

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

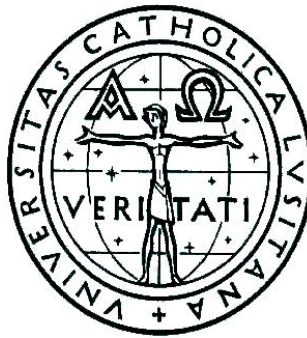
MARKETING NA IMPRENSA: OS JORNAIS NA ERA DIGITAL – ESTUDO DE
CASO DO JORNAL I

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de Comunicação, Marketing e Publicidade.

Por
Steffany Casanova

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro, 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

MARKETING NA IMPRENSA: OS JORNAIS NA ERA DIGITAL – ESTUDO DE
CASO DO JORNAL I

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de Comunicação, Marketing e
Publicidade.

Por
Steffany Casanova

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação
Professora Doutora Carla Ganito

Setembro, 2014

Agradecimentos

A concretização do presente relatório foi possível graças à orientação da Professora Doutora Carla Ganito e do Mestre José Gabriel Andrade, a quem agradeço a disponibilidade, compreensão e apoio prestado no desenvolvimento deste projeto.

Aos meus pais, agradeço todas as oportunidades que me facultaram, entre as quais a possibilidade de estudar nesta Universidade.

Agradeço, igualmente, ao Francisco, à Jennifer, à Francisca e à Joana pela ajuda durante todo este percurso.

Por fim, gostava de agradecer a todos os que contribuíram para a realização deste Relatório de Estágio, nomeadamente o Duarte Vicente e a Leila Santinha e os meus colegas no Jornal i e Semanário SOL.

Resumo

O presente relatório trata o estudo de caso do Jornal i, um jornal generalista, diário, português, relativamente ao marketing na imprensa e adaptação da mesma ao meio digital online. Este tema ganha importância no contexto atual da imprensa portuguesa, nomeadamente no que concerne à presença digital dos diferentes meios e ao impacto dessa mesma presença no seu sucesso. A relevância deste tema ganha maior destaque considerando o seu objeto de estudo: o Jornal i. Um jornal português, nascido simultaneamente no papel e no digital e que, ainda assim, apresenta características de um jornal tradicional, muito aquém da sua concorrência, líder na presença digital e conciliação dos meios. Simultaneamente, o estudo de caso estabelece um olhar em primeira mão sobre o desenvolvimento de um jornal diário, generalista, português no atual contexto de crise e de quebra de mercado da imprensa.

Para a realização do presente relatório, o método foi o de estudo de caso, que permite obter conhecimento aprofundado de um caso no seu contexto real, através de técnicas metodológicas como a pesquisa bibliográfica a realização de entrevistas e, por fim, a observação participante.

A análise dos dados obtidos permitiu retirar conclusões pertinentes do contexto atual do Jornal i e das suas necessidades para o desenvolvimento futuro. Como tal, verificou-se que o jornal serve-se do meio digital como um meio de apoio ao canal impresso que reflete a rotina tradicional do jornal impresso, ao invés de um novo canal, com características e audiências próprias. Constatou-se, igualmente, que os media sociais são parte integrante e fundamental do marketing de um jornal, com grande poder de influência no seu sucesso, tal como as ações de marketing de cariz social, nas quais é imperativo para o jornal incorporar os valores e causas que apoia na empresa, colaboradores e ações levadas a cabo pela mesma.

Denota-se, ainda, a necessidade do Jornal i apostar no desenvolvimento das suas plataformas, conteúdos e profissionais digitais, abdicando da comunicação em massa em prol da comunicação personalizada, trabalhada e dirigida a públicos específicos, em que é fundamental transmitir a imagem de uma só marca, comum ao meio tradicional e digital.

Palavras-Chave: Marketing; Marketing Digital; Media; Imprensa

Abstract

This report focuses on the case study of the “i” newspaper, a daily, generalist, Portuguese newspaper and its regards relating to marketing in the press and its adaptation to a new digital and online reality.

This issue gains importance in the current context of the Portuguese press, particularly with regard to the presence of different digital media and the impact of that presence in its success. The relevance of this issue becomes more important considering its object of study: the “i” newspaper. A Portuguese newspaper, born both in paper and in digital, that still showcases features of a traditional newspaper, falling far short of its competition, leader in the digital media presence.

Simultaneously, the case study establishes a firsthand look at the development of a daily, generalist, and Portuguese newspaper in the current context of both economic crisis and crises in the press market. For the completion of this report, the method used was that of the case study which gives in-depth knowledge of a case in its real context, using methodological techniques such as literature research, conducting interviews and finally, participant observation . The analysis of the data obtained allowed withdrawing relevant findings in the current context of this newspaper and its needs for future development. As such, it has been found that the paper makes use of digital media as a means of support for the printed channel, reflecting the traditional procedure of the printing press, rather than a new channel with its own characteristics and audiences. It was also found that social media is an integral and fundamental part of the marketing of a newspaper, with great power of influence in their success, as are social marketing oriented campaigns, in which we found to be imperative to incorporate the values and causes that are being supported into the company, employees and its actions. It also seems to be a need for this newspaper to invest in the development of their digital platforms, content and professionals, abdicating mass communication in favor of personalized communication, crafted and targeted to specific audiences, in which it is essential to convey the image of a only one brand, common to both traditional and digital media.

Key Words: *Marketing; Digital Marketing; Media; Press.*

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
INTRODUÇÃO	10
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCETUAL	16
1.1. OPERACIONALIZAÇÃO DE CONCEITOS	16
1.1.1. <i>Marketing</i>	16
1.1.2. <i>Marketing Digital</i>	17
1.1.3. <i>Comunicação</i>	18
1.1.4. <i>Media</i>	19
1.1.5. <i>Media Sociais</i>	20
1.1.6. <i>Influenciadores</i>	21
1.2. IMPRENSA, UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO.....	23
1.2.1. <i>A imprensa em Portugal a partir do Século XX</i>	25
1.2.2. <i>Adaptação da imprensa à era digital</i>	29
1.3. UMA NOVA CONCEPÇÃO DO MARKETING	42
1.3.1. <i>Blended Marketing</i>	42
1.3.2. <i>Marketing movido por valores</i>	44
1.3.3. <i>O novo papel do consumidor</i>	48
2. CASO DE ESTUDO	54
2.1. <i>O Jornal i</i>	54
2.2. <i>A imprensa generalista em Portugal – Um olhar sobre a concorrência</i>	56
2.3. <i>Estágio no Departamento de Marketing do Jornal i</i>	64
3. METODOLOGIA	72
3.1. <i>Pesquisa bibliográfica</i>	73
3.2. <i>Entrevistas</i>	73
3.3. <i>Observação Participante</i>	74
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS: O MARKETING NO JORNAL I NA ERA DIGITAL	75
4.1. O DESENVOLVIMENTO DO <i>IONLINE</i>	76
4.2. MEDIA SOCIAIS	83
4.2.1. <i>Facebook</i>	84
4.2.2. <i>Twitter</i>	91
4.3. UMA NOVA CONCEPÇÃO DE MARKETING.....	92
4.3.1. <i>Ações de Marketing de Cariz Social</i>	93
4.4. PERCEPÇÃO DE VALOR.....	94
CONCLUSÃO	100
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS	112

Índice de Figuras

Figura 1 – Queda de vendas verificadas nos Jornais Impressos Portugueses entre 2011 e 2012.....	31
Figura 2 – Cobertura <i>Crossmedia</i> de Imprensa de 2013.....	34
Figura 3: Percentagem de aproveitamento das potencialidades da Internet pelos sites da imprensa generalista portuguesa.....	39
Figura 4: Segmentação dos títulos portugueses auditados pela APCT em 2014.....	58
Figura 5: Média de tiragem e circulação impressa dos segmentos auditados pela APCT em 2014.....	58
Figura 6: Evolução da tiragem do segmento “Informação Geral” de Janeiro de 2012 a Março de 2014.....	59
Figura 7: Evolução da circulação do segmento “Informação Geral” de Janeiro de 2012 a Março de 2014.....	60
Figura 8: Comparação das vendas dos principais jornais generalistas portugueses de Janeiro a Abril de 2014 com o período homólogo.....	60
Figura 9: Evolução do <i>iOnline: Pageviews</i> , Utilizadores Únicos e Páginas por visita, de Maio de 2009 a Maio de 2014.....	77
Figura 10: Evolução da Taxa de Rejeição do <i>iOnline</i>	79
Figura 11: Evolução do tráfego proveniente do <i>Facebook</i> de Janeiro de 2013 a Junho de 2014.....	85
Figura 12: Evolução dos seguidores da página de <i>Facebook</i> do <i>iOnline</i> , de Setembro de 2013 a Julho de 2014.....	85
Figura 13: Evolução de seguidores no <i>Facebook</i> dos principais jornais generalistas portugueses, de Novembro de 2013 a Maio de 2014.....	86
Figura 14: Alcance e Interação dos diferentes géneros de publicações no <i>Facebook</i> do <i>iOnline</i>	87
Figura 15: Evolução dos seguidores da página <i>iPassatempos</i> de Setembro de 2013 a Maio de 2014.....	89
Figura 16: Relação entre seguidores do <i>Facebook</i> <i>iPassatempos</i> e <i>Pageviews</i> da Secção no <i>website</i>	90
Figura 17: Alcance e Interação dos diferentes géneros de publicações no <i>Facebook</i> do <i>iPassatempos</i>	90

Índice de Tabelas

Tabela 1: Relação dos Grupos de Media e principais jornais generalistas portugueses.....	57
Tabela 2: Ranking padronizado da <i>Netscope</i> de Junho de 2014.....	61
Tabela 3: Tabela de seguidores dos jornais generalistas portugueses, no <i>Facebook</i> , a Julho de 2014.....	63
Tabela 4: Tabela de seguidores dos jornais generalistas portugueses, no <i>Twitter</i> , a Julho de 2014.....	63
Tabela 5 – Exemplo da tabela mensal de registo diário de vendas em banca do Jornal i - Janeiro de 2013.....	65

Índice de Quadros

Quadro 1: Análise SWOT do Jornal i.....	95
--	----

Índice de Anexos

Anexo 1: Cronologia da imprensa.....	112
Anexo 2: <i>Exemplo de benefícios imediatos na fidelização do consumidor a um Jornal.....</i>	<i>115</i>
Anexo 3: <i>Website</i> do Jornal i	116
Anexo 4: Ranking Netscope de tráfego <i>Web</i>	123
Anexo 5: Passatempos nas redes sociais	126
Anexo 6: Nova Imagem do iPassatempos	128
Anexo 7: Ações de venda em banca do Jornal i.....	129
Anexo 8: Guião da entrevista realizada a Leila Santinha, Social Media Manager do Jornal i.....	134
Anexo 9: Guião da entrevista realizada a Duarte Vicente, Diretor Comercial, de Marketing e Distribuição do Jornal i.....	136
Anexo 10: <i>Website</i> do Semanário SOL.....	140
Anexo 11: Passatempo #imodalisboa, patrocinado pela Opel.....	141
Anexo 12: Marketing Social – Ação Conjunta com a Fundação do Gil.....	143
Anexo 13: Campanha Lixo desenvolvida pelo Jornal i e pela <i>Billabong</i>	144

Introdução

O presente Relatório de Estágio é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, na variante Comunicação, Marketing e Publicidade, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Este, foca-se no marketing na imprensa e na adaptação e desenvolvimento da mesma na nova era digital, particularmente o caso do Jornal i, empresa na qual foi realizado um estágio curricular.

O presente relatório trata o estudo de caso do Jornal i, relativamente ao marketing na imprensa e adaptação da mesma ao meio digital online, com base em dados recolhidos aquando a realização de um estágio no departamento de Marketing desse mesmo jornal. O desenvolvimento do estágio foi realizado com vista a responder a uma série de objetivos que procuravam a obtenção de faturação além das vendas do jornal, a promoção do Jornal i, a dinamização da sua imagem, o desenvolvimento da sua presença nos media sociais e interatividade com os leitores e uma maior compreensão do seu desempenho e tendências de venda. De um modo concreto, estes consistiam em:

- ✓ Criar um arquivo de vendas em banca e o consequente estudo e análise da evolução das mesmas, desde Maio de 2009 até à data atual;
- ✓ Apoiar a distribuição do Jornal i, através de estudos da rede de distribuição – em parceria com a distribuidora VASP;
- ✓ Apoiar as ações de ativação de marca do Jornal i;
- ✓ Criação de ações de marketing inovadoras que promovam a marca e o tráfego ao *website*.
- ✓ Coordenar e apoiar parcerias de média do Jornal i – com especial ênfase na área de surf e na Moda Lisboa;
- ✓ Gerir as ações de venda de produtos associados, em banca, do Jornal i;
- ✓ Gerir a página de *Facebook* da secção iPassatempos e, mais tarde, gerir a própria secção e as parcerias envolvidas na mesma;
- ✓ Criação de rúbricas que promovessem a dinamização do *website* e o interesse do público nos conteúdos;
- ✓ Gestão da Loja Online;

Ao longo do desenvolvimento do estágio, e na procura de concretização dos objetivos, verificou-se uma tendência gradual para adaptação dos mesmos aos meios digitais,

procurando integrar as ações de ativação de marca com os media sociais, promover os produtos associados junto de *targets* específicos *online* e renovar a imagem do iPassatempos na sua comunidade online, resultando em maiores índices de tráfego para a secção e, conseqüentemente, uma maior faturação dos passatempos. Como tal, tornou-se evidente que, para o sucesso destas áreas, era essencial, não só a integração entre o produto tradicional e o digital, como também a criação de novas ações exclusivamente digitais que apelam aos nichos de mercado e que procuram dinamizar o *website* do jornal, as suas diferentes plataformas e a sua presença nos media sociais. Esta realização tornou-se a razão de escolha do tema do presente relatório que, consideramos ganhar importância no contexto atual da imprensa portuguesa, nomeadamente no que concerne à presença digital dos diferentes meios e ao impacto dessa mesma presença no seu sucesso. Procuramos, igualmente, que este tema forneça um olhar aprofundado sobre o desenvolvimento de um jornal diário, generalista, português no atual contexto de crise e de quebra de mercado da imprensa, tal como das diferentes ações desempenhadas pelo mesmo no combate a essas mesmas limitações.

Para o desenvolvimento do presente relatório, começamos por operacionalizar os conceitos-chave à realização do mesmo. Perante a impossibilidade de estudar todos os conceitos inerentes ao presente estudos, optámos por cingir-nos aos diretamente relacionados com a temática do marketing da imprensa e o novo meio digital online, sendo eles: marketing, marketing digital, comunicação, media e media sociais e influenciadores. A escolha destes conceitos prende-se na relação estabelecida entre os mesmos na determinação do sucesso comercial de um jornal e na sua adaptação ao digital. Deste modo, o marketing, e o marketing digital, trabalham no sentido de posicionar o jornal neste novo contexto digital, integrando-o com o canal tradicional – *blended marketing* – na procura de satisfação do consumidor e lucro para a empresa. Esta satisfação do consumidor ganha crescente importância no contexto atual, derivado do seu grande poder de influência junto de outros consumidores, em que a partilha de opiniões pode ganhar proporções globais e qualquer consumidor pode tornar-se um influenciador de massas graças à rápida disseminação proporcionada pelos media sociais. É aqui que cresce a importância da comunicação da marca. Enquanto o marketing trabalha no posicionamento da marca e angariação de novos clientes, a comunicação procura informar e persuadir todos os

intervenientes do mercado, diferenciando a marca/produto e reforçando a sua imagem e notoriedade dentro do mercado.

Após a operacionalização dos conceitos, procurámos contextualizar a imprensa nacional, a sua importância, critérios e funções na sociedade, tal como a sua história, particularmente a partir do Século XX, em Portugal. Aqui, analisamos a evolução da indústria com particular ênfase no combate à censura, na imprensa do período pós-revolucionário e, posteriormente, a adaptação à nova era digital, com o surgir dos primeiros jornais digitais em Portugal. A evolução da imprensa, e a sua atual adaptação às tecnologias digitais resulta de uma série de mudanças políticas, sociais, económicas e tecnológicas que a sociedade contemporânea tem vindo a assistir. O surgir de uma nova Sociedade da Informação e do Conhecimento, em contexto de crise económica, resultou em quedas massivas de circulação e de investimento publicitário em Portugal, conduzindo a indústria da imprensa a emigrar para o digital. Neste sentido, procurou-se compreender, através deste enquadramento teórico, em que sentido esta adaptação influencia a identidade de um jornal, qual o novo papel dos consumidores no modelo de negócio dos jornais e, por fim, se o jornal *online* significará, ou não, uma substituição definitiva do jornal impresso.

Procurámos, ainda, estabelecer um olhar sobre o enquadramento teórico do Marketing, nomeadamente o novo conceito de *blended marketing* que procura a fusão entre a realidade tradicional e a realidade digital e uma nova concepção do Marketing movido por valores aliado ao novo papel do consumidor, mais ativo, exigente e influente no desenvolvimento de marcas e organizações, que requer um benefício adicional à compra de produtos ou serviços.

Estabelecendo um olhar mais aprofundado sobre o caso de estudo, o Jornal *i*, realizámos uma breve apresentação do mesmo, tal como enquadramento do contexto atual da indústria da imprensa em Portugal. Aqui, os principais jornais generalistas em circulação são: *Correio da Manhã*, *Diário de Notícias*, *Jornal de Notícias*, *Público*, *Jornal i*, os *Semanários SOL e Expresso* e os diários gratuitos *Destak e Metro*. Mais recentemente, foram criados novos jornais digitais como *O Observador* e o diário online do semanário *Expresso*. Focando-nos no sector da imprensa generalista, verificou-se, nos últimos dois anos, que a tiragem global do sector diminuiu 30%, resultando, conseqüentemente, na queda da circulação total em cerca de 32%, com destaque para o *Correio da Manhã* com uma circulação média de 132 mil exemplares. No meio digital, o destaque é, uma vez mais,

do *Correio da Manhã* que é, claramente, superior à concorrência generalista, seguido do *Público*. Por sua vez, o *Diário Económico*, o *Jornal i* e o *Destak* apresentam os piores resultados de tráfego digital.

Relativamente à presença dos jornais generalistas portugueses nos media sociais, o cenário altera-se. Verificámos que, no *Facebook*, o destaque é do *Jornal de Notícias* com mais de um milhão de seguidores, seguido do *Público* e, em terceiro lugar, do *Correio da Manhã*. No *Twitter*, por sua vez, o *Público* é líder com mais de 146 mil seguidores, seguido pelo *Jornal de Notícias*. Aqui, os resultados mais baixos pertencem ao *Diário de Notícias*. Comprovámos, ainda, que o desempenho do *Jornal i* no meio digital mantém-se abaixo da sua concorrência direta, encontrando-se em último lugar no *Facebook* e em penúltimo no *Twitter*.

Antes de procedermos à Análise e Discussão de Resultados, foi, ainda, necessário definir a metodologia utilizada no presente relatório, em que procurámos definir o método de estudo de caso, segundo Yin (2012) que apresenta este método como resultante da vontade de obter conhecimento aprofundado de um caso, ou pequeno número de casos, embutidos em contextos reais. É o “estudo empírico sobre um fenómeno contemporâneo (...) realizado dentro do seu contexto real” (Yin, 2009a: 8 *apud* Yin, 2012:4). Desta forma, e de modo a compreender qual o impacto do desenvolvimento digital de um jornal no seu sucesso comercial e valor percebido pelo consumidor, servimo-nos das seguintes técnicas metodológicas: pesquisa bibliográfica, realização de entrevistas a Leila Santinha, Social Media Manager do *Jornal i*, e a Duarte Vicente, Diretor de Marketing, Comercial e Distribuição do *Jornal i* e Diretor Comercial do *Semanário Sol*, e, por fim, a observação participante.

Na Análise e Discussão de Resultados, procuramos analisar o desenvolvimento do *Jornal i* na era digital, nomeadamente o desempenho do *website iOnline* e a presença em *websites* de redes sociais, como o *Facebook* e o *Twitter* as ações de marketing de cariz social e a percepção de valor do *Jornal i*. Neste capítulo, verificamos que o desenvolvimento do *website* constituiu-se como um meio de apoio ao canal impresso, tornando-se uma plataforma de exportação de conteúdos que reflete a rotina tradicional do jornal impresso. Analisámos, ainda, o aproveitamento das potencialidades da Internet neste *website*, tal como a evolução do tráfego do mesmo, no qual constatámos um recente decréscimo acentuado e posterior estagnação. Esta análise permitiu, ainda, retirar

conclusões sobre os conteúdos com maior sucesso desde a origem do *website*, verificando-se uma tendência de maior adesão a conteúdos de opinião, grandes reportagens e exclusivos do Jornal i, dentro da agenda mediática, que comprovam o valor do bem imaterial que é a informação.

Estabelecemos, ainda, um olhar sobre o *layout* do website, e em que medida este condiciona o seu sucesso, verificando-se que, atualmente, a taxa de rejeição é a mais alta de sempre, salientando a necessidade de um website que promova a navegação entre conteúdos de interesse para o público.

Esta análise de resultados permitiu-nos, ainda, constatar que os media sociais são parte integrante e fundamental do marketing de um jornal, com grande poder de influência no seu sucesso – ainda que, no caso do Jornal i, esteja completamente alocado ao departamento editorial. Aqui, salientou-se, ainda, a importância de uma coesão entre as diferentes páginas de um jornal, dentro dos media sociais, transmitindo, assim, uma só imagem e um tratamento similar de interação com o consumidor e de partilha de conteúdos.

Na Análise e Discussão de Resultados, identificamos, ainda, dois géneros de ações de marketing, levadas a cabo pelo Jornal i, que se inserem nesta nova concepção: as ações de marketing segmentadas e as ações de marketing orientadas para a responsabilidade social. Nas últimas, o Jornal i procura associar-se a organizações ou causas socialmente bem comportadas, de forma a melhorar a percepção da marca, a sua valorização e reconhecimento. Contudo, esta associação não é, ainda, significativa, cingindo-se pela disponibilização de espaço publicitário, na maioria das vezes. Aqui, verificamos que é, cada vez mais, imperativo para o jornal incorporar os valores e causas que apoia na empresa, colaboradores e ações levadas a cabo pela mesma.

Por fim, no que concerne à percepção de valor do Jornal i, e considerando o mercado altamente competitivo em que se insere, verificámos tratar-se de um fator fundamental para o sucesso do meio. No mercado da imprensa, em que os conteúdos são frequentemente idênticos aos diferentes meios, é essencial procurar novas estratégias de segmentação e posicionamento que confirmem uma diferenciação ao produto e à marca. Esta diferenciação é o que permitirá ao consumidor identificar a marca e conferir-lhe um valor que, posteriormente, determinará a venda. De modo a melhor compreender quais são as forças e fraquezas do jornal, tal como as oportunidades e ameaças que condicionam a sua

percepção de valor, foi realizada uma Análise SWOT, a partir da qual concluímos que o desenvolvimento da percepção de valor do Jornal i, por parte do consumidor, está dependente, em grande parte, do desenvolvimento da atividade integrada do jornal, com oferta diferenciada em ambos os canais. Aqui, é necessário apostar no tratamento do conteúdo, diferenciando-se da concorrência e refletindo uma imagem em conformidade com a identidade pretendida para o jornal.

Por fim, o presente relatório termina, com as conclusões finais, as limitações encontradas à realização do mesmo e sugestões para o desenvolvimento do tema no futuro. Estas conclusões ilustram a necessidade do i apostar no desenvolvimento das suas plataformas digitais e do “pensamento digital” no departamento editorial do jornal., tornando-se imperativo para o jornal adaptar o seu produto digital às novas potencialidades da Internet, fazendo uso de elementos multimédia interativos.

No âmbito dos média sociais, constatou-se uma necessidade de maior investimento na formação dos profissionais responsáveis por estas páginas, e do estabelecer de um plano comum a todas. Aqui, ao invés de uma comunicação em massa, com partilha automática de conteúdos, o Jornal i deveria optar por um melhor tratamento das suas publicações, procurando partilhar conteúdos que apelem diretamente ao seu público e promovam a partilha e interação com a página e, conseqüentemente, um maior acesso ao *website*.

O marketing do Jornal i necessita desenvolver uma estratégia de *blended marketing*, que aposte no desenvolvimento da marca Jornal i como a comunhão dos dois meios, tradicional e digital, investindo no desenvolvimento estratégico de ambos como parte integrante de uma só marca.

Para o futuro, sugerimos alargar o estudo a todo o mercado de jornais generalistas portugueses, diários e semanários, de modo a compreender, no sentido mais amplo, a adaptação da própria indústria da imprensa portuguesa ao novo meio digital online e a sua posição a nível internacional, tal como perspetivar o futuro da indústria da imprensa generalista portuguesa.

1. Enquadramento Teórico-Concetual

1.1. Operacionalização de Conceitos

1.1.1. Marketing

Marketing é uma disciplina das ciências sociais, do foro da comunicação que, numa primeira instância, poderá ser definido como o “conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos, aos seus clientes, com rendibilidade” (Lindon, *et al*, 2013: 24). É uma ciência aplicada, “que se realiza na prática, no dia-a-dia, e que se convalida pelos resultados obtidos no mercado” (Nunes e Cavique, 2008: 59), dividindo-se, para este efeito, em três tipos: o Marketing de Estudos, focado em estudos do mercado e da concorrência, o Marketing Estratégico, que determina o público-alvo, o posicionamento da marca, a concepção do produto e a escolha dos canais de distribuição, e o Marketing Operacional, no qual se insere o desenvolvimento de campanhas de publicidade e promoção, as ações de marketing promocional e o serviço pós-vendas (Lindon *et al*, 2013: 27). Neste sentido, poderá ser abordado tanto na óptica do produto ou serviço, como da necessidade do mercado e consequente troca de bens e serviços dentro do mesmo ou, até, na óptica do consumidor (Simões *et al*, 2009: 19), na medida em que o seu principal objetivo é a satisfação do consumidor em retorno de lucro para a empresa. Este objetivo é alcançado tanto pela atração de novos consumidores, com a promessa de um bem ou serviço de valor e benefícios superiores, como pela fidelização dos consumidores atuais pela constante oferta satisfatória (Kotler *et al*, 1999: 7).

Embora Alison Baverstock (2008) afirme que ninguém possui a absoluta certeza do conceito de marketing, simplificando: “marketing significa venda eficaz” (*ibid.*:4), a função de marketing dentro de empresa vai muito além da venda, instituindo-se, cada vez mais, como a área com maior potencial de condicionar “a sua sobrevivência, a sua prosperidade e o seu crescimento” (Lindon *et al*, 2013: 25). Este, constitui-se como componente fundamental, não só no sucesso de grandes empresas e multinacionais, como de pequenas empresas e organizações sem fins lucrativos.

Em termos práticos, verifica-se que o marketing é “um processo social e administrativo através do qual indivíduos e grupos obtêm o que desejam e necessitam, criando e trocando produtos e valores com outros” (Kotler *et al*, 1996: 10), é um processo de satisfação de necessidades através da criação, oferta e troca de bens ou serviços (Simões

et al, 2009: 20). Para Kotler (2003), marketing é “a função empresarial que identifica necessidades insatisfeitas e desejos, define as suas medidas de magnitude e de potencial rentabilidade, determina que mercados-alvo a organização pode servir melhor, decide sobre produtos apropriados, serviços e programas para atender estes mercados escolhidos, e convida todos na organização para pensar e servir o cliente” (*ibid.*: xiii).

Marketing desenvolve-se, dentro da organização como uma atitude e uma estratégia aplicada à criação, comunicação e troca organizada de bens ou serviços que, como tal, existe “desde que os homens sentiram necessidade de vender o que produziam” (Lindon *et al*, 2004: 24).

A capacidade de interpretação e adaptação do marketing a factores externos às empresas e a dar resposta rápida aos mesmos são o que torna o marketing essencial ao desenvolvimento de qualquer empresa de sucesso e, como tal, conceito fundamental ao presente estudo. A análise do marketing da imprensa e adaptação da mesma ao meio digital online requer uma compreensão aprofundada da evolução do marketing, do seu contexto atual e influência no comportamento dos consumidores.

1.1.2. Marketing Digital

Nos últimos anos temos assistido a evoluções profundas no âmbito tecnológico, responsáveis, em grande parte, pela alteração no comportamento dos consumidores. Contudo, não podemos, com isto, entender que a sociedade é passiva perante o poder da tecnologia. Na verdade, a relação entre tecnologia e sociedade é "interativa, de multicamadas e complexa: a tecnologia é socialmente modelada” (Bell, 2007: 8). Os consumidores são, também eles, responsáveis pela constante evolução tecnológica, levando as organizações a perceber a necessidade de uma mudança de paradigma, em que o ciclo do produto ou serviço deve começar e terminar no consumidor. Esta é a base do marketing digital (Adolpho, 2012: 187). Este ciclo, apresentado pelo autor Conrado Adolpho, determina novas características para o marketing digital, os “8 Ps do Marketing Digital”, que se constituem por: Pesquisa, Planeamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Precisão (*ibid.*: 187). Estes fatores vêm ao encontro de um novo marketing que, apesar de digital, não se centra na tecnologia mas sim nas pessoas. É um marketing que se serve da tecnologia digital, e das novas plataformas que esta disponibiliza, para estabelecer uma maior interação e conectividade com os consumidores (Ryan, 2014: 12). O foco do marketing digital é compreender como os consumidores estão

a utilizar as novas tecnologias e utilizar essa informação em benefício da organização, promovendo uma interação mais eficaz com o público-alvo (*ibid*: 12). Ao contrário do marketing tradicional, o marketing digital centra a sua atividade na Internet e na possibilidade da mesma para, simultaneamente, alargar o alcance de uma mensagem e focar a mesma na audiência pretendida. Assim, uma estratégia de marketing digital eficaz, permitirá à organização ultrapassar barreiras geográficas e conectar-se com uma audiência internacional que, por sua vez, poderá ainda assim representar um nicho de mercado (*ibid*: 21-22). Para um jornal, por sua vez, o marketing digital abre novas portas à distribuição do produto, relação com os consumidores e identificação dos mesmos com os valores e posicionamento da marca. Também permite uma maior adaptação ao novo mercado, com a possibilidade de determinar novos e maiores públicos, simultaneamente mais diferenciados.

1.1.3. Comunicação

A comunicação “é um fenómeno que tem acompanhado o homem ao longo de toda a sua existência” (Sebastião, 2009:17), está no centro de todas as atividades humanas, em todas as esferas da vida (Castells *et al*, 2007: 1). Numa primeira instância, esta pode ser vista como “um processo de interação entre pelo menos dois indivíduos, em que há um tornar comum de determinado assunto e em que os indivíduos envolvidos nesse tornar comum procuram levar o(s) outro(s) a agir de acordo com as suas pretensões” (*ibid*:17). Por outro lado, outros autores, como Littlejohn e Foss (2009), compreendem o conceito de comunicação ainda que sem intenção ou persuasão latente, em que esta “pode ser definida com ou sem o envolvimento de intenção por parte da fonte” (2009:297), salientando a possibilidade de que “não se pode não comunicar” (*ibid*:297), qualquer presença humana, ainda que sozinha e sem qualquer ação subsequente, se constitui como comunicação, sendo que esta existe “sempre que um observador cria significado” (*ibid*:297). Esta prática de comunicação, segundo Manuel Castells (2013), inclui a comunicação interpessoal e a comunicação mediada, sendo esta última a que, numa escala social, a responsável por constituir “o ambiente simbólico no qual pessoas recebem, processam e enviam sinais que produzem significados nas suas vidas” (Castells, 2013: ix).

Já em termos corporativos, a comunicação pode atingir quatro pontos fundamentais: “pode informar e tornar potenciais clientes cientes das ofertas da organização; (...) pode persuadir atuais e potenciais clientes no que toca ao desejo de entrar

numa relação de troca; (...) pode também ser utilizada para reforçar experiências; finalmente, comunicações de marketing podem atuar como diferenciadoras, particularmente em mercados onde existe pouco que separe produtos e marcas concorrentes” (Fill, 2009: 9). As funções da comunicação resumem-se a informar, persuadir, diferenciar e reforçar, com acréscimo ainda da sua vertente social, em que se constitui como uma “prática de produção de significados” (Jensen, 2005: 1). Para a organização, no entanto, não podemos falar de comunicação sem abordar a interdependência existente entre marketing e comunicação, ao nível do posicionamento da marca. Aqui, e “enquanto os objetivos de marketing visam a diferenciação e a identificação, compete à comunicação divulgar o posicionamento estratégico pretendido (Sebastião, 2009: 39). A grande diferença entre ambos centra-se na audiência da sua mensagem, na medida em que o marketing foca-se em atrair novos clientes e fidelizar os efetivos e a comunicação procura atuar num nível mais amplo, atingindo todos os intervenientes do mercado (*ibid*: 39). Isto significa, para a organização, que o reforço da sua imagem e o desenvolvimento da sua notoriedade “é visível para todos os intervenientes na existência da organização” (*ibid*: 39), como distribuidores, fornecedores, consumidores, colaboradores, acionistas e a própria comunidade. Para um jornal, particularmente, a comunicação e o seu impacto na imagem e notoriedade do meio é essencial ao sucesso e desenvolvimento no novo meio digital online, tornando-o mais competitivo perante uma concorrência globalizada, passível de transmitir mensagens mais personalizadas, melhor direcionadas e com uma maior capacidade de expansão.

1.1.4. Media

Cruz (2002) define media como a expressão “utilizada para designar os meios de comunicação”, é uma técnica para “ a transmissão de mensagens ou conteúdos variados (...) a maior ou menor distância” (2002:537). Divide media em diferentes realidades: Como dispositivo técnico em que “contemplam os diversos meios de comunicação”; Como media de utilização em que contemplam um conteúdo que “possui um valor de utilização (...) servem para informação, entretenimento ou ensino”; Na aceção dos públicos, identificam-se os *mass media* que estão “destinados à fruição coletiva ou massiva” e os *self media* que “se destinam à utilização individual (...) tais como o computador pessoal”; Na aceção institucional em que “distinguem-se os diversos órgãos de comunicação como os canais de rádio ou televisão” (*ibid*:537). Contudo, Kotler *et al* (1996) acaba por sumarizar o conceito

de media de uma forma que será a utilizada ao longo de todo o projeto, classificando media como “canais de comunicação impessoais, incluindo os media impressos (jornais, revistas); media de transmissão (rádio, televisão); e media de exibição (outdoors, sinais, posters)” (1996:769).

1.1.5. Media Sociais

Nos últimos anos temos verificado uma ascensão meteórica dos media sociais, alavancados pelo desenvolvimento da *WEB* e das tecnologias de informação. Hoje, os consumidores servem-se da Internet para “divulgar ideias, obter e partilhar informação naquilo que designamos como *social media*: comunidades, redes sociais, etc.” (Dionísio *et al*, 2009: 195-196). Estes media sociais abrangem duas categorias – os media sociais expressivos, nos quais se inserem sites de redes sociais como *Twitter* e o *Facebook*, e os media sociais colaborativos, como a *Wikipedia* (Kotler *et al*, 2011: 23). Estes novos media são utilizados pelos consumidores para a partilha de notícias, opiniões ou ideias com a sua rede, levando a que, à medida que estes meios se tornam, cada vez mais, expressivos, os consumidores possuam uma influência maior junto da sua rede (*ibid*: 23).

Os *websites* de media sociais foram construídos para conectar pessoas com outras pessoas, através da criação de comunidades, representando uma fonte para notícias e informação com impacto direto no contexto social e político contemporâneo (Albarran, 2013: xv-xix). Trata-se de uma indústria, baseada em comunicação, em constante evolução e crescimento, responsável pelo aparecimento de novos mercados (*ibid*: 1). Estão, gradualmente, a tornar-se em plataformas “para todos os tipos de atividades, não só amizades e conversações, mas para marketing, e-commerce, educação, criatividade cultural, distribuição de media e entretenimento, aplicações de saúde e ativismo sociopolítico” (Castells, 2013: xxx). Aqui, englobam as redes sociais que se dividem entre aquelas destinadas à partilha de conteúdos em larga escala, como o *Youtube* ou o *Pinterest*, e os que se destinam à criação de relações, como o *Facebook*, o *Twitter* ou o *Linkedin* (*ibid*: 2).

As redes sociais online são um conjunto de meios e ferramentas que permitem ao indivíduo agir consoante a sua natureza social num sistema digital, permitindo a partilha e discussão de informação entre indivíduos (Dionísio *et al*, 2009: 195). Como tal, necessitam

de uma massa crítica de aderentes para garantir a sua sobrevivência, e as que prosperam tendem a transformar-se numa plataforma em que os utilizadores poderão, não só acompanhar as vidas de amigos e familiares, como para interagir com marcas e empresas, partilhando as suas opiniões e experiências com outros utilizadores (Adolpho, 2012: 172-173). Estas redes representam a interface entre o modelo económico e o modelo social, na medida em que originam um novo modelo económico de produção social, em que os próprios utilizadores produzem conteúdo de forma colaborativa (*ibid*: 175). Este fator, por sua vez, ganha cada vez mais importância no desenvolvimento da presença dos jornais neste meio, representando novas fontes de tráfego, uma maior interação com leitores e uma nova fonte de informação gratuita à construção de conteúdos noticiosos.

1.1.6. Influenciadores

De acordo com Lindon *et al.* (2004), influenciadores são aqueles que “assumem a figura de prescritor ou de conselheiro, na escolha da marca, na decisão de compra e no consumo” (*ibid*.: 55). Estes, dividem-se em: Prescritores, cujo papel é absolutamente determinante na escolha do consumidor uma vez que “determina (...) de forma indiscutível ou imperativa o produto ou o serviço que o comprador «deve» adquirir” (*ibid*.: 55); e Preconizadores, “pessoa cuja recomendação pode influenciar fortemente o comprador, mas que não se impõe” (*ibid*.: 55), aqui entram meios como revistas especializadas ou artigos de opinião. Dentro destes, entram os Líderes de Opinião. Lindon *et al.* classifica-os como aqueles “que têm influência sobre um grupo de indivíduos”, e procede a uma segmentação em dois tipos de líderes de opinião: Líderes de opinião de facto, pessoas que “pela sua experiência ou autoridade natural têm uma determinada influência sobre aqueles que as rodeiam” (*Ibid*.:55); Líderes de opinião no exercício da sua profissão, em que entram jornalistas, políticos e professores. Profissionais que são influenciadores mais fáceis de identificar, especialmente “como alvos de marketing” (*Ibid*.:55). Kotler *et al* (1996), sumariza e complementa definindo-os como “pessoas dentro de um grupo de referência que, devido a competências especiais, conhecimento, personalidade, ou outras características, exercem influência sobre outros” (1996:262). A compreensão do poder dos influenciadores é essencial para o presente estudo, que procura compreender a adaptação digital da imprensa. Aqui, surge um grande poder de influência no desenvolvimento e no sucesso de um jornal, na medida em que a opinião de outros consumidores nunca foi tão valorizada e, com os media sociais, os influenciadores são capazes de atingir um público

global e condicionar, de forma permanente, o sucesso de uma marca/produto.

