SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO DOS JORNAIS E DESAFIOS DE GESTÃO: A PERSPETIVA DOS EXECUTIVOS EUROPEUS E NORTE AMERICANOS

Paulo Faustino
Professor na Faculdade de Letras,/Universidade do Porto/Depto de Ciências da Informação e Comunicação

Resumo: A era digital abriu as portas a inúmeras oportunidades para organizações editoriais e jornalistas, e aumentou o número de desafios, em particular relacionados com a sustentabilidade do modelo empresarial. A gestão das empresas de comunicação social está a enfrentar uma variedade de desafios profundos e disruptivos que chegam a desafiar significativamente a lógica de várias indústrias de comunicação social. Este trabalho tenciona compreender a sustentabilidade e os desafios dos modelos de negócio dos media e a forma como os gestores estão a reagir e a adaptar as suas práticas nesta indústria no âmbito da transformação digital; e num mercado progressivamente mais competitivo. Assim, as questões centrais de investigação deste trabalho são: **RQ1**. Quais são as principais estratégias e práticas de gestão que as empresas de jornais estão a implementar para alcançar a sustentabilidade do seu modelo de negócio e financiamento? **RQ2**. Em que medida as fontes de receita dos jornais digitais estão a crescer, e como é que o modelo de financiamento dos jornais americanos diferiu dos jornais europeus?

Este artigo tem por base 6 entrevistas (de um total de 90 de um estudo mais amplo que abrange executivos de empresas de media sediadas em todos os continentes) com os executivos de 3 empresas de jornais norte-americanas (Estados Unidos da América e Canadá) e de 3 empresas de jornais europeus (Irlanda, Inglaterra e França). As entrevistas tiveram

lugar na conferência internacional – a World News Media Association (WAN-IFRA), em maio de 2018, no Estoril (Lisboa, Portugal). Desta forma, o trabalho é parte integrante das muitas atividades e outputs realizados no contexto do projeto PIMENED (Project Innovation in Mentorship, News Entrepreneurship and Digital), realizado na Faculdade Letras, da Universidade do Porto, e financiado pelo programa Portugal 2020, em parceria com o Columbia Institute for Tele-Information, na Columbia University Business School.

Palavras-chave: Negócio, Gestão, Jornais, Digital, Sustentabilidade e Rendimentos.

Abstract: The digital era has opened doors for countless opportunities for publishing organizations and journalists, and it has increased the number of challenges, in particular related to the business model sustainability. The media companies' management is facing a variety of profound and disruptive challenges that come to significantly challenge various media industry's rationale. This paper intends to understand media business models sustainability and challenges and how managers are reacting and adapting their practices in this industry within digital transformation and in a progressively more competitive market. So, the central research questions of this work are: RQ1.Which are the main strategies and management practices that newspapers companies are implementing in order to achieve the sustainability of their business model and funding? RQ2. What is the extent to which digital newspaper revenue sources are growing and how does the funding model for American newspapers differ from European newspapers? This paper is based on 6 interviews (out of a total of 90 what is the relevance of the other 84 interviews if not used?) with the North American Newspaper Companies' Executives (United States of America and Canada).

Key words: Business, Management, Newspaper, Digital, Sustainability and Incomes.

Introdução

O negócio das editoras de jornais tornou-se mais complexo e está a ser pressionado por diversos fatores competitivos, nomeadamente a nível tecnológico, de sustentabilidade dos modelos de negócio e qualificação dos recursos humanos, etc. Por seu lado, as plataformas digitais também trouxeram uma forte possibilidade de medir audiências em tempo real, o que representa simultaneamente mudança profunda na forma de gerir, produzir, distribuir e criar publicidade. A sustentabilidade do modelo de negócio e do financiamento está na vanguarda das preocupações sobre o futuro e a subsistência económica das indústrias de média, especialmente nas empresas de edição de jornais. As preocupações com a sustentabilidade económica e financeira dos meios de comunicação são um tema que deve merecer preocupação da sociedade em geral, porque continuam a ser um dos principais pilares do desenvolvimento e consolidação das democracias; aliás, hoje mais do que nunca! Em relação às principais indústrias dos meios de comunicação, nomeadamente as editoras de jornais, a única certeza que temos ao avançar é, precisamente, a sua incerteza ao nível dos (i) modelos empresariais, (ii) modelos de distribuição, e (iii) modelos jornalísticos; entre muitos outros elementos disruptivos baseados na Internet e na transformação do comportamento dos consumidores.

No entanto, no meio de tanta incerteza, existem algumas certezas sobre a tendência do consumo de jornais – por exemplo: sabemos que o número de utilizadores continuará a crescer e será impulsionado por vários fatores, nomeadamente: (i) o acesso à banda larga, o crescimento da geração "nativos digitais" e a usabilidade cada vez maior das aplicações de websites que irão sustentar o crescimento da população com acesso à rede através de múltiplas plataformas (web, dispositivos móveis, consolas, netbooks, tablets, PCs, etc.) e (ii) o aumento do tempo médio gasto a utilizar conteúdos e serviços online. Estas transformações, que são em muitos casos disruptivas, apanharam muitas empresas, profissionais dos meios de comunicação,

e empresários, descapitalizadas e sem recursos (humanos ou financeiros), para investir em inovação e adaptação e, por essa via, responder a estas transformações e desafios da indústria jornalística.

Nos últimos 20 anos, tem havido uma grande discussão sobre a transformação da indústria dos média e a sua relação com as telecomunicações, o que aproximou e tornou as duas indústrias mais convergentes, especialmente em termos de gestão e distribuição de conteúdos. A convergência (impulsionada pela digitalização e desregulamentação, entre outros fatores) pode ser vista como um movimento mediático que foi levado a cabo durante o século XX e que se impôs nos primeiros anos do século XXI, permitindo uma confluência entre as plataformas de transmissão de informação que normalmente competiam entre si.

Um dos grandes desafios – na perspetiva empresarial – é como conseguir monetizar atividade jornalística – ou seja, como rentabilizar e gerar receitas que contribuam para a sustentabilidade das empresas de meios de comunicação social. Os setores económicos que lideram a convergência incluem computação (tanto hardware como software), comunicações e conteúdos. Com o advento da Internet, a proliferação de computadores e a globalização, o setor das comunicações tem sido desafiado a resolver problemas de infraestruturas e a propor novas soluções. As alterações aos dispositivos permitem o acesso a conteúdos, mas também a sua criação, publicação e partilha, seja através de computadores, netbooks ou telemóveis.

No passado, vários tipos de meios de comunicação social estavam vagamente relacionados entre si e operavam em mercados visivelmente identificados e separados. As empresas jornalísticas, por exemplo, não competiam diretamente com a radiodifusão, e as telecomunicações nada tinham a ver com o conteúdo. Mas a tendência atual é exatamente o oposto e enfatiza as empresas convergentes. Com o advento da Internet e a globalização que dela adveio, os meios de comunicação social, nomeadamente a indústria dos jornais (aqui interpretada em termos gerais), foram desafiadas a resolver problemas complexos relacionados com mudanças nas infraestruturas.

As soluções têm-se concentrado cada vez mais na necessidade de desmaterializar o conteúdo. O livro físico, o jornal e o CD de música tornam-se menos viáveis à medida que todos os tipos de conteúdos e serviços são oferecidos em formato digital online por uma variedade crescente de leitores. As empresas de comunicação social estão a desenvolver cada vez mais as suas capacidades de articulação com as tecnologias da informação e em todos os setores da comunicação.

Portanto, este trabalho – que integra um projeto geral intitulado "*Global Perspective of Media Business Transformation and Strategies Responses: Theory and Empirical Evidences Across the World*" – está dividido em duas secções primárias (revisão bibliográfica e investigação empírica) e pretende-se, com esta complementaridade de abordagens (teóricas e práticas), observar as principais transformações e desafios que as empresas de comunicação social enfrentam, bem como as respostas estratégicas dadas pelos profissionais das empresas de comunicação social, com particular foco na sustentabilidade e gestão dos modelos de negócio. Neste sentido, podemos assumir que a investigação empírica – através de entrevistas semi-estruturadas assume uma importante fonte de informação deste estudo.

