



O Modelo de Negócio das Empresas de Médio Porte no Processo de Convergência do Jornalismo Impresso para o Ciberjornalismo

Angelo Sastre¹

Resumo: O jornalismo impresso, em pouco mais de 20 anos, sofreu mudanças estruturais em razão das novas tecnologias. Essas ferramentas permitiram explorar as tecnologias disponíveis nas diversas tarefas como apuração, produção, editoração e veiculação. No entanto, conforme apontado por Jenkins (2009), o conceito de convergência ultrapassa a transposição de um formato para outro. Dessa forma, os modelos tradicionais de produção, distribuição e consumo também exigem transformações no mercado de mídia. Uma das partes mais atingidas neste processo é o modelo de negócio do jornalismo, principalmente de médio e pequeno porte, que já não se sustenta somente enquanto venda de audiência para anunciantes. Assim, este trabalho utiliza uma análise do portal Cidade ON, de Ribeirão Preto, como base para análise do modelo de negócio e reflexão sobre o cenário. Dessa forma, o presente artigo pretende compreender esse fenômeno e, a partir dessa percepção, pretendemos debater a eficácia do modelo de negócio como estratégia de conversão para o ciberjornalismo de forma sustentável.

Palavras-chave: Ciberjornalismo, convergência midiática, modelo de negócio, sustentabilidade, jornalismo

¹Angelo Sastre é Bacharel em Comunicação Social - habilitação em Jornalismo (UNESP-Bauru); Especialista em Marketing; Mestre em Sociologia (UNESP-Araraquara); Docente efetivo do Imesb (Instituto Municipal de Ensino Superior de Bebedouro "Victório Cardassi") e pesquisador do Genem (Grupo de Estudos sobre a Nova Ecologia dos Meios) da UNESP-Bauru. E-mail: angelosastre@gmail.com.

INTRODUÇÃO

Desde a implantação do jornalismo *online* no Brasil, que pode ser considerada a partir da criação do *JB Online*, em maio de 1995, primeiro jornal eletrônico do país, a estrutura desses canais de comunicação segue um padrão de transposição do conteúdo do formato impresso para a plataforma tecnológica. Apesar das inovações técnicas e dos novos recursos multimídia nota-se que, principalmente, entre os veículos de médio porte, pouco foi desenvolvido em relação ao modelo de negócio e à linguagem, o que pode ser observado como uma das principais dificuldades para o engajamento dos usuários e processo de convergência.

Entendemos que esse cenário envolvendo os aspectos como o modelo de negócio e, conseqüentemente, a linguagem adotada representa uma dificuldade para a conquista dos leitores em razão do perfil menos conservador observado por uma pesquisa do IBOPE.

O leitor de jornais *online* é menos conservador e mais antenado com o mundo. Ele participa de *blogs* e redes sociais, além de ler jornais. [...] Outra característica a ser destacada nos leitores *online* é o caráter participativo do segmento, pois 70% das pessoas que leem as versões digitais dos jornais postam ou produzem conteúdo na *Internet*. (IBOPE, 2012)

A relação entre a descrição detectada pela pesquisa do IBOPE e a proposta de necessidade de desenvolvimento de uma nova estrutura no jornalismo *online* ganha relevância ao compartilharmos da reflexão de McLuhan (2006) que considera os meios tecnológicos como uma matéria-prima para a vida psíquica da comunidade.

Cada produto que molda uma sociedade acaba por transpirar em todos e por todos os seus sentidos. Que os nossos sentidos humanos, de que os meios são extensões, também se constituem em tributos fixos sobre as nossas energias pessoais e que também configuram a consciência e experiência de cada um de nós. (MCLUHAN, 2006, p. 37)

Partindo desse princípio, como observa Jenkins (2009), a convergência não ocorre somente por meio de aparelhos ou sistemas sofisticados, mas por meio da percepção e interações sociais que são construídas a partir das informações extraídas do fluxo midiático que auxiliam na compreensão das experiências cotidianas.

Castells (2005) observa ainda que a integração de vários modos de comunicação em uma rede interativa promove uma nova forma de interação envolvendo os sistemas tecnológicos, as referências culturais e os contextos sociais.

