

Marcelo Pereira da Silva  
(Organizador)

# A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO NAS CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO



**Atena**  
Editora  
Ano 2021

Marcelo Pereira da Silva  
(Organizador)

# A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO NAS CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO



**Atena**  
Editora  
Ano 2021

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2021 Os autores

Copyright da edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília



Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



# A produção do conhecimento nas ciências da comunicação

**Diagramação:** Daphynny Pamplona  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Marcelo Pereira da Silva

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P964 A produção do conhecimento nas ciências da comunicação /  
Organizador Marcelo Pereira da Silva. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-741-0

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.410212012>

1. Comunicação. I. Silva, Marcelo Pereira da  
(Organizador). II. Título.

CDD 153.6

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br



**Atena**  
Editora  
Ano 2021

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

O campo da comunicação tem se consolidado na produção de conhecimento por meio de monografias, dissertações e teses em cursos de graduação, especialização e programas de Mestrado e Doutorado, mas, também, da realização de relevantes eventos regionais, nacionais e internacionais, de publicações em revistas científicas qualificadas e debates acerca de temáticas transversais que se enleiam aos processos comunicacionais contemporâneos, evidenciando relações inerentes entre passado, presente e futuro.

A Comunicação constitui-se de diversas áreas do saber que se entrecruzam e emolduram, por meio da especificidade de objetos empíricos e objetos teóricos, metodológicos e epistemológicos, produzindo investigações que tratam da sociedade, organizações, tecnologias, atores sociais etc. Pesquisas de importância internacional que devem atentar para a necessidade do impacto social, promovendo ações, propostas e produtos que interfiram na realidade de pessoas, comunidades, países, organizações e sociedades.

O mundo atual caracteriza-se pela confusão social, colapso da ética e da integridade, busca frenética do poder e de se apoderar da consciência do Outro por meio de narrativas e práticas de desinformação assim como pelo erigir do “ministério da verdade” que condiciona a verdade a “quem fala” e “de onde fala”, da “novilingua”, “novafala” ou “novidioma” que oprime o pensar e falar livres, abertos e do “duplipensar”, a aceitação simultânea de duas crenças mutuamente contraditórias como corretas, tal como profetizou George Orwell, em 1949, pensar, problematizar e analisar o lugar da comunicação nesse ambiente torna-se fulcral para as democracias, haja vista que ela, a comunicação, só prospera em lugares com abertura para a circulação de informação e de irrestrita liberdade de expressão, conforme os ditames da Constituição.

Nesse sentido, esta obra viceja, por meio da participação de pesquisadores do Brasil e de outras nações, múltiplas expectativas, desafios e oportunidades para a comunicação em um tempo de emergentes formas de ver, estar e sentir o mundo que ressignificam a existência, redefinem profissões e produzem emergentes modos de interação, troca e socialidade.

Queremos que o conhecimento aqui materializado, não sirva, de acordo com Hayek (2019, p.49), para moldar resultados como um artífice faz com sua obra, mas, ao contrário, para “cultivar um crescimento ao oferecer um ambiente favorável, aos moldes do jardineiro com as plantas”.

ORWELL, George. **1984**. São Paulo: Cia das Letras, 2009.

HAYEK, F. A. **A pretensão do conhecimento**. São Paulo: LVM Editora, 2019.

Marcelo Pereira da Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

A “ECONOMIA DA SAUDADE” E O ENCONTRO DE GERAÇÕES NA REDE DIGITAL FACEBOOK: ANÁLISE DA FANPAGE “CAMPINAS DE ANTIGAMENTE”

Marcelo Toledo Andriotti

Marcelo Pereira da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102120121>

### **CAPÍTULO 2..... 11**

CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURAS NAS ORGANIZAÇÕES SOB UMA PERSPECTIVA CRÍTICA

Juliane do Rocio Juski

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102120122>

### **CAPÍTULO 3..... 23**

COMUNICAÇÃO CONTRA-HEGEMÔNICA NAS PLATAFORMAS DIGITAIS: UMA PERSPECTIVA DAS TEORIAS DA AÇÃO POLÍTICA DO JORNALISMO

Claudia Miranda Rodrigues

Leonel Azevedo de Aguiar

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102120123>

### **CAPÍTULO 4..... 35**

AS TEMPESTADES DO PASSADO, VIAGENS DO PRESENTE

Georgina Rodríguez Herrera

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102120124>

### **CAPÍTULO 5..... 46**

A COMUNICAÇÃO E O CONSUMO DAS ARTES CÊNICAS NA PÓS-MODERNIDADE

Suelen Gotardo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102120125>

### **CAPÍTULO 6..... 59**

APRENDIZAJE E INVESTIGACIÓN. LAS SINERGIAS DETRÁS DE LA PRIMERA PRODUCCIÓN DOCUMENTAL DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA PREMIADA EN HOLLYWOOD

Alfonso Burgos Risco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102120126>

### **CAPÍTULO 7..... 75**

AS CONTRIBUIÇÕES DE GERD BAUMANN (2010) PARA O DEBATE MULTICULTURALISTA

João Renato de Souza Coelho Benazzi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102120127>

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>89</b>
LITERACIA EM SAÚDE E LITERACIA DE MÍDIA: UM OLHAR SOBRE OS CONCEITOS E AS PRÁTICAS	
Adinan Nogueira	
Letícia Magalhães Pereira	
Maria Izabel Ferezin Sares	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4102120128">https://doi.org/10.22533/at.ed.4102120128</a>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>95</b>
MANIFESTACIÓN EN REDES SOCIALES DE JÓVENES COSPLAYERS EN EL JUEGO DE “SER OTRA”, EL CROSSPLAY MASCULINO (M&F)	
María de la Luz Nalleli Martínez Hernández	
Sandra Flores Guevara	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4102120129">https://doi.org/10.22533/at.ed.4102120129</a>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>106</b>
MODELO DE NEGÓCIO E GESTÃO PARA UM AMBIENTE VIRTUAL DE NOTÍCIAS COLABORATIVO (AVNC)	
Daniele Fernandes Rodrigues	
Luiz Renato de Souza Justiniano	
Carlos Henrique Medeiros de Souza	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201210">https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201210</a>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>122</b>
ACESSO E CONSUMO DE NOTÍCIAS JORNALÍSTICAS EM REDES SOCIAIS: NOTAS METODOLÓGICAS PARA A PROBLEMATIZAÇÃO DA NOÇÃO DE “PARTICIPAÇÃO”	
Telma Sueli Pinto Johnson	
Pedro Augusto Farnese de Lima	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201211">https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201211</a>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>135</b>
IMPLEMENTAÇÃO DE SEIS SIGMA EM UMA PADARIA NO MÉXICO	
Brenda Carolina Pérez Millán	
Erasto Vergara Hernández	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201212">https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201212</a>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>143</b>
A VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER NO JORNAL CEARENSE O POVO	
Francielle Souza Nonato	
Isabella Vieira Santos	
Pedro Gabriel Barreto Ramos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201213">https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201213</a>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>155</b>
MULHERES: ALVOS DA SOCIEDADE	
Caio Vitor Silva da Costa	

Nathalia Rank de Freitas  
Amarinildo Osório de Souza  
Maria Lúcia Tinoco Pacheco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201214>

**CAPÍTULO 15..... 163**

JOGO DE CHANTAGENS: REFLEXÃO SOBRE O CAMPO POLÍTICO BRASILEIRO E AS NOVAS FORMAS DE DISSUAÇÃO POLÍTICA A PARTIR DA CIBERCULTURA

