



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**Sustentabilidade no Jornalismo em Portugal:
O Modelo de Negócio do *Expresso* nos Formatos Digital e Impresso**

Mariana Rodrigues Camarão Jerónimo

Relatório de Estágio submetido como requisito parcial para a obtenção
do grau de Mestre em Jornalismo

Sob orientação do Professor Dr.º Bruno Proença

Lisboa, outubro de 2024

Declaração anti-plágio

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Jornalismo, que constitui um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer uma das suas partes) a outra instituição de ensino superior para a obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho plena consciência de que o plágio poderá levar à anulação do presente trabalho.

A candidata,

17 de outubro de 2024

Mariana Jerónimo

Resumo

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito do Mestrado em Jornalismo da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) de Lisboa, com a finalidade da obtenção do Grau de Mestre em Jornalismo. O trabalho apresentado é o resultado de um estágio de três meses no Expresso, entre 8 de janeiro e 7 abril de 2024. O exercício do jornalismo deixou de depender única e exclusivamente da existência de bons profissionais e está cada vez mais dependente do modelo de negócio adotado pelos média. Perante esta realidade é fundamental conhecer e analisar o funcionamento de um modelo de negócio. Sendo um dos jornais mais antigos, prestigiados e respeitados do país, o Expresso apresenta dois principais modelos de negócio: o modelo de negócio tradicional referente às edições em papel e o modelo de negócio referente ao digital. O objetivo principal deste relatório é analisar cada modelo de negócio quanto à sua natureza, estrutura e evolução, compará-los ao nível de diferenças e semelhanças e explorar a forma como ambos se complementam.

Palavras-Chave: Expresso; Modelo de Negócio; Jornalismo; Papel; Digital;

Abstract

This internship report was carried out within the scope of the Master's Degree in Journalism at the Escola Superior de Comunicação Social (ECS) de Lisboa, with the aim of obtaining a Master's Degree in Journalism. The work presented is the result of a three-month internship at Expresso, between January 8 and April 7, 2024. The practice of journalism no longer depends on the existence of good professionals and is increasingly dependent on the business model adopted. Given this reality, it is essential to know and analyze how a business model works. As one of the oldest, most prestigious and respected newspapers in the country, Expresso has two main business models: the traditional business model for paper editions and the digital business model. The main objective of this report is to analyze each business model in terms of its nature, structure and evolution, compare them in terms of differences and similarities and explore how the two complement each other.

Keywords: Expresso; Business Model; Journalism; Paper; Digital;

Índice

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 1 - Enquadramento Teórico	10
1. Breve introdução a conceitos de gestão	10
1.1.1. Conceito de modelo de negócios	11
1.1.2. Os nove componentes de um modelo de negócio	11
1.1.3. Estratégias	13
1.1.4. Cadeias de Valor	13
1.2. A imprensa em Portugal	14
1.2.1. Realidades, desafios e modelos de negócios	16
1.2.2. O modelo de negócio da imprensa em papel	16
1.2.3. Da imprensa em papel para a imprensa <i>digital</i>	18
1.2.4. O modelo de negócio da imprensa <i>digital</i>	19
CAPÍTULO II - Estratégia Metodológica	20
CAPÍTULO III - Expresso: Caracterização da Entidade de Acolhimento	22
3.1. - Enquadramento histórico	22
CAPÍTULO IV - Estrutura da marca Expresso	25
4.1. Arquitetura do semanário Expresso	26
4.2. Arquitetura do website e <i>app</i> do Expresso	29
4.3. Assinar o Expresso no formato digital	35
4.4. A presença nas redes sociais e a relação com os leitores	37
4.5. Newsletters do Expresso	39
4.6. Expresso e a importância de apostar no áudio	41
CAPÍTULO V - Descrição do Estágio	44
5.1. Diário de estágio	45
5.1.1. A primeira semana: adaptação	45

5.1.2. O <i>online</i> do Expresso	48
5.1.3 O <i>Live</i> Israel-Hamas e o resumo da Guerra da Ucrânia	49
5.2. O projeto “Geração E”	51
5.3. Trabalhos publicados que mais se destacaram	51
CAPÍTULO VI - Os modelos de negócio do Expresso	55
6.1. O modelo de negócio do Expresso em papel	55
6.2. O modelo de negócio do Expresso digital	58
6.3. O Expresso à luz do modelo de Osterwalder & Pigneur	62
6.4. Evolução financeira do Expresso entre 2020-2023	67
CONCLUSÃO	70
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	77
Anexo 1. Tabela referente aos artigos publicados no projeto “Geração E”	77
Anexo 2. Tabela referente ao <i>Live</i> /resumo Israel-Hamas e guerra da Ucrânia	79
Anexo 3. Tabela referente aos artigos publicados na Tribuna Expresso	80
Anexo 4. Tabela referente aos artigos publicados no <i>online</i>	82
Anexo 5. Entrevista ao David Dinis, diretor-adjunto do Expresso	89

Índice de Gráficos:

Gráfico 1. Evolução de receitas e custos operacionais do Expresso no período 2020-2023	69
Gráfico 2. Evolução das vendas de exemplares do Expresso no período 2020-2023	69

Índice de Tabelas:

Tabela 1. Presença do Expresso nas redes sociais	39
Tabela 2. Comparação entre as características do modelo de negócio do Expresso para o formato em papel e digital	62
Tabela 3. Comparação entre a estrutura do Expresso no formato em papel e digital	62
Tabela 4. Evolução financeira da marca Expresso entre 2020-2023	67

Índice de Imagens:

Imagem 1. Capa do “Primeiro Caderno”	27
Imagem 2. Capa do “Caderno de Economia”	27
Imagem 3. Capa da “Revista E”	28
Imagem 4. Capa da primeira edição do caderno “IDEIAS” - 6 de setembro de 2024	29
Imagem 5. Página inicial (<i>homepage</i>) do website do Expresso	30
Imagem 6. Menu lateral do website do Expresso	31
Imagem 7. Secção de economia no website do Expresso	32
Imagem 8. Rodapés no final do website do Expresso	33
Imagem 9. <i>Homepage</i> da <i>app</i> do Expresso	34
Imagem 10. Mensagem nos artigos exclusivos para assinantes	35
Imagem 11. Opção de oferta de acesso digital do Expresso	37
Imagem 12. Secção no website do Expresso dedicada a conteúdos patrocinados	60

Introdução:

O presente relatório é o resultado de um estágio curricular de três meses na redação do semanário Expresso, no edifício do Grupo Impresa, em Paço de Arcos, entre 8 de janeiro e 5 de abril de 2024. Durante este período integrei a equipa *online* do website do Expresso, o projeto Geração E e contribui diversas vezes para a Tribuna (secção de desporto). Uma das cadeiras lecionadas durante o primeiro ano de mestrado em Jornalismo na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) é a disciplina de “Gestão dos Média” que incide sobre o panorama económico e financeiro dos média e da imprensa a nível nacional. Esta cadeira foi o ponto de partida para o tema deste relatório de estágio que pretende analisar e desconstruir o(s) modelo(s) de negócio daquele que é o semanário mais vendido e um dos jornais mais prestigiados em Portugal - o Expresso. Com base nos conhecimentos que adquiri durante o período académico e da experiência profissional pela qual tive a oportunidade de passar surgiu a seguinte pergunta de partida: *Como o Expresso tem adaptado os seus modelos de negócio e arquitetura editorial às transformações digitais e diminuição das receitas do papel no jornalismo contemporâneo?* Mais que um jornal, o Expresso é também um negócio que tem como objetivo garantir a sua própria sustentabilidade económica. Desta forma rege-se por dois modelos de negócio: o modelo tradicional direcionado para o papel e outro para o digital. Para analisar estes dois modelos definiu-se como estratégia metodológica a utilização de diversas técnicas de investigação que se consideram ser as mais adequadas: natureza documental (revisão da literatura e análise de conteúdo) e não documental (observação participante e entrevistas semi-diretivas). Esta investigação é maioritariamente do tipo qualitativa, ainda que tenham sido utilizadas ferramentas quantitativas durante a análise dos Relatórios de Contas Anuais do Grupo Impresa.