1.2. Imprensa, uma breve contextualização

Com desenvolvimento da linguagem escrita, e do suporte onde aplicar esta linguagem, estavam plantadas as sementes para aquilo que viria a ser a indústria da imprensa. A procura por notícias é um hábito antigo da humanidade, levando a uma panóplia de locais e períodos apontados por historiadores como o berço da imprensa. Existem evidências de que, ao longo dos tempos, a sociedade desenvolveu inúmeras formas de comunicar notícias, desde pictogramas encontrados na América do Norte com mais de quatro mil anos de existência, a textos noticiosos originados na Grécia, no século IV, ao Império Romano, durante o reinado de Júlio César, em que as actividades e vitórias do seu governo eram distribuídas em forma escrita – *Acta Senatus et Populi* (Martin e Copeland, 2003: 2-3).

“Imprensa” que, inicialmente, designava a máquina de impressão de caracteres tipográficos em papel, passou, posteriormente, a designar o espaço onde tais máquinas operavam – a tipografia – e só mais tarde veio designar os próprios impressos (Tengarrinha, 2003:15). Hoje, a mesma representa um retrato político, social e cultural da sociedade em que se insere, estabelecendo relações de influência recíprocas com a mesma, tornando o jornalismo numa das “mais ricas fontes históricas de que se pode dispor não só para o estudo de acontecimentos relevantes, mas igualmente para o conhecimento de fatos menores, que no seu conjunto constituem o tecido da vida quotidiana das sociedades, contribuindo, desta maneira, para caraterizar um período histórico na sua espessura social” (*ibid.*: 17). Esta capacidade de influência na sociedade, deriva do poder que a comunicação, e dos meios que a difundem, de construir e influenciar a opinião pública e a sociedade.

O poder da comunicação confere, a quem a detém, “o poder sobre a existência das coisas, sobre a difusão de ideias, sobre a criação da opinião pública” (Lazzarotto *et al*, 1993: 15), resultando na necessidade de definir, entre os meios da comunicação, funções fundamentais ao desenvolvimento da sociedade. Estas funções, identificadas por Harold Lasswell, e posteriormente desenvolvidas por Charles Wright, determinam que os meios de comunicação devem cumprir: vigilância do meio, correlação das partes da sociedade (crítica, explicação e interpretação) e transmissão da herança social (Cruz, 2002: 30), determinando, de um modo geral, que os meios de comunicação têm a função de difundir

as notícias necessárias ao funcionamento social, fornecer explicações que permitam ao indivíduo compreender as mesmas, servir como órgão de formação de opinião de formação e expressão de opinião pública, ao mesmo tempo que educam e distraem a audiência (*ibid.*: 30). Na imprensa, em particular, o investigador Bernard Berelson identificou funções específicas deste meio, na medida em que os jornais operam como “fonte de informação privilegiada sobre acontecimentos, sobre programas de rádio e de cinema, anúncios de nascimentos e óbitos e ainda como meio de integração económica, através do constante recurso a anúncios de comerciantes e empresas” (*ibid.*: 30).

Este meio caracteriza-se, assim, pelo comentário e esclarecimento da opinião pública, apoiando-se na credibilidade que lhe é atribuída para o desenvolvimento das suas funções, na medida em que “para que um veículo de imprensa se consolide é fundamental que ele seja respeitado pelo público que pretende atingir” (Zanchetta, 2014:12). Neste sentido, a imprensa desenvolve uma série de critérios de forma a ser respeitado, pelo seu público, como um meio de comunicação credível:

- a) “A utilização de estratégias de comunicação que conferem objetividade às informações;
- b) Abrangência, atualidade, dinamismo e atenção diante de um universo amplo de questões sociais;
- c) Simultaneidade (é preciso sugerir que o jornal dispõe das informações possíveis dos fatos);
- d) Imparcialidade (há necessidade de aparentar distanciamento, observando e dando espaço aos diversos agentes ou ângulos que interferem em determinado fato);
- e) Concretude (a seleção de elementos para compor as notícias mostra-se desapaixonada e ancora-se em dados e aspetos visíveis, concretos, de algum modo observáveis);
- f) Apuro na linguagem (mantém-se a ideia clássica de que a expressão em linguagem culta é prova da correção da própria mensagem);” (*ibid.*:12-13)

Estes critérios são essenciais para conferir valor ao produto jornalístico, permitindo ao leitor formar a sua opinião e tomar decisões em sociedade.

Marshall McLuhan (2008) defende que o produto resultante da imprensa é um produto influenciado pela sociedade e influenciador da mesma, resultante dos acontecimentos da

comunidade em que se insere (2008: 217), fornecendo, assim, uma participação comunitária que confere à imprensa escrita a sua “complexa dimensão do interesse humano” (*ibid.*: 210). Esta dimensão surge na medida em que, segundo o autor, a imprensa e, por consequência, o jornal suscitam na comunidade a sensação de revelação de uma história escondida sobre a comunidade em ação e interação. Daí que McLuhan considere que a imprensa parece cumprir melhor a sua função quando revela o lado desagradável dos acontecimentos – “as verdadeiras notícias são más notícias (...) más notícias acerca de alguém, ou más notícias para alguém” (*ibid.*: 210). Para o autor, o jornal é, assim, um meio quente que necessita de incluir as más notícias no seu conteúdo de forma a assegurar a sua própria intensidade e a participação do leitor (*ibid.*:215).

A imprensa designa, assim, os meios de comunicação que exercem jornalismo, que segundo Eric W. Allen, deverão ser periódicos, reproduzidos mecanicamente, disponíveis a todos que pagam pelo mesmo, com conteúdo variado, geral, pontual e organizado (Martin e Copeland, 2003: 2). Embora o seu conteúdo seja determinante, o sucesso da sua disseminação, ao longo da História da imprensa, parece depender do formato de apresentação das mesmas e da facilidade de acesso às mesmas e da facilidade da sua redistribuição, conservando a precisão inicial (*ibid.*:6). O jornal impresso, como o conhecemos hoje, resulta dos primeiros periódicos noticiosos resultantes da Revolução Industrial. Desde a sua criação, os jornais têm convivido com as diversas transformações sociais, políticas e económicas que moldaram o produto e permitiram a evolução do conceito de notícia (Mannarino, 2000:18). E a imprensa portuguesa não é exceção. A evolução da mesma, desde meados de Oitocentos “deverá ser observada como um fenómeno de comunicação escrita jornalística indissolúvelmente inserido num processo social”, este sistema comunicacional em que se insere deverá ser encarado como um meio privilegiado para o diálogo e a troca de mensagens entre os membros da sociedade (Tengarrinha, 2013:879).

1.2.1. A imprensa em Portugal a partir do Século XX

Podemos distinguir historicamente quatro grandes períodos que marcam a evolução do periodismo na Europa: a) O primeiro abrange os séculos XVII, XVIII e a primeira metade do século XIX, caracterizando-se pelos seus progressos técnicos que permitiram aumentar as tiragens, pela diversificação dos títulos e géneros jornalísticos e pela luta pelo reconhecimento da liberdade de imprensa; b) O segundo período caracteriza-se igualmente

pelos progressos técnicos, alterações sociais, demográficas e económicas ocorridas que originaram uma organização industrial da imprensa. Esta organização industrial resultou no aumento das tiragens, progresso nas comunicações, e crescente difusão e importância da imprensa; c) O terceiro período situa-se entre as duas guerras mundiais e caracteriza-se pela transformação do conteúdo e das funções da imprensa, pela evolução da imprensa semanal, pela concorrência da rádio e pelo início das dificuldades financeiras da imprensa e a tendência para a concentração do meio – concentração essa que se acentuaria no período seguinte. D) o último período, o pós-guerra, caracteriza-se pelo acentuar do poder dos novos meios de comunicação que resultariam nos novos desafios com que a imprensa se deparou nos últimos anos: “diminuição do tempo reservado para a leitura, diminuição das receitas publicitárias, aumento da concorrência, permanentes dificuldades financeiras e tendência inexorável para a concentração dos títulos e aumento do poder dos grupos multimédia” (Cruz, 2002: 90).

No século XIX, mais particularmente, registaram-se progressos fundamentais para o desenvolvimento do meio: aumento das tiragens e diversificação das publicações, maior interesse pelos assuntos públicos, a generalização da instrução a todas as classes sociais, aumento do nível cultural da sociedade e a industrialização dos métodos de fabrico dos jornais – permitindo, assim, aumentar as tiragens e, conseqüentemente, a visibilidade e influência dos jornais junto das populações (*ibid.*:90).¹

Com o aparecimento da imprensa popular de grande tiragem, em Portugal, caracterizada pelo aumento das tiragens resultantes do financiamento originado pelo investimento publicitário. os jornais portugueses passaram, a ser passíveis de utilização como veículos de transmissão de publicidade para alcançar uma audiência cada vez maior. Até então, não havia sido rentável investir em publicidade nos jornais portugueses devido à sua reduzida circulação, e só a partir de 1865 é que a publicidade começou a ser utilizada, de forma sistemática, como geradora de receitas que permitissem financiar a publicação de um jornal (Cruz, 2002:152-153). A acompanhar este investimento, estavam as novas estratégias de venda agressiva, através do emprego de vendedores ambulantes, os ardinhas, bem como a procura constante de captação de anúncios de modo a conseguir sustentar o preço baixo da publicação (Carvalho *et al*, 2005:22), que caracterizaram o início do século XX na indústria da imprensa portuguesa.

¹ Consultar **Anexo 1, Figura 1 e 2.**

Esta época caracteriza-se, ainda, pela coexistência da imprensa com numerosos mecanismos destinados a limitar a sua liberdade, uma tendência que se manteve até à Instauração da República. Aqui, uma das primeiras medidas do Governo provisório constituído após a Implantação da República foi a revogação da lei repressiva da liberdade de imprensa de 1907, passando o direito à liberdade de imprensa a ser regulado pela lei de 28 de outubro de 1910, “na qual se reconhece a liberdade de expressão do pensamento pela imprensa, independentemente de caução, censura ou autorização prévia” (Cruz, 2002: 152-153). Com a primeira guerra mundial, e o conseqüente envolvimento de Portugal na mesma, a liberdade da imprensa tornou-se, gradualmente, mais limitada, até que em 1914 é instaurada a censura prévia que se prolongaria durante 5 anos, até 1919. Com o cessar da censura prévia, a liberdade de imprensa de 1910 é revigorada até 1926, altura em que é novamente instituída. Esta censura, que perduraria até 1974, estabelecia que os jornais não poderiam publicar notícias insultuosas a membros do Governo, notícias que pudessem alarmar o público ou que tivessem origens revolucionárias. Com a subida de Óscar Carmona ao poder, é publicada a nova lei da imprensa em que a censura é proibida – verifica-se, no entanto, que embora não tivesse contemplada na lei, a censura era exercida eficazmente, reprimindo os conteúdos de acordo com as instruções dos Serviços de Censura (*ibid.*:156). “Com a ascensão de Salazar, instituiu-se a censura prévia através de um diploma que passou a regular a liberdade de expressão” (*ibid.*: 158), sendo uma das características do seu regime a vigilância permanente à liberdade de imprensa. Assim, e embora no artigo 8, nº4 da Constituição de 1933 estivesse garantida a “liberdade de expressão do pensamento sob qualquer forma”, também estavam regulamentadas, no mesmo documento, leis especiais que deveriam “impedir preventiva ou repressivamente a perversão da opinião pública na sua função de força social”, estabelecendo-se, assim, uma continuação da censura prévia (Carvalho *et al*, 2005:23).

Os jornais mais importantes e influentes da época – o Diário de Notícias, O Século, O Primeiro de Janeiro, O Comércio do Porto e o Jornal de Notícias – embora tivessem a sua linha independente, nunca deixaram de seguir as orientações da censura. Esta, durante a Segunda Guerra Mundial, centraliza todo o seu poder no Gabinete de Coordenação dos Serviços de Propaganda e Informação, com extensão de controlo dos jornalistas e agências notícias estrangeiras a operarem em Portugal. Estas medidas resultaram na autocensura, da parte dos jornalistas, como medida preventiva perante a necessidade de imprimir os seus

conteúdos noticiosos. A censura do regime ditatorial torna-se, assim, quase omnipresente. Com a nomeação de Marcello Caetano a chefe de Governo origina-se a Secretaria de Estado do Comércio e Turismo, resultando num alívio da censura, ainda que com a liberdade de expressão muito limitada, especialmente no que concerne aos temas de maior atualidade como a política e a guerra colonial (Cruz, 2002:160-161). Por fim, “a queda da ditadura em Abril de 1974 acarretou a imediata abolição da censura, como constava do Programa das Forças Armadas” (Carvalho *et al*, 2005:30). Consequentemente, verifica-se a proliferação das publicações afetas a forças partidárias dado o protagonismo político que viviam no período pós-revolucionário, tal como o aumento da influência pública dos jornais. Simultaneamente, surgem as mais diversas publicações, principalmente de natureza política e partidária. Neste período publicaram-se “cerca de 20 jornais conotados com a esquerda, todos eles de inspiração radical. Também se publicaram, depois da revolução alguns títulos de orientação conservadora, social-democrata e socialista” (Cruz, 2002:164).

No próprio dia da Revolução dos Cravos os jornalistas portugueses deixaram de enviar os seus conteúdos à Comissão de Exame Prévio. Era o fim de 48 anos de censura em Portugal que resultou numa transformação radical na comunicação social portuguesa, na medida em que “os jornais sucumbiam ao peso da influência política, à falta de objetividade, ao crescente peso da influência dos militares na sociedade e à governamentalização” (*ibid.*:165).

Em 1975 é publicada a nova lei da imprensa (Decreto-Lei n.º85-D de 26/02/1975), que havia sido deixada livre e sem regulamentação desde a revolução de 25 de Abril de 1974. Esta lei caracterizava-se pelo seu liberalismo, rejeitando a censura prévia e qualquer forma de repressão. Consagrou-se, ainda, o direito à informação, o sigilo profissional e a cláusula de consciência do jornalista (Carvalho *et al*, 2005:31).²

A imprensa do período pós-revolucionário caracterizava-se pela “mediocridade e pela falta de objetividade” (Cruz, 2002:169), e pelo desenvolvimento de semanários de influência, como o *Expresso*, fundado em 1973 e existente até hoje (*ibid.*:172). No final da década de 70, contudo, verifica-se uma grande crise económico-financeira que abalou a indústria nas décadas seguintes, especialmente nos valores de tiragem. Durante toda a década de 70, a tiragem global dos jornais portugueses diminuiu de forma contínua, com

² Consultar **Anexo 1, Figura 3**

uma recuperação lenta na década seguinte. Em 1992, no entanto, a tiragem global recupera, atingindo os 500 milhões de exemplares, aumentando consideravelmente os números no final de 1994 com a publicação diária de três jornais desportivos – *O Jogo*, *A Bola* e o *Record* (*ibid.*:174-175). Um dos jornais que mais se destacou nos anos de crise foi o *Correio da Manhã* que, graças ao seu conteúdo mais popular, atinge uma audiência significativa e torna o jornal num dos maiores jornais portugueses. Este jornal foi ainda capaz de originar lucro, um feito raro num período caracterizado por “grandes dificuldades para a imprensa, culminando no encerramento de inúmeras publicações diárias e semanários” (*ibid.*:177). A indústria sofre, assim, a diminuição de títulos, ao mesmo tempo que assiste à concentração da mesma, com a privatização dos órgãos de imprensa do Estado que só manteve a RTP, a RDP e a agência noticiosa LUSA (*ibid.*:178).

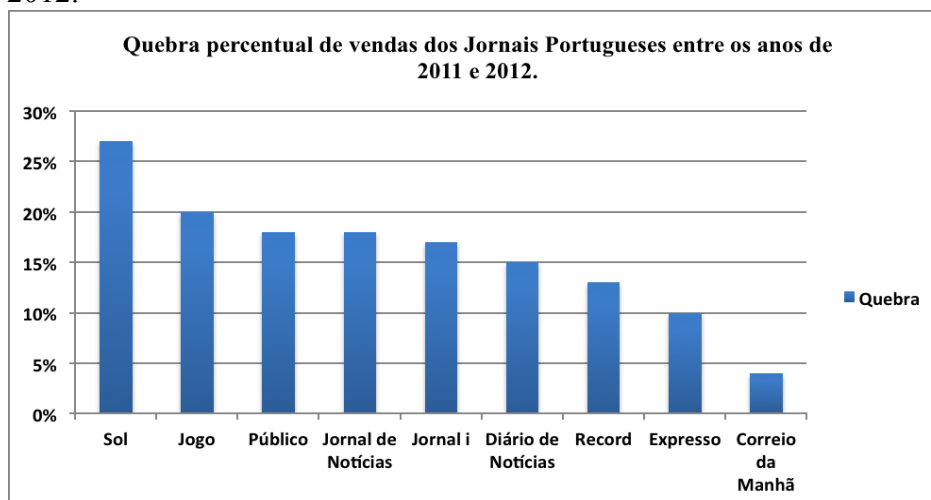
Por fim, a indústria da imprensa verifica, ainda, a dinamização de títulos orientados para o público feminino, títulos especializados em economia, o desenvolvimento de rúbricas e secções económicas nos títulos generalistas e da imprensa automóvel e o sucesso dos jornais desportivos (*ibid.*:180).

1.2.2. Adaptação da imprensa à era digital

A evolução da imprensa, e a sua atual adaptação às tecnologias digitais e a uma nova realidade *online*, advém, diretamente, das mudanças políticas, sociais, económicas e tecnológicas que a sociedade contemporânea tem vindo a assistir, em especial desde a década de 80, em que a “tecnologia tem alterado de forma significativa o crescimento mundial, criando um novo contexto de evolução” (Dionísio *et al*, 2009: 27). Esta profunda evolução do contexto atual, em termos globais, resulta em mudanças, por vezes dramáticas, para indivíduos, empresas e indústrias – abrangendo, aqui, desde a sua definição mais básica, aos produtos e serviços disponibilizados, às plataformas utilizadas e ao modo como utilizam as novas tecnologias para sua própria vantagem competitiva (*ibid.*,:26-27). Como tal, é apenas natural que, a partir desta evolução, se tenha assistido ao emergir de um novo “modelo social, dinâmico e inovador, que se designa de Sociedade da Informação e do Conhecimento” (*ibid.*: 26), uma sociedade com novas regras, estruturas e padrões de comportamento, em que a única constante é a permanente mudança – de fato, adivinha-se que “os processos de mudança nos próximos cinco anos serão ainda maiores do que aqueles a que se assistiu nos últimos vinte” (*ibid.*: 28). A constante evolução tecnológica é, em grande parte, a principal responsável por esta evolução global - a sua

aliança ao mundo digital está a resultar em consequências profundas no comportamento de produtores e consumidores (Kotler *et al*, 2010:11). A Internet posiciona-se, cada vez mais, como um novo veículo “para jornais, rádio e televisão encontrarem novas formas de chegar ao seu público ou construir novos públicos” (Cardoso, 2014: 259), originando uma nova realidade digital, na qual a informação viaja à velocidade da luz, e da qual a imprensa não pode deixar de fazer parte. A emergência de uma nova Sociedade da Informação e do Conhecimento, aliada ao ambiente de recessão sentido na última década, resultou num tremendo impacto na indústria da imprensa tradicional, com quedas massivas de circulação (Figura 1) e de investimento publicitário (Beam, 2001:466), em território nacional e internacional, levando à necessidade dos jornais de competir “mais eficazmente com novos tipos de serviço de informação, baseados em computadores” (Dizard Jr., 2000: 77). Contudo, a incerteza não é apenas intrínseca ao futuro do tradicional jornal impresso. É certo que “as tecnologias digitais estão a convergir formas de media e a desmoronar distâncias, as audiências estão a fragmentar e as receitas publicitárias estão em queda” (Lowrey e Woo, 2010: 41), no entanto, o jornal digital está longe de uma realidade confortável e segura. Aqui, persistem dúvidas sobre o impacto de uma versão digital na identidade de um jornal, sobre a capacidade de constante adaptação à mudança permanente do meio digital e ao novo papel dos consumidores no modelo de negócio das empresas, à validação da versão digital, quando comparada com o jornal impresso e, por fim, questiona-se se o jornal *online* significará, ou não, uma substituição definitiva do tradicional papel (Martin e Hansen, 1998:1). Cardoso (2014) caracteriza a perspectiva de um futuro em que a Internet resulta no desaparecimento de jornais, rádios e televisões como errada, na medida em que, embora a Internet permita a produção e consumo simultâneo de informação e entretenimento, a verdade é que “a maioria da informação noticiosa que hoje fruimos continua a provir de redações jornalísticas” (*ibid*: 260). Assim, a Internet surge como um meio complementar à profissão, uma tecnologia que vem responder às necessidades jornalísticas, transformando a relação entre o produtor da informação e o seu receptor (*ibid*: 262).

Figura 1 – Queda de vendas verificadas nos Jornais Impressos Portugueses entre 2011 e 2012.



Fonte: Análise Simples APCT – Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação

1.2.2.1. Uma adaptação gradual ao digital

A recente adesão em massa da imprensa ao digital resulta, em grande parte, de teorias e previsões da estagnação da indústria - o jornal tradicional tornar-se-á obsoleto, culminando com o seu fim - caracterizando-se, assim, o presente desenvolvimento do jornal online como uma “grande e incompleta experiência inovadora da indústria da imprensa” (Wurff e Lauf, 2005: 1), que procura servir-se da Internet por forma a melhorar a sua realidade e perspectivas de futuro, tal como a produção e consumo de notícias. Esta adaptação, por sua vez, tem sido um processo gradual a partir do qual os jornais se tornaram, cada vez mais, presentes na Internet, em plena década de 90 dá-se “o aparecimento das primeiras edições online dos principais jornais de referência, conjuntamente com o surgimento dos jornais exclusivamente online” (Araújo *et al*, 2009: 199) - os primeiros jornais online surgem em 1993 e, em apenas dois anos, a maioria já disponibilizaria os seus serviços, produtos e conteúdos neste novo formato (Cruz, 2002:332). Na verdade, a sua própria produção foi-se tornando, cada vez mais, digital, já a partir da década de 60, por forma a facilitar o processo de fecho e impressão do mesmo. Aqui, a disponibilização de uma cópia do jornal, em formato digital, abriu portas a que a sua distribuição digital fosse, também ela, uma opção, originando diversas experimentações, em meados da década de 70, de novos meios de distribuição do jornal – é o caso dos “jornais-fax” e dos “áudio-jornais”, por exemplo (Wurff e Lauf, 2005: 2). Por

fim, nos anos 90, começaram a surgir os primeiros sinais de publicações electrónicas distribuídas, também elas, através de serviços online (*ibid.*:2).

Contudo, a adaptação do jornal ao formato digital não esteve isenta das suas dúvidas. Ao mesmo tempo que poderá ser a salvação de uma indústria, levantou sérias questões sobre o desenvolvimento de um jornal *online*, a par com a sua versão impressa, no que concerne: ao conteúdo das notícias em conformidade com o formato em que são distribuídas; ao novo papel dos jornalistas na era digital; à necessidade de maior interatividade com o público e à reticência dos editores de jornais em estar a par com a evolução constante da “era da informação” (*ibid.*: 2). Isto vem ao encontro do facto de que as novas tecnologias da informação estão a ser apropriadas, em larga escala, por editores e leitores ainda profundamente ligados ao jornal impresso, e que lutam contra a alteração que esta era digital apresenta para aquilo que é a identidade do seu jornal. Como tal, é inevitável que a grande maioria dos estudos enfatize, na sua investigação, a adaptação e desenvolvimento das novas tecnologias da informação, por parte de editores e administradores de imprensa, a forma como os utilizadores lidam com estes novos serviços e o que estas mudanças implicam na qualidade do serviço noticioso (*ibid.*: 2). Estas não são questões que desapareceram com a nova década, mas que permanecem até hoje, e a construção de jornais online num ambiente em mudança contínua apenas agrava as dúvidas existentes e requer a implementação de um modelo de negócio que responda a estas questões.

1.2.2.2. Um novo modelo de negócio

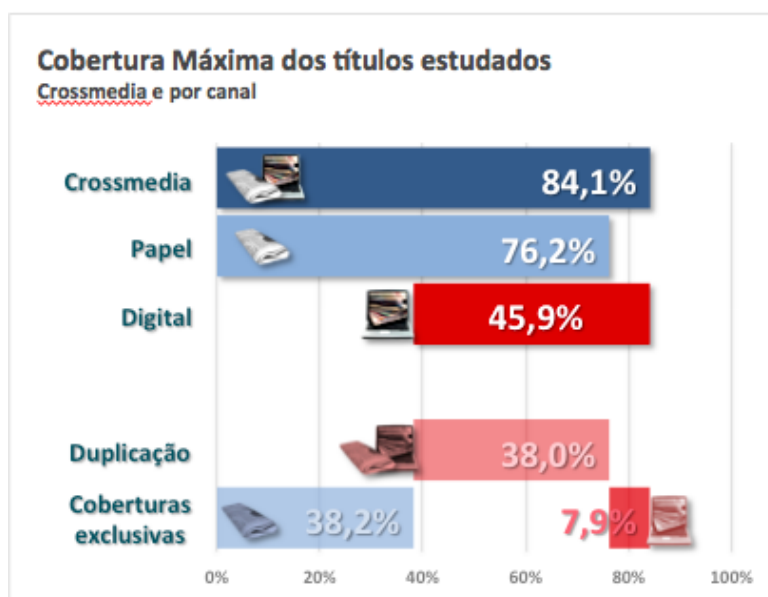
A nova Sociedade da Informação e do Conhecimento trouxe consigo novos modelos de organização económica, “formas emergentes de dinamização empresarial, em cujo epicentro se encontra um fenómeno tecnológico que revoluciona a forma como empresas e consumidores comunicam, envolvem e transacionam produtos e serviços” (Dionísio *et al*, 2009:26), tornando, assim, imperativo que a imprensa não deixe que a sua adaptação à nova era digital se cinja a uma mudança de formato, mas sim que a acompanhe de uma adaptação do seu modelo de negócio. Afinal, a nova realidade tecnológica e digital poderá abrir inúmeras portas a esta indústria, cujo modelo tradicional nunca conseguiria atribuir-lhes a vantagem competitiva necessária para sobreviver à nova “era da informação”. Os jornais tornam-se, assim, em novos canais de comunicação e vendas com novos modelos de prestação de serviços (Dionísio *et al*, 2009: 26). Isto não significa, no

entanto, que as vantagens competitivas de que aqui falamos não sejam tanto, ou mais, difíceis de conquistar – tal como o público, também a concorrência é global (*ibid.*:26). É esta realidade global que torna a réplica do modelo tradicional, para o formato digital, inviável para o sucesso de um jornal na nova era, uma vez que a “Internet e outras tecnologias digitais debilitam o modelo tradicional da indústria da imprensa” (Wurff e Lauf, 2005:13), um modelo baseado na produção, em larga escala, de um conjunto de conteúdos que oferecem algo para todos. A Internet, por sua vez, permite a personalização deste conteúdo para nichos que o jornal generalista impresso não consegue alcançar. Aqui, podemos observar o exemplo recente da indústria da imprensa portuguesa, na qual a imprensa especializada tem vindo a sofrer quedas que são, logo de seguida, aproveitadas pelos jornais generalistas na procura de conquistar os nichos “abandonados” – é o caso do iSurf³, do Jornal i, por exemplo. A Internet é, assim, uma ferramenta que permite a inclusão de novos serviços e conteúdos à versão digital dos jornais, tal como novas possibilidades para jornalistas construírem e apresentarem os seus conteúdos noticiosos (*ibid.*:13). Contudo, e embora a Internet realmente abra a porta a novas oportunidades que o modelo tradicional não inclui, a convergência com os novos formatos online tem levado a uma maior inclinação para o mimetismo, na criação de um produto que reflete a rotina tradicional da indústria (Lowrey e Woo, 2010:43), proporcionando experiências que não chegam remotamente perto das expectativas dos entusiastas da Internet (Wurff e Lauf, 2005:13). Isto, contudo, fica muito além das potencialidades da Internet e das vantagens que este novo meio confere ao produto que é o jornal, e à própria marca e a mensagem que a mesma pretende passar. Aqui, podemos recorrer-nos de Marshall McLuhan quando diz que “o meio é a mensagem”, na medida em que qualquer tecnologia cria, gradualmente, um ambiente humano completamente novo, ainda que o seu conteúdo seja o resultado do reprocessamento do ambiente antigo (McLuhan, 2008:16) – o conteúdo do jornal online é o conteúdo do jornal impresso, reprocessado, com a possibilidade de criar novas relações e interações com uma audiência nova, digital. O autor defende, ainda, que “os efeitos instantâneos de uma informação transmitida eletricamente são aquilo que torna necessária uma intenção artística na hora de colocar e manipular as notícias” (*ibid.*:209), sugerindo a necessidade, por parte do jornal e dos jornalistas, de adaptação ao meio, e de uma

³ iSurf - www.iOnline.pt/surf : Seção digital do Jornal i, com conteúdos exclusivos da área do Surf nacional e internacional, com objetivo de captar a audiência deste sector.

sensibilidade em relação ao público e plataforma onde os conteúdos estão disponibilizados. Face a esta nova realidade, especialistas da área têm devotado a sua atenção em construir novos modelos de negócio para a imprensa na sua vida digital, que resultem em lucro para o jornal. Aqui, o mais simples modelo de negócio online para a imprensa é “o uso da Internet como uma ferramenta de marketing para atrair a atenção de potenciais leitores” (*ibid.*:21). Outra solução, seria para os jornais se servirem desta nova ferramenta para fortalecer relações com os leitores tradicionais e, em simultâneo, adquirir mais informação sobre os mesmos, numa tática de marketing direto (*ibid.*:21). Estes mesmos especialistas defendem a necessidade de conhecer e interagir com leitores e usuários como uma medida vital para o sucesso do jornal e para a criação de valor para o mesmo através de uma maior conexão com a audiência (Lowrey e Woo, 2010: 41-42). Estas medidas terão os seus resultados refletidos na venda de jornais impressos e no melhor direcionamento de outras ações de venda de produtos e serviços ao público (Wurff e Lauf, 2005: 21). Outras fontes de lucro, por sua vez, advirão, é claro, da venda de espaço publicitário e de conteúdos e serviços além do conteúdo noticioso – lojas online, ações de venda em banca e extensões da marca, por exemplo (*ibid.*: 21-22). Isto tratar-se-á de um resultado direto do, cada vez maior, alcance do meio digital nas audiências da imprensa, em Portugal inclusive (Figura 2).

Figura 2 – Cobertura *Crossmedia* de Imprensa de 2013.



Fonte: *Markttest* - Bareme de Imprensa *Crossmedia* de 2013

1.2.2.3. Os jornais digitais

No final da primeira década do século XXI, os jornais digitais encontravam-se num momento de viragem. Com o mercado publicitário em retração e o aumento da concorrência dos gratuitos e o encerramento de jornais em todo o mundo, resultante da queda das receitas, o investimento nos jornais digitais tornou-se, cada vez mais, imperativo para a sobrevivência das empresas noticiosas. Isto, considerando que, tal como todas as outras empresas, e apesar da sua importância social, estas empresas necessitam de gerar lucro para os seus proprietários e acionistas (Bastos e Zamith, 2012:7). A dependência em relação à publicidade é, também uma grande fragilidade da indústria neste momento. Enquanto a imprensa escrita começava a adaptar-se ao novo mercado, dominado pela concorrência dos gratuitos e pelo aparecimento das publicações online, depara-se com a maior crise financeira dos últimos anos (*ibid.*:113). A apresentação física dos jornais impressos do século XX é bastante similar à dos séculos anteriores. Contudo, nas décadas de 80 e 90, foram desenvolvidas experiências com este formato tradicional, desenvolvendo um formato final, apresentado no ecrã de computadores e passível de alterações, consoante as preferências do leitor. Embora até ao final do século não tenham surgido novos desenvolvimentos desse formato, esta experimentação indicava já a compreensão e necessidade sentida pela indústria em desenvolver novos e melhores formatos para o leitor moderno (Martin e Copeland, 2003: 1).

Os atuais jornais digitais surgem a partir da fusão dos jornais impressos com as novas potencialidades multimédia, oferecidas pela Internet, resultante de tendências tecnológicas e socioeconómicas como o desenvolvimento de computadores e das telecomunicações e o envelhecimento da audiência (Boczkowski, 2005:4-8). Uma vez que os índices de leitura de jornais, entre as faixas etárias mais jovens, são mais baixos, a tendência seria para o declínio progressivo da indústria da imprensa, a acompanhar o envelhecimento da população. Daí que no início da década de 90, os jornais tenham começado a procurar a *Web* como um novo ambiente para distribuição dos conteúdos, intuindo que se não o fizessem desapareceriam a longo prazo (*ibid.*:8-20) (Mannarino, 2000:9). O aparecimento dos novos média digitais serve, assim, como garantia da permanência e evolução do jornal impresso. Este apropria e incorpora as facilidades da informação digital na construção dos conteúdos, originando uma revolução no jornalismo impresso à medida que jornais de todo o mundo estão, progressivamente, a ser transpostos

para um formato digital, legível nos computadores e disponível em rede, através da Internet (Mannarino, 200:10-13). Deste modo, “o surgimento da Internet permitiu, numa primeira fase, a migração para o online digital dos *mass media* tradicionais, criando as pontes necessárias entre os velhos e os novos media” (Cardoso, 2014: 28), introduzindo a possibilidade de uma maior interligação entre todos os media, digitais e analógicos, em que a Internet opera como agente complementar entre os meios. Contudo, e apesar das potencialidades do novo meio, o foco inicial entre os jornais foi de manter o território e a subsistência do produto impresso ao invés da adoção de uma atitude ofensiva de conquista de novos territórios, como o digital e o desenvolvimento da relação entre este novo meio e o tradicional que, a longo prazo, trariam a sua recompensa (Boczkowski, 2005:8-20).

Com a evolução do *print* para a *Web*, os “produtos noticiosos digitais que não correspondam diretamente à publicação impressa representam desafios à tradicional indústria da imprensa” (Martin e Hanson, 1998: xiii), originando reações opostas dentro da mesma: desacreditação do novo meio por uns, e a procura de estratégias que garantam um lugar de vanguarda neste novo ambiente (*ibid.*:xii). A própria concepção do jornal digital contraria a premissa do jornal impresso, na medida em que os conteúdos digitais são passíveis de filtro, consoante as preferências dos utilizadores, sem nunca encontrarem a sua versão final – um artigo digital pode ser atualizado vezes sem conta, consoante a progressão da história e os utilizadores poderão recorrer a links adicionais de informação relacionada, nunca existindo um ponto final no conteúdo (*ibid.*:10). Como tal, é inevitável que as diferenças de interface entre o jornal impresso e o jornal online, diferenças essas que mudam o próprio carácter do jornal, não resultem em inquietações sobre a sobrevivência da imprensa tradicional e sobre o futuro deste novo meio digital. Aqui, as próprias lógicas espaço-temporais deste meio entram em colisão. Enquanto o jornal tradicional possui uma hora de fecho, é veiculado em papel é, geralmente, lido fora de cada (com exceção do fim-de-semana) e a sua atualização pode ser diária, semanal ou mensal, o jornal digital não possui estas restrições uma vez que a Internet é a sua tecnologia de entrega – pode ser entregue a qualquer momento ou lugar com uma redução significativa de custos de distribuição, estão, também, acessíveis 24 horas por dia e o seu conteúdo pode ser atualizado regularmente (Cardoso, 2014: 275).

Numa sociedade em crise, cada vez mais digital, em que o consumidor está cada vez mais informado e proactivo, a informação é, naturalmente, o bem imaterial de maior

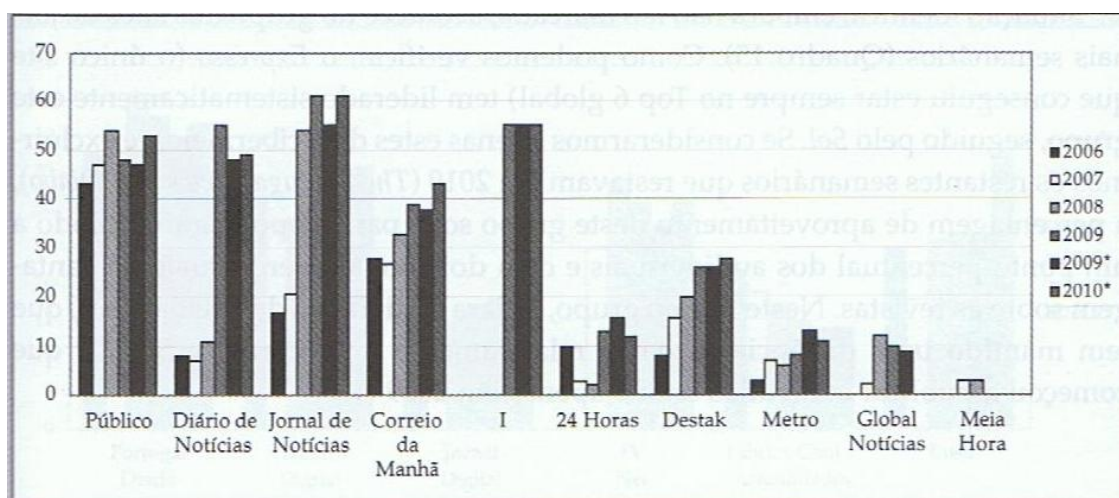
consumo e valor. A sua recolha, processamento e partilha “constituem as principais condições de geração de riqueza e sucesso económico (Cardoso, 2014: 573). Autores como Barlow e Castells defendem que o valor deste bem imaterial depende do “fluxo e refluxo da própria informação e da energia por ela gerada no ambiente em que circula” (Bastos e Zamith, 2012:97-99), modificando-se em função do feedback de consumidores e influenciada pelo contexto tecnológico em que se insere. O valor atribuído ao produto, e ao jornal, é o que diferencia as empresas noticiosas, e todas as outras empresas, entre si. Em alturas tumultuosas como a atual, esta diferenciação é indiscutivelmente poderosa (Kotler *et al*, 2011:19). Para o meio digital, em particular, o valor da informação “é um ponto-chave na definição estratégica de um negócio de informação digital” (Bastos e Zamith, 2012:145), na medida em que se verifica uma revalorização por parte do leitor, e utilizador, que agora tem voz própria na cadeia informativa, passível de criar e adequar os conteúdos noticiosos mediante as suas preferências pessoais (*ibid.*:145-150). Contudo, antes de conseguir criar valor com os conteúdos digitais, é essencial uma adaptação eficaz a este novo meio, o que exige a tomada de decisões por parte da empresa noticiosa que passam pela “reconfiguração do formato organizacional e operacional da imprensa informativa – a integração das redações e a convergência tecnológica, pela discussão do papel dos profissionais envolvidos na operação informativa – jornalistas em especial – e pelo reposicionamento do jornalismo como instância de legitimação da sociedade” (*ibid.*:98). Para esta nova organização do modelo de negócio é necessária a produção colaborativa de conteúdos, em novos formatos interativos de multimédia, e uma atenção centrada ao consumidor. Desde a origem dos jornais digitais, contudo, foram já vários os modelos criados: “publicidade em múltiplos formatos, assinatura de conteúdo, acesso gratuito parcial, patrocínio, *freemium*, *pay wall*, financiamento/mecenato, *angel capital*, fundos de investimento, cooperativa de jornalistas, entre outras modalidades” (*ibid.*:93). Todos estes modelos assentam na necessidade de retorno financeiro da atividade online do jornal, como que justificando a sua presença no meio digital. Alguns jornais optaram, até, pelos conteúdos pagos numa alternativa à publicidade – o pioneiro foi o *New York Times*, em 1995, sendo que a tendência do resultado é a redução do tráfego no *website* e eventual regresso do jornal ao conteúdo gratuito. Outra tendência verificada, na adaptação dos jornais ao meio digital, foi a transposição direta dos conteúdos do jornal impresso para o online, não existindo uma diferenciação entre os meios. Esta medida resultou na

desvalorização dos conteúdos digitais por parte do público, uma vez que aparentavam tratar-se apenas de complementos das edições tradicionais (*ibid.*:115).