Deusiney Robson de Araújo Farias

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201215>

**CAPÍTULO 16..... 173**

ZYL – 3 RÁDIO CLUBE DE GARÇA

Luciana Antunes

Andréa Pereira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201216>

**CAPÍTULO 17..... 183**

DIREITO À INFORMAÇÃO OU À INTIMIDADE: A PALAVRA FINAL COM A JUSTIÇA

Sílvio Henrique Vieira Barbosa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201217>

**CAPÍTULO 18..... 193**

WEBDOC: A NARRATIVA INTERATIVA DO DOCUMENTÁRIO

Sílvio Henrique Vieira Barbosa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201218>

**CAPÍTULO 19..... 205**

DOCUGAME: A GAMIFICAÇÃO DO WEBDOC VALE DO RIO DE LAMA

Sílvio Henrique Vieira Barbosa

João Carlos Massarolo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201219>

**CAPÍTULO 20..... 216**

MDOOH E O IMPACTO NO PÚBLICO NAS RELAÇÕES DE INTERAÇÃO, CONTEÚDO E AUDIÊNCIA

Leandro Rolim

Félix Ortega

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201220>

**CAPÍTULO 21..... 227**

ANÁLISE DE COMENTÁRIOS DAS PLATAFORMAS ONLINE DE RESTAURANTES MICHELIN NO BRASIL

Tiago Eugenio de Melo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201221>

<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>239</b>
UMA HISTÓRIA CULTURAL DA PUBLICIDADE: PRIMEIROS MOVIMENTOS DO CAMPO NO BRASIL	
Bruna Aucar Everardo Rocha	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201222">https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201222</a>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>252</b>
GRAVIDEZ FITNESS E DISCURSOS CONTEMPORÂNEOS SOBRE A BOA FORMA	
Fabiola Calazans Angélica Fonsêca de Freitas	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201223">https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201223</a>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>270</b>
PRÉ-HISTÓRIA DO CD E DA DIGITALIZAÇÃO E DESMATERIALIZAÇÃO DO ÁUDIO NAS PÁGINAS DA REVISTA SOMTRÊS	
Luis Fernando Rabello Borges	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201224">https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201224</a>	
<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>283</b>
HUMANO OU INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL? AUTORIA DE NOTÍCIAS SÃO QUESTIONADAS EM QUIZZES RELACIONADOS AOS CONCEITOS DE AGÊNCIA PESSOAL E INTERAÇÃO	
Luciane Maria Fadel Maria José Baldessar Regina Zandomênico	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201225">https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201225</a>	
<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>295</b>
REALIDADE VIRTUAL E REALIDADE AUMENTADA: INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NO CAMPO DA MÚSICA	
Denise Mendes de Souza Gonçalves Marco José de Souza Almeida Ezidras Farinazzo Lacerda Filho	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201226">https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201226</a>	
<b>CAPÍTULO 27</b> .....	<b>306</b>
STORYTELLING HIPERCONECTADO: INTERNET DAS COISAS E NARRATIVA TRANSMÍDIA	
Adinan Nogueira Letícia Magalhães Pereira Maria Izabel Ferezin Sares	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201227">https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201227</a>	

<b>CAPÍTULO 28.....</b>	<b>315</b>
A LITERATURA EM CAMPANHA PELA PUBLICIDADE	
Marina Aparecida Espinosa Negri	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201228">https://doi.org/10.22533/at.ed.41021201228</a>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>328</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>329</b>

# CAPÍTULO 10

## MODELO DE NEGÓCIO E GESTÃO PARA UM AMBIENTE VIRTUAL DE NOTÍCIAS COLABORATIVO (AVNC)

*Data de aceite: 01/11/2021*

*Data de submissão: 14/10/2021*

### **Daniele Fernandes Rodrigues**

UFF – Universidade Federal Fluminense /  
Departamento de Administração  
Macaé – Rio de Janeiro  
<http://lattes.cnpq.br/4090157516142340>

### **Luiz Renato de Souza Justiniano**

UENF – Universidade Estadual do Norte  
Fluminense - RJ / PGCL - Programa de  
Cognição e Linguagem  
Campos dos Goytacazes – Rio de Janeiro  
<http://lattes.cnpq.br/7075623095606785>

### **Carlos Henrique Medeiros de Souza**

UENF – Universidade Estadual do Norte  
Fluminense - RJ / PGCL - Programa de  
Cognição e Linguagem  
Campos dos Goytacazes – Rio de Janeiro  
<http://lattes.cnpq.br/5410403216989073>

**RESUMO:** A dificuldade do negócio jornalístico em sobreviver, tendo em vista as mudanças tecnológicas, o crescimento do meio digital, predominância da riqueza intangível, valorização do capital intelectual, dentre outras variáveis, tem levantado a questão da real possibilidade de uma organização jornalística sobreviver neste cenário. Este artigo tem por objetivo demonstrar um modelo de negócio e gestão para um ambiente virtual de notícias colaborativo – AVNC. De cunho interdisciplinar este ambiente envolve pesquisas da área de comunicação, sistema

de informação, administração e contabilidade e busca atender as demandas de geração, armazenamento, recuperação, processamento e transmissão de informações nesta era digital. Um ambiente cada vez mais inteligente, colaborativo, com a participação ativa de todos os agentes envolvidos, ou seja, com a interência total do leitor-usuário de internet. Um modelo de negócio e gestão que tem como principal diferencial o reconhecimento da riqueza intangível, além dos tradicionais ganhos tangíveis, numa era de nova economia, onde prevalece o negócio digital e a primazia da riqueza intangível, reconhecida na expectativa de ganhos futuros destas empresas. Regido pela inteligência lógica de um sistema de controle que tem como propósito a congruência de objetivos dos agentes formadores do negócio, capaz de mensurar a contribuição de cada agente, gerando seus respectivos reconhecimentos monetários. Através de um processo cíclico de criação, entrega e captura de valor por parte de todos os agentes envolvidos que possibilite o planejamento, controle, feedback e replanejamento, o modelo proposto está apoiado em um sistema de controle de congruência de metas que irá possibilitar o gerenciamento deste ambiente, assegurando sua continuidade e expansão de abrangência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Indústria Jornalística, Modelo de negócio, modelo de gestão, Riqueza Intangível

## BUSINESS AND MANAGEMENT MODEL FOR A COLLABORATIVE VIRTUAL NEWS ENVIRONMENT (CVNE)

**ABSTRACT:** The difficulty of the journalistic business in surviving, in view of technological changes, the growth of the digital environment, the predominance of intangible wealth, the valorization of intellectual capital, among Other variables, has raised the question of the real possibility of a journalistic organization surviving in this scenario. This paper aims to demonstrate a business model and management for a virtual collaborative News environment (VNCE. Interdisciplinary environment involves research in the area of communication, information system, administration and accounting and seeks to meet the demands of generation, storage, retrieval, processing and transmission of information in this digital era. Na increasingly intelligent, collaborative environment with the active participation of all the agents involved, that is, with the total interaction of the reader-user of the internet. A business and management model that has as main differential the recognition of the intangible wealth, besides the traditional tangible gains, in an era of new economy, where the digital business prevails and the primacy of the intangible wealth, recognized in the expectation of future gains of these companies. Governed by the logical intelligence of a control system whose purpose is the congruence of objectives of the agents that form the business, able to measure the contribution of each agent, generating their respective monetary recognition. Through a cyclical process of creation, delivery and capture of value by all the agents involved that allows planning, control, feedback and replanning, the proposed model is supported by a goal congruence control system that will enable management of this environment, ensuring its continuity and expansion of scope.

