



FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

João Pedro de Castro Magalhães

**PROCESSO DE CONVERGÊNCIA E SUSTENTABILIDADE DOS
*MEDIA***

O CASO DO “DIÁRIO DE NOTÍCIAS”

Relatório de Estágio do Mestrado em Jornalismo e Comunicação, orientado pela Professora Doutora Clara Almeida Santos, apresentado ao Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

setembro de 2022

FACULDADE DE LETRAS

CONVERGÊNCIA E SUSTENTABILIDADE DOS *MEDIA*

O CASO DO “DIÁRIO DE NOTÍCIAS”

Ficha Técnica

Tipo de trabalho	Relatório de Estágio
Título	Convergência e Sustentabilidade dos <i>Media</i>
Subtítulo	O caso do “Diário de Notícias”
Autor/a	João Pedro de Castro Magalhães
Orientador/a(s)	Maria Clara Moreira de Almeida Santos
Júri	Presidente: Doutor José Carlos Costa dos Santos Camponez
	Vogais
	1º Doutor: João Manuel Santos de Miranda
	2º Doutor: Maria Clara Almeida de Moreira Santos
Identificação do Curso	2º Ciclo em Jornalismo e Comunicação
Data da defesa	19-10-2022
Classificação do Relatório	16 Valores
Classificação do Estágio e Relatório	16 valores



Agradecimentos

Aos meus avós pela inspiração.

Aos meus pais por todo o suporte.

À minha irmã por estar sempre presente.

À Professora Clara Almeida Santos.

Ao Rui Frias.

À Ariana.

RESUMO

Convergência e Sustentabilidade dos *Media*

Na era da informação, onde as notícias circulam a uma velocidade estonteante, vários desafios são colocados aos *media* quase diariamente. Deste modo, e após a realização de um estágio curricular no Diário de Notícias (DN), este relatório pretende conciliar e explorar a relação entre a convergência dos *media*, tendo por base a obra de Henry Jenkins (2006) e a sustentabilidade dos *media* em geral e da imprensa escrita em particular, tendo por base a experiência adquirida no DN durante o estágio curricular no âmbito do 2º ciclo em Comunicação e Jornalismo da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Neste relatório, abordar-se-á a convergência como sendo um processo de relações contínuas que provoca alterações no funcionamento dos *media* tradicionais. Essas alterações fazem-se também sentir nos modelos de negócio dos meios de comunicação social e, conseqüentemente, na sustentabilidade desses mesmos meios.

A capacidade de direcionar e segmentar os anúncios publicitários para o seu público-alvo por parte das grandes empresas tecnológicas, levou ao abandono, de um modo geral, da publicidade de massa – outrora a principal fonte de rendimento dos *media* em geral.

Surge agora a necessidade de rever o modelo de negócio assente nas receitas publicitárias: esta revisão deve assentar na multiplicação de fontes de rendimento colocando o consumidor como peça essencial desse modelo e não apenas como um mero recetor de informação.

O relatório conclui com a sugestão de que, para o DN sobreviver e criar um modelo de negócio sustentado, deve alterar o seu modelo de negócio, explorando as vantagens da convergência do grupo de *media* a que pertence, o Global Media.

Palavras-chave: *Media*, Convergência, Sustentabilidade, Tecnologia, Social

ABSTRACT

Convergence and Sustainability of Media

In the information age, where news circulates at a dizzying speed, various challenges are posed to the *media* almost daily. Thus, and after a curricular internship in the Diário de Notícias (DN), this report aims to reconcile and explore the relationship between *media* convergence, based on

the work of Henry Jenkins (2006) and the sustainability of the media in general and the written press, based on the experience acquired at DN during the curricular internship under the 2nd cycle in Communication and Journalism of the Faculty of Letters of the University of Coimbra

In this report, convergence will be approached as a process of continuous relationships that causes changes in the functioning of traditional media. These changes are also felt in the business models of the media and, consequently, in the sustainability of these same means.

The ability to target and segment advertisements to their target audience by large technology companies has led to the abandonment of mass advertising in general - once the main source of media revenue in general.

The need now arises to review the business model based on advertising revenues: this review must be based on the multiplication of sources of income, placing the consumer as an essential part of this model and not just as a mere receiver of information.

The report concludes with the suggestion that for DN to survive and create a sustained business model, it should change its business model, exploiting the advantages of the convergence of the media group to which it belongs, the Global Media.

Keywords: Media, Convergence, Sustainability, Technology, Social.

Conteúdo

Conteúdo

1. Introdução	1
2. Descrição do Diário de Notícias: Composição e Funcionamento.....	2
3. Descrição do trabalho realizado durante o Estágio.....	3
4. Evolução do Diário de Notícias	6
4.1. História geral do DN	6
4.2. Mudanças na Periodicidade e Reestruturação do Grupo.....	9
5. Processo de Convergência	12
5.1 Convergência: Global Media Group	13
6. Modelo de Negócio e Sustentabilidade do DN.....	16
7. Conclusão.....	27
8. Bibliografia	28

1. Introdução

Durante três meses, entre 1 de setembro e 31 de dezembro, realizou-se o meu período de estágio para finalizar o mestrado em Jornalismo e Comunicação pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

O estágio teve lugar no Diário de Notícias (DN), na redação do Porto e teve a orientação do jornalista Rui Frias. Este relatório conta com a orientação da Professora Clara Almeida Santos, docente na Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

O relatório será composto por seis secções, onde tentaremos conciliar a base teórica adquirida durante o mestrado em jornalismo e comunicação, com a vertente prática adquirida durante o estágio curricular. Descrição do Diário de Notícias, Descrição do Trabalho realizado durante o estágio curricular, Processo de Convergência do Global Media, Modelo de Negócio Sustentabilidade do DN e Conclusão dão nome às seis secções enunciadas anteriormente.

2. Descrição do Diário de Notícias: Composição e Funcionamento

O DN é propriedade da Global Notícias Media Group, S.A, um dos maiores grupos de *media* em Portugal, marcando presença nos setores da imprensa, da rádio e da internet. O Jornal de Notícias, a rádio TSF, o desportivo O Jogo ou a marca económica Dinheiro Vivo fazem todas parte da Global Notícias Media Group.

O DN, um jornal centenário, encontra-se “ao serviço do país” tendo como principal objetivo “assegurar ao leitor o direito de ser informado com verdade, rigor e isenção”¹.

Tal como se pode ler no estatuto editorial disponível no *site* do Diário, “O DN assegura a possibilidade de expressão e confronto das diversas correntes de opinião existentes no país, mas não esquece que o bom jornalismo se faz com o trabalho dos jornalistas e dos colaboradores dos jornais” estabelecendo, de uma forma rigorosa, “a distinção entre notícias e comentários, na base do princípio de que “os factos são sagrados, os comentários são livres”².

Para além disto, o DN “consagra particular atenção, na linha que lhe é tradicional, ao noticiário e à divulgação cultural, e procura manter as suas colunas abertas à colaboração das personalidades de maior relevo da cultura portuguesa”³.

O trabalho do DN concentra-se em grande medida na sua sede em Lisboa, contando também com uma redação no Porto, onde partilha o seu espaço de utilização com o Jornal de Notícias e o Dinheiro Vivo, ambos pertencentes ao mesmo grupo de *media*.

Foi no espaço do DN no Porto que procedi à realização do meu estágio curricular, período que irei abordar de uma forma mais aprofundada na secção seguinte do relatório.

¹ Disponível em <https://www.dn.pt/estatuto-editorial.html>. Acedido a 8 de março de 2022.

² *Idem*

³ *Idem*.

3. Descrição do trabalho realizado durante o Estágio

Durante três meses procedi ao meu estágio curricular na redação do Porto do DN sob orientação do jornalista e editor Rui Frias. À semelhança do que acontece nas mais variadas redações pelo país, o número de jornalistas nas redações tem vindo a diminuir e, no caso concreto do Diário no Porto, a redação é mesmo constituída por um único jornalista.

Tendo em conta o referido anteriormente, o trabalho que fui realizando durante o estágio foi evoluindo consoante fui estando mais integrado não só na redação do Porto, mas também com o contacto estabelecido via *online* com os editores do DN presentes em Lisboa.