1. Revisão da literatura: sustentabilidade e gestão de modelos de negócio

A convergência tem um grande impacto na estrutura da indústria dos média e dos jornais, oferecendo oportunidades de consolidação em empresas multinacionais, bem como a abertura de espaços para novos tipos de empresas ágeis e redes de produção. Como sugere Noam (2018), os avanços da tecnologia digital, combinados com preços mais baixos, tornam a produção de música, vídeo e itens de texto (*ceteris paribus*) mais barata; isto permite a entrada de muitos pequenos produtores. Por outro lado, a tecnologia também eleva as economias de escala, o alcance e a distância em termos de sensibilidade. Neste contexto, Anderson (2006), identificou o modelo de "cauda longa": que permite e potencia que conteúdo possa ser produzido e distribuído de forma rentável a milhões de nichos de mercado, em vez de

um único produto com amplo apelo. O fenómeno da "cauda longa" contrasta com o conceito de economias de escala. Estas tendências opostas criam novas pressões e (re)alinhamentos na indústria dos media e telecomunicações.

Segundo Doyle (2013), o desempenho global da economia tem um impacto tremendo na produção em todos os setores, incluindo os meios de comunicação social. A razão é óbvia: os jornais dependem da publicidade como uma das duas principais fontes de rendimento ou modelo de financiamento dual: venda de conteúdo editorial e venda de conteúdo publicitário. Apesar das recentes divergências e incertezas relativamente à sustentabilidade dos modelos de negócio das editoras de jornais, a análise das tendências – a longo prazo – da publicidade sugere existência de uma forte correlação entre o desempenho da economia como um todo e os níveis de investimento e desenvolvimento da atividade publicitária. Muitos postos de trabalho foram reduzidos nos jornais, sem melhorar os resultados atuais e sem gerar fluxo de dinheiro para reembolsar as operações e os compromissos financeiros; muitas editoras de jornais encerram a sua atividade, outras aumentar a sua dívida e são poucas as que prosperaram, de forma sólida, após a viragem do milénio.

Nos anos 70, a integração entre setores da indústria tecnológica ocorreu inicialmente com uma crescente sobreposição técnica de dispositivos e componentes informáticos e de telecomunicações. Nos anos 80, a crescente integração da tecnologia estendeu-se – e sobrepôs-se – também à eletrónica de consumo e ao equipamento de escritório. Nos anos 90, a integração afetou quase todos os setores da tecnologia industrial – por exemplo, os smartphones combinam as tecnologias de telecomunicações, computadores, fornecedores de informação, eletrónica de consumo, televisão, videojogos, calculadoras, câmaras, leitores e gravadores de música, dispositivos de navegação, e muitos mais. As implicações dessas transformações são visíveis na medida em que as indústrias e empresas que costumavam preencher confortavelmente os seus nichos separados estão agora a enfrentar cada

vez mais concorrência umas das outras. Como sugere Noam (2018), isto também significa que as empresas se expandem mais rapidamente para mercados adjacentes.

Ao oferecer aplicações e serviços interativos de comércio eletrónico e Web 2.0 e, assim, envolver ativamente os consumidores nos processos de comunicação e transação, os editores de meios de comunicação social necessitam cada vez mais de enfatizar relações sólidas e sustentáveis que os possam ajudar a alcançar uma maior viabilidade económica, e uma vantagem competitiva sustentável no mercado digital (Murschetz & Friedrichsen, 2017). As plataformas das redes sociais e o acesso online dos consumidores tornaram-se desafios param a indústria editorial. Os antigos métodos de publicidade e subscrição na indústria editorial parecem estar a falhar na era da transformação digital. A indústria da publicidade online tem enfrentou sérios desafios, e o número de pessoas que instalam bloqueadores de anúncios nos seus dispositivos móveis tem crescido. Por seu lado, a percentagem de receitas de publicidade dos jornais provenientes do digital está a crescer (Quadro 1), mas as receitas globais de publicidade estão a diminuir.

Quadro 1: EUA - Percentagem das receitas de publicidade em jornais provenientes da publicidade digital.

Ano	Proporção das receitas dos jornais provenientes da publicidade digital (%).
2011	17
2012	19
2013	20
2014	21
2015	25
2016	29

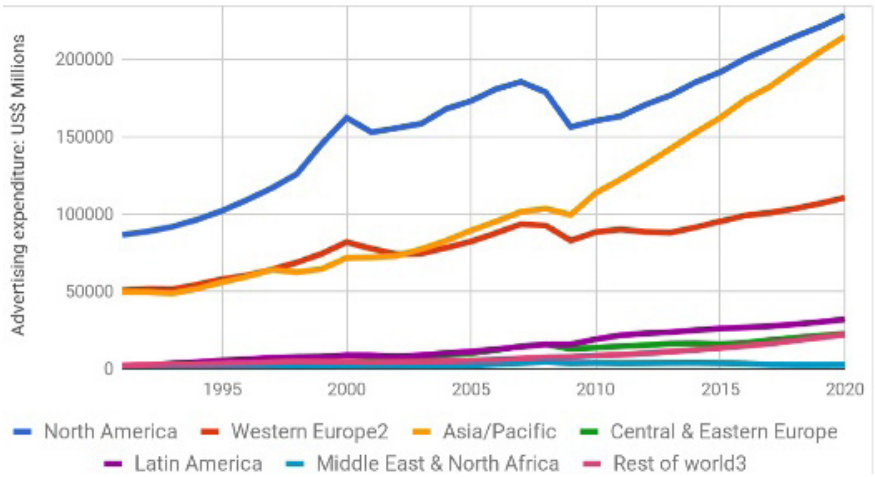
Fonte: Pew Center, State of the Media 2017

A indústria da publicidade online está dividida em quatro segmentos: (1) "publicidade de pesquisa" que aparece em páginas de resultados de pesquisa, (2) "publicidade gráfica" que aparece em páginas web que não são de pesquisa, (3) anúncios classificados que aparecem em websites, (4) anúncios localizados em e-mails na Internet (Wallez, Philippe, 2017). De acordo com Evans (2014),

> "O primeiro (publicidade de pesquisa) transformou o serviço obtido pelo publicitário, e a Internet fornece um mecanismo altamente eficiente para a distribuição de anúncios a utilizadores individuais e para a recolha de informação cujo propósito é direcionar anúncios para esses mesmos utilizadores. O segundo (publicidade gráfica) transformou o processo de compra e venda de espaço publicitário: a Internet permitiu o desenvolvimento de mercados de intermediação mais eficientes para a publicidade – o sistema de licitação de palavras-chave utilizado para pesquisa e publicidade contextual é o exemplo mais maduro. O terceiro e quarto (classificados e anúncios online) estão a conduzir a economias de especialização: as editoras tradicionais fornecem conteúdos para atrair espetadores e vendem espaço publicitário aos anunciantes; as editoras online estão cada vez mais a inverter a venda de espaço publicitário para plataformas de publicidade especializadas, tais como o Google ou advertising.com".

Os meios de comunicação online captaram parcialmente a publicidade na indústria editorial, o que resultou numa diminuição das receitas dos jornais impressos. Do mesmo modo, a subscrição online e o acesso a conteúdos jornalísticos disponíveis através de plataformas digitais afetaram negativamente as circulações impressas. Assim, tornou-se crucial para as organizações editoriais alterar os modelos de negócio para responderem aos desafios e oportunidades associados à transformação digital. Assim, no Gráfico 1 podemos observar o crescimento da publicidade, nomeadamente influenciada pela publicidade digital, em vários continentes, sendo mais relevante na Ásia e América do Norte, quando comparada com a Europa.

Gráfico 1: Despesa Global em Publicidade, por Continentes



Fonte: Zenith, 2018, Projetado para 2020

No novo contexto, a atitude para a inovação e reorganização da indústria editorial tem sido suportada pelo desenvolvimento de modelos de negócio baseados em estratégias de redução de custos e geração de novos fluxos de receitas, incluindo a prestação de serviços adjacentes à atividade jornalística, como por exemplo: organização de seminários, conferências, eventos, venda de conteúdos para outras organizações – costumer publishing e marketing de conteúdos –, entre outros serviços e produtos associados. Os meios de comunicação e a indústria jornalística são, em grande parte, influenciados pela convergência impactada pela era digital e pelas novas tecnologias. Neste contexto, das principais questões é: *Em que medida a convergência ou conciliação das novas e antigas tendências – e modelos de negócio – da atividade jornalística irá potenciar um novo e bom período ou irá sofrer um declínio catastrófico?* A relação entre diferentes meios de comunicação caracteriza-se agora por uma crescente cooperação, compatibilidade e conectividade à medida que se levantam questões sobre se os meios de comunicação tradicionais se adaptarão ao novo ambiente digital ou mesmo se sobreviverão de todo (Saltzis & Dickinson. 2008).