**KEYWORDS:** Industry Journalism, Business Model, Management Model, Intangible Wealth.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A ebulição de transformações tecnológicas, especialmente influenciadas pelas mídias digitais, acarretou mudanças de paradigmas na maneira como as informações eram e/ou são tratadas, gerando um grande impacto no mundo dos negócios e, de maneira ainda mais incisiva e direta, nos negócios relacionados à informação, como as organizações jornalísticas.

Com este cenário de influência digital, as organizações jornalísticas vêm se adaptando e se reinventando, especialmente depois da transformação sofrida em seus meios de distribuição e circulação pós-popularização da internet e surgimento do ciberespaço, onde passaram a apresentar as seguintes características:

- migração do meio de transmissão impresso para o digital;
- dificuldades em manter receitas no meio impresso e necessidade de mudar a forma de captação de receitas no meio digital;
- interatividade, na qual os antigos consumidores dos meios de comunicação tornaram-se produtores e consumidores ao mesmo tempo;
- a necessidade de domínio de diversas mídias;

- predominância da geração de valor em intangíveis, gerando a necessidade de priorização de investimentos em capital intelectual;
- uma grande diferença entre o valor patrimonial e o valor de mercado das empresas;

Este cenário tem exigido o desenvolvimento de novos modelos de negócio e gestão para o jornalismo digital (COSTA, 2014), visto que o ambiente virtual nos leva a olhar os negócios de mídia de uma nova forma, o que exige negócios inovadores que ajudem a navegar melhor neste mundo convergente (OSTERWALDER, 2011; JENKINS, 2009).

O Núcleo de Pesquisa em Comunicação, Administração e Tecnologia da Informação (CATI), vinculado ao Programa de Pós-graduação em Cognição e Linguagem da Universidade Estadual do Norte Fluminense - UENF, que faz parte do Grupo de Estudos da Educação, Tecnologia da Comunicação e Informação - GETIC, cadastrado no CNPQ, tem como proposta de pesquisa o desenvolvimento de ambientes e ferramentas que busquem atender às demandas de geração, armazenamento, recuperação, processamento e transmissão de informação (notícias) nesta era digital.

De cunho interdisciplinar, por envolver conceitos das áreas de comunicação, sistema de informação, administração e contabilidade, esta pesquisa teve por objetivo demonstrar um modelo de negócio e gestão para um ambiente virtual de notícias colaborativo (AVNC), já que a forma de produzir informação mudou, e a monopolização da distribuição que antes pertencia à indústria jornalística já não pertence mais e, praticamente, qualquer indivíduo pode produzir e distribuir informação (COSTA, 2014).

Desta forma, nesta nova era, a riqueza não está mais centrada apenas em benefícios físicos; mas, principalmente, no capital intelectual e em ativos intangíveis o que gera a necessidade de um modelo de negócio e gestão que considere essa riqueza intangível na geração de valor das organizações jornalísticas desta era digital.

## **DISRUPÇÃO NA INDÚSTRIA JORNALÍSTICA EM TEMPOS DE CIBERESPAÇO E CIBERCULTURA**

Foi por volta de 1990 com popularização da internet, o que possibilitou a interligação dos computadores em rede, que o termo Ciberespaço se tornou mais conhecido, tendo sido definido por Lévy (1999, p. 94) como “o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial de computadores e das memórias dos computadores”, o que já o fazia prever a revolução que causaria:

“Esse novo meio tem a vocação de colocar em sinergia e interfacear todos os dispositivos de criação de informação, de gravação, de comunicação e de simulação. A perspectiva da digitalização geral das informações provavelmente tornará o ciberespaço o principal canal de comunicação e suporte de memória da humanidade a partir do início do próximo século” (LEVY, 1999, p. 95).

Este novo espaço, chamado ciberespaço, possibilitou uma maior interação entre as

pessoas, aprofundando as relações sociais e possibilitando a formação de comunidades, ao que Levy (1999, p. 17) vem chamar de Cibercultura, ou seja, “conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”.

Para Santaella (2013, p. 136) o Ciberespaço é um espaço com existência própria, de natureza móvel, fluido e líquido, onde “a informação circula num piscar de olhos” e “tudo se move em conexão”, o que acabou por dar origem a uma nova forma de cultura, chamada cibercultura.

Com o ciberespaço, toda a dinâmica de funcionamento da indústria jornalística foi alterado, mudando principalmente todo o seu processo de impressão e distribuição da notícia. Os gastos com impressão, circulação e distribuição da notícia praticamente desapareceram e isso gerou a necessidade de um novo desenho de modelo de negócio na indústria jornalística, como esclarece Costa (2014):

A forma antiga de produzir informação mudou, a monopolização da distribuição, que pertencia a uma indústria chamada jornalística, não pertence mais. Qualquer um agora pode produzir e distribuir esta informação. O que está acontecendo é uma combinação entre meio e comunicação, nascendo assim a superdistribuição (COSTA, 2014, p.54).

Em tempos de constantes mudanças tecnológicas, é provável a interrupção do trajeto normal de algum processo, são os chamados momentos disruptivos. Na indústria jornalística não foi diferente, é possível perceber através da figura 01 uma aceleração de eventos disruptivos, que não vieram para otimizar a atividade produtiva jornalística, mas alteraram, e estão alterando, a essência do que fazer, transformando totalmente esta indústria.

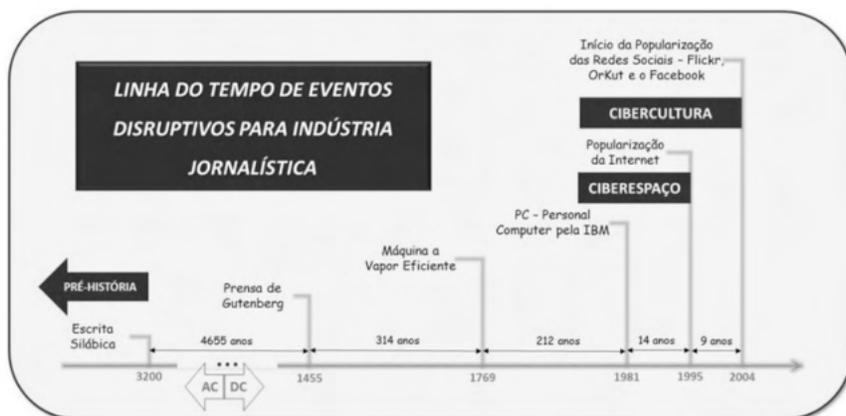


Figura 01 - Linha do tempo de eventos disruptivos para indústria jornalística

Fonte: Rodrigues (2017)

Todas estas mudanças têm gerado um ambiente dinâmico e competitivo, onde a riqueza não está mais centrada apenas em benefícios físicos e sim no capital intelectual e em ativos intangíveis, o que tem feito com que gestores precisem gerar resultados cada vez melhores (IUDICIBUS, 2010). Ou seja, no âmbito empresarial, a fusão entre conhecimento e tecnologias disponíveis gera benefícios intangíveis, também conhecidos por Capital Intelectual.

As organizações que deixaram de agir isoladamente para atuar em “sinergia, parceria, com capacidade de juntar empresas de diversos setores para gerar um negócio independente” (NASSIF, 2000, p. 11) são consideradas da “nova economia”. Segundo Siqueira e Crispim (2012, pág. 11) o termo “nova economia” pode também ser chamado de economia digital, economia da internet ou economia da web, onde “as redes digitais e as infraestruturas de comunicação proporcionam uma plataforma global a partir da qual indivíduos e organizações interagem, comunicam-se, colaboram e garimpam informação”.

