



Interdisciplinary

LINKSCIENCEPLACE

DOI: 10.17115

ISSN: 2358-8411

Scientific Journal



Interdisciplinary Scientific Journal. ISSN: 2358-8411

Nº 2, volume 4, article nº 12, April/June 2017

D.O.I: <http://dx.doi.org/10.17115/2358-8411/v4n2a12>

Accepted: 28/02/2017 Published: 22/06/2017

## TRANSFORMATIONS IN THE JOURNALISTIC INDUSTRY AND THE NEED FOR A NEW BUSINESS MODEL: AVNA

### AS TRANSFORMAÇÕES NA INDÚSTRIA JORNALÍSTICA E A NECESSIDADE DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO: O AVNA

**Daniele Fernandes RODRIGUES<sup>1</sup>**

Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Cognição e Linguagem.

**Milena Ferreira Hygino NUNES<sup>2</sup>**

Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Cognição e Linguagem.

**Carlos Henrique Medeiros de SOUZA<sup>3</sup>**

Programa de Pós Graduação em Cognição e Linguagem. Professor orientador.

**Abstract:** The technological revolution that has occurred in recent times has impacted life in society, the business world, and even more intensely and particularly the business of the journalistic industry, which is having to reinvent itself after the radical transformation undergone in its means of distribution And post-popularization circulation of the internet and the emergence of cyberspace. Due to this scenario and added the current moment of Brazilian economic crisis, it becomes even more relevant to seek new forms of business, to consume less resources, to add more value and can mainly become self-manageable, that is, a system that can Maintain and continue to operate with the smallest possible structure, even if it initially requires operating support. The purpose of this article is to reflect on the transformations in the journalistic industry, proposing new ideas about a journalistic business model through a self - managing news virtual environment - AVNA. A model that supports efforts to continuously improve journalistic quality, with a consequent increase in advertising and service revenues, continuous investments in intellectual capital and an increase in intangible wealth. This research is part of the research center CATI - Communication, Administration and Information Technology -, which belongs to the GETIC (Group of Studies on Education, Communication and Information Technology, linked to CNPq), the Postgraduate Program in Cognition and Language of the Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF).

**Keywords:** Business model, journalistic industry, virtual environment.

---

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, RJ, [dani.uenf@gmail.com](mailto:dani.uenf@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, RJ, [milena.hygino@gmail.com](mailto:milena.hygino@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, RJ, [chmsouza@gmail.com](mailto:chmsouza@gmail.com)

**Resumo:** A revolução tecnológica ocorrida nos últimos tempos tem impactado a vida em sociedade, o mundo dos negócios e ainda de forma mais intensa e particular os negócios da indústria jornalística, que está tendo de se reinventar depois da radical transformação sofrida em seus meios de distribuição e circulação pós-popularização da internet e surgimento do ciberespaço. Devido a este cenário e adicionado o atual momento de crise econômica brasileira, torna-se ainda mais relevante buscar novas formas de negócios, que consumam menos recursos, agreguem maior valor e possam principalmente vir a ser autogerenciáveis, ou seja, um sistema que possa se manter e continuar funcionando com a menor estrutura possível, mesmo que inicialmente necessite de um suporte de funcionamento. O objetivo deste artigo é refletir sobre as transformações na indústria jornalística, propondo novas ideias sobre um modelo de negócio jornalístico através de um ambiente virtual de notícias autogerenciável - AVNA. Um modelo que apoie os esforços de melhoria contínua da qualidade jornalística, com conseqüente potencialização das receitas de publicidade e serviços, investimentos contínuos em capital intelectual e incremento da riqueza intangível. Esta pesquisa faz parte do núcleo de pesquisa CATI - Comunicação, Administração e Tecnologia da Informação -, que pertence ao GETIC (Grupo de Estudos da Educação, Tecnologia da Comunicação e Informação, vinculado ao CNPq), do Programa de Pós-graduação em Cognição e Linguagem da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF).

**Palavras-chave:** Modelo de negócio, indústria jornalística, ambiente virtual.

### **Considerações iniciais**

As tendências às mudanças nos cenários político, econômico e social têm se manifestado cada vez com mais intensidade e numa velocidade vertiginosa. Novas formas de interação com o ambiente, novas tecnologias, novos arranjos organizacionais caracterizam um cenário extremamente volátil. Tudo isso envolve mudança de padrões culturais e redefinição de relações de poder, fazendo com que o processo de transformação torne-se complexo e aponte múltiplas direções.