Outro aspeto crucial para que as empresas jornalísticas se adaptem à *Era Digital* é a capacidade de investimento, de modo que a mudança no paradigma de alteração do modelo empresarial seja também inovação, exigindo a capacidade de reunir novos recursos (por exemplo, dinheiro, pessoas e equipamento). Este é, precisamente, o principal paradoxo: por um lado, as empresas jornalísticas estão a atravessar tempos em que mais precisam de investir para se adaptarem, e, por outro lado, estão a atravessar o momento mais crítico ao nível da geração de receitas, deixando as empresas mais vulneráveis e "baratas" para serem adquiridas por empresas ou investidores de outros setores. Apenas para dar um exemplo mais icónico e conhecido, isto aconteceu com o *Washington Post*, quando este foi adquirido por Jeff Bezos, CEO da *Amazon*; e um pouco por todo o mundo poderemos encontrar movimentos similares de acordo com a escala e de cada mercado e geografia.

Tendo isto em mente, e de acordo com Wallez (2017: 348), "a subcapitalização do French Legacy Group poderá ser um obstáculo à gestão da transição entre impressão/web nos próximos anos. As empresas legadas, por vezes criticadas pelo seu conservadorismo, investem fortemente para fazerem parte da era digital. O financiamento é uma das suas principais preocupações, necessitando a maioria delas de solicitar dispendiosos empréstimos bancários. Mas não lhes resta escolha, uma vez que não têm dentro da empresa os recursos humanos adaptados às novas competências tecnológicas. Assim, contratam peritos e engenheiros e formam *joint-ventures*".

As organizações dos meios de comunicação social noticiosos e o jornalismo em geral são obrigados a tornarem-se mais inovadores no envolvimento do público de formas mais valiosas e rentáveis (Achtenhagen, 2017; Vos & Singer, 2016; Will, Brüntje & Gossel, 2016). Isto é fundamental porque as crescentes dificuldades de monetização das receitas e sustentabilidade dos modelos de negócio dos meios de comunicação tradicionais, intermediados ou controlados pelos grandes operadores tecnológicos e digitais, implicam uma maior necessidade de colaborar com possíveis concorrentes (p.ex., Westlund, 2012). Por seu lado, os novos modos de trabalho e produção de

conteúdos – facilitados pela digitalização (Olleros & Zhegu, 2016) – desafiam as suas operações (p.ex., Pallas & Fredriksson, 2013; Sylvie & Gade, 2009; van den Bulck & Tambuyzer, 2013; Virta & Malmelin, 2017).

Muitos dos princípios gerais na gestão e estratégia empresarial aplicados noutras indústrias, são aplicados nas organizações de média, independentemente da plataforma, tipo de empresa, ou produto mediático. Contudo, devemos considerar que uma empresa com atividades em vários tipos de meios de comunicação requer um esforço mais significativo na gestão dos seus investimentos financeiros, particularmente na sua tentativa de maximizar possíveis sinergias entre as suas operações nas várias empresas. Porém, é necessário distinguir claramente as formas de distribuição de conteúdos de acordo com as características específicas da plataforma. A dimensão empresarial pode gerar uma maior preocupação com a gestão de risco do produto, na medida em que é necessário mitigar os riscos associados a projetos que requerem grandes investimentos. As grandes empresas de comunicação social tendem a dispor de ativos mais pequenos (produtos de comunicação social) que não geram volumes de negócios significativos nem margens expressivas, porque por vezes exigem um nível de trabalho de gestão empresarial tão exigente como com os ativos maiores.

Segundo Wallez (2017:172), "na vida real do negócio jornalístico, o anunciante sentiu-se por vezes frustrado devido à falta de dados tangíveis sobre quantos leitores foram expostos ao anúncio". A taxa tem sido calculada pela circulação total, mas os números das pessoas que olham para um anúncio, alguns segundos, são desconhecidos para sempre. Wallez (2017: 105) menciona também que "muitos editores consideram o seu produto como apenas como um negócio, esquecendo as outras dimensões que têm moldado a imprensa dos séculos anteriores. Surgiu um novo sistema de gestão, baseado em unidades diferenciadas, e cada uma com um papel e uma função especializada: (1) sala de imprensa, recolha e edição, (2) produção (composição tipográfica, impressão, dobragem), (3) distribuição e circulação, (4) publicidade, (5) contabilidade".

Portanto, existem níveis e características distintas nas abordagens de gestão para os meios de comunicação social. É previsível que uma empresa maior com mais recursos tenha políticas mais sofisticadas em termos de gestão de talentos, organização empresarial, gestão de marketing, e outros domínios operacionais. É igualmente claro que as empresas mais pequenas tendem a ter estruturas empresariais e modelos organizacionais mais fluidos, não só porque privilegiam a versatilidade funcional, mas também porque dependem de mais trabalho subcontratado e têm menos peças (jornalísticas) móveis e fluxo editorial interno. Apesar das pequenas organizações de media não carecerem necessariamente de estratégias empresariais ou conhecimento mais sofisticado, estas têm sempre mais limitações no acesso aos recursos, razão pela qual os riscos de oportunidade podem acabar por ser mais elevados; ou seja – são estas pressões completivas que podem induzir ao imperativo do crescimento para serem capazes de competir no mercado dos conteúdos; a atividade jornalística também pode ser considerada uma indústria *clock speed*, com uma atividade cada vez mais volátil e incerta, e também como "janelas de oportunidade" significativamente mais curtas.

Apesar existirem diferenças específicas inerentes à atividade da comunicação social, de um modo geral estas organizações tendem cada vez mais a adotar práticas de gestão aplicadas noutras indústrias e consagram uma abordagem mais orientada para a lógica do mercado. Esta circunstância também reflete a tendência dos produtos mediáticos para serem cada vez mais vistos como uma mercadoria, em vez de um bem principalmente simbólico ou resultado de um processo criativo com valor intrínseco. Assim, as práticas de gestão adotadas pelas empresas de meios de comunicação social aproximam cada vez mais as práticas de outras indústrias. Por seu lado, a tecnologia tem contribuído para a padronização dos processos e operações de gestão através da criação de software e outros modelos de apoio à gestão empresarial que são geralmente aplicáveis.

A combinação da crescente convergência, automatização e padronização dos processos empresariais e criativos, por um lado, e a disrupção do modelo de consumo e de negócio, a fragmentação do mercado, e a entrada de

novas empresas de outros setores (tecnologias e telecomunicações, por exemplo, por outro, tem contribuído para a adoção de métodos e práticas de gestão mais orientadas para as perspetiva da procura de mercado. Porém, nenhuma destas abordagens de mercado é fácil nem garantem o sucesso económico e financeiro; estas práticas desafiam as culturas convencionais das empresas de comunicação social e colocam desafios significativos para sustentabilidade da indústria jornalística. No Quadro 2, através da classificação geral, podemos observar alguns aspetos que refletem características associadas à gestão tradicional dos meios de comunicação *versus* uma abordagem contemporânea de gestão dos meios de comunicação.

Quadro 2: Aspetos associados à gestão tradicional e moderna dos média

Abordagem de gestão tradicional	**Abordagem de gestão contemporânea**
Produtos culturais	Produtos económicos
Produtos *monomedia*	Produtos multimédia
Produtos de baixa tecnologia	Produtos de alta tecnologia
Produtos com uma carteira de investimento limitada	Produtos com grandes carteiras de investimento
Produtos com barreiras ou limites claros	Produtos sem barreiras ou limites claros
Produtos de uso único	Produtos reutilizáveis
Produtos jornalísticos	Produtos jornalísticos e de marketing
Gestão *monomedia*	Gestão multimédia
Áreas limitadas dos conhecimentos necessários	Áreas amplas dos conhecimentos necessários

Fonte: Faustino, Paulo and Ribeiro, Luísa, 2016

As indústrias que lideram a convergência digital incluem a computação (tanto hardware como software), telecomunicações e produção de conteúdo. Com o advento da Internet, a proliferação de computadores e a globalização, o setor das telecomunicações reforçou a sua importância na sociedade e tem sido desafiado a resolver problemas de infraestruturas e a propor novas soluções de comunicação e distribuição de conteúdos, por exemplo. As novas características dos dispositivos permitem o acesso a conteúdos e também permitem aos utilizadores criar, publicar e partilhar conteúdos, seja através

de computadores, tablets ou smartphones. A indústria de conteúdos (jornalísticos, entretenimento e outros) também modificou os seus processos de produção, comunicação, marketing e distribuição.

