

Antecipando o futuro, Vargo e Lusch (2007), definiram as premissas fundamentais (*FPs - foundational premise*) da Nova Lógica de Serviço-Dominante. Tratam-se de 10 FPs, e dentre elas, destacamos cinco: FP6) o cliente é sempre um cocriador de valor; FP7) as empresas oferecem propostas de valor, mas não entregam valor diretamente; FP8) uma visão centrada no serviço é orientada para o cliente e baseada em relacionamentos, uma vez que benefícios do serviço são determinados e co-criados pelo cliente; FP9) todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos, sugerindo que a criação de valor ocorre em redes interconectadas; FP10) Além disso, o valor é sempre determinado de forma única e fenomenológica pelo beneficiário, sendo idiossincrático, experiencial, contextual e carregado de significado (Vargo & Lusch, 2007, p.7).

Retomando à afirmação de Penin (2018) sobre sermos movidos a elementos físicos. No caso do jornalismo, especialmente com relação aos produtos digitais, é comum que haja a tentativa de prolongar a utilização através de capturas de ecrã, cópia e colagem de conteúdos, partilha nas redes sociais ou simplesmente guardando imagens em ficheiros. Tais ações representam formas de materialização da experiência após sua conclusão.

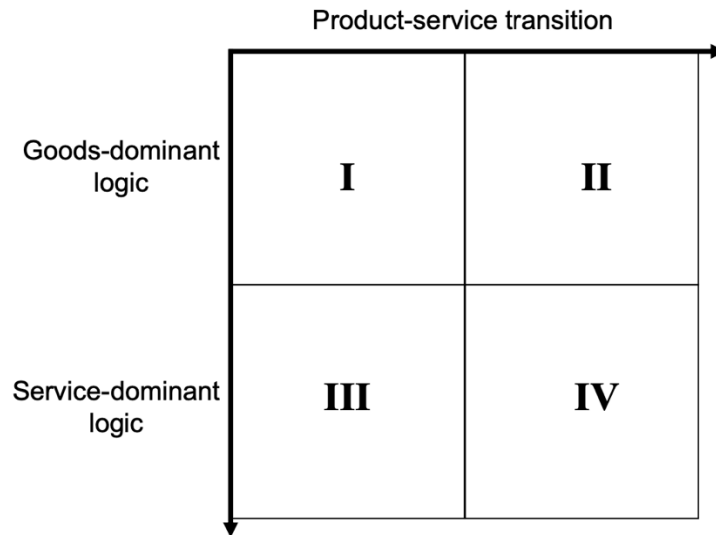
2.3.1 Lógica S-D aplicada aos Media

De acordo com Viljakainen (2015), os produtos mediáticos são considerados diferentes de outros produtos de consumo devido às suas características únicas. A autora argumenta que alguns académicos incorporam a perspetiva do serviço aos media, levando em consideração que os produtos não são necessariamente objetos que você compra e consome, mas envolvem o aproveitamento de habilidades e competências ali inseridas. No entanto, a autora diz que "assumir a perspetiva dos meios de comunicação social como serviço, tem sido rara nos estudos de gestão de meios de comunicação social" (Viljakainen, 2015, p. 57).

Conforme destacado por Kowalkowski (2012), a Lógica de Serviço-Dominante (SD) não implica que as empresas devam exclusivamente focar em serviços e externalizar as atividades de produção. Para uma exploração mais aprofundada do tópico, a autora criou o quadro (Figura 4) que é dividido por dois eixos em quatro células: o eixo vertical representando a Lógica de Produto-Dominantes e Serviços; e o eixo horizontal a transição de produto para serviço. Neste sentido o autor concluiu que, a maioria das empresas ainda se encontra nas categorias de células I e II, o que indica que estão consideravelmente afastadas de explorar plenamente as oportunidades de criação de valor, uma vez que, por diversas razões, permanecem nas etapas iniciais da transição para a Lógica de Serviço-Dominante.

Figura 4

As Duas Transições de Serviço Distintas

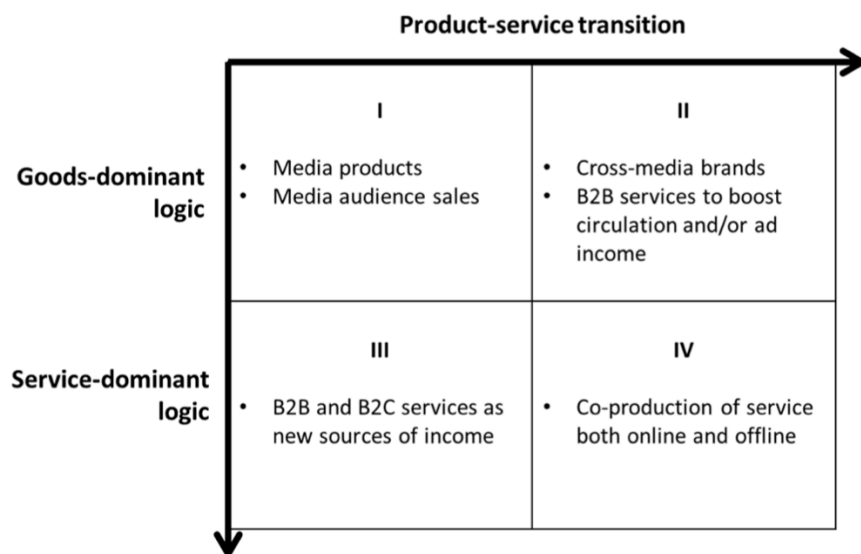


Nota. Kowalkowski (2012, p 27).

Por sua vez, Viljakainen (2015) aplica a estrutura introduzida por Kowalkowski (2012) como ilustrada na Figura 5 para descrever a relação entre a transição de produto para serviço e a transição da Lógica de Bem para a Lógica de Serviço nos media. Como podemos observar na última etapa IV, a cocriação de serviços, tanto online como offline, se faz predominante.

Figura 5

Aplicação do Quadro de Transição de Serviço



Nota. Viljakainen (2015, p. 67) baseado em Kowalkowski (2012, p.27).

Dessa forma, entendemos que produtos e serviços interagem entre si, sendo fundamental que o utilizador perceba valor em ambos para que a sua existência faça sentido. Além disso, observamos uma transição na economia nas últimas décadas dos produtos para os serviços. Entretanto, embora os serviços tenham sido amplamente investigados na esfera acadêmica, sua aplicação prática ainda é recente e requer uma mudança de mentalidade. No setor dos media, por sua vez, tem se percebido tentativas de inovar com os produtos digitais, lembrando que esses são diferentes dos demais.

3. PRODUTO JORNALÍSTICO DIGITAL

3.1 Inovação: Definições e Perspectivas

Saad (2016) cita que o termo inovação tem sua origem do latim "innovatio" e, em sua concepção ampla, diz respeito à criação de uma nova ideia, método ou objeto que se distingue significativamente das convenções estabelecidas. A palavra inovação carrega em si a ideia de

uma renovação, uma ruptura com o que já existe. Assim, a inovação implica em trazer algo novo, original e diferente, rompendo com as práticas e padrões previamente estabelecidos.

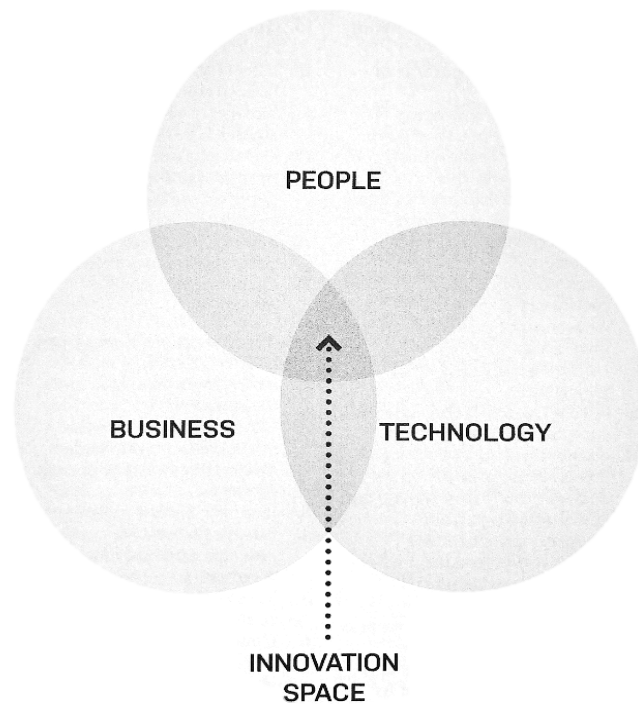
Inovação é: produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor acrescentado nas esferas econômicas e sociais; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão. É um processo e um resultado (Crossan & Apaydin, 2010, p. 1155).

Portanto, a inovação abrange tanto o aspecto econômico, dos negócios, quanto o social, relacionado às pessoas, e também o tecnológico, que se refere aos avanços científicos. Curedale (2016) afirma, "a inovação é o elemento-chave para proporcionar crescimento e aumentar os resultados financeiros" (p. 330). Por sua vez, Saad (2016) traz uma reflexão que toca na base da progressão destes ciclos inovadores, que não se limita apenas a um processo linear cronológico ou evolutivo, mas a fatores multifacetados e inter-relacionados, incluindo variáveis econômicas, científicas e sociais.

Trazendo para o contexto do jornalismo, Quinaud et al. (2018) complementa, "Tais categorias de inovação refletem as duas principais necessidades das empresas jornalísticas na atualidade: produzir conteúdo que seja interessante ao público para garantir a sua fidelidade e envolvimento e manter a sustentabilidade do negócio de comunicação." No diagrama demonstrado por Curedale (Figura 6), podemos observar que o "espaço de inovação" está na interseção entre "pessoas", "negócios" e "tecnologia".

Figura 6

Espaço de Inovação



Nota. Curedale (2016, p.53).

A partir deste ponto surge a pergunta: é a tecnologia que molda o comportamento da sociedade ou a sociedade que molda a tecnologia? Pode-se pensar à primeira vista que é a tecnologia que desempenha este papel e a cultura de convergência explica este fenômeno. Primeiramente, é importante destacar que a cultura de convergência defende a ideia de que “as novas e antigas mídias irão interagir de formas cada vez mais complexas” (Jenkins, 2009, p.30).

A convergência redefine a experiência de consumo mediática, abrindo espaço para a interatividade entre os meios de comunicação e o público (Jenkins, 2009). Em outras palavras, com a presença dos novos meios e a maior autonomia da sociedade sob a informação, os meios de comunicação tradicionais passam não apenas a focar em seus interesses, mas também a se pautar no que está sendo discutido na esfera pública, permitindo que a sociedade participe de forma coletiva.

Nesta linha de raciocínio, Castells (2005) argumenta que não é a tecnologia que dita o rumo da sociedade, mas sim a sociedade que determina o desenvolvimento tecnológico de acordo com suas necessidades, valores e interesses. A história da Internet oferece evidências de que os próprios utilizadores, atuaram de forma significativa como produtores dessa tecnologia.

Com a mudança vertiginosa no comportamento dos consumidores de informação e os avanços tecnológicos no meio digital, o jornalismo se encontra diante da necessidade constante de se adaptar. Contudo, um dos desafios reside na esfera dos negócios. "Nesse cenário, há um evidente imperativo de inovação, que se tornou um elemento permanente do ambiente estratégico das organizações" Veras (2018, p. 243). Portanto, a inovação deve ser encarada como parte integrante do plano estratégico para a manutenção do jornalismo.

3.2 Desafios na Evolução do Jornalismo Digital

A partir das transformações causadas com a chegada das tecnologias digitais na indústria jornalística, a discussão sobre inovação se tornou recorrente. "Há anos se repete que os media e o jornalismo estão em transformação ou mesmo em crise. Se o jornalismo está mudando, os jornalistas também estão – ou deveriam estar" (Lehtovuori, 2016). Dessa maneira, é necessário analisar essas transformações como uma oportunidade de repensar toda a estrutura do negócio e suas estratégias.

Cardoso e Lamy (2011) destacam que somente após 50 anos de domínio da televisão, que surge uma tecnologia de comunicação capaz de colocar em questão a importância da televisão na sociedade, no caso a internet. Com esse choque, as empresas jornalísticas que ainda enfrentam dificuldades são aquelas que ainda se apoiam em modelos de negócio tradicionais, mesmo após a digitalização. De acordo com Canavilhas (2006), o jornalismo online em Portugal está em fase de desenvolvimento. Ele relata que as versões online dos meios de comunicação tradicionais, que se

assemelham muito às versões impressas, representam um desafio, assim como a busca por modelos de negócios viáveis.

Jenkins (2009) argumenta que a cultura participativa rompe com a visão ultrapassada da passividade dos espectadores no que diz respeito aos media, ou seja, esta relação não é mais condicionada entre produtores e consumidores e é percebida como uma participação interativa. "Para os jornalistas é um grande desafio - ou, digamos, menos ironicamente, uma ameaça - atender a esse público multifacetado e fragmentado, para quem o 'produto' noticioso já não é sagrado em si" (Deuze & Bardoel, 2001). Isso significa que houve uma descentralização de poder sobre a informação, e agora, com vários indivíduos capazes de exercer esse poder, ocasionou em uma difusão da atenção. O jornalismo se vê obrigado a se reinventar, buscando novas maneiras de ser visto. "Como a escassez da oferta se transformou em abundância, as pessoas podem fazer uma escolha, seja pela seleção e abrangência jornalística ou por outros intermediários de informação. Isso, novamente, mostra que a relação de poder está mudando" (Deuze & Bardoel, 2001, p. 10).

Neste cenário, a credibilidade dos media tem sido confrontada à medida que o público assume uma postura mais ativa. Quinaud et al. (2018) expressa, as pessoas estão mais exigentes, querem interagir e esperam que as empresas encontrem maneiras novas de se relacionar com elas. Essa desconfiança coloca em xeque o papel primordial dos jornais como fontes confiáveis de informação e demanda um esforço ainda maior para reafirmar sua credibilidade perante o público.

Ao compreender a urgência de todas as questões citadas, pesquisas têm sido realizadas com o objetivo de elaborar soluções inovadoras. É o caso de Gordon (2020), que destaca a mentalidade de produto como sendo poderosa para o jornalismo. O autor ainda acrescenta que o pensamento do produto é a mentalidade mais importante para os media adotarem atualmente.

3.3 Produto e Produto Jornalístico Digital

Adotar uma mentalidade de produto, neste contexto, pode representar não apenas uma maneira eficaz, mas possivelmente a única, de garantir um futuro sustentável para o jornalismo (Gordon, 2020). Como explica Costa (2022), o conceito de *product thinking* ou pensamento de produto vem desde meados do século XIX, da disciplina de Design de Produto, quando era conhecido por Design Industrial. Nesse contexto, os designers criavam objetos físicos com foco nas necessidades do público, custo-benefício e metas do negócio. Com a migração para o ambiente digital, o pensamento de produto preservou pilares essenciais como: experiência do utilizador, objetivos de negócio e disponibilidade tecnológica - enquanto incorporava a análise de dados proveniente da possibilidade de coletar dados. Isso levou os produtos digitais a se apoiarem em métricas que guiam as escolhas relacionadas à criação, otimização e expansão de negócios.

Enquanto a mentalidade de produto tem sido uma descoberta que está ganhando as redações jornalísticas nos últimos tempos, esta já foi amplamente adotada na área da tecnologia. Entretanto, é evidente que a sua aplicação apresenta particularidades distintas em cada área.

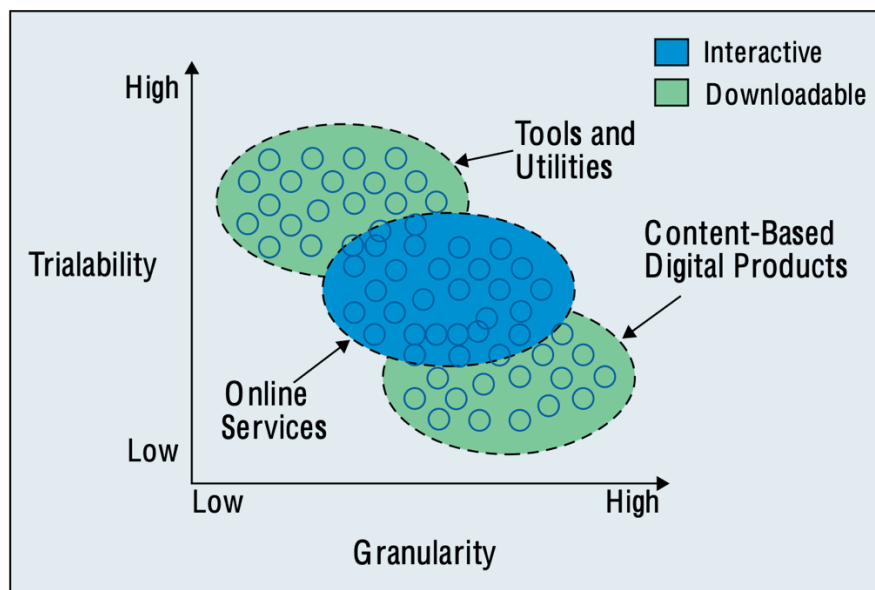
"Diferentes produtos digitais tendem a apresentar diferentes taxas de crescimento, que dependem em grande parte das características subjacentes do produto e dos ambientes de mercado" (Hui & Chau, 2002, p. 73).

Produto: Uma solução tangível para um problema do mundo real que agrega valor às pessoas. Pode ser técnico, como um aplicativo, sistema ou ferramenta, ou pode estar na interseção de necessidades e objetivos que promovem uma estratégia de negócios, como a adesão (News Product Alliance [NPA], 2023, n.p).

Para aprofundar a nossa compreensão sobre essas variações e características do produto digital, recorreremos ao Framework (Figura 7) criado pelos autores Hui e Chau (2002) a seguir.

Figura 7

Framework de Classificação de Produtos Digitais



Nota. Hui e Chau (2002, p. 74).

Conforme propõe Hui e Chau (2002), no Framework de Classificação de Produtos Digitais, temos as dimensões: Ferramentas e Utilitários, englobando softwares que auxiliam os utilizadores em tarefas específicas; os Produtos Digitais Baseados em Conteúdo, valorizados pelo seu conteúdo informativo multimedia, como jornais eletrônicos, músicas, revistas e vídeos online; os Serviços Online, que disponibilizam acesso a recursos úteis para a realização de tarefas específicas; o Modo de Entrega, referente ao mecanismo pelo qual os produtos são disponibilizados aos consumidores, sendo importante distinguir se um produto pode ser descarregado ou interagido continuamente; a Granularidade, relacionada com a divisibilidade dos produtos; e a Testabilidade, relativa a capacidade de experimentação do produto.