Como jornalista estagiário, numa redação composta unicamente por um jornalista, fiz de tudo um pouco, com cada vez mais autonomia com o passar do tempo. Inicialmente, o meu trabalho centrou-se essencialmente em utilizar as agências noticiosas – leia-se AFP e Lusa- para acrescentar conteúdo ao jornal online, não existindo um critério definido para o tipo de conteúdo a passar para o jornal online.

Deste modo, a organização do jornal online variava sempre consoante o editor responsável no momento. O verdadeiro foco do trabalho dos editores não era criar conteúdo apelativo para a versão online, mas sim trabalhar com rigor na edição impressa do DN. Contudo, entre escrever peças jornalísticas, manter a edição online atualizada e trabalhar na versão impressa do jornal, a sua execução acabava por não ser a mais eficiente.

Conforme o estágio avançava, comecei a sair da redação para ir para o terreno. Através da agenda do distrito do Porto, e em coordenação com o meu orientador, passei a fazer a cobertura de alguns eventos na área metropolitana do Porto, de índole cultural ou política, que passaram a integrar as edições impressas do DN sempre que os editores considerassem relevante.

Neste ponto específico posso destacar as peças “Arquitetos alertam contra transformação da Baixa do Porto numa Disneylândia”⁴ e “Habitue-se à ideia: substituir carne por insetos vai ser um passo necessário rumo à sustentabilidade”⁵.

⁴ Disponível em <https://www.dn.pt/local/arquitetos-alertam-contra-transformacao-da-baixa-do-porto-numa-disneylandia-14309217.html>. Acedido a 13 de abril de 2022.

⁵ Disponível em <https://www.dn.pt/sociedade/habitue-se-a-ideia-substituir-carne-por-insetos-vai-ser-um-passo-necessario-rumo-a-sustentabilidade-14331569.html>. Acedido a 13 de abril de 2022.

Para além disso, consoante ficava mais familiarizado com as agências de notícias e com o conteúdo que transitava para a edição online, adquiri a capacidade de selecionar as notícias que seriam relevantes para os leitores do jornal, tendo cada vez mais independência para “puxar” notícias de agência e trabalhar nelas.

Algo que me foi solicitado durante o período de estágio prendeu-se com o facto de que apesar de as agências noticiosas serem um grande apoio ao trabalho diário na redação, era pretendido que não fosse apenas um copiar do conteúdo da agência noticiosa. Deveria ter a capacidade de, com as informações mais relevantes da notícia, ser capaz de criar uma de raiz, procurando muitas vezes aprofundar o tema em questão.

Apesar de trabalhar em todas as áreas que me fossem solicitadas, o meu orientador incentivou-me a trabalhar mais diretamente com as minhas áreas de interesse: a secção de política, a secção de internacional e a secção de sociedade.

Já numa reta final do estágio, tive a oportunidade de fazer reportagens mais abrangentes e com uma autonomia praticamente total. Considero que esta autonomia foi um ponto chave durante o período passado no DN. Sempre com a devida orientação, foi-me dada a liberdade e autonomia necessárias para explorar praticamente todas as secções do jornal – quer online quer impresso – o que me permitiu conhecer grande parte das realidades do DN.

A peça “Só é preciso um computador para visitar o Mosteiro de Leça do Balio”⁶ acabou por ser o trabalho mais completo que desenvolvi durante todo o estágio, tendo sido utilizada para integrar a versão impressa do jornal e adaptada a uma versão multimédia online.

Estes três meses permitiram-me ter uma noção real do que se passa em muitas redações dos jornais portugueses, cada vez mais esvaziadas e onde o imediatismo e a necessidade de produzir conteúdo constantemente dificultem o desenvolver de peças mais elaboradas e com mais conteúdo.

Deste modo, o trabalho durante o estágio despertou-me algumas curiosidades que tentarei desenvolver durante o relatório: a pouca aposta no online será um modelo economicamente sustentável na atualidade jornalística? Sendo o DN um jornal pertencente a um grupo de *media*, a convergência poderia ser uma aposta para o desenvolvimento do jornal?

⁶ Disponível em <https://www.dn.pt/local/so-e-preciso-um-computador-para-visitar-o-mosteiro-de-leca-do-balio-14443732.html>. Acedido a 14 de abril de 2022.

Mas, antes de avançar para estas questões, considero importante olhar para a evolução de um jornal centenário como é o DN, algo que será feito na secção seguinte do relatório.

4. Evolução do Diário de Notícias

O DN é um jornal histórico do jornalismo português que enfrenta, neste momento e à semelhança de vários jornais no meio, várias dificuldades. Desde a sua fundação até aos dias de hoje, o DN passou por várias lideranças e por vários modelos de financiamento e acabou por continuar a ser um jornal de referência no panorama jornalístico português.

Apesar disso, as constantes reestruturações e mudanças de liderança a que o jornal foi submetido criam dificuldades em estabelecer uma linha editorial contínua e que tenha a capacidade de fidelizar leitores e consumidores que permitam ao jornal ser sustentável economicamente.

4.1. História geral do DN

A 29 de dezembro de 1864 surge o primeiro número do DN em Portugal, apresentando-se “Ao Público” da seguinte forma, na primeira página do jornal:

O Diário de Notícias – o se título o está dizendo – será uma compilação cuidadosa de todas as notícias do dia, de todos os países, e de todas as especialidades, um noticiário universal. Em estilo fácil, e com a maior concisão, informará o leitor de todas as ocorrências interessantes, assim de Portugal como das demais nações, reproduzindo à última hora todas as novidades políticas, científicas, artísticas, literárias, comerciais, industriais, agrícolas, criminais e estatísticas. Eliminado o artigo de fundo, não discute política nem sustenta polémica. Regista com a possível verdade todos os acontecimentos, deixando ao leitor, quaisquer que sejam os seus princípios e opiniões, o comentá-los a seu sabor. Escrito em linguagem decente e urbana, as suas colunas são absolutamente vedadas à exposição dos atos da vida particular dos cidadãos, às injúrias, às alusões desonestas e reconvenções insidiosas. É pois um jornal de todos e para todos- para pobres e ricos de ambos os sexos e de todas as condições, classes e partidos.

(Sousa, 2018: 171)

Segundo Jorge Pedro Sousa (2018),

Quando o DN surgiu, Portugal gozava de um período de acalmia e estabilidade política, de relativa paz social e de rotativismo na governação, conhecido por Regeneração. Essa conjuntura favorável impulsionou o crescimento económico, baseado na industrialização e na construção de infraestruturas de transportes e comunicações (...). A Revolução Industrial chegou ao país e isso repercutiu-se no jornalismo”.

(Sousa, 2018: 165)

Nasceu assim em Portugal o DN que daria origem ao Jornalismo Industrial, estilo de jornalismo já existente noutros países, que via a imprensa como um negócio, uma indústria como tantas outras que aproveitou o desenvolvimento no país para adquirir novos formatos.

Deste modo, a conceção do jornalismo começou a mudar, tendo como objetivo o lucro através do número de exemplares vendidos e da publicidade presente nas edições. O DN, fundado pela mão do jornalista e empresário Eduardo Coelho e pelo seu sócio Tomás Quintino, empresário de tipografia, “era um jornal diferente dos restantes jornais portugueses: no conteúdo, no estilo, na forma, na dimensão e no preço” (Sousa, 2018: 165)

Segundo Sousa, o DN apresentava uma

Renovada e contemporânea visão do jornalismo noticioso e informativo, generalista, que propunha ser neutro, ético, independente o mais verdadeiro possível, dirigido a toda a população, encarado, essencialmente, como negócio.

(Sousa, 2018: 171)

O DN alterou o paradigma jornalístico em Portugal. Mas, então, o que poderia ser encontrado numa edição do DN?

Notícias sobre um variado número de acontecimentos do quotidiano de todos os portugueses, particularmente dos lisboetas, e também notícias internacionais, política e economia, como era hábito da época, mas igualmente o crime, a sociedade e a vida cultural.