A integração potencial de texto, imagens e sons no mesmo sistema – interagindo a partir de pontos múltiplos, no tempo escolhido (real ou atrasado) em uma rede global, em condições de acesso aberto e de preço acessível – muda de forma fundamental o caráter da comunicação. E a comunicação, decididamente, molda a cultura porque, como afirma Postman “nós não vemos... a realidade... como ‘ela’ é, mas como são nossas linguagens. E nossas linguagens são nossos meios de comunicação. Nossos meios de comunicação são nossas metáforas. Nossas metáforas criam o conteúdo de nossa cultura”. Como a cultura é mediada e determinada pela comunicação, as próprias culturas, isto é, nossos sistemas de crenças e códigos historicamente produzidos são transformados de maneira fundamental pelo novo sistema tecnológico e o serão ainda mais com o passar do tempo. (CASTELLS, 2005, p. 414).

Como já mencionado, o cenário descrito anteriormente é explicado por Barbosa (2011) ao observar que o processo de migração dos veículos tradicionais para a rede utilizou um sistema transpositivo, que manteve as características do primeiro.

A metáfora seguida sempre foi a do jornal impresso: seja na linguagem, na divisão por editorias, na forma de apresentação das telas principais dos *sites* (como se fosse a primeira página de um jornal) e na própria utilização da palavra “jornal”. (BARBOSA, 2011).

Essa sensação, de acordo com Castells (2005), pode ser explicada pela capacidade das redes caracterizadas pela espontaneidade não organizada e diversificada em relação à finalidade e adesão, que favorecem a expansão do uso da rede, principalmente, em relação a maior diversidade de mensagens e de participantes.

O autor observa que a coexistência pacífica de vários interesses e culturas criou uma rede flexível onde instituições, empresas, associações e pessoas físicas podem criar os próprios *sites*, que servem de base para que todos os indivíduos com acesso possam produzir sua *homepage*, editar seus conteúdos em formas de imagens, textos e vídeos buscando interagir em uma “Teia de Alcance Mundial para comunicação individualizada” (CASTELLS, 2005, p. 440).

Essa realidade demonstra que as questões culturais e os níveis de conhecimento são decisivos no sucesso dos processos de interação e proveito do conteúdo, criando uma divisão entre a informação sobre como utilizar, a informação sobre o que procurar e o conhecimento sobre como utilizar a mensagem.

Aqui podemos observar o primeiro obstáculo para que o processo de convergência ocorra de forma efetiva, ou seja, o modelo de negócio e a estratégia não consideram as características da plataforma digital.

Esta indústria, de forma geral, tem-se preocupado em digitalizar o seu conteúdo analógico para oferecê-lo aos internautas de forma gratuita ou contra pagamento. Este segmento, no entanto, com receitas de publicidade e da cobrança do conteúdo, repita-se, fatura somente 7% do total das receitas digitais do planeta. (COSTA, 2014)

Um estudo realizado pelo *Tow Center for Digital Journalism*, da Universidade de Columbia, também detectou essa resistência por parte das empresas jornalísticas em relação ao processo de adaptação às características do modelo digital.

We also highlight the ways new possibilities for journalism require new forms of organization. Traditional news organizations have tended to conserve both working methods and hierarchy, even as the old business models are collapsing, and even when new opportunities do not fit in those old patterns. In interview after interview with digitally focused members of the traditional press, the theme of being thwarted by process came up. Adapting to a world where the people formerly known as the audience are not readers and viewers but users and publishers will mean changing not just tactics but also self-conception. Merely bolting on a few new techniques will not be enough to adapt to the changing ecosystem; taking advantage of access to individuals, crowds and machines will mean changing organizational structure as well. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2012, p.2)²

Dessa forma, Castells (2005) admite que o público dos ambientes virtuais pode ser classificado, em razão das percepções, como interagente (capazes de selecionar