O processo contínuo de transformação tecnológica vem revolucionando a geração, o armazenamento, a recuperação, o processamento e a transmissão da informação. Estas transformações atingiram de forma relevante o mundo dos negócios, e ainda de forma mais intensa e particular os negócios da indústria jornalística.

Diante deste cenário e adicionado o atual momento de crise econômica brasileira, segundo dados do IBGE, torna-se ainda mais importante buscar novas formas de negócios, que consumam menos recursos e agreguem maior valor. Para isso, é imprescindível um eficiente modelo de negócio, já que este vem a ser a

representação objetiva e direta de como uma organização compra e vende produtos ou serviços obtendo resultados financeiros (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Segundo dados do IBGE (2016), nos últimos seis trimestres, o PIB brasileiro apresentou quedas consecutivas, representando uma variação acumulada de -6,9 % nos últimos 18 meses. Neste mesmo período, houve um crescimento na taxa de desocupação das pessoas de 14 anos ou mais de idade, saltando de 6,5% para 11,3% no segundo trimestre de 2016.

Com o crescimento do desemprego, caiu o rendimento médio de todos os trabalhos, habitualmente recebidos por mês, pelas pessoas de 14 anos ou mais de idade, sendo a queda crescente de R\$ 2.068,00 reais no primeiro trimestre de 2015 para R\$ 1.972,00 no segundo trimestre de 2016, segundo dados do IBGE.

Em um momento de muitas turbulências econômicas e significativas transformações tecnológicas, este artigo tem como propósito refletir sobre as transformações na indústria jornalística, propondo novas ideias sobre um modelo de negócio jornalístico através de um ambiente virtual de notícias autogerenciável.

Este artigo faz parte das pesquisas realizadas pelo Núcleo de Pesquisa CATI - Comunicação, Administração e Tecnologia da Informação -, cadastrado no CNPq, vinculado ao Programa de Cognição e Linguagem da UENF, que tem como proposta de pesquisa o desenvolvimento de ambientes e ferramentas que buscam atender às demandas de geração, armazenamento, recuperação, processamento e transmissão de informação (notícias).

### **Modelos de negócio: evolução e definições**

Nas últimas décadas, a disponibilização do computador pessoal, a popularização da internet e o surgimento e uso intensivo das redes sociais representou um eixo disruptivo tecnológico para a área de negócios, assim como já ocorrido no passado, quando da Revolução Industrial, que trouxe inovações que transformaram por completo o mundo dos negócios, como: o emprego do aço, a utilização da energia elétrica e dos combustíveis derivados de petróleo, a invenção do motor a explosão e da locomotiva a vapor, o desenvolvimento de produtos químicos, etc.

A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra, fortaleceu o sistema capitalista e solidificou suas raízes na Europa e em outras regiões do mundo. O sistema de produção também se modificou, pois a máquina passou a fazer o trabalho que antes era realizado pelos artesãos. Os donos das fábricas conseguiram aumentar sua margem de lucro, pois a produção passou a acontecer com mais rapidez, mas eles continuaram pagando salários muito baixos pela mão de obra dos operários, característica do início do capitalismo.

Já no século XX, com o surgimento do computador, do fax e do desenvolvimento da engenharia, teve-se a constituição de parques industriais complexos, com grande aplicação de tecnologia e extremamente demandantes de recursos financeiros.

No fim do século XX, com a presença de computadores e o desenvolvimento da automação e da robótica, obteve-se a presença de máquinas ainda menos dependentes da intervenção humana, principalmente em processos repetitivos produtivos, reduzindo, desta forma, os custos operacionais e garantindo a homogeneidade do produto, o que otimizou os processos, sob o ponto de vista econômico, porém, em contrapartida, dizimou grande parte dos empregos das linhas de montagem.