(Idem)

Como seria de esperar, entre o ano da sua fundação e a atualidade, o DN sofreu inúmeras alterações no seu funcionamento e no seu modelo de gestão.

O jornal conheceu vários proprietários desde Eduardo Coelho, seguiu diferentes políticas editoriais e gestões diversificadas. Para efeitos de análise, avançaremos até um período mais recente da sua história, o período pós-25 de abril de 1974.

Na sequência da revolução, surge um dos períodos mais atribulados na redação do DN:

"O diário é do povo, não é de Moscovo!" O slogan, gritado por manifestações frequentes à porta do Diário de Notícias, entrava pelas janelas do edifício onde José Saramago exerceu as funções de director adjunto. A breve, mas marcante passagem pelo jornal ocorreu entre 9 de Abril de 1975 e 25 de Novembro, até onde

se estendeu o "verão quente", que exaltava e dividia os ânimos da sociedade portuguesa e da própria redacção⁷.

A entrada de José Saramago no DN acontece pelas mãos de Vasco Gonçalves. Chefe de um dos primeiros governos provisórios, nomeou Luís de Barros como o novo diretor do jornal, e Saramago como seu adjunto. O Jornal estava sob a alçada do Estado português.

Uma peça de Carla Aguiar (2010) no próprio DN descreve-nos um pouco o período vivido:

*"No início, não mexeu muito na redacção e havia até pessoas de direita que eram enviadas ao Parlamento para cobrir a Constituinte", lembra José David Lopes, ex-jornalista do DN. Mas, "o clima político começou a ficar muito extremado, a redacção profundamente dividida e aí as coisas começaram a agudizar-se, com um maior intervencionismo da direcção". Como recorda o escritor e jornalista Mário Zambujal - então no DN - "a verdade é que apesar de ser o Luís de Barros o director, era o Saramago que mandava"*⁸.

Neste contexto, o nome do diretor adjunto do jornal acabaria por ficar intimamente ligado ao "saneamento dos 24". Metade da redacção do DN de então entregou um abaixo-assinado onde "defendia a revisão da linha editorial" exigindo a publicação desse mesmo abaixo-assinado na edição do dia seguinte do DN. Nessa mesma noite, 24 jornalistas foram suspensos das suas funções, originando um esvaziamento da redacção.

Os acontecimentos políticos de 25 de novembro de 1975 acabaram por levar ao fim da ligação de José Saramago e Luís de Barros ao jornal, sucedendo-lhes no cargo os jornalistas Vítor Cunha Rego e Mário Mesquita.

Passado um período bastante conturbado, apenas em 1991 o DN é reprivatizado, sob o governo de Aníbal Cavaco Silva, tendo sido adquirido pelo consórcio da Lusomundo a empresa pública EPNC, à qual pertencia o DN por cerca de 42 milhões de euros. Desde a sua reprivatização, o DN tem passado por vários grupos de investimento/media pertencendo agora, como já referido anteriormente, ao Global Media Group, período que será desenvolvido na próxima secção do relatório.

O DN tem tido a capacidade de se reinventar ao longo da história e a sua longevidade deve-se muito à capacidade dos seus diretores acompanharem a atualidade que os rodeia. Se, na sua origem, o "DN transfigurou a imprensa portuguesa, tendo sido o grande responsável pela

⁷ Disponível em <https://www.dn.pt/portugal/o--director--que-marcou-o-verao-quente-de-1975-1597476.html>. Acedido a 18 de maio de 2022.

⁸ Disponível em <https://www.dn.pt/portugal/o--director--que-marcou-o-verao-quente-de-1975-1597476.html>. Acedido a 18 de maio de 2022.

reconversão modernizadora do jornalismo em Portugal” (Sousa, 2018: 191) este é o momento de se voltar a reinventar para se tornar sustentável no futuro.

4.2. Mudanças na Periodicidade e Reestruturação do Grupo

À semelhança do que tem acontecido com a imprensa de um modo particular, também o DN tem passado por um tempo turbulento no que ao seu modelo de gestão diz respeito.

As dificuldades do DN começaram a acentuar-se durante o período da crise de 2008 em Portugal, época conhecida como o período da Troika em Portugal. Em junho de 2014, ainda sob a alçada do grupo Controlinveste, o DN sofreu um despedimento coletivo de 140 trabalhadores.

Através de um comunicado citado pelo DN, o grupo Controlinveste justificava este despedimento coletivo com "a evolução negativa do mercado dos media (...) e a acentuada quebra de receitas do sector", o que impôs à empresa "uma decisão estratégica de redução de custos para garantir a sustentabilidade do negócio".⁹

Apesar desta reestruturação efetuada, os problemas do DN continuaram e o jornal, pertencente ao Global Media Group alterou o seu funcionamento. Em junho de 2018, os responsáveis pelo jornal tomaram uma decisão que seria, previsivelmente, o início de uma mudança paradigmática no funcionamento do DN: o jornal passaria a sair única e exclusivamente em versão papel aos domingos, sendo que o foco da sua atividade iria migrar para o *online*.

Segundo Catarina Carvalho, diretora-executiva do jornal à época, “a decisão de passar para o online diariamente é estratégica - antecipa uma tendência mundial e responde à procura, que é, hoje, maioritariamente digital”¹⁰. A ideia é partilhada pelo antigo presidente do Conselho de Administração do Global Media, Proença de Carvalho, que considerou a transição para o digital “um realístico acompanhamento do que o mercado nos apresenta”¹¹.

Esta mudança pretendia, uma vez mais, transformar o DN, numa tentativa de acompanhar as tendências de mercado e criar uma relação de proximidade com os seus leitores. Ainda assim, o principal motivo que tinha originado esta decisão dizia respeito ao facto de que o jornal estava a ter dificuldades em subsistir economicamente e, por isso, era urgente para o jornal proceder a mais

⁹ Disponível em <https://www.dn.pt/tv-e-media/media/controlinveste-avanca-para-reestruturacao-3965846.html>. Acedido a 1 de setembro de 2022.

¹⁰ Disponível em <https://www.jn.pt/artes/media/diario-de-noticias-com-edicao-diaria-digital-9487493.html>. Acedido a 3 de junho de 2022.

¹¹ *Idem*.

cortes na despesa. Tendo já procedido a um despedimento coletivo em 2014, a solução de acabar com as edições diárias do DN considerada como a mais exequível no momento.

Contudo, no dia 25 de outubro de 2019, o Banco Central Português e o Novo Banco, responsáveis por grande parte do sistema capital do Global Media venderam as suas participações na empresa. Este acontecimento, aliado ao contínuo declínio das receitas publicitárias e a diminuição das vendas fez com que a o grupo de *media* procedesse a mais uma reestruturação do funcionamento do DN. Esta reestruturação originou a demissão de Ferreira Fernandes (diretor) e Catarina Carvalho (diretora executiva) a 15 de abril de 2020.

Numa carta enviada por Ferreira Fernandes, citada pelo jornal Expresso, pode ler-se que

Na base da demissão está a reestruturação do Global Media que se avizinha. Disso mesmo deu conta Ferreira Fernandes numa carta enviada à redação, onde se pode ler: "Fomos informados pela administração que a crise do covid-19 vai levar o grupo Global Media a medidas em que a redação do DN está entre as mais atingidas – decidiu a administração. Lamentamos. Por isso, a partir de hoje, Ferreira Fernandes e Catarina Carvalho não podem continuar na direção do DN – porque o nosso critério, como sempre, é o DN."¹²

Nessa mesma carta enviada por Ferreira Fernandes, podia ler-se ainda que

A administração argumentando com as dificuldades financeiras, apresentava como solução uma reestruturação, que na prática significava cortes na redação. A direção do DN admitia evidentemente as dificuldades financeiras, mas não aceitava cortes na redação sem estarem integrados num plano do que fazer com o DN. Para nós, o critério, mais uma vez e sempre era: tudo pelo DN, até sacrifícios, logo que a razão do nosso trabalho, o DN, fosse resguardado.¹³

Estas mudanças constantes, quer no DN quer no próprio Global Media, fizeram com que o DN, outrora o mais vendido jornal do país, perdesse bastante espaço mediático junto dos seus leitores.