² Tradução livre: “Destacamos também que as novas possibilidades para o jornalismo exigem novas formas de organização. As organizações tradicionais de notícias tendem a conservar os métodos de trabalho e hierarquia, assim como os velhos modelos de negócios em colapso mesmo quando as novas oportunidades não se enquadram nesses padrões antigos. Em entrevista após entrevista com os membros digitalmente focados da imprensa tradicional, o tema de ser frustrado pelo processo veio à tona. Adaptar-se a um mundo onde as pessoas anteriormente conhecidas como o público não são leitores e telespectadores, mas os usuários e editores irá significar uma mudança não apenas táticas, mas também de auto-concepção. Estruturar-se meramente em algumas novas técnicas não será suficiente para se adaptar às mudanças do ecossistema; tirar proveito do acesso às pessoas, multidões e máquinas vão significar uma boa mudança na estrutura organizacional.”

os processos de comunicação) e receptores da interação (que apenas recebem um número restrito de opções pré-definidas).

A comunicação de todos os tipos de mensagens no mesmo sistema, ainda que este seja interativo e seletivo (sem dúvida, exatamente por isso), induz a uma integração de todas as mensagens em um padrão cognitivo comum. O acesso às notícias, educação e espetáculos audiovisuais no mesmo meio, mesmo a partir de fontes diferentes, intensifica a mistura de conteúdos que já estava ocorrendo na televisão direcionada às massas. Do ponto de vista do meio, diferentes modos de comunicação tendem a trocar códigos entre si: programas educacionais interativos parecem videogames; noticiários são construídos como espetáculos audiovisuais; julgamentos são transmitidos como novelas; música pop é composta para a MTV; jogos esportivos são coreografados para espectadores distantes da forma que suas mensagens se tornem cada vez menos diferentes de filmes de ação; e assim por diante. Do ponto de vista do usuário (como receptor e emissor, em um sistema interativo), a escolha das várias mensagens no mesmo modo de comunicação, com facilidade de mudança de uma para outra, reduz a distância mental entre as várias fontes de envolvimento cognitivo e sensorial. A questão em jogo não é que o meio seja a mensagem: as mensagens são mensagens. E, como mantêm suas características específicas de mensagens enquanto são misturadas no processo de comunicação simbólica, elas embaralham seus códigos nesse processo criando um contexto semântico multifacetado composto de uma mistura aleatória de vários sentidos. (CASTELLS, 2005, p. 458)

Para o autor, as tecnologias são mutáveis e, acompanhando o histórico do ciberespaço, deparamos com essas mudanças de plataformas e sistema em curtos espaços de tempo, o que obriga a adaptação dos usuários em relação ao uso das novas tecnologias. Por outro lado, é possível afirmar que a essência do processo continua intacta, ou seja, o foco (relacionamento interpessoal) que motiva o uso das ferramentas e que atrai os usuários permanece. Assim, a preferência ou escolha dos modelos passa a ser um mero conceito de facilidade ou representação de status entre seus membros.

O MODELO PÓS-INDUSTRIAL

Diante dessa nova realidade, percebemos que o modelo digital, denominado pós-industrial por alguns autores, representa um processo de ruptura em relação ao modelo tradicional ou modelo industrial.

Neste sentido, Levinson (1999) observa que a plataforma digital, por meio das novas tecnologias, também provoca uma redução significativa na concentração editorial, ou seja, os veículos de comunicação deixam de ocupar um espaço privilegiado na função de seleção e difusão do conteúdo noticioso.

In the age of the Internet, in which anyone with a Web page can launch a news story, internationally, the corporate gatekeeping of news is finally beginning to subside. I learned about Princess Diana's tragic accident in August 1997 via an Associated Press bulletin forwarded by an individual on the Internet. Although some of the cable television stations were quick to pick up the story, an hour or more elapsed before all the major U.S. television networks joined in the coverage. Similarly, the Starr Report on Bill Clinton's sexual relationship with Monica Lewinsky (Office of the Independent Counsel, 1998) was available in its entirety to the world at large on the Internet at a time when only excerpts were quoted on radio and TV, and a day before its publication in newspapers. (LEVINSON, 1999, p.7-8)³

Esse cenário demonstra um segundo obstáculo bastante presente nesse processo de convergência entre a mídia imprensa e o ciberjornalismo, que envolve questões culturais, ou seja, o processo de produção e o modelo de negócio também se encontram enraizados no perfil comportamental dos profissionais envolvidos.