Como é possível verificar, a lógica de como uma organização pretende gerar valor vai se alterando de acordo com as transformações da economia e do mercado, e a esta lógica é dado o nome de modelo de negócio. Não há uma definição estabelecida a respeito do termo modelo de negócio, que ganhou evidência com o surgimento das empresas “pontocom”, por volta da década de 90, devido a internet. Na literatura de gestão, este termo aparece sob diversas conceituações, com diferentes características e componentes (OROFINO, 2011), como se verá a seguir.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, pág. 15), modelo de negócio mostra “a lógica de como uma organização pretende gerar valor”, para todos os seus principais públicos de interesse, sejam eles *stakeholders* (colaboradores) ou *shareholders* (acionistas). É como um esquema para a estratégia ser implementada, utilizando-se as estruturas organizacionais dos processos e sistemas.

Um modelo de negócio necessita da análise e da reflexão de inúmeros fatores para elaboração do negócio a ser desenvolvido: estrutura, identificação das necessidades, a forma como o produto ou o serviço irá chegar aos clientes, as inovações, etc. (BATTELLE, 2006).

Krakauer *et al.* (2015) esclarece, em seu artigo, que modelo de negócio é uma metodologia que permite a qualquer tipo de organização “entender quem é o seu cliente, qual a sua proposição de valor e como transformará isso em receita”.

Osterwalder e Pigneur (2011, pág. 5) revela-nos que é possível rastrear inovações em modelos de negócio desde a era de Gutenberg (séc. XV), que “buscou aplicações para o dispositivo mecânico de impressão que inventou”. Modelos de negócios inovadores, que “reflitam nossa criatividade natural enquanto nação”, é o grande desafio que se tem pela frente. Porém, o que não faltam são bons exemplos, como:

- ✓ Restaurante por quilo, que permitiu a cocriação do cardápio e da quantidade desejada;
- ✓ Consórcios que viabilizaram a aquisição de bens;
- ✓ Atacarejo, que mescla características do atacado e do varejo;
- ✓ Assinatura mensal de água potável criada pela Brastemp, que inclui a manutenção do equipamento, em vez da compra dos purificadores;
- ✓ Skype, que barateou ligações internacionais e trouxe ligações gratuitas;
- ✓ A zipcar, que oferece alugueis de veículos sob demanda;
- ✓ O Grameen Bank, que popularizou o microempréstimo;
- ✓ E tantos outros que têm estabelecido uma nova relação no mundo dos negócios.

Em seu livro *Business Model Generation*, Osterwalder e Pigneur (2011) enfatizam que a inovação em modelos de negócio continuará a exercer um papel fundamental para o futuro da nossa vida em sociedade, onde cada vez mais a inovação será pela cocriação de valor, e cada vez menos as grandes inovações serão em produtos. Um exemplo interessante que merece ser destacado é a do próprio livro escrito pelo autor, que foi gerado a partir de um processo cocriativo em sua construção, em que 470 pessoas de 45 países diferentes colaboraram durante 6 meses, com casos, exemplos e comentários críticos, tendo inclusive uma comunidade *on-line* que complementa o livro e que foi indispensável para sua criação.

Na indústria jornalística, Costa (2014) cita, em seu relatório de pós-doutoramento “Um modelo de negócios para o jornalismo digital” realizado na *Columbia University Graduate School of Journalism*, que, com a drástica redução de

receita vinda de publicidade, uma alternativa é criar redes próprias, como o GDA – Grupo de Diário das Américas, em que mais de 10 jornais latino-americanos uniram-se para vender publicidade nas suas edições, nos Estados Unidos.

Enfim, como afirmam Osterwalder e Pigneur (2011, pág. 15), “um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, e as disrupções tecnológicas têm alterado profundamente a forma como as organizações buscam gerar valor e obter remunerações associadas a este valor.

### **As transformações na indústria jornalística**

Como consequência da evolução da linguagem e seus meios de transmissão, juntamente com todo o desenvolvimento tecnológico, a indústria jornalística está tendo de se reinventar, depois da radical transformação sofrida em seus meios de distribuição e circulação pós-popularização da internet e surgimento do ciberespaço.

Cada vez mais, a mídia impressa está sendo substituída pela on-line, quando o assunto é consumo de notícias. A pesquisa TIC Domicílios, publicada pelo Comitê Gestor de Internet no Brasil (CGI), vem registrando, ao longo dos anos, uma tendência de crescimento do número de usuários de Internet, que, em 2015, alcançou a estimativa de 102 milhões de indivíduos. “Esse número corresponde a 58% da população brasileira com 10 anos ou mais (proporção que era de 34% em 2008)” (CGI, 2016, p. 138).