Com a entrada de uma nova direção do DN em novembro de 2020, a política do jornal sofre uma inversão e o DN volta às bancas diariamente, correspondendo ao desejo de Marco Galinha, novo presidente do Conselho de Administração do Global Media.

Aquando do anúncio do regresso do DN aos moldes de venda antigos, Rosália Amorim, nova diretora do jornal, comentou:

¹² Disponível em <https://expresso.pt/economia/2020-04-15-Diretores-do-Diario-de-Noticias-demitiram-se>. Acedido a 23 de maio de 2022.

¹³ Ibid.

*a administração lhe pediu para implementar o regresso do DN ao papel "com uma edição impressa diária" e apostar "em três áreas editoriais fortes - política, economia e um jornalismo local focado nos grandes concelhos da Área Metropolitana de Lisboa*¹⁴.

Esta decisão por parte da administração do Global Media coloca em evidência que não existia (e talvez não exista) um modelo de negócio a seguir por parte do DN. Os problemas económicos do jornal mantinham-se e o número de vendas em 2019 eram até inferiores ao número de vendas de quando se optou por mudar a periodicidade do jornal.

Segundo dados da Associação Portuguesa para o Controlo e Tiragem de circulação, a triagem semestral média no ano de 2018 era de 8109 enquanto no ano de 2019 esse valor se situava nos 5399. Estes valores reforçam a ideia de que as constantes reformulações que o jornal tem sofrido estão mais relacionadas com vontades e desejos dos Conselhos de Administração do que fundamentadas em dados e num plano que permite uma inversão na tendência decrescente de vendas do DN.

Ainda assim, e apesar de ter passado por um período de alterações constantes, e decisões não sustentadas, o grupo de *media* parece finalmente estar a recuperar algum poder económico, o que pode significar um investimento que permita melhorar a qualidade do jornal.

Numa notícia do Jornal de Negócios de 19 de janeiro de 2022, pode ler-se:

*Fruto de um plano de reestruturação muito exigente com enfoque direcionado para o corte de custos e procura de sinergias internas", a GMG registou um resultado antes de impostos, juros, depreciações e amortizações (EBITDA) "positivo em 2021, o que compara com um EBITDA consolidado negativo de mais de cinco milhões de euros no ano de 2020*¹⁵.

E talvez esteja aqui mesmo a solução para os problemas do DN: a “procura de sinergias internas” dentro dos seus parceiros do Global Media com o objetivo de desenvolver um modelo de negócio capaz de tornar quer o grupo de *media* quer o DN, sustentáveis no plano nacional.

¹⁴ Disponível em <https://www.jn.pt/artes/media/diario-de-noticias-volta-a-ter-edicao-diaria-a-29-de-dezembro-13028915.html>. Acedido a 28 de maio de 2022.

¹⁵ Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/media/detalhe/vendas-da-global-media-sobem-9-para-35-milhoes-de-euros-em-2021>. Acedido a 29 de maio de 2022.

5. Processo de Convergência

Manuel Castells (2007) descreve o novo modelo comunicacional que a globalização e o processo de digitalização despoletaram no mundo da comunicação. Para o autor,

We are indeed in a new communication realm, and ultimately, in a new medium, whose backbone is made of computer networks, whose language is digital and whose senders are globally distributed and globally interacted. (...) [This] makes possible the unlimited diversity and the largely autonomous origin of most of the communication flows that construct and reconstruct every second the global and local production of meaning in the public mind.

(Castells, 2007: 243)

Este novo “reino comunicacional” como Castells o apelida fez com que a maioria das indústrias de média alterassem o seu modelo de funcionamento, ocasionando a “paulatina desarticulação dos tradicionais arranjos produtivos e a emergência de novos modelos de negócio” (Lourenço, 2017: 430).

A convergência foi a forma encontrada por muitas das empresas mediáticas para suprir as novas necessidades de mercado. Lourenço (2017) define convergência como “o fluxo de conteúdos em multiplataformas com movimentos migratórios das audiências no processo de consumo de conteúdo, seja jornalismo ou não” (*Idem*).

Soria (2014) define este mesmo processo como o “epicentro de una reflexión teórica y práctica para ganar la batalla al tsunami que la revolución digital e internet han provocado en los medios de comunicación” (Soria, 2014:12).

As indústrias mediáticas não podem negar as transformações ocorridas no âmbito do jornalismo. Deste modo, e segundo Jenkins (2016),

Media industries are embracing convergence for a number of reasons: because convergence-based strategies exploit the advantages of media conglomeration; because convergence creates multiple ways of selling content to consumers: because convergence cements consumers loyalty at a time when fragmentation of the marketplace and the rise of sharing threatens old ways of doing business.

(Jenkins, 2006: 240).

Ainda consoante Jenkins (2006), existem nos *media* vários tipos de convergência, não sendo este um conceito estanque em si mesmo. O autor defende que este conceito apresenta diversas

dimensões: convergência tecnológica, convergência industrial, convergência cultural e convergência social.

Para o autor, a convergência tecnológica diz respeito à combinação de funções dentro do mesmo aparelho tecnológico, sendo um dos exemplos mais claros desta dimensão de convergência o *smartphone* que conjuga no mesmo aparelho várias funcionalidades. Jenkins apresenta-nos a convergência cultural como sendo uma mudança na lógica de como a cultura funciona, dando ênfase ao fluxo de conteúdos dentro dos canais de *media*. (Jenkins, 2006: 284). Já segundo Meikle e Young (2012), a convergência social está associada ao crescimento dos conteúdos produzidos pelos utilizadores e pelo crescimento exponencial de vários media sociais e a convergência industrial diz respeito ao envolvimento das várias organizações de *media* existentes e a crescente importância das indústrias digitais.

Genericamente, Jenkins (2006) descreve então o conceito de convergência como

A word that describes technological, industrial, cultural, and social changes in the ways media circulates within our culture. Some common ideas referenced by the term include the flow of content across multiple media platforms, the cooperation between multiple media industries, the search for new structures of media financing that fall at the interstices between old and new media, and the migratory behaviour of media audiences who would go almost anywhere in search of the kind of entertainment experiences they want.

(Jenkins, 2006: 282).

O autor acrescenta ainda que

media convergence refers to a situation in which multiple media systems coexist and where media content flows fluidly across them. Convergence is understood here as an ongoing process or series of intersections between different media systems, not a fixed relationship.

(*Idem*).

Na secção seguinte será analisado como se aplica o conceito de convergência descrito acima no caso específico do Global Media Group.

5.1 Convergência: Global Media Group

O Global Media Group, da qual o DN faz parte, acompanha a tendência convergente de mercado, acumulando vários meios de comunicação – anteriormente referenciados – numa tentativa de fidelizar leitores e ouvintes à sua marca, tentando criar uma relação de confiança entre produtores de informação e consumidores tendo, como fim último, a obtenção de lucros.

Contudo, durante o estágio efetuado, foi perceptível que as relações entre os vários meios de comunicação presentes no grupo não são exploradas da forma mais eficiente, ou, de uma forma mais taxativa, nem sequer existem para lá do papel. Várias foram as situações em que, por exemplo, sobre o mesmo tema, Jornal de Notícias e DN duplicavam os seus esforços e publicavam duas peças diferentes nas suas edições impressas.

Ora, numa época em que cada vez mais se fazem sentir as dificuldades económicas dos meios de comunicação, será que esta duplicação de esforços é a resposta adequada ao problema?

Considero necessária uma reorganização estrutural no Global Media, através da especialização de cada meio de comunicação a determinados temas e áreas de atuação, pois só com um plano integrado pode existir a “sinergia” que o grupo pretende. O estado de competição, e não de cooperação, que se faz sentir essencialmente entre o Jornal de Notícias e o DN, acaba por originar um problema difícil de resolver.

Existe, então, a necessidade clara de se definir linhas orientadoras para cada meio de comunicação que faz parte do grupo. Se quer o Jornal de Notícias quer o DN trabalharem exatamente as mesmas áreas temáticas, no clima de competição já referido, o grupo acaba por falhar numa das razões enunciadas por Jenkins para se proceder à convergência dos mesmos: “convergence-based strategies exploit the advantages of media conglomeration” (Jenkins, 2006: 240).