“Nova economia” é o novo conceito de fazer negócios na era digital, onde a moeda corrente é a informação e o grande beneficiário é o cliente. Baseada no conceito de tempo real da internet, em que distâncias não existem e quase tudo está a um clique, foi preciso rever as políticas de relacionamento entre empresa e cliente.

São em ambientes dessa ordem aberta e porosa que a existência viva das comunidades virtuais pode germinar, assim como as visões mais recentes do significado de organizações, que vem a ser definido como “processos orgânicos e dinâmicos em que novos elementos entram constantemente em cena” (SANTAELLA, 2010, p. 278).

## **AS DIFERENTES RIQUEZAS NAS ORGANIZAÇÕES DA “NOVA ECONOMIA”**

Em tempos de organizações da “nova economia” como mensurar a riqueza das empresas, já que uma parcela da riqueza é tangível com seus ativos quantificáveis e uma outra grande parte é intangível como suas marcas, prestígio, confiabilidade e conhecimento. Considera-se aqui importante analisar a riqueza sob dois aspectos: Tangível e Intangível.

A Riqueza Tangível é representada pela tradicional confrontação de receitas, custos e despesas de um determinado período, onde se obtém o resultado de um determinado período que de forma direta altera a riqueza do negócio.

Já a Riqueza Intangível é o valor agregado ao conhecimento da empresa sobre um produto ou processo, e nessa concepção de negócio, conhecimento tem maior valor que patrimônio físico. Com o advento da era digital, o intangível passa a representar a parte de maior valor de uma empresa (KAYO, 2002).

Nesse contexto, em que as empresas precisam buscar novas formas de geração de valor, o que irá definir o efetivo valor da empresa, é a melhor interação entre ativos tangíveis e intangíveis, já que é difícil dissociar um do outro. (PEREZ e FAMÁ, 2006).

Autores como Kayo (2002), Lev (2001), Stewart (1998) e outros têm afirmado que a

geração de riqueza nas empresas estaria diretamente relacionada com os ativos intangíveis, pois esses ativos seriam responsáveis por desempenhos econômicos superiores e pela geração de valor aos acionistas e, ainda, que uma maior presença de ativos intangíveis não contabilizados poderia explicar as lacunas entre o valor de mercado das empresas e o valor refletido pela contabilidade tradicional, termo conhecido como *goodwill*.

Quantificar esse valor intangível, que é a lacuna existente entre o balanço patrimonial de uma empresa e o seu valor de mercado, *goodwill*, é um dos grandes desafios da atualidade, especialmente para as empresas que detêm elevado conhecimento técnico, como esclarece Catelli (2001):

É o goodwill que constitui, principalmente, a capacidade de a empresa, como subsistema, interagir eficazmente como o macrossistema ambiente. É essa capacidade que a conduz às decisões acertadas, pelas quais a empresa, já no presente, antecipa de algum modo a criação futura de valor, aumentando o valor do seu patrimônio. (CATELLI, 2001, p.31).

Apesar destes “gurus” da década de 1990 e da primeira década do século XXI, já terem revelado a necessidade de considerar outros valores além do “núcleo duro” da mensuração de resultados, como por exemplo os fluxos de caixa, custos históricos, desgastes de ativos etc.; ainda não foi possível perceber nos modelos de negócio e gestão sua capacidade de captar toda a magnitude da importância da riqueza intangível na geração de valor das organizações da “nova economia”.

No cenário do mundo digital, não faltam exemplos de empresas com esse perfil para serem citados: o *Instagram* foi adquirido pelo *Facebook* por um bilhão de dólares em 2012, tendo apenas 13 funcionários (Fernández, 2017); o *Snapchat* recusou uma oferta de US\$ 3 bilhões; e o *Facebook*, comprou o *Whatsapp* por US\$ 19 bilhões (COSTA, 2014).

Outro exemplo é o *AirBnB*, um mercado comunitário *online* para pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações ao redor do mundo. Fundada em 2008, a *AirBnB* foi muito rejeitada no início, mas em 2017 se tornou uma gigante, tendo em alguns momentos na sua trajetória, como em junho de 2016, apresentado valor de mercado maior do que empresas brasileiras tradicionais como Petrobras e Vale. Segundo informações do *Wall Street Journal*, a empresa gerou receita de US\$ 340 milhões e caixa de US\$ 2,2 bilhões no terceiro trimestre de 2015 (BORNELI, 2015).

Somente em 2019, a *Airbnb* movimentou R\$ 10,5 bilhões no Brasil, considerando não apenas a hospedagem, mas toda a cadeia que envolve esse tipo de turismo, como comércio e restaurantes locais (SALOMÃO, 2020). Em 2020, de acordo com o site *cbinsights*, as startups avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares, chamadas “unicórnios”, foram classificadas em termos de valor conforme tabela 01, estando a *Airbnb* em 6ª colocação:

	Referenciamento	Company	Valuation (\$)	Country	Category
1	App - TikTok	Toutiao (Bytedance)	\$75.00	China	Artificial intelligence
2	Uber China	Didi Chuxing	\$56.00	China	Auto & transportation
3	Serviços Financeiros	Stripe	\$36.00	United States	Fintech
4	Transporte Aeroespacial	SpaceX	\$36.00	United States	Other
5	Gerenciamento de dados	Palantir Technologies	\$20.00	United States	Data management & analytics
6	Compartilhamento hospedagem	Airbnb	\$18.00	United States	Travel
7	Concorrente TikTok	Kuaishou	\$18.00	China	Mobile & telecommunications
8	Serviços Financeiros	One97 Communication	\$16.00	India	Fintech
9	Serviço entrega alimentos	DoorDash	\$16.00	United States	Supply chain, logistics, & delivery
10	Jogo	Epic Games	\$17,80	United States	Other

Tabela 01: Global Unicorn Club: Private Companies Valued at \$1B+

Fonte: elaborado pelos autores, a partir dos dados do site cbsights.com (2020).

Finalmente em dezembro de 2020, após vários anos de expectativas e especulações, a *Airbnb* fez sua estreia na bolsa de valores, com alta de 112% e maior IPO<sup>1</sup> do ano nos EUA. A Empresa iniciou o dia com preço inicial da ação a US\$ 68, mas o interesse dos investidores foi tanto que no final do seu primeiro dia na Nasdaq, a ação já estava cotada a US\$ 144,71, com valor de mercado de US\$ 99,995 bilhões, segundo informações do Estadão de São Paulo (Romani e Capelas, 2020).

Esta grande diferença entre o valor de oferta inicial da ação e o valor de mercado da *Airbnb* apresentada no lançamento do seu IPO é uma boa exemplificação da materialização do *Goodwill* – representa naquele momento a mensuração da riqueza intangível do *Airbnb*, através do ágio que o investidor estava disposto a pagar.

Desta forma, constata-se conforme campo de referenciamento na tabela 01, que a concentração de riqueza destas empresas da era digital, se compõem predominantemente em riqueza intangível.

Neste contexto, de migração de geração de resultados econômicos que se realiza através de ativos tangíveis que passa a ocorrer por meio de ativos intangíveis, se destaca a indústria jornalística que originalmente como uma organização tradicional tinha sua mutação de riquezas baseada em grandes ativos tangíveis de seu parque industrial (rotativas), migrando para o uso de ativos tangíveis de baixo valor (computadores em redes) através do ciberespaço e da cibercultura. Com isso, adquiriu uma grande capacidade de distribuição e circulação, o que lhe afere um ativo intangível de extremo potencial de geração de benefícios futuros, ao que chamamos de riqueza.