A leitura de jornais, revistas e notícias on-line, consequentemente, contribui para a diminuição das vendas de jornais impressos. Dados disponibilizados pelo Instituto Verificador de Comunicação, dos últimos 10 anos, revelam que os jornais impressos (tanto de venda avulsa quanto de assinatura) estão sendo cada vez menos consumidos, enquanto que, inversamente proporcional, os jornais digitais proliferam-se na internet, como se pode ver na tabela abaixo:

Tabela 1 - Circulação de jornais impresso e digital no Brasil, nos últimos 10 anos.

Circulação de Jornais (Milhares)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Impresso - Venda Avulsa	2.032	2.225	2.151	2.181	2.298	2.273	2.119	1.934	1.602	1.288
Impresso - Assinatura	2.159	2.277	2.083	2.104	2.126	2.146	1.993	1.549	1.362	1.385
Digital	1	6	7	28	72	164	232	535	680	740

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do IVC.

Mediante este cenário, é possível encontrar, na atualidade, algumas empresas buscando soluções para enfrentar a migração do jornal impresso para o

digital. Os cases abaixo descrevem a situação de algumas empresas da indústria jornalística que precisaram buscar novos caminhos para tentar sobreviver ao ambiente digital, pois, como nos esclarece Costa (2014): “a velha forma se esgarçou e a solução começa pelo entendimento de uma nova cadeia de valor”.

✓ *CASE 1 - The New York Times*

De acordo com Costa (2014), o jornal americano *The New York Times*, reconhecido mundialmente pela qualidade do jornalismo que pratica, viu seu resultado operacional despencar 83% em 12 anos, conforme revelam os dados do quadro abaixo:

	Ano 2000	Ano 2012	%
FATURAMENTO	3,5 bilhões dólares	1,9 bilhões dólares	
LUCRO OPERACIONAL	636 milhões dólares	108 milhões dólares	83%
LUCRO LÍQUIDO	397 milhões dólares	133 milhões dólares	
MARGEM LIQUIDA	11%	7%	
Obs.: em 2013 a média das 30 maiores empresas abertas não passava de 8,5% de lucratividade, segundo ranking da Fortune.			

Quadro 1: Resultado econômico do The New York Times

Fonte: elaborado pelo autor

É importante ressaltar que, caso a tendência projetável de receitas continuasse em queda, o jornal não teria muitos anos de vida. As receitas com publicidade sofreram uma queda de 64%, pois os concorrentes da mídia digital esmagaram as receitas provenientes dos anúncios classificados (COSTA, 2014).

A receita de circulação (venda de exemplares avulsos e assinatura do jornal) até melhorou um pouco, em torno de 25%, devido ao jornal ter adotado o sistema de *paywall* poroso, que, segundo Costa (2014, pág. 54), é “aquele sistema que oferece ao leitor a chance de se tornar assinante pagante depois de degustar uma certa quantidade de textos”.

Segundo Anderson, Bell e Shirky (2013), as receitas advindas deste sistema em que a cobrança só é feita após ultrapassado certo número de artigos, ajudou a retardar a queda no faturamento de grandes veículos de comunicação, mas não impediu o declínio, nem o reverteu.

Para Costa (2014), algo até estava tentando ser feito, mas baseado na antiga cadeia de valor da indústria jornalística:

Seus executores apenas transpuseram para os meios digitais a velha forma gutenberguiana, o mesmo modelo do negócio. Primeiro, publicaram em seus sites a mesmíssima produção de conteúdo jornalístico. Segundo, rechearam essa produção com publicidade (ou o que restava dela) e, terceiro, a distribuição do produto passou a ser feita por meio da comercialização das assinaturas digitais (COSTA, 2014, p. 54).

Desta forma, Costa (2014) nos chama a atenção: “a cadeia de valor da indústria jornalística na nova era trazida pela internet é radicalmente distinta da cadeia de valor do negócio tradicional dos jornais”. A verdade é que a democratização de criação e acesso a conteúdo jornalístico está fazendo com que o negócio jornalístico se reinvente e assim sejam criados novos modelos de negócio.