Os novos modelos de *media* devem facilitar este processo. Pavlik (1997) defende que

Networked new media can be interactive, on-demand, customizable; they can incorporate new combinations of text, images, moving pictures, and sound; they can build new communities based on shared interests and concerns; and they have almost unlimited space to offer levels of reportorial depth, texture, and context that are impossible in any other medium. With all this to offer, new media can transform journalism.

(Pavlik, 1997: 29).

Os grupos de *media* não devem lutar contra esta transformação. Devem, isso sim, adaptar-se à nova realidade e às oportunidades geradas pelos novos *media* para permanecerem relevantes para a sua audiência e sustentáveis no seu modelo de negócio.

Como foi referido anteriormente, o grupo Global Media está a passar por dificuldades financeiras o que têm originado constantes despedimentos e reformulações de modelo de negócio. Focando esta análise mais entre o DN e o JN parece evidente que, apesar de terem uma linha editorial

semelhante e trabalharem sobre conteúdos similares, isso não significa que tenha de existir um clima de competição permanente entre ambos.

Esta proximidade de conteúdos deve, em sentido contrário, originar sinergias entre os dois órgãos de comunicação social para deste modo serem capazes de corresponder às expectativas dos seus leitores.

A pertença ao mesmo grupo de *media* não deveria significar, por si só, a homogeneidade dos conteúdos produzidos entre ambos os jornais, visto que não partilham editores e jornalistas.

No entanto, a influência das agências noticiosas, principalmente na produção online, faz com que os jornais apresentem notícias e conteúdos muito similares entre si. É necessário, do meu ponto de vista, criar uma linha editorial distinta para cada jornal, e criar áreas de especialidade diferentes em ambos.

Isto irá fazer com que a duplicação de esforços seja menor e, tendo isso em conta, possa existir uma relação de complementaridade e não de competição entre dois jornais que pertencem ao Global Media.

O conceito de convergência só faz sentido se de facto passar da academia à prática. Se representar

*A paradigm Shift- a move from medium-specific content toward content that flows across multiple media channels, toward the increased interdependence of communications systems, toward multiple ways of accessing media content and toward ever more complex relations between top-down corporate media and bottom-up participatory culture*¹⁶.

(Jenkins, 2006: 240).

¹⁶ “The term, participatory culture, contrasts with older notions of passive media spectatorship. Rather than talking about media producers and consumers as occupying separate roles, we might now see them as participants who interact with each other according to a new set of rules that none of us fully understands. Not all participants are created equal.” (Jenkins, 2006: 3).

6. Modelo de Negócio e Sustentabilidade do DN

É tendo em conta este mesmo conceito de “cultura participativa” que a indústria jornalística deve pautar o seu funcionamento. É necessário que se coloque o consumidor como a peça chave em qualquer modelo de negócio sustentável.

Tal como adianta Ramos e Spinelli (2016),

A importância do consumidor em entender o ecossistema no qual o produto que ele compra está inserido é tão importante quanto o profissional de comunicação entender o ecossistema no qual a sua informação circula

(Ramos e Spinelli, 2016: 34).

Se os responsáveis jornalísticos não compreenderem esta alteração paradigmática, será muito complicado definirem um modelo que seja economicamente sustentável. A ideia de comunicação de massa que outrora era a norma vigente na comunicação social está agora ultrapassada.

Segundo Anderson, Bell e Shirky (2013),

There used to be a “news” industry held together by the usual things that hold an industry together: similarity of methods among a relatively small and content group of business, and an inability for anyone outside that group to produce a competitive group (...) Those conditions no longer held true.

(Anderson, Bell e Shirky; 2013: 1)

A indústria das notícias sofreu uma clara transformação desde a chegada de um fator novo que revolucionou a forma como se pensava não só o modelo de negócio, mas a forma de atuação do jornalismo: a internet.

Esta transformação da sociedade fez com que o paradigma dos jornais se alterasse por completo e fez com que os modelos de negócios dos meios de comunicação tivessem de sofrer alterações, ou pelo menos isso seria o expectável tendo em conta a total revolução causada, em todos os setores da sociedade, pela internet.

Isto porque, a internet permitiu não só

o surgimento de um novo meio de comunicação mas verdadeiramente a criação de um “novo ambiente social” de “uma nova ecologia” de comunicação, cultura e atividade, de um novo contexto socio comunicacional para a constituição de mundos sociais.

(Garcia et al., 2018: 12)

Contudo, apesar desta verdadeira transformação comunicacional, a maioria das organizações de comunicação social optaram única e exclusivamente por fazer transitar as velhas práticas e modelos organizativos do mundo analógico para o mundo digital verificando que, apesar da validade deste pensamento, este modelo tradicional de negócios está a colapsar.

Anderson, Bell e Shirky (2013) realçam esta ideia, afirmando que “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” (Anderson, Bell e Shirky; 2014: 2)

Isto acontece porque, como revela um relatório da Obercom (2021),

A nova economia digital está organizada em torno de redes globais de informação que têm transformado por dentro os “media clássicos” e feito surgir “novos media”. (...) Os modelos de negócios tradicionais, como que rapidamente frustrados pela crise do dot.com, incorporavam o elemento digital apenas parcialmente, isto é, sem um conceito integrado nos métodos de organização de trabalho e de difusão de conteúdos. Hoje em dia, com a ubiquidade da internet e com a difusão dos novos dispositivos móveis, a transição incompleta para um novo e consistente modelo de negócio está sob escrutínio.

(Cardoso et al, 2021: 9).

Ora, se o jornalismo se encontra num processo de transformação sem paralelo na história, torna-se óbvio que os modelos de negócio que sustentam a atividade devem também sofrer alterações.

Estas transformações

quebraram o monopólio da produção e divulgação da informação que a imprensa tinha, estimulando o surgimento de outras modalidades de informação, produtos e possibilidades de difusão incentivaram também a novas práticas para-jornalísticas, sob a influência da procura de novos domínios e modelos de negócio na área informativa, desde o jornalismo impulsionado pelo mercado, os chamados formatos “participativos” e “colaborativos” e ainda vários tipos de serviços digitais

(Digital News Report, 2022: 8).

Não existe um caminho claro a seguir ou uma solução mágica que vá ser capaz de servir todos os meios de comunicação, mas a inércia é um dos grandes problemas a pairar sobre os decisores do mercado jornalístico, e praticamente todos os meios de comunicação social estão a passar por reestruturações, sendo que o DN não é exceção, tema que será explorado mais à frente neste relatório.

Deste modo,

Post-Industrialism Journalism assumes that the existing institutions are going to lose revenue and market-share, and that if they hope to retain or even increase their relevance, they will have to take advantage of new working methods, and processes offered by digital media.

(Anderson, Bell e Shirky; 2014: 13).

Tendo isto em conta, é inegável que as TIC e mais concretamente a internet vieram revolucionar o jornalismo como o conhecíamos. Mas, apesar das dificuldades, a nova era digital oferece também novas oportunidades de reinvenção ao jornalismo, atividade que tem estado em constante transformação ao longo do tempo. Assim sendo, que estratégias têm sido seguidas pelos *media* para se adaptarem a uma nova realidade onde o tradicional parece cada vez mais estar a ser ultrapassado?

Os *media*, ao contrário de outros setores da sociedade tiveram dificuldade em se adaptar a este novo “ambiente social” onde estão inseridos. O modelo económico tradicional, maioritariamente assente em vendas diretas e publicidade já não funciona pelo simples facto de que perderam a sua eficácia.

A quebra de receitas publicitárias é vista como um dos principais problemas do setor e, graças à entrada no mercado das gigantes tecnológicas como a Google e o Facebook, que permitem interagir diretamente com o consumidor, é difícil de prever que os *media* voltem a subsistir quase exclusivamente devido às receitas publicitárias.