A nova cadeia de valor da indústria jornalística é totalmente distinta da cadeia de valor tradicional. É preciso entender que a forma tradicional de fazer jornalismo mudou. Na nova cadeia de valor, do ambiente digital, é necessário compartilhar distribuição e publicidade. Costa (2014) ainda ressalta que as organizações jornalísticas precisam se transformar em empresas de tecnologia também, pois o novo modelo respira com as redes sociais. Para ele, a questão não é só estar no *Facebook* ou no *Google*, é saber estar em

<sup>1</sup> IPO é a abreviação de *Initial Public Offering* que significa Oferta Pública Inicial e que segundo Gitman (2012, p. 293) é a "primeira venda ao público das ações de uma empresa".

cada uma destas redes, em cada uma das plataformas digitais, e para isso existe técnica, ou seja, tem que modular para cada rede; e é a isso que ele chama de superdistribuição (COSTA, 2014).

## **GERENCIAMENTO E CONTROLE DE UM AMBIENTE VIRTUAL DE NOTÍCIAS COLABORATIVO (AVNC)**

A forma como as organizações buscam gerar valor, também chamado de modelo de negócio, tem sofrido inúmeras transformações, devido as disrupções tecnológicas ocorridas nas últimas décadas. Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15), modelo de negócio mostra “a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, ou seja, como criar valor para todos os seus públicos de interesse, sejam eles *stakeholders* (colaboradores) ou *shareholders* (acionistas). Os autores ainda explicam que modelo de negócio “é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas” (OSTERWALDER, 2011, p. 15).

Já o modelo de gestão define a forma lógica e racional do processo de transformação do objetivo em resultado, através da definição de prioridades e estabelecimento de metas, indo além dos números, para valorizar agentes e pessoas e proporcionar convergência aos objetivos empresariais (KUGELMEIRER, 2014).

Para delinear um modelo de negócio e gestão para um ambiente virtual de notícias colaborativo considera-se importante uma visão interativa do processo de planejamento, execução e controle.

Em um modelo sistematizado é preciso observar as ações das pessoas, pois se trata de um sistema de atividades humanas. Para ser eficaz um modelo de gestão e seu sistema de controle focado na consecução de resultado econômico, necessita muito mais motivar pessoas para que alcancem objetivos da organização do que simplesmente assegurar-se do que está ocorrendo atualmente.

Um sistema de controle busca promover uma identidade entre os objetivos dos membros da organização (indivíduos assim como grupos) e os objetivos da organização como um todo. Infelizmente a congruência total dificilmente é alcançada. Assim o objetivo do sistema de controle é aumentar o grau de *Goal Congruence* (FLAMHOLTZ, 1979).

Desta forma, um modelo de negócio e gestão para organizações jornalísticas da “nova economia” precisa utilizar a inteligência lógica do *Goal Congruence* na definição dos papéis de todos os agentes envolvidos no negócio. Por meio da abordagem de Flamholtz (1979), que versa a respeito da questão da influência dos sistemas sobre o comportamento dos envolvidos, o principal propósito do *Goal Congruence* é maximizar a probabilidade de que as pessoas estejam motivadas a alcançar os objetivos organizacionais.

Considera-se também importante que este modelo de negócio e gestão utilize um método de solução de problemas, que aqui será adotado o ciclo PDCA, uma ferramenta

de gestão que promove a manutenção e melhoria contínua dos processos, por meio de um circuito de quatro ações: planejar (**Plan**), fazer (**Do**), checar (**Check**) e agir (**Act**) (CAMPOS, 2014).

O Ciclo PDCA pode ser utilizado para manter e melhorar as “diretrizes de controle” de um processo, sob duas óticas: manutenção (metas viáveis e sustentáveis) e de melhoria (são as metas desafiadoras). Através do ciclo PDCA é possível controlar se os esforços estão realmente proporcionando os resultados esperados.

Através do modelo de gestão, se estabelece a estratégia a ser implementada, definida pela alta administração, fundamentada nos atributos de cenários e mercados. Para a implementação desta estratégia e o alcance da vantagem competitiva, o modelo se utiliza da estrutura organizacional, mediada pelas ações de planejamento e controle da Controladoria. A controladoria, em seus modelos de mensuração, define as variáveis de apoio a decisão, que têm por objetivo o direcionamento para a convergência ao objetivo empresarial e respectiva transformação em vantagem competitiva.

## **PREMISSAS DO MODELO DE NEGÓCIO E GESTÃO PARA O AVNC**

A partir do novo cenário traçado para as organizações jornalísticas da “nova economia”, foram identificados os conceitos mais adequados ao controle desta nova forma de gerar valor nas organizações jornalísticas da “nova economia”, de forma a tornar viável sua existência e continuidade. Desta forma, foram delineadas seis premissas que são a base do modelo de negócio e gestão para um ambiente virtual de notícias colaborativo:

- Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da organização;
- Incremento de riqueza tangível e intangível como valor;
- Integração e convergência dos objetivos dos agentes através do *Goal Congruence*;
- Sistema de controle gerencial através do ciclo PDCA;
- Estabelecimento de um ciclo virtuoso;
- Crescimento através de um ciclo de melhoria de abrangência.

Ao se definir um modelo de negócio, é preciso ter em mente que esse negócio precisa criar valor para alguém, entregar esse valor para alguém e, também, capturar valor monetário para continuar funcionando. Essa é a lógica de Osterwalder e Pigneur (2011) e foi utilizada para operacionalização do negócio.

Desta forma, com a primeira premissa, foram definidos os agentes formadores deste ambiente, aqui chamado como Portal de Notícias (leitor, publicador, anunciante e o próprio portal), assim como a função desempenhada por cada um deles e as suas relações, estabelecendo-se um processo de criar, entregar e capturar valor, conforme quadro 01:

AGENTES DO NEGÓCIO			DESCRIÇÃO
FORNECEDOR	MEIO	Publicador	Responsável pela geração das reportagens que serão disponibilizadas aos clientes (leitores).
	FIM	Portal de Notícias	Funcionará como responsável para disponibilizar espaços de publicidade para os clientes (anunciantes, grandes portais de notícias e <i>e-commerces</i> ).
PRODUTO	MEIO	Reportagens	Responsável pela conectividade do cliente (leitor) ao portal.
	FIM	Portal - Espaço Publicitário	Responsável pelos recebimentos do cliente (anunciante) referente ao uso de espaço publicitário do portal.
		Portal - Shopping Digital*	Responsável pelos recebimentos do cliente (anunciante) referente ao uso de espaço publicitário do Shopping Digital* e comissões sobre vendas originadas no portal.
		Espaço Publicitário do Portal para Afiliados	Responsável pelos recebimentos dos clientes (grandes portais de notícias e <i>e-commerces</i> ) referente a comissões sobre vendas originadas no portal.
CLIENTE	MEIO	Leitor	Responsável pela utilização do Produto (reportagens) que, através da frequência de conectividade, proporcionará incremento de riqueza intangível ao negócio.
	FIM	Anunciantes	Responsáveis pela utilização do produto (espaço publicitário do portal).
			Responsáveis pela utilização do produto Shopping Digital <sup>2</sup> .
		Grandes Portais de Notícias e <i>E-commerces</i>	Responsáveis pela utilização do produto (espaço publicitário para afiliados) onde são exibidos seus produtos e serviços acessórios.