Se antes era possível definir com facilidade o que era um produto jornalístico, no digital esse conceito fica ainda mais amplo. Hui e Chau (2002) definem os produtos digitais como

aqueles que abrangem todos os itens ou serviços que são suscetíveis de digitalização (convertidos para formato binário). Isso engloba produtos digitais tradicionais, como software ou música, e também abarca relatórios, revistas ou livros, que têm sido cada vez mais transformados em formato digital e comercializados através da Internet.

Por sua vez, no que tange os produtos jornalísticos digitais, de acordo com Gordon (2020), um website, um boletim informativo via e-mail ou um aplicativo móvel pode ser considerado como um produto, visto que os indivíduos tomam decisões sobre seu uso dentre uma imensa variedade de opções. Levando-se em conta que todo produto de media compete pela atenção das pessoas com outros produtos, não apenas de media.

No que diz respeito aos desafios que o jornalismo precisa encarar na implementação da mentalidade de produto, Paty Gomes (2021), jornalista e diretora de produtos do JOTA⁵, pontua seis motivos do porquê é tão difícil desenvolver produtos digitais no jornalismo.

Gomes (2021) aponta 1) a diferença da “noção de pronto”: para o jornalismo, o trabalho é finalizado ao ser publicado, para o pensamento de produto, o produto nunca está totalmente terminado; 2) a colaboração dentro das redações, promovendo trabalho conjunto ao invés da competitividade; 3) a necessidade de se aproximar da audiência para entender suas necessidades, o que choca com a ética jornalística de liberdade editorial; 4) a falta de priorização da experiência do utilizador por parte do jornalismo, junto a falta de personalização, com excesso de anúncios que atrapalham a jornada e não contribuem com o sucesso do produto; 5) a consideração do nicho de mercado para os medias especializados em uma estratégia B2B (*Business to Business – Empresa para Empresa*), se propondo a resolver problemas de empresas e não somente de

⁵ O JOTA é um jornal independente, criado por jornalistas especializados no acompanhamento jurídico e institucional do Brasil. Em 2019, conquistou o título de melhor startup de media digital do mundo.

indivíduos; 6) por fim, a imperatividade de novos modelos de negócio, uma vez que as formas de monetização convencionais podem ser insuficientes.

Portanto, o jornalismo teve que se render às novas regras das tecnologias digitais, incluindo os produtos digitais, com isso, uma série de adaptações foram necessárias. “Os gestores de produto se tornaram a nova contratação obrigatória para os editores” (Willens, 2018). De acordo com Gordon et al. (2020), originalmente o cargo de gestor de produto era comumente ocupado por profissionais do setor tecnológico com MBA ou formação em ciência da computação. No entanto, habilidades jornalísticas estão perfeitamente alinhadas com o trabalho de produto, pois jornalistas têm uma aptidão para identificar problemas intrigantes, conduzir entrevistas e contar histórias.

Assim como os termos “serviço” e “produto” frequentemente se misturam, os termos “projeto” e “produto” também podem ser facilmente confundidos. Ao nos aprofundarmos na compreensão de como se dá a criação de produtos no jornalismo, torna-se essencial distinguir os papéis desempenhados pelo gestor de produto e de projeto nas redações. Portanto, Kwong (2023), traz sua vivência como jornalista sobre o assunto no manual “Gestor de Projeto na Redação”. O autor esclarece que o gestor de produto é responsável por supervisionar equipas, abrangendo serviços e elementos criados para atender as necessidades dos clientes ao longo de todo ciclo de vida do produto - desde a concepção ao lançamento e manutenção. Em contrapartida, o gestor de projeto reúne equipas interdisciplinares em cada um de seus projetos, enquanto conciliam com as suas atividades diárias, geralmente com prazos menores.

Um projeto pode começar a se parecer muito com um produto em andamento se você e a equipe do projeto continuarem a fazer melhorias e, de outra forma, “manterem” o projeto simplesmente porque vocês foram a equipe que o criou originalmente (Kwong, 2023, p. 63).

Como aborda Kwong (2023), o gerenciamento de produtos se baseia na identificação e solução de problemas específicos enfrentados por um público-alvo definido. Nesse contexto, os gestores de produto montam uma equipa dedicada para colaborar a longo prazo. Certamente a equipa passará mais tempo na fase inicial de descoberta do produto para entender o problema do público do que qualquer outra. Os objetivos do produto também mudarão com o tempo, conforme a equipa for criando versões e for aprendendo mais sobre o problema e o público. No contexto do jornalismo, essa divisão entre as redações e outras partes do negócio deixa de existir, fazendo com que os gestores de produto olhem também para o lado comercial, visando as metas do negócio, diferentemente das metas editoriais que fazem parte da alçada dos gestores de projetos.

Costa (2022) relata que os produtos digitais têm se mostrado uma solução potencialmente valiosa para as empresas jornalísticas, que enfrentam o desafio de encontrar novas formas de gerar receita em um ambiente onde o público tende a resistir ao pagamento direto por informações online, dado o amplo acesso gratuito ao conteúdo. Essa transformação foi impulsionada pela transferência da receita da venda de conteúdo jornalístico dos media tradicionais para as grandes empresas de tecnologia, conhecidas como "big techs", que dominam plataformas online e redes sociais.

Diante deste cenário, as empresas jornalísticas precisaram reexaminar suas estratégias de monetização e explorar alternativas para manter sua rentabilidade (Costa, 2022). Portanto, na pesquisa empírica, procuramos aproveitar esses desafios para propor uma solução e aprofundar nossa compreensão na prática.

PARTE II: PESQUISA EMPÍRICA

4. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS

Seguindo para a parte da pesquisa empírica desta investigação, contamos com instrumentos metodológicos, incluindo, a realização de entrevistas semiestruturadas, a criação de um framework e simulações. A partir do enfoque de Gil (2002), a pesquisa científica é definida como um método lógico e organizado que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas propostos. O autor acrescenta ainda que a pesquisa se torna necessária quando há falta de informações adequadas para solucionar o problema ou quando as informações disponíveis estão em um estado de desorganização que impossibilita sua conexão adequada com a questão em pauta.

Neste sentido, na atual pesquisa, estudamos os fenômenos individualmente para em seguida organizá-los de forma conjunta. O objetivo principal foi compreender as definições de produto, Jornalismo Digital e Design de Serviço, bem como explorar suas relações. Mais precisamente, o estudo buscou analisar a aplicação do Design de Serviço como elemento inovador no contexto do produto jornalístico digital, considerando sua natureza multimídia. Por fim, todos os instrumentos metodológicos dispostos, contribuíram para enriquecer a pesquisa e fornecer uma compreensão teórico-prática.

4.1 Entrevista Semiestruturada

O formato de entrevista semiestruturada foi escolhido porque oferece flexibilidade, possibilitando que a entrevista seja conduzida como uma conversa e as perguntas possam ser feitas a partir de tópicos pré-estabelecidos no guião, enquanto também é possível incorporar perguntas adicionais durante a interação com o entrevistado (Miles & Gilbert, 2005).

A preferência pela utilização da entrevista semiestruturada em detrimento de outra é justificada pelo fato de que as informações obtidas dos entrevistados são embasadas em suas próprias experiências profissionais e, sendo assim, a semiestruturada faria melhor aproveitamento destes dados.

Isso resultou em uma coleta de dados qualitativos eficiente, proporcionando aos entrevistados a liberdade de expressar suas opiniões, experiências e perspectivas individuais. Dessa maneira, a entrevista semiestruturada desempenhou a função de fornecer uma estrutura básica para a condução das entrevistas. "Entrevistas semiestruturadas são ótimas para descobrir o porquê, em vez de quando ou quanto" (Miles & Gilbert, 2005, p. 66).

A importância da entrevista semiestruturada reside na sua capacidade de fornecer insights profundos e significativos sobre as experiências dos entrevistados. Ela permite que os participantes compartilhem suas percepções de forma mais espontânea, contribuindo para uma compreensão realista do fenômeno estudado.

Além disso, a flexibilidade do formato permite que o entrevistador se adapte ao contexto e ao estilo do entrevistado, estabelecendo uma conexão mais empática e construindo confiança, o que pode resultar em respostas mais autênticas e reveladoras.

De acordo com Miles e Gilbert (2005), participar de uma entrevista pode ser desconfortável e angustiante, mas a capacidade de ter uma conversa com o participante, fazer questionamentos adicionais e responder às suas dúvidas sobre a pesquisa, além de permitir interromper a entrevista a qualquer momento, proporciona um maior nível de confiança no processo.

4.1.1 Escolha dos Participantes e Pré-Produção

Para chegar aos entrevistados, foi realizado previamente um levantamento dos media com alcance nacional em Portugal. Em seguida, foram feitas buscas nas secções de fichas técnicas e equipas das empresas através dos sites. O propósito desta fase foi identificar cargos que estivessem relacionados a produtos digitais.

Posteriormente, essa busca foi aprofundada com a utilização de filtros no LinkedIn, como o nome da empresa e a função do profissional para facilitar a identificação. Alguns cargos, embora não possuam a designação explícita de produto em sua descrição, envolvem em suas responsabilidades o desenvolvimento ou gerenciamento de produtos digitais, o que se reflete nas experiências.

No total foram contactados sete profissionais na área, sendo três o número de entrevistados para esta investigação. Estes profissionais são responsáveis pelos produtos digitais que compõem os media portugueses. Curiosamente, durante a busca por especialistas, foi percebido uma dificuldade em encontrar jornalistas ocupando cargos relacionados aos produtos digitais nos media portugueses, enquanto profissionais das áreas de Tecnologia e do Design foram encontradas com mais facilidade.

O nosso primeiro entrevistado foi o Diogo Machado, responsável pela gestão dos produtos digitais do jornal ECO⁶. Com formação em Design Multimedia, o especialista possui ampla experiência em web design e atualmente se encontra na conclusão do mestrado em Gestão de Produtos Digitais pela Nuclio Digital School. Ele entrou no mercado jornalístico através do seu trabalho com design para sites de notícias, onde realizou também trabalhos de *front-end*. No

⁶ O ECO é um jornal online especializado em economia, vinculado ao grupo Swipe News e fundado no ano de 2016.

momento ele atua na parte estratégica dos eventos promovidos pelo portal SAPO⁷, onde otimiza processos e acompanha a jornada do cliente, além de gerenciar as assinaturas dos produtos digitais do jornal ECO, desenvolvendo campanhas e atendendo as demandas de lançamentos, problemas e melhorias dos produtos.

Na segunda entrevista, conversamos com Leo Xavier, diretor de produto do Observador⁸ com formação nas áreas da Tecnologia, Design e Comunicação. Há 10 anos fundou uma agência web, na qual produziu produtos e experiências digitais para empresas renomadas em Portugal. Neste processo, ele também fez parte de um projeto do jornal Público como consultor externo, em que acompanhou o processo estratégico de reformulação do site. Ao final deste projeto foi convidado pela equipa do Observador, ainda em fase embrionária, para colaborar na execução do projeto digital, mais precisamente do ponto de vista de design e tecnologia, também como consultor externo. A seguir, quando o Observador foi lançado em maio de 2014, Leo Xavier foi convidado para fazer parte da equipa.

Entrevistamos também João Pedro Pereira, jornalista do Público⁹, onde já experimentou vários cargos desde 2007 e onde se encontra na função de editor de newsletter e projetos digitais há mais de 1 ano. O profissional é responsável pelo portfólio de newsletter e por uma série de produtos digitais dentro do Público, trabalhando no lançamento de novas aplicações e funcionalidades do site.

⁷ O ECO é uma marca parceira do grupo SAPO, um provedor abrangente de produtos e serviços para a Internet, que atua como um concentrador de informações.

⁸ O Observador é um jornal nativo digital, que opera em diversas plataformas como rádio, revistas, e faz uso da sua página web junto às redes sociais para difusão de notícias.

⁹ O jornal Público, desde 1989, tem acompanhado de perto as mudanças tecnológicas e sociais. Embora seja um jornal diário com foco em temas gerais, como economia, tecnologia e media, o Público também oferece serviços periódicos e especializados em alguns de seus produtos.

Acompanhamos na Tabela 2 uma visão geral das experiências dos especialistas selecionados para as entrevistas.

Tabela 2

Experiência dos Especialistas

Especialista	Media	Cargo Atual	Tempo de Experiência	Área de Formação
Diogo Machado ¹⁰	ECO	Gestor de produto	20 anos	Design Multimedia
Leo Xavier ¹¹	Observador	Diretor de produto	22 anos	Tecnologia e Design
João Pedro Pereira ¹²	Público	Editor de newsletter e projetos digitais	17 anos	Jornalismo

As entrevistas realizadas neste estudo tiveram duração média de 45 minutos, todas conduzidas de forma remota. É importante ressaltar que os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos acadêmicos da pesquisa e consentiram à utilização das informações fornecidas. A sequência dos entrevistados apresentada neste trabalho foi organizada de acordo com a ordem das entrevistas realizadas.

¹⁰ Diogo Machado <https://www.linkedin.com/in/dmachado48/>

¹¹ Leo Xavier <https://www.linkedin.com/in/leonardoxavier/>

¹² João Pedro Pereira <https://www.linkedin.com/in/joão-pedro-pereira-b9ab321a3/>

Ao buscarmos compreender nas entrevistas semiestruturadas como é feita a gestão de produto digital em Portugal, em seus respectivos media, conseguimos obter respostas que, por meio da análise de conteúdo, revelaram os diferentes níveis de maturidade e modos de operação os quais os media adotam para a criação de seus produtos digitais. Para dar mais destaque a estes resultados, foram criadas tabelas com as perguntas e respostas, sintetizando os dados extraídos das entrevistas.

Cabe salientar que a entrevista semiestruturada é uma forma de diálogo, orientado de maneira natural, onde o uso do guião se faz fundamental. Conforme explica Lima (2006), na entrevista semiestruturada, o entrevistador usa o guião apenas para se basear nos temas, sem seguir uma sequência, e improvisar de acordo com as respostas obtidas. Já na estruturada, o guião é rígido, sendo bastante utilizado para a aplicação de questionários, exemplifica Lima. No caso desta pesquisa, o guião foi elaborado com sugestões de perguntas que permitissem adaptações ao longo da entrevista, tendo como principal objetivo garantir a cobertura de todos os temas, os quais foram organizados em clusters.

Os clusters foram implementados como uma forma de codificação para o guião, auxiliando desde a estruturação no momento da entrevista até a localização dos temas no momento de coleta de dados no material transcrito. Sendo assim, os clusters foram organizados da seguinte forma: a) Processo de Criação; b) Frameworks e Metodologias; c) Equipa; d) Pontos de Contato e Pontos de Falha; e) Melhorias; f) Tempo e custos; g) Jornalismo e Inovação.

a) Processo de Criação: O processo de criação de um produto digital pode variar de empresa para empresa, seja ela jornalística ou não. Algumas empresas adotam práticas mais definidas, enquanto outras ainda estão tentando implementar um processo eficiente. A intenção é observar como tem funcionado nas empresas dos entrevistados.

b) Frameworks e Metodologias: Durante o processo de criação dos produtos digitais, cada empresa tem a liberdade de escolher ferramentas, metodológicas e frameworks que sejam mais adequados ao seu negócio. Há casos em que as empresas optam por fazer uso deles e por isso é relevante identificar quais são, e há outros em que as empresas podem não sentir a necessidade de utilizá-los por alguma razão específica, e portanto, queremos compreender o motivo por trás desta escolha.

c) Equipa: No desenvolvimento de um produto digital vários talentos estão envolvidos. Além do papel crucial do gestor de produto, responsável por coordenar e interagir com todas as áreas, é fundamental a existência de uma equipa própria para os produtos digitais. Dependendo da empresa, é possível que o gestor de produto assuma múltiplas funções.

d) Pontos de Contato e Pontos de Falha: Durante a interação do utilizador com o produto via pontos de contato, é necessário ter meios para identificação de falhas. Portanto, pretendemos investigar se existem opções disponíveis e se sim quais são elas.

e) Melhorias: Neste tópico vamos explorar de que forma as empresas jornalísticas se atentam às melhorias de seus produtos. Mais especificamente, quais meios existem para tomar conhecimento da necessidade de melhorias, como: caixa de comentários, chatbots, inquéritos e testes de usabilidade.

f) Tempo e Custos: No que toca a viabilidade financeira, buscamos entender como são considerados os custos associados aos produtos para decidir avançar no lançamento ou não. Com base na experiência dos profissionais entrevistados, vamos ter uma ideia de como é feita a estimativa de valores e tempo para a criação de um produto ou se ao menos isso faz parte da discussão.

g) Jornalismo e Inovação: No contexto atual, a adaptação às inovações tem sido uma constante para a manutenção das empresas jornalísticas. Adaptação que vai além da simples presença no ambiente digital. Diante das rápidas transformações tecnológicas, é mais do que válido analisar o futuro próximo do jornalismo a partir de diferentes perspectivas. Ao considerar as respostas de profissionais com áreas de formações distintas, podemos visualizar melhor como o jornalismo está se comportando e quiçá antecipar as novidades e desafios que estão por vir.

Para a codificação das informações coletadas, foi escolhida a técnica da análise de conteúdo, "uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas" (Berelson, 1952, p. 13). "A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações" (Bardin, 1977, p. 31).

De acordo com Caregnato e Mutti (2005) enquanto a análise do discurso se concentra na compreensão dos sentidos que o sujeito manifesta através do seu discurso, a análise de conteúdo busca compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto, numa concepção transparente de linguagem. No sentido desta pesquisa, o propósito inicial das entrevistas semiestruturadas foi captar as experiências de profissionais a fim de perceber em suas falas a presença ou ausência de determinadas informações.

Numa análise de conteúdo existem fases que se dão em três passos: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos dados, que consiste na inferência e interpretação dos mesmos. Segundo Gil (2008), a fase de pré-análise é caracterizada pela organização e geralmente se inicia com os primeiros contatos com os documentos, com a leitura flutuante. Após essa etapa, procede-se à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise. "Na última etapa se faz a categorização, que consiste na classificação dos elementos

segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns. Portanto, a codificação e a categorização fazem parte da análise de conteúdo." (Caregnato & Mutti, 2005, p. 683)

O tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, por fim, objetivam tornar os dados válidos e significativos. Para tanto são utilizados procedimentos estatísticos que possibilitam estabelecer quadros, diagramas e figuras que sintetizam e põem em relevo as informações obtidas. À medida que as informações obtidas são confrontadas com informações já existentes, pode-se chegar a amplas generalizações, o que torna a análise de conteúdo um dos mais importantes instrumentos para a análise das comunicações de massa (Gil, 2008, p. 153).