O surgimento do fenómeno *internet* nas redações dos jornais nacionais e internacionais mudou para sempre a trajetória do jornalismo. O nascimento do jornalismo *online*, ciberjornalismo (Bastos, 2005) ou webjornalismo (Canavilhas, 2003) revolucionou o panorama jornalístico com novas técnicas e ferramentas de recolha, análise e edição da informação e com a passagem de conteúdos para a *internet*. A revolução digital veio abalar a estrutura criada pelos modelos de negócio tradicionais que sobreviviam da relação entre o papel e a publicidade e que têm visto o número de receitas a diminuir de ano para ano. Isso obrigou as empresas jornalísticas a apostar em estratégias capazes de rentabilizar os conteúdos disponibilizados no *online*. A implementação de modelos económicos no jornalismo

online tornou-se um dos objetivos principais dos média, mas encontrar um modelo sustentável permanece, até hoje, um desafio longe de se conseguir cumprir.

Este trabalho está dividido em três partes principais: teoria, estágio e investigação. A primeira parte incide sobre a realidade vivida nos últimos 20/30 anos no setor dos média em Portugal, desde o modelo tradicional dependente das receitas do papel e publicidade até à revolução digital e à passagem para o *online*. A segunda parte é uma reflexão dos três meses de trabalho na redação do Expresso, das aprendizagens e tarefas realizadas, aos trabalhos que mais me marcaram. Para sustentar este capítulo foram construídas quatro tabelas com todos os trabalhos realizados (Anexos 1,2,3 e 4). A terceira e última parte “mergulha” no processo investigativo do qual resultou este estágio curricular. Decidiu desconstruir-se o modelo de negócio referente ao papel e ao digital do Expresso. Com base nos nove componentes de um modelo de negócio definidos por Osterwalder e Pigneur (2010) analisou-se a estrutura do Expresso identificando o seu segmento de cliente; proposta de valor; canais de distribuição, comunicação e venda; relacionamento com os leitores/assinantes; principais fontes de receita; recursos-chave, atividades-chave e parcerias-chave; custos fixos e unitários/variáveis. Procedeu-se também à análise das receitas e custos do Expresso nos últimos três anos com base no Relatório de Contas Anual do Grupo Impresa, de forma a perceber como tem sido a sua evolução financeira nesse período de tempo. A entrevista ao diretor-adjunto do Expresso, David Dinis, foi fundamental para sustentar as teorias apresentadas ao longo de toda a investigação. Quanto à arquitetura editorial do Expresso, analisou-se a composição e estrutura do semanário na versão impressa e digital, no website, na *app*, dos *podcasts e newsletters* e a presença nas redes sociais.

Com o mote “Liberdade para Pensar”, o Expresso assume um compromisso com o leitor de, todos os dias no website e *app* e às sextas-feiras com a publicação do semanário, oferecer um espaço de reflexão assente na pluralidade de opiniões e na liberdade de expressão.

I - Enquadramento Teórico

1. Breve introdução a conceitos de gestão:

De acordo com Canavilhas (2012) empresas de comunicação são empresas que visam “produzir e distribuir um produto (reportagens, entrevistas, notícias, etc)” (2012, p.113) de modo que este chegue ao público recorrendo a estratégias de mercado. A sobrevivência de uma empresa obriga à existência de um modelo de negócio e à gestão do mesmo, uma vez que “qualquer organização precisa não só de ser estruturada, mas sobretudo de ser (bem) gerida para existir, responder às solicitações internas e externas e desenvolver-se” (Jacquinet, 2019, p.1). O conceito de gestão expande-se em direções diferentes, sendo uma delas a nível económico, assumindo-se como a “administração dos fatores de produção (capital, trabalho e terreno) dentro de uma forma organizacional particular a fim de se atingir os objetivos gerais fixados dentro do respeito alguns critérios de eficiência e eficácia” (Jacquinet, 2019, p.1). Os seguintes subcapítulos pretendem incidir sobre algumas das características que integram um modelo de negócios (Osterwalder e Pigneur, 2010) como a questão da estratégia utilizada (Faustino, 2004; Kung, 2017), as cadeias de valor que sustentam a oferta da empresa aos seus clientes (Kung, 2017; Porter, 2001) e a proposta de valor, que consiste nas vantagens que são oferecidas aos consumidores através dos seus produtos/serviços (Osterwalder e Pigneur, 2010; Picard, 2017; Porter, 2001).

1.1.1. Conceito de modelo de negócios

O trabalho apresentado pretende comparar os dois modelos de negócio que integram a estrutura do Expresso, tanto na sua vertente em papel como digital. Dessa forma, o conceito de modelo de negócio apresentado a seguir, é um dos *guidelines* fundamentais para conseguir analisar e comparar esses dois modelos. Cada modelo tem características específicas que exigem um conhecimento prévio sobre alguns conceitos de gestão. Segundo Osterwalder & Pigneur (2010) um modelo de negócio “descreve a lógica da criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (2010, p.14). Por outras palavras, pode ser descrito como um esquema que identifica as necessidades do consumidor, como a empresa pretende criar valor, como funcionam as suas operações e como a sua vantagem competitiva se distingue dos concorrentes. Osterwalder e Pigneur (2010) são responsáveis

pelos nove componentes que estruturam um modelo de negócio, identificando todas as etapas básicas, mas fundamentais que uma empresa deve seguir para conseguir gerar valor e atrair o público.