Os modelos de negócio, contudo, estão dependentes do contexto mediático da sociedade em que o jornal está inserido – considerando-se, aqui, que a audiência e o contexto social do jornal digital é significativamente maior que o verificado no jornal impresso. Como tal, os modelos económicos para os jornais digitais deverão fundamentar-se em sete pilares: 1) aposta em conteúdos criativos e diferenciados; 2) exploração da mobilidade e possibilidade de personalização; 3) procura de parcerias; 4) integração das aplicações *Web* mais procuradas a cada momento; 5) adoção de micropagamentos; 6) patrocínios e *Crowd Funding*⁴; 7) Novas formas de publicidade (*ibid.*: 117-119). No entanto, as empresas informativas persistem em concentrar-se apenas na sua transformação organizacional e na “reconfiguração do processo de produção da sua atividade-fim (a informação, a notícia, o conteúdo), para se adequar ao mundo digital. Contudo, a base de sucesso neste novo mundo é o relacionamento interpessoal, faltando, assim, às empresas informativas, focar a transformação também no seu conteúdo intelectual, comportamental e cultural” (Saad, 2003:151). A falta de adaptação a este novo mundo digital, promovendo o relacionamento interpessoal entre o jornal e os seus leitores e utilizadores, levará à perda de competitividade neste novo mercado. Neste novo contexto digital, o jornal deverá, constantemente, procurar atualizar os seus conteúdos, procurando reações e comentários às notícias de modo a dar continuidade ao conteúdo (*ibid.*:151-152). Em Portugal, a necessidade de um novo modelo de negócio não passou despercebida à indústria da imprensa que procurou investir na *Web*. Contudo, esse investimento foi, maioritariamente, na reformulação de sites e recurso a ferramentas de automatização, ao invés do reforço da redação e da produção de conteúdos diferenciadores. Esta tendência não se cinge apenas à imprensa tradicional, uma vez que verificou-se que um meio noticioso nascer na Internet não é sinónimo de um maior respeito e aproveitamento das suas potencialidades (Bastos e Zamith, 2012: 29-41).

⁴ *Crowdfunding*, ou *Crowd Funding*, é o “esforço coletivo de indivíduos que interagem e reúnem os seus recursos, geralmente através da Internet, para apoiar esforços iniciados por outras pessoas ou organizações” (Laemmermann, 2012: 9)

Figura 3: Percentagem de aproveitamento das potencialidades da Internet pelos sites da imprensa generalista portuguesa.



Fonte: Bastos e Zamith, 2012: 29

Apesar da Internet permitir melhorar a comunicação e a prática jornalística, continua a ser percebida com uma conotação negativa, no que concerne ao impacto causado nos papéis tradicionais dos jornalistas – a mudança na forma como os jornalistas procedem à pesquisa de conteúdos, por um lado, e a necessidade de produção de conteúdos exclusivos para os média digitais, onde serão consumidos, por outro. Contudo, existe agora uma necessidade de imediação na produção de conteúdos que não existia para o jornal impresso, levando a que muitos profissionais se cinjam a copiar os conteúdos das agências noticiosas. Este novo modelo comunicacional dos jornais digitais pode ser caracterizado pelo novo relacionamento entre jornalistas e fontes, pelas novas e variadas formas de distribuição de conteúdos em rede, pela velocidade informativa e pela continuada dificuldade económica que continuam a sentir (*ibid.*:69-70).

Verifica-se, ainda, que o fato da empresa jornalística nascer no meio digital, sem antecedentes fora da Internet, não é sinónimo de um melhor aproveitamento das suas funcionalidades (Zamith, 2008:68). Na verdade, ainda não foi encontrada, em Portugal, uma fórmula eficaz para o financiamento e investimento na produção ciberjornalística, especialmente considerando a reduzida dimensão do mercado publicitário online e a cultura da gratuidade da Internet, deixando empresas publicitárias e anunciantes reticentes em investir nos media noticiosos online (Bastos e Zamith, 2012: 134).

Neste novo mundo digital, os desafios para os media tradicionais não apenas os de adequação a um novo suporte e meio de distribuição, mas também o fato de os seus

utilizadores, outrora passivos, são agora geradores de conteúdos (Saad, 2003:150). Com a disseminação das redes sociais, a divulgação de informação não é mais um monopólio dos jornais, levando a que o utilizador, antes de entrar no *website* do jornal, tenha já percorrido um longo caminho de informação, formando a sua própria visão da mesma (Bastos e Zamith, 2012: 100). Neste sentido, é essencial a aposta na possibilidade de customização, na medida em que os leitores e usuários poderão receber *newsletters* e recomendações de notícias numa relação quase que individualizada com os jornalistas e editores (*ibid.*:179). Aqui, poderão, ainda, receber apenas os conteúdos pelos quais demonstram interesse, à medida que as empresas jornalísticas se consciencializam para a emergência de “pequenos mas fortes nichos temáticos de conteúdos e mercado” (*ibid.*:100).

Outro fator importante na adaptação dos jornais ao meio digital é a interatividade, que, por sua vez, requer uma maior formação e sensibilidade na sua aplicação. Esta potencialidade é da maior importância na medida em que poderá significar repetidas visitas dos usuários ao longo do tempo. Como tal, os jornais “precisam pensar de maneira digital e olhar para os seus negócios como parte de uma plataforma de serviços integrados para os usuários, com a oferta de muita interatividade, inclusive na definição de conteúdos” (Saad, 2003:151). Algumas das ferramentas utilizadas para promover a interatividade são: conteúdos em flash interativo, fóruns de debate e *chats* ao vivo com formadores de opinião e especialistas (*ibid.*: 178). Embora os media online possuam as características favoráveis à promoção desta interatividade, não é usual a sua utilização (Lopez, 2007:11), muito embora sintam a “necessidade de uma maior participação com os sujeitos de informação, para terem efeito e serem úteis” (Bastos e Zamith, 2012: 163). Na verdade, a procura de interatividade entre os jornais e os seus leitores não é uma tendência exclusiva do meio digital, durante a história do jornalismo existiram iniciativas que procuravam promover a participação de leitores – como os painéis de leitores – sendo que o que realmente é novidade “é a superação de novas barreiras, principalmente as tecnológicas e as novas possibilidades que se abrem na atualidade para a participação dos usuários no processo de produção de informação (Lopez, 2007:116). A grande diferença entre a interatividade offline e a interatividade online concentra-se na potencialidade de disseminação dos conteúdos, na medida em que “no espaço offline, uma notícia ou informação só se propaga na rede através das conversas entre as pessoas. Nas redes sociais online, essas informações são muito mais amplificadas, reverberadas, discutidas e repassadas” (Recuero, 2009:25-

26), proporcionando uma maior voz às pessoas, uma maior construção de valores e disseminação de informações (*ibid.*: 25-26). O recente relatório do Observatório da Comunicação (OberCom)⁵, *A Sociedade em Rede em Portugal 2014 – a Internet em Portugal*, demonstra que quase 20% dos internautas comentam as notícias em médias sociais, através do telemóvel, *smartphone* e *tablet*. De um modo geral, “a relação entre emissores e receptores tem vindo a ser alterada e para isso tem contribuído a utilização das redes sociais” (Bastos e Zamith, 2012: 10). Aqui, encontra-se o valor das redes sociais no dia-a-dia dos jornais, podendo operar em três vertentes: “na apuração (busca por fontes, personagens, pautas, testemunhos, opiniões); na veiculação (linguagem adequada aos media sociais, grupos e momentos certos para divulgação de determinadas notícias); e no feedback/relacionamento com o público (aproveitar a quantidade de informação espontânea e gratuita para melhorar o trabalho)” (*ibid.*: 167). Deste modo, as redes sociais apresentam o potencial de difusão de informações, colaboração com leitores e usuários e de construção de novos valores sociais (*ibid.*:167-168). Para os jornais, a utilização do *Facebook* é quase como um dado adquirido, nomeadamente como “agregador de notícias, como plataforma de difusão de informação e até como forma de captar leitores. Neste sentido, reconhece-se a existência de vantagens para os media” (*ibid.*:147). Já o *Twitter*, por sua vez, permite uma maior ligação aos utilizadores, através das reações e da interação características desta rede (*ibid.*:147). É necessário, no entanto, dedicar atenção ao conteúdo publicado nas redes sociais, uma vez que deverá corresponder à linha editorial do jornal e enquadrar-se dentro da deontologia dos meios de comunicação social. De modo a coordenar a informação que circula nas redes sociais, muitos jornais portugueses já optaram por integrar nas suas equipas um gestor de comunidades, confirmando a tendência de que uma melhor adaptação, por parte dos media jornalísticos portugueses, às características da Internet, tirando maior proveito das mesmas (*ibid.*:147). Aqui, e apesar de se verificar que das potencialidades as menos utilizadas pelos jornais portugueses são as mais importantes – como a interatividade, hipertextualidade e a multimedialidade – também se verifica um crescimento do aproveitamento das mesmas, ainda que a um nível muito distante dos *websites* noticiosos mais consultados em todo o Mundo (*ibid.*:41).

⁵ Observatório da Comunicação (OberCom): *A Sociedade em Rede em Portugal 2014 – a Internet em Portugal*, disponível em http://www.obercom.pt/client/?newsId=548&fileName=internet_portugal_2014.pdf

A adaptação da imprensa ao meio digital online é da maior importância para o presente estudo de caso que procura compreender essa mesma adaptação na imprensa portuguesa, nomeadamente no Jornal i. Enquanto o canal original do meio perde a relevância na consideração de uma adaptação bem sucedida, na medida em que um jornal ter nascido no meio digital online não é sinónimo de um melhor aproveitamento das suas potencialidades, novos fatores entram em consideração: a relação entre o produto nos dois canais, tradicional e digital, o aproveitamento das potencialidades do meio digital na oferta do jornal, a interatividade proporcionada ao leitor, o valor da informação e a presença nas redes sociais online. É, assim, essencial a análise e discussão dos resultados do Jornal i nestes campos de modo a compreender como se processa a adaptação deste meio, em particular, à nova realidade digital.

1.3. Uma nova concepção do Marketing

Com o desenvolvimento das novas tecnologias, a crescente importância da Internet e dos media sociais e o consequente impacto destas mudanças na relação entre o consumidor e a empresa, verifica-se o aparecimento de uma nova concepção do marketing. Esta concepção surge com a transferência do modelo analógico para a digital – computadores, Internet, telemóveis e média sociais – que resultou não só na alteração de comportamentos dos produtores, como também os dos consumidores - outrora passivos, os consumidores de hoje possuem um poder sem precedentes junto das empresas derivado, especialmente, da explosão dos media sociais e da facilidade com que conseguem partilhar as suas opiniões em rede. Estas opiniões, por sua vez, têm agora o potencial de alcançar desde a rede mais restrita a milhões de utilizadores por todo o mundo, apresentando-se tanto como uma vantagem ou uma ameaça ao sucesso de uma empresa. Por outro lado, para os meios tradicionais que procuram adaptar-se à nova realidade digital, o foco encontra-se na integração dos dois meios através de um marketing dedicado à integração e comunicação da marca, nos dois meios, como um só – *blended marketing*.

1.3.1. *Blended Marketing*

O foco do presente relatório prende-se na adaptação dos jornais, meios de comunicação tradicionais, à nova realidade digital. Como tal, não poderíamos deixar de abordar o *blended marketing*, na medida em que procuramos compreender a “fusão entre uma realidade tradicional e uma realidade on-line, ou digital” (Dionísio *et al*, 2009: 43).

Nesta adaptação, identificam-se três tipos de fornecedores de serviços: 1) os concentrados no mercado tradicional; 2) os que, antevendo a mudança, se posicionaram como especialistas digitais; 3) os fornecedores que, em consequência desta nova realidade, têm de aprender a dominar ambos os meios (*ibid.*, 43). É, neste último que se enquadram os jornais tradicionais, como é o caso do Jornal i.

Como tal, o *blended market* é um mercado constituído por dois mercados distintos – o mercado tradicional e o mercado online – no qual é imperativo que as empresas aprendam a funcionar de modo a ganhar vantagem competitiva neste mercado global (*ibid.*, 43).

O conceito de *blended marketing* é um conceito desenvolvido pelos autores de *b-Mercator* que procura “entender a realidade que já está à nossa volta, que já existe, mas sobre a qual ainda não compreendemos bem os contornos e a amplitude do seu impacto. Uma realidade moldada, em particular, pela Internet” (*ibid.*, 44). A Internet não alterou só o mercado, também a segmentação do mesmo alterou, tal como a eficácia da implementação das tradicionais técnicas de marketing, como o próprio consumidor⁶, dando ainda lugar a um novo tipo de consumidores, os *Digital Immigrants*, com padrões de consumo baseados na Internet limitadores da sua compra offline. Aqui, o conteúdo gerado pelo utilizador possui efeitos sociais capazes de destruir ou alavancar uma empresa.

Existe, no entanto, uma falta de visão estratégica no mercado para um marketing integrado entre os meios online e offline. Esta visão, segundo os autores, deverá ter em conta três conjuntos de inputs:

- “visão de partida para o negócio. Aqui incluem-se os inputs da visão estratégica do negócio, definidos pela Alta Direção da empresa;
- os activos da empresa em sentido lato. Aqui considera-se o trio produtos/canais/consumidores, não só os atuais como os potenciais;
- o contexto de negócio. Aqui incluem-se os concorrentes, assim como os impactos produzidos pela Internet ao nível das variáveis de marketing, atuais e potenciais” (*ibid.*:98)

Depois de analisados os três conjuntos, é necessário definir a estratégia de presença a adoptar, com base na estratégia da empresa, as especificidades do negócio, dos produtos e

⁶ Uma abordagem mais aprofundada ao novo papel do consumidor é desenvolvida no ponto 3.2.1. do presente relatório.

do seu processo de compra, os consumidores e o contexto competitivo (*ibid.*: 113). Esta estratégia, contudo, deverá ser constantemente atualizada e adaptada ao mercado, “face ao ritmo da atualização, quer das tecnologias e conceitos de comunicação, quer da própria proficiência e criatividade dos consumidores, a monitorização e melhoria contínua é um fator crítico de sucesso (e de sobrevivência) das marcas *blended*” (*ibid.*: 200). No mercado *blended*, em que a velocidade e agilidade são fundamentais a qualquer *marketeer*, é imperativo monitorizar as marcas e incorporar a informação angariada da comunicação digital e confrontá-la com “o *mix* tradicional e com os resultados práticos de vendas e rentabilidade” (*ibid.*: 200). Isto permitirá às marcas explorar um novo canal, o digital, e alavancar o tradicional, já saturado e frequentemente rejeitado, através de uma comunicação eficaz (*ibid.*: 201).

1.3.2. Marketing movido por valores.

Com o desenvolvimento das novas tecnologias e a conseqüente evolução do papel do consumidor, também o marketing precisou evoluir de modo a responder às novas necessidades do mercado. Kotler (2011) encara a nova realidade como a ascensão de uma nova concepção de marketing, o Marketing 3.0, dividindo a evolução do marketing em três fases: 1) Marketing 1.0. - com a Revolução Industrial e o desenvolvimento da produção de tecnologia, no final do século XIX, surge a “Era do enfoque no produto” (*ibid.*: 17), em que o marketing resumia-se a “vender o resultado da produção da fábrica a todos os que a pudessem comprar” (*ibid.*:17), numa realidade de produção em massa para o mercado de massas. Henry Ford afirmou: “Qualquer cliente pode ter um carro pintado na cor que quiser, desde que seja preto” (*ibid.*:17) numa ilustração da standardização e produção em escala que caracterizam a época (*ibid.*:17); 2) Marketing 2.0. - a “Era da orientação para o cliente” (*ibid.*:18), cuja principal ferramenta é a tecnologia de informação. Aqui, dá-se o surgimento da Internet, possibilitando aos consumidores tornaram-se mais informados e exigentes, levando as empresas a sentir uma maior necessidade de reconhecer os desejos e necessidades dos consumidores (*ibid.*:18), servindo-se de novas estratégias de marketing como a segmentação do mercado, a diferenciação e o posicionamento, desenvolvendo “um produto superior para um mercado alvo específico” (*ibid.*:18). Surge, também, a necessidade de estabelecer confiança na empresa, na qualidade dos seus produtos e serviços, com uma comunicação focada na mensagem ideal, orientada para aquilo que os consumidores querem ouvir (*ibid.*:18). Aqui, além de vender é necessário satisfazer o

cliente e fidelizá-lo através da diferenciação atenção aos seus desejos (*ibid.*:18); 3) Marketing 3.0 – a Era «movida pelos valores» (*ibid.*:18), em que as empresas se focam na humanidade – questões sociais, energéticas, económicas e ambientais – além do consumidor e dos produtos (*ibid.*:18). Encontramo-nos numa atualidade inundada de teorias da globalização, em que o mundo está numa economia interligada (*ibid.*: 26), em que surgem marcas culturais que procuram conquistar os consumidores desiludidos com os constantes progressos de uma cultura globalizada (*ibid.*: 30). Os consumidores são agora, para as empresas, mais completos. São seres humanos com mentes corações e espíritos (*ibid.*:18). Esta Era encara a rentabilidade paralelamente à responsabilidade social, na medida em que os consumidores procuram empresas que partilhem os seus valores, alcançando, assim, “realização do espírito humano nos produtos e serviços que escolhem” (*ibid.*: 18-19). O marketing 3.0 também procura satisfazer o cliente, mas as empresas que o praticam têm, ainda, de possuir missões, visões e valores verdadeiros que contribuam de forma positiva para o mundo. A diferenciação da concorrência é feita, agora, pelos valores e pelas ações que a empresa desenvolver para comprovar que os pratica.

Embora a marca seja, acima de tudo, um nome, incorpora, igualmente, termos, sinais, símbolos e *design* que identificam os seus bens ou serviços que a diferencia dos concorrentes (Kotler *et al*, 1999: 571). Esta diferenciação é o que permite aos consumidores identificarem e diferenciarem a marca, conferindo-lhe valor, aliado a uma confiança que determina a compra. A marca possui, ainda, um conjunto de características determinantes na percepção de valor do consumidor: os atributos dos seus produtos ou serviços ligados (se são caros, baratos, por exemplo); os benefícios da compra, para o consumidor; os valores atribuídos, à marca e ao consumidor no momento da compra; e a personalidade da marca (*ibid.*: 571-572). Assim, a marca não é apenas um nome, ou apenas um conjunto de produtos. Na verdade, “os significados mais duradouros e sustentáveis da marca são os seus valores e a sua personalidade” (*ibid.*: 572). Como tal, a marca procura apresentar-se, junto dos consumidores, como uma garantia de qualidade e prossecução de valores (Kotler *et al*, 1999: 575; Lendrevie *et al*, 2010: 136), com o objectivo de atrair consumidores fieis. Assim, é essencial a inclusão dos mesmos, fazendo-os sentir parte integral da marca.

Em indústrias de grande competitividade e similaridade de produtos, os valores da marca, a valorização do consumidor e a sua personalidade determinam a decisão de

compra e a diferenciação da concorrência. É aqui que entra o conceito de *brand equity*, que transmite a importância da marca no momento de compra, na mente do consumidor e a sua percepção do valor da mesma naquele momento. A *brand equity* gera valor através da lealdade à marca, do *brand awareness*, da qualidade percebida e das associações feitas à marca (Aaker, 1996: 7-9). Quanto mais forte o *brand equity* de uma marca, mais poderosa esta é, tornando-se um ativo valioso para a organização. Por sua vez, por trás do *brand equity* encontra-se o *customer equity* (Kotler *et al*, 1999: 573), na medida em que grande parte da força da marca depende da lealdade dos consumidores. Como tal, o reconhecimento da marca e a familiaridade com a mesma são essenciais na criação de valor para o consumidor. (Kotler *et al*, 1999:572).

Esta nova concepção de marketing parte do princípio que o consumidor que se identifica com os valores da marca e satisfeito com as suas ações, é um consumidor mais fiel (Kotler *et al*, 2011: 44). O conceito de valores é fundamental, não só na fidelização dos consumidores como, também, na percepção do preço do produto/serviço, junto dos mesmos. Estes dois conceitos, preço e valor, são “fundamentais para percebermos a nova economia. O consumidor de hoje em dia, mais exigente e consciente do seu poder diante do mercado, já não aceita relações de troca que não lhe ofereçam devido valor” (Adolpho, 2012: 43). No fim do dia, quem determina o valor do produto e da marca é o consumidor e quanto maior o valor reconhecido pelo consumidor, mais estará disposto a pagar pelo produto/serviço. E este não está apenas interessado no produto físico, mas sim no benefício que advém da sua compra, “os benefícios têm valor, os produtos têm preço” (*ibid.*: 43). Agora, e no futuro, o preço “terá de refletir realmente o valor sentido e pressentido individualmente pelo destinatário da oferta, mas também ser aceitável para o padrão de vida do segmento de mercado a que se destina” (Nunes e Cavique, 2008: 56). Como tal, é fundamental o papel do marketing, no novo contexto digital, de “aumentar o valor percebido pelo consumidor” e do benefício atribuído pela compra dos seus produtos e serviços (*ibid.*: 43). Este aumento da percepção do valor, contudo, não é instantâneo e depende da compreensão, da parte das marcas e empresas, das novas tendências na relação com os consumidores, em que estes “apreciam cada vez mais a cocriação, a comunicação e o carácter” (Kotler *et al*, 2011: 44). Neste sentido, é necessário mais do que apenas aconselhar e defender determinados valor, é imperativo incorporar os mesmos na empresa, colaboradores e ações levadas a cabo pela mesma (*ibid.*: 90).

As ações de valorização para a empresa assumem, cada vez mais, um papel significativo nos investimentos e retorno da mesma, “aumentando o conhecimento, a fidelidade dos consumidores, referência e a boa vontade de diferentes públicos” (Marconi, 2004, p: 63-64 *apud* Sebastião, 2009: 181). A empresa investe, assim, na sua imagem através da associação a organizações e parcerias «socialmente bem comportadas» (Kotler *et al* 2011: 181). Contudo, a integração dos valores com o marketing nas empresas não sucede instantaneamente, na medida em que a mesma está dividida em três fases de desenvolvimento (Kotler *et al.*, 2011: 171): 1) O marketing e os valores estão polarizados, uma vez que as empresas encaram esta integração como custos e riscos fora do orçamento destinado ao marketing; 2) “os negócios levam a cabo o marketing de modo habitual, doando parte dos seus lucros a causas sociais” (*ibid.*: 171); 3) surge a integração das ações, missão, personalidade e marketing da empresa com os valores que a integram (*ibid.*:171). O marketing movido por valores permite às empresas agir de forma responsável, ao mesmo tempo que conseguem ser lucrativas (Kotler *et al.*, 2011: 180), numa altura de crise económica em que a sua reputação pode atingir proporções globais e ter um impacto devastador no seu sucesso comercial, possibilitando, ainda, a fidelização dos consumidores numa relação integrada com os valores que ambos partilham (*ibid.*: 180-181).

É necessário, ainda, salientar que a fidelização do consumidor nunca foi tão importante para as marcas, dado que num mercado tão competitivo como o atual, a fidelização do consumidor é “menos oneroso e mais rentável do que conquistar novos clientes” (Dionísio *et al*, 2009: 260). Esta fidelização, por sua vez, está dependente, em grande parte, na experiência e relacionamento da empresa com o consumidor, sendo que as novas tecnologias provam-se como pilares na criação de boas experiências entre ambas as partes, derivado da sua acessibilidade e baixo custo (*ibid.*: 260). A fidelização pode ocorrer em dois níveis: 1) fidelização mecânica: baseada em padrões de consumo e verificada em comportamentos de venda, tradicionalmente associados a benefícios imediatos com a compra ⁷; 2) fidelização emocional: existe uma identificação emocional com a personalidade da empresa, com os seus serviços, produtos e valores. Esta fidelização emocional, traduz-se “no aumento do *goodwill* para com a marca, defesa e difusão da mesma” (*ibid.*: 260) e no conseqüente aumento de vendas (*ibid.*:260). É também a mais

⁷ Ver Anexo 2, Figura 1.

duradoura e estável, uma vez que assenta na personalização da experiência que, por sua vez, é mais valorizada pelo consumidor do que a oferta massificada (*ibid.*:260). No entanto, o cenário ideal para a fidelização dos consumidores irá englobar ambos os níveis de fidelização, com uma experiência alargada ao meio tradicional e ao meio digital. Por exemplo, a venda de uma assinatura de um jornal impresso deverá incluir um benefício para o consumidor no meio digital, com possibilidade de personalização da experiência (seleção dos conteúdos digitais a receber, por exemplo). No mundo digital o consumidor pode fidelizar-se ao *website* ou rede social da marca sem alguma vez ter tomado contacto com os produtos. Nesta realidade, a fidelização é um ciclo virtuoso que precisa de ser levado a cabo por toda a empresa, de modo a ser entendido pelo consumidor como uma questão de atitude e valorização do seu papel. Daí que seja imperativo promover a fidelização e percepção de valor para o cliente, passando pela promoção da interatividade e experimentação e pelo passa-a-palavra positivo. No entanto, e a caminhar para o futuro, não basta fidelizar o consumidor, “é preciso interagir individualmente com ele, para lhe propor uma oferta personalizada, de valor individual, que permita a sua fidelização por encantamento total” (Nunes e Cavique, 2008: 52-53). A diminuição da fidelização, por outro lado, é uma consequência direta do novo papel do consumidor, na medida em que possui um maior acesso à informação sobre produtos e à opinião de outros utilizadores, é mais proactivo na escolha das melhores soluções e apresenta uma maior facilidade de acesso a outras ofertas (Dionísio *et al*, 2009: 260-263).

1.3.3. O novo papel do consumidor

A par com as mudanças verificadas nas organizações, também o comportamento social dos indivíduos tem sofrido alterações nos últimos anos, com um impacto direto na forma como as empresas se dirigem ao seu público e na interação desse mesmo público com a empresa (Dionísio *et al*, 2009: 295). Assistimos, atualmente, a grandes sinais de transformação na sociedade cujo impacto representa transformações substanciais sobre todo o tecido social (Cardoso, 2014: 98). Castells caracteriza esta sociedade contemporânea, como uma sociedade informacional, na qual a produção de informação, processamento e transmissão da mesma são as suas principais fontes de produtividade e poder (*ibid.*: 101). Estas sociedades caracterizam-se, igualmente, como sociedades em rede, segundo Cardoso (2014) que defende que “da mesma forma que a organização hierarquizada do modelo industrial permeou toda a sociedade industrial, também o modelo

descentralizado e flexível da rede permeia as nossas sociedades contemporâneas” (*ibid*: 101-103). Trata-se de um novo contexto social, dinâmico e inovador, apropriado para “a economia, trabalho, política e organização social da nossa época” (*ibid*: 103). Esta nova sociedade vê a sua maior expansão ocorrer na segunda metade da década de noventa devido, essencialmente, à difusão da Internet nas famílias e na generalidade do tecido empresarial. Esta começa a difundir-se a uma velocidade sem paralelo, respondendo à necessidade da sociedade de se organizar em rede para a sua evolução social. Castells defende que “as sociedades encontram-se a viver uma transformação significativa que pode ser caracterizada por duas tendências paralelas que enquadram o comportamento social: individualismo e comunalismo” (*ibid*: 123) - enquanto o individualismo se define pela construção de sentido na concretização de projetos individuais, o comunalismo desenvolve a construção de sentido em torno de valores coletivos e internalizados pelos membros do grupo. Neste sentido, a Internet possibilita, em conjugação com os *mass media*, a socialização em rede de indivíduos que partilham interesses e valores similares, enquanto perseguem os seus projetos individuais (*ibid*: 123).

Nesta nova sociedade o consumidor tem, agora, um poder sem precedentes junto das marcas. Deixou, assim, o seu papel passivo, e passou a ter um papel ativo, com poder de influência no desenvolvimento da marca, dos seus produtos e serviços – é, agora, um “prossumidor” (Kotler *et al.*, 2011: 21). Este novo papel resulta, em grande parte, do desenvolvimento das novas tecnologias que potenciaram a relevância da opinião do consumidor que cria informação ao mesmo tempo em que a está a consumir (*ibid*: 21). Estes fatores conduziram à maior transformação de comunicação nos últimos anos: “a mudança de comunicação de massa para a auto-comunicação de massa” (Castells, 2013: ix).⁸

Com a globalização, o mundo torna-se, cada vez mais, pequeno, acessível e interligado – uma Aldeia Global, segundo Marshall McLuhan – com um novo público, uma nova marca e um novo produto estão agora à distância de um clique. Não só a audiência é globalmente maior mas também a concorrência, no mundo digital, é infinitamente maior. O indivíduo consegue alcançar, agora, marcas e produtos do outro

⁸ A auto-comunicação de massa é “o processo de comunicação interativa com o potencial de atingir uma audiência de massa, em que a produção da mensagem é autogerada, a reaquisição das mensagens é autodirigida e a recepção e cruzamento de conteúdo de redes de comunicação eletrônica é auto-selecionada” (Castells, 2013: ix).

lado do globo, reformulando os seus interesses e assumindo uma personalidade, cada vez mais, universal (Kotler *et al*, 2011: 26-28). Estamos, assim, integrados numa só sociedade, conectados através de uma grande comunidade digital, constituída pela Internet e pelas redes sociais. Esta interligação originou uma sociedade constituída por indivíduos conectados pela tecnologia, “na sua grande maioria, inovadores que criam e usam tecnologias de nova vaga” (Kotler *et al.*, 2011: 32) e que acabam por lhes conferir o papel de formadores de opinião num ambiente em que o conhecimento é livre e não é necessário atingir nenhuma posição hierárquica para se expressar uma opinião. Assim, a Internet tornou-se o principal meio de comunicação da era digital, numa altura em que o conceito de comunicação livre significa uma prática subversiva que “desafia o poder de relações embutidas nas instituições e organizações” (Castells, 2013: xxi).

Com a evolução das novas tecnologias da informação, também a credibilidade de marcas e produtos sofreu alterações, na medida em que a convencional mensagem publicitária já não produz os mesmos efeitos (Kotler *et al*, 2011: 42), muito pelo contrário. Hoje, a comunicação concisa e direta e propensa à transparência é mais susceptível de atingir os consumidores. Aqui, é necessário compreender que a Internet une o mundo digital na nova era da informação e, em contraste à sua grandeza e superação de barreiras geográficas, permite a manifestação da individualidade de cada utilizador, os seus gostos opiniões e necessidades. Esta tendência *broadcast yourself* tem o potencial de atingir desde a rede mais restrita até milhões de utilizadores em todo o mundo, numa realidade em que menos é mais e o individual e criativo ocupam o lugar do massificado e dispendioso (Adolpho, 2012: 27). Embora a massificação ainda seja a tendência, não permite conhecer o consumidor, a sua opinião, respeito pelo produto ou preferência por determinados serviços ou marcas. Agora, um indivíduo tem a capacidade de se expressar e ser ouvido por multidões, graças às mais recentes evoluções tecnológicas. Aqui, quanto maior a interatividade da tecnologia, “maior a probabilidade dos utilizadores se tornarem produtores dessa tecnologia na sua prática” (Castells *et al*, 2007: 2). O foco deslocou-se do macro para o micro e agora o indivíduo, a parte outrora mais pequena da cadeia organizacional, é a parte mais poderosa (Adolpho, 2012: 27). Daí que seja apenas natural que a comunicação mais valorizada, entre os consumidores, seja a de outros consumidores.

A comunicação digital “veio alterar profundamente a comunicação das marcas, exigindo dos gestores uma nova visão do processo de comunicação e abrindo novas

oportunidades de diálogo e interação com os consumidores” (Dionísio *et al*, 2009: 201). Atualmente, a mensagem real, e a coprodução entre a marca e o consumidor na criação da mensagem, tem mais impacto que a mensagem idealizada, comum na comunicação publicitária, que é agora encarada de forma desconfiada pela sociedade moderna. A informação está disponível ao consumidor para se informar sobre a marca e o produto, e este já não necessita confiar cegamente na mensagem publicitária pois dispõe dos meios de formar a sua própria opinião (Kotler *et al*, 2011: 42). A sociedade começou, com as novas tecnologias digitais, a desenvolver a sua opinião crítica sobre os produtos, e, por vezes, a contestar a sua legitimidade (Kotler *et al*, 2011: 42-44). A tendência é para desconfiar do sistema financeiro, do governo, da publicidade e da honestidade e integridade das pessoas, tornando-se essencial para o sucesso das empresas retomar a confiança dos seus consumidores através de um marketing personalizado, movido a valores, que procura proporcionar a melhor experiência aos consumidores (Kotler *et al*, 2011: 44).

Neste contexto, e mais que nunca, a segmentação é a melhor ferramenta de marketing. Na nova economia, independentemente do nicho, a ligação à Internet possibilita à empresa uma audiência e mercado global, na medida em que “os nichos transformam-se nos novos mercados” (Adolpho, 2012:45). O público de um jornal ou revista pode ser mulheres, entre os 40 e 45 anos, grávidas e solteiras. Enquanto no meio tradicional esse público transmite-se num mercado muito reduzido e limitado, nos novos meios de comunicação o mercado é global – os nichos transformam-se, assim, em massa com a quebra das barreiras geográficas. Contudo, a par com o aumento da audiência, também se verifica o aumento da concorrência num mercado mais competitivo em que uma nova oferta está à distância de um clique e não existem barreiras de tempo e espaço como nos meios tradicionais. Como tal, a primeira interação com o consumidor é essencial para assegurar a sua retenção e retorno. Muitas vezes, essa primeira interação é levada a cabo através do *website* da marca e dela depende todo o sucesso da experiência, desde a facilidade de navegação dentro do *website* aos conteúdos disponibilizados. Deverá, ainda, transmitir uma coesão entre o *website* e a marca, pelo que um domínio de Internet com o nome da marca é fundamental na construção da mesma (*ibid.*: 52-53). Além do domínio identificador, o *website* deverá, ainda, possuir uma navegação intuitiva, *layout* agradável, links funcionais e linguagem acessível. Também é fundamental que disponibilize botões de

partilha nas redes sociais, servindo, assim, como uma ferramenta de relacionamentos e interatividade que usufrui do consumidor e da sua rede pessoal para divulgação (*ibid.*: 85).

Embora o novo contexto digital apresente desafios ao marketing, na medida em que uma opinião negativa pode alcançar proporções gigantescas e a concorrência é globalmente maior, os novos meios de comunicação permitem também uma maior monitorização da parte do marketing das empresas, e uma abordagem diretamente ao consumidor, de forma personalizada, “provocando a ação imediata” (Dionísio, 2009: 292). As empresas conseguem, agora, um feedback em tempo real dos seus produtos e serviços, através do *user generated content* – a empresa oferece ao consumidor a oportunidade de dar a sua opinião e de contribuir para o desenvolvimento do produto/serviço e, munida dessa informação, os marketeers poderão adaptar a sua abordagem ao mercado com uma comunicação mais eficaz (*ibid.*:293). Contudo, e uma vez que este feedback é em tempo real, é expectável uma resposta rápida da empresa, uma vez que a velocidade de circulação da informação no meio digital, e o conhecimento ser gerado à escala global, resultam no facto de que “o risco de obsolescência do produto, do serviço, ou do negocio seja elevado” (*ibid.*: 294). Este problema toma proporções maiores no mercado dos jornais, na medida em que as informações viajam cada vez mais depressa e as notícias são entregues quase em tempo real, e a demora na oferta de conteúdo novo, atualizado e atrativo para o consumidor pode resultar na sua procura pela concorrência ou, até, na disponibilização do seu próprio conteúdo, o *user generated content* (*ibid.*: 296). As novas tecnologias permitem a circulação quase imediata da informação, tornando qualquer indivíduo com capacidade de criar e partilhar conteúdo num jornalista amador (*ibid.*:299). Não só a economia digital identificou a necessidade pela velocidade da informação, como também atribuiu um papel mais ativo ao consumidor que, por vezes, é quem dita as regras (Adolpho, 2012: 76). Não só se junta com outros consumidores para defender causas, marcas e ideias, como necessidade de perceber que está a “conquistar mais valor do que o preço pelo qual está a pagar” (*ibid.*: 77), pelo que quanto mais exposição positiva a marca obter com o utilizar, maior será o seu valor percebido. Uma opinião de um indivíduo pode influenciar drasticamente o sucesso de uma empresa, e a organização que não monitorizar esta atividade arrisca-se a encontrar o seu fim. Neste contexto, a Internet possibilita grandes vantagens ao marketing, na medida em que a informação disponibilizada sobre o consumidor é, também ela, muito maior, permitindo aos marketers a utilização dessa

informação em benefício da empresa. Esta monitorização torna-se ainda mais relevante quando o consumidor partilha a sua opinião sobre a marca nas redes sociais. Estas, permitem uma disseminação em larga escala da mensagem, valores, produtos e serviços da empresa, através da sua rede ou da rede pessoal dos seus consumidores. As redes sociais como *Facebook* ou o *Twitter* tornaram-se, “pela adesão que têm tido nos tempos recentes, não só um suporte de publicidade como um meio que permite comunicar de forma cada vez mais profissional marcas e produtos” (Lendrevie *et al*, 2010: 70). Esta organização em rede potencia a partilha viral de conteúdos, permitindo às marcas “atingirem rapidamente um elevado número de pessoas por propagação” (Dionísio *et al*, 2009: 197), tal como potencia novos comportamentos sociais e uma comunicação mais rápida e eficaz. As redes sociais permitem, tanto às marcas como ao indivíduo, contactos de grande dimensão em que o passa-a-palavra toma uma velocidade e dimensão que não seriam possíveis nos meios tradicionais. A função do marketing é, agora, explorar estas novas capacidades comercialmente (*ibid.*: 298-299).

Para o futuro, prevê-se que o papel do consumidor será, cada vez mais, completo e exigente. Este, estará mais atento à relação qualidade/preço e a um conjunto de valores como: defesa do ambiente, cultura e causas sociais, qualidade de vida e valores simbólicos, cuidado com saúde e segurança. Será, ainda, abordado por uma maior variedade de meios de comunicação, com espaço no mercado para desenvolvimento de novos media (Nunes e Cavique, 2008: 55).

Com o foco do presente estudo de caso na compreensão da adaptação digital da imprensa ao meio digital online, particularmente o Jornal i, o enquadramento teórico dos desenvolvimentos do marketing nesta nova realidade torna-se da maior importância. Este enquadramento aplica-se diretamente ao estudo em mão na medida em que contextualiza o novo contexto social e tecnológico em que o jornal opera, e as adaptações que o marketing do mesmo deverá prosseguir de modo a, não só responder às novas necessidades do consumidor, como também interagir com o mesmo, num regime de cocriação. O Jornal i insere-se, assim, numa série de marcas e produtos que necessita, urgentemente, de conseguir tanto conciliar o seu produto tradicional, o papel, com o produto digital, através do *blended marketing*, como originar uma maior e melhor percepção de valor daquele que é o seu bem imaterial mais valioso – a informação.