A análise de conteúdo desempenha a função de "administração da prova". Isso significa que hipóteses formuladas na forma de questões ou afirmações provisórias são utilizadas como diretrizes e, por meio do método de análise sistemática, são verificadas para confirmar ou refutar tais hipóteses. Além da função heurística, onde a análise de conteúdo chega para enriquecer a tentativa exploratória e aumentar a propensão à descoberta (Bardin, 1977).

Na etapa de realização das entrevistas, optamos por utilizar um dispositivo móvel que nos permitiu a gravação do áudio durante as chamadas de vídeo. Posteriormente, para a transcrição das entrevistas, utilizamos o software Transkriptor, que auxiliou na seleção das respostas obtidas.

4.1.2 Resultados

Os resultados das entrevistas forneceram insights significativos sobre as estratégias, desafios e tendências do mercado, desempenhando um papel fundamental no fortalecimento da pesquisa nessa área e na concretização do conhecimento sobre o tema. Cada cluster representa uma abordagem, que contribuiu para a exploração aprofundada do material coletado, conforme vemos a seguir.

4.1.2.1 Processo de Criação. De acordo com Diogo Machado, há uma crescente conscientização de que os negócios precisam definir prioridades e estabelecer objetivos para

serem bem-sucedidos. O gestor de produto enfatizou a importância da análise e métricas para determinar o sucesso de funcionalidades e recursos implementados, mas apontou que não segue um processo em especial.

Por outro lado, Leo Xavier apresenta uma outra perspectiva, revelando a natureza reativa e ágil das empresas de notícias em comparação com empresas puramente tecnológicas. Ele explicou que, devido à necessidade de acompanhar o ciclo noticioso, o processo de direção e discussão de produtos é mais curto e adaptável. A equipa editorial adota uma abordagem mais informal, baseada em pesquisas de utilizadores, análise da concorrência e oportunidades estratégicas. O roadmap é tratado como uma lista de desejos em constante revisão, na qual as prioridades são ajustadas de acordo com as demandas e oportunidades. O diretor de produto destacou a natureza oportuna do jornalismo, onde agir rapidamente é essencial.

Por sua vez, João Pedro Pereira mostra uma abordagem baseada na metodologia Kaizen¹³ para o desenvolvimento de produtos digitais. O editor de newsletter e projetos digitais explicou que o processo começa com a concepção inicial do produto pela equipa de redação, seguida por apresentações e análises de custos e resultados esperados aos outros departamentos da empresa. Com base nessas avaliações, o produto avança ou não para o desenvolvimento, envolvendo equipas de TI (tecnologia de informação) e web design. A seguir na Tabela 3, podemos acompanhar o resumo das respostas dos especialistas sobre o processo de criação:

Tabela 3

Resultados para o Cluster Processo de Criação

¹³ Há três décadas, Masaaki Imai lançou o livro "KAIZEN: A chave para o sucesso competitivo do Japão", que trouxe o termo KAIZEN para o mundo ocidental. Desde então, essa filosofia tem sido adotada como uma estratégia competitiva de longo prazo por diversas organizações [Kizen, s.d].

Pergunta	Especialista	Resposta
Possui algum tipo de processo de criação?	Diogo Machado	Não.
	Leo Xavier	Sim.
	João Pedro Pereira	Sim.

4.1.2.2 Frameworks e Metodologias. Diogo Machado acredita que o seu media ainda não atingiu um estágio de maturidade em relação à implementação de um processo formal com frameworks ou uso de uma metodologia específica, embora o profissional reconheça a necessidade de avançar nessa direção. De acordo com Diogo Machado, é algo que deve ser implementado, mas deve-se ir conquistando.

Por sua vez, Leo Xavier explicou que a equipa utiliza ferramentas colaborativas e regras simples de priorização, considerando a complexidade e o impacto nos negócios de cada funcionalidade. Eles revisam continuamente a lista de prioridades para seguir o próximo passo. Além disso, possuem um framework mais complexo e formal, desenvolvido em conjunto com a FT Strategies¹⁴, que estabelece objetivos estratégicos de assinantes e os desdobram em ações prioritárias.

João Pedro Pereira relatou o uso de uma série de ferramentas, incluindo frameworks em algumas etapas do desenvolvimento de produtos, como a apresentação do projeto, definição de expectativas e objetivos, estimativa de custos, segmentação de tarefas e mapeamento de tempo e

¹⁴ A FT Strategies é uma renomada empresa de consultoria pertencente ao jornal Financial Times, direcionada para impulsionar o crescimento de seus clientes. A empresa fornece serviços desde aumentar a receita recorrente, criar uma cultura de relacionamento centrada no cliente até construir novos produtos e empreendimentos [FT Strategies, n.p].

recursos humanos. No entanto, não especificou uma metodologia ou framework de referência. Na Tabela 4 a seguir temos um apanhado de todas as respostas:

Tabela 4

Resultados para o Cluster Frameworks e Metodologias

Pergunta	Especialista	Resposta
Faz uso de frameworks, ferramentas, metodologias?	Diogo Machado	Não.
	Leo Xavier	Sim.
	João Pedro Pereira	Sim.

4.1.2.3 Equipa. Diogo Machado define-se como gestor de produtos. Também é responsável pela parte tecnológica e de design da página web do ECO, além de atender as demandas de suporte ao cliente. Os editores e a equipa comercial estão mais envolvidos na criação dos produtos.

Leo Xavier ocupa a posição de diretor de produto no Observador, exercendo liderança sobre equipas multidisciplinares nas áreas de engenharia, design, dados, marketing, suporte ao cliente e assinaturas. Com um quadro de 15 colaboradores, ele é responsável por supervisionar e coordenar o trabalho dessas equipas, a fim de promover a integração de conhecimentos e habilidades para o desenvolvimento e aprimoramento do produto.

João Pedro Pereira ocupa o cargo de editor de newsletter e projetos digitais. Mencionou que o jornal Público tem uma equipa de desenvolvimento web e uma equipa de design de produto

independentes, cada uma com o seu próprio diretor e competências específicas. Ambas respondem ao jornal como um todo, tanto em aspectos editoriais quanto não editoriais, e são acionadas pelo João Pedro quando necessárias. Ou seja, essas equipas mesmo sendo de departamentos distintos também trabalham em conjunto. Estima-se que cerca de 12 pessoas estão envolvidas. Abaixo, na Tabela 5, uma breve apresentação dos resultados sobre a equipa:

Tabela 5

Resultados para o Cluster Equipa

Pergunta	Especialista	Resposta
Quais são as áreas que compõem a equipa de produtos digitais?	Diogo Machado	Tecnologia, web design, suporte, editores e comercial.
	Leo Xavier	Engenharia, design de dados, marketing, suporte e assinaturas.
	João Pedro Pereira	Desenvolvimento web e design de produto.

4.1.2.4 Pontos de Contato e Pontos de Falha. Diogo Machado é responsável por lidar com todos os problemas relacionados à tecnologia. Mencionou que qualquer problema ou *bug* pode ser reportado pelos utilizadores diretamente para ele por email. Destacou que atualmente a sua equipa não possui uma ferramenta própria para lidar com os problemas técnicos que porventura afetem os produtos digitais.

Leo Xavier explicou que a identificação e reporte de problemas dependem do produto em questão, já que cada um possui canais diferentes. Os problemas identificados pelos utilizadores, podem ser reportados para o suporte ao cliente que oferece opções de chat, email e telefone. Então, após este primeiro contato com a equipa de suporte, o problema é encaminhado para que a equipa adequada possa resolver.

João Pedro Pereira mencionou que existem diversos pontos de contacto para os utilizadores. O mais formal é o *call center* de atendimento, que desempenha um papel crítico na empresa, além do email. Embora seja direcionado principalmente aos assinantes, o *call center* também lida com utilizadores para resolver problemas quanto ao uso dos produtos digitais. O profissional ressaltou que, muitas vezes, as dificuldades enfrentadas pelas pessoas não estão necessariamente relacionadas a *bugs*, mas sim à falta de compreensão sobre como realizar determinadas ações. Na Tabela 6 é possível perceber de forma abrangente as respostas dos entrevistados sobre os pontos de contato e de falha:

Tabela 6

Resultado para o Cluster Pontos de Contato e Pontos de Falha

Pergunta	Especialista	Resposta
Quais são os pontos de contato existentes para reportar problemas dos produtos digitais?	Diogo Machado	Email.
	Leo Xavier	Email, chat e telefone.

	João Pedro Pereira	Email e telefone.
--	-----------------------	----------------------

4.1.2.5 Melhorias. Diogo Machado explicou que utiliza o Google Analytics para acompanhar a jornada do utilizador de modo identificar como o público está a interagir com o produto. Outra estratégia de melhoria aplicada pelo especialista é o *social listening*, que consiste em acompanhar nas redes sociais, de forma espontânea e não estruturada, a opinião das pessoas sobre a empresa. O profissional não faz questionários ou pesquisas de satisfação do cliente. Salientou a importância de ouvir a verdade dos utilizadores para otimizar a experiência, mas afirmou que demanda uma equipa maior para atender às necessidades e estabelecer uma cultura de produto.

Leo Xavier mencionou que o Observador utiliza indicadores-chave de desempenho (KPIs)¹⁵ detalhados para identificar problemas. Além disso, realizam mapeamento de ecrã para entender como os leitores interagem com as seções do produto digital. Também conduzem pesquisas e questionários de feedback.

João Pedro Pereira explicou que o Público adota várias estratégias, incluindo a análise de métricas e a realização de pesquisas, questionários, tais quais outras empresas de tecnologia. A equipa de design de produto, uma das equipas mencionadas anteriormente, é responsável por conduzir pesquisas, tanto online quanto presenciais, como *focus group* para coletar opiniões sobre

¹⁵ KPIs são indicadores de desempenho que permitem às organizações a avaliação do desempenho dos negócios e determinar se estão alinhados com o plano estratégico (Bishop, 2018).

o jornal em geral ou sobre produtos específicos. Logo abaixo na Tabela 7 temos o resumo das respostas:

Tabela 7

Resultados para o Cluster Melhoria

Pergunta	Especialista	Resposta
De que maneira são analisadas as melhorias que precisam ser feitas no produto digital?	Diogo Machado	Google Analytics e social listening.
	Leo Xavier	KPIs, mapeamento de ecrã, pesquisas e questionários.
	João Pedro Pereira	Análise de métricas, pesquisas e questionários.

4.1.2.6 Tempo e Custos. No que se refere ao controle de tempo, custos e receitas, que refletem a expectativa de rendimento do produto a ser desenvolvido. Diogo Machado relatou que o cálculo feito na sua equipa é o balanço de custos. Portanto, não se faz um detalhamento individual de quanto custa o tempo das atividades desempenhadas pelos colaboradores envolvidos na criação do produto devido à complexidade das diferentes áreas envolvidas, como publicidade, eventos e assinaturas. No entanto, ressaltou a importância de compreender e analisar os investimentos para gerar retornos. O gestor de produto disse que o que consegue avaliar para saber se o trabalho está dando resultado financeiro são as métricas, que indicam a produtividade dos profissionais.

Leo Xavier afirmou que não faz nenhum cálculo. O diretor de produto declarou que junto a sua equipa estipula-se intuitivamente, de acordo com a experiência na criação de produtos, de quanto tempo acreditam ser necessário e usam esta noção como parte da discussão inicial. Como se trata de uma equipa relativamente pequena, segundo o mesmo, é possível ter uma noção rápida de custos para decidir o melhor caminho.

Na equipa de João Pedro Pereira é realizada uma análise de custos em conjunto com as equipas de tecnologia e web design, para assim chegarem a uma estimativa, que posteriormente é considerada para avançar com os projetos. O editor de newsletter e projetos digitais explicou que não sabe quanto custa o trabalho de cada colaborador por hora, mas tem conhecimento de quanto o trabalho de cada equipa custa ao longo do tempo. Na Tabela 8 percebemos de forma abrangente o posicionamento dos entrevistados.

Tabela 8

Resultado para o Cluster Tempo e Custos

Pergunta	Especialista	Resposta
A equipa calcula o tempo e investimento necessário para a criação dos produtos?	Diogo Machado	Não.
	Leo Xavier	Não.
	João Pedro Pereira	Não.

4.1.2.7 Jornalismo e Inovação. Em relação ao nível de abertura à inovação do jornalismo em Portugal, Diogo Machado expressou que a adaptação ao ambiente digital envolve uma mudança de mentalidade, onde os jornalistas devem considerar o aspecto comercial do negócio. Destacou a importância de analisar o desempenho das matérias e artigos, identificando o que funcionou melhor, realizando testes para melhorar a escrita e a otimização para motores de busca. O gestor de produto reforçou que é necessário equilibrar a estratégia de atrair cliques com a qualidade do conteúdo.

No ponto de vista de Leo Xavier, o Observador sempre teve uma vantagem competitiva por já ter nascido no digital, mas assim como outros grandes jornais em Portugal, Público e Expresso, já se adaptaram bem à realidade digital, superando a dependência do papel. No entanto, acredita que há muito a ser feito e que os jornais devem não apenas ser digitais, mas também adotar uma mentalidade digital em todos os aspectos. Leo enfatizou que existem muitas oportunidades para os jornais avançarem no cenário das assinaturas digitais e acrescentou que essa jornada de adaptação é contínua e desafiadora, devido à rápida evolução das tecnologias da informação.

Segundo João Pedro Pereira, houve um desafio significativo para os jornais e os meios de comunicação em geral durante os últimos 20 anos de massificação da internet e transição para o consumo digital. O editor de newsletter e projetos digitais observa que as redações jornalísticas se adaptaram mais rapidamente do que as áreas de negócio dos media digitais. As redações conseguiram utilizar as ferramentas disponíveis, estar presentes nas redes sociais e explorar os recursos como blogs e comentários nos sites. João exemplificou que inicialmente, houve o desafio da gratuidade e a busca por gerar receita por meio de publicidade. Já nos últimos anos,

houveram mais experimentações como a implementação de *paywalls*¹⁶. Mesmo hoje, embora haja casos de sucesso no ambiente digital, João acredita que a maior dificuldade para os meios de comunicação ainda é encontrar modelos de negócio viáveis. A seguir acompanhamos na Tabela 9 o resumo das respostas dadas pelos especialistas:

Tabela 9

Resultado para o Cluster Jornalismo e Inovação

Pergunta	Especialista	Resposta
Até que ponto o jornalismo em Portugal está aberto às inovações?	Diogo Machado	O jornalismo precisa se adaptar mais ao digital e aderir uma visão de negócio.
	Leo Xavier	Para além de ser digital, os jornais devem adotar uma mentalidade digital.
	João Pedro Pereira	O jornalismo tem se adaptado mais rapidamente do que as áreas de negócio.

¹⁶ Mais conhecido como *paywall* (muro de pagamento), são uma maneira de limitar o acesso a conteúdo específico, exigindo que os usuários paguem uma assinatura (Arrese, 2015).

4.2 Desenho de Proposta de Framework de Design de Serviço aplicado ao Produto

Jornalístico Digital

Ao explorarmos a importância do Design de Serviço, principalmente no âmbito da inovação nos media digitais, identificamos a necessidade de criar um framework teórico-prático com o objetivo de estabelecer uma estrutura visual de fácil manuseio que orientasse o processo de criação do produto jornalístico digital.

Neste sentido, propomos o Framework de Design de Serviço aplicado ao Produto Jornalístico Digital como uma estratégia que auxilia jornalistas e profissionais envolvidos na gestão do produto a criarem produtos jornalísticos digitais com direcionamento. A vantagem em utilizá-lo é que foi pensado para atender às demandas específicas do jornalismo, contemplando tanto a perspectiva dos media quanto do público. É importante salientar também que um framework não é fórmula mágica, mas uma oportunidade para refletir sobre o produto e o negócio.

A definição do que é o produto jornalístico digital para este Framework envolve seis critérios importantes: 1) a coerência na estética, incluindo elementos visíveis e invisíveis que implicam na fácil identificação do produto pelo público; 2) a periodicidade, que é a frequência que o produto se apresenta; 3) a segmentação quanto ao conteúdo, ou seja, o produto precisa ser especializado e customizado, diferenciando-se dos demais conteúdos do media; 4) o fato de não ser unilateral, pois o produto é moldado ao mesmo tempo que se constrói o relacionamento com o público; 5) as métricas estrategicamente selecionadas para mensurar o seu desempenho; 6) o aprimoramento constante após o lançamento.

Para este Framework o produto jornalístico digital é considerado um serviço que se utiliza das tecnologias digitais para disseminar informações em diversos formatos multimídia,

proporcionando uma experiência única aos utilizadores. Seu principal objetivo é oferecer uma solução para um problema específico. Sendo assim, o produto jornalístico digital não precisa ser complexo, com muitos recursos, desde que seja criado estrategicamente com base nas necessidades do público.

A responsabilidade da aplicação do Framework é do gestor de produto ou de cargo semelhante dentro da estrutura do media. No entanto, é fundamental incluir toda a equipa na discussão, pois a colaboração e o alinhamento multidisciplinar são essenciais para o sucesso do produto.

Para a implementação do Framework, é recomendado que o gestor de produto opte por um software de desenho vetorial. Se necessário, pode ser desenhado manualmente, desde que depois seja disponibilizado de forma online, pois é necessário que todas as atualizações dos modelos sejam documentadas, ajudando a criar um ficheiro para o acompanhamento do progresso pela equipa. É importante destacar que o Framework não é um modelo rígido e pode passar por alterações dentro das equipas. Para aplicá-lo da melhor forma, é importante saber o que funciona e o que não funciona para o media em questão.