1.1.2. Os nove componentes de um modelo de negócio

O primeiro componente denominado “segmento dos clientes” consiste em definir o público que a empresa pretende alcançar. Uma empresa pode ter diferentes públicos com necessidades específicas, por isso cada público requer um tratamento exclusivo e adaptado (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.20). O segundo componente é a “proposta de valor” que “descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.22). A empresa deve ser capaz de motivar o consumidor a escolher o seu produto ou serviço, que só o fará se existir valor. Esse valor é garantido pela relação que a empresa tem com os seus *stakeholders*¹ baseada na partilha de valor e benefício mútuo (Picard, 2017, p.41) e não se deve limitar apenas a entregar um produto ou serviço ao consumidor, mas a inovar a sua relação com os *stakeholders* e consequentemente com o consumidor. Para garantir que é efetuada a comunicação entre a empresa e o seu segmento de clientes, de modo a assegurar que a proposta de valor é entregue, a empresa recorre a “canais de comunicação, distribuição e venda” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.26). No caso da imprensa, o canal de distribuição dos jornais em papel é o local físico onde é vendido e no caso do digital, o website ou as plataformas onde os conteúdos estão disponíveis. Um bom “relacionamento com o consumidor” e a sua satisfação são fundamentais para o sucesso do modelo de negócio utilizado e posteriormente a fidelidade do consumidor para com a empresa e o aumento das vendas (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.28; Picard, 2017, p.40). Esta relação entre empresa e consumidor deve basear-se no *service logic* (lógica de serviços) que permite um contacto constante com o consumidor ao longo do dia. Cada consumidor deve ter um contacto individual e especializado consoante as suas necessidades, ajudando a resolver os seus problemas de forma simples e eficaz.

As “fontes de receitas” representam o “dinheiro bruto” que uma empresa consegue adquirir com a venda de seus produtos ou serviços. Existe uma certa tendência para associar as fontes de

¹ O termo *stakeholder* foi cunhado pelo filósofo norte-americano Robert Edward Freeman na década de 1980. Segundo o autor, um stakeholder é qualquer indivíduo ou organização (consumidores, fornecedores ou parceiros) que são parte interessada na gestão e resultados obtidos por uma empresa.

receita ao lucro. Fazer esta correlação é estar a induzir em erro, pois as fontes de receita referem-se ao total de dinheiro que uma empresa recebe antes de deduzir os custos relacionados com os seus serviços. O lucro é o valor que sobra depois de serem calculadas todas as despesas associadas aos custos fixos e unitários ou variáveis. Na imprensa, as fontes de receita mais recorrentes provêm da publicidade, assinaturas, venda de conteúdos, produtos e serviços, eventos, conferências ou conteúdos patrocinados. Um modelo de negócio exige que uma empresa tenha “recursos” que permitam que se “crie e ofereça a sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de cliente e obtenha receita” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.34). Esses recursos podem ser a nível físico, financeiro e humano. No caso específico da imprensa, o tempo, a criatividade e a inovação são recursos importantes, que ajudam a criar uma distância relativamente aos concorrentes, não só a nível de produtos como de organizações e processos. Investir na qualidade e adaptação dos recursos humanos contribui para o desenvolvimento do fator diferenciação, principalmente na produção de conteúdos informativos, contudo os recursos humanos são o primeiro setor a ser reavaliado e reduzido quando a imprensa precisa reduzir os custos e aumentar os lucros. No campo das “atividades-chave” e de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010) estas “são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar lucro.” (2010, p.36). Na imprensa, assume-se que a atividade-chave é a produção de conteúdos informativos através do formato papel e digital que está direcionado para os seus leitores. O penúltimo componente diz respeito às “parcerias principais”, ou seja, a relação que as empresas têm com os *stakeholders* que ajudam a valorizar a proposta de valor oferecida. “As empresas criam alianças para otimizar os seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.39). O último componente do modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010) refere-se aos “custos” como resultado da criação e oferta de valor, da manutenção do relacionamento com os clientes e à constante necessidade de se gerar receitas (2010, p.41). A estrutura de custos num modelo de negócios pode ser distinguida consoante o seu objetivo: a minimização dos custos de uma empresa ou o valor que a empresa pretende alcançar e oferecer aos seus clientes.

A estrutura de custos divide-se entre custos fixos e custos variáveis ou unitários (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.41). Os custos fixos referem-se aos custos que uma empresa tem, independentemente das receitas obtidas terem um impacto positivo ou negativo na empresa (despesas que superam as receitas, salários, rendas, licenças, etc.) Na imprensa, o meio de comunicação chave deste trabalho, há

uma certa tendência para os custos unitários representarem a maior percentagem de custos, como resultado das despesas de produção (despesas associadas à impressão das edições em papel, por exemplo).

1.1.3. Estratégias

A gestão e modelos de negócio na imprensa foram evoluindo, sendo necessário apostar em novas estratégias para garantir a sobrevivência económica das empresas e dinamizar a sua relação com o público. A definição de uma estratégia, consiste num plano que a empresa pode desenvolver para atingir o seu propósito fundamental. Apostar numa estratégia competitiva a longo-prazo é uma aposta das empresas para garantir que recuperam o capital investido. Esse retorno vai permitir recompensar quem investiu na empresa e assegurar novos investimentos que garantem o seu desenvolvimento e sobrevivência. As empresas têm uma missão, ou seja, um propósito. No entanto, definir uma estratégia é algo exigente, assente na complexidade e incerteza, mas fundamental para o sucesso da organização. Quando se decide criar uma estratégia, faz-se com base na missão da empresa e são feitas duas análises: uma interna e uma externa. Sendo que a empresa está enraizada num mercado, é necessário fazer uma análise externa às ameaças presentes nesse mercado. Essa análise é feita com base em fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos ao qual se dá o nome de PEST. (Kung, 2017, p.45). Ainda na análise externa é preciso analisar o setor através do modelo das Cinco Forças de Porter (Porter, 1980) com base na concorrência; poder dos clientes; poder dos fornecedores; ameaças de novas entradas e ameaças de produtos que possam substituir o nosso. Na análise interna a empresa deve identificar as suas forças e fraquezas sem nunca esquecer a sua missão, valores, objetivos e a sua estratégia.

1.1.4. Cadeias de Valor

Segundo Porter (2001) a cadeia de valor consiste num modelo que desconstrói as atividades de uma empresa desde o design, marketing, produção e distribuição que sustentam o produto/serviço oferecido. (Porter, 2001, p.50) Esta desconstrução permite analisar as atividades que uma empresa possui de modo a criar valor para o cliente e assim melhorar a sua relação com o mesmo. Este modelo beneficia a empresa, na medida em que, esta passa a conhecer o comportamento dos custos e as

potenciais fontes de diferenciação, criando uma vantagem competitiva relativamente aos concorrentes. As cadeias de valor dos média tem se vindo alterar, influenciadas pela digitalização e pelo crescimento da distribuição dos conteúdos através dos suportes digitais. O modelo tradicional que se aplica à imprensa era, segundo Kung (2017), relativamente fácil e limitava-se à criação de conteúdos (jornalista), à escolha dos conteúdos (editor ou chefe de redação) e à finalização do produto que estaria pronto a ser redirecionado para o canal de distribuição. (2017, p.54). Como consequência dos constantes avanços tecnológicos, as cadeias de valor foram sofrendo inúmeras modificações. Essas modificações são referentes à rapidez com que os consumidores conseguem aceder aos conteúdos informativos em qualquer hora e lugar, através de dispositivos com ligação à internet bem como o facilitismo proveniente desses dispositivos e das plataformas digitais, como as redes sociais, que aceleram a circulação dos conteúdos. (Kung, 2017, p.55)