#### ✓ CASE 2 - *The Wall Street Journal*

Um outro caso trazido pelo jornalista e professor Caio Túlio Costa em seus estudos de pós-doutorado foi o de um gigante da indústria jornalística, o *The Wall Street Journal*, que, com uma circulação média de 2,4 milhões de exemplares nos dias de semana, foi visto, em agosto de 2013, por 56 milhões de pessoas na internet.

A empresa que edita o *Wall Street Journal*, News Corp, revela que o problema não é que as pessoas não querem o conteúdo do jornal, mas a grande dificuldade de se fazer dinheiro com isso, ou seja, os jornais não conseguem fazer dinheiro com a enorme audiência que o digital porta (COSTA, 2014).

#### ✓ CASE 3 - *Jornal do Brasil*

Com uma dívida estimada em R\$ 100 milhões de reais, o Jornal do Brasil, um dos mais antigos do Brasil (fundado em 1891), encerrou suas atividades na versão impressa em setembro de 2010, continuando apenas na versão digital<sup>4</sup>.

O jornal, que possuía uma circulação diária de 100 mil exemplares em 2007, entrou numa rota de decadência sem volta, chegando em março de 2010 a 20.941 exemplares, segundo informações do site Folha de São Paulo.

---

<sup>4</sup> Em fevereiro de 2017, o JB foi comprado por um empresário que estuda a possibilidade de voltar a vender o veículo impresso, apenas nas bancas cariocas, com uma tiragem menor, para atender a um público específico saudosista do jornal (FOLHA DE SÃO PAULO, 2017).

Outros *sites* da área, como O Globo, Observatório da Imprensa, Carta Maior, portal da Revista Negócios da Comunicação etc. revelam que décadas de má gestão levaram o jornal a se inviabilizar financeiramente. As sucessivas crises financeiras, agravadas por passivos fiscais e trabalhistas, fizeram com que a publicação entrasse em agonia, perdendo anunciantes e leitores.

Novos modelos de negócios vêm se desenvolvendo na indústria jornalística, devido às transformações provenientes desta nova era digital: velocidade da notícia, queda da receita com publicidade e da cobrança do conteúdo, perda de leitores pagantes, dentre outros, o que comprova a necessidade deste tipo de negócio ser repensado, que já está ocorrendo em todo o mundo.

Segundo Costa (2014) há uma necessidade urgente de se pensar novas formas de fazer jornalismo, pois o que funcionava para o produto impresso não funciona mais para o produto digital. O próprio autor, jornalista e pesquisador enfatiza: “os jornais precisam chacoalhar sua forma de se relacionar com as pessoas e respeitar as novas formas de elas consumirem informações e serviços relacionados” (COSTA, 2014, p. 55).

Costa (2014) ressalta o quanto a forma de produção mudou na indústria jornalística:

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, pág. 55).

Uma nova era marcada por diferentes características, que, segundo Nunes (2014), são “informação eletrônica e interativa, com ampla utilização da tecnologia, mudança das funções do jornalista, muita velocidade na transmissão de informações, valorização do visual e crise da imprensa escrita”, exige um novo desenho do negócio jornalístico, pois o meio de distribuição e circulação migrou para o digital.

Jorge Nóbrega, diretor Geral de Gestão Corporativa das Organizações Globo ressalta que o ambiente digital leva a olhar os negócios de mídia de uma nova forma, o que exige modelos de negócios inovadores, que ajudem a navegar melhor

neste mundo convergente (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011), o que corrobora a fala de Henry Jenkins, referência no assunto de convergência de mídias:

Bem-vindo à cultura da convergência, onde as velhas e as novas mídias colidem, onde a mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis. (JENKINS, 2009, p. 29).

No início de 2017, a Infoglobo unificou as redações dos jornais O Globo, Extra e Expresso, mantendo, no entanto, a identidade de cada marca. Com a unificação, a organização tentou vender uma imagem de que promoveu “a maior transformação digital de uma publicação jornalística do país” (INFOGLOBO, 2017), mas o que aconteceu foi bem aquém do que propõe Jenkins, o que já era de se esperar, por se tratar de uma empresa jornalística fincada no modelo de negócio tradicional.