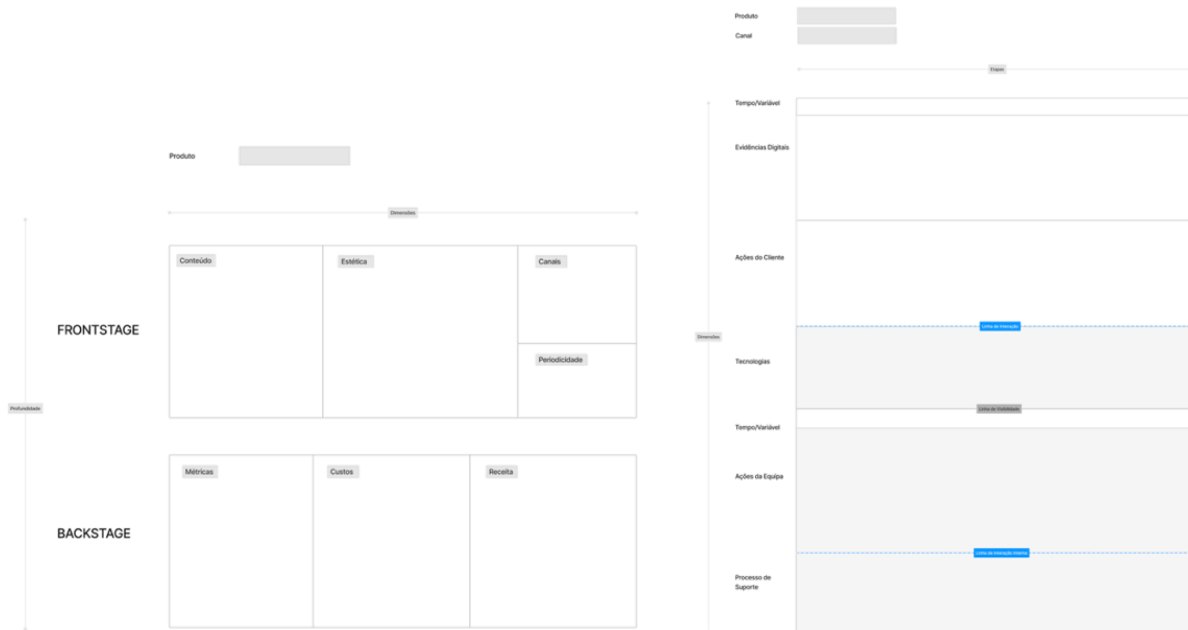
O Framework se divide em dois modelos teórico-práticos: Modelo I e Modelo II. Cada modelo se encaixa em etapas específicas do ciclo de desenvolvimento do produto digital. Estes representam, portanto, ferramentas de trabalho que auxiliam na gestão de produtos e devem ser integradas ao trabalho das equipas.

Os Modelos I e II (Figura 8) possuem um conjunto de dimensões que visam organizar as ideias e delinear o produto naquela etapa específica do seu ciclo de desenvolvimento. Se a equipa sentir a necessidade de não preencher algumas das dimensões, desde que funcione no processo de

criação, não há problema. O objetivo é que as dimensões ofereçam um direcionamento para o desenvolvimento do produto. As imagens a seguir apresentam os Modelos I e II:

Figura 8

Modelo I (à direita) e Modelo II (à esquerda)



Antes de avançar com a descrição do Modelo I e do Modelo II na próxima secção da presente investigação, cabe lembrar, como dito por Penin (2018), que o Design é um processo que envolve a visualização, comunicação e compartilhamento de ideias. A autora destaca que os designers desempenham um papel fundamental ao ajudar as pessoas a "verem" diferentes futuros por meio de visualizações. Essas visualizações não são apenas uma ferramenta de comunicação, mas também estabelecem uma conexão entre o mundo abstrato das ideias e o mundo tangível da construção e implementação (Penin, 2018, p. 149).

Partindo desta premissa apresentada por Penin, de que o design é uma poderosa ferramenta de comunicação e visualização, os modelos se revelam como estruturas visuais capazes de simplificar informações complexas por meio do design e organizar pensamentos subjetivos sobre o produto. Portanto, aquilo que antes era abstrato passa a ser mais concreto e visível.

Como aborda Lederman et al. (2015), o framework teórico, de modo geral, é responsável por elevar a validade e confiabilidade das medidas de coleta de dados adotadas na pesquisa. A falta de uma estrutura teórica é a principal razão que culmina na insuficiência de um manuscrito. Sendo assim, o framework teórico é capaz de justificar o esforço das pesquisas reunido em um único trabalho (Lederman et al., 2015). Ou seja, quando falamos de framework teórico, não estamos abrangendo somente a teoria.

De acordo com Lederman et al. (2015), há uma concepção errônea do que é um framework teórico. Acredita-se que um framework teórico só pode ser teoria, mas não necessariamente. Isso porque, geralmente, as pesquisas orientadas pela teoria seguem um caminho quantitativo daquilo que está se tentando validar da teoria em questão. Entretanto, pesquisas alinhadas com paradigmas qualitativos que estão tentando desenvolver uma teoria, teoria fundamentada ou pesquisa que se encaixa nas categorias de descrição também podem se enquadrar dentro de um framework teórico (Lederman et al., 2015).

Por essa razão, decidimos propor um framework teórico de aplicação prática, visando validar e fortalecer os conhecimentos adquiridos ao longo da pesquisa. Esta combinação da teoria com a prática proporciona uma base sólida para a investigação, permitindo não apenas a consolidação dos conceitos, mas também a verificação de sua eficácia no contexto real.

No que se refere aos modelos, Hartmann e Frigg (2020), exprimem que os modelos desempenham múltiplas funções cognitivas, o que contribui para sua relevância na ciência. Além disso, há sugestões de que os modelos são responsáveis por um novo estilo de raciocínio conhecido como "raciocínio baseado em modelos", onde as inferências são realizadas por meio da criação, manipulação, adaptação e avaliação de modelos.

Os modelos são de importância central em muitos contextos científicos. A centralidade de modelos como os modelos inflacionários na cosmologia, os modelos de circulação geral do clima global, o modelo de dupla hélice do DNA, os modelos evolutivos na biologia, os modelos baseados em agentes nas ciências sociais e os modelos de mercados de equilíbrio geral na seus respectivos domínios são alguns exemplos (Hartmann & Frigg, 2020, n.p).

Como relatam Hartmann e Frigg (2020), os modelos têm despertado interesse entre os filósofos, resultando em uma extensa literatura que abrange diversos aspectos da modelagem científica. Alguns desses tipos de modelos são os Idealizados e os Exploratórios, os quais os Modelos I e II se encaixam.

Os Modelos Idealizados, correspondem ao nosso Modelo I. Segundo Hartmann e Frigg (2020), os modelos idealizados envolvem a simplificação ou distorção intencional de fenômenos complexos, a fim de torná-los mais tratáveis e compreensíveis. Desta forma, ao reunirmos e sintetizarmos conceitos complexos de diferentes fenômenos, podemos definir o Modelo I como idealizado.

Já os chamados Modelos Exploratórios, por Hartmann e Frigg (2020), remetem ao nosso Modelo II. Os modelos exploratórios não são inicialmente propostos para obter informações sobre um sistema-alvo específico ou um fenômeno experimentalmente estabelecido. Em vez disso, os modelos exploratórios atuam como ponto de partida para investigações posteriores, nas quais o modelo é modificado e refinado. Esses modelos têm o potencial de fornecer evidências de princípio e sugerir explicações plausíveis. Justamente por ter este caráter adaptável, onde as

informações contidas não são verdades absolutas, é que consideramos o Modelo II um modelo exploratório.

4.2.1 Etapas para a aplicação dos Modelos I e II

De forma geral, os modelos, diagramas e processos, desdobram-se em etapas que podem ter diferentes nomenclaturas, embora, muitas delas compartilhem das mesmas características. A intenção é identificar essas etapas conforme essas características, buscando compreender onde os Modelos I e II se encaixam.

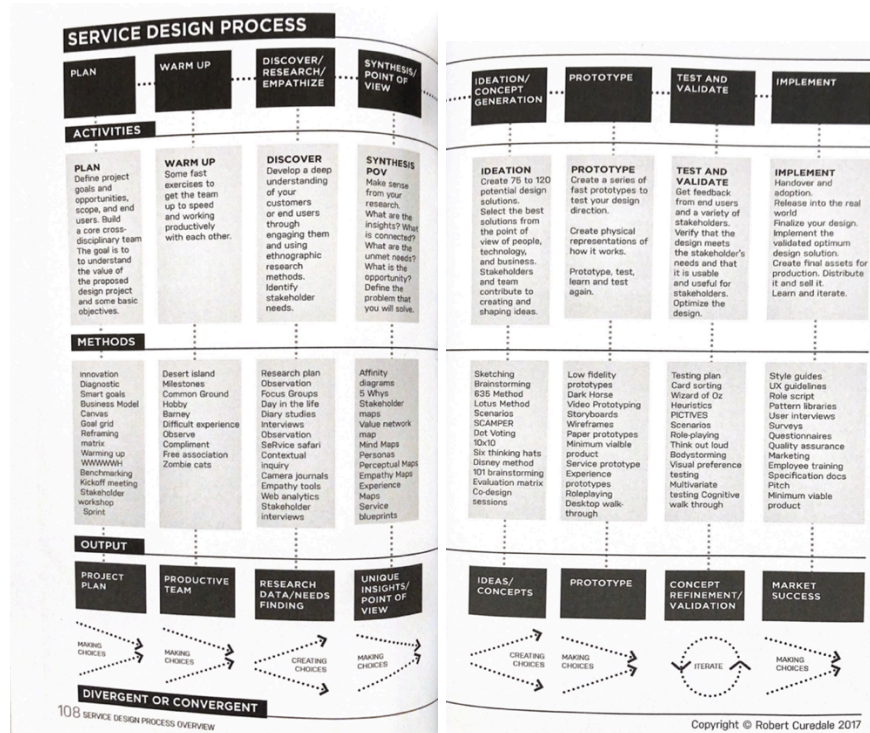
Muitos autores tentaram representar visualmente o processo de design. Os modelos de processos de design visual são representações recorrentes de elementos 'fundamentais' propostos, como etapas e tipos de pensamento e loops de feedback que ocorrem durante o processo de design. No entanto, cada um enfatiza aspectos diferentes e incorpora elementos de seu próprio contexto profissional ou acadêmico (Bravo & Bohemia, 2019, p. 3).

Dito isto, o Modelo I e o Modelo II do Framework podem ser aplicados dentro de etapas de processo de Design já consolidados, como o Processo de Design de Serviço de Curedale ou o Framework Diamante Duplo, desenvolvido pelo Conselho Britânico de Design.

No caso do processo de Design de Serviço de Curedale (2017), o autor estrutura um esquema dividido nas seguintes fases: Plano > Aquecimento > Descobrimento, Pesquisas e Empatia > Síntese e Ponto de Vista > Ideação e Geração de Conceito > Prototipagem > Teste e Validação > Implementação. As fases possuem funções específicas, acompanhadas de métodos que podem ser aplicados para atingir os objetivos desejados (Figura 9).

Figura 9

Processo do Design de Serviço



Nota. Curedale (2017, p.108).

Dentro do esquema de Curedale (2017), o Modelo I aplica-se à etapa de Síntese e Ponto de Vista (Pov), que se baseia em obter insights, perceber quais são as necessidades a serem atendidas, identificar a oportunidade e definir o problema que será resolvido. Já o Modelo II, aplica-se na etapa de Implementação, que tem a função de lançar o produto, aprender com ele, de modo a reavaliar todos os requisitos e melhorá-lo.

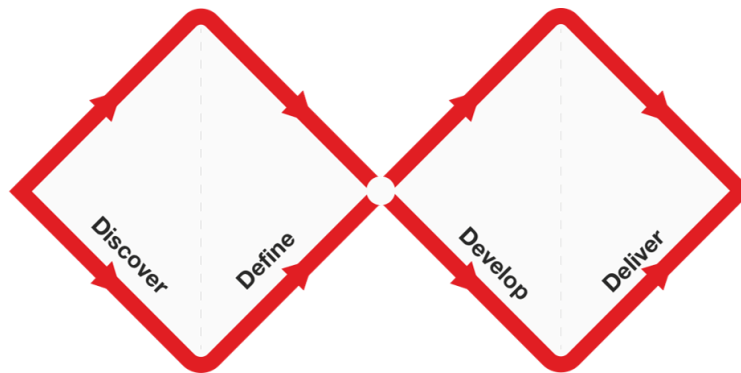
Por sua vez, o Framework do Diamante Duplo (Figura 10), criado pelo Design Council (Conselho de Design)¹⁷ em 2004, se origina de uma adaptação do conceito de divergência-convergência proposto pelo linguista húngaro-americano Bánáthy (1996). Este divide

¹⁷ O Conselho de Design é o consultor estratégico situado no Reino Unido, dedicado a todas as disciplinas de design [Design Council, s.d].

o processo de Design em quatro etapas: Descoberta > Definição > Desenvolvimento > Entrega. A seguir vemos o framework:

Figura 10

Framework para Inovação



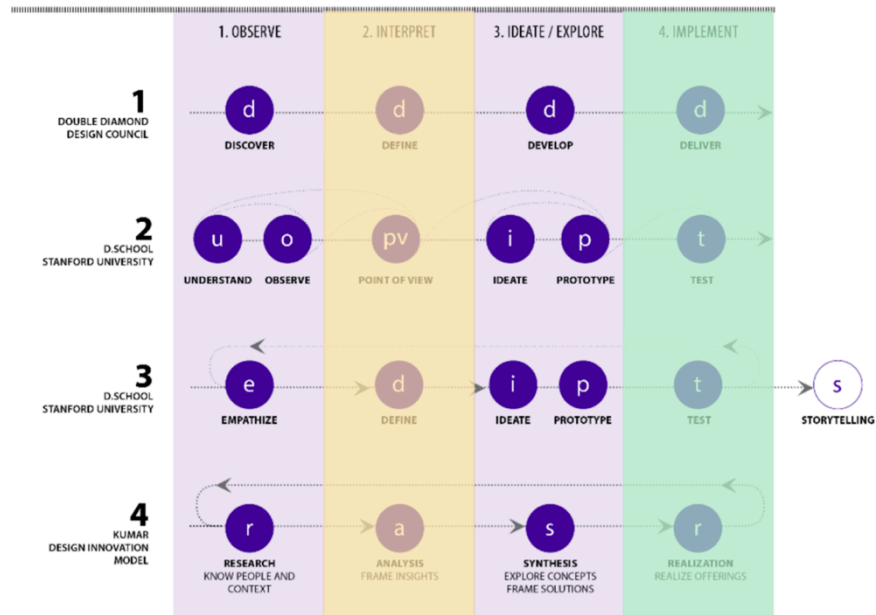
Nota. [Design Council] (2004, n.p).

Dentro deste esquema o Modelo I se aplica na etapa de Definição, onde há a análise das informações coletadas e a definição do problema ou oportunidade a ser trabalhada. No caso do Modelo II, se aplica na de Entrega, que trata da execução da solução escolhida e a avaliação dos resultados obtidos.

Em resumo, se utilizarmos a Representação Visual dos Processos de Design de Bravo e Bohemia (2019), conseguimos sintetizar diversos processos de Design. Portanto, situamos o Modelo I na etapa de Interpretação, identificada em amarelo, enquanto o Modelo II está na Implementação, marcada em verde. Isso nos leva à conclusão de que, independentemente do processo adotado, as etapas podem se alinhar com as de outros processos de Design. Na Figura 11 podemos visualizar tais etapas:

Figura 11

Lista de Modelos de Processo de Design



Nota. Bravo e Bohemia (2019, p.11). Adaptado (2023).

4.2.2 Modelo I: Etapa de Interpretação

Nesta parte iremos detalhar as dimensões presentes no Modelo I aplicado na etapa de Interpretação. Este modelo é do tipo idealizado, conforme descrito por Hartmann e Frigg (2020), isto significa que tem como objetivo simplificar fenômenos complexos. Logo, o Modelo I tem como propósito organizar as ideias, traçar as linhas que irão desenhar o produto e determinar o que é viável ou não nas etapas seguintes.

4.2.2.1 Estrutura Visual do Modelo I. A estrutura visual do Modelo I possui dois níveis: o de profundidade e o de dimensões. No nível de profundidade, no eixo vertical, temos o *Frontstage* e o *Backstage*, já no de dimensões, no eixo horizontal, contamos com: conteúdo;

estética; canais; periodicidade; métricas; custos; e receita. Na imagem abaixo (Figura 12) está representada a estrutura visual do Modelo I.

Figura 12

Modelo I



A estrutura visual do Modelo I tem como base os conceitos de *Frontstage* e *Backstage* do diagrama Blueprint, elaborado por Shostack (1982). Seguindo esses conceitos, no Modelo I o *Frontstage* representa a face visível e interativa do produto, onde os utilizadores têm contato direto com o conteúdo, a estética e os canais de distribuição, enquanto o *Backstage* engloba os bastidores, onde ocorre a análise das métricas e processos internos de gestão do produto como custos e receita. A seguir detalhamos cada uma dessas dimensões.

4.2.2.1.1 Conteúdo. As evidências são elementos que estão presentes entre estes pontos de contato. As evidências podem ser tangíveis, representadas por artefatos físicos e visíveis, ou por sinais intangíveis, como a reputação da empresa, a confiança transmitida ou a consistência na

prestação do serviço. No jornalismo, o conteúdo é a evidência principal, por isso a importância de dar espaço a esta dimensão no Modelo I.

O conteúdo é como uma ponte entre o media e o utilizador, uma forma de criar relacionamento com o público. Esta conexão pode acontecer de diversas maneiras, como por exemplo por meio da leitura de uma notícia na página web, ao clicar em uma hiperligação ou até na escolha de assinar pelo conteúdo. Tudo isso se dá devido à evidência intangível do conteúdo, que é capaz de estabelecer uma percepção de valor sobre o produto.

4.2.2.1.2 Estética. A Estética no Modelo I engloba um conjunto de percepções sobre o produto digital. Ela vai além do visual e representa o produto em todos os sentidos, muitas vezes através da visão, nos aproximando da objetividade, deixando-o mais tangível, perceptível, mas não só isso. A Estética não se restringe à imagem, se estende à maneira como o produto ou serviço é apresentado e percebido, desde o *feed* de postagens nas redes sociais, aos elementos associados, como recursos audiovisuais presentes e como eles são reconhecidos pelo público. A Estética abrange a identidade visual, a narrativa, o ritmo e a estrutura. Em um podcast, por exemplo, a estética não se resume à capa do episódio, mas a trilha sonora, a atmosfera, a textura, os efeitos sonoros, o tom de voz, dentre outros elementos.

A evidência do serviço está no centro da imagem, publicidade e promoção do serviço. As evidências devem ser cuidadosamente projetadas e gerenciadas como um serviço em si, pois são as evidências que fornecem as pistas e as confirmações (ou contradições) que o consumidor busca e precisa para formular uma "realidade" mental específica para o serviço (Shostack, 1982, p. 52-53).