1.2 A imprensa em Portugal

1.2.1 Realidades, desafios e modelos de negócios

Nas últimas duas décadas, a imprensa em Portugal tem sido o meio de comunicação mais castigado pelas mudanças no paradigma jornalístico, pela digitalização e pela crise económico-financeira, sem precedentes, que atingiu a grande maioria dos países a nível mundial, no ano de 2008 e prolongou os seus efeitos durante os anos que se seguiram. No paradigma jornalístico, a forma como se faz jornalismo foi sofrendo várias alterações ao longo dos anos. A migração para o *online* levou ao surgimento de um novo tipo de jornalismo - o ciberjornalismo² produzido exclusivamente para a *web* por profissionais especializados, com características específicas que deve ser distanciado dos outros géneros jornalísticos (Bastos, 2005, p.1) e por isso obrigou a novas dinâmicas e reformas. O fator imediatismo (Traquina, 2005) que sempre foi um dos pilares do

² Existem diferentes denominações para o conceito de “ciberjornalismo” (Bastos, 2005). Por exemplo, Canavilhas (2003), recorre à expressão “webjornalismo” para se referir ao mesmo conceito. Disponível em: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/4358/1/CAP%c3%8dTULO_WebjornalismoConsidera%c3%a7%c3%b5esgerais.pdf

jornalismo, com o aparecimento da internet veio intensificar como o próprio jornalismo lida com ele. A presença das empresas jornalísticas nas redes, passou a exigir uma constante atualização da informação disponibilizada.

O jornalismo de imprensa tornou-se numa profissão “sedentária” em que os jornalistas estão presos ao *copypaste* noticioso e desempenham a função de “empacotadores de notícias” (Bastos *et al*, 2012) que raramente se ausentam da redação e recorrem à internet e às tecnologias para contactar com as fontes. Estruturalmente, as redações estão cada vez mais reduzidas a números que representam o que é possível e não o que é necessário. Na maioria das redações portuguesas o número de jornalistas contratados não é proporcional ao aumento do fluxo noticioso, principalmente no *online*. O “emagrecimento das redações” (Cardoso *et al*, 2015, p.7) obrigou os jornalistas a desempenharem múltiplas funções para as quais (muitas vezes) não estão aptos profissionalmente, assumindo o papel de “jornalistas multitarefas”. No mesmo raciocínio, Salaverría & García Avilés (2008) salientam a polivalência dos jornalistas e a capacidade de produzirem informação para diferentes plataformas com características específicas.

Estas alterações no quotidiano das redações estão diretamente relacionadas com o modelo de negócios adotado. O conhecido modelo da imprensa, assente nas receitas provenientes dos leitores e dos publicitários, têm sido constantemente posto à prova. A revolução digital veio abalar a estrutura criada pelos modelos de negócio tradicionais (analógicos) que sobreviviam da relação entre o papel e a publicidade (Vukanović, 2019). A publicidade sempre desempenhou o papel de principal fonte de receita da imprensa tradicional. Quanto mais edições em papel fossem vendidas e mais leitores um jornal conseguisse alcançar, mais caro seria o valor do espaço publicitário. Esta relação de dependência entre os jornais e a publicidade transformou-se num problema, com o número de publicações impressas a atingirem valores superiores ao número de vendas. Isso contribui para um aumento no desperdício de recursos com a impressão. Os jornais começaram a vender mais exemplares do que aqueles que acabavam por conseguir vender em banca. Isso levava A imprensa tradicional assente nas edições em papel deixou de ser rentável, esse em Portugal tem sido difícil contrariar a tendência de erosão das vendas em papel (Durães, 2023).

A perda de leitores nas edições em papel traduziu-se num aumento do consumo de notícias na versão *online*, mas surgiram novos problemas e desafios. A publicidade digital apresenta valores muito inferiores aos valores referentes aos *Legacy Media* (Cardoso *et al*, 2015, p.7) e as receitas não são suficientes para sustentar os custos associados ao *online*. Cobrar pelas notícias na sua versão online foi a solução encontrada pela imprensa para evitar um possível colapso financeiro das empresas. Convencer os leitores a pagar pela informação *online* ao mesmo tempo que são bombardeados pela mesma informação nas redes sociais ou em outros órgãos de comunicação de forma gratuita, passou a ser um dos principais desafios da imprensa digital.

“As pessoas habituam-se muito facilmente às coisas que são grátis e que são boas. Mas tivemos de os desabituar, porque percebemos que a receita via publicidade nos sites de informação, não só no Expresso, mas no *The New York Times* ou no Financial Times, estão muito longe de ser suficientes para a subsistência do bom jornalismo.” **Excerto da entrevista ao David Dinis, transcrita na íntegra no Anexo 5.**

1.2.2 O modelo de negócio da imprensa em papel

Como mencionado no subcapítulo anterior, o modelo de negócio da imprensa depende das receitas provenientes dos leitores e dos anunciantes. A digitalização veio quebrar a rotina do modelo tradicional, cujo objetivo era alcançar um número elevado de leitores através da venda de jornais a preços baixos e usar essa audiência para atrair investimento publicitário. Segundo Quintanilha (2018) e Faustino (2021), desde o surgimento da internet e a migração para o digital a imprensa portuguesa tem registado uma diminuição acentuada no número de vendas das edições em papel e posteriormente uma diminuição no número de exemplares colocados em circulação. “Ao desgaste provocado pelo surgimento do jornalismo na web, soma-se uma profunda crise económica global que reduziu substancialmente o investimento publicitário” (Canavilhas & Satuf, 2013, p.2) e ainda assombra as redações portuguesas. “No século XIX e no século XX, o jornalismo foi alimentado pela publicidade. Agora esse modelo ruiu” (Pedro Coelho, 2023)³. O financiamento dos jornais era baseado apenas nas edições impressas e as receitas provenientes das vendas e da publicidade eram suficientes para sustentar as empresas e garantir o sucesso do jornalismo. Após a mudança de século, as empresas

³ Pedro Coelho, jornalista e presidente da Comissão Organizadora do 5.º Congresso dos Jornalistas Portugueses. Entrevista disponível em: <https://congressojornalistas.pt/noticias/um-congresso-para-os-jornalistas-feito-por-jornalistas/>.

decidiram apostar no *shovelware*⁴ e disponibilizar no *online* de forma gratuita, os mesmos conteúdos que eram pagos nas edições impressas. Segundo David Dinis⁵, permitir o acesso a conteúdos originalmente pagos de forma gratuita em outro meio, foi o “maior erro cometido” pela imprensa que habituou os leitores a não terem que pagar pela informação. Com a perda do investimento publicitário e as dificuldades em atrair leitores, torna-se difícil contornar os custos elevados de impressão e distribuição das edições em papel. A precariedade e incerteza deste modelo de negócio, tem levantado dúvidas na comunidade sobre um possível fim dos jornais impressos, para dar lugar à digitalização total do jornalismo. Na visão de Faustino (2021, p.265) não se deve antecipar (para já) o desaparecimento das edições em papel, mas chama atenção para o possível futuro da imprensa:

“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.” (Faustino, P. 2021, p. 265)

Tal como Faustino, Picard mantém uma visão positiva e defende que deve haver continuidade na comercialização das edições impressas, principalmente, se ainda dão (algum) lucro, realçando a missão do jornalismo e a necessidade de este “repensar no valor que vai acrescentar” (Freire, 2016). Para Quintanilha (2021) o setor da circulação impressa paga enfrenta uma crise profunda. “Se estivéssemos a falar de um sector com um desempenho de vendas constante no mercado, o número de jornais vendidos em 2029 seria igual a zero” (2021, p.151). Contudo, acredita que este cenário não se deverá concretizar num futuro próximo, devido ao estatuto que as edições em papel desempenham na sociedade democrática e como a digitalização do jornalismo não satisfaz as necessidades e gostos de alguns leitores que ainda preferem a sensação de um jornal em papel. O diretor-adjunto do Expresso,

⁴ Com base no Oxford - A Dictionary of Journalism, o termo "shovelware" refere-se à transposição de conteúdos de um meio tradicional (jornal impresso) para o *online* sem qualquer alteração na sua linguagem ou formato que o possa tornar mais “*web-friendly*”. Disponível em:

<https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780199646241.001.0001/acref-9780199646241-e-1244?rkey=Z5x7DV&result=1223>, consultado a 3 de Janeiro de 2024.