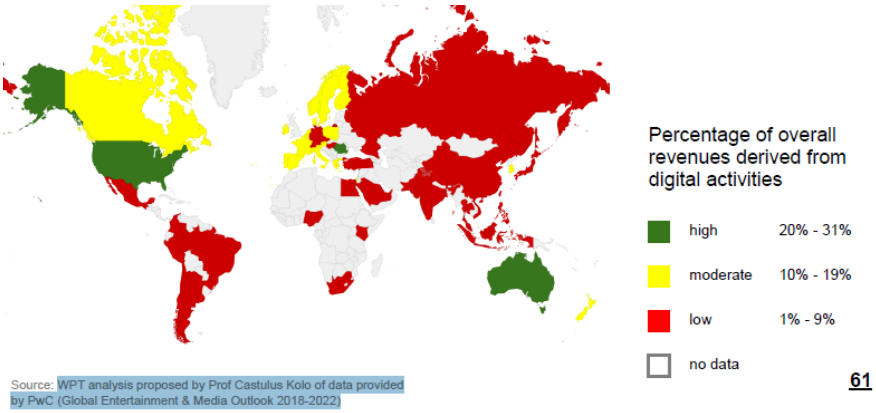
A convergência nos setores da tecnologia, nos meios de comunicação e nas telecomunicações (TMT) tem contribuído, em certa medida, para uma padronização das práticas de gestão e estratégias empresariais. Em muitas empresas de meios de comunicação social, encontra-se uma convergência de modelos de negócio, plataformas de distribuição e meios de produção, ferramentas de marketing e tipos de interatividade com o consumidor. Independentemente do tipo, dimensão ou geografia da empresa ou rede de produção, estas organizações são confrontadas, em maior ou menor grau, com desafios semelhantes em termos de estratégias e práticas de gestão nas seguintes áreas: criação de novos produtos, inovação da produção, práticas de promoção e publicação, diversificação das receitas, reorganização do trabalho, gestão de marcas, investimento em tecnologia, cooperação com empresas, redução de custos, gestão de projetos, gestão de carteiras de investimento, gestão de talentos, conteúdos multiplataforma, formação contínua, envolvimento de audiências e sinergias produtivas (tais como *branded content* e publicidade nativa).

Para se tornar *digital-first*, uma empresa – construída coim base num modelo suportado pela impressão – deve aceitar muitos ajustes e experiências relativas a equipamento, práticas editoriais e de marketing. O sucesso ou o fracasso da transição impressão/web depende muito da capacidade em termos de escala e âmbito da cultura empresarial para integrar e reforçar uma mentalidade de inovação (Stock, Six e Zacharias, 2013).

De acordo com Kolo (2017: 13), quanto maior for esta diferença, maior a probabilidade de os empreendimentos digitais dos jornais serem ultrapassados por puros e/ou novos *players* digitais, visando estas oportunidades de crescimento. A maior diferença nestas taxas de crescimento pode ser observada nas potências jornalísticas (economicamente fortes e não europeias), que também mostram um rácio superior das quotas de circulação digital e das

receitas de publicidade digital, bem como o melhor rácio do crescimento total dos jornais e o nível de transformação digital dos jornais. Como podemos ver no Gráfico 2, as percentagens das receitas são diferentes em cada continente, sendo mais moderadas nos países europeus, mais elevadas nos continentes norte-americano e asiático, e mais baixas nos países africanos, por exemplo.

Gráfico 2: Percentagem das receitas globais provenientes de atividades digitais



Fonte: Análise WPT proposta por Castulus Kolo de dados fornecidos por PwC (Global Entertainment & Media Outlook, 2018-2022)

As abordagens precedentes evidenciam, por um lado, uma crescente adoção de práticas de gestão empresarial e abordagens do negócio mais orientadas para o mercado, e, por outro, a dependência da tecnologia e a migração de modelos de produção, distribuição, comunicação e venda digital, tornaram-se fatores críticos de sucesso da atividade jornalística. Porém, a orientação e adoção de estratégias suportadas no ambiente digital, por parte das empresas jornalísticas, não ocorrem necessariamente a uma mesmo nível, quando se observa para as características de cada economia e indústria jornalística.

Nesse sentido, e a fim de conciliar a perspetiva académica com a perspetiva prática, na parte seguinte pode-se observar as perceções e representações que os executivos das empresas de comunicação social (no mercado norte-americano: EUA e Canadá) têm sobre as transformações que estão a

acontecer neste setor e também as possíveis respostas que estão a ser dadas para manter os modelos de negócio sustentáveis e competitivo baseado nas abordagens em ambientes digitais.

Ao contrário do que acontece nos EUA, por exemplo, na Europa, a discussão sobre a sustentabilidade dos meios de comunicação social – em particular nos jornais – voltou a integrar a agenda política. Há muitos tipos de apoio aos jornais europeus, sendo a França e os países nórdicos aqueles com modelos mais generosos (Faustino, 2006). Estes apoios são numerosos nos países nórdicos, Holanda, Europa Central e do Sul da Europa, entre eles a França. (Lardeau e Le Floch, 2014).

Olhando para o lado positivo da questão, tal política deve sustentar o pluralismo de opiniões como pilar indispensável da democracia (Wallez, 2017). O possível lado negro desta dependência dos apoios, pode estar levar á "tentação" de controlo por parte dos poderes – governos – em vigor e desencorajar que as empresas jornalísticas prosperem como base na sua legítima existência como entidade económica. Como sugere Trappel (2016), os subsídios podem ser: "Petróleo ou areia nas engrenagens. Os subsídios às empresas de comunicação social são altamente controversos e dividem os estudiosos, bem como os praticantes através das fronteiras nacionais.

O campo dos opositores – à atribuição de subsídios – argumenta que os subsídios "sustentam as indústrias em declínio à custa dos inovadores e dos novos participantes" (Nielsen e Linnebank, 2011:12). Picard (2006) salientou que este pensamento rejeita os subsídios estatais uma vez que estes tendem a eliminar os incentivos num mercado competitivo. Os defensores deste campo são numerosos – rejeição dos subsídios – e particularmente influentes nos Estados Unidos, no Reino Unido e na Alemanha.

Por conseguinte, a sustentabilidade económica e financeira das empresas e organizações jornalísticas tornou-se hoje mais do que nunca um imperativo de discussão pela importância que esta atividade representa pra promover o pluralismo de informação e opinião com pilar estrutural dos

sistemas democráticos. Neste sentido, importa também compreender com é que os executivos das empresas jornalísticas estão a responder aos novos desafios competitivos, sobretudo decorrentes do impacto das tecnologias e sistemas digitais, na economia e na sociedade, de modo a assegurar a sustentabilidade dos modelos de negócios das empresas jornalísticas. Com este propósito, a parte seguinte apresenta algumas orientações, incluindo algumas diferenças existentes entre executivas de empresas jornalísticas de dois importantes blocos ou regiões económicas: América do Norte e União Europeia.

2. Investigação empírica: percepções dos executivos sobre a sustentabilidade do modelo de negócio dos media

Complementarmente à revisão bibliográfica e de modo a encontrar respostas mais robustas – integrando uma perspetiva tanto prática como teórica – foram colocadas duas principais questões de investigação, nomeadamente: ***RQ1****.Quais são as principais estratégias e práticas de gestão que as empresas – editoras de jornais estão a implementar para alcançar a sustentabilidade do seu modelo de negócio e financiamento?* ***RQ2****. Até que ponto as fontes de receita dos jornais digitais estão a crescer e como é que o modelo de financiamento dos jornais americanos compara com os editores de jornais europeus?* Com este mesmo objetivo, como mencionado no quadro 2, foram selecionadas 3 entrevistas/empresas (de um total de 90) feitas a executivos de empresas de jornais da Europa e 3 da América do Norte, por ocasião da conferência internacional WAN-IFRA, que teve lugar em maio de 2018, no Estoril (Lisboa, Portugal).