Shostack (1977) destaca que “a imagem é um método de diferenciar e representar a diferenciação de uma entidade perante seu mercado-alvo” (Shostack, 1977, p. 77). A autora ainda reforça que a imagem não é o produto, nem o serviço. Em vez disso, a imagem possui um significado e impacto que transcendem essas definições. Quando comparamos com marketing de produtos, observamos

que ele muitas vezes aborda o mercado melhorando um objeto físico por meio de associações abstratas. Ou seja, como os produtos físicos estão para uma série de associações visuais, verbais e auditivas, com o serviço isso acontece de forma diferente, porque o serviço já é abstrato. Sendo assim, as representações do serviço parecem ser moldadas, na maioria das vezes, por tudo aquilo que o consumidor pode perceber por seus cinco sentidos - coisas tangíveis. Entretanto, o serviço continua sendo intangível e por isso é necessário apostar em pistas periféricas. São essas pistas tangíveis que vão criar a imagem do serviço na percepção do cliente antes de considerar usá-lo ou comprá-lo (Shostack, 1977).

Neste contexto, Penin (2018) ressalta a importância de áreas como design de interface, que leva o utilizador a seguir uma rota e tomar decisões intuitivamente, uma vez que nós seres humanos não somos naturalmente cognitivos e sim intuitivos. Para a autora, a estética vai além da camada superficial e aparente, é a maneira pela qual o cliente identifica e percebe o serviço ou produto. A estética tem a capacidade de atrair e engajar os clientes, transmitir credibilidade e organizar as informações de forma clara e acessível.

Portanto, considerando a importância do Design nos produtos e serviços, podemos afirmar que na dimensão Estética do Modelo I é de extrema relevância. Nessa dimensão, o gestor de produtos incluirá todos os elementos importantes que compõem o produto, caracterizando-o de forma única.

O jornalismo costuma se concentrar no conteúdo, entretanto, a mentalidade do produto emerge para dar mais espaço à forma também. A identidade visual dos sites de notícias importa tanto quanto a usabilidade e são capazes de colaborar no momento da experiência com a informação.

4.2.2.1.3 Canais.

Produtos, formatos e canais correm o risco de serem confundidos. Então, para evitar qualquer desentendimento, vamos definir bem a diferença entre cada um deles desde já. O canal é o meio pelo qual o produto é viabilizado, como no caso de um jornal online, podem ser o Wordpress, o Spotify ou Youtube.

O formato abrange a maneira como o conteúdo jornalístico é apresentado aos utilizadores por meio de diferentes elementos audiovisuais, recursos interativos e experiências, tratam-se, por exemplo, de podcasts, newsletters, infográficos, séries documentais e reportagens. O produto é o que abrange tanto os canais quanto os formatos e nele pode haver mais de um formato em múltiplos canais.

O produto, nesse contexto, é entendido como o resultado. Então, quando nos referimos ao produto, estamos falando da sua totalidade e não apenas de uma parte específica. A dimensão dos Canais representa uma parte desse todo e dentro dessa dimensão é possível detalhar e definir os formatos.

De acordo com Penin (2018), os canais de atendimento referem-se aos meios pelos quais os utilizadores podem acessar os pontos de contato de atendimento. Exemplos comuns de canais de atendimento incluem email, telefone, atendimento presencial, correio e aplicativos móveis. Enquanto os pontos de contato se referem a interações específicas, como uma ligação telefônica ou uma troca de emails.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2005), autores do Modelo de Negócio, a dimensão de Canais desempenha um papel crucial na comunicação e no alcance dos segmentos de clientes, visando entregar uma proposta de valor. Osterwalder e Pigneur completam que os canais de comunicação, distribuição e vendas são a interface entre a empresa e seus clientes, e representam os pontos de contato que influenciam diretamente a experiência do cliente.

A partir do Modelo de Negócio, como explicam Osterwalder e Pigneur (2005), os canais desempenham várias funções essenciais, incluindo o aumento da conscientização dos clientes sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa, auxiliando os clientes na avaliação da Proposta de Valor, permitindo a compra de produtos e serviços específicos.

Segundo Penin (2018), uma das dimensões principais para entregar um bom serviço é o meio pelo qual as interações acontecem. Tendo isto em vista, os Canais caracterizam uma dimensão indispensável, do ponto de vista de negócio e do Design de Serviço para os produtos jornalísticos digitais.

O Canal no Modelo I é essencial para determinar a experiência do utilizador com o produto, bem como o alcance dele. No caso do Produto jornalístico digital, a sua natureza *omnichannel* possibilita sua disponibilidade em vários canais simultaneamente. Isso requer uma seleção estratégica dos canais mais adequados, orientando as próximas dimensões.

4.2.2.1.4 Periodicidade. A periodicidade é a frequência pela qual o produto é disponibilizado, e sua consistência impacta diretamente na confiança do público. Dessa forma, compreendemos que estabelecer a periodicidade implica em definir um padrão constante, a fim de que o público seja capaz de reconhecê-lo. Essa previsibilidade são elementos que formam um bom serviço, construindo uma relação de fidelidade dos clientes com os produtos digitais. Além disso, essas informações auxiliam a equipa, permitindo direcionar os esforços de maneira mais assertiva.

Esta dimensão é complementar à de Canais, pois os produtos digitais precisam ser constantes em cada canal. Como Penin (2018) posiciona, as interações definem a qualidade do serviço, uma vez que os serviços são construídos com base em uma série de interações que ocorrem ao longo do tempo. Um bom serviço é consistente e um mau serviço é inconsistente e

contraditório. Quando existem diferentes canais envolvidos, o desafio da consistência se torna ainda maior. (Penin, 2018)

Por isso, na dimensão de Periodicidade, é recomendado que o gestor de produto estabeleça a quantidade de vezes que o produto será disponibilizado durante o ciclo de vida, seja por semana, mês ou ano, especificando o canal. Em suma, esta dimensão não apenas cria uma referência para o público, mas também para a equipa.

No jornalismo, estamos familiarizados com a noção de periodicidade desde a era pré-digital, acompanhando a programação da televisão ou aguardando pela publicação do jornal. No ambiente digital, não há dias, horários, grades ou numerações de páginas fixas, mas proporcionar ao público uma noção clara de quantas vezes e quando o produto será disponibilizado ajuda a criar uma experiência mais consistente e envolvente. Essa previsibilidade ajuda a estabelecer uma conexão com o público, permitindo que eles saibam quando esperar novos conteúdos e, assim, se engajem de forma mais contínua com o produto.

4.2.2.1.5 Métricas.

Métricas são indicadores quantitativos ou qualitativos utilizados para mensurar o desempenho e o impacto de um produto ou serviço. No ambiente digital, temos esta capacidade de medir com precisão tudo que é publicado. Atualmente existem imensas possibilidades, por isso encontrar as métricas corretas, conectadas com os objetivos do negócio é o ponto-chave para o sucesso do produto.

A dimensão de Métricas utilizou como referência a Métrica Estrela Guia (North Star Metric - NSM), desenvolvida por Ellis (2017). A NSM é uma estratégia de crescimento originada nos últimos anos em empresas do Vale do Silício. A NSM é uma métrica que reflete o valor principal oferecido aos clientes por um determinado produto ou serviço. Por exemplo, no caso do

Airbnb, a NSM é a quantidade de noites reservadas, enquanto no Facebook é o número de utilizadores ativos diariamente e no Spotify são os minutos ouvidos.

Para seleccionar as métricas adequadas no Modelo I, é preciso, em primeiro lugar, alinhá-las aos objetivos de negócio e às necessidades dos utilizadores, garantindo que sejam úteis e estratégicas. Monitorar regularmente essas métricas e realizar análises para interpretar os dados são práticas essenciais. Ao fazer isso, torna-se mais fácil identificar áreas de melhoria e possibilita a realização dos ajustes necessários para o produto.

A capacidade de mensuração possibilita a tomada de decisões fundadas em números concretos. Portanto, as métricas no Jornalismo Digital são indispensáveis para acompanhar o engajamento da audiência e avaliar o alcance das informações, junto à eficácia das decisões adotadas.

4.2.2.1.6 Custos.

A dimensão de Custos diz respeito à estimativa de investimento necessário para criação do produto digital. Nela, busca-se pontuar todas as despesas relacionadas ao produto, abrangendo desde os recursos utilizados até o trabalho da equipa. Ter uma organização de custos ajuda o negócio a controlar o que está sendo investido e a perceber em que momento eles deixam de ser vantajosos, evidenciando a necessidade de otimização dos processos.

A aplicação de conceitos do Blueprint no Modelo I nos permite compreender a relevância de discutir os custos no desenvolvimento de um produto ou serviço. Sendo assim, a dimensão de Custos no Modelo I ressalta a importância de otimizar os processos e garantir eficiência na prestação do serviço, a fim de preservar a rentabilidade do negócio.

Enquanto isso, Osterwalder e Pigneur (2005) abordam que a estrutura de custos no modelo de negócio refere-se a todos os custos envolvidos na operação. Esse bloco de construção

descreve os custos mais significativos incorridos durante a execução de um determinado modelo de negócios bem como na dimensão de Custos no Modelo I. A criação e entrega de valor, a manutenção do relacionamento com o cliente e a geração de receita estão todos associados aos custos (Osterwalder & Pigneur, 2005).

No âmbito jornalístico, a discussão financeira muitas vezes é deixada a cargo do setor comercial. No entanto, quando o gestor de produto está planeando um produto e liderando equipas, é de extrema importância ter uma noção clara do investimento disponível para direcionar os esforços. Embora esta discussão possa não ser relevante para toda a equipa, o gestor de produto deve estar envolvido.

Para preencher a dimensão de Custos de forma adequada no Modelo I, é preciso pensar em cada caso. Em caso de equipas pequenas, o gestor de produto pode considerar o tempo demandado de cada profissional na realização das atividades, quantificando-as por hora, semana ou mês. Já em equipas maiores, indica-se que o gestor de produto discrimine o valor total do trabalho de desenvolvimento do produto por equipa. A ideia é obter uma visão geral dos gastos, auxiliando na compreensão do orçamento e destinação de recursos de forma mais precisa e estratégica.

4.2.2.1.7 Receita.

As dimensões de Custos e Receita estão intrinsecamente ligadas, já que uma afeta a outra. Isso significa que qualquer informação alterada, especialmente no Custo, precisa ser atualizada na Receita. A Receita é o alinhamento entre os Custos envolvidos na criação do produto digital e os objetivos de negócio, que podem incluir metas de faturamento a serem alcançadas com o produto.

Conforme destacado por Osterwalder e Pigneur (2005), a Receita, nesse quesito, está relacionada à identificação e compreensão do valor que o produto proporciona aos clientes e como eles estão dispostos a pagar por esse valor. Shostack (1984) destaca no Blueprint, todos os passos do processo de serviço, sendo um deles a análise de rentabilidade, em que considera-se o tempo de espera entre o tempo de execução padrão aceitável para os clientes.

Na realidade do jornalismo, a definição de receita ao final do Modelo I é decisória, se baseando em todas as outras dimensões prévias para determinar o valor que pode ser cobrado pelo produto jornalístico. Isso abrange avaliar métodos de captação, como assinaturas, patrocínios, *paywall*, publicidade e participações pagas, por exemplo. Afinal, todas essas escolhas refletem na percepção de valor do produto e conseqüentemente no preço e a forma como ele é cobrado.

4.2.3 Modelo II: Etapa de Implementação

O Modelo II está inserido na fase de Implementação e adota uma abordagem exploratória, servindo como ponto de partida para futuros estudos e suscetível a modificações para aprimoramentos, conforme delineado anteriormente por Hartmann e Frigg (2020).

A partir deste ponto, vamos nos aprofundar nas dimensões que compõem o Modelo II, integrantes da etapa final do processo de criação do produto digital. Dentro deste contexto, o Modelo II é fundamentado na estrutura do Blueprint, que se concentra na exploração de questões relacionadas à criação e gestão de um serviço (Shostack, 1984, n.p).

4.2.3.1 Blueprint Versus Modelo II. A escolha do Blueprint como referência para o Modelo II é motivada pela busca da adaptação dos processos de inovação do produto digital à realidade do jornalismo. Como destacado por Shostack (1982), o Blueprint de Serviço tem a

capacidade de fornecer descrições visuais e quantitativas dos elementos de serviço, sendo mais precisa do que definições verbais e menos sujeita a interpretação ou má interpretação.

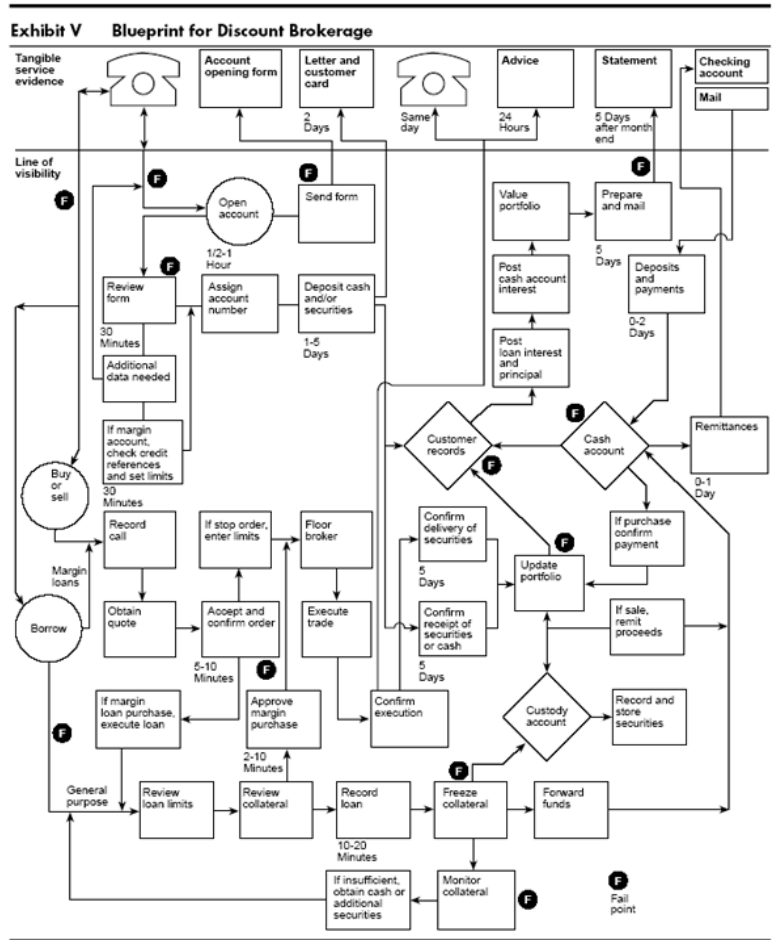
O Blueprint de Serviço é composto por uma matriz baseada no tempo. O eixo horizontal funciona como uma linha do tempo mostrando as ações em sequência do serviço que vão acontecendo ao longo do processo. Já o eixo vertical captura as interações entre utilizadores + funcionários + a equipa de linha de frente + as operações de bastidores, quebrando entre partes de frente e de trás de uma prestação de serviço (Penin, 2018, p. 58).

A estrutura original do Blueprint segue uma sequência vertical, de cima para baixo, começando com Evidências Tangíveis do serviço, passando pelas Ações do Cliente e Linha de Interação. Esses componentes se dividem entre o *Frontstage*, englobando interações diretas com funcionários e a Linha de Visibilidade, além do *Backstage*, que abrange ações não visíveis aos clientes.

Essa representação visual (Figura 13) das etapas de serviço é ligada por setas indicando a ordem das atividades, os círculos são os elementos do serviço e as caixas são os produtos. O tempo total aceitável de execução é exibido abaixo, demonstrando o máximo de atraso tolerado pelo cliente. Os pontos pretos com a letra "F" assinalam os pontos de falha que podem gerar mais atrasos, enquanto a Linha de Visibilidade separa o que é visível ao cliente da parte interna, com toda operação por trás para que o serviço aconteça. Na figura abaixo é possível ter uma visão do Blueprint original aplicado:

Figura 13

Blueprint Original Aplicado ao Serviço de Corretora de Descontos

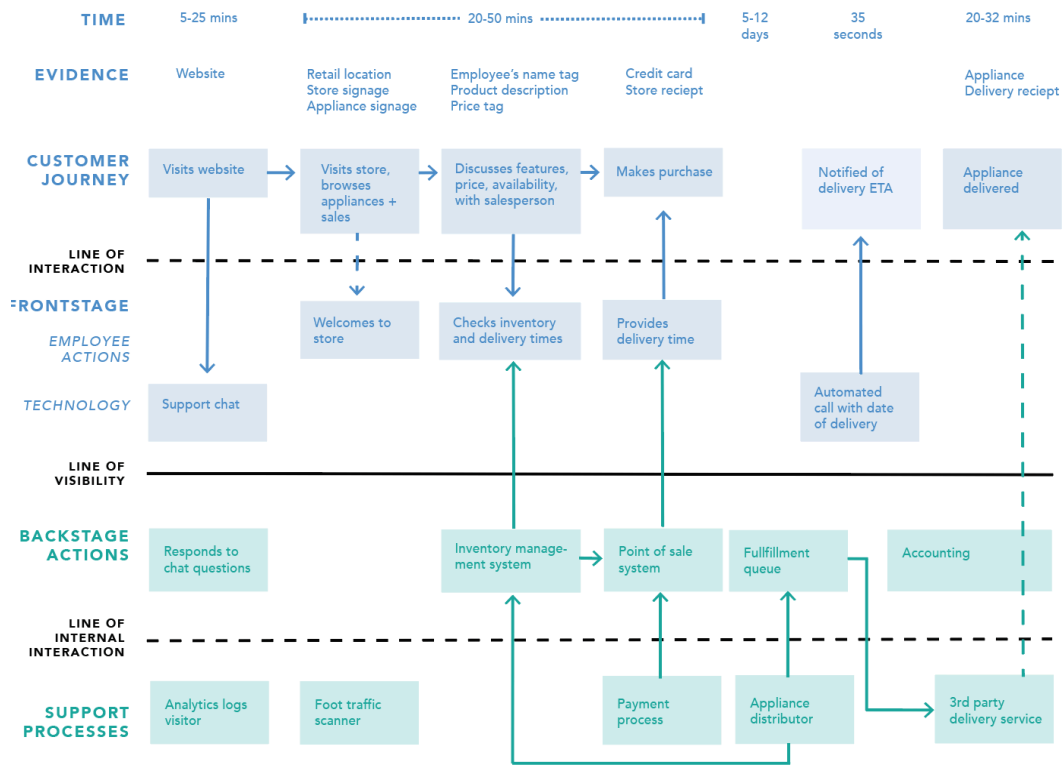


Nota. Shostack (1984, n.p).