⁵ David Dinis, jornalista e diretor-adjunto do Expresso. A citação apresentada é referente a uma palestra dada pelo próprio na cadeira de Gestão dos Média, do mestrado em Jornalismo da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), em novembro de 2022.

David Dinis, aproxima-se das opiniões anteriores quanto à permanência da circulação dos jornais em papel na sociedade. Reconhece que os jornais em papel perderam circulação no mercado devido à evolução da tecnologia e às alterações dos estilos de vida dos leitores, mas defende que o fator influência permanece enquanto “ponto de sobrevivência do papel”.

“O jornal em papel tem muita influência porque, ainda que circule menos no *mass media* que é onde está hoje o digital, continua a circular muito pelas zonas de influência, de elite, de poder, seja económica ou política, e o jornal em papel vai continuar a existir, não vai desaparecer. Mas diminuindo a circulação, evidentemente que temos que acelerar as outras pistas de crescimento.” **Excerto da entrevista ao David Dinis, transcrita na íntegra no Anexo 5.**

1.2.3 Da imprensa em papel para a imprensa digital

Quando surgiu a internet e as empresas jornalísticas decidiram começar a disponibilizar conteúdos *online*, o meio de comunicação substituído foi o jornal (Canavilhas, 2003, p.1). Os hábitos de produção e consumo da informação alteraram-se com o surgimento de novas técnicas e ferramentas, assim como os métodos de recolha, análise e edição da informação até se alcançar o formato final que chega ao leitor. As possibilidades linguísticas no meio *online* transcendem a tradicional linguagem baseada no texto e na imagem utilizada nas edições impressas. Para além do já mencionado jornalismo (ou webjornalismo) enquanto novo género jornalístico, a necessidade de se produzir notícias para o *online* através da utilização de novos elementos multimédia deu origem a uma nova narrativa jornalística adaptada a um novo meio. A webnotícia (Canavilhas, 2003, p.63) é produzida por um webjornalista (Canavilhas, 2003, p.70) com capacidades e conhecimentos tecnológicos que os jornalistas tradicionais, até então, não possuíam. Atualmente, estes termos mais formais deixaram de ser utilizados no quotidiano e é mais comum falar-se apenas em jornalismo, jornalistas e notícias (do) *online*. O jornalismo *online* é também uma consequência da convergência dos meios de comunicação (Jenkins, 2006) e da convergência tecnológica (Salaverría & García Avilés, 2008) na medida em que “aquilo a que estamos a assistir hoje, é um jornalismo que se mistura com todas as formas de comunicação na rede”⁶ (Coelho, 2023) e concentra em si os elementos-chave de outros meios como a imagem da televisão, o som da rádio e o texto da imprensa.

⁶ Jornalista Pedro Coelho sobre o 5.º Congresso dos Jornalistas de 2024. Disponível em: <https://www.instagram.com/reel/C02H3cdu3eo/?igsh=MW5ocDc5ZGsyYjd5OA%3D%3D>

1.2.4 O modelo de negócio da imprensa digital

O jornalismo online foi responsável pelo “nascimento de várias publicações exclusivamente online e pela criação de versões web da esmagadora maioria dos média tradicionais.” (Canavilhas, 2005, p.1) No início, a presença dos meios de comunicação na *internet* servia apenas como um “complemento” ao tradicional “deixando no público a imagem de que se trataria apenas de uma área de negócio secundária que servia apenas para complementar as edições tradicionais” (Canavilhas, 2012, pp.115/116). Quando a imprensa começou a perceber as vantagens e possibilidades da internet, iniciou um processo para disponibilizar serviços e funcionalidades nas redes que só o online poderia proporcionar. A presença simultânea no online e no papel obrigava a um investimento económico elevado em novas tecnologias e mais recursos humanos. Não seria possível investir num meio de comunicação recente, desconhecido e pouco explorado, sem que as empresas jornalísticas conseguissem obter retorno financeiro. Seguindo esta linha de raciocínio surgiu a necessidade de se implementar “um modelo económico que viabilizasse o negócio da informação online” (Canavilhas, 2005, p.1). A implementação de modelos económicos no jornalismo online tornou-se um dos objetivos principais das empresas jornalísticas, mas cedo se percebeu que seria uma fase de “tentativa-erro” (Bastos, 2012, p.122). “Quando a Internet, no final dos anos 90, começou a atacar a sustentabilidade do jornalismo, o mercado estava demasiado inebriado com a receita gerada” (Coelho, 2013, p.26) e encontrar um modelo de negócio adequado ao jornalismo online trouxe mais desafios e problemas do que soluções. Desde modelos de negócio assentes em conteúdos gratuitos online suportados pelas receitas de publicidade, acesso gratuito com registo obrigatório ou conteúdos exclusivos apenas para subscritores, passando pelas *paywalls* até ao modelo *freemium* (Bastos, 2012; Canavilhas, 2012; Coelho, 2013). De acordo com Pickard & Williams (2014), existem três tipos de *paywalls*: as *hard paywalls* que obrigam o leitor a ser assinante do jornal para ter acesso aos seus conteúdos; as *soft paywalls* que permitem ao leitor ter acesso a um determinado número de artigos pré-definido sem precisar de estar fidelizado com uma assinatura e o modelo *freemium* que é uma junção entre conteúdo gratuito (*free*) e conteúdo pago (*premium*). O leitor tem acesso ao conteúdo “básico”, que é disponibilizado pelo jornal, mas o acesso a conteúdos exclusivos é limitado a quem é assinante.