2. Caso de estudo

2.1. O Jornal i

Nascido a 7 de Maio de 2009, sob a direção de Martim Avillez Figueiredo, o Jornal i é o mais recente jornal impresso e generalista em Portugal – o mais recente Jornal generalista é o Observador, o jornal digital nascido a Maio de 2014. Com um *design* original, acabamento agrafado e dimensão mais pequena que o habitual, o Jornal i distingue-se da concorrência pelo seu formato mais prático e acessível para a leitura, pela paleta de cores fortes usadas em todo o jornal, especialmente na capa, e pela infografia e design de que se serve para acompanhar as notícias no seu interior. Embora na sua versão impressa o jornal se denomine apenas por “i”, na sua versão digital o jornal é conhecido como o *iOnline*.

O i é um jornal diário, com uma edição de fim-de-semana acompanhada pelo suplemento *Liv*, auditado pela APCT. Inicialmente com um preço de capa de 1,40€, o Jornal i tem agora um preço de capa de 1€, tanto nos dias úteis como na sua edição de fim-de-semana que possui mais um caderno de 10 páginas que a edição semanal e inclui o suplemento *LiV*. A versão impressa do Jornal divide-se em quatro secções, ordenadas de A a D: (A)Radar, (B)Opinião, (C)Zoom e (D)Mais. A secção Radar inclui os temas na agenda mediática. São pequenos conteúdos que se cingem ao essencial sobre cada notícia. A Opinião conta com mais de 30 cronistas que contribuem semanalmente sobre os mais variados temas. O Zoom, por sua vez, consiste em conteúdos aprofundados e grandes reportagens sobre temas como economia, política, saúde e política internacional. Por fim, o Mais acompanha as últimas tendências e novidades de música, cinema, gastronomia, teatro e cultura no geral e inclui, ainda, a secção de Desporto como Mais Desporto, com o acompanhamento editorial dos últimos acontecimentos do desporto nacional e internacional, tal como reportagens aprofundadas sobre a área e infografias sobre diferentes modalidades e estatísticas. Já o suplemento *LiV*, distribuído juntamente com o Jornal i todos os sábados, abrange conteúdos sobre literatura, gastronomia e viagens. Ocasionalmente, mediante a agenda e o interesse comercial, o Jornal i distribui, gratuitamente com o jornal, suplementos especiais como: Suplementos de Surf (a

acompanhar a agenda da ANS⁹ e do WCT da ASP¹⁰), Suplemento de Redes Sociais, Suplemento de Skate (a acompanhar o evento *Yorn Intendente Skate Jam*), Suplemento de Angola, entre outros.

No *website*, por sua vez, abrange mais categorias, destinadas a nichos de mercado, como as secções de Surf, Viagens, Tecnologia e *Running* que, geralmente, não são abrangidas no jornal impresso. Também as secções do jornal impresso dissolvem-se no ambiente digital, repartindo os seus conteúdos pelas secções: Portugal, Mundo, Dinheiro, Mais e Desporto. Também possui secções destinadas às infografias, à fotogaleria, à divulgação de vídeos, nomeadamente ao comentário realizado diariamente a partir da redação do Jornal i, em direto, para a RTPN, aos passatempos, à loja online e ao Dilbert, a tira de banda-desenhada inserida diariamente na última página do jornal.

Já nas redes sociais, e desde Agosto de 2013, com a entrada da Social Media Manager, o Jornal i apostou na presença em mais redes sociais além do *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*, onde já estava presente. Assim, o Jornal i possuiu agora um perfil no *Google Plus*, *Flickr*, *Pinterest* e *Instagram*, tal como uma conta de *Twitter* dedicada apenas ao Desporto e duas novas páginas de *Facebook*: *iLifestyle* e *iDesporto*. À exceção do *Facebook* do *iPassatempos*, do *iLifestyle*, do *Instagram* e do *Pinterest*, todas as restantes redes são geridas e alimentadas pelo departamento Online da redação do Jornal i. O *Twitter* do *iDesporto*, contudo, é exclusivamente gerido pelo jornalista de desporto Rui Silva que realiza o acompanhamento em direto de todas as provas relevantes das diferentes modalidades, no desporto nacional e internacional. Trata-se de uma página abandonada ao longo dos anos, pelo Jornal i, que foi agora retomada e que em apenas um mês subiu dos três mil seguidores para mais de 70 mil seguidores – considera-se, no entanto, que o Campeonato Mundial de Futebol originou uma maior procura por este género de produto, levando à subida de seguidores da página.

Além da presença nas redes sociais, o Jornal i, no último ano, complementou a sua marca digital com um novo *layout* para o *website*¹¹ o desenvolvimento de aplicações para *tablet* e *smartphone* e, por fim, com a possibilidade de assinatura digital do jornal.

⁹ ANS – Associação Nacional de Surfistas.

¹⁰ WCT é a sigla do *World Championship Tour* da ASP, *Association of Surfing Professionals*, responsável pelos campeonatos internacionais de surf.

¹¹ Ver Anexo 3, Figuras 1,2,3,4,5,6 e 7.

Numa perspectiva *crossmedia*¹², a audiência do Jornal i é maioritariamente Masculina (57,6%), entre os 35 e 44 anos (20,2%), C1 (37,5%) da Grande Lisboa (28,6%). Esta audiência é muito semelhante à audiência exclusiva do papel, com a exceção de a última possuir uma audiência mais jovem – Masculina (63,7%), entre os 25 e 34 anos (26,4%), C1 (29,3%) da Grande Lisboa (43,5%). A audiência do papel e do digital possui as mesmas características, com a exceção de que no digital 54,9% da audiência é proveniente dos mais variados locais. Isto, contudo, não significa que a audiência dos dois canais é a mesma. Na verdade, apenas 5% da audiência *crossmedia* do Jornal i tem acesso ao jornal em ambos canais, enquanto 42% da audiência, por sua vez, é proveniente do papel e 64% do digital.

Recentemente, o Jornal i e o Semanário SOL, ambos pertencentes ao grupo *Newshold*, juntaram forças na sua vertente de marketing e comercial, assumindo-se cada vez mais como parte de um grupo de modo a capitalizar na sua força de vendas em papel e digital.

2.2. A imprensa generalista em Portugal – Um olhar sobre a concorrência

Para os efeitos do presente relatório, é inevitável estabelecer um olhar sobre a organização industrial da imprensa contemporânea, mais particularmente a imprensa generalista.

Em Portugal, os principais jornais generalistas em circulação são: *Correio da Manhã*, *Diário de Notícias*, *Jornal de Notícias*, *Público*, *Jornal i*, os Semanários *SOL* e *Expresso* e os diários gratuitos *Destak* e *Metro*. Recentemente, em Maio de 2014, foi criado o jornal generalista, exclusivamente digital, *O Observador*¹³, tal como o diário online, pertencente ao semanário *Expresso*¹⁴. À exceção de *O Observador*, todos os jornais diários generalistas portugueses pertencem, publicamente, a diferentes grupos de media responsáveis por diferentes meios de comunicação social (Tabela 1).

¹² A audiência *crossmedia* cruza os dados da audiência dos dois canais do jornal: papel e digital.

¹³ O Observador: <http://observador.pt/>

¹⁴ “Hoje há Expresso Diário. Sai às 18h00”: <http://expresso.sapo.pt/hoje-ha-expresso-diario-sai-as-18h00=f868577>

Tabela 1 – Relação dos Grupos de Media e principais jornais generalistas portugueses.

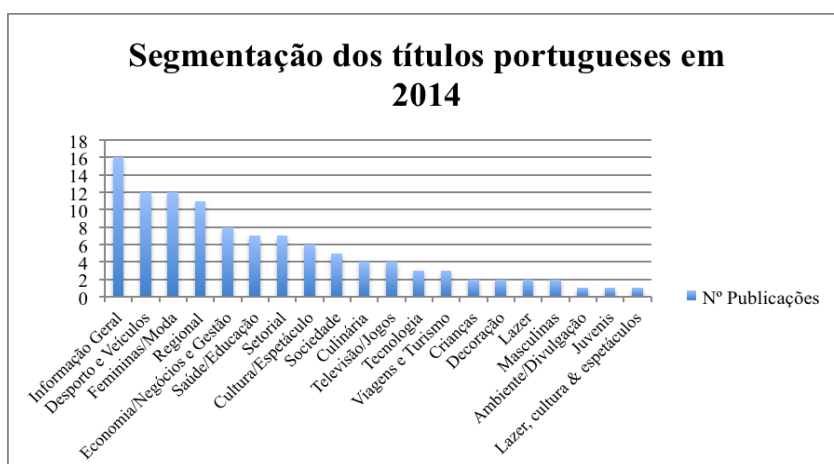
Grupo de Media	Jornal Generalista
Cofina Media	<i>Correio da Manhã, Destak e Metro</i>
Controlinveste Conteúdos	<i>Diário de Notícias e Jornal de Notícias</i>
Grupo Impresa	<i>Semanário Expresso</i>
Newshold	<i>Jornal i e Semanário Sol</i>
Público Comunicação Social, SA (Grupo Sonaecom, SGPS, SA)	<i>Público</i>

Estes grupos de media são ainda detentores de outros meios de comunicação além dos jornais generalistas. O grupo Cofina, possui ainda o jornal desportivo o *Record*, o *Jornal de Negócios* e a revista *Sábado*. O Grupo Controlinvest Conteúdos, além do *Jornal de Notícias* e do *Diário de Notícias*, é, ainda, detentor do jornal desportivo *O Jogo*, o *Açoriano Oriental*, o *website Dinheiro Vivo*, o *Jornal do Fundão*, a *Notícias Magazine*, a revista *Volta ao Mundo*, a estação de rádio TSF e os canais televisivos *Sport Tv*. O Grupo Impresa, por sua vez, é detentora dos canais televisivos *SIC – SIC*, *SIC Notícias*, *SIC Radical*, *SIC Mulher* – e das revistas *Visão*, *Caras* e *Activa*. O grupo Ongoing, apesar que não ser detentor de qualquer jornal generalista, possui o *Diário Económico*. Por fim, o grupo Sonae apenas detém o jornal *Público* e o grupo Newshold o *Jornal i* e o *Semanário SOL*.

Os resultados de tiragem e circulação dos jornais portugueses podem, ainda, ser consultados no *website* da APCT - Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação¹⁵, associação responsável pela auditoria dos números de tiragem e circulação dos títulos dos editores associados em diferentes segmentos da imprensa: Ambiente/Divulgação Científica, Classificados, Crianças, Culinária, Cultura/Espetáculo, Decoração, Desporto e Veículos, Diretório, Economia/Negócios e Gestão, Femininas/Modas, Hotelaria/Restauração, Informação Geral, Juvenis, Lazer, Lazer, Cultura & Espetáculo, Masculinas, Regional, Saúde/Educação, Setorial, Sociedade, Tecnologias da Informação, Televisão/Jogos, Viagens e Turismo. No ano 2014, a APCT disponibiliza os dados de 108 títulos portugueses (Figura 4):

¹⁵APCT - Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação: www.apct.pt

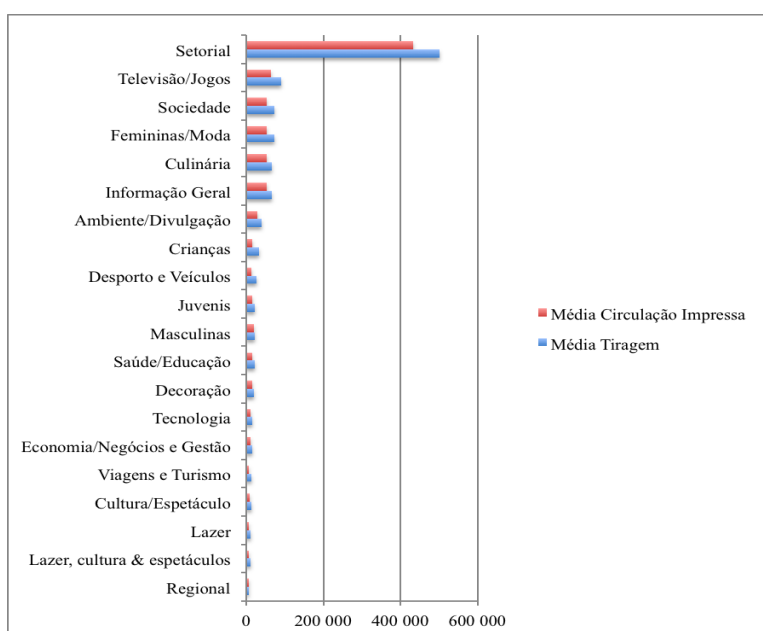
Figura 4: Segmentação dos títulos portugueses auditados pela APCT em 2014



Fonte: APCT – Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação.

Aqui, verifica-se que o segmento “Informação Geral”, constituído por jornais e revistas de informação generalista, é o segmento com maior número de títulos em circulação em Portugal – 16 no total – seguido dos segmentos “Desporto e Veículos” e “Femininas/Moda”, ambos com 12 títulos cada. Com um menor número de títulos encontram-se os segmentos “Lazer, Cultura e Espetáculos”, “Juvenis” e “Ambiente/Divulgação”, cada um com apenas um título controlado pela APCT.

Figura 5: Média de tiragem e circulação impressa dos segmentos auditados pela APCT em 2014.

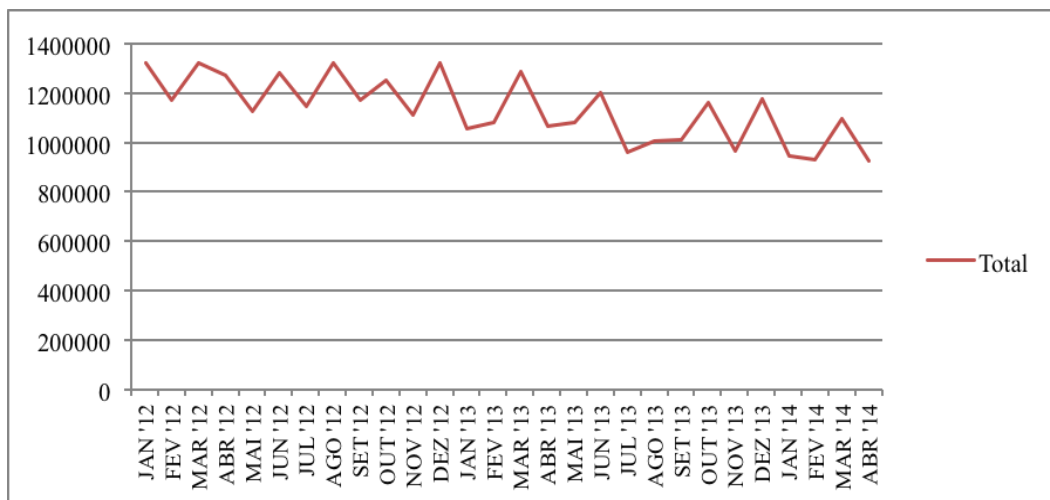


Fonte: APCT – Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação.

Relativamente à média de tiragem, verifica-se que o segmento “Sectorial” é o que possui um número mais elevado de tiragem, englobando aqui o *Boletim à Ordem dos Advogados*, a *Dica da Semana*, a *Revista do Montepio*, entre outros. Uma vez que grande parte da circulação no segmento “Sectorial” são ofertas, é apenas natural que os valores totais da circulação impressa sejam quase idênticos à sua tiragem. Em segundo lugar encontra-se o segmento “Televisão/Jogos”, nos quais se inserem as revistas populares *TV Guia* (com uma circulação média de cerca de 61 mil exemplares), *TV 7 Dias* (com uma circulação média de cerca de 128 mil exemplares) e *TV Mais* (com uma circulação média de cerca de 60 mil exemplares). Em sexto lugar, com uma média de circulação de cerca de 53 mil exemplares de circulação diária, encontra-se a categoria “Informação Geral”, sendo que o destaque neste segmento é o *Correio da Manhã* com uma média de circulação diária de cerca de 113 mil exemplares. Por outro lado, o segmento “Regional” é o segmento com um menor número médio de tiragem de 7520 exemplares e uma circulação média de 6346 exemplares.

Estabelecendo uma análise aos dados do segmento “Informação Geral”, verifica-se que nos últimos dois anos a tiragem global do sector diminuiu 30% (Figura 6), passando dos cerca de 132 mil exemplares em Janeiro de 2012 para os cerca de 92 mil exemplares a Abril de 2014.

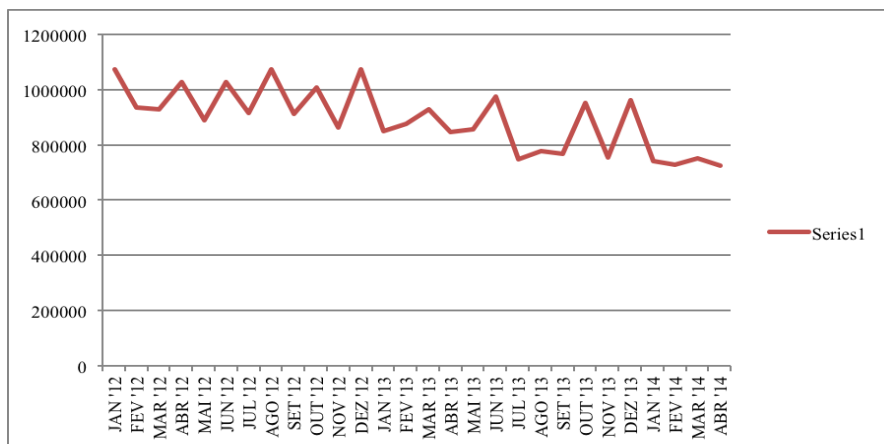
Figura 6: Evolução da tiragem do segmento “Informação Geral” de Janeiro de 2012 a Março de 2014.



Fonte: APCT – Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação.

Em conformidade com a descida dos valores das tiragens, também os números da circulação impressa total do segmento “Informação Geral” desceram 32% desde Janeiro de 2012 a Abril de 2014.

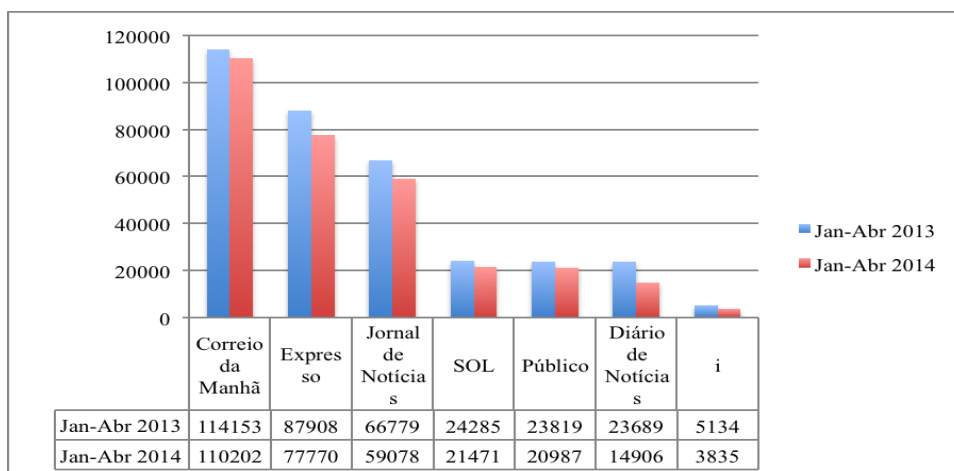
Figura 7: Evolução da circulação do segmento “Informação Geral” de Janeiro de 2012 a Março de 2014.



Fonte: APCT – Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação.

Nos últimos dois anos, verificaram-se quatro meses com resultados mais elevados na circulação dos jornais e revistas de informação geral – Agosto e Dezembro de 2012 e Junho, Outubro e Dezembro de 2013 – que representam casos isolados na tendência geral do mercado.

Figura 8: Comparação das vendas dos principais jornais generalistas portugueses de Janeiro a Abril de 2014 com o período homólogo.



Fonte: APCT – Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação.

Analisando especificamente a circulação impressa paga dos principais jornalistas portugueses, comparando o período de Janeiro a Abril de 2014 com o período homólogo, verifica-se que todos apresentam quebra de vendas, com destaque para o *Diário de Notícias* que apresenta uma quebra de 37% de circulação paga em 2014, comparativamente com o ano anterior, seguido do *Jornal i* com uma quebra de 25%. Novamente, o *Correio da Manhã* continua a demonstrar os melhores resultados de circulação dos jornais portugueses, com uma quebra de apenas 3%. Estes dados vão ao encontro da tendência geral de descida de vendas dos jornais impressos, analisada anteriormente. É, ainda, notável a relação entre a queda das tiragens e de vendas, na medida em que os jornais possuem menos visibilidade e uma menor rede de distribuição, diminuindo o seu contato com os leitores e frequentadores dos pontos de venda e, conseqüentemente diminuindo os valores da sua circulação impressa.

Já no digital, e embora a grande parte dos jornais portugueses realize a sua própria contabilização através de plataformas como o *Google Analytics*, a medição de maior relevância é a realizada pela *Marktest* através da *Netscope*¹⁶ (Tabela 2):

Tabela 2: Ranking padronizado da Netscope de Junho de 2014.

Entidade	Visitas	Rank	Page Views	Rank	PVs/Visita
A Bola	41 426 136	1	297 430 821	1	7,2
Record	23 150 303	3	132 970 758	3	5,7
Correio da Manhã	12 908 340	4	60 345 613	4	4,7
Público	11 627 540	5	40 952 032	5	3,5
O Jogo	10 120 966	6	36 492 366	6	3,6
Jornal de Notícias	8 457 917	7	31 847 025	8	3,8
Diário de Notícias	8 139 471	8	22 329 985	15	2,7

¹⁶ Ferramenta de medição de tráfego de entidades *web* para posterior produção de rankings. Mede a navegação de um site, o comportamento dos seus visitantes, a origem do tráfego, as páginas por visita, etc. Este ranking é público e divulgado mensalmente. Ver **Anexo 4**.

Expresso	5 526 450	12	18 815 160	18	3,4
Jornal de Negócios	4 558 155	15	11 188 852	22	2,5
Económico	2 755 439	20	10 409 316	23	3,8
<i>iOnline</i>	1 877 494	24	4 414 319	40	2,4
Destak	152 624	74	423 796	74	2,8

Fonte: Grupo Marketest.

Cingindo os resultados do *ranking* da Netscope apenas aos jornais portugueses com circulação impressa, verifica-se o claro domínio dos jornais desportivos, com o jornal *A Bola* em primeiro lugar no ranking, apresentando os melhores resultados a nível de visitas, *pageviews* e páginas por visita – o *Record* encontra-se em quarto lugar e *O Jogo* em sexto lugar do ranking, no que concerne às Visitas no mês de Junho de 2014. Dentro dos jornais generalistas, o destaque é, uma vez mais, do *Correio da Manhã*, em quarto lugar no ranking, ainda que muito próximo do Público em termos de Visitas. Em *pageviews*, o *Correio da Manhã* é, claramente, superior à concorrência generalista, com mais de 60 milhões de *pageviews* no mês de Junho de 2014 – mais 20 milhões de *pageviews* que o *Público*, o jornal mais próximo. O *Diário Económico*, o *Jornal i* e o *Destak* apresentam os piores resultados de tráfego digital, ocupando o 20º, 24º e 74º lugar, respetivamente, no que concerne às Visitas, e o 23º, 40º e 74º lugar no que toca às *pageviews*.

Relativamente à presença nas redes sociais, o cenário é ligeiramente diferente. No *Facebook*, por exemplo, destaca-se o *Jornal de Notícias* com mais de um milhão de seguidores, até à data (**Tabela 3**), seguido do *Público*, com mais de 700 mil seguidores e do *Correio da Manhã*, com quase 600 mil seguidores. Esta alteração de liderança no contexto digital é notável quando consideramos que, em *pageviews*, o *Correio da Manhã* supera o *Jornal de Notícias* em quase 30 milhões no mês de Junho. O *Jornal i*, no entanto, mantém-se no último lugar, com apenas 183 mil seguidores até à data.

Tabela 3: Tabela de seguidores dos jornais generalistas portugueses, no *Facebook*, a Julho de 2014.

Jornais Generalistas Portugueses	Seguidores no <i>Facebook</i>
<i>Jornal de Notícias</i>	1 078 787
<i>Público</i>	706 601
<i>Correio da Manhã</i>	592 626
<i>Diário de Notícias</i>	535 683
<i>Semanário SOL</i>	407 436
<i>Expresso</i>	206 773
<i>Jornal i (iOnline)</i>	183 246

Por fim, no *Twitter*, o *Público* é líder com mais de 146 mil seguidores, seguido pelo *Jornal de Notícias* com mais de 137 mil seguidores, mantendo, assim, o seu registo elevado nos media sociais (Tabela 4). O *Diário de Notícias*, pelo contrário, apresenta os resultados mais baixos nesta rede social, com apenas 19 mil seguidores, muito abaixo do concorrente mais próximo – o *Jornal i* – que conta com mais de 65 mil seguidores.

Tabela 4: Tabela de seguidores dos jornais generalistas portugueses, no *Twitter*, a Julho de 2014.

Jornais Generalistas Portugueses	Seguidores <i>Twitter</i>
<i>Público</i>	146 mil
<i>Jornal de Notícias</i>	137 mil
<i>Correio da Manhã</i>	91 mil
<i>Expresso</i>	74 mil
<i>Semanário SOL</i>	66 mil
<i>Jornal i (iOnline)</i>	65 mil
<i>Diário de Notícias</i>	19 mil

2.3. Estágio no Departamento de Marketing do Jornal i

2.3.1. Enquadramento do estágio

O estágio no departamento de marketing do Jornal i iniciou-se a 8 de Outubro de 2012, sob a supervisão do Diretor Comercial, de Marketing e Distribuição, Duarte Vicente. Nesta altura, o departamento de marketing do Jornal i era constituído apenas por uma estagiária de marketing, sendo que a minha entrada serviu o propósito de atribuir uma maior atenção ao marketing e comunicação do Jornal que, desde a sua criação, havia sido negligenciado. Mais tarde, verificou-se o acréscimo de uma *Social Media Manager* ao departamento como parte de uma estratégia mais vocacionada para os media sociais e para a maximização do potencial digital do Jornal. No entanto, este departamento continua a subsistir sem qualquer orçamento que permita investimento em ações de marketing, tornando-se imperativo capitalizar em todas as parcerias e oportunidades de ativação de marca, a custo zero, que permitam dinamizar a imagem do Jornal e atribuir-lhe o valor e notoriedade do qual continua a carecer. Este trabalho permitiu o crescimento gradual, e significativo, do marketing e comunicação do Jornal i.

Durante o estágio foram vários os projetos desenvolvidos, desde a gestão das ações de venda em banca, ao apoio à distribuição do jornal, criação e coordenação de parcerias de média, criação e gestão do iYou¹⁷, ativação de marca em eventos, gestão da secção de iPassatempos, e respectiva página de *Facebook*, gestão da Loja online e gestão de conteúdos das secções digitais “Surf”, “Tecnologia”, “Viagens” e das rúbricas “TV Junkie” e “Instagram it”.

Embora no início do estágio as responsabilidades e objectivos não estivessem definidos, não tardou até ser estabelecido um plano de trabalhos cujos objectivos consistiam em:

- ✓ Criar um arquivo de vendas em banca e o conseqüente estudo e análise da evolução das mesmas, desde Maio de 2009 até à data atual;
- ✓ Apoiar a distribuição do Jornal i, através de estudos da rede de distribuição – em parceria com a distribuidora VASP;
- ✓ Apoiar as ações de ativação de marca do Jornal i;

¹⁷ Secção do *iOnline*: www.iOnline.pt/iyou

- ✓ Criação de ações de marketing inovadoras que promovam a marca e o tráfego ao *website*.
- ✓ Coordenar e apoiar parcerias de média do Jornal i – com especial ênfase na área de surf e na Moda Lisboa;
- ✓ Gerir as ações de venda de produtos de valor acrescentado, em banca, do Jornal i;
- ✓ Gerir a página de *Facebook* da secção iPassatempos e, mais tarde, gerir a própria secção e as parcerias envolvidas na mesma;
- ✓ Criação de rúbricas que promovessem a dinamização do *website* e o interesse do público nos conteúdos;
- ✓ Gestão da Loja Online;

Aliado a este plano de trabalho, o departamento de marketing é, ainda, incentivado pela administração a propor ações de marketing sem custos para a empresa. Como tal, foram apresentadas diversas propostas cujos objectivos prendiam-se na promoção do Jornal i, na dinamização da sua imagem, na promoção da interatividade com os leitores e na capitalização daquele que é o seu maior ativo, os conteúdos. Embora todas as propostas tenham sido aprovadas, a grande maioria ainda não foi concluída, devido, principalmente, à infra estrutura do jornal e à impossibilidade de cooperação entre os diferentes departamentos.

2.3.2. Distribuição e vendas

Em Outubro de 2012, o terceiro ano de existência do Jornal i, existia, ainda, uma carência de arquivo e análise dos resultados de vendas do *core business*: a venda do jornal em banca. Como tal, o estágio iniciou-se com a criação de um arquivo diário da atividade em banca do jornal, desde 1 de Janeiro de 2011 (Tabela 5) e a criação de um arquivo mensal e anual desde Maio de 2009, com resultados de tiragem, vendas e sobras, utilizados posteriormente para análise mensal, trimestral e anual da evolução de resultados do jornal.

Tabela 5 – Exemplo da tabela mensal de registo diário de vendas em banca do Jornal i - Janeiro de 2013.

Janeiro 2013	Dia	Clientes Não Facturáveis		Clientes Facturáveis					
		N.º Agentes	Quantidade expedida	N.º Agentes	Quantidade expedida	Agentes com Devolução	Quantidade exp. A A.C.D.	Quantidade de sobras	Vendas apuradas

Terça	1	19	593	2743	17519	2743	17519	10284	7235
Quarta	2	20	567	3874	12433	3874	12433	9194	3239
Quinta	3	20	621	3929	12411	3929	12411	9162	3249
Sexta	4	18	408	2667	9118	2667	9118	6569	2549
Sábado	5	19	727	4154	17088	4154	17088	11317	5771
Domingo	6								
Segunda	7	20	580	3921	12429	3921	12429	8986	3443
Terça	8	20	569	3917	12460	3917	12460	8650	3810
Quarta	9	20	572	3947	12447	3947	12447	9505	2942
Quinta	10	20	609	3972	12418	3972	12418	8757	3661
Sexta	11	20	619	3955	12385	3955	12385	9009	3376
Sábado	12	19	590	4195	17226	4195	17226	11280	5946
Domingo	13								
Segunda	14	20	580	3933	12422	3933	12422	9821	2601
Terça	15	20	571	3949	12460	3949	12460	8444	4016
Quarta	16	20	766	3975	12448	3975	12448	9452	2996
Quinta	17	20	620	3976	12390	3976	12390	9280	3110
Sexta	18	20	612	3967	12405	3967	12405	8851	3554
Sábado	19	19	617	4194	17258	4194	17258	9549	7709
Domingo	20								
Segunda	21	20	567	3956	12439	3956	12439	9347	3092
Terça	22	20	573	3956	12445	3956	12445	9404	3041
Quarta	23	20	571	3989	12443	3989	12443	9268	3175
Quinta	24	19	609	3006	9911	3007	9911	7198	2405
Sexta	25	20	625	3991	12382	3991	12382	9289	3093
Sábado	26	20	631	4221	17296	4221	17296	11337	5959
Domingo	27								
Segunda	28	20	569	3970	12435	3970	12435	9174	3261
Terça	29	20	700	3869	12018	3869	12018	8730	3288

Quarta	30	20	577	4020	12425	4020	12425	9303	3122
Quinta	31	20	702	4024	12298	4024	12298	9301	2997
TOTAL			16345		353409		353409	250461	102640

O registo diário de vendas rapidamente evoluiu para incluir as diferentes condicionantes diárias do sucesso de venda em banca do jornal: horário de fecho do jornal e ocorrências na gráfica ou distribuidora, que se comprovam como cruciais para o sucesso do jornal em banca, influenciando a sua distribuição e colocação e, conseqüentemente, a sua visibilidade e notoriedade, a nível nacional. A partir desta informação é possível determinar a perda média de vendas verificada a cada dia de ocorrências, e efetuar o cálculo final de lucro diário para o jornal.

Por sua vez, a análise da mensal, trimestral e anual das vendas do Jornal permite verificar a evolução das vendas do jornal desde a sua criação. Aqui, verifica-se que as vendas do Jornal i têm sofrido um grande declínio, resultante da quebra verificada no mercado, como pela constante decisão administrativa de redução da tiragem e distribuição do jornal a nível nacional. A diminuição da tiragem, embora seja eficaz na redução das sobras, implica uma menor visibilidade e expansão do jornal no mercado, resultando em resultados de vendas muito baixos. De Outubro de 2012 à data atual já foram efectuadas quatro reduções à rede – Abril de 2013, Outubro de 2013, Fevereiro de 2014 e Maio de 2014– enquanto as vendas do Jornal i continuam a diminuir. Esta decisão é sustentada pela inexistência de verba para investimento na rede de distribuição do jornal, e na comunicação do jornal nos pontos de venda, levando a um impasse na solução da questão.

2.3.3. iPassatempos

O iPassatempos surgiu como uma aposta do Jornal i na interatividade com os seus leitores e como uma tentativa de acompanhar as tendências verificadas na concorrência, com a criação de secções de iniciativas e de premiação dos leitores e seguidores, ao mesmo tempo que garante uma faturação alternativa ao jornal. Atualmente uma das áreas de Marketing do jornal de custo zero, a secção iPassatempos é responsável por angariação mensal de lucros para o jornal através de passatempos que visam a atribuição de prémios a participantes, leitores do jornal i e seguidores da secção. Inicialmente administrada em

exclusivo pela estagiária de marketing, esta secção foi transferida para a minha responsabilidade aquando a redução do departamento. De modo a aproveitar esta passagem, foi realizada uma auditoria de comunicação que resultou na remodelação de elementos-chave desta secção: novos parceiros, novas métricas de atribuição de prémios, novas contrapartidas da parceria, nova gestão da página de *Facebook* e uma nova imagem e comunicação.

Os passatempos da secção iPassatempos podem adoptar diferentes métricas consoante a parceria e os objectivos de comunicação, do Jornal i e do parceiro envolvido: passatempos de chamadas de valor acrescentado, de rapidez de resposta através de artigos no website e passatempos desenvolvidos nos media sociais que procuram aumentar a visibilidade da marca e a interação com os seguidores da mesma, atribuindo um benefício à sua participação. Os últimos, são frequentemente utilizados como quebra de rotina para os seguidores do iPassatempos de modo a evitar saturação e revolta contra as métricas habituais de atribuição de prémios e podem ser desenvolvidos em media sociais online como o *Facebook*, *Instagram* ou *Pinterest*.

A gestão da comunidade iPassatempos englobou, ainda, a renovação da página no *Facebook*¹⁸ tal como toda a reestruturação interna no atendimento e resposta aos participantes e vencedores. Aqui, procurou-se renovar a imagem da página, promover a interação com os seguidores, aumentar as visitas à página de *Facebook* e *website*, aumentar a rapidez de resposta aos participantes e vencedores, por telefone ou email e, por fim, garantir um atendimento mais personalizado aos seguidores da página, transmitindo uma maior familiaridade e reconhecimento aos seguidores que comentam ou enviam mensagens na página, procurando incentivá-los a interagir frequentemente e, idealmente, a servirem de embaixadores do iPassatempos junto da sua rede pessoal.

Estas medidas de reestruturação da página provaram-se eficazes, verificando-se um aumento significativo de seguidores na página de *Facebook*, um aumento da interação na página e, por fim, um aumento de visitas e *pageviews* no *website*, na secção de iPassatempos, sendo a secção com maior aumento de *pageviews* em Janeiro e Fevereiro de 2014.

¹⁸ Ver **Anexo 6**.

2.3.4. Gestão de ações de venda em banca

Uma das primeiras responsabilidades no estágio foi a gestão de ações de venda em banca. Estas ações envolvem a comercialização de produtos – livros e pequenas tecnologias, por exemplo - na atual rede de distribuição.

Com um departamento de marketing reduzido, e sem orçamento para investir, as ações de venda em banca eram uma área praticamente abandonada pelo Jornal i. No entanto, a partir de Novembro de 2012, procurou-se manter ações contínuas de venda de produtos em banca, com um o objectivo de lucro mensal de €3.000. Contudo, estas ações são condicionadas pela inexistência de orçamento para o departamento de marketing, levando à adopção de um modelo de negócio à consignação, no qual os parceiros assumem todo o risco de investimento, deixando a distribuição e comunicação a cargo do Jornal i que, por sua vez, recebe uma margem sobre cada produto. Embora seja o modelo ideal para o Jornal i, uma vez que não implica investimento ou compromisso de aquisição de quantidades mínimas, este modelo leva a que fornecedores apenas estejam dispostos a disponibilizar produtos de fundo, antigos, resultantes de ações passadas.

Estas ações envolvem as maiores áreas de funcionamento do marketing do Jornal i: Parcerias de Média, redes de distribuição, comunicação online e no papel e comunicação nos media sociais. Para a sua realização, foram efectuadas parcerias com editoras como LeYa, Verso da História, Babel, Chiado Editora, 20/20 Editora e Escritório Editora, com a empresa de comunicação TWICE e com o grupo Viseu Virtual, de Novembro de 2012 até à data atual, levando à construção de um total de onze ações de venda de livros, DVDs e tecnologia. Aqui, a grande vantagem competitiva que o Jornal i pode apresentar aos seus parceiros para a realização de ações de venda em banca é a comunicação no jornal, tanto em papel como digital. Qualquer fornecedor pode optar pela distribuição dos seus produtos em banca, diretamente com uma distribuidora, contudo, a associação com um jornal garante a comunicação dos produtos e, por vezes, da marca em si.

As ações de venda em banca permitiram, ainda, compreender qual o *target* que este género de ações alcança, tal como o género de produtos que mais interesse desperta, tanto nos clientes habituais de quiosques, tal como nos leitores assíduos do jornal i. Assim, verifica-se que as ações com mais sucesso enquadram-se na categoria da História recente de Portugal, comum à realidade dos portugueses, como a coleção “Guerra Colonial – A História na Primeira Pessoa” e a coleção “2 Faces”, uma coleção bibliográfica de vinte

personalidades políticas portuguesas, tal como ações de produtos multimédia e merchandising a preços relativamente acessíveis, como a USB Hub 2.0, por 0,99€, uma coleção de DVDs de ação a 1,99€ e uma coleção de produtos alusivos à Seleção Nacional de Futebol por 1,99€¹⁹.

Embora sejam ações que resultam em lucro para o jornal, a falta de interação entre os diferentes departamentos dificulta a sua realização e o honrar dos compromissos com os parceiros, como por exemplo: a redação não compreende a necessidade de comunicação do produto na capa e a inserção da publicidade no jornal; o departamento de *design* não considera como parte das suas responsabilidades o desenho do material gráfico da comunicação e o departamento financeiro não encara o pagamento da faturação aos parceiros como um pagamento prioritário, levando a que os parceiros percam a confiança em realizar ações de consignação com o Jornal i.