De acordo com Costa (2014), esse processo de convergência reúne pessoas que nasceram num mundo analógico e as que já nasceram num mundo digital, o que permite compreender esse clima de tensão e resistência no processo de mudança do modelo.

Considerando esse contexto, Costa (2014) aponta três grupos geracionais distintos. O primeiro é o chamado "nativos analógicos", que já eram adultos nos anos noventa e tiveram uma formação livresca e por meio de recursos impressos, o que

³ Tradução livre: "Na era da Internet, em que qualquer pessoa com uma página da Web pode lançar uma notícia, internacionalmente, o gatekeeping corporativa de notícias está finalmente começando a diminuir. Eu aprendi sobre trágico acidente da princesa Diana em agosto de 1997 através de um boletim Associated Press encaminhado por um indivíduo na Internet. Embora algumas das estações de televisão por cabo foram rápidos para pegar a história, uma hora ou mais que decorreu antes de todas as principais redes de televisão norte-americanas unidas na cobertura. Da mesma forma, o Relatório Starr sobre o relacionamento sexual de Bill Clinton com Monica Lewinsky (Gabinete do Conselheiro Independente, 1998) estava disponível em sua totalidade para o mundo em geral na Internet em um momento em que apenas trechos foram citados no rádio e na TV, e uma dia antes da sua publicação em jornais."

diante da experiência e visão crítica mantém a tradição de buscar fontes conhecidas, com referência no processo analógico/impresso, mesmo no universo da Internet.

O segundo grupo é considerado como os “nativos digitais”, que dominam de maneira intuitiva a Internet e os aparelhos que manipulam. Em razão da formação ter ocorrido em um ambiente onde a Internet é uma realidade, esse público sempre está à vontade na rede por meio de aplicativo de conversas, pesquisando, descobrindo novas ferramentas, jogos ou investindo em oportunidades recém-lançadas.

Por fim temos o grupo denominado “analógico digital”, cuja definição é atribuída a Silvio Meira, que é a pessoa nascida no ambiente analógico, mas que busca se adaptar as novas tecnologias mesmo sem compreender totalmente seus conceitos.

No caso específico da imprensa, a tensão entre analógicos e digitais se resume na incerteza de como o jornalismo irá sobreviver para continuar a relatar os fatos de forma independente, fiscalizar os poderes e regar o diálogo crítico.

Da mesma maneira que nativos analógicos transformaram-se em analógicos-digitais, digitalizaram-se pela necessidade de sobrevivência, inteligência ou capacidade de seguir o novo, o modelo de negócio da imprensa também precisa se digitalizar.

No fundo, não há como “analogizar” a comunicação em rede. Isso é exatamente o que a imprensa tenta fazer, sem o perceber, quando transplanta para o ambiente digital o seu modelo de negócio analógico tradicional. Como quando tenta sobreviver no mundo digital com uma receita composta apenas de publicidade e cobrança de conteúdo. (COSTA, 2014)

Ao contextualizar esse conflito no modelo de negócio é possível perceber a dificuldade do processo de disrupção envolvendo o ciberjornalismo, que deve ser pensando e produzido por meio de uma nova estrutura.

Como observa Levinson (1999), esse movimento de descentralização do controle do conteúdo e as possibilidades de produção e difusão exigem uma nova mentalidade no modelo de negócio, que também ganha novas possibilidades diante das novas tecnologias e dos diferentes interesses do público.

The decentralization of our digital age pertains to more than news. Amazon.com became the third largest bookseller in the world within the first three years of its online operation (Nee, 1998). There is of course a centralized corporate structure in Amazon.com, but it is irrelevant in terms of the books that are offered for sale to its customers: unlike even the biggest physical bookstore, which can only

shelve a given number of different books, the shelf space on Amazon.com—being virtual—is virtually unlimited.

And in many cases, the power of corporations to influence economic events, much like the power of governments to influence them, is melting in the light of personal computers and their empowerment of individual choice.(LEVINSON, 1999, p. 8)⁴

O PROCESSO DE CONVERGÊNCIA

A Internet permitiu a criação de uma plataforma digital que reúne as características de todos veículos de comunicação convencionais – linguagem, redação, imagens, gráficos, áudios, vídeos, entre outros – em um único espaço.