Em uma versão atualizada do Blueprint, destacamos alguns detalhes como a abrangência das Evidências, não mais limitadas as físicas, e a adição do campo de Tecnologia. Como podemos conferir na figura a seguir:

Figura 14

Blueprint Aplicado ao Serviço de Varejista de Eletrodomésticos



Nota. Gibbons [Nielsen Norman Group] (2017, n.p).

Fazendo uma comparação, podemos notar que o Blueprint foi criado prioritariamente para atender as demandas do mundo físico, já as versões atualizadas têm trazido para o contexto do digital. Independente disso, essas adaptações não contemplam por inteiro as especificidades do produto jornalístico e, portanto, aproveitamos esta oportunidade para reformulá-lo no Modelo II.

Sendo assim, no Modelo II contamos com duas particularidades essenciais; a incorporação de duas dimensões de Tempo, isso porque os produtos não são consumidos simultaneamente ao desenvolvimento do produto jornalístico; e as mudanças das Ações da Equipa para baixo da Linha de Visibilidade, uma vez que as equipas não interagem diretamente com os utilizadores, mas por intermédio da Tecnologia.

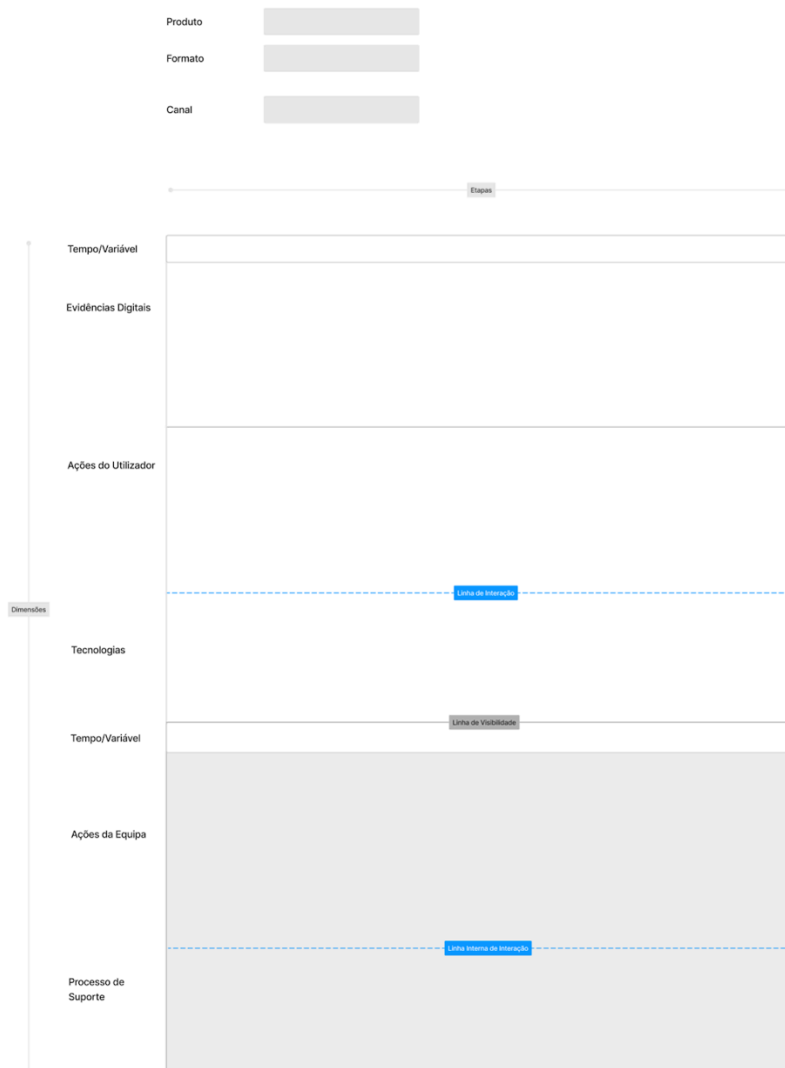
De modo geral, o Modelo II foi projetado para ser atualizado conforme o produto evolui. Ele compreende informações que podem ser modificadas com base no feedback do público, testes de usabilidade, colaboração entre equipas e lançamento de novos recursos. A seguir iremos explorar cada dimensão presente no Modelo II.

4.2.3.2 Estrutura Visual do Modelo II. O Modelo II é uma estrutura visual que acompanha a etapa de Implementação e tem como objetivo validar as ideias propostas na fase de Interpretação do Modelo I. Entretanto, diferentemente do Modelo I, que representa uma definição mais estática do produto, o Modelo II é um processo dinâmico e em constante evolução. Este modelo pode ser aplicado com a função de acompanhar durante e pós lançamento do produto ou até mesmo de simular para lançamentos futuros.

No Modelo II, iniciamos com a dimensão de Tempo e sua respectiva variável, seja de segundos, minutos, horas, dias ou semanas. Logo após, temos as Evidências Digitais, seguidas pelas Ações do Utilizador e a Linha de Interação, separando da dimensão Tecnologia. Em sequência, apresentamos novamente a componente de Tempo com suas variáveis, considerando que o que ocorre acima da Linha de Visibilidade não acontece simultaneamente ao que ocorre abaixo dela. A próxima seção apresenta as Ações da Equipa, oferecendo uma visão geral das atividades realizadas pelo time. Além disso, utilizamos a Linha Interna de Interação, que atua como uma divisória em relação ao Processo de Suporte e este tem a possibilidade de interagir interna e externamente. Visualizar a estrutura do Modelo I na figura abaixo:

Figura 15

Modelo II (2023) Baseado em Gibbons (2017)



4.2.3.2.1 Produto e Canal. Esta é uma área de identificação para destacar o nome do produto e o canal pelo qual o modelo está sendo desenhado. Ter essa definição significa otimizar a gestão dos produtos, especialmente no contexto do jornalismo, onde vários produtos são lançados simultaneamente em canais distintos. Em suma, cada canal do produto terá sua própria versão do Modelo II, enquanto no Modelo I serve para o produto como um todo.

Cada produto ocupa um espaço em uma ou mais plataformas digitais e existem vários canais disponíveis para acessar este produto. Dentro de cada canal, pode haver diferentes

possibilidades de interação ou navegação, que são os pontos de contato. Gibbons (2018) afirma que cada Blueprint possui uma jornada específica do cliente.

Se os mapas de jornada são os filhos dos mapas de experiência, Blueprint de serviço são os netos. Eles visualizam os relacionamentos entre diferentes componentes de serviço (como pessoas ou processos) em vários pontos de contato em uma jornada específica do cliente (Gibbons, 2018).

O fato do Modelo II ser omnichannel como o Blueprint de Serviço, reforça ainda mais a necessidade de elaborar um modelo para cada canal. Essa abordagem é necessária devido à presença de múltiplos pontos de contato dentro de um único canal. O Modelo II indica também a existência desses canais adicionais, embora não detalhe a jornada individual de cada um dentro do canal principal.

4.2.3.2.2 Fases. O termo "fases" foi escolhido para representar o eixo horizontal no Modelo II pois denomina os momentos ao longo do processo de experiência do cliente. Neste Modelo, como já abordado, o termo "etapas" refere-se às etapas gerais envolvidas na criação do Produto, como a etapa de Interpretação do Modelo I e a etapa de Implementação do Modelo II e neste momento, a dimensão Fases diz respeito ao eixo horizontal do Modelo II, onde detalhando a sequência de ações do utilizador ou da equipa.

4.2.3.2.3 Tempo. O Tempo existe como a dimensão primordial no Modelo II, abrangendo tanto o período de criação do produto quanto a duração do seu consumo durante a jornada. O Tempo é representado em duas instâncias no Modelo II, acima e abaixo da Linha de Visibilidade. Detalhar as variáveis temporais, como distribuição ao longo do dia ou da semana, é crucial para distingui-los, pois eles não acontecem em conjunto.

Segundo a abordagem de Shostack (1984), todos os serviços são dependentes do tempo, que comumente é o fator determinante de custos. Assim, é recomendado que o projetista

estabeleça um tempo de execução padrão. É importante ressaltar que, como um projeto, o mesmo deve ser flexível o suficiente para permitir variações no tempo de execução em diferentes condições de trabalho. A quantidade de flexibilidade necessária no prazo dependerá da complexidade da entrega (Shostack, 1984, n.p).

4.2.3.2.4 Evidências Digitais. Expandimos o conceito de evidências por Shostack (1982) para Evidências Digitais. Esta dimensão reflete onde o utilizador se encontra e o que ele percebe ao longo da jornada até chegar ao produto. A dimensão de Evidências Digitais comporta os elementos que o utilizador tem contato no momento da interação como a estética do produto, o conteúdo, a periodicidade e os canais nos quais estão disponíveis. Ao considerar as Evidências Digitais na jornada do utilizador, podemos compreender melhor como ocorrem as interações, permitindo aperfeiçoar a experiência com o produto.

De acordo com Shostack (1982), o design de um serviço deve incorporar a orquestração de evidências tangíveis, ou seja, tudo aquilo que o consumidor utiliza para verificar a eficácia do serviço. A configuração do serviço inclui esquemas de cores, publicidade, materiais impressos ou gráficos (Shostack 1984).

No caso das Evidências Digitais no jornalismo seriam os botões de funcionamento, o layout, o espaço dos anúncios, a posição das seções, a acessibilidade ao suporte. No Modelo II, a dimensão de Evidência Digital assume um papel extremamente importante para a percepção do utilizador sobre o produto.

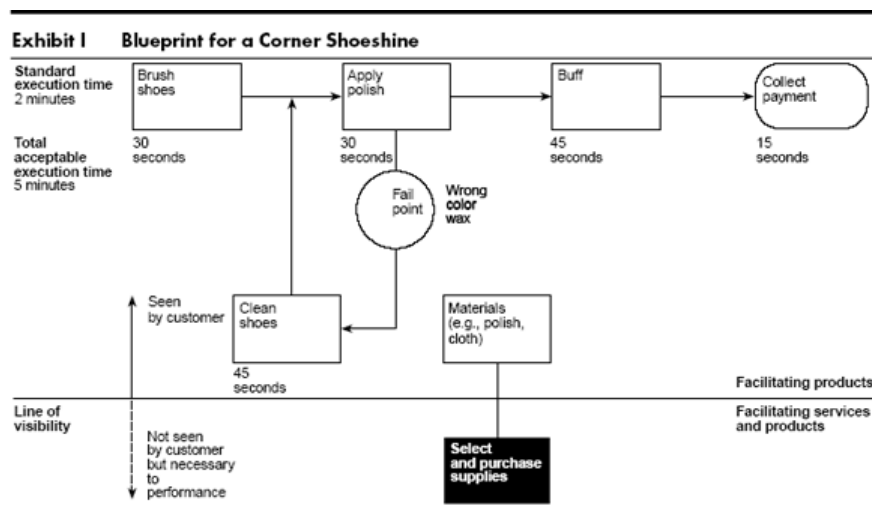
4.2.3.2.5 Ações do Utilizador. As Ações do Utilizador são as atividades realizadas durante a interação com o produto digital, como navegar, clicar e buscar palavras-chave. Essas ações podem ser rastreadas para entender o comportamento do utilizador e melhorar a

experiência. Por meio do mapeamento da jornada, os profissionais podem identificar os diferentes pontos de contato e isolar pontos de falha.

O Blueprint e o Mapa de Jornada estão estreitamente relacionados. Podemos observar (Figura 16) como o serviço é descrito em fases e devidamente cronometrado. Cada ação do serviço possui um tempo estimado para ser concluída. No entanto, quando ocorre uma falha no meio dessa jornada, é necessário adicionar tempo extra para corrigir o erro. Essa correção acarreta em custos adicionais de material e tempo. É por isso que se torna fundamental visualizar a jornada ao interagir com o produto ou serviço, como ilustrado na figura abaixo:

Figura 16

Blueprint Aplicado ao Serviço de Sapateiro



Nota. Lynn Shostack (1984, n.p).

Conforme Gibbons (2018) salienta, a jornada do cliente representa a perspectiva do utilizador, enquanto o Blueprint aborda a perspectiva de negócio. Dessa forma, a combinação dessas duas abordagens, juntamente com a adaptação da estrutura e reordenação das dimensões, temos o Modelo II.

O mapeamento da jornada do utilizador no Jornalismo Digital é determinante para criar uma experiência diferenciada, considerando o cenário de intensa competição pela atenção do público no digital. Identificar os pontos de contato desde a descoberta até o consumo de conteúdo possibilita oferecer um serviço mais personalizado, analisando o comportamento dos leitores e suas preferências para direcionar a produção de conteúdo e melhorar a usabilidade do mesmo.

No Modelo II este mapeamento da jornada do cliente é fundamental, uma vez que o produto digital depende da experiência e interação do utilizador com o produto. É por meio do mapeamento da jornada que conseguimos identificar pontos de contato e oportunidades de melhoria ao longo da experiência do utilizador, o que é essencial para garantir o sucesso do produto digital. Entretanto, um único canal pode abrigar diversas possíveis trajetórias.

4.2.3.2.6 Linha de Interação e Tecnologia. A linha de interação é o elo entre o cliente e a empresa, podendo ocorrer por meio de interações presenciais face a face ou por meio de tecnologia humano-máquina, como é o caso dos produtos jornalísticos digitais. A tecnologia desempenha um papel fundamental na interação do produto digital, envolvendo uma variedade de elementos, como plataformas, softwares, hardware, servidores e redes.

O Blueprint foi desenvolvido a princípio para serviços que contavam com interações presenciais, mesmo sendo experiências intangíveis e imateriais. Com a digitalização, muitos serviços que anteriormente exigiam interação física entre pessoas passaram a ser inteiramente intermediados por tecnologia, descartando a necessidade da interação em tempo real.

No jornalismo essa responsabilidade de interação e relacionamento costuma ser atribuída ao setor comercial ou de suporte. Portanto, a estrutura operacional do jornalismo não se alinha a do Blueprint, porque o serviço jornalístico não é baseado em uma equipa de *Frontstage* composta por indivíduos e sim em tecnologias que atuam como intermediárias dessa relação.

4.2.3.2.7 Ações da Equipa. As ações da equipa consistem em um conjunto de atividades que ocorrem internamente. Essas ações, em sequência, são delineadas ao longo de uma linha do tempo que é especificamente definida. A descrição concisa dessas ações, proporciona uma visão ampla das várias fases e capacita o gestor de produto a efetivamente coordenar equipas.

De acordo com Shostack (1982), embora alguns elementos do processo de serviço sejam visíveis ao consumidor, existem certos processos e atividades que não fazem parte da interação direta com o cliente, mas desempenham um papel essencial nos bastidores. Esses processos, como a compra de insumos, por exemplo, são considerados "subserviços" e ocorrem abaixo da "linha de visibilidade" do serviço. Embora possam passar despercebidos pelos clientes, essas atividades de backoffice desempenham um papel significativo na qualidade e entrega do serviço. Ou seja, é importante ficar atento a partes do serviço que o consumidor não vê, porque apesar de invisíveis, quando modificados alteram a forma como os consumidores percebem o serviço.

4.2.3.2.8 Linha Interna de Interação e Processos de Suporte. Linha Interna de Interação refere-se à parte do serviço que não é visível para o utilizador, mas que possibilita o contato por meio da tecnologia. Um exemplo disso é o Processo de Suporte, que envolve interações internas entre os utilizadores e a equipa para resolver um problema do serviço. O Processo de Suporte é uma dimensão interna, porém que não se limita apenas aos bastidores, o que justifica a presença da Linha Interna de Interação.

4.2.3.2.9 Pontos de Falha. Os Pontos de Falha são sinais que indicam que algo ao longo da jornada do utilizador não ocorreu de forma esperada. A utilidade desses pontos reside na detecção de problemas com o produto, possibilitando ajustes e aprimoramentos. Esses pontos podem ser identificados quando o suporte é contactado ou por meio do rastreamento das atividades no site, interações com chatbots e feedback em caixas de comentários por exemplo.

Além disso, é possível detectar pontos de falha na fase de simulação, onde se procura antecipar o desempenho do produto antes do seu lançamento. Segundo Shostack (1984), quando estamos desenvolvendo um produto ou serviço, é importante saber onde podem surgir problemas ou erros ao longo do caminho e, além disso, projetar processos de forma que esses erros sejam minimizados ou evitados.

4.3 Simulações

Desde seus primórdios, a simulação tem estado ligada aos domínios da ciência da computação, matemática e economia, mas como Shannon (1977) destaca, mesmo assim o processo de modelagem e experimentação de simulação segue como uma arte intuitiva.

Conforme o próprio autor, a combinação entre fundamentos técnicos e sensibilidade intuitiva é o que confere à simulação um papel de destaque na compreensão e otimização de cenários complexos. Desta maneira, é evidente que a simulação trouxe uma onda de inovação para as ciências sociais, incorporando sua perspectiva analítica, enquanto a ciência social, por outro lado, trouxe uma abordagem humanizada para o campo das simulações.

Na década de 1970, os computadores revolucionaram a análise de dados quantitativos nas ciências sociais. Na década de 1990, a análise de dados qualitativos assistida por computador mudou fundamentalmente a prática da pesquisa qualitativa. No entanto, esses avanços não esgotam o valor dos computadores nas ciências sociais. A mais recente incursão do poder do computador nas ciências sociais é para dar suporte à modelagem computacional: desenvolver simulações de processos sociais (Gilbert, 1999, p. 1485).

Quanto ao conceito, de acordo com Gordon (1975), a simulação de sistemas pode ser definida como uma técnica de solucionar problemas por meio da observação das trajetórias temporais de um modelo dinâmico do sistema. Adicional a este pensamento, Shannon (1977) enfatiza que a simulação envolve o procedimento de criar um modelo computadorizado de um

sistema (ou processo) e realizar experimentos por meio desse modelo, visando a compreensão do comportamento do sistema e/ou a avaliação de diversas estratégias para sua operação.

Halpin (1999) aponta que a simulação oferece uma oportunidade valiosa para investigar a interligação entre os níveis de análise social em dimensões macro e micro. Gilbert (1999) aborda que as simulações também são imprescindíveis para fins práticos, fornecendo uma ferramenta que pode ser usada para desenvolver cenários possíveis. Com isto em vista, nesta investigação a simulação se revela como uma metodologia complementar, uma forma de validação do Framework proposto, porque é através da simulação que se tem a capacidade de identificar as potenciais fragilidades.