Os modelos e arranjos tradicionais de negócios na área jornalística não mais refletem com fidedignidade a necessidade das empresas atuais e, desta forma, não mais subsidiam de forma eficaz o aspecto financeiro destas empresas. Pecam, principalmente, no que diz respeito às representações relativas aos gastos incorridos em seus processos produtivos, bem como na forma do comportamento dos custos diante das retrações e incrementos produtivos.

### **Ambiente Virtual de Noticias Autogerenciável (AVNA): um modelo de negócios na era digital baseado na integração jornalística**

Devido a este cenário, torna-se ainda mais relevante buscar novas formas de negócios, que consumam menos recursos, agreguem maior valor e possam principalmente vir a ser autogerenciáveis<sup>5</sup>, ou seja, um sistema que possa se manter e continuar funcionando com a menor estrutura possível; mesmo que inicialmente necessite de um suporte de funcionamento, o importante é que com o passar do tempo, este sistema possa se autogerenciar.

Desta forma, entende-se como urgente a adequação de um modelo de negócios que sustente um ambiente virtual de notícias autogerenciável, no qual precisará haver um equilíbrio entre os custos, as receitas e as políticas de

---

<sup>5</sup> O termo autogerenciável é usado para descrever um sistema capaz de monitorar, analisar e controlar seu comportamento automaticamente para garantir operações corretas e eficientes. Fonte: Centro de Informática (CIn) da UFPE, <http://www.di.ufpe.br/~flash/ais98/geraplic2/nestor.html>

recompensa, onde não existam os papéis tradicionais comuns e estanques de uma produção jornalística - leitor, redator, produtor, jornalista, editor etc. -, havendo uma integração destes papéis através de um Ambiente Virtual de Notícias Autogerenciável, ao qual chamaremos de AVNA.

Com a internet e o ciberespaço, 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, que é o que se pretende elaborar com esta iniciativa do AVNA.

Para se pensar um modelo de negócio para um jornal digital autogerenciável, torna-se necessária a definição cuidadosa de uma metodologia de mensuração de resultado econômico, que possa ser implementada e efetivamente apoie os esforços de melhoria contínua da qualidade jornalística, com conseqüente potencialização das receitas de publicidade e serviços, investimentos contínuos em capital intelectual e incremento da riqueza intangível.

É importante que este novo modelo considere a riqueza sob dois aspectos: riqueza tangível e intangível. A apuração do resultado econômico estará representada pelas confrontações dos custos e despesas com as receitas ocorridas em determinado período e sua variação patrimonial (riqueza tangível), mas também adicionado às variações de fluxo futuro de benefícios (riqueza intangível).

Martins e Antunes (2002) consideram o capital intelectual como um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas, com capacidade de gerar lucros futuros, destacando que em algum tempo, no futuro, ele será convertido em valor monetário.

Com o advento da era digital, o intangível passa a representar a parte de maior valor de uma empresa, por ser o valor agregado ao conhecimento da empresa sobre um produto ou processo; o conhecimento tem maior valor que patrimônio físico (KAYO, 2002).

Trata-se de um modelo que privilegie a publicidade local, pois o investimento em publicidade em grandes portais de notícias é algo praticamente impossível para pequenas empresas. O fundamento principal seria partir de um foco de localidade, comunidade próxima, para então ir conquistando abrangências superiores, formando, assim, um Ciclo de Melhoria de abrangência, conforme figura abaixo:

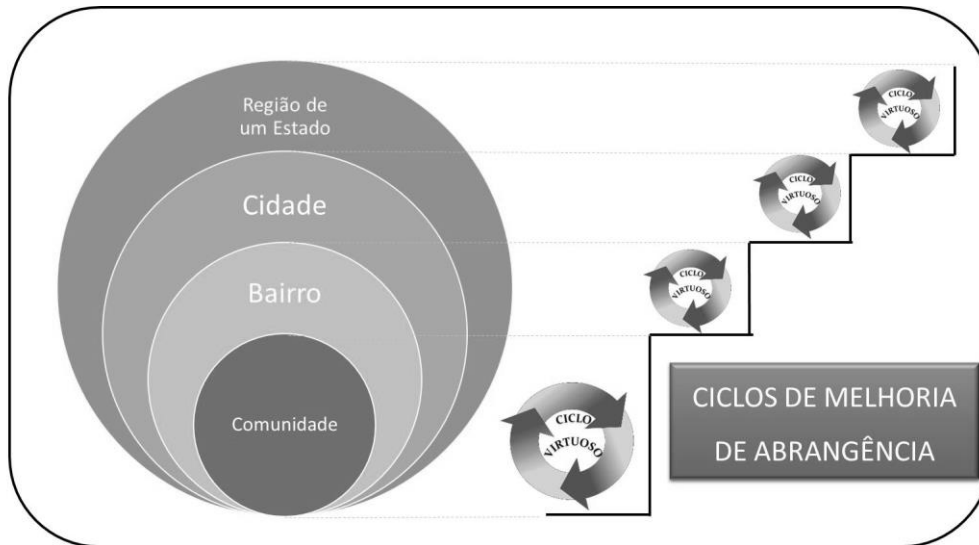


Figura 01 - Ciclos de Melhoria de Abrangência  
 Fonte: elaborado pelo autor

A vantagem desta localidade inicial é o aproveitamento do nicho já descrito, através do oferecimento de espaços publicitários com a audiência de um público-alvo adequado, de forma assertiva, que possibilite um custo-benefício otimizado, de comunidade para comunidade.

O investimento em capital intelectual, através do reconhecimento e remuneração dos agentes responsáveis pelo aumento de atratividade do portal de notícias (receita intangível), trará no presente não só um maior número de anunciantes e clientes, crescimento de abrangência, como também um maior valor agregado dos serviços ofertados, o que se materializará em crescimento de receita atual (receita tangível), que, retroalimentado em novos investimentos em capital intelectual, trará a virtuosidade conquistada, conforme demonstra a figura abaixo:



Figura 02 - Ciclo Virtuoso de Melhoria de Abrangência

Fonte: elaborado pelo autor

Para delinear um modelo econômico de integração jornalística, é de extrema importância que se tenha uma visão interativa do processo de planejamento, execução e controle, necessitando de um eficiente sistema de controle gerencial que influencie o comportamento de todos os membros envolvidos.

Baseado em Flamholtz (1979), o sistema de controle utilizado será o *Goal Congruence*, que busca uma congruência entre os objetivos dos indivíduos, dos grupos e da organização, de forma a maximizar a probabilidade de que as pessoas estejam motivadas a alcançar os objetivos organizacionais.

A definição dos agentes formadores deste novo negócio jornalístico e sua forma de integração irão determinar os processos de geração de riqueza tangível e intangível, promovendo a congruência de objetivos, conforme focado por Flamholtz (1979).

Para alimentar o sistema de controle gerencial, haverá uma célula de suporte customizadora, responsável por estabelecer a classificação dos agentes formadores do negócio e suas devidas remunerações, assim como o investimento em capital intelectual e valores de publicidade. A célula de suporte customizadora terá a função de promover uma lógica de sustentabilidade (equilíbrio) entre receita com publicidade e serviços acessórios e a política de premiação, de forma que seja possível gerar uma margem de contribuição suficiente para absorver os custos fixos da própria célula e auferir resultado para o investimento deste AVNA.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), que defende que um negócio precisa criar valor para alguém, entregar este valor e capturar valor monetário para continuar funcionando, este modelo será baseado em um processo cíclico de criação, entrega e captura de valor que possibilite o planejamento, controle, *feedback* e replanejamento, que, apoiado no sistema de controle *Goal Congruence*, garanta a expansão de abrangência e continuidade do funcionamento do negócio.

O aspecto de virtuosidade deste ciclo estará baseado em um sistema de controle gerencial de congruência de objetivos, na coordenação dos agentes formadores do negócio, na comunicação das informações relevantes e na descentralização das ações rotineiras e sistemáticas de *feedback* para que haja o replanejamento cíclico.

É indubitável que as pessoas já estão se acostumando a participar e contribuir com a produção da notícia. Vê-se isso nos jornais diários, nas redes sociais, nos *blogs* etc., só que agora, além de produzir a notícia, este mesmo produtor, que é leitor, irá avaliar as notícias, ou seja, poderá escolher o que quer ler

e ainda ressaltar o que considerar relevante. Esta é a ideia central deste AVNA e para que isso possa funcionar é preciso que haja um desenho de um modelo de negócio.