2.3.5. Loja Online

A loja online do Jornal i foi criada a Agosto de 2013 com o objetivo de dinamizar a presença digital do jornal através de mais uma faturação alternativa para o jornal. Desenvolvida pelo departamento informático do Jornal, a loja inicialmente dividia-se apenas nas categorias “Livreria” – produtos resultantes das ações de venda em banca – e *Gaming* – jogos para consolas, da exclusiva responsabilidade da estagiária de marketing. Contudo, e após redução do departamento, também a Loja Online se tornou parte integral do estágio desenvolvido no Jornal i. Como tal, foi também realizada uma auditoria à mesma, na qual foram propostas diversas melhorias à infraestrutura da loja e comunicação da mesma:

Contudo, e considerando a criação interna da loja e o limite de capacidade técnica do departamento informático, as melhorias técnicas à sua estrutura não foram concretizadas. Como tal, apenas foi desenvolvida a campanha de comunicação da loja e das diferentes categorias de produtos incluídas na mesma. Aqui, e com a disponibilização da informação dos produtos da loja através desta campanha, verificou-se que os produtos mais vendidos são as camisolas históricas da Seleção Nacional de Futebol, da categoria “Seleção Nacional”, especialmente nas semanas que antecederam o campeonato mundial de futebol, em Junho de 2014.

¹⁹ Ver **Anexo 7**.

Por fim, e mais recentemente, as responsabilidades alargaram-se para incluir a gestão dos passatempos do Semanário Sol e o desenvolvimento de um plano de marketing para ambos jornais, na medida em que as suas áreas administrativas, de marketing e comerciais foram integradas de modo a constituir apenas uma equipa, comum a ambos, como parte da estratégia do grupo detentor dos dois meios, a *Newshold*.

3. Metodologia

O presente relatório trata o estudo de caso do Jornal i, relativamente ao marketing na imprensa e adaptação da mesma ao meio digital online. Esta metodologia do estudo de caso parte da vontade de obter conhecimento aprofundado de um caso, ou pequeno número de casos, embutidos em contextos reais (Yin, 2012: 4). Trata-se de um “estudo empírico sobre um fenómeno contemporâneo (...) realizado dentro do seu contexto real” (Yin, 2009a: 8 *apud* Yin, 2012:4). Tratando-se de uma metodologia assente no contexto real, pressupõe, naturalmente, que examinar o contexto e as condições a si subjacentes são fundamentais para a compreensão do caso, favorecendo a recolha de dados realizada no contexto real do caso (*ibid*: 5-6). A recolha dos dados e a análise dos procedimentos são, aqui, essenciais ao método escolhido, cujos resultados podem “ser generalizados para outras situações através de uma generalização analítica (e não estatística)” (*ibid*: 5-6). A generalização analítica depende do uso do “enquadramento teórico do estudo para estabelecer uma lógica que possa ser aplicada a outras situações” (*ibid*: 18). Estas generalizações, por sua vez, tendem a originar outros casos de estudo.

No âmbito de qualquer investigação é essencial a definição da pergunta de partida, objectivos de investigação e metodologia empregue. Aqui, é prioritário definir a pergunta de partida da investigação, uma vez que será a mesma a definir os objectivos (Creswell, 2003:88). Deste modo, no presente relatório que se prende na adaptação dos jornais ao novo mundo digital, em particular o caso do Jornal i, foi definida a seguinte pergunta de partida: Qual o impacto do desenvolvimento digital de um jornal no seu sucesso comercial e valor percebido pelo consumidor?

A partir da pergunta de partida são, então, definidos os objectivos de investigação, estes determinam “o que o investigador quer atingir com a realização do trabalho de pesquisa (Vilelas, 2009:77) e podem, segundo Creswell (2003), dividir-se em dois campos: a questão central e as questões associadas (*ibid*:105). Como tal, dividimos os nossos objectivos em dois: objectivos práticos – as questões centrais – e objectivos teóricos – as questões associadas.

Objectivos práticos:

- Analisar a adaptação dos jornais à nova realidade digital, particularmente o caso do Jornal i;

- Compreender a relação entre o canal tradicional – o jornal impresso – e o canal digital do jornal, nomeadamente na identidade e valor da marca;
- Compreender em que medida as diferentes plataformas contribuem para o sucesso do jornal;
- Analisar o novo papel do consumidor e o seu impacto no desenvolvimento do jornal.

Objectivos teóricos:

- Explorar o conceito de *blended marketing* e a sua aplicação prática;
- Compreender a importância das novas tecnologias da informação no desenvolvimento de uma empresa/marca.
- Compreender o conceito de marketing de valores e a sua influência na identidade da marca e no próprio consumidor.

Antes de iniciar a investigação é essencial a definição da metodologia empregue, o “conjunto de procedimentos que contribuem para a obtenção do conhecimento” (Vilelas, 2009:17). No presente relatório foram empregues três técnicas metodológicas: pesquisa bibliográfica, entrevistas e a observação participante.

3.1. Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é, geralmente, apresentada no início no projeto servindo, posteriormente, de modelador do conteúdo do mesmo e das suas questões de investigação. Consiste na leitura, pesquisa e compreensão da teoria sobre o tema em mão, recolha de dados para testar essa mesma teoria para posterior reflexão sobre a sua confirmação, ou não (Creswell, 2003:128). É, desde modo, a moldura que enquadra todo o projeto. No âmbito do presente relatório de estágio, a pesquisa bibliográfica prendeu-se, essencialmente, na pesquisa e leitura sobre a indústria da imprensa e do marketing digital, como definido no Capítulo 1.

3.2. Entrevistas²⁰

A técnica da entrevista aplica-se num plano em que o “investigador faz perguntas às pessoas capazes de fornecer dados de interesse, estabelecendo um diálogo peculiar (...) onde uma das partes procura recolher informações, sendo a outra a fonte dessas

²⁰ Ver **Anexos 8 e 9**

informações” (Vilelas, 2009:279). Esta é particularmente vantajosa para este projeto, sendo uma fonte de recolha de dados característica do método de estudo de caso (Yin, 2012: 12) uma vez que permite compreender, junto dos próprios atores da imprensa e, particularmente, do marketing e do marketing digital do Jornal i, as condutas deste meio, as suas opiniões sobre o mesmo e as tendências verificadas. Neste relatório, as entrevistas realizadas são guiadas. Ou seja, prendem-se num guião previamente construído, tendo em conta os objectivos das mesmas e os entrevistados. Os entrevistados, por sua vez, foram a Leila Santinha, Social Media Manager do Jornal i, e Duarte Vicente, Diretor de Marketing, Comercial e Distribuição do Jornal i e Diretor Comercial do Semanário SOL.

3.3. Observação Participante

A observação é uma das facetas distintivas do método de estudo de caso, uma vez que se foca em atividades humanas, no ambiente físico e eventos reais do contexto do caso (Yin, 2012: 11). Na observação participante, o “objetivo central do pesquisador é colocar-se no lugar daqueles que ele deseja entender” (Moreira, 2004:52). É uma técnica utilizada para a recolha de informações, em primeira mão, sobre o objeto de estudo. Sendo um método qualitativo, a observação participante é, também ela, interpretativa, na medida em que o investigador está “envolvido numa experiência sustentada e intensiva com os participantes (Creswell, 2003: 184), escolhendo materiais e intervenientes propositadamente para colaborar na pesquisa e responder às questões de investigação.

4. Análise e Discussão de Resultados: O marketing no Jornal i na Era Digital

O Jornal i, ao contrário da sua concorrência, teve uma origem simultânea no meio tradicional – o jornal impresso – e no meio digital, optando por uma diferenciação estratégica na sua designação em cada um dos meios: *Jornal i*, para o jornal impresso, *iOnline* para o *website*, *i no tubo*, para o seu canal de Youtube e *itwitting* para o *Twitter*. Deste modo, e tendo iniciado atividade em ambos canais, não precisou de lidar com a transição de um canal para dois, e a consequente alteração de paradigma e adaptação da empresa e produtos à nova realidade. Contudo, e no seguimento da tendência verificada por Bastos e Zamith (2012) este fato não implica que o Jornal i não tenha sofrido alterações na sua presença digital, nem tão pouco que está mais bem equipado para esta realidade ou que tira melhor proveito das potencialidades da Internet que a sua concorrência. Na verdade, e apesar da sua tenra idade, podemos neste relatório verificar, três fases que marcam a adaptação deste jornal no mundo digital: 1) a fase da criação, do investimento inicial no digital em que o Jornal i procura distinguir-se da concorrência com o desenvolvimento simultâneo de um jornal e de uma presença digital, marcada pelo seu *website*, media sociais e disponibilização de assinaturas digitais; 2) a segunda fase alastra-se desde o final da fase da criação, em que as redes sociais online começam a ser abandonadas ou deixadas a processos automáticos de atualização de conteúdos, à fase atual de correção dos erros e monitorização, com investimento baseado em estratégias de marketing digital. Caracteriza-se, essencialmente, pela tentativa do Jornal i de recuperar o seu investimento inicial, posicionando-se, mais uma vez, com uma presença competitiva no digital; 3) o futuro do Jornal i, as projeções e estratégias apresentadas hoje para desenvolver a marca do Jornal i a longo prazo, englobando os seus dois canais: impresso e digital. No desenrolar destas fases, podemos verificar diferentes factores com influência no processo de adaptação do Jornal i ao novo contexto de marketing e à nova era digital, como: a evolução do *iOnline*, o desenvolvimento dos media

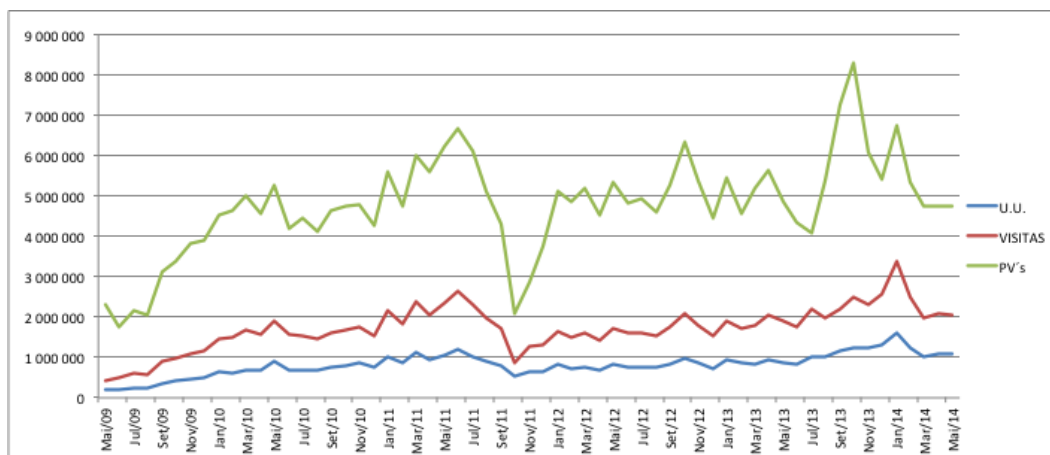
sociais como ferramentas de marketing fundamentais ao sucesso do Jornal, a criação de ações de marketing movidas por valores e ações de *blended marketing* e, por fim, a percepção do valor da marca i.

4.1. O desenvolvimento do *iOnline*

O *iOnline*, *website* do Jornal i, foi lançado simultaneamente com o jornal impresso, adotando um nome diferente como uma opção estratégica para diferenciação entre os meios, como referem Leila Santinha e Duarte Vicente. No entanto, ao invés de servir como um novo meio de comunicação, com os seus próprios conteúdos diferenciadores, o *iOnline* apresentou-se quase como um meio de apoio ao jornal impresso, com exceção dos conteúdos de última hora, notícias atualizadas durante o dia e a secção iBlogues. Durante quatro anos, o *iOnline* manteve-se sem o acompanhamento de profissionais especializados no mundo digital, estando a cargo de uma equipa de jornalistas destacados para a tarefa que resultou na utilização do *website* como uma réplica do tradicional para o digital, algo que, como referem Wurff e Lauf (2005) é inviável para o sucesso de um jornal nos dias que correm. Apesar da vantagem inicial, o Jornal i acabou por adotar a tendência geral, identificada por Lawrey e Woo (2010), de criar um produto digital que apenas reflete a rotina tradicional do jornal impresso. Este fato, por sua vez, não se alterou nos últimos 5 anos, embora o *website* já tenha sido reformulado três vezes²¹. Na verdade, e apesar dos novos *layouts* que surgiram para o *website*, este continua a carecer de interatividade e aproveitamento de elementos multimédia, tal como de conteúdos que despertem o interesse do leitor, como diz Leila Santinha, procurando antes a automatização do processo de atualização dos conteúdos e dos media sociais. Este facto demonstra que o Jornal i segue a tendência de investimento na Web identificada por Bastos e Zamith (2012): reformulação do *website* e recurso a ferramentas de automatização, ao invés da produção de conteúdos diferenciadores. Contudo, quando estabelecemos um olhar sobre a evolução dos resultados do *website* desde a sua criação, podemos verificar que são exatamente esses conteúdos diferenciadores que marcam a diferença (Figura 9).

²¹ Consultar Anexo 3, Figura 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7.

Figura 9: Evolução do *iOnline*: Pageviews, Utilizadores Únicos e Páginas por visita, de Maio de 2009 a Maio de 2014.



Aqui, podemos distinguir cinco picos da audiência digital, nos últimos cinco anos: Maio de 2010, Junho de 2011, Outubro de 2012, Outubro de 2013 e Janeiro de 2014. Todos eles, marcados por uma grande adesão a conteúdos específicos da agenda mediática, trabalhados pela equipa do Jornal i:

Maio de 2010: Acompanhamento da evolução do caso de uma professora de Mirandela que havia pousado para a revista Playboy.

Junho de 2011: Acompanhamento do acidente do cantor Angélico Vieira e a evolução do seu estado de saúde.

Outubro de 2012: Este mês, marcado pela crise económica e austeridade, pela divulgação do Orçamento de Estado para 2013 e consequentes manifestações pela demissão do Governo e contra a austeridade, verificou uma grande adesão ao *website* a dois artigos em particular: entrevista a John Perkins, em que o mesmo afirma que “Portugal está a ser assassinado como muitos países do terceiro mundo já foram”²² e a notícia “Paul Krugman. Era possível acabar com esta crise já. Se “eles” quisessem”, uma revisão da literatura do livro do Prémio Nobel da Economia, da autoria de Ana Sá Lopes, diretora adjunta do Jornal i²³.

²² John Perkins. “Portugal está a ser assassinado, como muitos países do terceiro mundo já foram” - <http://www.iOnline.pt/artigos/mundo/john-perkins-portugal-esta-ser-assassinado-muitos-paises-terceiro-mundo-ja-foram>

²³ Paul Krugman. Era possível acabar com esta crise já. Se “eles” quisessem - <http://www.iOnline.pt/artigos/liv/paul-krugman-era-possivel-acabar-esta-crise-ja-se-eles-quisessem>

Outubro de 2013: Verificaram-se mais de 200 mil *pageviews* em apenas uma notícia: A reportagem da jornalista Sílvia Caneco sobre um casal de Santo António de Cavaleiros que optou por planejar e executar a sua morte em conjunto²⁴.

Janeiro de 2014: Destaque para a opinião de Luís Rainha “É da praxe”²⁵, no seguimento da morte trágica de estudantes da Universidade Lusófona de Lisboa, na praia do Meco, e a especulação de que se trataria do resultado de uma praxe universitária. Este artigo contou, no mês de Janeiro, com mais de 175 mil *pageviews*.

Com a evolução do *user generated content*, em que o próprio consumidor é capaz de produzir e partilhar os seus próprios conteúdos, não podemos deixar de verificar que os picos de audiência nos últimos três anos foram em conteúdos produzidos exclusivamente pelo Jornal i, insinuando uma valorização, por parte dos consumidores, de um produto diferenciado. Inserem-se, claro, na agenda mediática do contexto sócio-temporal em que são produzidos, mas o ângulo em que são trabalhados é, claramente, o seu factor diferenciador. Confirma-se, assim, que a informação realmente é o bem imaterial de maior consumo e valor, cujo sucesso e notoriedade depende do feedback de consumidores, como afirmam Bastos e Zamith (2012). Por exemplo, a opinião de Luís Rainha “É da praxe” teria o mesmo mérito se apenas fosse lida por uma pessoa. Contudo, o feedback dos consumidores permitiu o crescimento da sua notoriedade, através de partilhas e comentários, atingindo mais de 36 mil “gostos” e 1548 comentários. Este feito, contudo, não é facilmente alcançável. Diariamente, bons conteúdos jornalísticos passam despercebidos, por não conseguirem competir com o grau de oferta de informação na Web.

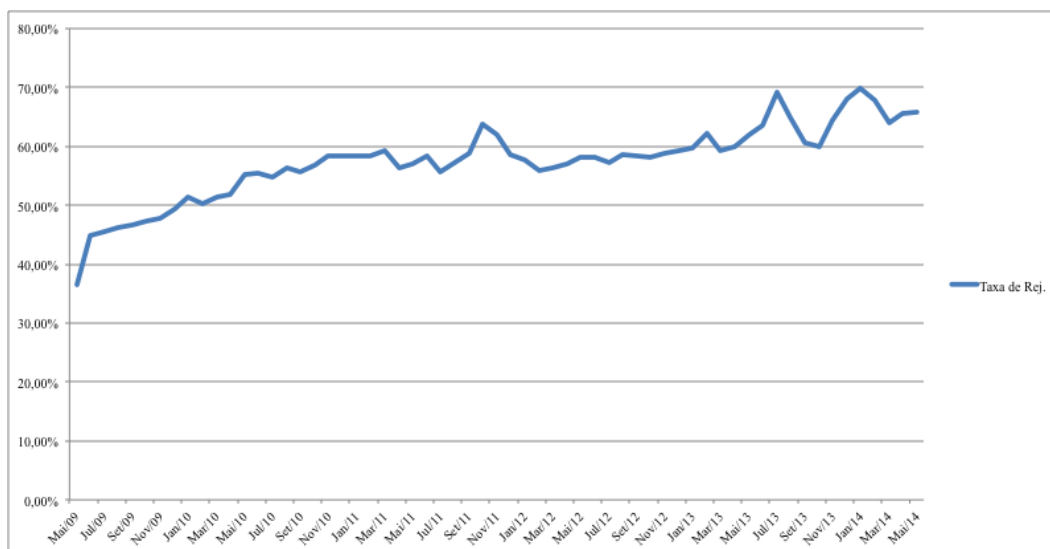
Não são apenas os conteúdos os únicos obstáculos ao sucesso do *iOnline*. O seu *layout* e navegação não são *user friendly* ou atractivos para o utilizador, refletindo-se numa taxa de rejeição²⁶ superior a 60%, a mais alta desde a sua origem (Figura 10).

²⁴ *Até que a morte não nos separe. Manuela e Ludgero decidiram morrer juntos* - <http://www.iOnline.pt/artigos/portugal/morte-nao-nos-separe-manuela-ludgero-decidiram-morrer-juntos/pag/2>

²⁵ *É da praxe* - <http://www.iOnline.pt/iopiniao/da-praxe>

²⁶ A taxa de rejeição, medida por ferramentas como o Google Analytics, representa a percentagem de entradas únicas no *website*, na medida em que o utilizador abandona a página após o seu primeiro contacto, pela própria página por onde entrou.

Figura 10: Evolução da Taxa de Rejeição do *iOnline*



É, ainda, essencial enfatizar que nem todas as alterações realizadas para promover uma melhor experiência de navegação ao consumidor têm resultados positivos, do ponto de vista comercial, para o jornal. Como podemos verificar na Figura 9, após o pico de audiência de Outubro de 2013, o *iOnline* sofreu uma queda drástica de pageviews que, por sua vez, não se manifestou, em igual medida, nas visitas ou utilizadores únicos do *website*. Este facto deve-se à decisão de remover o *refresh* automático da página, de modo a proporcionar uma navegação e leitura sem interrupções, que resultou na diminuição de uma média de 3 milhões de pageviews por mês. Estes resultados, por sua vez, são publicados no ranking mensal da Netscope, transparecendo, tanto para anunciantes como para o mercado em geral, uma grave queda de tráfego do *iOnline*. Desde então, têm sido reunidos esforços na tentativa de colmatar esta perda e melhorar o tráfego do *website*, nomeadamente através da alterações ao layout, diferenciação dos conteúdos e procura pela melhoria da experiência global que proporciona ao consumidor.

Neste sentido, são vários os problemas identificados no *iOnline* que requerem resolução de modo a beneficiar a experiência entre o jornal e o consumidor que, como Adolpho (2012) salienta, é parte fundamental de toda a experiência entre o consumidor e uma marca, constituindo-se, por vezes, como a sua primeira impressão ou, até, como o seu único contacto com a mesma ou com os seus produtos:

- ✓ Navegação mais intuitiva;

- ✓ Homepage mais atrativa – atualmente consiste apenas na sucessão de blocos de artigos até ao final da página – com maior e melhor uso da imagem e com variedade de oferta de conteúdos (vídeos, fotogalerias, infografias, etc.), ao invés de os remeter às suas secções onde o utilizador terá de procurar listas infindáveis de artigos para encontrar aquilo que deseja;
- ✓ Investimento na criação de infografias, algo que, até recentemente, era uma característica diferenciadora do Jornal i²⁷ mas que já tem sido aproveitada pela sua concorrência²⁸;
- ✓ Uma melhor relação entre as secções do papel e as secções digitais, de modo a que o consumidor do papel consiga encontrar o conteúdo que deseja, dentro do *website*.
- ✓ Um novo layout para os artigos, dado que o actual coloca a imagem do artigo no topo, com grandes limitações da imagem utilizada tratando-se de um formato retangular fixo, por vezes demasiado grande ou demasiado pequeno para a utilização das melhores imagens. O formato atual, também, limita o título do artigo, na medida em que se for necessário um título de maiores dimensões este irá a informação do autor e data de publicação;
- ✓ Investir na utilização de multimédia, dentro dos artigos, para tornar a sua leitura mais acessível e interativa para o utilizador;
- ✓ Incorporar as redes sociais online no *website* através de widgets;
- ✓ Correção de bugs que prejudicam a experiência do utilizador no *website*, como o facto do motor de busca não funcionar corretamente, os menus das secções não serem de uma abertura acessível e os artigos apresentados não são sempre coerentes com as notícias mais recentes e a lentidão de resposta, em geral, do *website*.

Apesar do atual *website* do Jornal i ser já o terceiro *website*, em 5 anos, o mesmo continua a não corresponder às expectativas de um *website* interativo, moderno e atrativo para o consumidor, conferindo-lhe uma má experiência de navegação. Este facto deve-se, essencialmente, à sua construção levada a cabo por uma empresa especializada em construção de *websites*, sem qualquer input do departamento de marketing, que poderia contribuir com pequenas alterações para promover a interatividade com o utilizador,

²⁷ **iOnline**: Jaguar E- Type. O carro que Enzo Ferrari gostava de ter feito -

<http://www.iOnline.pt/infografias/jaguar-type-carro-enzo-ferrari-gostava-ter-feito>

²⁸ **Público**: 80 Anos de Verão - <http://www.publico.pt/multimedia/infografia/80-anos-de-verao>

promover a partilha nas redes sociais online e fazer proveito das potencialidades da Internet, como o caso dos conteúdos multimédia. Por outro lado, um feedback que seria também fundamental no momento de construção de um *website*, seria o do departamento comercial, de modo a que sejam concebidos, logo à partida, todos os formatos publicitários necessários, tal como implementados novos formatos diferenciadores do *website* para os clientes.

Verifica-se, assim, que o *website* do Jornal i transmite a mentalidade tradicional da empresa, em replicar para o digital a sua rotina no tratamento do jornal impresso, como referem Lowrey e Woo (2010) – o desenho do *website* foi realizado pelo departamento de Design do jornal impresso, sem recorrer a um especialista de design multimédia, tal como o layout do *website* e os conteúdos a figurar foram decididos pela direção da redação que encara o *website* como da sua autoridade exclusiva, revelando-se, no decorrer do estágio, contra secções digitais originadas pelo marketing, como o *iPassatempos*, o *iYou* e a *Loja do iOnline*. Tem sido, assim, um *website* pensado para servir o jornal impresso, e não como um investimento, posicionamento e vantagem competitiva no mundo digital.

Dentro da concorrência do Jornal i, por sua vez, não podemos deixar de mencionar um exemplo do *website do Semanário SOL*, construído com uma visão simultaneamente editorial, digital e comercial, com atenção às novas potencialidades da Internet, que procura promover a navegação na página e a personalização do conteúdo²⁹. Após uma saída estratégica da rede Sapo, o Semanário Sol lançou o seu novo *website*, a Maio de 2014, com funcionalidades que procuram transmitir o seu investimento em proporcionar uma boa experiência de navegação aos seus utilizadores: um layout atrativo, com conteúdos e formatos diferentes na Homepage, uma navegação intuitiva, com a abertura dos artigos a realizar-se sobre a Homepage ao invés de encaminhar para uma nova página, inclusão de *widgets* como “últimas notícias” ou “artigos mais vistos”, e a possibilidade de filtrar os conteúdos consoante o tempo disponível para a leitura, com a sua funcionalidade “contra-relógio”³⁰. Entre as suas variadas funcionalidades, destaca-se a oferta de conteúdos e dossiers temáticos, em formatos interativos e visualmente atrativos, por vezes caracterizados por um design irreverente que não é comum ao canal tradicional (impresso)

²⁹ *Semanário SOL* – www.sol.pt

³⁰ Consultar **Anexo 10, Figuras 1 e 2.**

deste jornal³¹. Outro jornal, concorrente do Jornal i, que procura inovar na oferta de conteúdos interativos, aproveitando as potencialidades multimédia da Internet, é o Público. Este diário generalista português prima na sua presença digital com conteúdos como infografias, reportagens e dossiers temáticos, em que procura novas formas de apresentar os conteúdos, servindo-se sempre dos mais variados elementos multimédia³².

Atualmente, no entanto, verifica-se uma melhoria da relação e cooperação entre o departamento de marketing e o departamento online, como mencionam Leila Santinha e Duarte Vicente, possibilitando o *input* do marketing em conteúdos digitais, sugerindo alterações e novas funcionalidades que, até agora, eram desaproveitadas. Neste sentido, procurou-se enfatizar a necessidade de incluir elementos multimédia nos artigos, de forma a promover a interação com o leitor e a oferecer-lhe um conteúdo mais completo. Esta alteração comprovou-se eficaz, tanto a nível interno, com a adaptação deste novo procedimento por parte do departamento editorial digital, como na aceitação por parte dos consumidores, em que se verifica que os conteúdos mais completos, do ponto de vista dos elementos multimédia, possuem melhores resultados que conteúdos seus similares, de texto corrido. Um exemplo recente é o artigo da secção “Viagens”, *Os 5 melhores destinos para ir sozinho – ou sozinha*³³. Este artigo, parte de uma parceria com o *website momondo*³⁴, enquadra-se numa série de artigos de viagens que listam destinos, roteiros e curiosidades sobre diferentes países em todo o mundo que, até recentemente, eram construídos em texto corrido. Contudo, após a implementação da nova mentalidade multimédia, os artigos de viagens começaram a ser acompanhados de imagens e links no interior do texto, de forma a oferecer ao leitor imagens ilustrativas dos destinos, pratos e paisagens que lhe eram retratados. Este trabalho viu a sua recompensa quando o artigo em questão ultrapassou os 700 “gostos”, alcançando mais de 50 mil utilizadores únicos e cerca

³¹ Um exemplo deste género de conteúdos é o caderno especial *Pela Estrada Fora*, por Bruno Gaspar, disponível em <http://www.sol.pt/Especiais/pela-estrada-fora/index.html>

³² No contexto do desenvolvimento do *website* do jornal Público, optámos por destacar os seguintes conteúdos:

Dossier: *I Grande Guerra*, disponível em <http://www.publico.pt/primeira-grande-guerra>;

Infografia: 80 Anos de Verão, disponível em <http://www.publico.pt/multimedia/infografia/80-anos-de-verao>

Reportagem: Clássicos, Românticos e Aventureiros de Café, disponível em:

<http://www.publico.pt/sociedade/noticia/motos-pessoais-e-intransmissiveis-1664192>

³³ **iOnline:** *Os 5 melhores destinos para ir sozinho – ou sozinha* -

<http://www.ionline.pt/artigos/viagens/os-5-melhores-destinos-ir-sozinho-ou-sozinha>

³⁴ **momondo** - <http://www.momondo.pt/>

de 15 mil *pageviews*, em apenas 3 dias, um feito sem precedentes na secção de “Viagens” do *iOnline* que, no entanto, continua a ser alimentada, maioritariamente, por parcerias externas à redação do jornal.

Para o futuro, contudo, os objetivos passam por alterar a mentalidade do próprio jornal, colocando-o a “pensar digital”, como diz Leila Santinha. Enquanto, atualmente, existe apenas um departamento de 5 pessoas dedicado ao digital, responsável pela exportação de conteúdos para digital, atualização do *website* com notícias de última hora, atualização dos media sociais e criação de conteúdos exclusivos para o site, no futuro toda a redação deverá contribuir com conteúdos para o digital, melhorando, consideravelmente, a oferta do *iOnline*, comparativamente à sua performance atual. Aqui, serão, ainda, contemplados os nichos, como parte integrante da estratégia de marketing digital para o futuro, como mencionam Leila Santinha e Duarte Vicente, com conteúdos especializados, personalizados e diferenciados, dirigidos a públicos com interesses específicos. Já no que concerne ao layout do próprio *website*, o objetivo será torna-lo mais arrojado do ponto de vista gráfico. Leila Santinha salienta, aqui, que atualmente o *website* não traduz uma das principais características do Jornal i: o design. Muitas peças do jornal impresso perdem o seu desenho ao serem exportadas para o *website*, como resultado da limitação deste meio. Por fim, todos os conteúdos continuarão a ser de acesso gratuito, uma vez que a cobrança pelo acesso aos conteúdos não faz, ainda, parte da estratégia deste jornal.

4.2. Media Sociais

No desenvolvimento do presente relatório constatamos que os media sociais são parte integrante e fundamental do marketing de um jornal, com grande poder e influência no sucesso comercial e de valorização do meio.

Nos primeiros três anos do Jornal i, foram criadas duas páginas de *Facebook* – *iOnline* e *iPassatempos* – duas páginas no *Twitter* – *itwitting* e *idesporto*, sendo que a última foi abandonada pouco antes de começar – e um canal no Youtube – *i no tubo*. Enquanto as páginas de *Facebook* eram alimentadas diariamente com conteúdos novos – o *iOnline* pelo departamento editorial e o *iPassatempos* pelo departamento de Marketing – a página no *Twitter* era apenas alimentada através de um processo de atualização automática, em que cada publicação na página de *Facebook* do *iOnline* era automaticamente enviada para a sua página no *Twitter*. Por sua vez, o *i no tubo*, inicialmente, consistia de reportagens, comentários e entrevistas levados a cabo pelos jornalistas do Jornal i. No

entanto, rapidamente esses conteúdos deixaram de ser produzidos, reduzindo o canal à difusão do comentário diário do Jornal i, no canal RTP Notícias, realizado pela jornalista Sónia Peres Pinto. Estes vídeos são, ainda, alocados na secção iTV³⁵ do *website*. No último ano, contudo, verificou-se uma nova aposta nos media sociais, na medida em que foram criadas três novas páginas de *Facebook* – *iRunning*, *iLifestyle* e *iDesporto* – foi retomada a atividade do *iDesporto* no *Twitter*, e foram criadas novas páginas no *Instagram*, *Pinterest* e *Google +*.

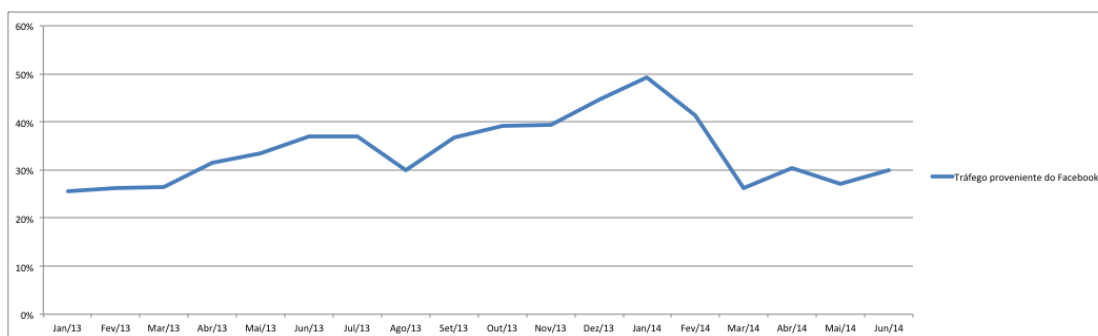
4.2.1. Facebook

Atualmente o Jornal i conta com um grande investimento no *Facebook*, tendo desenvolvido já cinco páginas diferentes, nesta rede social online, como parte de uma estratégia de diferenciação e personalização para o consumidor, como refere Leila Santinha, oferecendo aos leitores a possibilidade de receber apenas os conteúdos que são do seu interesse. Aqui, um leitor fiel do desporto do i pode não possuir o mesmo interesse pelos conteúdos mais culturais ou de política. Por outro lado, o público mais interessado em conteúdos de viagens, gastronomia e *lifestyle* podem não ter interesse em receber no seu *feed* do *Facebook* as últimas notícias do desporto nacional e internacional. Deste modo, cada página representa um público diferente, com interesses específicos, o que não significa que não existam conteúdos comuns a todas as páginas. Por exemplo, um passatempo para vencer convites para um concerto será partilhado na página de *Facebook* do *iPassatempos*, do *iLifestyle* e do *iOnline*, em alturas diferentes, com o mesmo link, de modo a não causar saturação para os utilizadores comuns às três páginas. O mesmo se passará com notícias da liga nacional de futebol que são partilhadas na página do *iDesporto*, tal como na página do *iOnline*. Além do público e conteúdos diferentes entre as páginas, também a sua gestão está a cargo de pessoas, departamentos ou, até, entidades diferentes. O departamento editorial online do Jornal i, por exemplo, assume a gestão do *iOnline* e do *iDesporto*. Já o *iLifestyle* e o *iPassatempos* são da responsabilidade do departamento de marketing, enquanto que o *iRunning*, por sua vez, é gerido pela agência de consultoria em comunicação e Relações Públicas Inforpress. Isto resulta na falta de coesão na comunicação destas páginas, na interação com os seus seguidores e, consequentemente, no impacto de cada uma no sucesso do Jornal.

³⁵ iTV: <http://www.ionline.pt/itv>

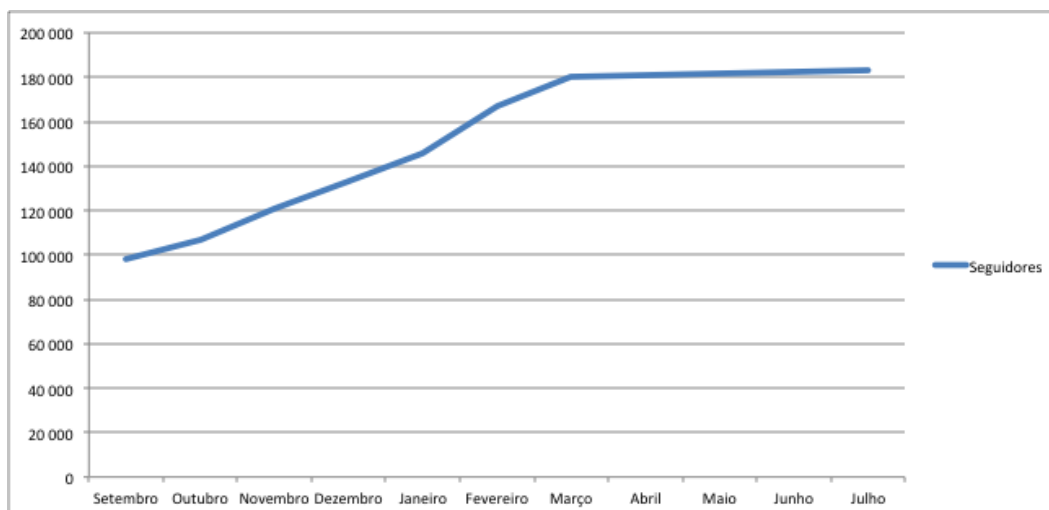
Embora a Janeiro de 2014, o peso do *Facebook* na origem do tráfego do *website* do *iOnline* chegasse a atingir os 50%, verifica-se uma queda gradual da influência desta rede, mantendo-se, atualmente, na origem de 30% deste tráfego (Figura 11).

Figura 11: Evolução do tráfego proveniente do *Facebook* de Janeiro de 2013 a Junho de 2014.



Esta queda encontra-se em conformidade com a paragem abrupta do crescimento da página de *Facebook iOnline*, a partir de Fevereiro de 2014 (Figura 12), e com a descida do tráfego geral da página a partir do mesmo mês, como já verificamos no ponto 6.1. na Figura 9. Estes factores indicam uma relação direta entre a evolução e sucesso da página de *Facebook* do Jornal *i*, e o tráfego gerado no seu *website*.

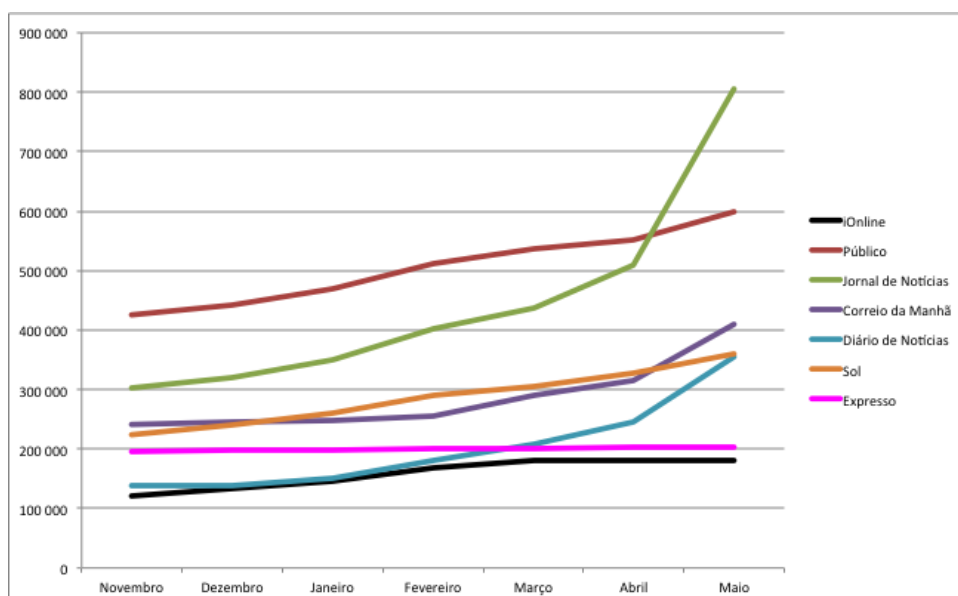
Figura 12: Evolução dos seguidores da página de *Facebook* do *iOnline*, de Setembro de 2013 a Julho de 2014.³⁶



³⁶ Os valores considerados são os verificados no primeiro dia de cada mês.

A estagnação verificada na Figura 12 resulta diretamente da quebra no alcance dos conteúdos da página de *Facebook* do *iOnline*, resultante, segundo Leila Santinha, da mudança do algoritmo do *Facebook*, em Fevereiro de 2014, que determina o conteúdo que surge no feed dos utilizadores. Uma mudança que não foi benéfica para o Jornal i, da qual Leila conclui que “no *Facebook* somos apenas visitantes, nunca proprietários” e, como tal, estamos sujeitos às vantagens e desvantagens das alterações desta rede. Este facto, contudo, não se verifica na evolução da concorrência, com a exceção do Semanário Expresso no qual se verifica uma curva de crescimento baixa, ainda que constante (Figura 13).