Essa nova realidade exige que as empresas, principalmente de médio e pequeno porte, passem a acompanhar as migrações de audiências e busquem atender aos novos hábitos e desejos de consumo que surgem em razão das mudanças sociais provocadas pela inserção das novas tecnologias.

A necessidade de reinvenção dos veículos reforça ainda mais a urgência por um novo modelo de negócio, que envolve mudanças radicais nas redações, no perfil de trabalho e nas gerências comerciais e de operações.

Como observa Soria (2014), existem muitas razões para observar e debater com seriedade e urgência as questões que envolvem o processo de convergência do jornalismo impresso para o ciberjornalismo.

En la convergencia se ventillan los temas centrales y básicos del periodismo y los negocios de la información contemporánea. Y hay que harcelo con magnanimidade, con esa magnanimidad que nos lleva a recordar a Spencer: *si un hombre intenta apedrear a la Luna no*

⁴ Tradução livre: “A descentralização da nossa era digital diz respeito a mais do que notícias. A Amazon.com se tornou o terceiro maior livraria do mundo nos três primeiros anos da sua operação online (Nee, 1998). Há, naturalmente, uma estrutura corporativa centralizada na Amazon.com, mas é irrelevante em termos de livros que são oferecidos para venda aos seus clientes: ao contrário, mesmo a maior livraria física, que só pode arquivar um determinado número de diferentes livros, o espaço de prateleira na Amazon.com - por ser virtual - é virtualmente ilimitado. E em muitos casos, o poder das corporações de influenciar os acontecimentos econômicos, muito parecido com o poder dos governos de influenciá-los, está derretendo à luz dos computadores pessoais e do seu empoderamento de escolha individual.”

lo conseguirá, pero llegará a ser un buen hondero. (SORIA, 2014, p. 15)⁵

Na tentativa de compreender esse processo por meio da realidade de um veículo de comunicação de médio porte, durante o período de 30 dias, entre os dias 02 e 31 de agosto de 2016, a presente pesquisa observou a edição do jornal impresso “A Cidade”, que possui periodicidade de terça a domingo, e que circula na cidade sede de Ribeirão Preto (SP) e em mais 27 municípios.

De acordo com os dados divulgados pelo jornal⁶, atribuindo a fonte ao IVC (Instituto Verificador de Circulação), em agosto de 2014, último dado divulgado pela empresa, a triagem paga mais baixa era de terça-feira com 11.447 exemplares e a mais alta aos domingos com 21.007 exemplares, tendo uma média semanal de 13.357 exemplares.

No mesmo período, foi observado o conteúdo da edição *online* denominada “ACidadeOn”⁷, que em 2016 apresenta uma audiência de cerca de 2,1 milhões de pessoas, sendo 385.896 visitantes únicos. No entanto, o portal não informa se os dados são acumulados nem em qual período houve essa medição, apenas atribui às informações ao Google Analytics.

O projeto “CidadeOn”, nova denominação para a versão digital do jornal “A Cidade”, de Ribeirão Preto, que pertence ao grupo EPTV, proprietários de jornais impressos, emissoras de televisão e de rádio, foi implantando em 2015.

A ação ocorreu após o IVC, com base nos dados de 2014, detectar um crescimento de 118% nas edições digitais, que no período representaram cerca de 15% no total de circulação dos veículos impressos.

⁵ Tradução livre: “Na convergência estão as questões centrais e básicos do jornalismo e dos negócios da informação contemporânea. E devemos faz magnamente, com esa magnitude que nos leva a lembrar de Spencer: *Se um homem tentar apedrejar a lua não vai conseguir, mas chegará a ser um bom lançador.*”

⁶ Dados disponíveis em http://www.jornalacidade.com.br/canaldenegocios/manuais/MidiaKit_ApresentacaoACidade.pdf . Acesso em 24.set.2016