Quadro 01: agentes formadores do novo negócio jornalístico.

Fonte: Rodrigues (2017).

Com a segunda premissa, serão propostas medidas de mensuração de desempenho de todos os agentes envolvidos, com relação às riquezas tangível e intangível. Abaixo, estão relacionados alguns exemplos de medidas de mensuração do incremento de riqueza intangível para atribuição de desempenho às reportagens e de reconhecimento ao publicador<sup>3</sup>:

<sup>2</sup> Shopping Digital – será um espaço criado no Portal de Notícias para os comerciantes que atuam na área geográfica em torno das Universidades envolvidas. Esses comerciantes pagarão uma taxa mensal para se vincularem ao portal e o portal, também, receberá uma comissão sobre as vendas que eles realizarem via portal.

<sup>3</sup> O detalhamento das medidas de mensuração do incremento de riqueza intangível você encontrará na tese de Dou-

- 1 - Encontrabilidade em Sites de Busca (qualitativo);
- 2 - Localidade Geográfica do acesso (qualitativa);
- 3 - Origem do acesso no Ciberespaço (qualitativa);
- 4 - Índice de Abandono de acesso (qualitativa);
- 5 - Número de Acessos (quantitativa);
- 6 - Tempo de permanência (quantitativa).

Com o objetivo de fazer o devido reconhecimento monetário ao Portal de Notícias e aos anunciantes, considera-se importante relacionar alguns exemplos de medidas de mensuração do incremento de riqueza tangível para atribuição de desempenho ao Portal – espaço publicitário e Portal – shopping digital:

1 - Faturamento por período – tempo (quantitativo): refere-se ao faturamento em unidades monetárias que um determinado espaço publicitário obteve em um determinado período de tempo.

2 - Número de transações efetivadas no período – tempo (quantitativa): refere-se ao número de transações efetivadas em um determinado período de tempo. Assim, é possível verificar quantas transações o espaço publicitário gerou no faturamento de um determinado período.

3 – Quociente entre faturamento e número de transações efetivadas no período – tempo (qualitativa): refere-se ao número índice de faturamento por transação efetivada em um determinado período. Esse número responderá à questão se o espaço publicitário gerou o faturamento através de muitas ou poucas transações.

Torna-se importante ressaltar que não foi o objetivo, nem se teve a expectativa com a presente pesquisa de esgotar as possibilidades de mensurações, com as medidas acima relacionadas. Entende-se que todo bom projeto de desenvolvimento de modelo lógico deve ter sua implementação realizada em fases. Para a efetiva completude necessária de mensurações, tem-se, ao menos, que passar pelas fases de desenvolvimento de um protótipo e teste de sua eficácia.

Estabelecidas as medidas de mensuração da criação de valor, tanto tangível como intangível, associadas aos produtos reportagens e espaços publicitários, torna-se importante a dedicação aos respectivos reconhecimentos que serão auferidos aos agentes (publicadores, portal enquanto espaço publicitário e portal shopping digital), como forma de proporcionar o movimento de convergência dos objetivos de todos os agentes envolvidos, conforme prevê a terceira premissa. Desta forma, o modelo prevê um cálculo de incremento da riqueza tangível e intangível para cada agente envolvido nesta criação de valor, estabelecendo reservas monetárias para esses agentes.

---

torado: Modelo de Negócio e Gestão para Portais de Notícias da “Nova Economia”: proposta de modelo conceitual da Universidade Estadual do Norte Fluminense – UENF, 2017.

A quarta premissa prevê um sistema de controle gerencial que, por meio do uso do método de raciocínio do ciclo PDCA, serão estabelecidos os ajustes necessários, tanto através do PDCA de Manutenção - manutenção do funcionamento a curto e médio prazo -, como do PDCA de Melhoria - estabelecimento de crescimento de abrangência perpetuando o funcionamento no longo prazo.

A ideia central é a da evolução controlada da organização, por meio de um ciclo virtuoso no qual, por meio dos esforços de todos os agentes envolvidos, regidos pela inteligência lógica do *Goal Congruence*, tem-se a intensificação da riqueza intangível.

O estabelecimento do Ciclo virtuoso, conforme prevê a quinta premissa, se daria da seguinte forma: investimento em capital intelectual (aqueles benefícios intangíveis que geram valor para a empresa), por meio de um eficiente sistema de controle gerencial que possibilite o reconhecimento dos agentes, irá provocar incremento de riqueza intangível. Este crescimento de riqueza intangível aumentará a atratividade da organização (do Portal de Notícias ou AVNC), trazendo no presente não só um maior número de anunciantes e clientes e crescimento de abrangência, como também um maior valor agregado dos serviços ofertados, o que se materializará em crescimento de receita tangível que, retroalimentada em novos investimentos em capital intelectual, traria a perpetuidade do ciclo, lógica esta que a figura 02 busca elucidar:



Figura 02 - Ciclo Virtuoso de Melhoria de Abrangência.

Fonte: adaptado de Rodrigues (2017).

O modelo aqui proposto pretende auxiliar: mercados regionais segmentados, uma comunidade, um bairro, uma região da cidade, uma cidade, uma região de um estado, um estado e assim sucessivamente, e a este movimento seria dado o nome de Ciclos de Melhoria de Abrangência, conforme demonstra a figura 03:

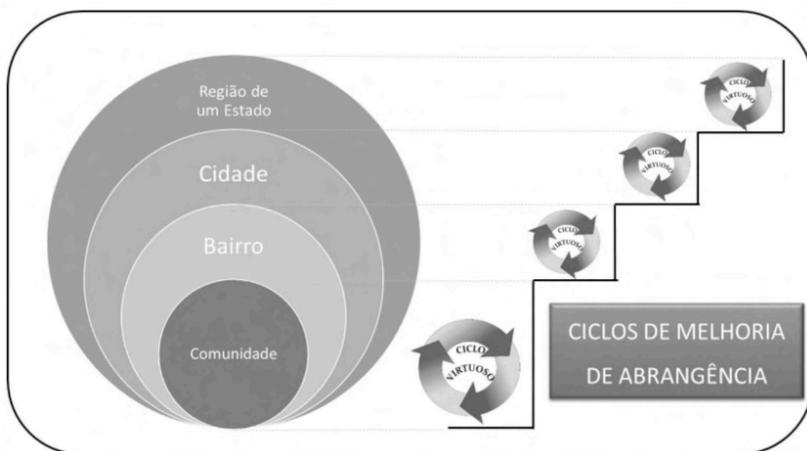


Figura 03 - Ciclos de Melhoria de Abrangência.

Fonte: adaptado de Rodrigues (2017).

Através dos diversos movimentos cíclicos do PDCA no gerenciamento de todas as etapas do Modelo (desenvolvimento das atividades do ambiente), novas áreas de abrangências vão sendo conquistadas; estabelecendo-se, assim, o Ciclo de Melhoria de abrangência, que parte de um foco de localidade, comunidade próxima, para então ir conquistando abrangências superiores, conforme prevê a sexta premissa.

A vantagem desta localidade inicial próxima é a otimização do oferecimento de espaços publicitários com a audiência de um público-alvo adequado, de forma assertiva, com um custo acessível para os comerciantes locais, já que o mercado de publicidade digital via web e mobiles ainda apresenta um custo muito alto.

Os mercados regionais e suas segmentações, não suportam tão vultosos investimentos e nem teriam custo X benefício otimizado, e é neste nicho que o ambiente virtual de notícias colaborativo pretende atuar.