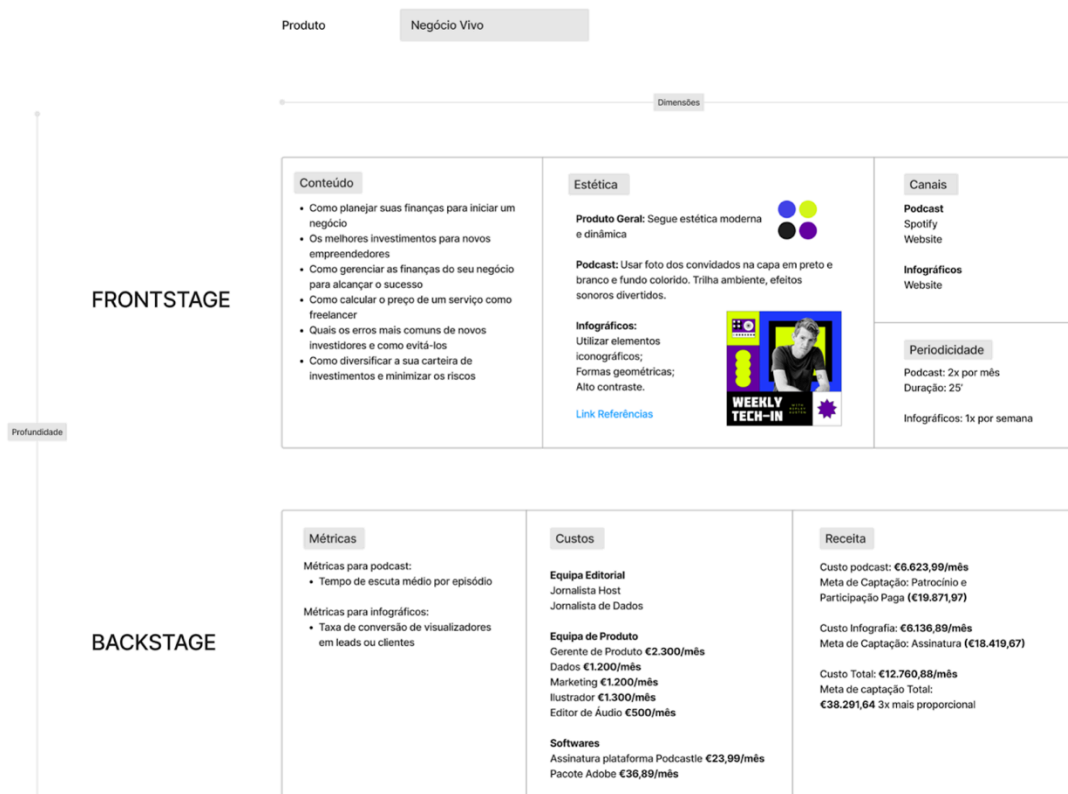
A cada teste, notamos que havia cada vez mais espaço para aprimorar o Framework. Aqui entra a importância da validação, que existe para fortalecer a confiabilidade do Framework. Para garantir a eficácia do Framework, foi necessário explorar diferentes cenários, afinal, a validação não é determinada por um único teste definitivo, pelo contrário, o desafio está em escolher um conjunto apropriado de testes.

4.3.1 Simulação Modelo I: Etapa de Interpretação

Na simulação do Modelo I da etapa de Interpretação, partimos do pressuposto de que todas as outras etapas necessárias para a criação do produto digital já tinham sido previamente realizadas. O produto fictício Negócio Vivo foi criado para o Jornal Economia (nome fictício), que é generalista, localizado em Portugal. O produto Negócio Vivo contará com os formatos de podcast e infografia, tendo como o foco orientar empreendedores e freelancers recém-chegados no mercado de empreendedorismo. Vejamos a seguir a simulação aplicada ao produto Negócio Vivo.

Figura 17

Simulação do Modelo I



No sentido de conteúdo, como parte da evidência central do produto jornalístico digital, a equipa de produto identificou uma lacuna através de pesquisas de que havia uma audiência específica desprovida de informação acessível e de fácil entendimento sobre gestão financeira. Diante dessa análise, foram exploradas opções de tópicos para a abordagem do tema dentro deste produto.

Nessa direção, foram descritos de forma muito breve a estética do produto como um todo. A paleta de cores escolhida projeta uma atmosfera de modernidade, enquanto os elementos gráficos acrescentavam dinamicidade. A fotografia em preto e branco é adotada para dar um

contraste com as cores, transmitindo um certo tom de seriedade. Para o podcast, em especial, a estética sonora incorpora efeitos divertidos e uma trilha de fundo ambiente, dando um equilíbrio. Além disso, há um link de redirecionamento que oferece à equipa acesso a um ficheiro contendo imagens, referências e detalhes adicionais.

Na dimensão Canais, preenchemos o campo com as plataformas Spotify e website, onde o Negócio Vivo se apresenta em dois formatos: podcast e infografia. O podcast conta com a participação de especialistas, fornecendo insights práticos com duração de 25 minutos e periodicidade a cada duas semanas, enquanto as infografias apresentam informações visuais que trazem dados e informações do mercado de negócios com periodicidade semanal. Assim, ao combinar o poder do áudio e do visual, o Negócio Vivo se alia a uma poderosa estratégia para disseminar conhecimentos que impulsionam negócios.

Na dimensão Métricas, definimos quais seriam especificando-as em cada canal. Dessa forma, as métricas devem ser escolhidas estrategicamente, pois encontrar a métrica correta é o que determina para chegar nos objetivos esperados. No caso do Negócio Vico, para o podcast selecionamos o tempo médio de escuta por episódio como métrica e para os infográficos a taxa de conversão de visualizadores em leads ou clientes.

No aspecto dos custos, incluímos os profissionais que fazem parte tanto da equipa geral como da equipa específica, bem como os softwares, assinaturas e plataformas pagas. A equipa geral do produto é composta por profissionais nas áreas de Gerenciamento de Produto, Jornalismo, Análise de Dados, Marketing e Design, com a definição de seus respectivos salários mensais. Além disso, para cada canal específico, há custos adicionais, como um editor de áudio para o podcast, o software Podcastle, estúdio online para gravação, e eventuais freelancers para as infografias, além do pacote Adobe.

Na receita, os custos foram somados e multiplicados com base na periodicidade do produto em cada canal ao longo do mês e do ano. Além disso, foi estabelecida uma meta de captação, descrevendo os meios pelos quais seriam realizadas. No caso do podcast, a captação seria por meio de patrocínio e participação paga, enquanto no caso da infografia, seria por meio de assinaturas. Ao final, somaram-se os custos gerais e a quantia esperada de captação, permitindo avaliar a sustentabilidade do produto e realizar uma análise comparativa com os custos.

4.3.2 Decodificação Visual do Modelo II

O modelo da etapa de Implementação conta com uma série de símbolos que descrevem a dinâmica das interações.

A linha pontilhada em azul representa as conexões entre as diferentes fases do processo, tanto aquelas dentro quanto fora da linha de visibilidade. As setas indicam a direção dessas interações, podendo ocorrer de ambos os lados ou apenas de um.

Em sequência, uma linha reta em azul, com uma seta, marca a transição para a próxima fase visível do processo. Já a mesma linha reta em cinza marca a transição na fase invisível.

Nesse contexto, uma linha cinza reta, sem setas, estabelece a divisão entre as áreas visível e invisível. Além disso, uma linha preta, com pontos nas extremidades, assinala o período, demarcando o início e o término de cada ação. É importante mencionar que essa linha do tempo não precisa estar em escala. O círculo roxo indica os pontos de falha para sinalizar os problemas encontrados durante a jornada. Vejamos a seguir:

Figura 18

Codificação do Modelo II

- Linha de Interação
- ←→ Direção da Interação
- Próxima Fase Visível
- Próxima Fase Invisível
- Linha de Visibilidade
- Período de Tempo
- Ponto de Falha

4.3.3 Simulação Modelo II: Etapa de Implementação

Nas simulações do Modelo II na etapa de implementação nos deparamos com dois formatos: de podcast e infografia. Dada a complexidade das informações e quantidade de detalhes, decidimos apresentar apenas a simulação do podcast para que a exemplificação fique mais clara.

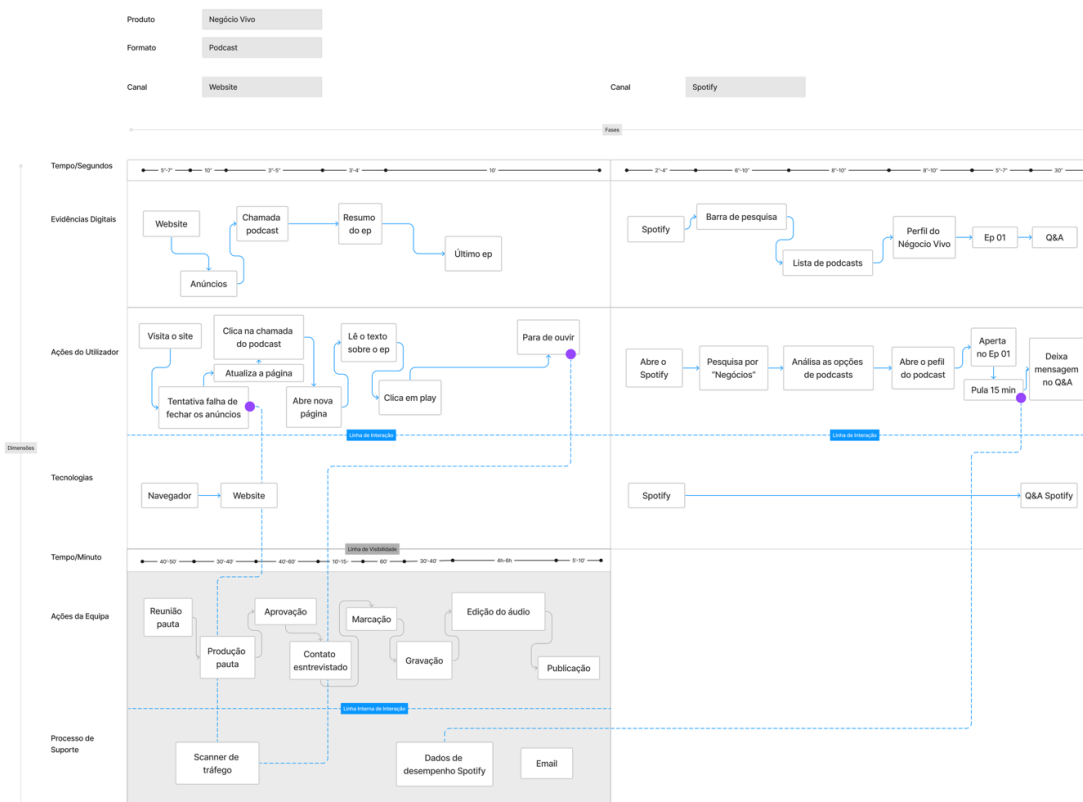
Neste sentido, o podcast conta com dois canais: website e Spotify. Portanto, precisamos desenhar separadamente um modelo para cada canal, ou seja, um para Spotify e outro para website. A imagem abaixo representa o Modelo II aplicado ao produto Negócio Vivo, no formato podcast em seus respectivos canais.

É importante salientar que houve a necessidade de desenhar duas vezes a parte acima da Linha de Visibilidade, englobando as dimensões de: Tempo, Evidências Digitais, Ações do Utilizador e Tecnologias; decorrente de diferentes percursos do utilizador pelos dois canais. É importante notar que a parte abaixo da Linha de Visibilidade é comum aos dois canais, por isso optou-se por desenhar apenas um deles.

O primeiro passo foi incluir nas evidências digitais tudo que o utilizador se depara desde a página inicial do website até o episódio ouvido, que é a última evidência acessada, conforme mostrado na simulação (ver Figura 19) do Modelo II:

Figura 19

Simulação do Modelo II



Nota. Simulação para o Produto Negócio Vivo. Formato podcast. Canal website e Spotify.

Se focarmos no canal website (lado esquerdo), encontramos no campo das evidências digitais a página web, os anúncios, seguido da chamada para ouvir o podcast, e um resumo do último episódio. Nas ações do utilizador observamos as decisões tomadas pelo utilizador ao longo da jornada, como parar de ouvir o episódio após 10 minutos por um motivo desconhecido. Neste

caso, uma solução para identificar melhor o problema seria com a implementação de uma caixa de comentários ou tornar a opção de suporte mais acessível. É possível notar também neste campo outros pontos de falha, como a tentativa de fechar os anúncios, indicado através de análises do Google, portanto, uma prioridade já é aberta para dar atenção a este problema. A tecnologia, por sua vez, abrange os elementos que sustentam essas interações como o navegador de pesquisa e o website.

Se focarmos no canal Spotify (lado direito), temos no campo de evidências digitais a barra de pesquisa, a lista de opções com vários podcasts, o produto Negócio Vivo, acompanhado do primeiro episódio, e por último a caixa de perguntas e respostas. Desta forma, as ações do utilizador descrevem desde o momento que o utilizador abre o Spotify até quando deixa a mensagem na caixa de comentários. Já a tecnologia dispõe da plataforma do Spotify e do seu recurso de caixa de comentários.

Através da simulação no canal Spotify conseguimos descobrir uma potencial razão pela qual os ouvintes estão abandonando o podcast. Isso foi possibilitado graças à tecnologia da caixa de Q & A do Spotify, na qual os utilizadores comentam sobre o excesso de interrupções com anúncios e publicidades durante o podcast, o que levou a uma diminuição do interesse pelo conteúdo. Agora, temos material para entendermos o porquê do podcast não estar retendo o público e alcançando o seu objetivo final em ambos canais: website e Spotify.

As simulações com a aplicação deste Framework desempenharam um papel significativo ao antecipar dificuldades que só seriam percebidas após o lançamento de um produto, ajudando-nos a moldar o produto, ainda que fictício, além da validação do próprio Framework. Buscamos simplificar ao máximo todos os conceitos, resultados obtidos nas entrevistas e conhecimentos teóricos adquiridos no processo de pesquisa no Framework de Design de Serviço

aplicado ao Produto Jornalístico Digital. Deste ponto em diante, a parte empírica da pesquisa abre espaço para as análises da discussão e limitações do presente estudo.

5. DISCUSSÃO E LIMITAÇÕES

Dando sequência à pesquisa empírica, realizamos neste capítulo a discussão dos resultados coletados, a partir da aplicação dos instrumentos metodológicos. Resultados estes que nos deram clareza, através das entrevistas e simulações, principalmente, no sentido de comprovar ou refutar as hipóteses delineadas, tendo como base a revisão de literatura.

Ao discutirmos os resultados das entrevistas, observamos diferentes abordagens nas respostas dos entrevistados no que se refere ao processo de criação do produto jornalístico digital. Eles se enquadram em três grupos distintos: aquele que não segue um processo específico; o que adota um processo informal; e o que utiliza uma metodologia específica.

No que diz respeito ao uso de frameworks e metodologias, os entrevistados também apresentaram práticas diversas. Enquanto um opta por não utilizar um framework ou metodologia específica, os outros contam com um conjunto de metodologias, estratégias e frameworks.

Além disso, notamos uma considerável diferença na proporção das equipas de produto. Enquanto algumas empresas têm recursos para investir em equipas maiores e setorizadas, outras enfrentam limitações, resultando em colaboradores que desempenham múltiplas funções.

Sobre as melhorias do produto após o lançamento, as empresas aplicam estratégias que vão desde a utilização de ferramentas online, como o Google Analytics, até a realização de dinâmicas presenciais, como grupos focais de pesquisa.

Quando tratamos de pontos de contato e pontos de falha, entendemos mais uma vez que cada empresa comporta os recursos disponíveis e possíveis no momento. Enquanto uma faz uso de uma solução simples, que é o reporte através do email, outros possuem um sistema mais robusto que conta com mais de um canal.

Dado o fator tempo e o custo necessário para criar um produto digital, todos os entrevistados afirmam ter uma noção geral, porém nenhum deles realiza um cálculo preciso para isso.

Em relação à inovação no jornalismo, destacam-se as seguintes perspectivas: a primeira aponta para a necessidade do jornalismo se adaptar ao digital e adotar uma mentalidade de negócios. Contrapondo essa visão, o segundo argumento é de que, sim, o jornalismo está se adaptando rapidamente à era digital, mas a gestão de negócios está atrasada. Por fim, a terceira perspectiva enfatiza que não basta apenas estar no ambiente digital, é essencial adotar uma mentalidade digital de forma definitiva.

É importante destacar que o objetivo das entrevistas se revela do ponto de vista prático, em perceber como é feita a gestão de produtos digitais nos media portugueses. Aliado a este objetivo, também buscamos discutir a importância de um framework dedicado aos produtos jornalísticos digitais.

Quanto ao Framework de Design de Serviço aplicado ao Produto Jornalístico Digital proposto nesta pesquisa, acreditamos que este pode ser um recurso muito proveitoso para orientar os gestores de produto e suas equipas no processo de desenvolvimento do produto jornalístico digital. É importante reforçar que este Framework foi cuidadosamente concebido com o propósito de contribuir com a inovação do produto digital no jornalismo, considerando então as complexidades, dificuldades e particularidades deste campo.

Em resumo, este Framework, baseado nos princípios do Design de Serviço, oferece uma abordagem estruturada e sistemática para a criação, aprimoramento e entrega de produtos jornalísticos digitais. Ele busca fornecer um direcionamento que pode ser aplicado de forma eficaz em etapas do ciclo de vida do produto, desde a concepção até a entrega ao público.

Por sua vez, a simulação funcionou como um protótipo, desempenhando o papel de avaliar a viabilidade do Framework proposto. Um exemplo disso, foi o resultado gerado pelas simulações do produto fictício Negócio Vivo, ilustrando como seria a aplicação do Framework.

Retomando às hipóteses definidas anteriormente, em relação à hipótese H1, quando se afirma que a aplicação dos princípios do Design de Serviço contribui para a inovação no Jornalismo Digital, podemos afirmar que esta foi comprovada. Dados os desafios enfrentados pelo Jornalismo Digital, e com o propósito de aprimorar o processo de desenvolvimento de produtos digitais, estamos convencidos de que não apenas os produtos em si têm o potencial de impulsionar inovação no jornalismo, mas também a incorporação dos princípios do Design de Serviço nas práticas jornalísticas oferece uma visão inovadora para os processos e modelos de negócios. Do ponto de vista das entrevistas, é relevante enfatizar que os entrevistados não possuíam um conhecimento aprofundado sobre o Design de Serviço e não o tinham aplicado.