“É nesta visão que está na base o modelo *Freemium*, no qual as empresas conseguem dois tipos de receita: as das vendas, que embora possam ser muito significativas permitem segmentar os leitores e personalizar a publicidade para um público *preemium*, e a dos anunciantes que procuram o tráfego resultante do vasto número de consumidores que acede aos conteúdos.” (Canavilhas, 2012, p.117)

Analisando os modelos mencionados, uns tiveram mais sucesso que outros. Por outras palavras, cada um revelou ter as suas vantagens e desvantagens, conforme a estratégia, os objetivos e o tipo de conteúdo de cada empresa. Para Picard (2017, p.44) ainda não se conseguiu explorar todas as oportunidades provenientes do digital e conseguir alcançar o sucesso neste cimeio. Chama também a atenção para uma separação necessária entre o modelo tradicional e o modelo *digital*, especialmente na questão da publicidade. Assim como um jornal impresso tem um alcance geográfico limitado em comparação com a edição *online* e por isso exige uma adaptação dos conteúdos, também a publicidade deve ser adaptada ao tipo de público que consome a edição em papel e a edição *online* (Picard, 2017, p.44). Após várias tentativas, permanece até hoje o desafio de encontrar o modelo de negócio ideal que garanta a qualidade do jornalismo, a sustentabilidade económica das empresas jornalísticas e o equilíbrio entre a imprensa *online* e digital. “O contínuo declínio das audiências e o colapso das organizações de média representam uma grande ameaça ao jornalismo e à sociedade (...)” (Vukanović, 2019, p.119).

II - Estratégia Metodológica:

Esta investigação é movida pela pergunta de partida: *Como o Expresso tem adaptado os seus modelos de negócio e arquitetura editorial às transformações digitais e diminuição das receitas do papel no jornalismo contemporâneo?* Para este trabalho foram escolhidas diversas técnicas de investigação que se consideram ser as mais adequadas: natureza documental (revisão da literatura e análise de conteúdo) e não documental (observação participante e entrevistas semi-diretivas). O método da análise de conteúdo é descrito por Bardin (2016) como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” e assenta em três etapas: pré-análise, exploração do material recolhido e tratamento dos dados obtidos. A natureza desta investigação é predominantemente de carácter qualitativo que, de acordo com Bogdan e Biklen (1994), assenta em cinco características básicas:

“Na investigação qualitativa a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal [...]; 2. A investigação qualitativa é descritiva. Os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números. Os resultados escritos da investigação contêm citações feitas com base nos dados para ilustrar e substanciar a apresentação. Os dados incluem transcrições de entrevistas, notas de campo, fotografias, vídeos, documentos pessoais, memorandos e outros registos oficiais [...]; 3. Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos [...]; 4. Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva. Não recolhem dados ou provas com o objectivo de confirmar ou infirmar hipóteses construídas previamente; ao invés disso, as abstracções são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão agrupando [...]; 5. O significado é de importância vital na abordagem qualitativa. Os investigadores que fazem uso deste tipo de abordagem estão interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas. (Bogdan & Biklen, 1994, pp. 47-50).

No seguimento da pergunta de partida e do método de análise de conteúdo surgem alguns dos principais objetivos que se pretende cumprir ao longo desta investigação:

1. Identificar e analisar os modelos de negócio do Expresso na vertente impressa e digital, recorrendo aos nove componentes sugeridos por Osterwalder e Pigneur (2010):
 - 1.1. Segmento de clientes
 - 1.2. Proposta de valor
 - 1.3. Canais de distribuição, comunicação e venda
 - 1.4. Relacionamento com os leitores/assinantes
 - 1.5. Principais fontes de receita
 - 1.6. Recursos-chave
 - 1.7. Atividades-chave
 - 1.8. Parcerias-chave
 - 1.9 Custos fixos e unitários/variáveis
2. Analisar a arquitetura editorial do Expresso:
 - 2.1. Do semanário na versão impressa e digital
 - 2.2. Do website e *app*
 - 2.3. Dos *podcasts* e *newsletters*

Para a recolha e análise de dados recorreu-se a fontes primárias como as edições impressas e digitais do semanário Expresso, assim como o conteúdo disponível no website, *app*, redes sociais e a entrevista semi-estruturada ao diretor-adjunto do Expresso David Dinis que foi fundamental para apurar dados referentes ao número de assinantes e edições impressas. O Relatório Anual de Contas do Grupo Impresa referente a 2020, 2021, 2022 e 2023 permitiu analisar a evolução financeira do jornal nos últimos anos. Nesta parte da investigação foi utilizada análise de conteúdo quantitativa para interpretar os dados recolhidos que resultaram em um gráfico de linhas e um gráfico de barras.

Como fontes secundárias recorreu-se à revisão da literatura com base em autores especializados nas principais temáticas abordadas nesta investigação: modelos de negócio e sustentabilidade do jornalismo e a evolução dos jornais em papel para o digital. Foram também essenciais os relatórios de instituições referenciadas na área do jornalismo como a Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) ou o OberCom - Observatório da Comunicação que estudam as tendências e analisam dados quanto aos média em Portugal. No tratamento de dados recorreu-se a tabelas e à análise narrativa dos mesmos. A observação participante também desempenhou um papel fundamental na aquisição de conhecimento devido ao período de tempo que foi passado na redação do próprio jornal. Durante os três meses que estagiei no Expresso, tive a oportunidade de ter contacto direto com a realidade jornalística através da interação constante com jornalistas e outros membros que integram a equipa do jornal. Foi possível também observar a dinâmica editorial do jornal e os processos de pesquisa, escrita, produção e edição dos conteúdos que são publicados no website e *app* e na edição impressa.

III - Expresso: Caracterização da Entidade de Acolhimento

3.1 - Enquadramento histórico

Há 51 anos nascia aquele que viria a ser o jornal semanário Expresso - conhecido pelo seu carácter independente, rigor e qualidade. Num país marcado pela censura e a falta de liberdade de expressão, foi no ano de 1973 que o empresário Francisco Pinto Balsemão fundou o pilar da história

do jornalismo em Portugal. Inspirado na imprensa britânica e no modelo utilizado pelos jornais ingleses da época, o Expresso desafiava o paradigma social da altura. Um ano antes da revolução do 25 de abril de 1974, que libertava o país de uma ditadura que durou quase 50 anos, também Francisco Pinto Balsemão iniciava a sua própria revolução ao abrir portas para uma nova forma de se fazer jornalismo e informar a população portuguesa. No final de 1972 saíam os dois primeiros números do Expresso para consumo interno que faziam anunciar o futuro do Expresso mas não revelavam na totalidade os seus segredos e surpresas. O Expresso sobreviveu ao maior desafio que um jornal pode enfrentar - um regime que censura a liberdade de expressão e de imprensa. Para o seu fundador o semanário representava uma “lufada de ar fresco e uma novidade na imprensa portuguesa”⁷, mas para o Governo do Estado Novo, o desconhecido poderia vir a representar uma ameaça ao bom funcionamento do regime e colocar em causa os valores enraizados na sociedade. A 6 de janeiro de 1973 era publicada a primeira edição do semanário que viria a sair todos os sábados e só anos mais tarde seria antecipado para a sexta-feira. A censura não poupou o Expresso e tal como era feito com outros jornais, os conteúdos que seriam publicados eram revistos previamente pelos censores que “cortavam” tudo aquilo que ia contra os ideais de quem governava Portugal. Cortes esses que davam origem a espaços em branco e que precisavam ser preenchidos - essas lacunas preenchidas com anúncios acabavam por expôr a marca que a censura ia deixando em cada edição semanal do Expresso. Nestes últimos 50 anos o Expresso teve a oportunidade de noticiar alguns dos acontecimentos mais marcantes do século XX e XXI no panorama nacional e internacional. Desde a revolução do 25 de Abril, ao verão quente de 1975, da entrada de Portugal na CEE à queda do Muro de Berlim até ao ataque do 11 de setembro de 2001 às Torres Gémeas, passando pela crise económico-financeira mundial de 2008 até aos acontecimentos mais recentes como a pandemia de COVID-19.