Figura 13: Evolução de seguidores no *Facebook* dos principais jornais generalistas portugueses, de Novembro de 2013 a Maio de 2014³⁷.



Aqui, verifica-se que os restantes jornais generalistas portugueses continuaram a crescer durante o período de crise do Jornal i, destacando-se o Jornal de Notícias com um crescimento de 184% desde Dezembro de 2013. Com base nestes dados, comprova-se que a mudança de algoritmo do *Facebook* não possuiu o mesmo impacto em todos os jornais generalistas portugueses, deixando a dúvida de qual será a razão por trás de um impacto tão significativo no *iOnline*, em particular.

Na tentativa de responder a esta questão, foi realizada uma análise aprofundada do trabalho desenvolvido pelo *iOnline* nesta rede, comprovando-se que, além da mudança de

³⁷ Os valores considerados são os verificados no primeiro dia de cada mês.

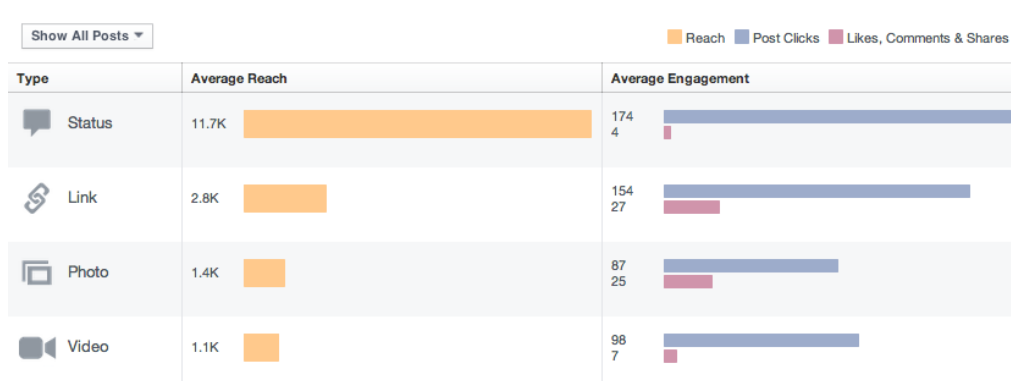
algoritmo um fator determinante na perda de seguidores era a frequência com que os conteúdos eram compartilhados na página, chegando, por vezes, a serem compartilhadas notícias de 3 em 3 minutos, ou a mesma notícia duas vezes no mesmo dia, causando saturação nos seguidores que consideravam a frequência de publicações excessiva e, como tal, optavam por deixar de a seguir.

Apesar de o departamento de marketing ter recomendado a alteração para a partilha de notícias de hora a hora, o departamento editorial não concordou, tendo apenas reduzindo a frequência de publicações para um intervalo de 10 minutos. Aqui, a mentalidade em vigor é de que se é notícia e está no *website* então terá de, obrigatoriamente, ser partilhada no *Facebook*. Assim, entre as 8h00 e as 01h00, a cada 10 minutos, a página partilha uma notícia com os seus seguidores, originando uma média de 100 publicações diárias.

Outra tendência que se verificou nesta auditoria, prejudicial para o desempenho da página, remetia-se para a eliminação de comentários dos seguidores. Embora a página possua filtros para esconder comentários com utilização de expressões ofensivas, o departamento editorial procedia, ainda, à eliminação de comentários com feedback negativo nas suas publicações.

Por fim, verificou-se, ainda, que embora as publicações predominantes fossem da categoria “Link”, essas não eram as publicações com o potencial de melhor alcance, mas sim as publicações da categoria “Status” (Figura 14), ainda que a interação dos dois seja muito semelhante.

Figura 14: Alcance e Interação dos diferentes géneros de publicações no *Facebook* do *iOnline*.



Fonte: *Facebook Insights*

Com base nesta informação, foi recomendada a adoção da prática de partilha de publicações do tipo “Status”, com intervalos de uma hora, no *Facebook* do *iOnline*. Contudo, era necessário que estas publicações, mesmo não sendo do tipo “Link”, reencaminhassem o utilizador para o *website* do Jornal i. Como tal, o departamento de marketing identificou uma solução simples, que permitia a partilha do link no status, sem alterar a tipologia da publicação, sem sobrecarregar a publicação com um url de grandes dimensões e que, ao mesmo tempo, permitia contabilizar os cliques efetuados nesse link: o *Google Shortner*³⁸. Contudo, esta prática não foi recebida da melhor maneira, nem tão pouco foi aplicada como recomendado. Isto deve-se à rotina e hábito já estabelecidos no departamento responsável pela página que, por não estarem sensibilizados para questões como o alcance das publicações, a interação gerada ou o impacto desses factores no sucesso do *website*, não compreendiam a necessidade de alterar os seus procedimentos. Atualmente, contudo, as publicações do tipo “Status” com *Google Shortner* já têm sido uma prática mais constante no *Facebook* do *iOnline*, ainda que não o sejam com a frequência ideal. Estes factores inserem-se na vertente de feedback/relacionamento identificada por Bastos e Zamith (2010) como uma das vantagens da adesão dos jornais aos media sociais. Aqui, é possível aproveitar a informação gratuita disponibilizada pela própria rede e pelos seus utilizadores para monitorizar, adaptar e melhorar a performance neste meio que é, ao mesmo tempo, um agregador de notícias e plataforma de difusão de informação e captação de leitores (*ibid.*:147). Neste sentido, e como indica Leila Santinha, verifica-se que as reportagens de fundo e de interesse humano são normalmente muito bem recebidas nesta rede. Por outro lado, o *iOnline* possui seguidores que comentam sempre nos temas políticos e económicos do momento, tal como existem notícias mais leves que, por vezes, se tornam virais.

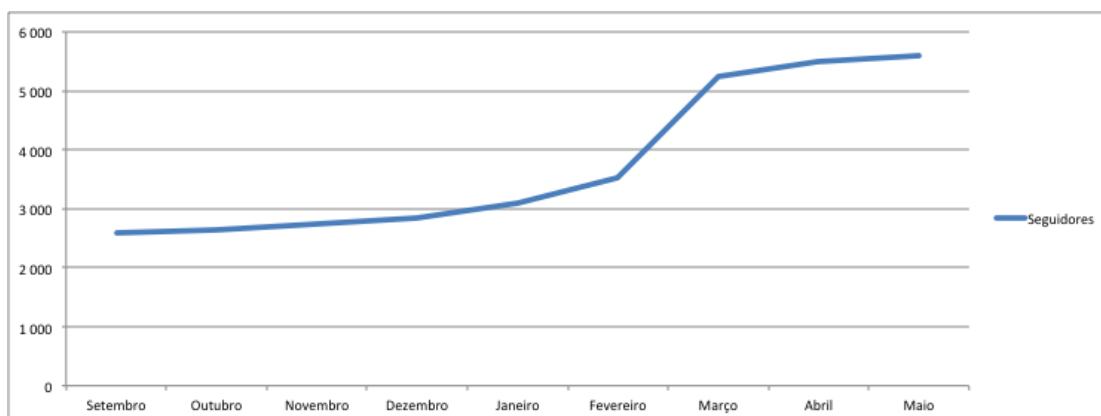
Enquanto as páginas de *iLifestyle* e *iDesporto* são, ainda, demasiado recentes para retirar informações conclusivas das mesmas, a página do *iPassatempos*, pelo seu posicionamento mais informal, com maior interação com os seus seguidores, permite obter uma maior compreensão sobre os mesmos, as suas preferências, a sua opinião sobre a marca “*iPassatempos*”, a frequência com que visitam a página de *Facebook* e a página do *website* e como primeiro tomaram contacto com a página. Aqui, foi realizado um inquérito

³⁸ *Google Shortner* é uma ferramenta do Google que permite reduzir a dimensão de um url para um *link* mais pequeno. Para tal, basta colar o url original e copiar o *link* gerado pela ferramenta. <https://goo.gl/>

por questionário online, divulgado através do *Facebook* e da base de dados da newsletter do Jornal i, na qual se aferiu que 55% dos inquiridos tomou conhecimento da secção iPassatempos através do *Facebook*, 84% é seguidor da página e 57% fica a par dos passatempos novos também através desta rede. Dos inquiridos, verificou-se, ainda, que 93% já havia participado num passatempo do Jornal i, sendo que a categoria com mais participações é a de atribuição de convites para antestreias de cinema, sendo também a área na qual têm mais interesse (33%), e 86% já terá, em alguma ocasião, vencido um passatempo. No que concerne ao *Facebook*, 59% dos inquiridos considerou que o tempo de resposta aos seguidores era “Bom”, e 50% considerou que o grau da informação facultada na página também era “Bom”. Este inquérito foi levado a cabo com o objetivo de conhecer melhor a comunidade do iPassatempos, procurando transparecer uma valorização dos mesmos por parte da marca e um interesse em servi-los melhor. Neste sentido, foi ainda proposto aos seguidores da página, o envio de um email caso pretendessem receber uma newsletter semanal do iPassatempos. Embora a newsletter do Jornal i possua mais de 5 mil inscrições, optou-se por criar uma nova apenas para o iPassatempos que, embora possua um público bastante menor, é um público genuinamente interessado no conteúdo partilhado.

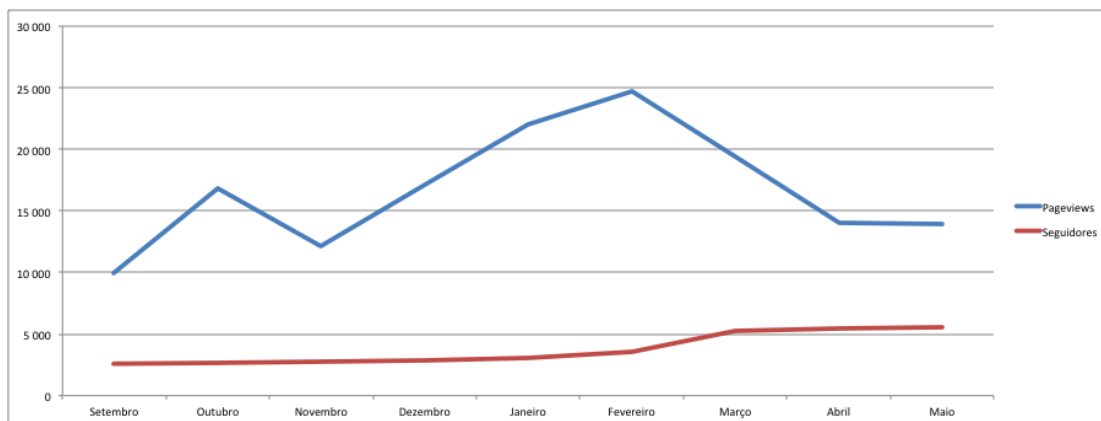
Apesar da página do iPassatempos ter sido lançada a Junho de 2012, apenas recentemente, a partir de Novembro de 2013, começou a verificar maiores indícios de crescimento, a par com o *rebranding* da página, resultante da auditoria realizada à mesma.

Figura 15: Evolução dos seguidores da página iPassatempos de Setembro de 2013 a Maio de 2014.



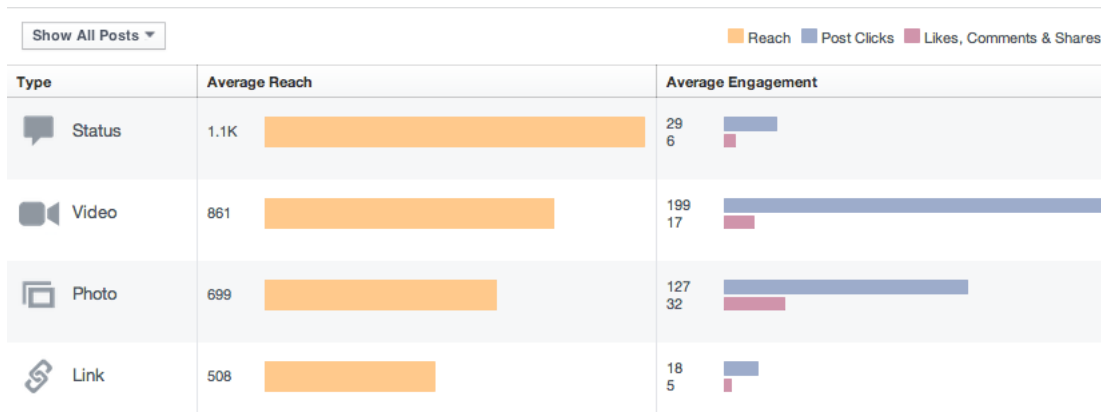
Aqui, contudo, não se verifica uma relação direta entre os seguidores da página e os pageviews na secção de iPassatempos no *website*.

Figura 16: Relação entre seguidores do *Facebook* iPassatempos e Pageviews da Secção no *website*.



Nesta página, e à semelhança do *iOnline*, as publicações do tipo “Status” possuem uma média de alcance maior que as restantes tipologias de publicações. Contudo, e ao contrário do *iOnline*, as publicações “Link” não são a segunda melhor opção. Na verdade, as publicações com maior média de alcance, a seguir ao “Status” são as publicações de vídeo, sendo estas também as publicações com maior média de “*post clicks*” – um resultado natural, uma vez que é necessário o clique na publicação de modo a iniciar a reprodução do vídeo.

Figura 17: Alcance e Interação dos diferentes géneros de publicações no *Facebook* do iPassatempos.



Fonte: *Facebook Insights*

Os resultados obtidos com as publicações do tipo “Vídeo” justificam-se pela utilização de vídeos na promoção de passatempos de cinema que, como verificado anteriormente, são os que despertam maior interesse nos seus seguidores. Isto é agora uma grande vantagem considerando as novas atualizações da rede em que os vídeos no feed do utilizador começarão a reproduzir sozinhos, ainda que sem som, possibilitando, assim, uma maior captação de interesse por este género de conteúdo que, até hoje, apresenta bons resultados para a página. As publicações “Link” por sua vez, encontram-se ainda abaixo das publicações “Fotografia”, na média de alcance gerado, na página do iPassatempos, uma vez que na promoção de jogos, bilhetes de cinema e, principalmente, nos Passatempos Flash, são sempre partilhadas fotografias.

4.2.2. Twitter

O *Twitter*, tal como o *Facebook*, é uma rede social que permite uma maior ligação aos utilizadores, através das reações e da interação características desta rede (Bastos e Zamith, 2010:147). Contudo, este aproveitamento não é feito da mesma forma pelas duas contas de *Twitter* do Jornal i – o *@itwitting* e o *@iDesporto*. Isto, derivado do fato de que a conta de *Twitter* do Jornal i é gerida por uma ferramenta automática que atualiza a página com os conteúdos divulgados na página de *Facebook* do *iOnline*. Assim, qualquer publicação que seja partilhada no *Facebook* do *iOnline* é, automaticamente, partilhada no *Twitter*, não existindo, assim, qualquer diferenciação dos conteúdos partilhados nesta rede, ou atenção especial ao público e plataforma em que se inserem. O mesmo não sucede com o *Twitter* do *iDesporto*.

O *Twitter* do *iDesporto*, após um longo período sem atividade, foi retomado pelo jornalista de desporto Rui Silva, no seguimento da estratégia de marketing digital de aproveitamento desta rede. Pouco tempo depois, esta conta começou a verificar um crescimento gradual e possuindo agora mais de 70 mil seguidores, ultrapassando a conta do Jornal i. A justificação para o sucesso desta conta parte, essencialmente, pela gestão da página de forma exemplar pela equipa de desporto, com um acompanhamento intenso das diversas modalidades: futebol, basquetebol, ténis, ciclismo, basebol, etc., em que os relatos são realizados ao minuto. É um trabalho intenso e com dedicação, dotado de sentido de humor e interação com todos os seguidores que diferencia das outras páginas de *Desporto*. Esta diferenciação resultou na indicação da página como uma página a seguir durante o

Mundial de futebol de 2014, catapultando a página dos 4 mil para os 70 mil seguidores, no espaço de dois meses e com tendência para crescer.

Embora seja uma rede ainda pouco aproveitada pelo Jornal i, e pelos jornais portugueses em geral, a diferença entre as duas contas do jornal demonstra que a personalização e adaptação da comunicação ao público e ao canal em que se insere é fator diferenciador no sucesso da marca e na sua valorização por parte dos seus consumidores.

4.3. Uma nova concepção de Marketing

O Jornal i não é alheio às mudanças verificadas na relação entre consumidores e empresa, conseqüentes do desenvolvimento das novas tecnologias e da evolução da Internet e media sociais. Neste contexto, como já verificamos, surge uma nova concepção de marketing que, não só aposta na segmentação do mercado e diferenciação dos produtos e comunicação, como também na satisfação dos clientes através da partilha de valores, com enfoque na humanidade, questões sociais e ambientais e na prossecução de ações de responsabilidade social como forma de aumentar a percepção de valor do consumidor, em relação à marca (Kotler *et al*, 2011: 18-19). Esta nova concepção parte do princípio que o consumidor se identifica com os valores da marca e, satisfeito com as suas ações, se torna num consumidor mais fiel (*ibid.*: 44). Na prática, e considerando a falta de verbas do Jornal i para investir na responsabilidade social, esta valorização requer o desenvolvimento de ações, com associação a organizações e parcerias que espelhem os valores que a marca tenta transmitir. Por outro lado, e considerando os dois canais do Jornal, é essencial o desenvolvimento de ações integradas de marketing, passíveis de incluir mais do que um canal. De um modo geral, podemos identificar dois géneros de ações de marketing, levadas a cabo pelo Jornal i, que se inserem na nova concepção de marketing: 1) Ações de marketing segmentadas, que procuram associar o Jornal a determinadas áreas e eventos com o objectivo de lhes conferir os valores transmitidos por esses mesmos eventos, atingindo os nichos a que se destinam e passíveis de integração entre diferentes canais – eventos de surf, por exemplo; 2) Ações de marketing orientadas para a responsabilidade social – em coerência com a tendência identificada por Kotler *et al* (2011) o Jornal i procura desenvolver ações cujo objetivo passa pela associação do jornal a organizações ou causas socialmente bem comportadas, por forma a melhorar a percepção da marca, a sua valorização e reconhecimento.

4.3.1. Ações de Marketing de Cariz Social

Como verificámos, uma das áreas de desenvolvimento no Marketing movido por valores é a de Responsabilidade Social, com o objetivo de associar a marca a valores e organizações socialmente bem comportadas, aumentando a própria percepção de valor da marca, junto do consumidor. Uma vez que não existe verba de marketing para investir em ações desta natureza, o seu desenvolvimento cinge-se, na maioria das vezes, à decência de espaço publicitário no Jornal ou no *website* para campanhas de outras organizações socialmente responsáveis que, em contra partida, acrescentam o logótipo do *i* como parceiro de média. A importância deste género de ações é largamente desconsiderada pela direção do jornal que, por vezes, opta por não realizar este género de parcerias de modo a não ceder espaço publicitário gratuitamente. Como tal, ao invés de apostar no desenvolvimento desta área que ganha crescente visibilidade a nível nacional e internacional, o Jornal *i* opta por se cingir à única ação de Responsabilidade Social que pratica anualmente: a venda de jornais, por um dia, a reverter a favor da Fundação do Gil³⁹. Esta ação é desenvolvida nas ruas de Lisboa, com celebridades portuguesas e funcionários do Jornal *i*, na figura tradicional do ardina, para venda de jornais cujo lucro reverte inteiramente a favor da fundação⁴⁰. Aqui, além da exposição mediática que o próprio *i* desenvolve, com a cobertura editorial da ação, no meio impresso e digital, é favorecido, ainda, com a exposição resultante da cobertura de outros meios que, sem a presença das celebridades na ação, não o fariam.

De um modo geral, esta associação confere ao *i* valores solidários, exponencialmente aumentados pela inclusão de celebridades conhecidas e, na sua maioria, queridas ao grande público português. Contudo, a realização da mesma apenas uma vez por ano, só na área de Lisboa, limita o reconhecimento e visibilidade da mesma a nível nacional. Considerando que Lisboa já é o distrito onde o *i* possui vendas mais elevadas, seria proveitoso para o jornal ativar esta ação em distritos onde o reconhecimento é menor, procurando cimentar uma boa imagem e reputação em locais onde o seu produto ainda não é valorizado. Por outro lado, não existe um comportamento uniforme, da parte do Jornal *i*, relativamente ao apoio a esta fundação. Além desta ação em particular, o Jornal *i* não

³⁹ *i*Solidário. Iniciativa entre o *i* a Fundação do Gil agitou Lisboa -

<http://www.ionline.pt/artigos/portugal/isolidario-iniciativa-entre-i-fundacao-gil-agitou-lisboa>

⁴⁰ Ver **Anexo 12**.

realiza mais apoios ou cobertura editorial da área de desenvolvimento da Fundação do Gil, não sendo, assim, um parceiro comprometido à causa à qual se procura associar.

Recentemente, o Jornal i desenvolveu, ainda, uma estratégia de marketing que procura cimentar o seu posicionamento como jornal de referência no surf, associando-se à causa mais comum dentro desta área: a limpeza das praias. Aqui, e em associação com a Billabong, foi desenvolvida uma campanha de comunicação pela consciencialização do público ao lixo encontrado mais frequentemente nas praias, intitulada *Lixo*⁴¹, convidando a audiência a ajudar a limpar as costas portuguesas, alertando, ainda, para os perigos deste lixo e as características de cada um, como, por exemplo, o facto de uma garrafa de água, o lixo mais frequentemente encontrado na praia, demorar 450 anos a decompor-se.

A campanha, desenvolvida pela *Young&Rubicam*, foi publicada no Jornal i e exposta na rede de montras das lojas Ericeira Surf & Skate. O *website* inglês *Best Ads on Tv* também a distinguiu com o prémio “Best Print of the Week”⁴². Até Outubro de 2014, culminando com o campeonato WCT de surf, em Peniche, esta campanha será divulgada nos canais tradicionais e digitais do Jornal i e da Billabong.

De um modo geral, e considerando que mais do que apenas aconselhar e defender determinados valor, é imperativo incorporar os mesmos na empresa, colaboradores e ações levadas a cabo pela mesma (Kotler *et al*, 2011: 90), podemos verificar que o mesmo não sucede no jornal i que se remete apenas para a partilha dos valores e campanhas de organizações com que se associa. Deste modo, nunca terá a mesma percepção de valor, notoriedade ou reconhecimento que teria caso tornasse os valores que partilha intrínsecos ao desenvolvimento da empresa, passando, ao invés disso, uma imagem de interesse superficial pelas causas que defende.

4.4. Percepção de valor

Num mercado altamente competitivo, como aquele em que o Jornal i se insere, a percepção de valor é fator fundamental para o sucesso do meio. Aqui, o consumidor está cada vez mais informado e exigente, e no mercado da imprensa, em que a maioria dos conteúdos é idêntica aos diferentes meios, é essencial procurar novas estratégias de segmentação e posicionamento que confirmam uma diferenciação ao produto e à marca. Esta diferenciação é o que permitirá ao consumidor identificar a marca e conferir-lhe um valor

⁴¹ Ver **Anexo 13, Figuras 1, 2, 3, 4 e 5.**

⁴² *Best Print of the Week*: <http://www.bestadsontv.com/ad/62576/Billabong-Garbage-Species>

que, posteriormente, determinará a venda. Por sua vez, o valor está dependente dos diversos atributos do produto e da marca: o preço, os benefícios da compra, para o consumidor, os valores atribuídos, à marca e ao consumidor no momento da compra, e a personalidade da marca (Kotler *et al*, 1999: 571-572). Como tal, é essencial, para o presente relatório, efetuar uma análise SWOT do Jornal i, de uma perspectiva global e integrada, com base nos dados e informação angariada no decorrer do estágio:

Quadro 1: Análise SWOT do Jornal i

<p>Forças (<i>Strengths</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconhecimento internacional da sua excelência em design ✓ É o jornal com o preço mais barato, tanto no papel como no digital ✓ Suporte atrativo para comunicação de nichos ✓ Disponível em diferentes plataformas digitais ✓ Presença nos principais média sociais com atualização constante ✓ Qualidade editorial e de investigação 	<p>Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instabilidade acionista e financeira ✓ Carece de uma denominação uniforme nas diferentes plataformas em que está presente ✓ Jornal generalista português com tiragem e circulação mais baixa ✓ Inexistência de conformidade no desenvolvimento do jornal entre os diferentes departamentos ✓ Falta de clareza e transparência dentro da própria organização ✓ Notoriedade muito baixa
<p>Oportunidades (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cross-selling através de parceiros (SOL, Feel it, TABU) ✓ Recente junção ao Semanário SOL ✓ Crescente valorização de informação e procura por informação nova e diferenciada ✓ Propostas “Tailor Made” ✓ Associação a eventos e organizações com maior visibilidade – <i>ModaLisboa</i>, <i>Comic Con</i>, <i>Lisboa Games Week</i> e <i>ASP WCT</i> 	<p>Ameaças (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diminuição constante de investimento publicitário na imprensa ✓ Quebra de tiragem e circulação verificada na imprensa nos últimos anos ✓ Concorrência do meio digital e crescimento do <i>user-content</i> ✓ Consumidor mais exigente, aliado à maior oferta que o digital proporciona ✓ Novos <i>players</i> no mercado

Esta análise SWOT permite-nos identificar os pontos fortes do Jornal i, que lhe conferem uma vantagem competitiva e as oportunidades sobre as quais poderá investir, tal como compreender quais as características da sua atividade que requerem correção. Só após esta reflexão é possível definir uma estratégia para o desenvolvimento da organização. Aqui, podemos assumir que os pontos que requerem maior atenção, no Jornal i, centram-se na necessidade de inovação e diferenciação do produto, especialmente no meio digital. A notoriedade, e conseqüente sucesso comercial do jornal, apenas poderá ser bem sucedida quando o i se tornar, tanto no papel como no digital, como um meio de informação de valor, com o qual o consumidor se identifica, atribuindo novos benefícios à aquisição deste produto. Esta valorização é conseguida através da oferta de conteúdos diferenciados, associação a organizações e causas que lhe conferem os valores com os quais o consumidor poderá identificar-se, maior investimento na sua presença digital e desenvolvimento de um posicionamento e identidade uniforme a toda a organização. Como tal, é imperativo que o Jornal i desenvolva uma maior coerência na identidade da sua marca e no desenvolvimento do seu produto, presente em todos os departamentos que o compõem e, conseqüentemente, transparecendo para todas as plataformas em que está presente.

A nível interno, a instabilidade financeira e acionista do jornal, a falta de transparência dentro da organização e a difícil cooperação entre os departamentos são elementos-chave no desenvolvimento do i e na sua apresentação aos leitores e consumidores, nas diferentes plataformas. Aqui, a diferente denominação do Jornal nos canais em que está inserido reflete a falta de coerência e de objetivos comuns dentro da organização, na medida em que cada departamento trabalha isoladamente, consoante os seus próprios objetivos. Como tal, é apenas normal que o desenvolvimento do *Facebook iOnline* seja diferente do *Facebook* do *iLifestyle* e do *Twitter* do *iDesporto*, uma vez que são desenvolvidos por departamentos diferentes sem o estabelecer de um consenso no tratamento do público, nos conteúdos partilhados, nos objectivos destas páginas ou na imagem a transmitir. Este fato é claro aquando a comparação entre o jornal e o *website*, na medida em que o último não reflete os traços que caracterizam o produto que é o Jornal i, especialmente no que concerne ao design e apresentação de conteúdos. Estes fatores, aliados à baixa circulação do jornal dificultam o seu sucesso comercial, especialmente considerando a quebra de investimento publicitário na imprensa e a oferta digital, cada vez

maior, de conteúdos informativos, tanto de outros meios como dos próprios consumidores que assumem um papel mais proactivo na criação de conteúdos noticiosos.

Por outro lado, o fato do i ser o jornal generalista português mais pequeno e mais barato abre portas à realização de um maior número de parcerias e ações de nicho que não seriam possíveis em jornais com uma audiência maior. Como tal, o jornal tem a oportunidade de apostar em propostas “*Tailor Made*”, adaptando-se aos seus parceiros para edições especiais, atingindo o público-alvo a custos mais acessíveis que grandes publicações. Deste modo, é um jornal de pequenas dimensões passível de comunicar diretamente com o target de áreas como a tecnologia e os videojogos, surf e até moda, nichos que tendem a passar despercebidos aos grandes meios de comunicação. Aqui, no entanto, é necessária uma maior integração entre os conteúdos em papel e no digital do jornal de modo a refletir um interesse e presença permanente nestas áreas, passível de captar a fidelização dos leitores mais jovens.

A quebra de circulação na imprensa resultou na diminuição de tiragem dos jornais generalistas portugueses, entre os quais o Jornal i não foi exceção. Contudo, sendo já o jornal com a menor tiragem, esta redução implica uma menor exposição do jornal e, consequentemente, do contato do mesmo junto do público. Esta fraqueza, contudo, deveria ser colmatada pela força da sua presença digital em todas as plataformas mais importantes – media sociais, *website* e aplicações para smartphone e tablets. Contudo, estas plataformas digitais servem apenas para veicular os conteúdos do papel, perdendo, na transposição para o digital, a apresentação e design que distinguem o jornal da sua concorrência. Aqui, a política em vigor é de transposição de todos os conteúdos do papel para o digital, o mais rapidamente possível, sem atenção ao detalhe ou construção da apresentação do conteúdo. Por sua vez, este conteúdo é partilhado nas redes seguindo a mesma linha de pensamento, na medida em que o departamento online considera que todas as notícias do dia têm de ser partilhadas nas redes, resultando em mais de 100 publicações diárias. Estas publicações são realizadas sem qualquer tratamento da informação ou personalização do texto de entrada que serviria para captar o interesse dos leitores e utilizadores dos media sociais. Deste modo, a partilha dos conteúdos nos meios digitais é encarada como um “serviço expresso”, quase automatizado, de tentativa de distribuição do maior número de conteúdos possível, por dia. Como tal, é apenas natural a saturação dos utilizadores quando encarados

com dezenas de publicações diárias que não apelam aos seus interesses específicos, não são tratados para o meio em que estão a ser veiculados, são idênticos à oferta da concorrência e não possuem uma personalização no tratamento da mensagem.

Por fim, podemos concluir que o desenvolvimento da percepção de valor do Jornal i, por parte do consumidor, está dependente, em grande parte, do desenvolvimento da atividade integrada do jornal, com oferta diferenciada em ambos os canais. Aqui, é necessário apostar no tratamento do conteúdo, tornando-o inovador, atrativo e interativo, diferenciando-se da concorrência ao mesmo tempo que reflete uma imagem em conformidade com a identidade do jornal.

É, ainda, imperativo que o jornal adopte determinados valores e trabalhe na prossecução constante dos mesmos em todas as suas áreas de desenvolvimento, transparecendo para o consumidor o seu genuíno interesse nas causas e ações que apoia. Este fator é determinante para a posterior associação de características e benefícios à marca e ao produto resultante das suas atividades de marketing movidas por valores. Estes valores deverão estar intrínsecos na identidade da organização, na medida em que todos os colaboradores deverão estar cientes dos mesmos e trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns. Aqui, é essencial o estabelecer de um plano de trabalho para o jornal que englobe o desenvolvimento editorial, comercial e de marketing, numa sinergia dos diferentes departamentos para a prossecução de projetos integrados. Esta sinergia é essencial para uma imagem uniforme do Jornal i em todas as suas plataformas, na qual os atributos identificados num sector de desenvolvimento do jornal deverão estar presentes em todos os restantes sectores. Por exemplo, a excelência em design característica do papel deverá estar presente no desenvolvimento digital do i. Também o tratamento personalizado de conteúdo, e dos próprios utilizadores, que caracteriza o *Twitter* do iDesporto deverá ser comum às restantes páginas de redes sociais online do jornal, valorizando a participação dos leitores e realizando atualizações pertinentes e devidamente trabalhadas, passíveis de atrair o público a quem se dirigem. Por sua vez, as causas que o Jornal i apoia esporadicamente deverão tornar-se constantes, com apoio e acompanhamento contínuo ao longo do ano, nas diferentes plataformas, na medida em que os valores da causa tornam-se os valores defendidos pelo próprio jornal. Aqui, ao invés do simples apoio a uma causa, irá

trabalhar para a mesma, tornando-se um objetivo do próprio i, identificado pelos consumidores como tal.

Conclusão

O presente relatório de estágio visa compreender o impacto do desenvolvimento digital de um jornal, particularmente o Jornal *i*, no seu sucesso comercial e valor percebido pelo consumidor.

Com apoio numa investigação teórica e levantamento de dados empíricos no decorrer do estágio, verificou-se como imperativo estabelecer um olhar sobre a adaptação digital do Jornal *i* no que concerne, essencialmente, à identidade e coerência da marca, ao seu *website*, presença em *websites* de media sociais e adaptação à nova concepção de marketing orientado para valores e ao novo papel do consumidor. Aqui, constata-se que, apesar do Jornal *i* ter nascido simultaneamente no papel e no digital, não significa, necessariamente, que a sua presença digital é melhor que a concorrência. Na verdade, verifica-se que o desempenho digital do Jornal *i*, face à concorrência, mantém-se muito aquém das expectativas, sendo dos jornais generalistas, simultaneamente, com menor número médio mensal de visitas no *website* e menor número de seguidores em *websites* de media sociais como o *Facebook* e o *Twitter*. Após análise dos dados recolhidos, concluímos que estes resultados ilustram a necessidade do *i* apostar, não só no desenvolvimento das suas plataformas digitais mas, principalmente, a necessidade de desenvolver o “pensamento digital” no departamento editorial do jornal, onde permanece a mentalidade de a marca *i* se tratar de um jornal impresso e o *website* consistir apenas de apoio ao formato tradicional. Como tal, o *iOnline* acaba por consistir na exportação dos conteúdos diários do jornal impresso e as ocasionais atualizações, geralmente baseadas nos conteúdos fornecidos pela Agência Lusa. No entanto, e considerando que, desde 2009, os maiores picos de audiências do *website* consistiram em notícias de destaque na agenda mediática, podemos facilmente concluir que o conteúdo de interesse público e, igualmente, de interesse do público, é a chave para uma melhor presença digital. Estes conteúdos, no entanto, não são constantes, pelo que é necessário apostar numa maior diferenciação de notícias, procurando desenvolver artigos, fotogalerias, infografias e outros formatos de notícias, interativos e atrativos para o público-alvo do Jornal *i*, desenvolvidos especificamente para a edição digital do jornal.

É, ainda, imperativo para o jornal adaptar o seu produto digital às novas potencialidades da Internet, fazendo uso de elementos multimédia que proporcionem uma leitura acessível, interativa e moderna das notícias. Este factor só será inteiramente possível de alcançar com a construção de um novo website que, ao contrário dos anteriores, responda às necessidades do consumidor e dos vários departamentos do jornal. Enquanto os websites anteriores foram considerados produtos, quase exclusivamente, editoriais, construídos para satisfazer apenas o departamento editorial, é necessário um novo website que considere, igualmente, a sua vertente de marketing e comercial. Um website que possua uma imagem atrativa, de leitura fácil e interativa para o leitor, com filtro e personalização dos conteúdos e que promova a navegação entre páginas, de modo a combater a elevada taxa de rejeição atual.

Neste momento, a automatização do processo é visível, e a exportação dos conteúdos do jornal impresso resulta na perda das características que distinguem o i da concorrência: o design e construção da página, ilustrações, infografias e fotografias. O produto perde os seus fatores diferenciadores como resultado de um desinteresse pela inovação digital e recurso a ferramentas automáticas de exportação. Este fator reflete-se, igualmente, no desenvolvimento da sua presença nos media sociais. Aqui, verifica-se uma grande incoerência entre as diferentes páginas a nível de imagem, tratamento dos leitores e partilha de conteúdos. Também, e embora redes sociais online como *Facebook* disponibilizem gratuitamente informações aprofundadas sobre o desempenho da página e das suas publicações, nota-se um sério desinteresse pelo mesmo, sem qualquer tentativa de adaptação consoante os resultados obtidos, cingindo-se, essencialmente, à partilha sistemática de conteúdos noticiosos.

Aqui, e após analisar a interação e partilha de conteúdos realizada em páginas como o *iPassatempos* e o *Twitter* do *iDesporto*, em comparação com páginas como o *Facebook* e *Twitter* do *iOnline*, constatamos que a personalização da mensagem é essencial para a recepção bem sucedida da mesma. No *iPassatempos*, por exemplo, as medidas de reestruturação da página e de interação com os seguidores provaram-se eficazes, verificando-se um aumento significativo de seguidores na página de *Facebook*, um aumento da interação na página e, por fim, um aumento de visitas e *pageviews* no *website*,

na secção de iPassatempos, sendo a secção com maior aumento de *pageviews* em Janeiro e Fevereiro de 2014.

Atualmente, apenas 14% das visitas ao *website* do Jornal i são originadas pelo *Facebook* e não existe, neste momento, abertura editorial para investir num melhor aproveitamento da página. Apenas no *Facebook* do *iOnline*, são efetuadas mais de 100 publicações diárias, na medida em que a prática instituída é de partilhar todos os conteúdos do *website*, independentemente do conteúdo ou interesse para a audiência em questão. Este fato é extremamente prejudicial quando consideramos que esta página partilha, por vezes simultaneamente, os mesmos conteúdos que as páginas de *iLifestyle* e *iDesporto*, levando a que um utilizador, seguidor das três páginas, receba no seu mural partilhas repetidas do mesmo conteúdo. Isto resulta do fato que de todas as páginas são desenvolvidas por departamentos diferentes, não existindo, assim, uma coerência no tratamento da página, dos utilizadores ou da mensagem partilhada. Como tal, e considerando que o desempenho dos media sociais tem um impacto direto nos resultados do *website* – quanto melhor o desempenho nos media sociais, maior será o acesso ao *website* a partir destas plataformas, resultando em melhores números mensais e, consequentemente, uma melhor colocação no ranking da Netscope – é necessário um maior investimento na formação dos profissionais responsáveis por estas páginas, procurando estabelecer um plano comum que transmita a personalidade do jornal, os valores que defende, uma imagem coerente e uniforme do i enquanto, simultaneamente, possibilita a personalização do conteúdo e da mensagem à audiência a que se destina que, como verificado, é indispensável na relação entre uma marca e o novo consumidor de hoje. Como tal, e com base nos resultados obtidos e na teoria analisada, apenas podemos concluir que ao invés de uma comunicação em massa, com partilha automática de conteúdos, o Jornal i deveria optar por um melhor tratamento da entrada das suas publicações, procurando partilhar conteúdos que apelem diretamente ao seu público e promovam a partilha e interação com a página e, consequentemente, um maior acesso ao *website*. Deveria, igualmente, adaptar as publicações diárias ao desempenho da página, ao longo do dia, analisando os temas que estão a surtir melhor efeito, tal como as técnicas de partilha com melhores resultados, e agir em conformidade, partilhando de forma responsável e informada os conteúdos do jornal.

Considerando, ainda, tratar-se de um produto disponível no tradicional formato impresso e no formato digital, podemos observar uma clara discrepância entre os dois canais no que concerne, essencialmente, às características diferenciadoras deste jornal. A adaptação do produto tradicional ao canal digital resulta na perda da sua identidade e na disponibilização de um produto digital que não foi pensado para este meio. Assim, é necessário quebrar o pensamento de exportação direta de conteúdos do tradicional para o digital, de forma automática, e procurar trabalhar cada um para este novo meio, a nível do próprio conteúdo, dos elementos multimédia que o acompanham e da leitura final que proporcionam ao leitor.