Podemos, de facto, identificar as seguintes receitas principais associadas às edições antigas – que utilizam papel – como sendo vendas de jornais em locais físicos, subscrições, publicidade, eventos e *merchandising*. E as principais receitas associadas às edições digitais – que utilizam o ambiente digital – são as subscrições online, as vendas online avulsas, o comércio eletrónico, a publicidade online, outros serviços ou produtos desmaterializados e

comercializados associados à edição digital. De acordo com Evans (2014), todos os segmentos de receitas online irão crescer significativamente nos próximos anos, e o grande desafio para os jornais é serem capaz de se adaptar a essa nova realidade e oportunidade. Em muitos aspetos, a publicidade online é semelhante à publicidade tradicional. Os editores utilizam o conteúdo para atrair espectadores e depois vendem aos anunciantes o acesso a essas audiências. Os anunciantes podem exibir anúncios de texto (como classificados), gráficos (como revistas) e vídeo (como televisão) no espaço fornecido pelas editoras.

Quadro 3: Empresas jornalísticas Norte Americanas e Europeias entrevistadas

País	Empresa Jornalística
EUA	*McClatchy*
Canadá	*The Globe and Mail*
EUA	*The New York Times*
Irlanda	*Independent*
França	*Le Parisien*
Inglaterra	*Financial Times*

Fonte: Elaboração própria

É importante mencionar que principal objetivo desta análise não é fazer uma comparação em si mesma, mas sim identificar possíveis tendências gerais especialmente alargadas à indústria jornalística nas respetivas geografias, através de entrevistas aos executivos de empresas identificadas, seguindo um método aleatório, embora com alguns critérios previamente definidos e que estão identificados no parágrafo a seguir. De qualquer modo, devemos sublinhar que é sempre difícil fazer estudos comparativos, porque as bases de comparação nem sempre são as mesmas, incluindo dentro dos mesmos países. Dada mesma forma que podem existir características diferentes entre países ou continentes, podem também observar-se diferenças de desenvolvimento entre estados ou regiões de um mesmo país. Por esta razão, e ainda que seja possível fazer algumas comparações resultantes da

informação recolhida através das entrevistas, este não é o objetivo central, mas sim enquadrar a análise da informação num contexto mais holístico da dinâmica do mercado de jornais no continente norte-americano e europeu, em complementaridade com a revisão de literatura sobre os temas em causa.

Apesar da aleatoriedade na escolha das empresas jornalísticas entrevistadas, do ponto de vista dos títulos que representam, as organizações foram selecionadas com base em dois critérios: (i) representar um grupo ou empresa de meios de comunicação social que também tenha atividade na área da edição de jornais impressos; e (ii) representar um grupo ou empresa de meios de comunicação social com atividade em dois dos países do continente americano. Como referido, este trabalho é parte integrante do projeto PIMENED (Project Innovation in Mentorship, News Entrepreneurship and Digital), realizado na Faculdade de Letras, da Universidade do Porto, com a colaboração do Columbia Institute for Tele-Information na Columbia University Business School. No projeto global, a diretriz da entrevista – em anexo – incluía 15 perguntas semi-estruturadas com duração de cerca de 15 a 25 minutos, mas este estudo baseia-se em apenas quatro perguntas (1, 2, 9 e 13) relacionadas com a sustentabilidade do modelo empresarial e a crescente importância da abordagem do negócio jornalístico em ambiente digital.

Por razões confidenciais, os nomes das pessoas entrevistadas não são mencionados; era também requisito para a seleção das pessoas entrevistadas ter (i) mais de cinco anos de experiência no setor e (ii) ocupar cargos de gestão, incluindo os de CEO. De seguida, apresentam-se as ideias centrais estabelecidas nas 4 respostas dos seis entrevistados (três executivos da Europa e três da América do Norte). Por razões metodológicas, as respostas a cada pergunta são agrupadas de modo a conter a perspetiva de todos os inquiridos para a mesma pergunta.

2.1.Perspetivas norte-americanas e europeias sobre financiamento de sustentabilidade e modelo empresarial

As seis empresas de jornais foram questionadas sobre a origem das suas receitas (nomeadamente as perguntas 1 e 2), e se as principais fontes de receitas da empresa provinham de um modelo tradicional, digital ou combinado; e também em que outras fontes de receitas estavam a investir mais a médio e longo prazo. Em jeito de análise prévia, a informação recolhida permite inferir que ao nível das fontes de receitas das empresas de jornais norte-americanas, o modelo digital é tão importante como um modelo tradicional, sendo a tendência apostar num modelo combinado entre o online e offline.

Por seu lado, na Europa, o modelo tradicional continua a ser a principal fonte de receitas das empresas de jornais, e como consideram importante garantir a lealdade dos consumidores associados ao modelo tradicional, tem sido neste domínio que escolheram investir mais. Na América do Norte, a presença digital tende a ser crescentemente importante; para o The New York Times, The McClatchy Company e The Globe and Mail., tanto o digital como o tradicional andam lado a lado; e têm investido num modelo combinado. Portanto, o digital está cada vez mais presente e é inevitável reconhecer as receitas crescentes dos produtos digitais e serviços prestados em ambiente digital. Porém, no caso europeu, o processo de migração digital, a avaliar pelas entrevistas realizadas e alguma revisão de literatura sobre o tema, parece ser mais lento, como sugerem as entrevistas realizadas às empresas jornalísticas europeias: *Financial Times, Independent* e *Le Parisien*.

Neste ambiente de grandes transformações, também muito na atividade dos media – e em certa medida com algumas tendências antecipadas, mais recentemente, pelo impacto da Covid 19 nas formas de consumo mais frequentes em suportes digitais – as transformações caminham em direção a uma maior centralidade da vertente digital no modelo de negócio das empresas jornalísticas. Ou seja, serão expetáveis mais algumas mudanças nos

modelos de negócio, nomeadamente ao nível das fontes de receitas e financiamento das empresas jornalísticas com base no ambiente digital, que está a acelerado no contexto presente e no futuro de pós-pandemia.

Tendo em consideração essas transformações que se têm vindo a observar, com mais intensidade nos últimos cinco, com impacto na sustentabilidade económica e financeira, foram entrevistados alguns responsáveis de empresas de edição de jornais sobre mudanças observadas no que respeita ao seu financiamento e fontes de receitas (pergunta 9, no âmbito de outras perguntas e temas mais alargados). Assim, na América do Norte, as fontes de receita têm, predominantemente, origem na sua atividade comercial e outros recursos próprios – como acontece com *The Globe and Mail*, *The McClatchy Company e New Your Times,* incluindo receitas provenientes dos produtos e serviços digitais; ou seja, as transformações de mercado, nestas empresas jornalísticas, não tiverem impacto negativo no seu modelo de negócio. Porém, as empresas jornalísticas na Europa parecem lidar com problemas mais significativos ao nível do modelo de financiamento, na medida em que sua principal e tradicional fonte de receitas, ou seja, a publicidade e a venda do conteúdo em suporte impresso, têm vindo a decrescer significativamente e não têm conseguido compensar com as receitas resultantes das versões digitais.

Assim, também lhes foi perguntado se o modelo empresarial que se pretendia desenvolver necessitava de financiamento e de onde o obteriam (pergunta 13). Em geral, as empresas norte-americanas não requerem financiamento do Estado, pois têm os seus fundos privados – por exemplo, *The McClatchy Company*, *The New York Times* e *The Globe and Mail*. Quanto às europeias, o financiamento do Estado e outros financiamentos mais tradicionais parecem constituir uma base importante, a menos que já possuam modelos negócios sustentáveis e que permitam dispensar o recurso fundos externos, sobretudo do Estado, como acontece com o *Financial Times*, por exemplo.

De modo a complementar e cruzar informações com a análise destas 6 entrevistas, é importante recolher mais informações sobre as empresas jornalísticas a que estes executivos entrevistados pertencem. Com esta triangulação de informação, foi possível (i) reforçar e completar a componente metodológica no âmbito do estudo destes seis casos, conferindo assim maior solidez à análise e aos resultados obtidos, e (ii) tal recolha de informação permitiu também compreender melhor o contexto envolvente do entrevistado e, portanto, analisar e relacionar algumas informações e indicadores que complementam algumas das conclusões. Por exemplo, observou-se, através da análise da informação sobre as empresas, nomeadamente através dos seus resultados e fontes de receitas, que as empresas norte-americanas também geram mais receitas resultantes da atividade digital do que as empresas europeias.