⁷ O site CidadeOn pode ser acessado pelo link: <https://www.acidadeon.com> . Dados sobre audiência disponíveis em: https://www.acidadeon.com/canaldenegocios/midiakit/MidiaKit_ACidadeON_2016.pdf . Acesso em 24.set.2016

As assinaturas cresceram 7,5% de um período para outro, passando de 2.201.317, em 2013, para 2.367.205 no ano passado. As vendas avulsas diminuíram 7,6% (2.192.117 para 2.025.364) e as edições digitais mais que dobraram de um ano para outro, 118% (500.370 no ano passado, ante 228.944 no ano anterior). Esses números mostram como é cada vez maior a participação das edições digitais no total de circulação. Ela passou de 5,2% para 11,4%, com pico de 15,1% em dezembro. (BARONE, 2015)

A estratégia, que acompanhou a tendência comercial, também envolveu ações de marketing que contribuíram para a construção de uma imagem de plataforma moderna, dinâmica, ágil e, sobretudo, acessível. Isso pode ser verificado por meio do slogan da ferramenta: “Cidade ON: Você ligado em tudo”.

Por outro lado, a decisão comercial seguiu uma tendência e visão estratégica, comum aos veículos de médio e pequeno porte, de que a versão digital representa um complemento à mídia impressa.

De acordo com Pedro Silva, presidente executivo do IVC Brasil e presidente do IFABC, o maior acesso das pessoas a smartphones e tablets refletiu nos números do ano passado. “Cada vez mais o leitor acessa a informação onde quer que esteja. Isso faz com que as edições digitais cresçam. A estabilidade apresentada em nosso balanço só corrobora o que editores já têm como certeza: as multiplataformas das publicações ‘conversam’ entre si e dão alternativas interessantes ao consumidor”, destaca. (BARONE, 2015)

Já em relação ao conteúdo editorial, foi possível observar durante o período de análise dos veículos impresso e digital, que a perspectiva de complemento e de que “as multiplataformas das publicações ‘conversam’ entre si” reforçam o efeito de transposição do conteúdo, que mantém a lógica e método de operação da mídia impressa.

Nesse período, o estilo de redação e os elementos utilizados (gráficos e fotos) seguiam a mesma produção encontrada na edição impressa. Os poucos conteúdos exclusivos, ou seja, da própria edição eletrônica, se limitaram a pequenos *flashes* de acontecimentos factuais, que foram ampliados na edição impressa do dia seguinte, e a alguns vídeos que apenas mostram imagens sem contar com qualquer tipo de narração, entrevista ou descrição do fato.

Essa lógica também pode ser notada em relação à proposta comercial, que é baseada na venda de assinaturas eletrônicas para acesso ao conteúdo exclusivo (edição completa da versão impressa) e a espaços comerciais semelhantes ao modelo de coluna x centimetragem utilizada nas versões impressas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas reflexões dos diversos autores citados anteriores, podemos considerar que o simples fato de implementação ou manutenção de multiplataformas digitais não consolidam ou representam o processo de convergência dos veículos impressos para a realidade do ciberjornalismo.

Tomando como referência, os veículos de médio e pequeno porte, que apresentam características semelhantes em relação à limitação de investimentos e à cultura analógica, sobretudo, ao que se refere ao modelo de negócio, notamos que essa realidade ainda é presente e muito ativa.

Como observa Belda (2014), ao citar Albornoz (2006)⁸ o ciberjornalismo envolve outras atividades e possibilidades que se ajustam às novas tecnologias proporcionando um produto diferente e com uma experiência distinta do modelo tradicional (ou industrial).

Sua pesquisa identifica três etapas distintas na sucessão dos modelos de negócio para o ciberjornalismo: a primeira, com oferta de conteúdos gratuitos e venda de publicidade em formatos simples ou acrescidos de instrumentos de mensuração (*click-through*), animação (*shoshkeles*) ou sobreposição visual (*flyers* ou *floaters*); a segunda, com novas formas de cobrança pelo acesso ao conteúdo e variações entre pacotes completos (*bundle*) e micropagamentos específicos (*de-bundle*); a terceira, com experimentação em torno de modelos diversos, incluindo a flexibilização da cobrança por meio do uso de filtros quantitativos (porosidade) e busca por modelos específicos associados a conteúdos e serviços especializados. (BELDA, 2014, p. 26-27)