Neste sentido, é, ainda, imperativo uma maior envolvimento do marketing no desenvolvimento de uma estratégia de *blended marketing*, procurando abandonar a ideia de que o Jornal i é um jornal impresso que possui um *website* denominado *iOnline* e apostar no desenvolvimento da marca Jornal i como a comunhão dos dois meios, investindo no desenvolvimento estratégico de ambos como parte integrante de uma só marca. Como tal, é essencial definir qual é a imagem da marca i e integrar a mesma em todas as suas plataformas, começando por eliminar a discrepância existente a nível de denominação do produto e da marca – “i”, “i informação”, “Jornal i” e “iOnline”, por exemplo. Também, é necessário desenvolver o posicionamento e missão da marca, tornando-a relacionável, com valores e posicionamento claro e uma imagem e identidade transparentes em todas as plataformas. Aqui, a falta de transparência e clareza sobre a própria empresa, os seus acionistas e ações desenvolvidas pelos mesmos, resultam numa percepção desconfiada em relação à marca que não possui, ainda, uma identidade clara. É fundamental que o i transmita transparência no desempenho da sua atividade empresarial e um esclarecimento claro, tanto a consumidores como aos próprios colaboradores, de qual a sua estrutura organizacional e identidade da marca.

O marketing também deveria desenvolver uma maior atividade de marketing social, integrando na marca as causas que apoia, tornando-as suas, com um trabalho recorrente na concretização das mesmas. Aqui, esta associação não pode cingir-se à disponibilização de espaço publicitário na edição em papel, mas sim na inclusão dos valores defendidos em toda a identidade da marca, procurando desenvolver ações integradas de marketing, no papel e no digital, que almejam a concretização dos objetivos das causas que apoia, o

esclarecimento da mesma e o incentivo ao consumidor para se aliar ao jornal na prossecução dessa mesma causa. Só assim a marca *i* conseguirá conciliar uma associação real a causas sociais com a criação de valor para o consumidor e interação com o mesmo. Acreditamos que, assim, o Jornal *i* conseguiria diferenciar-se da sua concorrência a nível nacional e começar a traçar o caminho para, no futuro, conseguir alcançar uma maior atenção internacional, aliado pelo seu já reconhecido valor em design dentro da Península ibérica.

Não podemos, ainda, deixar de mencionar as adversidades encontradas na realização do estágio e do presente relatório, nomeadamente na comunicação interna do jornal. Aqui, a falta de transparência entre departamentos e a impossibilidade de desenvolver projetos que envolvam a cooperação entre os mesmos, condicionou não só a realização do presente relatório como o próprio desenvolvimento de uma estratégia de marketing para o jornal. De igual modo, verifica-se um preconceito dentro do departamento editorial em relação à criação e desenvolvimento de conteúdos digitais que é, claramente, o fator mais prejudicial ao futuro do jornal e à necessidade de apostar na diferenciação da sua presença digital.

Concluimos, igualmente, que o presente estudo de caso encontra a sua importância prática na compreensão do contexto atual da indústria da imprensa, numa altura de grandes mudanças. Embora o Jornal *i*, se revele o jornal com valores de tiragens e circulação mais baixo entre os jornais diários generalistas portugueses, é, também, o jornal mais recente, com um produto, no canal tradicional, mais moderno e jovem que a concorrência. Como tal, é extremamente instrutivo analisar a presença digital de um jornal português, nascido simultaneamente no papel e no digital e que, ainda assim, apresenta características de um jornal tradicional que foi forçado a adaptar-se ao digital. Embora a teoria nos fizesse crer que os novos *players* do mercado são mais competitivos, mais digitais e com uma melhor percepção das potencialidades da Internet, verificamos que tal não se aplicou no caso do Jornal *i*, em que a sua concorrência, nascida décadas antes, lidera a presença digital e torna-se exemplo a seguir na conciliação do produto tradicional com o digital.

Por fim, e graças aos dados disponibilizados do desempenho do jornal *i*, tanto no *website* como nos media sociais, consideramos que o presente estudo de caso ganha

importância prática na medida em que fornece um novo olhar sobre as áreas de desenvolvimento de um jornal diário português, nas suas diversas plataformas, e em que medida esse desempenho influencia o seu sucesso comercial. Para o futuro, contudo, consideramos que seria pertinente alargar o estudo a todo o mercado de jornais generalistas portugueses, diários e semanários. Deste modo, seria possível compreender a adaptação da própria indústria da imprensa portuguesa ao novo meio digital online, a sua posição a nível internacional, e a análise da influência entre os diferentes meios na atividades desenvolvidas por cada um. Também, permitiria uma compreensão de quais são as características de um jornal generalista português, presente no canal tradicional e digital, essenciais ao seu sucesso, tal como as mais prejudiciais. Por fim, poderíamos compreender qual a tendência dentro da indústria, procedendo a uma conclusão informada de qual o futuro da indústria da imprensa portuguesa.

Bibliografia

Livros consultados

Aaker, David (1996), *Building Strong Brands*. New York: The Free Press;

Adolpho, C. (2012). *Os 8Ps do Marketing Digital - O guia estratégico de marketing digital*. Alfragide: Texto Editores.

Albarran, A. B. (Ed.). (2013). *The Social Media Industries*. New York: Routledge.

Araújo, V., Cardoso, G., & Espanha, R. (2009). *Da comunicação em massa à comunicação em rede*. Porto: Porto Editora

Bastos, H., & ZAMITH, F. (Eds.). (2012). *Ciberjornalismo - Modelos de Negócio e Redes Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Baverstock, Alison (2008), “How to Market Books: The Essential Guide to Maximizing Profit and Exploiting All Channels to Market”. London, Kogan Page Publishers;

Bell, D. (2007). *Cyberculture Theorists: Manuel Castells and Donna Haraway*. New York: Routledge.

Boczkowski, P. J. (2005). *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Massachusetts: MIT Press.

Cardoso, Gustavo (2014). *Os Media na Sociedade em rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Carvalho, A. A. de, Cardoso, A. M., & Figueiredo, J. P. (2005). *Direito da Comunicação Social*. Cruz Quebrada: Casa das Letras.

Castells, M. (2013). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.

Castells, M., Fernández-Ardèvol, M., Qiu, J. L., & Sey, A. (2007). *Mobile Communication and Society: A Global Perspective*. Massachusetts: MIT Press.

- Creswell, John W. (2003), *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2nd ed., London, Sage Publications
- Cruz, J. C. da. (2002). *Introdução ao Estudo da Comunicação: Imprensa, Cinema, Rádio, Televisão e Redes Multimédia*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. C. (2009). *b-Mercator*. Alfragide: Dom Quixote.
- Fill, Chris (2009), *Marketing Communications – Interactivity, Communities and Content*. London: Prentice Hall Europe;
- Gomez, Jeff (2008), “Print is Dead – Books in our Digital Age”. New York, Macmillan;
- Howard, P. N. (2011). *Castells and the Media: Theory and Media*. Cambridge: Polity Press.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wang, V. (1999), *Principles of Marketing, Second European Edition*. New Jersey: Prentice Hall;
- Kotler, Philip (2003), *Marketing Insights from A to Z*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.;
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0: Do Produto e Consumidor até ao Espírito Humano*. Lisboa: Actual Editora.
- Laemmermann, K. (2012). *Crowd Funding: Raising Capital Online*. CreateSpace.
- Lazzarotto, G. R., Rossi, J. S., Guareschi, N., Czermark, R., Silva, R. A. N. da, & Guareschi, P. A. (1993). *Comunicação & Controle Social (2a Edição.)*. Petrópolis: Editora Vozes Ltda.
- Lendrevie, J., Baynast, A. de, Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2010). *Publicitor - Comunicação 360º (7th ed.)*. Alfragide: Dom Quixote.

- Lindon, Denis, *et al.* (2004), “Mercator XXI, Teoria e prática do marketing”.Lisboa, Publicações Dom Quixote;
- Lindstrom, Martin (2012), *Brandwashed – Os Truques de Marketing que as Empresas Usam para Manipular as Nossas Mentes*. Lisboa: Gestão Plus;
- Littlejohn, Stephen W., Foss, Karen A. (eds) (2009), *Encyclopedia of Communication Theory*. California: Sage Publications, Inc.;
- Mannarino, M. V. R. (2000). *O papel do web jornal: veículo de comunicação e sistema de informação*. Porto Alegre: Edipucrs.
- Martin, S. E., & Copeland, D. A. (Eds.). (2003). *The Function of Newspapers in Society: A Global Perspective*. Westport: Praeger Publishers.
- Martin, S. E., & Hansen, K. A. (1998). *Newspapers of Record in a Digital Age: From Hot Type to Hot Link*. Westport: Praeger Publishers.
- McLuhan, M. (2008). *Compreender os Meios de Comunicação - Extensões do Homem*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Mergel, I. (2012). *Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration and Transparency in The Networked World*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Merrill, J. C., & Lowenstein, R. L. (2010). *Viva Journalism!: The Triumph of Print in the Media Revolution*. Bloomington: AuthorHouse.
- Moreira, Daniel Augusto (2004), *O método fenomenológico na pesquisa*, São Paulo: Pioneira Thomson
- Ryan, D. (2014). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. London: Kogan Page Limited.
- Recuero, Raquel (2009). *Redes Sociais na Internet*. Sulina: Porto Alegre

- Saad, B. (2003). *Estratégias 2.0 Para a Midia Digital*. São Paulo: Editora Senac.
- Sebastião, Sónia Pedro (2009), *Comunicação Estratégia – As Relações Públicas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Simões, M. M., Antunes, M. D., Cunha, J. P., Marques, A., Lopes, C., & Beirão, I. (2009). *Marketing e Comunicação Política*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Tengarrinha, J. (2013). *Nova História da Imprensa Portuguesa - Das Origens a 1865*. Lisboa: Círculo de Leitores e Temas e Debates.
- Vilelas, José (2009), “Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento”. Lisboa, Edições Sílabo;
- Wurff, R., & Lauf, E. (2005). *Print and Online Newspapers in Europe: A Comparative Analysis in 16 Countries*. Het Spinhuis.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. California: Sage Publications Inc.
- Zanchetta, J. J. (2004). *Imprensa Escrita e Telejornal* (Editora UN.).

Bibliografia electrónica

APCT – Associação Portuguesa para Controlo de Tiragem e Circulação, consultado frequentemente durante a investigação

www.apct.pt

Best Ads On TV, consultado a 20 de Maio de 2014.

<http://www.bestadsontv.com/ad/62576/Billabong-Garbage-Species>

OberCom – Observatório da Comunicação:

A Sociedade em Rede em Portugal 2014 – A Internet em Portugal, consultado a 13 de Setembro de 2014

http://www.obercom.pt/client/?newsId=548&fileName=internet_portugal_2014.pdf

Website Expresso:

Hoje há Expresso Diário. Sai às 18h00, consultado a 23 de Maio de 2014
<http://expresso.sapo.pt/hoje-ha-expresso-diario-sai-as-18h00=f868577>

Website Jornal i:

Os 5 melhores destinos para ir sozinho – ou sozinha, consultado a 27 de Julho
<http://www.iOnline.pt/artigos/viagens/os-5-melhores-destinos-ir-sozinho-ou-sozinha>

Jaguar E- Type. O carro que Enzo Ferrari gostava de ter feito, consultado a 20 de Julho de 2014

<http://www.iOnline.pt/infografias/jaguar-type-carro-enzo-ferrari-gostava-ter-feito>

Até que a morte não nos separe. Manuela e Ludgero decidiram morrer juntos, consultado a 20 de Julho de 2014

<http://www.iOnline.pt/artigos/portugal/morte-nao-nos-separe-manuela-ludgero-decidiram-morrer-juntos/pag/2>

É da praxe, consultado a 20 de Julho de 2014

<http://www.iOnline.pt/iopiniao/da-praxe>

John Perkins. “Portugal está a ser assassinado, como muitos países do terceiro mundo já foram”, consultado a 21 de Julho de 2014

<http://www.iOnline.pt/artigos/mundo/john-perkins-portugal-esta-ser-assassinado-muitos-paises-terceiro-mundo-ja-foram>

Paul Krugman. Era possível acabar com esta crise já. Se “eles” quisessem, consultado a 20 de Julho de 2014

<http://www.iOnline.pt/artigos/liv/paul-krugman-era-possivel-acabar-esta-crise-ja-se-eles-quisessem>

Website Semanário SOL:

Pela Estrada Fora, consultado a 20 de Julho de 2014

<http://www.sol.pt/Especiais/pela-estrada-fora>

Website Público

I Grande Guerra, consultado a 20 de Julho de 2014

<http://www.publico.pt/primeira-grande-guerra>

80 Anos de Verão, consultado a 20 de Julho de 2014

<http://www.publico.pt/multimedia/infografia/80-anos-de-verao>

Clássicos, Românticos e Aventureiros de Café, consultado a 20 de Julho de 2014

<http://www.publico.pt/sociedade/noticia/motos-pessoais-e-intransmissiveis-1664192>

Anexos

Anexo 1: Cronologia da imprensa

Figura 1: Cronologia da imprensa periódica de 868 a 1847

Cronologia da imprensa periódica

- 868 – Impressão xilogravada na China do livro mais antigo do mundo, versão chinesa da *Sutra Diamante*.
- 1038 – Invenção da tipografia na China por Pi Sheng.
- 1439 – Gutenberg desenvolve os rudimentos na Europa da tipografia em Mogúncia.
- 1455 – Gutenberg e os seus colaboradores imprimem o primeiro incunábulo do ocidente, a famosa Bíblia de 42 linhas.
- 1465 – Fabricação dos primeiros caracteres românicos.
- 1605 – Publicação do primeiro periódico do Mundo: *Notícias de Antuérpia*.
- 1631 – Théophraste Renaudot funda a *La Gazette*.
- 1641 – Publicação do primeiro jornal português: *Gazeta em que se relatam as Novas Todas que Houve Nesta Corte e Que Vieram de Várias Partes no mês de Novembro de 1641*, (Lisboa, oficina de Lourenço de Anvers, com privilégio real concedido a Manuel de Galhegos por alvará de 14 de Novembro de 1641).
- 1644 – Publicação de *Aeropagítica*, de John Milton, primeiro manifesto da liberdade de expressão, Londres.
- 1660 – Nascimento do primeiro diário na Alemanha: o *Lepziger Zeitung*.
- 1663-1667 – Publicação do *Mercúrio Português*, redigido desde Janeiro de 1663 a Dezembro de 1666 pelo diplomata António de Sousa Macedo.
- 1665 – Publicação do *Journal des Savants*, de Denis de Sallo.
- 1672 – Publicação do *Mercure Galant*, fundado por de Donneau de Vizé.
- 1695 – Abolição de censura em Inglaterra.
- 1702 – Primeiro diário inglês, *The Daily Courant*.
- 1728 – Publicação da *Pennsylvania Gazette* em Filadélfia, fundada por Benjamin Franklin.
- 1756-1776 – Publicação do primeiro jornal enciclopédico em Liège.
- 1777 – Publicação do primeiro diário francês: o *Journal de Paris*.
- 1779 – Publicação em Portugal do Jornal enciclopédico.
- 1784 – Primeira diário norte-americano: o *Pennsylvania Pocket*.
- 1785 – Fundação em Londres do precursor do *Times*, o *Daily Universal Register*.
- 1796 – Alois Senefelder inventa na Alemanha a litografia.
- 1809 – Publicação dos primeiros jornais diários portugueses: o *Diário Lisbonense*, de Estevão Brocard publicado a partir de 01/05/1809; A *Gazeta de Lisboa*, que passava a partir de 14/06/1809, de tri-semanal a diária. A 01/09/1809 fundavam-se 3 diários: *Mensageiro*, O *Novo Diário de Lisboa* e o *Jornal de Lisboa*.
- 1811 – Koenig constrói em Inglaterra o primeiro prelo cilíndrico accionado a vapor.
- 1814 – O *Times* utiliza o prelo cilíndrico de Koenig obtendo uma tiragem de 1.100 exemplares por hora.
- 1816 – Koenig e Bauer desenvolvem o processo de impressão simultânea na frente e verso da folha de papel.
- 1818 – Lorrileux desenvolve a tinta apropriada para a impressão rápida de jornais.
- 1822 – Niepce inventa a fotogravura.
- 1829 – Genoux inventa em Lyon as primeiras matrizes permitindo a estereotipia.
- 1833 – Nascimento nos Estados Unidos da Penny Press, com o *New York Sun*.
- 1835 – Fundação do *Herald* em Nova York. Criação da agência noticiosa Havas em Paris.
- 1836 – Fundação de *La Presse* de Emile de Girardin e do *Le Siècle* de Dutacq.
- 1841 – Fundação do *New York Tribune*, de Horace Greeley.
- 1843 – Publicação em França da primeira revista ilustrada: *L'Illustration*.
- 1845 – Worms regista a patente do sistema da imprensa rotativa.
- 1846 – O norte-americano R. Hoe desenvolve a imprensa rotativa.
- 1847 – Marinoni desenvolve para o *La Presse* de Emile de Girardin o primeiro prelo mecânico.

Fonte: Cruz, 2002: 92

Figura 2: Cronologia da imprensa periódica de 1849 a 1976

Cronologia da imprensa periódica (cont.)	
1849	– Fundação da Wolff, em Berlim.
1851	– Criação da Reuter, em Londres. Fundação do <i>New York Times</i> .
1855	– Fundação do <i>Daily Telegraph</i> , primeiro diário britânico da imprensa popular de grande tiragem.
1863	– Início da imprensa popular francesa. Publicação do <i>Petit Journal</i> (a cinco cêntimos), fundado por Moïse Millaud.
1865	– Publicação em Portugal do <i>Diário de Notícias</i> , fundado por Eduardo Coelho. Exemplo português da imprensa popular de grande tiragem.
1866	– Marinoni constrói em França a primeira máquina tipográfica para a impressão de jornais.
1869	– Walter, director do Times instala a primeira rotativa utilizando matrizes que permitem a impressão simultânea dos dois lados do papel.
1872	– Claude Gillot inventa em Paris a fotogravura, a produção dos primeiros negativos em relevo obtidos a partir da acção da luz através de uma película transparente. – O austríaco Karl Klietsch inventa a heliogravura.
1880	– Voisin desenvolve um sistema de impressão sobre metal.
1881	– Ives em Nova Iorque e Meisenbach em Munique inventam a fotogravura simultaneamente, embora não trabalhassem em conjunto. Obtêm assim as primeiros negativos em relevo a partir de fotografias.
1885	– Ottmar Mergenthaler constrói nos EUA a primeira compositora mecânica, o <i>linotype</i> dando assim origem à linotipia.
1887	– Edição europeia do <i>New York Herald Tribune</i> .
1889	– Publicação do <i>Wall Street Journal</i> em Nova Iorque.
1892	– Fundação da Associated Press, a partir dum acordo estabelecido entre os principais jornais de Nova Iorque.
1894	– Invenção em Londres da rotogravura.
1895	– Aparecimento do yellow journalism, período caracterizado pelos primeiros jornais norte-americanos de baixo preço (1 cêntimo) em Nova Iorque: o <i>New York Journal</i> de W. Hearst e o <i>New York World</i> , de Pulitzer.
1896	– Tolbert Lanson desenvolve o <i>monotype</i> permitindo acelerar a composição dos textos para 9.000 caracteres por hora. – Aparecimento da imprensa popular britânica: o <i>Daily Mail</i> .
1904	– Ira Rubbel inventa nos EUA o <i>offset</i> a partir da litografia e da impressão sobre folhas de zinco.
1907	– Eugène Belin desenvolve o belinógrafo permitindo a transmissão de fotografias.
1911	– Hermann constrói em Plauen no Saxe a primeira rotativa <i>offset</i> imprimindo simultaneamente dos dois lados da folha de papel.
1923	– Fundação a 3 de Março da <i>Time</i> , a primeira revista semanal de informação geral do mundo.
1924	– AT&T abre um serviço de transmissão de imagens por <i>fac-simile</i> .
1928	– Morey desenvolve em Rochester o primeiro teletipo, transmissor de textos à distância por banda perfurada.
1932	– Utilização do teletipo pelas cadeias de jornais nos EUA.
1945-1946	– Invenção da primeira imprensa <i>offset</i> de bobines policromas permitindo a impressão a cores simultaneamente nos dois lados das folhas de papel.
1946	– Instalação em Washington da primeira fotocopiadora fotográfica <i>fotosetter</i> .
1947	– Nascimento do <i>Die Woche</i> , precursor do <i>Der Spiegel</i> , protótipo europeu de revistas de grande informação, concebida a partir do modelo da <i>Time</i> norte-americana.
1954	– Invenção em França da fotocompositora utilizando papel fotográfico.
1958	– Fundação da U.P.I. – United Press International, a quinta grande agência noticiosa internacional.
1960	– Balfour e os seus colaboradores apresentam em Paris o primeiro tratamento de textos por computador.
1976	– Primeira fotocompositora laser construída pela sociedade Monotype.

Fonte: Cruz, 2002: 93

Figura 3: Cronologia da imprensa periódica depois do 25 de Abril

Cronologia da imprensa periódica depois do 25 de Abril

- 1974 - Abolição da censura e das comissões de exame prévio. As suas competências são atribuídas a uma comissão dependente da Junta de Salvação Nacional.
- 1975 - Lei de imprensa, em vigor a partir de 13/03/75.
 - Dec. Lei 172-A/75 de 14/03/75, da estatização dos bancos e seguros. Só o *República* e o *Primeiro de Janeiro*, permanecem privados. Criação da ANOP.
 - Criação do Conselho de Imprensa.
- 1975 - Criação das seguintes publicações:
 - *O Jornal Novo*, de Artur Portela, financiado pela CIP (Confederação da Indústria Portuguesa). Extinto em 1979;
 - *A Luta*, de Raúl Rego, anti-gonçalvista. Encerra em 1979;
 - *O Tempo*, de Nuno Rocha, semanário liberal conservador. Encerra em 1990;
 - *O Jornal*, de Joaquim Letria e Carlos Vasconcelos. Gravita em torno da IS - Intervenção Socialista. Encerrado em 1992;
 - *O Dia*, diário, conservador, de Vitorino Nemésio. Encerrado em 1993;
- 1976 - Publicam-se os seguintes novos títulos:
 - *O País*, conservador, de José Vasconcelos. Encerrado em 1990;
 - *O Diário*, diário de influência comunista, de Miguel Urbano Rodrigues. Fecha as portas em 1990;
 - *O Diabo*, semanário conservador, de Vera Lagoa;
 - *O Sol*, semanário, igualmente dirigido por Vera Lagoa;
 - *A Rua*, de Manuel Múrias.
 - *Opção*, de Artur Portela Filho.
 - Revista de sociedade Nova Gente.
- 1977 - Cessam *O Século*, *O Jornal do Comércio* e *Vida Mundial*. *O Século* virá a reaparecer em 1986, desaparecendo definitivamente em 1989.
- 1978 - Aparecimento da revista *Maria*.
- 1979 - Surgem os seguintes títulos:
 - *O Correio da Manhã*;
 - *TV Guia*;
 - *A Tarde*, em substituição do *Jornal Novo*.
- 1980 - Aparecimento do *Tal & Qual*.
- 1982 - Criação da agência noticiosa Notícias Portugal, fundada com a ANOP em 07/83.
- 1983 - Aparecimento de *O Semanário*, de Vitor Cunha Rego.
- 1986 - Início do funcionamento da nova agência noticiosa - LUSA.
- 1986 - Relançamento de *O Século* financiado pelo grupo Espírito Santo e dirigido por Nogueira Pinto.
- 1987 - Extinção da ANOP.
 - Início do *Semanário Económico* e da revista de televisão *TV 7 Dias*.
- 1988 - Aparecimento de *O Independente*, semanário.
 - Criação das revistas orientadas para o público feminino: *Elle*, *Marie Claire* e *Máxima*.
- 1989 - Desaparecimento de *O Século*, fundado em 1881. - Aparecem os seguintes títulos:
 - Revistas *Mulher Moderna*;
 - *Jornal Diário Económico*;
 - Revista *Exame*;
- 1990 - *Público*, diário de grande informação.
 - Desaparecimento do *Diário de Lisboa*, fundado em 1921, do *Diário* e do *Tempo*
 - Aparecimento da *Guia*.
- 1991 - Último número do *Diário Popular*., fundado em 1942.
 - Surgem as seguintes novas revistas:
 - *País & Filhos*;
 - *Cosmo*;
 - *Talor*;
- 1992 - Desaparecimento de *O Jornal*.
 - Aparecimento da *Fortuna* e *Fortunas & Negócios*.
- 1993 - Desaparecimento de *O Dia*. Surge em seu lugar uma nova publicação, *Dia*.
- 1994 - *O Jogo* passa a ser publicado diariamente.
 - Aparecimento da *Executive Digest*.
- 1993 - Aparecimento da revista *Visão*.
- 1995 - *A Bola* e *O Record* passam a ser publicados diariamente.
 - Aparecimento da revista de sociedade *Caras*.
- 1997 - Aparecimento da revista de sociedade *VIP*.
- 1998 - Aparecimento do diário *24 Horas*.
- 1999 - Aparecimento do jornal *Euronotícias* e da revista *Focus*.
- 2001 - Aparecimento da edição portuguesa da *National Geographic* e da revista *Maxim*.

Fonte: Cruz, 2002: 170

Anexo 2: Exemplo de benefícios imediatos na fidelização do consumidor a um Jornal
Figura 1: Campanha de Assinatura digital anual do jornal Público.

**EM SETEMBRO, FAÇA A ASSINATURA
DIGITAL ANUAL, E RECEBA DUAS NOITES
PARA DUAS PESSOAS NO
ALENTEJO MARMORIS HOTEL & SPA
EM VILA VIÇOSA.**

★★★★★

Ao aderir à assinatura digital do Público, para além de ter acesso a todos os conteúdos do Público todos os dias da semana, ainda ganha um fim-de-semana para duas pessoas, num hotel 5 estrelas, único no mundo, o Alentejo Marmoris Hotel & SPA, em Vila Viçosa.

Esta campanha, com o apoio da GeoStar, é válida para novas subscrições e renovações de assinatura para a modalidade digital anual.

Oferta limitada ao stock existente.
Não acumulável com outras promoções.

Assine já >

Anexo 3: Website do Jornal i
Figura 1: iOnline, a Maio de 2009.



Figura 2: Layout dos artigos do iOnline, em 2009.

The screenshot displays the iOnline website interface from 2009. At the top, the site's branding includes 'iinformação' and the date '14Jan2010'. Navigation links for 'iLogin', Facebook, and Twitter are present. A search bar is located in the top right corner. Below the header, there are sections for 'Procurar no Portugal', 'Especial Portugal', and 'Mais em Portugal'. The main article is titled 'Universidade Évora atribui Honoris Causa aos actores Eunice Muñoz e Ruy de Carvalho', published on June 23, 2009. The article text discusses the awarding of an Honoris Causa to the actors and the ceremony details. A sidebar on the right contains 'Serviços' (Widgets, Tempo, IMóvel, facebook, twitter), a 'Blog about this article' section, and a promotional banner for 'ESCÂNDALOS QUE MARCARAM PORTUGAL' with a '30' badge. The bottom of the article shows a partial comment starting with 'a' / a'.

iinformação
14Jan2010
Quinta
A minha cidade

iLogin [Registe-se] Login no Facebook
Login no Twitter

Hoje. **Portugal.** Mundo. Dinheiro. Desporto. Boa Vida. ITv. IRepórter. iBlogues.

Procurar no Portugal
procurar

Especial Portugal
Especial gripe.

Mais em Portugal
Os nossos jornais regionais.

Universidade Évora atribui Honoris Causa aos actores Eunice Muñoz e Ruy de Carvalho

Publicado em 23 de Junho de 2009

Opções

Votar: ★★★★★
Rating: 0.0 (0 votos)

Enviar
Imprimir
Comentar
Recomendar
Partilhar

Os actores Eunice Muñoz e Ruy de Carvalho vão receber a 03 de Julho o grau de Doutor Honoris Causa pela Universidade de Évora, revelou hoje à agência Lusa o reitor da academia alentejana.

Eunice Muñoz e Ruy de Carvalho “tiveram um papel extraordinário, que, para além de serem bons actores, democratizaram a cultura mundial, dando-nos a conhecer autores de todo o mundo”, afirmou Jorge Araújo.

A cerimónia está marcada para as 11:00 de 03 de Julho, na sala de actos do Colégio Espírito Santo da Universidade de Évora, estando o discurso laudatório a cargo do antigo ministro da Educação, Eduardo Marçal Grilo.

a' / a' "Homenageamos sempre personalidades que se distinguem na defesa dos

Serviços
Widgets Tempo IMóvel facebook twitter

Blog about this article
If you comment and link to this article in your blog, your post will be linked from here.
Ping your blog at Twingly for us to find it.

30 ESCÂNDALOS QUE MARCARAM PORTUGAL

Figura 3: Homepage do iOnline em 2014

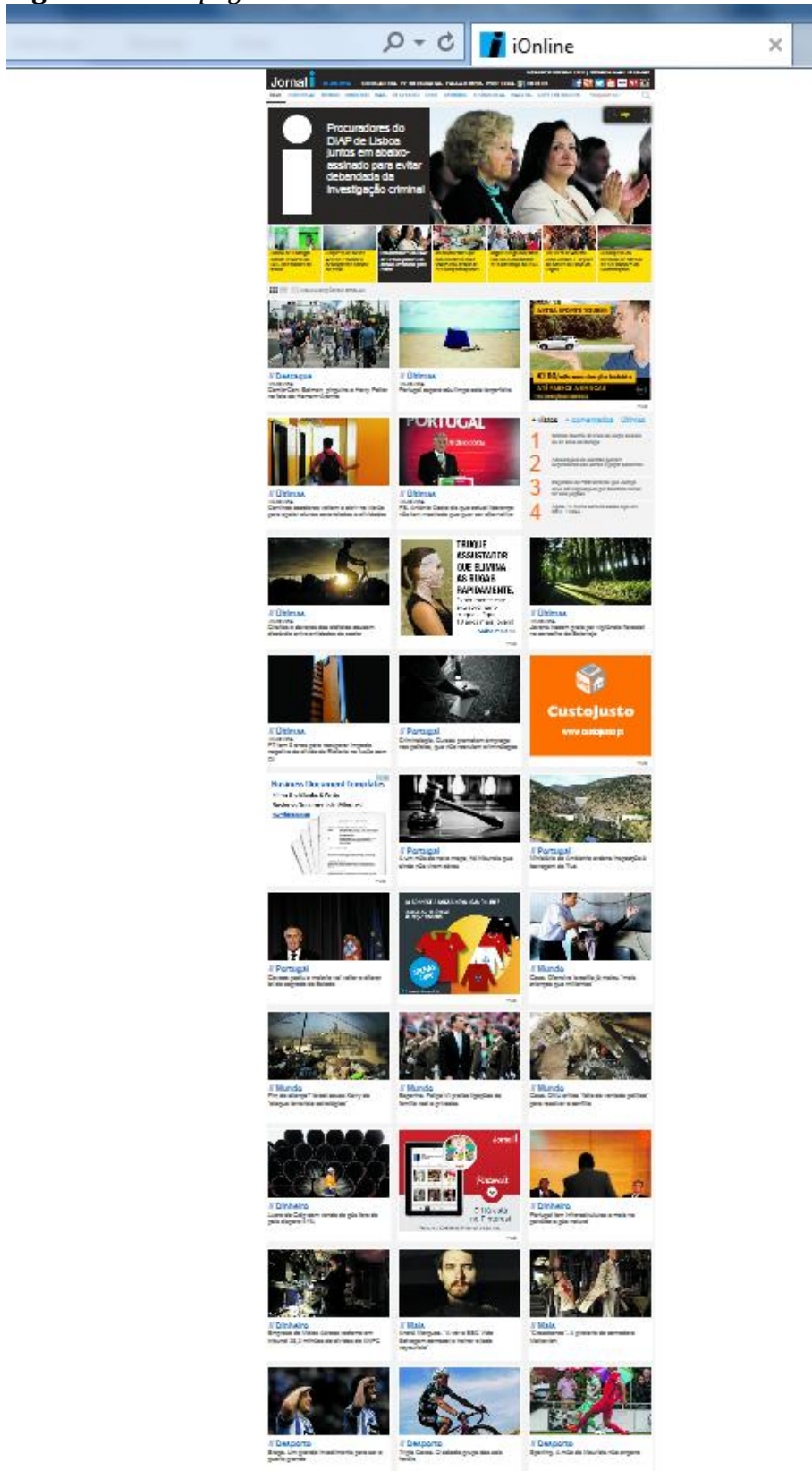


Figura 4: Layout dos artigos do iOnline em 2014

Jornal **i** 29 Jul 2014 FOTOGALERIA TV INFOGRÁFICAS PASSATEMPOS VIDU LOJA OLIBERKI

SUBSCRIBER NEWSLETTER | INICIAR SESSÃO | REGISTAR

HOJE PORTUGAL MUNDO URBEMO MAIS DESPORTO SUPP RUNNING TECNOLOGIA VIAGENS SUPLEMENTO LIV Pesquisar no i

Pinterest O i já está no Pinterest! Procure o iOnline no Pinterest e siga-nos.

// Portugal

Medicamentos que não mostrem mais-valias vão deixar de ser comparticipados



Por Maria P. Mau publicado em 29 Jul 2014 - 08:00

Share Like +1 Tweet LinkedIn Share 1

Informed apresentou ontem o Sistema Nacional de Avaliação de Tecnologias de Saúde. Ministro fala de "reforma estrutural"

Os medicamentos e dispositivos médicos que não mostrem mais-valias na sua utilização no Serviço Nacional de Saúde vão poder ser descomparticipados após reavaliação. O procedimento vai passar a ser obrigatório para todos os produtos. O Informed apresentou ontem o Sistema Nacional de Avaliação de Tecnologias de Saúde (SINATS), a primeira grande mudança em 15 anos na forma como o Estado decide que tecnologias de saúde financia.

Além de haver mudanças na forma como são avaliadas antes de se decidir a sua comparticipação, todas as tecnologias vão passar a ser reavaliadas em comparação com alternativas tendo por base não só a informação fornecida pelas empresas mas, pela primeira vez, dados sobre os efeitos nos doentes. Até aqui, os medicamentos só eram descomparticipados quando as empresas deixavam de mostrar interesse em vendê-los e os dispositivos não tinham avaliação de custo-efetividade antes de inclusão no SNS, bastando estar licenciados para serem usados.

João Martins, responsável pelo processo no Informed, adiantou ao *i* que entre a informação que vai passar a ser ponderada vão estar avaliações sobre a qualidade de vida dos doentes tratados no SNS, por exemplo o impacto de um tratamento na sua capacidade para trabalhar. O especialista adianta que, passando a basear-se em informação de contexto real, estarão menos dependentes de dados fornecidos pelas farmacêuticas e ensaios clínicos, onde os doentes são selecionados para serem tratados.

Na apresentação, Paulo Macedo sublinhou a necessidade de, através do novo sistema, separar inovação de novidade. O ministro considerou o SINATS uma "reforma estrutural" com vista à sustentabilidade e uso eficiente e equitativo dos recursos: "teremos financiar resultados mais do que expectativas".

Descartando uma mera intenção de poupança, João Martins sublinhou que se trata de criar mecanismos que permitam encontrar o desperdício e conseguir, menorando-o, financiar inovação. Para já o Informed abriu um período de escutelação para que peritos, indústria e sociedade civil possam contribuir para a definição dos regulamentos nos quais vão assentar as avaliações. João Martins adianta que, em Portugal, optou-se por não seguir um modelo como o inglês, em que é definido um preço máximo por génios de vida associados às tecnologias. Haverá ainda assim novas ferramentas, entre elas tornar obrigatório para produtos que cheguem ao mercado com resultados que mostrem "incerteza" um mecanismo de partilha de risco em que o Estado só paga os tratamentos que funcionem. Outra novidade serão períodos de uso monitorizado para avaliar o efeito.

O sistema entra em vigor em 2015. Em matéria de reavaliações, o Informed prevê começar por áreas onde já existem registos nacionais com dados de doentes tratados no SNS, como oncologia e VIH. A cada ano, em função de evolução do mercado e também dos gastos do SNS, serão decididas as prioridades de reavaliação. Em causa está um universo de 16 mil medicamentos e 600 mil dispositivos.

Inovação considerada necessária vai passar a ter via verde na avaliação

Peritos com dúvidas sobre independência e meios do regulador

Portugal é dos países europeus onde o acesso à inovação é mais demorado. O presidente do Informed, Eurico Castro Alves, admitiu ontem que, com as exigências do novo sistema, há o risco de a situação agravar, mas prometeu trabalhar "eficazmente" para que o efeito seja o oposto, assegurando que o sistema prevê mudanças nesse sentido.

Uma novidade é que inovações que se considerem necessárias terão prioridade na avaliação, revelou João Martins, que coordena os trabalhos no regulador. A ideia é definir por área clínica o tipo de resultados que se emocionam com novas tecnologias e caso uma empresa apresente um produto nessas circunstâncias seguirá uma "via verde" em vez de aguardar a sua vez na fila de novidades para serem avaliadas. A expectativa é que passe a ser possível cumprir os prazos na lei, de 90 dias, disse João Martins.

Se os elogios ao pontapé de saída do sistema foram unânimes, a apresentação ficou marcada por repêros também consensuais. Um dos mais comuns foram as dúvidas sobre se o Informed tem meios para as novas tarefas, tendo o presidente explicitado que não haverá contratações. "Não é possível com os recursos actuais montar o sistema e torná-lo eficaz em dois anos", avisa Aracde de Silva, ex-diligente do Informed.

Outra preocupação prende-se com a "independência" do sistema. Carlos Gouveia, especialista do ISEG, sublinhou a necessidade de separar avaliação de decisão sobre

ASTRA SPORTS TOURER



€180/mês manutenção incluída
ATÉ PARECE A BRINCAR.

num instante tudo muda

Aprenda a Comprar Ações

orejitrade-bolsa.com/vantagens

Aprenda no Simulador Real Gratuito. Comece Grátis em Apenas 2 Minutos!

EXTINTORES

global-seguranca.com

Serviço Certificado 25 anos na Venda, Mont e Manutenção

JÁ CONHECE A NOVA NOVA LOJA ONLINE?

OS MELHORES PRESENTES PARA TODAS AS OCASIÕES

DESDE 7,50€

Figura 5: Inclusão de multimédia nos artigos do *iOnline* – imagens – em 2014

Jornal | 26 Jul 2014 | FOTOGALERIA TV INFOGRIHAS PASSATEMPOS TVDU LOJA | DUBLINI | SUBSCREVER NEWSLETTER | INICIAR SESSÃO | REGISTAR

HOJE PORTUGAL MUNDO URBEMO MAIS DESPORTO SUAR MUNDING TECNOLOGIA VIAGENS SUPLEMENTO LIV | Partilhar no |

O i já está no Pinterest!
Procure o iOnline no Pinterest e siga-nos.