Mas foi no final da década de 1990 que o Expresso sofreu a sua maior reviravolta, quando em 1997 a edição semanal começou a estar também disponível numa versão *online*. “Esta primeira versão online do Expresso era de acesso aberto, portanto, gratuita, e constituída por uma edição parcial da versão impressa do semanário” (ERC, 2018, p.17). Dois anos depois do Jornal de Notícias e do Público se terem tornado nos dois primeiros jornais em Portugal a possuir um website na internet (Canavilhas, 2023, p. 35) destinado à publicação de conteúdos que, até à data, só estavam disponíveis

⁷ Francisco Pinto Balsemão sobre os 50 anos do Expresso. Disponível em: <https://expresso.pt/50anos/2023-01-09-A-Origem-documentario-sobre-a-fundacao-do-Expresso-4785aa7a>

numa versão em papel. Tal como os outros jornais nacionais e internacionais, numa fase inicial e desconhecida das potencialidades do *online* e da presença na web dos jornais, o modelo seguido pelo Expresso foi o de *shovelware* - limitava-se a transpor para a internet a versão impressa do semanário e de forma gratuita. Modelo esse que, segundo Canavilhas, resultou na “desvalorização dos conteúdos online, deixando no público a imagem de que se trataria apenas de uma área de negócio secundária que servia apenas para complementar as edições tradicionais”. (2012, pp. 115/116). No ano de 2000 e em plena viragem para o século XXI, o Expresso experimentou uma nova versão do website ao qual deram o nome de “Expresso *Online*” (ERC, 2018, p.17) - atualizado por um elevado número de estagiários contratados pelo jornal, que acabariam por ser dispensados no ano seguinte. A partir de 2001, ano em que se registou uma explosão do conceito de internet enquanto nova realidade, também o Expresso passou a incorporar na sua redação um local dedicado ao *online* “e passou a privilegiar-se a informação semanal em detrimento da atualização noticiosa.” (ERC, 2018, p. 17).

Dois anos depois, o semanário dava um passo arriscado em direção à cobrança de conteúdos por via de assinatura. Um modelo que, um ano antes, tinha sido implementado pelo vizinho espanhol “El País” que acabou por ser ultrapassado pela concorrência após o fracasso da estratégia adotada (Canavilhas, 2012; Coelho, 2013). Na altura, cerca de 150 mil pessoas consultavam o website do Expresso semanalmente (Bastos, 2012, p. 124), traduzindo-se num total de 600 mil visitantes por mês. No ano de 2023, exatamente 20 anos depois, “os websites da marca Expresso alcançaram uma média mensal de 2,4 milhões de Visitantes Únicos” (Grupo Impresa, 2024, p. 7). Os anos que se seguiram são descritos por Bastos como a fase da “tentativa e erro” (2012, p. 122) não só no Expresso e no panorama nacional, mas também no resto do mundo. No caso português, as empresas jornalísticas foram testando inúmeros modelos de negócio, desde a cobrança total de conteúdos às *paywalls*, influenciadas pelos métodos que iam sendo testados por grandes jornais estrangeiros como o The New York Times, El País ou The Times. (Bastos, 2012; Canavilhas, 2012). Durante este período e até 2009, o website do Expresso sofreu várias alterações alicerçadas a uma estratégia que tinha como objetivo reforçar a presença do semanário na internet. O período que se seguiu entre 2010 e 2014 foi marcado pela transição do Expresso para a era da tecnologia e da digitalização. Sob a direção de Ricardo Costa nasceu o famoso Expresso Diário e à sua newsletters, renovou-se o website do jornal e reforçou-se a “aposta no digital da Impresa, tomando o Expresso como eixo central” (ERC, 2018, p.36). Durante este período começou-se a investir na criação de *apps* para dispositivos móveis e na presença do

Expresso nas redes sociais emergentes na época. Depois de vários anos a tentar traçar uma nova estratégia focada no digital e sem esquecer a importância do papel, o Expresso entrou numa fase de crescimento digital e de reconhecimento pelas suas estratégias e resultados. Em 2019, João Vieira Pereira assumiu a direção do Expresso, cargo que lidera até à data, priorizando uma contínua presença no digital e apostando em novos formatos, com especial foco nos *podcasts*. No ano seguinte e à semelhança de todos os órgãos de comunicação nacionais, o Expresso enfrentava as consequências da pandemia de Covid-19 e do período de confinamento. O ano de 2020 foi de desafios quanto à adaptação do Expresso às exigências dos leitores que, impossibilitados de sair de casa e comprar o jornal em papel, migraram para os conteúdos digitais e *online*. Ao reforçar a sua aposta em conteúdo multimédia e na interação com os leitores através das redes sociais, o Expresso conseguiu um total de 99 mil exemplares vendidos em 2020 e 101 mil exemplares em 2021, ano em que se tornou a “única publicação em Portugal com uma circulação paga acima dos 100 mil exemplares”.⁸ Em 2023, ano em que celebrou o seu 50.º aniversário, o Expresso foi o jornal mais lido em todo o país pelo sétimo ano consecutivo, mantendo o número de edições vendidas na ordem dos 90 mil exemplares. Nas mais de cinco décadas que marcam a existência do semanário Expresso, o jornal fundado por Francisco Pinto Balsemão tornou-se num exemplo de adaptação aos novos desafios do jornalismo contemporâneo e das novas tecnologias e um símbolo de jornalismo de confiança e prestígio em Portugal.

IV - Estrutura da marca Expresso

O Jornal Expresso, a Blitz, o Boa Cama Boa Mesa e a Tribuna integram a estrutura da editora *Impresa Publishing, S.A.* Atualmente a direção do Expresso está a cargo de João Vieira Pereira e dos diretores-adjuntos David Dinis, Martim Silva, Miguel Cadete e Paula Santos. No cargo de editor executivo está o jornalista Pedro Marta Candeias e Miguel Silvestre como editor da edição semanal do jornal. A equipa é composta por entre 100 a 150 colaboradores, desde editores, coordenadores, redatores, repórteres fotográficos, infografistas, sonoplastas, copy-desks, secretariado e redes sociais. O jornal conta também com dezenas de cronistas que escrevem, de forma independente, para o Expresso na versão digital e impressa.