Costa reflete que, atualmente, as pessoas acostumaram-se a consumir informação de graça, tornando-se, elas próprias, além de produtoras, distribuidoras, ou melhor, superdistribuidoras da informação (COSTA, 2014). E é a partir desta realidade que se tem pensado este projeto inovador, um Ambiente Virtual de Notícias Autogerenciável (AVNA).

### **Considerações Finais**

Com a inserção da internet e do ciberespaço, o impacto sobre a indústria jornalística, diferentemente da influência das transformações industriais ocorridas em meados do século XVIII, não mais veio para otimizar a atividade produtiva de impressão, mas sim para eliminá-la, através da criação de processos de distribuição e circulação digitais.

Neste novo contexto em que praticamente todos estão imersos, chamado Cibercultura, toda a dinâmica de funcionamento da indústria jornalística foi impactada, e isso tem mudado todo o seu processo de produção e disseminação da notícia.

Neste artigo, foram apresentadas algumas reflexões a respeito das transformações na indústria jornalística e sobre um possível modelo de negócios para um Ambiente Virtual de Notícias Autogerenciável (AVNA), que atenda às especificidades desta nova era digital, promovendo um equilíbrio entre os custos, as receitas e as políticas de premiação, de forma que seja possível garantir a expansão de abrangência e a continuidade do negócio.

Com foco maior na indústria jornalística, que está tendo de se reinventar depois das grandes transformações trazidas pelo avanço da internet e surgimento do ciberespaço é que se pensou o AVNA, um espaço de produção de notícias totalmente interativo, onde o leitor-usuário é produtor e consumidor, desempenhando funções diversas e podendo contar com a colaboração de vários outros usuários-leitores na mesma condição, ou seja, onde não existam os papéis

tradicionais comuns e estanques de uma produção jornalística - leitor, redator, produtor, jornalista, editor etc. -, havendo uma total integração destes papéis.

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

## 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.
- BATTELLE, J. A. *Busca: como o Google e seus competidores reinventaram os negócios e estão transformando nossas vidas*. São Paulo: Editora Campus, 2006.
- CGI. *Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC domicílios 2015*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2016. Disponível em <[http://www.cgi.br/media/docs/publicacoes/2/TIC\\_Dom\\_2015\\_LIVRO\\_ELETRONICO.pdf](http://www.cgi.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_Dom_2015_LIVRO_ELETRONICO.pdf)> Data do acesso: 10 maio 2017.
- 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.
- FLAMHOLTZ, Eric. Organizational control systems as a managerial tool. *California Management Review*, v.22, n. 2, p. 50-9, 1979.
- FOLHA DE SÃO PAULO. 'Jornal do Brasil' muda de controlador e volta às bancas do Rio. 18 fev. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/02/1859877-jornal-do-brasil-muda-de-controlador-e-volta-as-bancas-do-rio.shtml>> Data do acesso: 15 abr. 2017.
- IBGE. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD). Disponível: < <http://www.ibge.gov.br/home/default.php> > Data do acesso: 01 nov. 2016.
- INFOGLOBO. *O GLOBO, EXTRA e EXPRESSO se integram em uma redação multimídia*. 29 jan. 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/brasil/oglobo-extra-expresso-se-integram-em-uma-redacao-multimedia-20840004>> Data

do acesso: 20 abr. 2017.

IVC. *Posição participação e evolução das publicações*. 2007 a 2016. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <dani.uenf@gmail.com> em 11 jan. 2017.

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.

KRAKAUER, Patrícia V. de C. PORTO, Maria Cecília G. OLIVEIRA, Claudio S. de M. ALMEIDA, M. I. R. de. *Ensino de Empreendedorismo: utilização do Business Model Generation*. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 12, n.1, p.07-23, jan./mar. 2015.

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

NUNES, Milena F. Hygino. *Da mídia impressa à on-line: uma análise do discurso jornalístico do Globo e do portal de notícias G1, 2014* - Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro– UENF.

OROFINO, Maria A. R. *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Dissertação de Mestrado. UFSC, 2011.

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.