É impossível para um jornal, por exemplo, conseguir concorrer diretamente com estas gigantes porque estas oferecem vantagens que vão desde a possibilidade imediata de interação com determinado produto que esteja à venda até à própria medição mais rigorosa da eficácia dessa mesma publicidade.

Segundo Anderson, Bell e Shirky (2014),

traditional ad revenue began to fall in 2006, but by the time the alteration of the underlying advertising market was already well along; lost income was a tracing factor and indicator of a transformed environment

(Anderson, Bell e Shirky, 2014: 7).

Tendo sido perdida a principal fonte de receita dos *media*, várias são as estratégias que têm sido adotadas pelos vários meios de comunicação social para fazer face ao novo mundo global e digitalizado.

Contudo, a transição de um modelo de negócio estabelecido para um novo modelo onde a incerteza governa não tem sido fácil, sendo que muitas das empresas de comunicação optam apenas por copiar e seguir o que outras empresas do setor têm desenvolvido. Segundo Silveira (2016),

O comportamento imitativo é exatamente o que acontece com as empresas jornalísticas que investem na mídia digital. Neste caso, dizem tanto a literatura da economia quanto a da sociologia que uma grande dose de incerteza faz com que as empresas adotem esta postura, fazendo com que prevaleçam estratégias criados por “early adopters” sem necessariamente levarem em consideração as suas características específicas e mais particulares

(Silveira, 2016: 85).

David Plotz (2014) fez uma lista das possíveis formas de financiamento das empresas de *media*, das quais se podem destacar, entre outras: as assinaturas, a publicidade, o recurso a crowdfunding e a doações - estatais ou privadas - e formas de financiamento complementares como a organização de eventos ou a venda de produtos associados a uma empresa.

Muitos dos meios de comunicação têm seguido um modelo que dá primazia às subscrições dos seus conteúdos *online*, onde acabam por existir várias formas de o concretizar, as quais algumas serão destacadas em seguida.

O modelo *freemium*

consiste na disponibilização da maior parte dos conteúdos de forma gratuita, à qual se junta a criação de conteúdos complementares e exclusivos, os chamados conteúdos Premium, assim como a oferta de serviços de valor acrescentado, pagos pelo consumidor e de acesso restrito.

(Mendes, 2012: 4).

Já outro modelo muito frequentemente utilizado pelos jornais consiste no modelo de *paywall*, que mais não é do que “a cobrança pela leitura de conteúdos digitais dos jornais” (Reis, 2018: 5). Esta barreira ao acesso a notícias e artigos publicados *online* pode assumir essencialmente duas formas: a *hard*, que bloqueia totalmente o acesso a não pagantes dos conteúdos e a *metered*, que permite acesso a um número limitado de artigos durante determinado período temporal.

Apesar de ser um modelo usado por muitos meios de comunicação por todo o mundo, as *paywalls* têm ficado muitas vezes “aquém das expectativas” (Anderson, Bell e Shirky: 2014) visto que não são capazes de garantir uma fonte de rendimento significativa.

No que à publicidade diz respeito, existem também algumas estratégias adotadas pelos meios de comunicação social. Seguindo as definições de Crespo e Pinto-Martinho (2018)

No designado sistema nativo de publicidade,

Uma marca paga a um meio de comunicação para ter uma área dentro da página dos media. Os conteúdos são editoriais e não publicitários, misturando conteúdos editoriais do meio de comunicação, da marca e dos convidados. O seu principal objetivo é atingir públicos específicos em conteúdos bem direcionados, impulsionados pela credibilidade da marca.

(Crespo e Pinto Martinho, 2018: 81).

Outra estratégia muitas vezes utilizada como fonte de financiamento por parte dos meios de comunicação social são os *advertorials*, que sendo semelhantes ao sistema nativo de publicidade, são totalmente geridos pela marca em causa e do qual destaca o conteúdo patrocinado:

O meio de comunicação produz o conteúdo e uma marca paga por ele. Quando publicado, o conteúdo é claramente “patrocinado por” sendo que o principal objetivo do media é financiar conteúdo mais caro de produzir e para a marca aumentar a sua visibilidade.

(Ibid.).

Por fim, muitos meios de comunicação estão a desenvolver atividades complementares ao seu modelo de atividade para assim conseguirem obter mais receitas. Ainda segundo Crespo e Pinto Martinho (2018),

Os mais tradicionais e principalmente associados à imprensa, são produtos físicos que os leitores podem comprar com a sua assinatura/ compra por um valor extra, geralmente abaixo do mercado. Esses produtos podem ir de livros ou filmes a itens desportivos ou de lazer, ou até produtos eletrónicos e talheres. Mas outros tipos de vendas ocorrem: e-commerce, em parceria com retalhistas, ou até mesmo arrendamento de espaço.

(Ibid.).

Tal como referido anteriormente, não existe uma solução mágica para a criação de um modelo que garanta a sustentabilidade dos *media* mas grande parte da literatura defende a tese de que o modelo de negócio dos meios de comunicação não pode mais seguir um percurso linear. É necessário que exista uma distribuição das fontes de rendimento que faça com que exista sustentabilidade no setor.

No fundo, as oportunidades para a obtenção de financiamento são praticamente ilimitadas. Existe contudo a necessidade de transformar o setor em algo diferente do que aquilo que já existe. O avanço para a era tecnológica tem de acontecer o mais rapidamente possível caso os *media* como os conhecemos queiram continuar a existir.

Contudo, esta falta de inovação quer num novo modelo económico quer na própria criação de conteúdo são um entrave a este desenvolvimento.

Silveira (2016), argumenta que

A semelhança entre os produtos jornalísticos, a dependência e o uso das mesmas agências de notícias, a falta de criatividade dos jornalistas e a comoditização da notícia faz com que o valor do conteúdo produzido caia e seja percebido pelo leitor como mais do mesmo. Diferenciação, exclusividade, aprofundamento e originalidade são alguns dos valores que podem tornar um conteúdo jornalístico mais útil ao consumidor, criando, conseqüentemente, valor individual, económico, de troca e uso.

(Silveira, 2016: 91)

Para além disso, como foi referido anteriormente, os *media* têm de perceber muito rapidamente as perdas de receitas. Deste modo, enquanto os meios de comunicação não assumirem que a perda de receita é uma inevitabilidade, mais difícil será trabalharem de uma forma integrada num modelo de negócio que seja vantajoso e sustentável. O mercado alterou-se significativamente e os *media* devem ser capazes de acompanhar essas alterações para se manterem como um setor capaz de cumprir com a sua função.

Anderson, Bell e Shirky (2013) sintetizam:

Journalism plays an irreplaceable role in both democratic politics and market economies (...) their roles will change, overlapping with the individuals whose presence characterizes the new news environment.

(Anderson, Bell e Shirky; 2013: 2-4).

Numa altura em que os *media* sofrem de problemas estruturais e sustentabilidade, o DN, como já referido anteriormente, não é exceção. De um modo geral. Franklin (2014) afirma que

Newspaper companies struggle to meet person and debt commitments and continue to reduce news staff, while some papers have shrunk publication frequency. Major newspapers titles have sold their press and aggressively seek to contract out printing.

(Franklin, 2014: 482).

Tendo em conta o referido, qual o paradigma que se vive nos meios de comunicação em Portugal no geral e qual o futuro do DN nesta conjuntura?

Tal como já referido anteriormente, o DN atravessa há bastante tempo um período conturbado de crise e de constantes reestruturações, algo que não ajuda o desenvolvimento de um modelo de negócio viável para o mesmo, com a capacidade de tornar este jornal centenário num jornal sustentável.

Todo o setor da imprensa está a atravessar por uma crise económico-identitária o que faz com que diferentes meios de comunicação estejam a tentar implementar diferentes modelos de negócio para conseguirem subsistir.

Contudo, o setor da imprensa escrita, em consonância com o que acontece um pouco por todo o mundo, é um dos setores mais afetados quer pela digitalização do setor como um todo, quer como pelos próprios hábitos de consumo dos portugueses.

No contexto do mercado português, o interesse pelo consumo de notícias não é muito acentuado. Aliás, segundo o Reuters Digital News Report 2022, o interesse por notícias em Portugal caiu em 17.5% do ano de 2021 para 2022, passando de uma percentagem de interesse de 68.6% para cerca de 51%.