A estratégia de crescimento a ser adotada no modelo proposto para o AVNC será a de iniciar as suas atividades com a comunidade acadêmica das instituições parceiras UENF, UFF e IFF. Sendo seu público-alvo inicial: publicadores (alunos e professores das instituições parceiras), afiliados/anunciantes (comunidade dos bairros circunvizinhos e estabelecimentos comerciais da cidade de Campos dos Goytacazes com atividades de interesse ao público universitário) e leitor (alunos e professores das instituições parceiras, comunidade dos bairros circunvizinhos e estabelecimentos comerciais da cidade de Campos dos Goytacazes).

À medida que for crescendo, novas conexões serão estabelecidas, ampliando cada vez mais a sua abrangência, que devido ao ciberespaço, pode vir a saltar para abrangência

nacional e posteriormente mundial, pois nesta era digital tudo é possível, não havendo fronteiras físicas para o crescimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do novo cenário em que se enquadram as organizações jornalísticas atuais, são necessárias novas práticas de negócio e gestão que proporcionem possibilidades reais de existência e continuidade dessas organizações, proporcionando a convergência e atendimento tanto aos objetivos empresariais quanto aos objetivos pessoais de todos os agentes envolvidos.

Como principal contribuição o modelo trouxe o reconhecimento e a possibilidade de mensuração dos incrementos de riqueza intangível, em organizações da “nova economia”, onde prevalece o negócio digital e a primazia da riqueza intangível, reconhecida no *goodwill* destas empresas.

A partir da seleção de conceitos da área de gestão e negócios, como controladoria, modelo de negócio, modelo de gestão, sistema de controle gerencial, *goal congruence*, ciclo PDCA, dentre outros, que possibilitassem o controle dessa nova forma de gerar valor em organizações jornalísticas da “nova economia”, é que estes conceitos foram harmonicamente integrados, determinando seis premissas para o modelo.

Visando atender à nova realidade dos negócios jornalísticos nesta era de ciberespaço, o modelo pressupõe o reconhecimento dos agentes envolvidos no negócio e propõe medidas de mensuração de sua contribuição, como um grande valor intangível, estabelecendo reservas monetárias para esses agentes, sejam eles leitor, publicador, anunciante ou o próprio portal de notícias etc.

Através de um sistema de controle gerencial, estabeleceu-se a possibilidade de medir, avaliar e reconhecer a participação de cada agente envolvido no AVNC, de forma a obter a congruência dos objetivos de todos os envolvidos, utilizando a inteligência lógica do *Goal Congruence* e garantindo, dessa forma, a expansão da abrangência e continuidade do funcionamento do negócio.

O modelo tem como foco inicial uma visão de localidade para disponibilidade de publicidade e serviços acessórios, atendendo a um público-alvo específico e qualificado, onde através da valorização dos agentes proporcionadores de incremento de atratividade do negócio as receitas serão potencializadas e isso ampliará sua área de abrangência.

Dessa forma, a proposição conceitual deste modelo vem de encontro a realidade atual das organizações jornalísticas, que precisam redescobrir uma forma rentável de sobreviver frente aos desafios representados pelo desenvolvimento das novas plataformas tecnológicas.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, C. W. BELL, E. SHIRKY, C. *Jornalismo Pós-Industrial: adaptação aos novos tempos*. Tradução de Ada Félix. Revista de Jornalismo ESPM. [S.l.], v.5, pág. 30 – 89, abr/mai/jun, 2013.

BORNELI, J. Airbnb recebe novo aporte e se iguala a Petrobras e Vale em valor de mercado. StartSe, 2015. Disponível em: <<https://conteudo.startse.com.br/mercado/juniorboneli/airbnb-recebe-novo-aporte-e-se-igual-a-petrobras-e-vale-em-valor-de-mercado/>>. Acessado em: 21 fev. 2020.

Campos, V. F. **TQC - Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. 9ª. Edição. Belo Horizonte: Ed. Falconi, 2014.

CATELLI, A. SANTOS, E. S. Internet: desafio para uma Contabilidade Interativa. Revista Contabilidade & Finanças – FIPECAPÍ – FEA/USP. São Paulo: FIPECAPÍ, v.14, p. 24-41, Jan/abr, 2001.

CATELLI, Armando (org.). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CBINSIGHTS. The Complete List of Unicorn Companies. 2020. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>. Acessado em 23 nov 2020.

COSTA, Caio Túlio. *Um modelo de negócio para o jornalismo digital*. São Paulo: Revista de Jornalismo da ESPM, 2014. Disponível: <[http://observatoriodaimprensa.com.br/imprensa-em-questao/um\\_modelo\\_de\\_negocio\\_para\\_o\\_jornalismo\\_digital/](http://observatoriodaimprensa.com.br/imprensa-em-questao/um_modelo_de_negocio_para_o_jornalismo_digital/)>. Data do acesso: 05 out. 2015.

FERNÁNDEZ, M. Empresas buscam o funcionário digital. El País. Madri, 2017. Disponível: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/10/economia/1489165785\\_466140.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/10/economia/1489165785_466140.html)> Acessado em: 18 jun. 2017.

FLAMHOLTZ, Eric. Organizational control systems as a managerial tool. California Management Review, v.22, n. 2, p. 50-9, 1979.

IUDÍCIBUS, Sérgio. *Contabilidade Introdutória*. 11ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência*. 2ª. Ed. São Paulo: Aleph, 2009

KAYO, Eduardo Kazuo. *A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas*. Tese de Doutorado e Administração. FEA/USP. São Paulo, 2002.

KUGELMEIR, W. Você sabe qual a diferença entre Modelo de Negócio e Modelo de Gestão? 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/voce-sabe-qual-a-diferenca-entre-modelo-de-negocio-e-modelo-de-gestao/77605/>> Acessado em: 19 mai. 2019.

LEV, Baruch. *Intangibles: management and reporting*. Washington:Brookings, 2001.

LÉVY, Pierre. *A Inteligência Coletiva*. São Paulo: Ed.34, 2000.

\_\_\_\_\_. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

MARTINS, E. ANTUNES, M. A. *Capital intelectual: verdades e mitos*. Rev. Cont. Fin. USP, São Paulo, n.29, p. 41-54, maio-ago, 2002.

NASSIF, L. A nova economia. Folha de São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1207200008.htm>>. Acessado em: 13 jan. 2017.

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócio: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PEREZ, M. M. FAMÁ, R. *Ativos intangíveis e o desempenho empresarial*. Revista de Contabilidade e Finanças. USP, São Paulo, no. 40, p. 7 – 24, Jan/Abr. 2006.

RODRIGUES, F. D. *Modelo de negócio e gestão para portais de notícias da nova economia: proposta conceitual*. Tese de Doutorado. UENF, 2017.

ROMANI, B. CAPELAS, B. Airbnb estreia na bolsa com alta de 112% e tem maior IPO do ano nos EUA. O Estado de S. Paulo, 2020. Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/empresas,airbnb-abre-capital-na-nasdaq-com-valorizacao-de-mais-de-115,70003546926>>. Acessado em: 21 fev. 2021.

SALOMÃO, K. Fim da guerra: Airbnb firma parceria com associação de hotéis em SP. Revista Exame, 2020. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/na-pandemia-airbnb-e-hoteis-em-sp-fazem-as-pazes-e-firmam-parceria/>>. Acessado em: 03 fev. 2021.

SANTAELLA, L. *A Ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade*. São Paulo: Paulus, 2010.

SANTAELLA, L. *Comunicação ubíqua: repercussões na cultura e na educação*. São Paulo: Paulus, 2013.