A hipótese H2 afirma que a natureza intangível dos produtos digitais os classifica inerentemente como serviços. Essa hipótese está refutada, pois além dos estudos demonstraram que produtos e serviços não se excluem, a escolha entre os termos "serviço" ou "produto" depende de quais características predominam, e, portanto, essa distinção não se baseia apenas no conceito de tangibilidade ou intangibilidade. De todo modo, como aponta a Lógica S-D, concordamos que até mesmo os produtos, sejam eles físicos ou digitais, são movidos pelo serviço e possuem elementos intangíveis.

Na hipótese H3, afirma-se que os jornais em Portugal têm demonstrado uma busca por inovação por meio dos produtos digitais e essa afirmação se comprova parcialmente a partir das entrevistas. As entrevistas revelaram que os media em geral têm demonstrado uma certa abertura à inovação com a implementação de produtos. Entretanto, também foi evidenciado que ainda existem resistências às mudanças, tanto no âmbito dos negócios quanto na maneira de fazer jornalismo.

Considerando a hipótese H4 que afirma que frameworks genéricos não atendem completamente às demandas do Jornalismo Digital, sendo necessário um framework específico, demonstrou-se parcialmente comprovada. Neste caso, observou-se entre as entrevistas que há uma interpretação abrangente e inconsciente sobre projetos, produtos digitais e produtos jornalísticos digitais. Isso destaca a lacuna existente, necessitada de um direcionamento, como propõe o Framework de Design de Serviço aplicado a Produtos Jornalísticos Digitais. Em contrapartida, nota-se que os media estão conseguindo desenvolver seus produtos com base em frameworks genéricos ou até mesmo sem nenhum, o que refuta esta hipótese. Além disso, é importante notar que o Framework proposto ainda não foi implementado em um produto real, por isso não é possível compará-lo de forma igualitária com outros frameworks já validados.

É fundamental reconhecer que a investigação apresenta algumas limitações. Na etapa de entrevistas, tivemos dificuldades ao buscar jornalistas que desempenham funções ligadas a produtos digitais nos media em Portugal. Neste contexto, foram realizadas três entrevistas, estando ciente de que este número poderia ser superior e assim obter mais dados e insights à investigação. Ainda assim, mesmo diante deste empecilho, garantimos que as entrevistas fossem diversificadas quanto aos media e aos perfis dos entrevistados.

O desafio mais complexo que enfrentamos ao longo de todo o processo de pesquisa foi, sem dúvida, a elaboração do Framework, que demandou um período de oito meses para sua conclusão, envolvendo pesquisas profundas e uma série de análises.

Compreendemos também que seria necessário a aplicação do Framework em um contexto real e por isso optamos pela realização das simulações. Apesar das mesmas terem sido válidas para o estudo, sabemos que só poderemos concretizar esta viabilidade em uma situação real. Infelizmente por motivos de disponibilidade de tempo e oportunidade para aplicação no mercado, o Framework ainda não pôde ser implementado até este momento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho representa uma contribuição teórica para a compreensão das relações entre os conceitos do Design de Serviço e do produto jornalístico digital. Além disso, identifica as necessidades de adaptação do jornalismo diante dos desafios impostos pelo ambiente digital e oferece uma caracterização coerente dos elementos que constituem um produto jornalístico digital. Dessa forma, a presente investigação enriquece a investigação em Jornalismo Digital ao aproximá-la de outra área científica.

Dentre as contribuições do trabalho, apresentamos três: a primeira que se deriva da combinação dos conhecimentos teóricos para a promoção da mudança de mentalidade por parte dos media, com a aplicação de princípios do Design de Serviço nos produtos digitais; a segunda está relacionada aos resultados das entrevistas, que trouxeram contribuições valiosas, principalmente no sentido de fornecer insights práticos que retratam como o jornalismo em Portugal tem inovado através dos produtos digitais; e a última contribuição prática, e mais importante para este trabalho, foi a proposta do Framework de Design de Serviço aplicado ao

Produto Jornalístico Digital, totalmente voltado à realidade dos media, até então desenvolvido de maneira abrangente.

O Framework destaca-se com os Modelos I e II, oferecendo uma orientação estratégica em etapas diferentes do ciclo de vida do produto. O Modelo I, auxilia na organização de ideias, enquanto avalia se estas ideias são viáveis no sentido financeiro. Complementar a este, o Modelo II se encaixa no acompanhamento durante e após o lançamento, visualizando a evolução do produto. A aplicação deste Framework representa não apenas uma oportunidade de adequação no âmbito do produto digital ao jornalismo, mas também um novo e promissor horizonte para a visão de negócio no jornalismo.

Ao invés de concluir esta investigação com respostas definitivas, trazemos mais questões para serem refletidas em pesquisas futuras como: O jornalismo continuará dependendo exclusivamente de assinaturas ou será forçado a se apoiar cada vez mais na publicidade? Essa dualidade entre sustentação por assinaturas e financiamento publicitário pode influenciar significativamente o curso do jornalismo e merece um aprofundamento.

Além disso, outra área de pesquisa promissora é a exploração de novos modelos de negócios para o jornalismo. Investigar e desenvolver modelos de negócios alternativos que garantam a sustentabilidade do jornalismo é crucial. À medida que o jornalismo continua a evoluir, a compreensão das potenciais formas de monetização e os modelos de negócios eficazes se tornam uma questão importante para garantir a sustentabilidade e a qualidade do jornalismo no futuro. Essa necessidade se torna ainda mais evidente quando se considera a transição do jornalismo para o ambiente digital, uma vez que os modelos de negócios tradicionais enfrentam desafios na adaptação a essa nova realidade.

Além disso, é relevante considerar uma análise aprofundada acerca da implementação da cocriação nos media. Isso implica aprofundar a compreensão de como o público, não mais como

meros consumidores de notícias, mas como agentes participativos, poderiam colaborar no processo de desenvolvimento dos produtos digitais. Essas são oportunidades de pesquisa que podem lançar luz sobre o futuro e a sustentabilidade do Jornalismo Digital.

Por último, mas não menos importante, pretendemos ir além da simulação do Framework de Design de Serviço aplicado aos Produtos Jornalísticos Digitais, implementando em cenários reais, de forma a provar a sua eficácia. Com a aplicação deste Framework será possível apurar como a sua utilização influencia no resultado do produto, além de buscar maneiras de aprimorá-lo, promovendo ainda mais inovação no Jornalismo Digital.

Referências

- Arrese, Á. (2015). *From Gratis to Paywalls*. *Journalism Studies*, 17(8), 1051–1067. Acedida a 11 de junho, a partir de <https://doi.org/10.1080/1461670x.2015.1027788>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*, 9–223. Edições 70.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. *American Sociological Review*, 17(4), 515. <https://doi.org/10.2307/2088029>
- Bishop, D. (2018). *Key Performance Indicators: Ideation to Creation*. IEE Explore. Acedida a 10 de junho, 2023, a partir de <https://ieeexplore.ieee.org/document/8334882/>
- Bravo, U., & Bohemia, E. (2019). *Roles of Design Processes Models as Didactic Materials*. *Academy for Design Innovation Management*, 2632-0045.
https://www.researchgate.net/publication/338537524_Roles_of_Design_Processes_Models_as_Didactic_Materials
- Canavilhas, J. (2006). *Do Jornalismo Online Ao Webjornalismo: Formação Para a Mudança*. *Comunicação e Sociedade*, vol. 9, pp. 113–119. Acedido a 15 setembro, 2023, a partir de revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1219/1201
[https://doi.org/10.17231/comsoc.9\(2006\).1159](https://doi.org/10.17231/comsoc.9(2006).1159)
- Cardoso, G., & Lamy, C. (2011). "Redes sociais: comunicação e mudança". *JANUS.NET e-journal of International Relations*, Vol. 2, N.o 1, Primavera 2011. Acedido a 15 setembro, 2023, a partir de observare.ual.pt/janus.net/pt_vol2_n1_art6.
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). *Pesquisa qualitativa: Análise de discurso versus análise de conteúdo*. *Texto Contexto Enferm*, 0104-0707, 679–684.
<https://www.scielo.br/j/tce/a/9VBbHT3qxByvFCtbZDZHgNP/?format=pdf&lang=pt>

Castells, M., & Cardoso, G. (2005). *A Sociedade Em Rede Do Conhecimento à Acção Política*.

Imprensa Nacional - Casa da Moeda. Acedido a 20 setembro, 2023, a partir de

<http://www.precog.com.br/bc-texto/obras/2021pack0286.pdf>

Costa, L. (2022). *A inovação no Jornalismo pela Visão de Produto*. Observatório Da Imprensa.

<https://www.observatoriodaimprensa.com.br/desafios-do-jornalismo/a-inovacao-no-jornalismo-pela-visao-de-produto/>

Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). *A Multi-Dimensional Framework of Organizational*

Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6),

1154–1191. **<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>**

Curedale, R. (2018). *Service Design: Process & Methods*. Design Community College.

Dahlgren, P. (1996). *Media Logic in Cyberspace: Repositioning Journalism and its Publics*.

Javnost - the Public, 3(3), 59–72. **<https://doi.org/10.1080/13183222.1996.11008632>**

Design Council. (2023). *Framework for Innovation - Design Council*.

<https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

ECO. (s.d.). *Estatuto Editorial*. ECO. Acedida a 26 junho, 2023, a partir de

<https://eco.sapo.pt/manifesto-editorial/>

Edvardsson, B., & Olsson, J. (1996). *Key Concepts for New Service Development, The Service*

Industries Journal, 16:2, 140-164. 10.1080/02642069600000019

Edvardsson, B., & Olsson, J. (1996). *Key Concepts for New Service Development*. *The Service*

Industries Journal, 16(2), 140–164. **<https://doi.org/10.1080/02642069600000019>**

Ellis, S. (2018, April 3). *What is a North Star Metric?* Medium.

<https://blog.growthhackers.com/what-is-a-north-star-metric-b31a8512923f>

Enpresagintza Fakultatea-Mondragon Unibertsitatea. (2019, março 21). *RESER 2017 Faiz*

Gallouj Professor, University Lille. [Vídeo]. Youtube. www.youtube.com.

<https://www.youtube.com/watch?v=S-DuL7bvcMk>

Frigg, R., & Stephan H. (2020). *Models in Science*. The Stanford Encyclopedia of Philosophy.

<https://plato.stanford.edu/archives/spr2020/entries/models-science/>

FT Strategies. (n.d.). *About Us | FT Strategies - Subscriptions consultancy from the Financial*

Times. FT Strategies. Acedida a 13 junho, 2023, a partir de

<https://www.ftstrategies.com/en-gb/about-us/>

Gallouj, F., & Toivonen, M. (2011). *Elaborating the characteristics-based approach to service*

innovation: making the service process visible. Journal of Innovation Economics &

Management, n°8(2), 33–58. <https://doi.org/10.3917/jie.008.0033>

Gibbons, S. (2017). *UX Mapping Methods Compared: A Cheat Sheet*. Nielsen Norman Group.

<https://www.nngroup.com/articles/ux-mapping-cheat-sheet/>

Gibbons, S. (2018, Dezembro 9). *Journey Mapping 101*. Nielsen Norman Group.

<https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/>

Gibbons, S. (2021, Agosto 8). *UX vs. Service Design*. Nielsen Norman Group.

<https://www.nngroup.com/articles/ux-vs-service-design/>

Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo Atlas.

https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf

Gil, A. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo Atlas.

https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf

Gil, A. (2008). *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social* (6^a ed.). Atlas.

<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>

Gil, A. (2008). *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social* (6^a ed.). Atlas.

<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>

Gilbert, N. (1999). *Simulation: A New Way of Doing Social Science*. American Behavioral

Scientist, 42(10), 1485–1487. **<https://doi.org/10.1177/0002764299042010002>**

Gomes, P. (2021). *6 motivos por que é tão difícil desenvolver produtos digitais no jornalismo*.

JOTA.

<https://www.jota.info/blog/6-motivos-por-que-e-tao-dificil-desenvolver-produtos-digitais-no-jornalismo-12022021>

Gomes, P. (2023). *Distinguishing between products and projects in journalism*. News Product

Alliance.

<https://newsproduct.org/product-kit/distinguishing-between-products-and-projects-in-journalism>

Gordon, G. (1975). *The Application of GPSS V to Discrete System Simulation*. Prentice Hall.

Gordon, R. (2020a, Fevereiro 18). *7 Reflections on SRCCON: Product*. Knight Lab.

<https://knightlab.northwestern.edu/2020/02/18/srcon-product-2020/index.html>

Gordon, R. (2020b). *Yes, Product Thinking Can Save Journalism. Six Reasons Why News Media Need Product Thinkers*. Northwestern University Knight Lab.

<https://knightlab.northwestern.edu/2020/11/23/product-thinking-can-save-journalism-product-management-news-media/index.html>

Halpin, B. (1999). *Simulation in Sociology*. American Behavioral Scientist, 1552-3381.

<https://doi.org/10.1177/0002764299042010003>

Hennig, C. (2015). *What are the true Clusters?*. Pattern Recognition Letters, 64, 53–62.

<https://doi.org/10.1016/j.patrec.2015.04.009>

Hu, Y., Du, X., Bryan-Kinns, N., & Guo, Y. (2019). *Identifying Divergent Design Thinking Through the Observable Behavior of Service Design Novices*. International Journal of Technology and Design Education, 29(1).

https://www.researchgate.net/publication/328295605_Identifying_divergent_design_thinking_through_the_observable_behavior_of_service_design_novices

Hui, K. L., & Chau, P. Y. K. (2002). *Classifying digital products*. Communications of the ACM, 45(6), 73–79. **<https://doi.org/10.1145/508448.508451>**

Jenkins, H. (2015) *Cultura Da Convergência*. Aleph. Acedido a 20 setembro, 2023, a partir de

<https://cienciaslinguagem.eca.usp.br/L3JenkinsConvergencia.pdf>

Kaizen Institute. (s.d.). *O que é KAIZEN*. Kaizen. Acedida a 10 junho, 2023, a partir de

https://pt.kaizen.com/o-que-e-kaizen#core_kaizen

Kimbell, L. (2009). *Insights from Service Design Practice*.

http://www.lucykimbell.com/stuff/EAD_kimbell_final.pdf

Kowalkowski, C. (2012). *What does a service-dominant logic really mean for manufacturing firms?* CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology, 3(4), 285–292.

<https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2011.01.003>

Kwong, R. (2023). *Project Management in Newsrooms* (pp. 4–58).

- Lederman, N. G., & Lederman, J. S. (2015). *What Is A Theoretical Framework? A Practical Answer*. *Journal of Science Teacher Education*, 26(7), 593–597.
<https://doi.org/10.1007/s10972-015-9443-2>
- Lederman, N., & Lederman, J. (2015). *What Is A Theoretical Framework? A Practical Answer*. *Journal of Science Teacher Education*, 26:7, 593-597. 10.1007/s10972-015-9443-2
- Lehtovuori, M. (2016). *Innovation Paradigm in Media Management: Case STT* (pp. 1–80) [Dissertação de Mestrado, HAAGA-HELIA University of Applied Sciences].
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104632/Lehtovuori_Maisa.pdf?sequence=1
- Lima, M. (2016). *O uso da entrevista na pesquisa empírica*. *Métodos de Pesquisa Em Ciências Sociais Bloco Qualitativo*, 24–41.
<https://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/uploads/BibliotecaTable/9c7154528b820891e2a3c20a3a49bca9/322/1507668143662883762.pdf#page=24>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: an Interactive Approach* (3rd ed., Vol. 41). Sage Publications.
- Miles, J., & Gilbert, P. (2005). *A handbook of research methods for clinical and health psychology*. Oxford University Press. **<https://academic.oup.com/book/1222>**
- Morelli, N., Götzen, A., & Simeone, L. (2021). *Service Design Capabilities*. Springer International Publishing. **<https://doi.org/10.1007/978-3-030-56282-3>**
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). *Business Model Generation*.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b32c224f2812629004fee7ec72d475213265023b>

Penin, L. (2018). *An introduction to service design: designing the invisible*. Bloomsbury Visual Arts.

Público. (s.d.). *Estatuto Editorial*. Público. Acedida a 26 junho, 2023, a partir de

<https://www.publico.pt/nos/estatuto-editorial>

Quinaud, A. L., Lumini, M., & Baldessar, M. J. (2018). *Contribuições do Design Thinking à inovação no jornalismo - o caso Hearken*. Revista Pauta Geral-Estudos Em Jornalismo, 5(1), 30–47. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6467084>

Royal, C. (2017). *Managing Digital Products in a Newsroom Context – International Symposium on Online Journalism*. Knight Center; ISOJ Journal.

<https://isoj.org/research/managing-digital-products-in-a-newsroom-context/>

Saad, E. (2016). *Inovação e empresas informativas: Aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”*? https://www.researchgate.net/publication/274293034_Exploring_the_transformation_of_media_sector_through_the_lens_of_service-dominant_S-D_logic?channel=doi&linkId=551a95e30cf26cbb81a3028a&showFulltext=true

Sampieri et al. (1991). *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill. México.

Shannon, R. E. (1977). *Simulation modeling and methodology*. ACM SIGSIM Simulation Digest, 8(3), 33–38. <https://doi.org/10.1145/1102766.1102770>

Shostack, L. (1977). *Breaking Free from Product Marketing*. *Journal of Marketing*. 73-80.

[http://belzludovic.free.fr/nolwenn/Shostack%20-%20Breaking%20free%20from%20product%20marketing%20\(cité%20265\)%20-%201977.pdf](http://belzludovic.free.fr/nolwenn/Shostack%20-%20Breaking%20free%20from%20product%20marketing%20(cité%20265)%20-%201977.pdf)

Shostack, L. (1982). *Designing Services That Deliver*. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>

Shostack, L. (1982). *How to Design a Service*. European Journal of Marketing, Vol. 16 Iss 1 pp. 49 – 63

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2007). *Service-dominant logic: continuing the evolution*. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 1–10.

<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Veras, N. (2018). *Inovação em Produtos Jornalísticos Digitais da Agência Senado*. C&S, 40(1), 239–265.

<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/viewFile/6956/6240>

Viljakainen, A. (2015). *Exploring the transformation of media sector through the lens of service-dominant (S-D) logic*. VTT Technical Research Centre of Finland.

<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2100.4325>