// Viagens

Os 5 melhores destinos para ir sozinho – ou sozinha

Por Jornal | publicado em 25 Jul 2014 - 17:37



[Share](#) [Like](#) [+1](#) [Tweet](#) [Share](#)

Dizem que o ser-humano é um animal social mas aqui entre nós, todos nós aproveitamos de algum tempo sozinho e de vez em quando. Quer seja porque acabou recentemente uma relação ou porque sente que precisa de uma aventura ao estilo de "Eat, Pray e Love", nada como viajar sozinho para acender as ideias e começar de novo. Siga o guia proposto pelo i e momondo e vá até aos melhores destinos do mundo para viajar sem mais ninguém e desafie os seus limites.

Paris, França
Pode ser contida como a cidade do amor mas não se deixe intimidar pois Paris não é apenas para casais. Na boémia capital, a vida acontece a um ritmo diferente e nada pode ser mais habitual que almoçar ou jantar sozinho ou mesmo petiscar no bistro local – com um copo de vinho, claro está. Acrescente-lhe a enorme quantidade de galerias e museus disponíveis e certamente que não ficará sem programa.



Paris © Sergey Borisov/Stock/Thinkstock

Dublin, Irlanda
Os irlandeses são famosos pela sua hospitalidade e, como dizia Molly Malone, tem raparigas muito giras – e rapazes. Be isto não lhe parece razão suficiente para uma visita, a cidade está repleta de antigos pubs, monumentos históricos e é ainda património da Unesco, o que lhe dá um toque extra de classe bem como uns bons passeios. Vale uma visita, ou duas.



Dublin © Ittleny/Stock/Thinkstock

Cayo Ambergris, Belize
Um dos destinos mais cobigados do momento, Cayo Ambergris, na costa do Belize, não fica longe do que muitos consideram um paraíso. Com bares para todos os gostos, praias de areia dourada e ruínas Mayas, dificilmente encontrará alguma razão de queixar. Para além disso, a floresta tropical é ideal para os mais exploradores e



ASTRA SPORTS TOURER

€180/mês manutenção incluída
ATÉ PARECE A BRINCAR.



num instante tudo muda

TV + Net + Voz - 19,99€

[cabovisao.pt](#)

Exclusivo Online. Cabovisão sem Fidelização.



Custojusto

[www.custojusto.pt](#)

JÁ CONHECE A NOSSA NOVA LOJA ONLINE?

CAMISOLAS HISTÓRICAS SELEÇÃO NACIONAL

APENAS 7,90€

Figura 6: Inclusão de multimédia nos artigos do iOnline – vídeos – em 2014

The screenshot shows a news article on the iOnline website. At the top, there is a navigation bar with the date '24 Jul 2014' and various menu items like 'FOTOGALERIA', 'TV', 'INFOGRAFIAS', 'PASSATEMPOS', 'IYOU', 'LOJA', and 'DILBERT'. Below this is a secondary navigation bar with categories like 'HOJE', 'PORTUGAL', 'MUNDO', 'DINHEIRO', 'MAIS', 'DESPORTO', 'SURF', 'RUNNING', 'TECNOLOGIA', 'VIAGENS', and 'SUPLEMENTO LIV'. A red banner for Pinterest is visible, with the text 'O i já está no Pinterest!' and 'Procure o iOnline no Pinterest e siga-nos.' Below the banner, the article title is '"Cinquenta Sombras de Grey". Veja o primeiro trailer do filme'. The main image shows a hand holding a book. Below the image, there is a social media sharing section with buttons for Facebook, LinkedIn, Twitter, and others. The article text describes the movie, based on the book by E. L. James, and mentions that the first trailer is available. A video player is embedded in the article, showing the title 'Fifty Shades Of Grey - Trailer' and the text 'FIFTY SHADES OF GREY EXCLUSIVE TRAILER'. The video player shows a play button and a progress bar at 0:00 / 2:34. To the right of the article, there are several advertisements, including one for 'ASTRA SPORTS TOURER' with a price of '€180/mês manutenção incluída' and another for 'num instante tudo muda'.

Figura 7: Inclusão de multimédia nos artigos do iOnline – widgets das redes sociais



PROMOÇÃO: Pack Jogos Wii. Participe e vença dois jogos: Disney Princesas: My Fairytale Adventure e Samurai Warriors 3!

Ligue 760 30 23 15* e ganhe os dois jogos de uma só vez!

Em **Disney Princesas**, Ariel, Bela, Cinderela, Rapunzel e Tiana precisam da sua ajuda para livrar os Reinos Mágicos de uma invasão de travessos diabinhos. Pegue na sua varinha mágica e viaje até aos mundos encantados das Princesas num jogo de aventura para todas as idades que promove os valores da amizade e da entreatajuda na consola Wii.

Samurai Warriors 3 para a Wii inspira-se na história medieval japonesa para lhe oferecer um frenético jogo de ação com personagens memoráveis, um intrincado sistema de combate e desafios tácticos e estratégicos que tornam cada batalha numa dura prova de perícia e resistência.

* De 35 em 35 chamadas oferecemos os dois jogos: Disney Princesas: My Fairytale Adventure e Samurai Warriors 3, para a Wii. As embalagens dos produtos apresentadas são meramente ilustrativas. Custo de chamada 0,60€ + IVA. Ao participar aceita as condições do regulamento disponível [aqui](#). Para esclarecimentos contacte passatempos@online.pt.

Já é seguidor do iPassatempos no Facebook? Seja nosso fã e fique atento a todas as nossas novidades!

Find us on Facebook



ipassatempos



6,178 people like ipassatempos.



Facebook social plugin

TAGS [passatempo](#) [wii](#) [disney princesas](#) [samurai warriors](#) [promoção](#)

Anexo 4: Ranking netScope de tráfego Web



Ranking netScope de tráfego web
Junho 2014
Medição auditada de entidades web

Marktest

Tabela de Grupos					
Editor/Grupo	Visitas	Rank	Page Views	Rank	PVs/Visita
Sapo	66 215 997	1	394 338 315	1	6,0
Cofina	42 069 600	2	214 596 786	2	5,1
Controlinveste Conteúdos	31 164 791	3	108 127 095	4	3,5
Media Capital	23 118 576	4	118 570 210	3	5,1
RTP	8 065 846	5	22 858 068	5	2,8
Impala	2 168 980	6	11 663 401	6	5,4
Motorpress Lisboa	1 962 858	7	5 796 322	7	3,0

Análise de tráfego auditado, por Editores/Grupos que aderem à sua publicação

Tabela de Entidades					
Entidade	Visitas	Rank	Page Views	Rank	PVs/Visita
A Bola	41 426 136	1	297 430 821	1	7,2
Sapo (Home Page e Serviços) *	38 474 702	2	248 654 500	2	6,5
Record	23 150 303	3	132 970 758	3	5,7
Correio da Manhã	12 908 340	4	60 345 613	4	4,7
Público	11 627 540	5	40 952 032	5	3,5
O Jogo	10 120 966	6	36 492 366	6	3,6
Jornal de Notícias	8 457 917	7	31 847 025	8	3,8
Diário de Notícias	8 139 471	8	22 329 985	15	2,7
RTP	8 065 846	9	22 858 068	13	2,8
TVI	7 495 994	10	22 563 597	14	3,0
Mais Futebol	6 834 200	11	21 636 203	16	3,2
Expresso	5 526 450	12	18 815 160	18	3,4
Tá Bonito	5 384 840	13	9 699 749	25	1,8
Sapo Desporto	4 863 442	14	21 214 660	17	4,4
Jornal de Negócios	4 558 155	15	11 188 852	22	2,5
Sapo Notícias	4 348 353	16	32 686 018	7	7,5
Notícias ao Minuto	3 972 314	17	16 036 547	20	4,0
IOL (Home Page e Serviços) **	3 926 564	18	24 275 872	11	6,2
SIC	3 221 066	19	31 127 942	9	9,7
Económico	2 755 439	20	10 409 316	23	3,8
Sapo Tecnologia	2 691 635	21	8 890 001	28	3,3
Rádio Renascença	2 604 300	22	8 311 980	31	3,2
Diário Digital	2 044 416	23	3 637 885	45	1,8
iOnline	1 877 494	24	4 414 319	40	2,4

Sapo Astrologia	1 777 866	25	13 865 164	21	7,8
Caras	1 609 909	26	18 308 507	19	11,4
Rádio Comercial	1 548 358	27	24 962 446	10	16,1
TSF	1 545 055	28	7 203 896	33	4,7
Visão	1 537 226	29	8 581 751	29	5,6
Lux	1 459 872	30	8 971 726	27	6,1
De Mãe para Mãe	1 390 638	31	3 396 791	49	2,4
Nova Gente	1 248 023	32	6 843 942	34	5,5
Autohoje	1 243 416	33	4 431 273	39	3,6
Dinheiro Vivo	1 200 697	34	3 501 073	46	2,9
dnoticias.pt (Madeira)	1 061 957	35	3 426 799	47	3,2
RFM	1 002 278	36	23 760 711	12	23,7
Sapo Fama	969 992	37	8 440 975	30	8,7
Sapo Saúde	956 528	38	1 830 366	59	1,9
Casa Sapo	938 057	39	10 108 910	24	10,8
Sapo Mulher	933 718	40	9 639 699	26	10,3
Sapo Jogos ***	924 516	41	3 147 131	52	3,4
VIP	920 957	42	4 819 459	38	5,2
Auto Sapo	888 430	43	7 606 528	32	8,6
Spotmais	887 232	44	2 996 263	53	3,4
Activa	874 623	45	5 681 522	36	6,5
Blitz	840 756	46	4 150 083	43	4,9
Citador	820 307	47	2 713 676	56	3,3
Relvado	681 302	48	3 409 070	48	5,0
Sábado	663 593	49	5 040 951	37	7,6
Autosport	639 858	50	2 543 713	57	4,0
Sapo Sabores	625 638	51	1 508 218	62	2,4
Sapo Emprego	492 370	52	3 359 142	50	6,8
Sapo Cinema	486 431	53	1 839 340	58	3,8

Turbo	171 494	71	321 963	78	1,9
Açoriano Oriental	167 736	72	516 519	73	3,1
Cabare do Goucha	160 336	73	362 851	76	2,3
Destak	152 624	74	423 796	74	2,8
M80	135 542	75	4 113 072	44	30,3
Máxima	132 696	76	707 971	70	5,3
Smooth FM	96 179	77	3 181 566	51	33,1
Autoviva	90 304	78	376 373	75	4,2
Motociclismo	87 859	79	182 354	80	2,1
Imagens de Marca	78 927	80	112 540	81	1,4
CafePortugal	55 278	81	78 947	82	1,4
Jessy James	40 084	82	62 360	83	1,6
Super Interessante	38 403	83	54 261	84	1,4
Sport Life	26 911	84	40 992	86	1,5
Motor Clássico	24 426	85	53 816	85	2,2
Rádio Sim	22 753	86	281 090	79	12,4
Automotor	21 015	87	32 650	89	1,6
Semana Informática	18 459	88	31 065	90	1,7
Barrigas e Companhia	17 424	89	32 779	88	1,9
Jornal do Fundão	15 088	90	39 613	87	2,6
XL	12 931	91	23 418	91	1,8
Parlamento Global	2 421	92	9 580	92	4,0

Tráfego nacional + Tráfego internacional - Junho de 2014

© Marktest
Powered by Gemius

Presenças e ausências:

Entrada: Super Interessante.

Saída: Sapo Animais.

Ausências: Clix (Home Page e Blogs) e Cosmos Viagens - por problemas técnicos dos sites. SOL - medição parcial do mês.

Notas:

* Sapo (Home Page e Serviços) integra homepage e serviços de email, pesquisa, blogs, vídeo, tempo, fotos e mapas.

** IOL (Home Page e Serviços) integra homepage e serviços de email.

*** Sapo Jogos: neste mês, os dados não reflectem ainda a totalidade dos sites parceiros.

Anexo 5: Passatempos nas redes sociais

Figura 1: Passatempo desenvolvido para partilha no Instagram



Pack Ericeira Surf & Skate
Sweat Capuz Ericeira Surf Shop
Óculos Sol Von Zipper CLETUS

Sweat Capuz
Ericeira Surf
Shop

És adepto da praia, das ondas, do surf e de qualquer actividade que envolva areia e água salgada?

Então és mesmo tu que nós queremos!

Como participar:

- 1º Torna-te seguidor do **Jornal I** no Instagram – Basta procurar por **ionline_**
- 2º Captura uma imagem que transmita o que significa, para ti: a praia, o surf e as ondas, seja Verão ou Inverno! **Não há regras, apenas tens de ser criativo.**
- 3º Partilha a tua fotografia no Instagram, **EM MODO PÚBLICO**, com uma legenda que inclua: **#ipassatemposurf** e **@ionline_**
- 4º Pede a todos os teus amigos para gostarem da tua fotografia até dia **13 de Janeiro**.

Óculos Sol Von Zipper CLETUS

siga-nos através do @ionline_

ipassatempos
30 December 2013

Já participaram? Têm até dia 13 de Janeiro para ganhar este pack!

Tag photo Add location Edit

Like · Comment · Share

Inês Santos and Pedro Almeida like this.

Write a comment...

Figura 2: Passatempos desenvolvidos para partilha e comentário no *Facebook*

1º Livro |
O Vizinho Misterioso

PASSATEMPO MÊS DO LIVRO

Disponível nas livrarias a partir de 15 de Abril.

Jornal **i** PARCEIRO: **dabel**

ipassatemp
Posted by Stefany Casanova (1)
5 April

PASSATEMPO MÊS DO LIVRO | "O Vizinho Misterioso"

O 1º passatempo está aqui! Para participar basta ser fã da página e comentar neste post com uma frase que inclua as palavras "Passatemp" e "Mês do Livro". Segunda-feira, dia 7 de Abril, às 12h, iremos sortear aleatoriamente 3 comentários vencedores.

Boa sorte!

Tag photo Add location Edit

Unlike · Comment · Share

ipassatemp, Vasco Amaral, Roberta Frontini, Fátima Martinho and 15 others like this.

3 shares

ipassatemp Muitos parabéns aos vencedores: Fátima Martinho, Marisa Cristóvão e Paulo Santos!

Fiquem atentos, todos os sábados, até final de Abril, teremos mais passatempos do Mês do Livro!

Like · Reply · 7 April at 12:47

Fátima Martinho Com o **ipassatemp** a patrocinar o passatempo mês do livro, os leitores ficarão a ganhar.

Unlike · Reply · 1 · 6 April at 14:10

ipassatemp Muitos parabéns Fátima Martinho! Venceu o nosso passatempo do Mês do Livro! Envie-nos um email para passatemp@ionline.pt para saber como

Write a comment...

ipassatemp
Posted by Stefany Casanova (1)
29 May

PASSATEMPO FLASH | Especial Criança

Achavam que o passatempo flash era apenas a cada 100 novos seguidores? Enganam-se! Criamos um novo especialmente para as crianças dentro de cada um de nós!

O vencedor deste passatempo irá ganhar 3 DVDs: John Carter + Sammy 2 + Brave: Indomável!

See More

Tag photo Add location Edit

Like · Comment · Share

Sandra Pinto, Maria De Lurdes Martins, Luz Silva and 117 others like this.

57 shares

ipassatemp Muitos parabéns Katia Graf! Venceu o nosso passatempo! Envie-nos um email para passatemp@ionline.pt para saber como receber o seu prémio.

Obrigada... See More

Like · Reply · 3 · Commented on by Stefany Casanova (1) · 2 June at 15:59

Luzianne Gonçalves Silva quem ganhou?

Unlike · Reply · 1 · 4 June at 17:48

ipassatemp replied · 2 Replies

Katia Graf Ser hospedeira para poder viajar muito 😊

Write a comment...

Anexo 6: Nova Imagem do iPassatempos





NÃO PERCA COM O
Jornal i

FEBRE DO MUNDIAL

**APENAS
1,99€**

**25 JUNHO
CORNETA
DE PORTUGAL
TODOS OS SÁBADOS**

JUNTE-SE AO JORNAL i E APOIE A SELECÇÃO NACIONAL

FEBRE DO MUNDIAL: SELECÇÃO DE 5 PRODUTOS RELATIVOS À SELECÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL. CADA PRODUTO 1,99€, À EXCEÇÃO DA PULSEIRA CUJO PREÇO É 0,99€. DE 31 DE MAIO A 28 DE JUNHO DE 2014.

Colecção Gestão & Liderança

Jornal **i** LeYa

**Apenas 4,90€
cada livro**

17 de Novembro



**The Mind Gym –
Dá-Me Tempo**

24 de Novembro



Do verde ao ouro

1 de Dezembro



**Leonardo Da Vinci –
O Código da Liderança**

8 de Dezembro



Common Wealth

15 de Dezembro



**Magia - Estratégias de
Liderança na Disney**

22 de Dezembro



**Como Vencer num Mundo
de Homens**

29 de Dezembro



**Os Melhores Investimentos
do Mundo em Tempos
de Crise**

5 de Janeiro



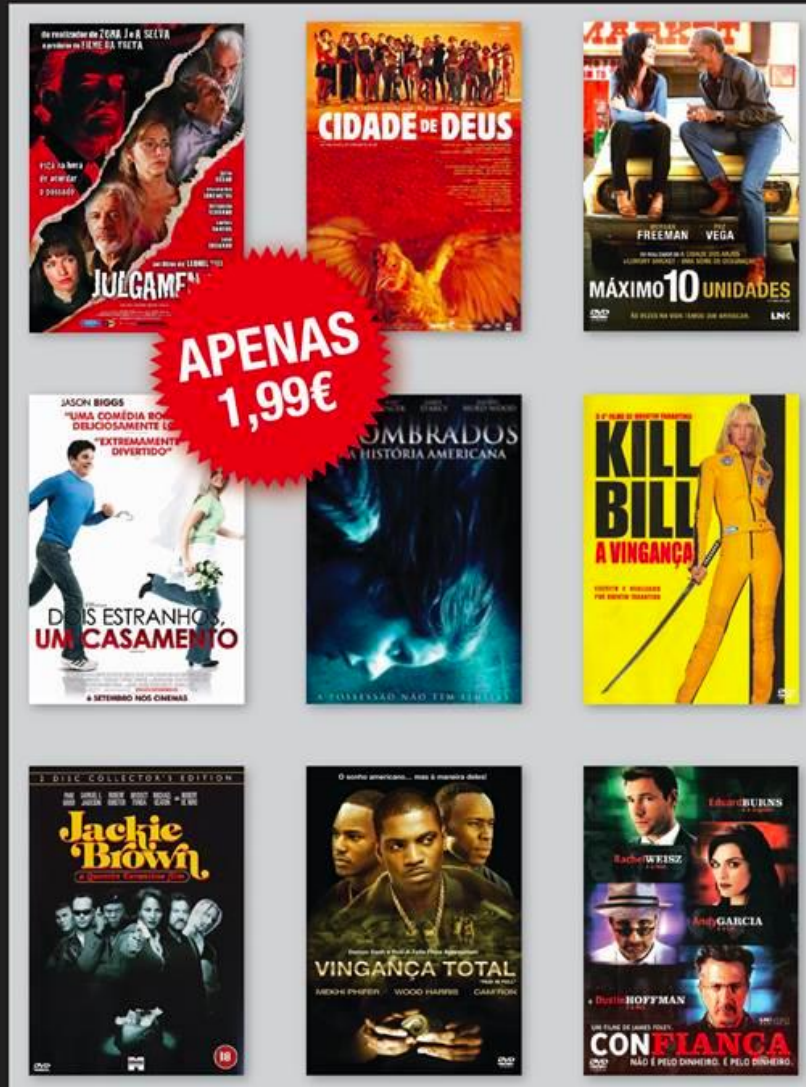
Wanted

Colecção de Gestão & Liderança. Edição de Novembro 2012. ISBN 978-972-70-0000-0. De 17 de Novembro de 2012 até 4 de Janeiro de 2013.

**Todos os Sábados
com o seu Jornal**



PRÓXIMA QUARTA-FEIRA - 30 ABRIL



Julgamento, Cidade de Deus, Máximo 10 Unidades, Dois Estranhos Um Casamento, Assombrados, Kill Bill: A Vingança – Vol. 1, Jackie Brown, Vingança Total e Confiança. Esta quarta-feira, o i dá-lhe a oportunidade de adquirir todos estes filmes por apenas 1,99€ cada!

O **Jornal i**, em parceria com a **Viseu Virtual**, apresenta-lhe uma selecção de filmes que o vão deixar colado ao ecrã!

Seleção de 13 DVD's. Cada DVD 1,99€, IVA INCLUIDO. De 2 a 30 de Abril de 2014.



GUERRA COLONIAL

16 VOLUMES


25 Abril - 3 Agosto

Apenas

2,99€



VERSO DA HISTÓRIA

Jornal 

NOVAMENTE NAS BANCAS !



Apenas
1,99€

Jornal i

Anexo 8: Guião da entrevista realizada a Leila Santinha, Social Media Manager do Jornal i.

1. No último ano o Jornal i desenvolveu um novo *website*, novas páginas nas redes sociais, aplicações para smartphome e tablet, tal como lançou a nova assinatura digital. Em que medida estas novas ferramentas digitais contribuíram para o sucesso do Jornal i?
2. Qual considera ser o balanço da adaptação do Jornal i ao digital e a todas as ferramentas digitais desenvolvidas?
3. Na sua opinião, qual o impacto do atraso da presença do Jornal i, em relação à concorrência, em ferramentas digitais - como as aplicações para smartphome e tablet, por exemplo?
4. Qual a actual estratégia de marketing digital do Jornal i, e quais os objectivos traçados para 2014?
5. Quais os pontos fortes, e pontos fracos, da presença online do Jornal i, nas suas diversas plataformas?
6. Qual é, na sua opinião, o balanço das potencialidades e atributos do *website* do jornal i, considerando a plataforma e o público a que se destinam?
7. Considera a cobrança no acesso a conteúdos digitais uma possibilidade para o *website* do Jornal i?
8. O que diferencia o público do Jornal, na sua versão em papel, do seu público digital?
- Existe alguma diferenciação nos conteúdos veiculados, na versão papel e na versão digital do Jornal?
9. Embora o Jornal i, na sua versão em papel, se denomine “i” e esteja segmentado em quatro secções – Radar, Zoom, Opinião e Desporto – o mesmo não se verifica no seu *website*, intitulado *iOnline* e com secções como Portugal, Mundo, Dinheiro, Surf, Viagens e Tecnologia. Esta diferenciação é uma vantagem desvantagem ou estratégia de marketing?
10. O Jornal i possui, ainda, áreas exclusivas do seu *website*, como a secção de Tecnologia, Running e Surf. Qual o objectivo na criação destas secções?
11. Recentemente, o jornal i criou duas novas páginas de *Facebook* – iDesporto e iLifestyle – tendo já três páginas na mesma rede – *iOnline*, iRunning e iPassatempos. Qual é o objectivo desta segmentação no *Facebook*?
12. O *Facebook* do Jornal i, após uma subida constante de seguidores, sofreu um período de estagnação. A que se deve?

13. Qual a tendência verificada nas redes sociais, no que concerne aos géneros de conteúdos susceptíveis de gerar mais interesse nos seguidores do Jornal i?

14. Considera que a presença do Jornal i nas redes sociais poderia ser melhorada? Em que medida?

15. O *Twitter* do iDesporto, após um longo período sem actividade, começou a verificar um crescimento gradual e agora já tem mais de 67 mil seguidores. Qual a estratégia por trás da gestão desta página?

- em que medida difere da página de *Twitter* do *iOnline*?

- Em que medida difere das restantes páginas do Jornal i?

16. Quais considera serem os factores essenciais à boa disseminação dos conteúdos do Jornal i, nas redes sociais?

17. Qual a importância que atribui às redes sociais para o sucesso do Jornal i?

18. Quais as vantagens, e desvantagens, destas redes, na no dia-a-dia do Jornal i?

19. Como classifica o aproveitamento do Jornal i das potencialidades da Internet - como interactividade, multimediedade? Em que medida este aproveitamento poderia ser melhorado?

20. Como classifica a cooperação entre o departamento de marketing e o departamento editorial, relativamente aos conteúdos e presença digital do Jornal i?

21. Quais os desafios ao marketing do Jornal i?

Anexo 9: Guião da entrevista realizada a Duarte Vicente, Diretor Comercial, de Marketing e Distribuição do Jornal i.

Papel

1. Na sua versão em papel, o que diferencia o Jornal i da concorrência?
2. Quais os pontos fortes e pontos fracos do Jornal i, na sua versão em papel?
3. Qual o papel do marketing na comunicação e difusão do Jornal i, em papel?
4. Desde a sua criação, o Jornal i tem verificado uma descida gradual de vendas. A que se deve e quais os objectivos traçados para combater esta tendência?
5. Como classifica a cooperação entre o departamento de marketing e o departamento editorial, na gestão do produto na sua versão em papel?
6. Qual a relevância que atribui ao marketing no sucesso, ou não, do Jornal i?
7. O Jornal i desenvolveu, nos últimos três anos, novas formas de financiamento – ações de venda em banca de valor acrescentado, a secção de iPassatempos e a Loja online, por exemplo. Qual o objectivo por trás da sua criação?
8. Na sua opinião, qual a importância da criação de suplementos e edições especiais, distribuídas juntamente com o Jornal i?
 - Qual a estratégia de marketing no desenvolvimento destas edições especiais?
9. O Jornal i desenvolveu uma série de parcerias de média, durante o último ano, com entidades em áreas como o surf, a música e a cultura.
 - Quais as vantagens, para o Jornal i, obtidas com estas parcerias?
 - Quais as vantagens, para o parceiro, obtidas com estas parcerias?

10. Quais considera serem os factores condicionantes do sucesso de um jornal?

11. São as publicações exclusivas do digital uma ameaça ao jornal impresso?

12. Qual a sua visão da indústria da imprensa em Portugal?

- quais as suas expectativas para o futuro da imprensa?

- Quais as suas expectativas para o futuro do marketing de imprensa?

Digital

1. No último ano o Jornal i desenvolveu um novo *website*, novas páginas nas redes sociais, aplicações para *smartphone* e *tablet*, tal como lançou a nova assinatura digital. Em que medida estas novas ferramentas digitais contribuíram para o sucesso do Jornal i?

2. Qual considera ser o balanço da adaptação do Jornal i ao digital e a todas as ferramentas digitais desenvolvidas?

3. Na sua opinião, qual o impacto do atraso da presença do Jornal i, em relação à concorrência, em ferramentas digitais - como as aplicações para *smartphone* e *tablet*, por exemplo?

4. Qual a atual estratégia de marketing digital do Jornal i, e quais os objectivos traçados para 2014?

5. Quais os pontos fortes, e pontos fracos, da presença online do Jornal i, nas suas diversas plataformas?

6. Qual é, na sua opinião, o balanço das potencialidades e atributos do *website* do jornal i, considerando a plataforma e o público a que se destinam?

7. Considera a cobrança no acesso a conteúdos digitais uma possibilidade para o *website* do Jornal i?

8. O que diferencia o público do Jornal, na sua versão em papel, do seu público digital?
- Existe alguma diferenciação nos conteúdos veiculados, na versão papel e na versão digital do Jornal?
9. Embora o Jornal i, na sua versão em papel, se denomine “i” e esteja segmentado em quatro secções – Radar, Zoom, Opinião e Desporto – o mesmo não se verifica no seu *website*, intitulado *iOnline* e com secções como Portugal, Mundo, Dinheiro, Surf, Viagens e Tecnologia. Esta diferenciação é uma vantagem desvantagem ou estratégia de marketing?
10. O Jornal i possui, ainda, áreas exclusivas do seu *website*, como a secção de Tecnologia, Running e Surf. Qual o objectivo na criação destas secções?
11. Recentemente, o jornal i criou duas novas páginas de *Facebook* – iDesporto e iLifestyle – tendo já três páginas na mesma rede – *iOnline*, iRunning e iPassatempos. Qual é o objectivo desta segmentação no *Facebook*?
12. O *Facebook* do Jornal i, após uma subida constante de seguidores, sofreu um período de estagnação. A que se deve?
13. Qual a tendência verificada nas redes sociais, no que concerne aos géneros de conteúdos susceptíveis de gerar mais interesse nos seguidores do Jornal i?
14. Considera que a presença do Jornal i nas redes sociais poderia ser melhorada? Em que medida?
15. O *Twitter* do iDesporto, após um longo período sem atividade, começou a verificar um crescimento gradual e agora já tem mais de 67 mil seguidores. Qual a estratégia por trás da gestão desta página?
- em que medida difere da página de *Twitter* do *iOnline*?
 - Em que medida difere das restantes páginas do Jornal i?

16. Quais considera serem os factores essenciais à boa disseminação dos conteúdos do Jornal i, nas redes sociais?

17. Qual a importância que atribui às redes sociais para o sucesso do Jornal i?

18. Quais as vantagens, e desvantagens, destas redes, na no dia-a-dia do Jornal i?

19. Como classifica o aproveitamento do Jornal i das potencialidades da Internet - como a interatividade, multimediedade? Em que medida este aproveitamento poderia ser melhorado?

20. Como classifica a cooperação entre o departamento de marketing e o departamento editorial, relativamente aos conteúdos e presença digital do Jornal i?

Anexo 10: Website do Semanário SOL

Figura 1: Layout da Homepage do website do Semanário SOL

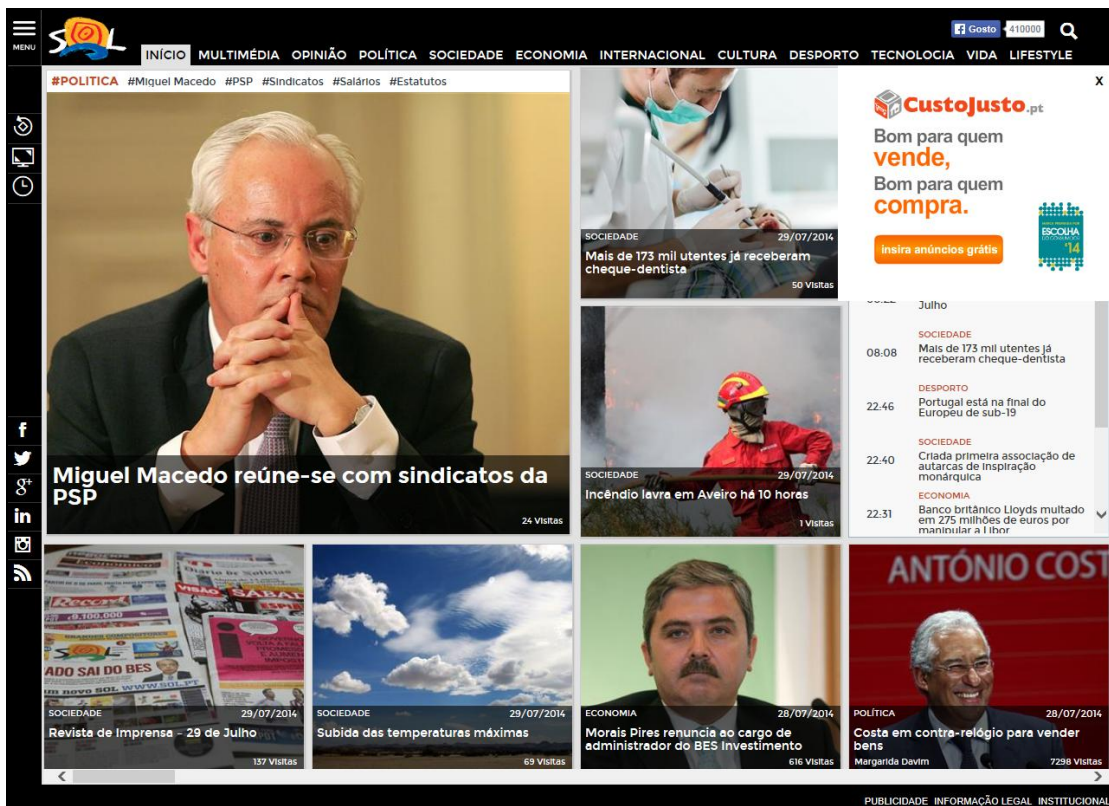


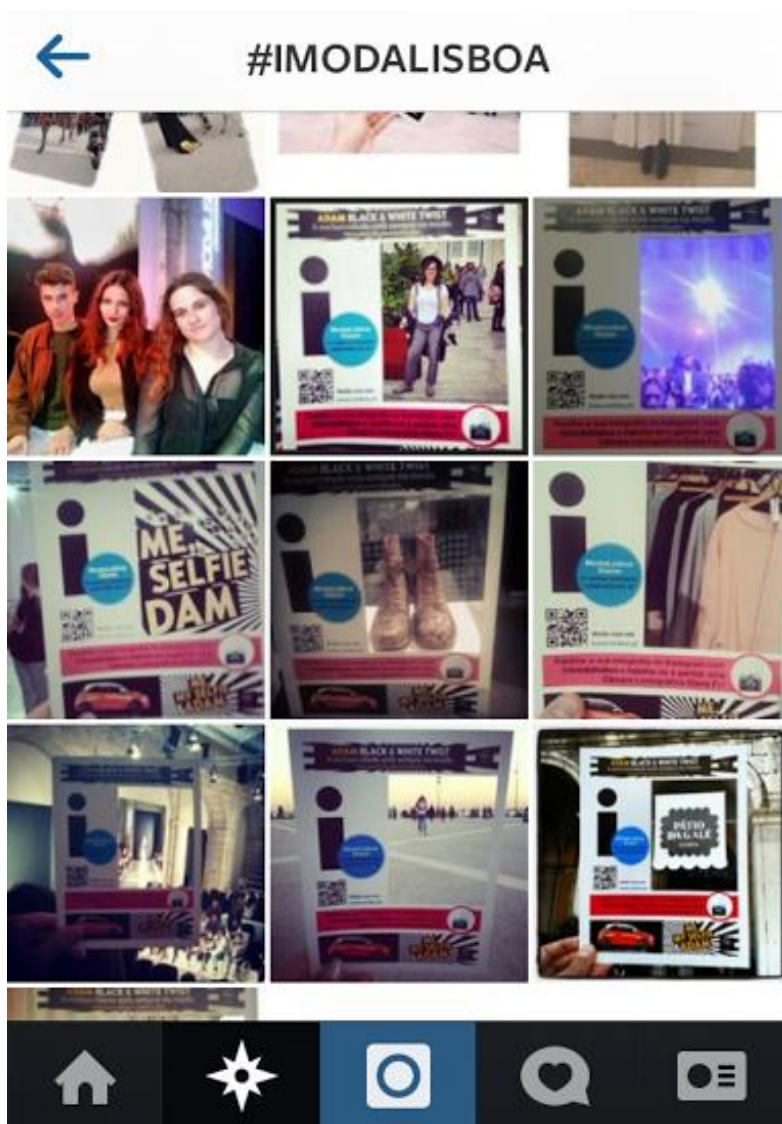
Figura 2: Funcionalidade de contra-relógio do website do Semanário SOL



Anexo 11: Passatempo #imodalisboa, patrocinado pela Opel
Figura 1: Capa miniatura desenvolvida para a ação



Figura 2: Participações no passatempos #imodalisboa



Anexo 12: Marketing Social – Ação Conjunta com a Fundação do Gil



Anexo 13: Campanha Lixo desenvolvida pelo Jornal i e pela Billabong.

Figura 1: Garrafa de água

Water Bottle
Aqua Munda Amphora
Lifespan: 450 years
Distribution: Worldwide (except sub-Saharan Africa)

Water Bottle is a *Bottle* subspecies within the class *Plasticae*. They range in size from 33cl to 1.5l and their diet consists of juice, iced tea and other soft drinks. Though very similar to the less harmful *Glass Bottles* (*Vitrum Amphora*), they are easily recognized by the cap on their tail. The most remarkable characteristic of Water Bottle is the translucent body that works as a camouflage in the habitats where they attack. In the wild, they are found in both temperate and cold seas, mostly floating along the coast or offshore in the oceanic environment. These creatures are potentially dangerous to the surrounding aquatic life. There are also reports of attacks in the sand, where they seek shelter after Atlantic storms or beach parties.



GARBAGE DOESN'T BELONG
IN THE ECOSYSTEM.
HELP US CLEAN UP OUR SHORES.

BILLABONG **Jornal i**

Figura 2: Tênis

Sneakers
Atividade Calceamenta
Origin: China
População: 110,000 to 200,000

Sneakers are the major form of individuals of the Phylum Casual Shoes, and the main responsible for over 75% of shoe related danger alerts every year. They can be found in different shapes and sizes all around the globe. Their stripes vary in color depending on the habitat. During the mating season, they can be seen united by their tentacles – known by fishermen as Shoelaces. The Scientific Community is still investigating their migrating patterns, but it is believed that they float along the Gulf Stream. They're often found half buried in the sand during sunset beach walks led by senior summer vacationers. When deteriorated, they release a dangerous plastic toxin. According to the seaport authorities, there is still no antiviral.



GARBAGE DOESN'T BELONG
IN THE ECOSYSTEM.
HELP US CLEAN UP OUR SHORES.

BLABONG. Jornal

Figura 3: Pato de Borracha

Rubber Duck
Belonula belonula
Lifespan: 12-20 years
Population: more than 4,000 in the wild

Rubber Duck is the common name for a large number of species in the family of Toys, which also include Dolls and Frisbees. Despite its endearing appearance, the Rubber Duck can be highly toxic to other species and the surrounding environment. These aquatic creatures have a balanced distribution across most bathtubs in the world. Few Rubber Ducks have managed to establish themselves in the ocean, but their population is spreading due to the fact their only natural predators - boats from Eco-Friendly Organizations - are facing extinction due to financial diseases. During the winter, many young specimens is wash up to the Portuguese shore. Though there is still few scientific data to support this evidence, it is believed to be a new migration ritual with potential risk to humans.



GARBAGE DOESN'T BELONG
IN THE ECOSYSTEM.
HELP US CLEAN UP OUR SHORES.

ZZZILL/BONG. Jormal

Figura 4: Recipientes Vazios

Half-Empty Container
Vacuum Dimidam Vas
Lifespan: Eternal
Origin: Unknown

Half-Empty Container is one of the most dangerous organisms that can be found in coastal surface waters of all major oceans. There's no reliable data on the origin of the species. However, researchers agree that they can float through several nautical miles during their lifetime, which is estimated to be infinite. Some specimen can hold industrial residues inside their bodies such as petrol, kerosene, alkaloids, barium compounds, acid solutions and even organophosphorus pesticides. When endangered, they release the substances to ward off bigger predators. During these confrontations, they can destroy almost 100% of the surrounding wildlife. One drop of venom is enough to end 10 human lives. It is believed that the Great White Shark fears them.




GARBAGE DOESN'T BELONG
IN THE ECOSYSTEM.
HELP US CLEAN UP OUR SHORES.

BL/BONG. Jornal

Figura 5: Bola de Futebol

Soccer Ball
Pele Jaws Sphero
Lifespan: 50 to 100 years
Origin: India and Pakistan

A species known by its peculiar round body filled with black and white membranes. Its habitat is usually domestic homes or football fields, but it's not uncommon to find it in the high seas. This threatening organism is also established in aquatic captive environments such as Swimming Pools and Rain Water Puddles. Though having been successfully domesticated, this highly unpredictable creature does not play nice with other species when its body deteriorates. Recent findings show that primitive Soccer Balls were made of materials such as pig bladder, but their organism evolved to rubber and plastic bladders. Biologists are worried about the recent uncontrolled escalation of its population in the Brazilian shore, since the beginning of the World Cup.



GARBAGE DOESN'T BELONG
IN THE ECOSYSTEM.
HELP US CLEAN UP OUR SHORES.

WILLBONG Jomali