Quadro 4: Caracterização geral das empresas norte-americanas de jornais

Empresa	**McClatchy**	**The New York Times**	**The Globe and Mail**
Descrição	O que começou em 1857 como um jornal de quatro páginas nas ruas poeirentas de Sacramento, Califórnia, cresceu até se tornar uma rede digital que se estende dos mercados locais da Califórnia à Florida, do estado de Washington a Washington D.C. A família Bee expandiu-se com a fundação de The Fresno Bee em 1922 e a compra de The Modesto Bee em 1927. O que se seguiu foi mais de um século de crescimento, impulsionado pela aquisição de empresas de meios de comunicação de qualidade em mercados em crescimento por todo o país, incluindo a compra em 2006 da	Desde 1851, o The New York Times tem estado no terreno a relatar histórias de todo o mundo que mais ninguém contava. A forma como contamos essas histórias mudou, mas a nossa missão de procurar a verdade e ajudar as pessoas a compreender o mundo tem permanecido constante. Criamos o nosso jornalismo em busca da verdade, sem medo ou favorecimento. A nossa reportagem substantiva, que tivemos a honra de ter sido reconhecida pelos nossos pares, cobre uma vasta gama de tópicos - desde o trabalho de investigação de longo alcance até à nossa narrativa inovadora - que falam ao mundo.	A Globe and Mail, fundada em 1844, é a principal empresa noticiosa do Canadá e uma parte do tecido do Canadá. The Globe lidera a discussão nacional ao envolver os canadianos através da sua premiada cobertura de notícias, política, negócios, investimento e estilo de vida, através de múltiplas plataformas. The Globe and Mail é propriedade da Woodbridge, o braço de investimento da família Thomson.

	Knight Ridder, que fez da McClatchy, nessa altura, a segunda maior editora de jornais dos Estados Unidos. McClatchy opera uma empresa líder dos meios de comunicação locais em 30 mercados dos EUA, ligando-se às nossas comunidades através da impressão, digital, aplicações móveis, e muito mais.		
Missão	A dedicação ao jornalismo de qualidade, serviço comunitário, e liberdade de expressão nunca mudará.	Procuramos a verdade e ajudamos as pessoas a compreender o mundo. Esta missão está enraizada na nossa crença de que o bom jornalismo tem o poder de tornar a vida de cada leitor mais rica e mais gratificante, e toda a sociedade mais forte e mais justa.	Inspirar e informar os canadianos através de um jornalismo corajoso, empático e honesto. O nosso objetivo é ser uma organização centrada no cliente, colocando as necessidades dos nossos leitores em primeiro lugar. The Globe and Mail irá proporcionar uma experiência superior ao nosso público, baseada em práticas empresariais responsáveis e sustentáveis, e na propriedade independente.
Atividade Principal	Editora de marcas respeitadas como o Miami Herald, The Kansas City Star, The Sacramento Bee, The Charlotte Observer, The (Raleigh) News & Observer, e o (Fort Worth) Star-Telegram	Jornal The New York Times ("The Times")	Jornais; Revistas; Digital.
Atividades Relacionadas	Imprimir publicações de nicho selecionadas e jornais comunitários, bem como oferecer outros serviços de marketing direto impresso e digital	Negócios que incluem websites, como o NYTimes.com; aplicações móveis, tais como as principais aplicações de notícias do The Times, bem como aplicações específicas de interesse, incluindo palavras cruzadas e produtos de culinária; e negócios	The Globe Events; Globe Alliance; Custom Content

		relacionados, tais como divisão de licenciamento; agências de marketing digital; websites de revisão e recomendação de produtos, Wirecutter; operações de impressão comercial; NYT Live (negócio de eventos ao vivo); e outros produtos e serviços sob a marca The Times.	
Fonte	https://www.mcclatchy.com/	https://www.nytco.com/company/	https://www.theglobeandmail.com/

Fonte: Elaboração própria baseada em dados do website da empresa

Quadro 5: Caracterização geral das empresas europeias de jornais

Empresa	Independent	Financial Time	Le Parisien
Descrição	O INM é o principal jornal e editor online da ilha da Irlanda. Está verticalmente integrado com os ativos de impressão e distribuição e é o maior distribuidor grossista de jornais e revistas da ilha. A empresa é uma subsidiária a 100% da Mediahuis N.V., um grupo privado de meios de comunicação social europeus, com sede em Antuérpia, Bélgica.	The Financial Times é uma das principais organizações noticiosas do mundo, reconhecida internacionalmente pela sua autoridade, integridade e exatidão. Faz parte da Nikkei Inc., que fornece uma vasta gama de informações, notícias e serviços para a comunidade empresarial global.	Após a libertação de Paris em Agosto de 1944, Emilien Amaury e outros membros do movimento de resistência fundaram Le Parisien Libéré, que se tornou Le Parisien em 1986. Inicialmente um jornal diário regional, tornou-se uma publicação nacional em 1994 com a criação de Aujourd'hui en France. Le Parisien expandiu progressivamente a sua presença em todos os canais de comunicação social. Le Parisien é uma publicação de interesse geral com grande apelo. Proporciona aos leitores informação diária, perceções, entretenimento e serviços.

Modelo de Negócio	O portfólio de publicações impressas e digitais do INM inclui dois dos jornais pagos mais lidos da Irlanda, o Irish Independent e o Sunday Independent, e o site de notícias digitais mais visitado da Irlanda através do desktop e do telemóvel, independent.ie. As receitas são geradas pela publicidade e circulação, com receitas adicionais geradas por atividades digitais.	The Financial Times é uma das principais organizações de notícias empresariais do mundo, reconhecida internacionalmente pela sua autoridade, integridade e exatidão.	Além de um suplemento especial de negócios e economia todas as segundas-feiras, Le Parisien publica uma secção de fim-de-semana na sexta-feira, bem como uma revista mensal feminina, La Parisienne. O website e as aplicações móveis permitem aos leitores aceder a notícias completas e a uma gama de serviços em qualquer lugar, a qualquer momento.
Fonte	https://www.inmplc.com/ https://www.independent.ie/	https://www.ft.com/ http://www.nikkei.co.jp/nikkeiinfo/en/corporate/ http://www.nikkei.co.jp/nikkeiinfo/en/corporate/Nikkei_profile2018_en.pdf	http://www.leparisien.fr/ https://www.lvmh.com/houses/other-activities/parisien/

Fonte: Elaboração própria baseada em dados do website da empresa

A proveniência das receitas *online versus offline* é definida de acordo com o montante angariado pelas empresas jornalísticas. No caso de receitas digitais, estas provêm de publicidade online, subscrições/vendas online, outras receitas do comércio eletrónico; no caso de receitas offline, estas referem-se a vendas e subscrições de jornais impressos, publicidade em jornais impressos e outras prestações de serviços. Neste âmbito, e de modo a cruzar informações (de entrevistas, revisão de literatura e relatórios de empresas), podemos analisar como as empresas norte-americanas conseguiram obter mais receitas do digital – em percentagem das receitas totais dos jornais estudados nos relatórios de algumas empresas jornalísticas. Assim, os resultados das contas das empresas norte-americanas "The New York Times" e "The McClatch" mostram montantes de receitas digitais significativas, tais como a *subscrição* apenas digital, no ano 2018, alcançou um total de 400.620 milhões de dólares, e a *audiência*, no ano 2018, atingiu um total de 336.506 milhões de dólares.

Das empresas europeias só foi possível verificar informações os resultados das contas do "Independent", que revela um montante de 14,8 milhões de euros em receitas online no ano 2018; o "Financial Times", que no ano 2017 mostra um aumento de conteúdos digitais, teve me 2018 a sua maior receita. Mais de 910.000 leitores pagos do *Financial Times* no conjunto da versão impressa e digital, tendo alcançado um aumento de 8% ao ano, de acordo com a consultora Deloitte. Presentamente o *Financial Times* está a desenvolver o seu modelo negócio com base, maioritariamente, em conteúdos digitais, com assinaturas digitais, representando mais de três quartos do total da audiência que paga.

Com efeito, embora a amostra das receitas digitais não seja suficiente para garantir que as empresas norte-americanas tenham receitas mais elevadas do que as europeias, ainda assim os dados recolhidos apontam nessa direcção. No quadro 6 podemos observar de uma forma resumida e sistematiza alguns aspetos fundamentais da sustentabilidade dos modelos de negócio das editoras de jornais na Europa e América do Norte, de acordo com a realidade evidenciada pelos entrevistados.