Dessa forma, é possível apontar que o processo de convergência, entre os veículos de médio e pequeno porte, enfrenta barreiras em razão da cultura gerencial

⁸ ALBORNOZ, L.A. Diarios digitales y modelos de negocios: una difícil rentabilidad. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación (Eptic)**, v.8, n.2, mayo/ago.2006. p. 115. Disponível em: <http://www.seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/280>>. Acesso em 19.ago.2013

de seus administradores e do comportamento conservador que é reforçado em virtude da sustentabilidade financeira do modelo de negócio.

Enfim, acreditamos que para que o processo de convergência para o ciberjornalismo ocorra efetivamente, o modelo de negócio precisa ser revisado considerando partes estratégicas do veículo que envolvem desde a administração (gestão de pessoas, infraestrutura e operações), redação (novas concepções de desenvolvimento de conteúdo por meio de linguagens características do nativo digital) e comercial (novas possibilidades de monetização).

REFERÊNCIAS

ANDERSON, C.W.; BELL, E.; SHIRKY, C. **Post-Industrial Journalism**: adapting to the present. Nova Iorque: Columbia University/The Tow Center for Digital Journalism, nov.2012. Disponível em: <http://towcenter.org/wp-content/uploads/2012/11/TOWCenter-Post-Industrial-Journalism.pdf> . Acesso em 12.jul.2016.

BARBOSA, S. Jornalismo on-line: dos sites noticiosos aos portais locais. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom, 14, 2011, Campo Grande. **Anais eletrônico**. Campo Grande: Intercom, 2011. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/barbosa-suzana-jornalismo-on-line.html>>. Acesso em 14 abr. 2013.

BARONE, M. **Circulação de jornais fica estável em 2014**. São Paulo: IVC, 9.jun.2015. Disponível em: http://ivcbrasil.org.br/conteudos/pesquisas_estudos/BalancoMeioJornal2014.pdf . Acesso em: 24.set.2015

BELDA, F.R. Desafios comerciais no ciberjornalismo: exame de modelos baseados em comércio eletrônicos. In: BRONOSKY, M.E.; CARVALHO, J. M. (org.). **Jornalismo e Convergência**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2014. p. 21-42.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 2005. v. 1.

COSTA, C. T. Um modelo de negócio para o jornalismo digital. **Columbia Journalism Review**: a Revista de Jornalismo ESPM, São Paulo, nº 9, abril, maio e junho de 2014, p. 51-115. Disponível em: <http://observatoriodaimprensa.com.br/imprensa-em-questao/um-modelo-de-negocio-para-o-jornalismo-digital/> . Acesso em: 12.jul.2016

HAUSSEN, D. F.; CIMADEVILLA, G.; MORAIS, O. J. (org.) **A comunicação no mercado digital**: 1º Colóquio Brasil-Argentina. São Paulo: Intercom, 2007.

IBOPE. **70% dos leitores de jornais online postam conteúdo na internet.** São Paulo, 14 set. 2012. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/70-dos-leitores-de-jornais-online-postam-conteudo-na-internet.aspx> . Acesso em 15 abr. 2014.

JENKINS. H. **Cultura da Convergência:** a colisão entre os velhos e novos meios de comunicação. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

LEVINSON, P. **Digital McLuhan.** Nova Iorque: Routledge, 1999.

MCLUHAN, M. **Os meios de comunicação como extensões do homem.** 18. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

MIELNICZUK, L. **Sistematizando alguns conhecimentos sobre jornalismo na web.** In: XII Reunião anual da COMPOS. Recife (PE), 06/2003.

SASTRE, A. Percepções dos usuários a respeito do conteúdo noticioso nos veículos on - line: jornalismo, credibilidade e interatividade das fontes de informação. In: **6º Simposio Internacional de Ciberjornalismo**, Campo Grande (MS): Ciberjor, 2015.

SORIA, C. La convergencia, epicentro de la revolución informativa. In: BRONOSKY, M.E.; CARVALHO, J. M. (org.). **Jornalismo e Convergência.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2014. p. 11-15.