Para além disso, a televisão continua a ser a principal fonte de notícias para 53.6% dos portugueses. Contudo, existe uma oportunidade e um mercado a explorar também em Portugal. “A internet é agora usada por 79% das pessoas para acesso a notícias” (Digital News Report, 2022: 25) sendo que o “smartphone é a tecnologia de mediação mais utilizada, atingindo 85.1% dos respondentes, assegurando o consumo de notícias para 74.8% dos portugueses utilizadores de internet. (Ibid.)

Ora, se dúvidas ainda existissem, este relatório anual prova que é extremamente necessário que os meios de comunicação portugueses procedam à transformação dos seus modelos de negócio, para assim serem capazes de fazer face aos desafios que lhe são colocados.

Sendo assim, que tipo de modelo de negócio digital segue o DN?

O DN, um jornal com periodicidade diária, mantém muito do que é o modelo tradicional de financiamento: vendas e publicidade. Apesar de, como referido anteriormente, a literatura defende que o processo de inovação tecnológica deve ser total e não apenas uma transição do analógico para o digital, o DN tem tido dificuldades neste período transitório e tem ficado aquém da sua concorrência no geral e a uma grande distância do número de vendas do outro jornal diário do grupo, o Jornal de Notícias.

Na minha ótica, a aposta neste modelo tradicional prende-se com o facto de que apesar da estrutura diretiva do Global Media ter mudado recentemente, as dificuldades financeiras que assolam o Global Media no geral e o DN em particular fazem com que a inovação e o desenvolvimento sejam adiados.

No que ao modelo de financiamento digital diz respeito, o DN tem optado maioritariamente por seguir a estratégia de subscrição dos seus conteúdos, através do modelo *freemium*, disponibilizando algum do seu conteúdo online de forma gratuita mas apenas permitindo o acesso a alguns conteúdos aos consumidores que paguem pela sua utilização, dando-lhe o nome de DN Exclusivo.

Na página online do DN, pode ler-se que o “DN Exclusivo” é um símbolo da assinatura personalizada que dá acesso digital a todos os conteúdos exclusivos do Diário de Notícias. Dá também acesso à versão digital do jornal diário e a todos os suplementos.”¹⁷

Este acesso divide-se em quatro modalidades de subscrição:

A assinatura mensal, de 7.90€ permite o acesso a conteúdos ilimitados no seu site e ainda à edição diária do jornal em formato digital e os seus suplementos. Já a subscrição semestral, com o valor de 39.90€ permite o acesso aos mesmos conteúdos da subscrição mensal com a hipótese de aceder a determinados eventos organizados pelo Global Media de forma gratuita.

Se o consumidor optar por uma subscrição anual de 59.90€, esta permite o acesso aos mesmos conteúdos que o modelo de subscrição semestral permite. Por fim, existe ainda a modalidade de subscritor fundador, por um valor de 200€ que permite ao consumidor ter as mesmas regalias enunciadas nas subscrições semestrais e anuais, com a vantagem de não ter um espaço temporal de subscrição, tendo ainda direito à oferta de uma capa histórica do jornal.

Quando comparamos com o outro jornal diário do Global Media, o Jornal de Notícias, o modelo de subscrição adotado é muito semelhante e com o mesmo tipo de ofertas, mas no caso do Jornal de Notícias, o valor de subscrição de modalidades é mais baixo. A subscrição mensal deste jornal tem o custo de 6.90€, a subscrição semestral o valor de 29.90€ e a subscrição anual o valor de 49.90€.

Entre os modelos de subscrição entre os dois jornais, para além da diferença de preços, o Jornal de Notícias não oferece a modalidade de subscrição Fundador, mas permite aos seus leitores uma

¹⁷ Disponível em <https://www.dn.pt/dnpremium.html>. Acedido a 7 de setembro de 2022.

modalidade mensal que permite não só o acesso a todos os conteúdos digitais da marca, mas garante a entrega do Jornal de Notícias em formato papel. Este modelo de subscrição tem o valor de 39.90€.

Ora esta política de preços praticada por ambos jornais do mesmo grupo revela-se curiosa quando é analisada a diferença no número de vendas, quer em formato digital quer em edição física de ambos os jornais.

No ano de 2021 por exemplo, segundo dados da Associação Portuguesa para o Controlo e Tiragem de Circulação, o DN apresentou como média trimestral anual, o valor de 2579 de exemplares em circulação. No mesmo ano, o Jornal de Notícias apresentou um valor médio de 23924 exemplares em circulação. Isto evidencia em grande medida a diferença que ambos detêm no panorama português.

Já quando falamos de circulação digital, e apesar da diferença entre os jornais ser menos acentuada no digital, ela continua a acontecer. A circulação paga do DN online apresentou uma média trimestral de 2032. Já o Jornal de Notícias apresentou uma média trimestral de 3997.

A disparidade entre os jornais é enorme no que diz respeito à circulação paga dos seus exemplares. Sendo que ambos os jornais são diários, e pertencem ao mesmo grupo de *media*, o que pode explicar esta diferença de valores?

Numa primeira análise, o Jornal de Notícias é o jornal mais vendido na zona norte do país, sendo que a linha editorial atribui muita importância à secção “Local” do jornal, contribuindo para este interesse generalizado no mesmo. Já o DN, apesar de ser um jornal centenário e ao qual o consumidor atribui confiança, tem grande parte da sua incidência noticiosa em Lisboa, onde praticamente todos os meios de comunicação fazem cobertura de notícias.

Para além disso, os constantes processos de reestruturação que o DN tem vindo a passar, podem fazer com que os consumidores do seu conteúdo acabem por migrar para outros meios de comunicação, perdendo-se a fidelidade necessária para um jornal de tiragem diária.

O DN necessita de definir como se quer posicionar no mercado, qual o seu público-alvo e qual a sua área de atuação. Tendo menos recursos quando comparado com os seus competidores do mercado, a especialização e a eficiência na exploração dos recursos que tem à sua disposição revela-se essencial.

Existe então uma necessidade premente de uma aposta renovada no digital. A conversão dos meios e formatos de produção – escrito, áudio, vídeo – que agora estão à distância de um clique ou de um toque num ecrã de telemóvel devem ser mais explorados.

A diminuta utilização das redes sociais, de formatos de vídeo nas plataformas disponíveis e a inexistência de podcasts – por exemplo - fazem com que esta não adaptação ao mundo digital deixe o DN em desvantagem em relação aos seus competidores diretos.

Há uma oportunidade de mercado a ser explorada. Tal como referido anteriormente, a internet é usada por 79% das pessoas para ter acesso às notícias. Estando o DN a passar dificuldades com a venda dos seus jornais em formato físico, o mercado digital parece cada vez mais o meio para onde o DN deve migrar, apostando em artigos temáticos que sejam capazes de despertar o interesse da população, sendo que, neste momento, o DN representa apenas 11% dos utilizadores que pagam por notícias em formato digital (Digital News Report, 2022: 81).

Segundo o relatório da Digital News Report (2022),

Ainda que os portugueses em geral e em particular os mais velhos se interessem por alguns temas concretos, de forma mais concentrada, entre os consumidores mais jovens há diversos nichos temáticos a explorar e os dados sugerem que efetivamente esses consumidores estão dispostos a mobilizar a sua atenção e pagar por essas temáticas.

(Digital News Report, 2022: 90).

Deste modo, e devido à falta de recursos que o jornal dispõe, a especialização em determinados temas parece ser o caminho mais exequível que o DN deve seguir. Os decisores do Global Media Group devem optar por seguir uma linha editorial que tenha em conta estas informações, especializando-se, por exemplo, em áreas como Política, Economia, Internacional e Sociedade, sendo estas as secções que mais interesse geram no conteúdo produzido pelo jornal (segundo dados fornecidos pelo próprio DN).

Para além disso, “os títulos da imprensa portuguesa têm, regra geral, um maior equilíbrio entre as proporções de utilizadores digitais e leitores tradicionais” (Digital News Report, 2022: 104). Este dado afigura-se de extrema importância, “tendo em conta a urgência das marcas de imprensa tradicional em compensar as crescentes perdas com a diminuição da imprensa paga em papel”. (Ibid.).