Quadro 6: Resumo e sustentabilidade do modelo de negócio na Europa e América do Norte

Perguntas/ Conteúdo	**América do Norte**		**Europa**		**Perspetivas**
	Palavra--chave	**Ideia-chave**	**Palavra--chave**	**Ideia-chave**	**Ideia Geral Semelhanças/ Diferenças**
As principais fontes de receitas de uma empresa provêm de um modelo tradicional, digital ou combinado? E em qual destes modelos é que investem mais?	Digital e combinado	Uma vez que o digital permite maiores rendimentos, há um maior investimento nesta área. Mas o tradicional continua presente.	Tradicional	O papel ainda é uma fonte principal de receitas, mas o digital é reconhecido como uma fonte viável.	A América do Norte está a investir mais no modelo digital do que a Europa, onde o investimento vai mais para um modelo tradicional.

Quais são as suas fontes de receitas? E o modelo digital fez alguma alteração ao seu modelo de negócio?	Publicidade; vendas digitais	O investimento em diversas fontes digitais traz novas receitas.	Publicidade	A publicidade é uma fonte crucial de receitas, seja impressa ou digital. O digital trouxe alterações ao modelo de negócio.	Tal como na América do Norte, o digital permite ter várias fontes de receitas, na Europa, as receitas provêm principalmente da publicidade, independentemente se impressa ou digital.
Viram alguma mudança nos últimos dois anos no que diz respeito às suas fontes de financiamento e de receitas e estarão estas em equilíbrio com o mercado?	Antecedentes	Não há muitas mudanças, mas a estabilidade financeira precisa de um forte apoio de fundo.	Transformação	Espera-se que as fontes digitais compensem as perdas na imprensa escrita.	Enquanto na América do Norte existe alguma estabilidade devido à história financeira das empresas, não sendo por isso necessárias alterações, na Europa elas dependem muito mais dos rendimentos do seu trabalho. Por conseguinte, há sempre ajustamentos necessários ao longo do tempo.

O modelo empresarial que se pretende desenvolver requer financiamento? Em caso afirmativo, onde obtê-lo: fundos de investimento privados, organizações sem fins lucrativos, ou o Estado?	Fundos próprios	As empresas proprietárias normalmente financiam os meios de comunicação social que detêm, não necessitando de outros para financiar. Caso contrário, vão para outros tipos de financiamento.	Fontes externas	Os modelos de negócio tendem a depender da aquisição de fundos, principalmente públicos.	Na América do Norte, as empresas de jornais dispensam interferência financeira externa devido à sua maior estabilidade. Na Europa, as empresas dependem quase sempre do investimento externo para o seu desenvolvimento.

Fonte: Elaboração própria

Assim, em conclusão, como podemos observar no quadro 6, há menos impacto nas empresas de jornais norte-americanas, pois estas tendem a aceitar ambos os modelos igualmente, reconhecendo, no entanto, a entrada efectiva do digital no modelo de negócio e estando mais à frente do que a Europa. Aqui, a transição é mais difícil de conseguir, pois embora haja uma mudança nos hábitos das pessoas, o que significa que o digital começa agora a entrar nas casas das pessoas, o modelo tradicional continua a ser o favorito.

Discussão e conclusões

Como mencionado anteriormente, este estudo teve como principal objectivo a recolha de informação para responder às seguintes questões de investigação: ***RQ1****.Quais são as principais estratégias e práticas de gestão que as empresas de jornais estão a implementar para alcançar a sustentabilidade do seu modelo de negócio e financiamento?* ***RQ2****. Até que ponto as fontes de receita dos jornais digitais estão a crescer e como é que o modelo de financiamento dos jornais americanos diferiu dos jornais europeus?* Ao longo desta investigação foi possível observar muitas mudanças nas indústrias dos media e foi inferido a partir da revisão bibliográfica – perspetiva académica – e também da perceção de mercado dos executivos dos media entrevistados (perspetiva

prática), as empresas de media enfrentam hoje em dia uma mudança que desafia a sua gestão, sustentabilidade do modelo de negócio, estratégias de marketing e distribuição, e a crescente presença do consumidor no mundo digital. A era digital está em ascensão nas empresas de comunicação social, e é aqui que elas mais terão de investir, mesmo quando o modelo de negócio tradicional ainda se mantém. Para algumas empresas, a edição de jornais impressos não acabarão, pelo menos num futuro próximo, mas o digital acabará por assumir o seu lugar, pois elas prosseguem em paralelo com a impressão de jornais. Isto acontece principalmente por duas razões: as receitas de impressão não estão a acompanhar as do digital e as tendências de preferência do consumidor. No negócio das notícias digitais, os custos de entrada não são tão elevados comparativamente com concorrência que se observa no modelo de produção analógico (impresso). Mas as receitas de publicidade também são mais baixas, e o ponto de rutura é bastante incerto.

Porém, a grande questão é: *Como capitalizar ou financiar estas empresas numa época como esta?* As formas de financiamento de uma empresa de meios de comunicação variam desde as moedas criptográficas até às subscrições. Os meios de comunicação social, nomeadamente as empresas de jornais, estão a desenvolver-se cada vez mais com o setor das tecnologias da informação e da comunicação. A convergência em tecnologia, meios de comunicação e telecomunicações está a ajudar a padronizar as práticas de gestão e estratégias empresariais. Em muitas empresas de comunicação social, encontra-se uma convergência de modelos de negócio, plataformas de distribuição, meios de produção, ferramentas de marketing e interatividade com o consumidor.

RQ1 – *Quais são as principais estratégias e práticas de gestão que as empresas de jornais estão a implementar para alcançar a sustentabilidade do seu modelo de negócio e financiamento?*

Independentemente do tipo, dimensão ou geografia do jornal ou empresa de comunicação social, são confrontados, em maior ou menor grau, com desafios semelhantes em termos de estratégias e práticas de gestão para

encontrar um modelo de negócio sustentável, com implicações diretas nas seguintes áreas: criação de novos produtos, diversificação das receitas, reorganização do trabalho, gestão de marcas, investimento em tecnologia, cooperação com empresas, redução de custos, gestão por projetos, gestão de investimentos, gestão de talentos, conteúdos multiplataforma, formação contínua, envolvimento de audiências e sinergias produtivas.

Os meios de comunicação social e as empresas de jornais exigirão que os gestores tenham experiência em múltiplos tipos de segmentos de produtos de comunicação social, e que os fabricantes de uma variedade de origens possam (e estejam motivados para) colaborar e co-criar. Na prática, este desafio é mais complexo de materializar à medida que o ecossistema dos meios de comunicação continua a sofrer profundas mudanças – tecnológicas, empresariais, financeiras e globais. A origem das receitas dá-nos normalmente uma ideia sobre os antecedentes das empresas e onde estes nos levam. Revela aquilo de que dependem e diz-nos as suas tendências, bem como as suas influências. Estabelece o que faz mais sentido em termos de qual o modelo de negócio a escolher. Dita a forma como elas trabalham. Estas seis empresas de jornais da Europa e da América do Norte que foram abordadas para comparação, foram-no com o objetivo de compreender o nível de mudança que isto teve nas fontes de financiamento e de receitas e na sua sustentabilidade.

RQ2 – ***Até que ponto as fontes de receita dos jornais digitais estão a crescer e como é que o modelo de financiamento dos jornais americanos diferiu dos jornais europeus?***

Como se pode ver no Quadro 6, sob a forma de um resumo esquemático das ideias principais sobre as perceções dos executivos relativamente à sustentabilidade do modelo empresarial, pode dizer-se que o continente norte-americano parece estar a reagir e a adaptar-se melhor às mudanças do mercado em comparação à Europa. Contudo, independentemente de haver, como sugerem os resultados das entrevistas com executivos das seis

empresas jornalísticas, uma melhor adaptação à transformação digital por parte das empresas norte-americanas – em comparação às europeias – todas as empresas jornalísticas continuam a enfrentar desafios significativos na procura de formas de permitir a sustentabilidade dos seus modelos de negócio, não só para motivar os seus parceiros, acionistas e empregados, mas também para contribuir para uma maior diversidade no mercado da informação.

A sustentabilidade dos modelos de negócio e financiamento assume uma grande centralidade ao nível das preocupações sobre o futuro das organizações de comunicação social, particularmente os media são essenciais para os ideais de acesso público à informação, para promover princípios democráticos de qualidade, e estimular a diversidade e pluralidade nos conteúdos e serviços oferecidos. É difícil praticar bom jornalismo sem os recursos adequados, estas preocupações devem ser importantes para a sociedade. A democracia, mesmo em países politicamente estáveis, não é uma conquista definitiva, mas uma luta contínua. Requer um sistema de comunicação social pluralista e independente.