SIQUEIRA, L. D. CRISPIM, S. F. Modelos de negócio na era digital. Revista Espacios. Vol.33, 2012, pág. 21. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a12v33n07/12330721.html>

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 2 Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Aplicativos 89, 91, 92, 199, 211, 262, 295, 301, 302, 303, 304

Artes cênicas 4, 46, 47, 50, 52, 55, 56, 57, 58

Assédio 150, 155, 156, 157, 160

Audiência 6, 1, 2, 30, 118, 176, 216, 219, 221, 222, 225, 285

Autobiografia 35, 40, 45

### C

Campinas 4, 1, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 179, 192, 203, 215, 315, 328

Campo político 6, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171

CD 7, 270, 271, 274, 275, 276, 277, 278, 281, 282

Censura 25, 183, 188, 189, 190, 192

Centro de convivência 1, 5

Chantagem 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171

Ciberespaço 34, 107, 108, 109, 112, 116, 118, 119, 164, 167, 168, 170, 171, 203, 215, 295, 296, 300, 301, 304, 305

Cliente 48, 110, 115, 135, 137, 219, 221, 242, 246

Comunicação 2, 3, 4, 1, 11, 12, 19, 20, 22, 23, 24, 28, 32, 33, 34, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 55, 56, 57, 58, 75, 82, 83, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 106, 107, 108, 109, 110, 121, 122, 123, 124, 126, 127, 128, 132, 133, 134, 144, 146, 147, 155, 156, 158, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 180, 181, 182, 184, 187, 189, 190, 191, 192, 195, 197, 199, 201, 202, 203, 209, 211, 212, 214, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 239, 240, 241, 242, 246, 247, 248, 252, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 283, 284, 285, 286, 290, 291, 292, 295, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 304, 313, 314, 315, 316, 317, 325, 328

Conscientização 155, 156, 158

Convergência digital 216

Corpo 4, 18, 148, 243, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 297, 300, 302

Cosplay 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 104, 105

Crossplay 5, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105

Cultura organizacional 4, 11, 12, 16, 18, 19, 20, 21, 22

### D

Democracia 12, 133, 163, 164, 166, 170, 171, 185, 186, 189

Digitalização 7, 24, 108, 270, 271, 274

Divulgação 30, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 95, 149, 171, 186, 187, 188, 198, 301, 316, 324

Docugame 6, 193, 197, 200, 205, 211, 212, 214

## F

Facebook 4, 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 30, 31, 54, 55, 101, 103, 111, 112, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 130, 131, 134, 199, 211, 227, 228, 230, 233, 234, 235

*Fan-page* 1, 3

## G

Gamificação 6, 200, 202, 205, 212, 213, 214

Gestão cultural 46, 48, 50, 55, 58

## H

História cultural 7, 15, 239, 250

História do rádio 173, 175

Howard Becker 239, 240

## I

Identidade 17, 22, 47, 49, 50, 53, 54, 55, 58, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 95, 113, 156, 167, 180, 182, 243, 246, 250, 318

Identidade cultural 75, 76, 86, 243, 246

Indústria jornalística 106, 108, 109, 112

inteligência artificial 7, 283, 284, 285, 286, 287, 289, 291, 292

Interatividade 91, 95, 107, 134, 196, 197, 200, 201, 206, 210, 211, 216, 217, 218, 223, 224, 225, 291, 303

Interface 22, 94, 133, 200, 201, 221, 286, 293, 295, 302

Internet 7, 2, 23, 24, 28, 29, 32, 33, 53, 72, 92, 97, 99, 100, 104, 106, 107, 108, 110, 120, 123, 124, 162, 167, 168, 171, 172, 195, 197, 198, 205, 206, 209, 211, 217, 218, 219, 226, 272, 296, 301, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314

Internet das coisas 7, 306, 307, 308, 310, 311, 312, 313

Intimidade 6, 56, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 309

## J

Jornalismo 4, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 33, 34, 46, 47, 48, 55, 56, 57, 58, 94, 108, 112, 120, 122, 134, 143, 144, 145, 151, 183, 186, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 206, 209, 210, 212, 217, 283, 284, 285, 293

Jornalismo multimídia 193, 196, 210

Jornal o povo 143

## L

Lean manufacturing 135  
Liberdade de informação 184, 185, 187, 188, 189  
Liberdade de informação 183  
Liberdade de Informação 191  
Linguagem Natural 227, 292, 293  
Literacia de mídia 5, 89, 90, 91  
Literacia em saúde 5, 89, 90, 91, 92

## M

Memória 4, 5, 6, 9, 108, 173, 174, 175, 182, 282, 298  
Mídia ninja 23, 25, 29, 30, 31, 32, 33  
Modelo de negócio 106, 108, 109, 113, 114, 119, 120  
Modelo de negócio 5, 106, 116, 120, 121  
Mulher 5, 29, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 217, 252, 253, 254, 257, 259, 264, 266, 267, 268, 269, 320, 321, 322  
Multiculturalismo 75, 76, 78, 80, 82, 84, 85, 86, 87  
Música 7, 8, 37, 49, 50, 52, 56, 180, 194, 200, 212, 231, 250, 270, 289, 291, 295, 296, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305

## N

Narrativa jornalística 193  
Narrativas transmídia 306, 309, 314  
Notícias 5, 7, 23, 26, 30, 33, 34, 106, 108, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 133, 146, 163, 164, 168, 170, 171, 174, 188, 199, 211, 217, 243, 254, 283, 284, 285, 288, 289, 291, 293

## O

O Estado de S. Paulo 121, 122, 123, 128, 246  
Organizações 3, 4, 11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 46, 47, 51, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 119, 164, 241  
*Out of home* 216, 220

## P

Panificadora 135, 139  
Participação 3, 5, 1, 46, 106, 119, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 132, 133, 217, 240, 246, 303, 307

Pauta 29, 56, 143, 158, 165, 254, 322

Publicidade 7, 8, 2, 24, 25, 27, 46, 48, 54, 56, 112, 115, 118, 119, 155, 173, 185, 216, 219, 223, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 306, 307, 308, 311, 312, 313, 315, 316, 317, 318, 320, 321, 322, 323, 324, 326, 327

## **Q**

Quiz 283, 284, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293

## **R**

Rádio regional 173, 182

Realidade aumentada 7, 295, 296, 297, 298, 299, 302, 303, 312

Realidade virtual 7, 295, 296, 297, 298, 301, 302, 303, 304, 305

Redes digitais 110, 296, 301

Religião 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 156, 174, 180

Restaurantes 6, 1, 4, 5, 111, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 234, 235

Revista somtrês 7, 270

Riqueza intangível 106, 108, 110, 111, 112, 115, 117, 119

## **S**

Six sigma 135, 142

Storytelling 7, 202, 214, 306, 307, 308, 309, 310, 312, 313, 314

Subjetividades 252, 253, 258, 265, 266, 268, 300

## **T**

Tecnologias digitais musicais 270, 301

Teorias do jornalismo 23, 31, 34

## **V**

Vale do rio de lama 6, 195, 199, 202, 205, 207, 211, 214

Violência 5, 27, 30, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 156, 157, 160, 162, 164, 165, 320, 321

## **W**

Webdocumentário 193, 195, 196, 197, 199, 202, 205, 206, 209, 211, 212, 214.

# A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO ..... NAS CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO .....

-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

A PRODUÇÃO DO  
CONHECIMENTO  
.....  
NAS CIÊNCIAS DA  
COMUNICAÇÃO  
.....

-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)