O caminho não se prevê fácil para o jornalismo impresso em geral e para o DN em particular. O DN, acabou por passar por mais uma redução no número de trabalhadores, tendo agora apenas 20

jornalistas a trabalhar na redação. Ora, reduzir o número de trabalhadores, apesar de ser uma medida muito utilizada por parte dos gestores para reduzir nos custos, acaba por criar um paradoxo visto que menos trabalhadores terão mais dificuldades em criar peças que acrescentem valor à empresa e por isso menos pessoas estarão dispostas a pagar por esse conteúdo, criando-se uma espiral negativa de produção de conteúdo com valor acrescentado.

Ainda assim, o Global Media Group parece estar focado em proceder a uma transformação digital nas suas redações. Marco Galinha, presidente do Conselho de Administração do Global Media Group, afirmou numa entrevista ao DN que

O grupo precisa de vídeo. O mobile é hoje decisivo e reforçámos a investigação jornalística porque é muito importante para garantir o Estado de Direito democrático. O mobile no digital será para onde seguirão as tendências da esmagadora maioria dos utilizadores. Este projeto tem de ser potenciado pelo grupo, numa sinergia conjunta, porque está a dar os seus passos de forma coesa e paulatina, mas já demonstrou que consegue marcar a agenda noticiosa do país, tendo sido citado, recentemente, por várias publicações concorrentes e até por um canal de televisão.¹⁸

Mesmo sendo difícil mudar um modelo de negócio bastante vincado, o DN sobreviveu durante todos estes anos, tendo a capacidade de se reinventar e acompanhar as tendências de cada época político-económica que atravessou.

Este pode ser, sem margem para dúvidas, mais um momento definidor do futuro do próprio DN. Os seus diretores e os jornalistas que o compõem terão de ter a capacidade de, na era da *Media Life*¹⁹, criar valor para o consumidor, através de um conteúdo diferenciado, exclusivo, aprofundado e original (Silveira, 2016: 91). Este deve ser o ponto de partida para o futuro deste jornal centenário.

¹⁸ Disponível em <https://www.dn.pt/media/marco-galinha-queremos-investir-e-estamos-a-implementar-uma-nova-plataforma-digital-transversal-e-a-apostar-nos-sites-15025755.html>. Acedido a 26 de agosto de 2022.

¹⁹ Conceito cunhado por Mark Deuze: “media should not be seen as somehow located outside of lived experience, but rather should be seen as intrinsically part of it. Our life is lived *in* rather than *with* - we are living a media life” (Deuze, 2011: 138).

7. Conclusão

O estágio curricular de três meses realizado no DN – Porto permitiu-me trabalhar num jornal centenário e histórico em Portugal. Acabei por desenvolver novas ferramentas de trabalho jornalístico com uma autonomia bastante alargada.

O tempo passado na redação e fora dela permitiu-me olhar para o DN como um todo integrado, onde o conceito de convergência deve ter um papel cada vez mais central na organização administrativa e económica do mesmo.

É necessário valorizar o consumidor e criar conteúdo diferenciado para, deste modo, o DN permanecer um meio de comunicação relevante no panorama português. São mais de 150 anos de história e depende dos seus responsáveis garantir a sustentabilidade do mesmo.

Enquanto o DN continuar com sucessivos cortes na sua redação e desinvestimentos constantes será difícil que consigam estabelecer um modelo de negócio sustentável e que crie fidelização no grupo.

Tal como afirma Cagé (2016), “os média consagram cada vez mais espaço à publicidade e, no entanto isso rende-lhe cada vez menos” (Cagé, 2016: 65). Ora o decréscimo de receitas publicitárias e a diminuição nas vendas tradicionais fazem com que o modelo de negócio tradicional dos *media* esteja a ficar cada vez mais ultrapassado. A mudança e a adaptação aos novos desafios de mercado revelam-se urgentes.

Durante o seu percurso, o DN foi capaz de se reinventar e adaptar às realidades de “novos jornalismo” que foram emergindo. Se na sua fundação, “O DN transfigurou a imprensa portuguesa” (Sousa, 2018: 190) este é o momento de se transfigurar internamente e adaptar-se à nova realidade onde está inserido.

8. Bibliografia

- Anderson, C.W.; Bell, E; Shirky, C. (2014). Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present. *Geopolitical, History and International Relations*. 7(2), 32-123.
- Associação Portuguesa para Controlo e Tiragens. Disponível em <https://www.apct.pt/analise-simples>.
- Bastos, H. (2014). Da crise dos media ao desemprego no jornalismo em Portugal. *Parágrafo*, 2(2), 38-46.
- Cagé, J. (2016). *Salvar os Média*. 1ª edição, Temas e Debates- Círculo de Leitores. Lisboa.
- Cardoso, G., Mendonça, S., Quintanilha, T. L., Paisana, M., & Caldeira Pais, P. (2016). A Imprensa em Portugal: Desempenho e indicadores de gestão (2008-2016).
- Costa, C. T. (2014). Um modelo de negócio para o jornalismo digital. *Revista de jornalismo ESPM*, 9, 51-115.
- Crespo, M., Foa, C., & Pinto-Martinho, A. (2018). Como o jornalismo lida com a inovação: um estudo de caso das melhores práticas em Portugal. *Como o jornalismo lida com a inovação: um estudo de caso das melhores práticas em Portugal*, (9), 75-102.
- Deuze, M. (2011). Media Life. *Media Culture & Society*, 33 (1), 137-148.
- Franklin, B. (2014). The Future of Journalism. *Journalism Studies*, 15 (5), 481-499.
- Garcia, J. L., Martinho, T. D., Alves, M. P., Correia, J. C., Cunha, D. S. D., Nuno Matos, J., ... & Rodrigues, C. (2018). Os media em mudança em Portugal: implicações da digitalização no jornalismo 2018.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. NYU Press.

- Lourenço, A. L. (2014). Reflexões sobre o futuro do jornalismo. In Bronsky, M. E. & Carvalho, J. M. de (Orgs.) *Jornalismo e convergência*. (pp. 430-433). São Paulo: Cultura Acadêmica.
- Meikle, G & Young, S. (2012). *Media convergence: networked digital media in everyday life*. Palgrave Macmillan e Basingstoke, Hampshire. Londres.
- Mendes, A. (2012). Novos Modelos de Negócio para a Imprensa Online: o Modelo Freemium no Publico.pt, no Elpais.com e no Nytimes.com1.
- Pavlik, J. (2001). *Journalism and New Media*. Columbia University Press. Nova Iorque.
- Ramos, D. O., & Spinelli, E. (2016). O espírito do tempo: viver bem na era digital. In Saad, E. & Silveira, S. C. (Orgs.) *Tendências em comunicação digital*. (pp. 27-37). São Paulo: ECA/USP.
- Reis, T. (2019) *Paywall como modelo de negócios: uma análise dos maiores jornais brasileiros*. (pp-81-92). *Estudos em Comunicação*, 28, 1.
- Reuters Institute for the Study of Journalism (2021). *Digital News Report Portugal 2022*.
- Silveira, S. C. (2016). Modelos de Negócio de Jornalismo Digital. In Saad, E. & Silveira, S. C. (Orgs.) *Tendências em comunicação digital*. (pp. 79-93). São Paulo: ECA/USP.
- Soria, C. (2014). Prefácio: La convergencia, epicentro de la revolución informativa. In Bronsky, M. E. & Carvalho, J. M. de (Orgs.) *Jornalismo e convergência*. São Paulo: Cultura Acadêmica.
- Sousa, J. P. A. (2018). Eduardo Coelho e a fundação do Diário de Notícias. In J. P. Sousa (Ed.), *Notícias em Portugal: estudos sobre a imprensa informativa (século XVI-XX)* (pp. 163-192). Coleção Livros ICNOVA.
- Trench, B., & Quinn, G. (2003). Online News and Changing Models of Journalism. *Irish Communication Review*, 9, 5.