Por conseguinte, é importante salientar que as conclusões deste estudo apenas fazem referência à realidade das seis empresas analisadas, pelo que as conclusões e comparações globais – Europa *versus* América do Norte – não são o principal objetivo deste estudo. No entanto, através da triangulação de várias fontes de informação (revisão bibliográfica, e análise de relatórios de contas de empresas jornalísticas, estudos sobre a indústria, entrevistas aos executivos e estatísticas sobre o investimento publicitário), poder-se-**á** concluir que existe uma forte probabilidade de confirmar a tese de que os jornais norte-americanos estão a obter maiores receitas dos meios digitais do que os europeus. E todos os editores de jornais estão a "depurar" o seu modelo de negócio criando novos produtos e serviços oferecidos, de modo a alcançar receitas através de atividades e fontes mais diversificadas.

Limitações e futuras linhas de investigação

Embora a análise empírica vá ao encontro das abordagens incorporadas em vários estudos e trabalhos académicos sobre as principais transformações e desafios na sustentabilidade dos modelos de negócio das empresas jornalísticas, esta investigação pode apresentar algumas pequenas limitações decorrentes da análise de apenas seis empresas: três empresas de cada continente – Europa e América do Norte. Devemos também sublinhar que – embora este não seja um estudo comparativo sobre os dois continentes – a realidade de cada país influenciará naturalmente os resultados obtidos em cada uma das três empresas jornalísticas entrevista e analisada. Como o continente americano tem características diferentes em cada região ou Estado, o mesmo acontece com as três empresas jornalísticas europeias inseridas no mercado com as suas diferentes realidades em cada geografia.

Por esta e por outras razões – fiabilidade da informação comparativa –, a realização de estudos comparativos apresenta-nos sempre limitações, mesmo tendo amostras mais robustas sobre a situação das empresas jornalísticas de cada continente. Assim, estas conclusões refletem a realidade das empresas estudadas e são capazes de nos mostrar diferentes tendências e dinâmicas no mercado de informação na América do Norte e na Europa. Contudo, estas limitações podem ser mitigadas em futuros trabalhos pelos autores, que incluirão mais empresas de jornais, países e regiões de ambos os continentes, alargando a amostra do estudo para lhe conferir maior robustez científica.

Referências

Achtenhagen, L., 2017, Media Entrepreneurship–Taking Stock and Moving Forward. In *International Journal on Media Management*, 19(1), 1-10. doi: 10.1080/14241277.2017.1298941

Evans, D.S, 2008, The Economics of the Online Advertising Industry, in *Review of Network Economics*, Vol.7, Issue 3, September 2008.

Boczkowski, P.; Mitchelstein, E., 2004, *Digitizing the news: Innovation in online newspapers,* Cambridge, MA: MIT Press.

Cagé, J., 2016, *Saving the Media: Capitalism, Crowdfunding, and Democracy,* New York: Belknap Press.

Chyi, Hsiang Iris; Lasorsa, Dominic, 1999, Access, Use and Preferences for Online Newspapers, in *Newspaper Research Journal,* Vol. 20, No. 4, Fall 1999

Chyi, H. I., 2013, Online news consumption: A structural model linking preference, use, and paying intent, in *Digital Journalism,* 1(2), 194–211.

Faustino, P. 2004, *A Imprensa em Portugal– Transformações e tendências,* Lisbon: Media XXI/Formalpress.

Faustino, Paulo, 2005, *The Press in Portugal: Changes and Trends*. Coleção Formalpress/Media XXI. Lisbon. Portugal.

Faustino, Paulo, 2006, Support for Regional Media. The Portuguese Experience, in Moragas, Miguel and others, *Press Subsidies in Europe*, Universidad Autònoma de Barcelona. Spain.

Faustino, Paulo; Noam, Eli; Lavine, John; Scholz, Chris, 2014, *Media Industry Dynamics: Management, Concentration, Policies, Convergence and Competition*. Centro de Investigação em Media e Jornalismo e International Media Management Academic Association. Lisboa.

Faustino Paulo, 2016, Media Ownership and Concentration in Portugal, Chapter in Eli Noam (ed.) *Who Owns the World's Media? Media Concentration and Ownership around* the World, New-York: Oxford University Press.

Faustino, Paulo; Ribeiro, Luísa, 2016, Characteristics, similarities and distinctions in management across media industries, in Lowe, G.F. and Brown, C. (eds.) *The Management of Media Firms and Industries: What's So Special About Media* Management. Berlin: Springer Scientific.

Faustino, Paulo; Noam, Eli, 2018, "Media Management Característics, Challenges and Business Models Transformation", in Deuze, Mark, UP House Publishing. Amsterdam. Holland.

Küng, L., 2013, Innovation, Technology and Organisational Change: Legacy Media's Big Challenges, in T. Storsul & A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 9-12). Göteborg: Nordicom.

Küng, L., 2017, Reflections on the ascendancy of technology in the media and its implications for organizations and their leaders, in *The Journal of Media Innovations*, 4(1), 76-81. doi: http://dx.doi.org/10.5617/jmi.v4i1.3171

Lacy, S.; Stamm, M.; Martin, H., 2014, Short-Run Decisions Threaten Papers' Long-run Viability, in Newspaper Research Journal, vol 35, n 4, Fall 2014, 6-20.

Lardeau, M.; Le Floch, P., France, 2013, Press Subsidies—Inefficient but Enduring, in Paul Murschetz, *State Aid for Newspapers - Theories, Cases, Actions.*, Springer, pp.195-214, Media Business and Innovation, 978-3-642-35691-9.

Noam, E.M., The International Media Concentration Collaboration (Eds), 2016, *Who Owns the World's Media? Media Concentration and Ownership around the World,* New-York: Oxford University Press USA.

Noam, E.M. 2019. Managing Media and Digital Organizations. Palgrave. USA.

Olleros, F. X.; Zhegu, M., 2016, Digital Transformations: An Introduction, in F. X. Olleros & M. Zhegu (Eds.), *Research Handbook on Digital Transformations* (pp. 1-19). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Pallas, J.; Fredriksson, M., 2013, Corporate media work and micro-dynamics of mediatization, in *European Journal of Communication*, 28(4), 420-435. doi: 10.1177/0267323113488487

Picard, Robert., 2011**,** *The Economics and Financing of Media Companies*, New York: Fordham University Press,

Picard, Robert. 2006. Issues and Challenges in the Provision of Press Subsidies. In: Isabel Fernandez Alonso, Miquel de Moragas, Jose Joaquin Blasco Gil, and Nuria Almiron, eds. Press Subsidies in Europe. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 211-220.

Stock, R.M; Six, B.; Zacharias, N.A, 2013, Linking Multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and bussiness performance: A contingency approach, Journal of the Academy of Marketing Science, 41 (3), 283-299

Sylvie, G.; Gade, P., 2009, Changes in News Work: Implications for Newsroom Managers, in *Journal of Media Business Studies*, 6(1), 113-148. doi: 10.1080/16522354.2009.11073481

Van den Bulck, H.; Tambuyzer, S., 2013, Collisions of convergence: Flemish news workers' and management's perceptions of the impact of PSB newsroom integration on journalistic practices and identities, in *International Communication Gazette*, 75(1), 54-75. doi: 10.1177/1748048512461762

Virta, S.; Malmelin, N., 2017, Ambidextrous tensions: Dynamics of creative work in the media innovation process, in *The Journal of Media Innovations*, 4(1), 44-59. doi: http://dx.doi.org/10.5617/jmi.v4i1.2410

WAN-IFRA, World Press Trends, 2018.

Wallez, Ph.; Lesourd J.B., 2016, *Internet: A Disruptive Innovation for the Media Industries? Application to case studies in the French and US regional press*, Communication, IMMAA Conference' s theme Disruption in Media Industries: Management and Education Challenges, Korea University, Seoul, 27-29 October.

Wallez, Phillipe, 2017, *Local and regional information in the age of electronic media: a comparative study* (United States - France). PhD Thesis, d'Aix-Marseille Université in Sciences de l'information et de la Communication

Westlund, O., 2012, Transforming tensions: legacy media towards participation and collaboration, in *Information, Communication & Society*, 15(6), 789-795. doi: 10.1080/1369118X.2012.694899

Will, A.; Brüntje, D.; Gossel, B., 2016, Entrepreneurial venturing and media management, in G. F. Lowe & C. Brown (Eds.), *Managing media firms and industries: What's so special about media management?* (pp. 189-206). Heidelberg: Springer.