⁸ Disponível em:

https://sdistribution.impresa.pt/data/content/binaries/7e9/a46/d8a36363-9b62-4bfd-a52a-ee3618af3732/Rel-e-Contas-Anuais-IMPRESA-2021_NESEF_PT.pdf

4.1. Arquitetura do semanário Expresso

Na primeira semana de setembro de 2024, o semanário Expresso mudou a forma como se apresenta aos seus leitores, tanto na sua versão impressa como digital. Desde 2006 que o Expresso era impresso no formato *Berliner* - 47 centímetros por 31,5 - o tamanho intermédio entre o tabloide e o broadsheet. Era composto pelos três cadernos habituais - o “Primeiro Caderno” (Imagem 1), o caderno de “Economia” (Imagem 2) e a “Revista E” (Imagem 3) - aos quais se costumam juntar, esporadicamente, alguns suplementos extra como o “Expressinho”⁹. O “Primeiro Caderno” é composto por artigos focados na atualidade e inseridos em categorias como Política, Sociedade, Desporto (Tribuna), Internacional e Opinião. No caderno seguinte, como dita o nome, o tema principal é a Economia e os conteúdos passam por temáticas como Emprego, Imobiliário, Opinião e Mundo. Na “Revista E” os conteúdos tendem a ser “mais leves” e estão principalmente relacionados com Histórias, Cultura, Lazer, Moda, Tecnologia ou Design. Este caderno é ainda composto por várias crónicas escritas por personalidades de renome.

⁹ O “Expressinho” é um suplemento da revista do jornal Expresso. É produzido pela Estrelas & Ouriços e dedicado aos mais novos com o objetivo de fomentar o interesse pela leitura e pela atualidade através de uma linguagem cuidada e acessível.



Imagem 1. Capa do “Primeiro Caderno” (esquerda)

Imagem 2. Capa do “Caderno de Economia” (direita).

E
A Revista do Expresso
publicada
semanalmente



+

Museus
O mundo das grandes
exposições
Por Valdemar Cruz
Mey Melagres
"Nunca quis ser mulher"
Por Miro Ruy Vieira

Imagem 3. Capa da “Revista E”.

Além dos novos hábitos de consumo dos leitores e das exigências da informação, também as crises financeiras obrigam os jornais a reinventarem-se. Em entrevista (Anexo 5) David Dinis explica que a “crise do papel traz mini-crisis à volta” e a falência da gráfica onde o Expresso era impresso, obrigou o jornal a repensar a sua identidade: “o mesmo jornal, mais conteúdo, um formato diferente”¹⁰. Além do Primeiro Caderno, caderno de Economia e da Revista E, o Expresso adicionou mais um suplemento à sua oferta semanal - o caderno IDEIAS (Imagem 4). O formato do Expresso mudou, passou a ser uns centímetros mais reduzido, mas o leitor passou a ter mais páginas de conteúdo para ler. Este novo suplemento foca-se na “análise dos grandes acontecimentos da atualidade, repleto de opiniões e análise fundamentada.” De forma a sustentar este novo projeto e distingui-lo dos restantes, o Expresso apostou em novos cronistas como a escritora Isabela Figueiredo, ou o escritor e jornalista Rodrigo Guedes de Carvalho, bem como na “prata da casa” pelo olhar de Luís Pedro Nunes ou Henrique Raposo. São cerca de 12 páginas que se dividem entre crónicas, entrevistas e ensaios que tentam

¹⁰ Disponível em: <https://expresso.pt/semanario/primeiro/em-destaque/2024-08-29-o-expresso-vai-mudar-c8b9b0b3>

despertar na sociedade um novo debate de ideias.

“Assim surgiu a ideia, que já vinha a “voar” nas nossas cabeças há algum tempo, de fazer um suplemento que tivesse alguma diferença face ao jornal. Na medida em que tivesse alguma matéria para nos pôr a pensar, seja ensaios, opiniões de natureza diferente à que já aparece no jornal ou recomendações de livros que estejam relacionados com a atualidade.” **Excerto da entrevista ao David Dinis, transcrita na íntegra no Anexo 5.**



Imagem 4. Capa da primeira edição do caderno IDEIAS - 6 de setembro 2024

4.2 - Arquitetura do website e app do Expresso

Quando o leitor abre *homepage* do website do Expresso (Imagem 5) tem uma visão clara dos principais temas que estão na ordem do dia. A manchete - o artigo mais importante - aparece em destaque com um tamanho ligeiramente maior que os restantes artigos. Para chamar a atenção do leitor, este encontra-se no centro da *homepage* acompanhado pelo *LEAD* e outros artigos relacionados

com o tema abordado. A configuração utilizada é de sete artigos principais que estão, esteticamente, separados por linhas horizontais e verticais que formam uma espécie de “caixa”. Na parte superior estão à vista as principais secções do jornal: Últimas, Internacional, Economia, Tribuna (Desporto), Blitz (Música/Cultura), Opinião, Podcasts, Jogos, Newsletters e Clube Expresso. No rodapé acima - junto ao logótipo do Expresso - está o menu lateral com as restantes secções e editorias, a barra de pesquisa (lado esquerdo) e a área pessoal do leitor que permite aceder ao seu perfil, consultar os modelos de subscrição e newsletters disponíveis (lado direito). Ao contrário de outros websites de jornais concorrentes, a *homepage* do Expresso destaca-se pela sua acessibilidade e clareza. Contudo, o mesmo não acontece no menu lateral. As 33 secções disponíveis não têm qualquer distinção entre si, ou seja, o leitor não consegue perceber se são editorias, projetos, segmentos ou iniciativas. Além de ser funcional, o menu deve ser apelativo aos olhos do leitor de forma a melhorar a sua experiência e navegação no website.



Imagem 5. Página inicial (*homepage*) do website do Expresso

EXCLUSIVOS

SEMANÁRIO

JOGOS

SUBSCREVER NEWSLETTERS

ÚLTIMAS

INTERNACIONAL

ECONOMIA

TRIBUNA

BLITZ

OPINIÃO

PODCASTS

JOGOS

NEWSLETTERS

CLUBE EXPRESSO

GERAÇÃO E

2.59

WEBSTORIES

POLÍTICA

SOCIEDADE

INTERNACIONAL

CULTURA

MULTIMÉDIA

SUSTENTABILIDADE

TRIBUNA

BLITZ

BOA CAMA BOA MESA

INIMIGO PÚBLICO

PRÉMIOS DO IMOBILIÁRIO

EXPRESSO SER

LONGEVIDADE

EXPRESSO BPI GOLF CUP

EXPRESSO EMPREGO

EXPRESSO IMOBILIÁRIO



Imagem 6. Menu lateral do website do Expresso

A *homepage* do Expresso está dividida por “blocos”. Depois dos artigos apresentados na Imagem 5, seguem-se outros quatro juntamente com a coluna “Últimas” que agrupa em si todas as notícias que vão sendo publicadas no site - do mais recente para o mais antigo. Os dois primeiros blocos funcionam como uma “base” que nunca se altera, ao contrário do restante website que está em constante

mudança. A ordem pela qual cada secção aparece na *homepage* está dependente da pessoa responsável pela sua organização, do dia da semana e dos temas que estão na ordem do dia. Opinião, *Podcasts*, Política, Sociedade, Economia, Internacional, Cultura, Blitz, Tribuna, Boa Cama Boa Mesa, Geração E, Inimigo Público e Multimédia são as principais secções que costumam ter destaque na página principal do website do Expresso. Nos dias que sucedem a publicação da edição semanal, a Revista E e o caderno IDEIAS também costumam estar representados na *homepage*. A secção de Economia, por ser a única que tem direito ao seu próprio caderno no semanário, é destacada no website com uma cor diferente.

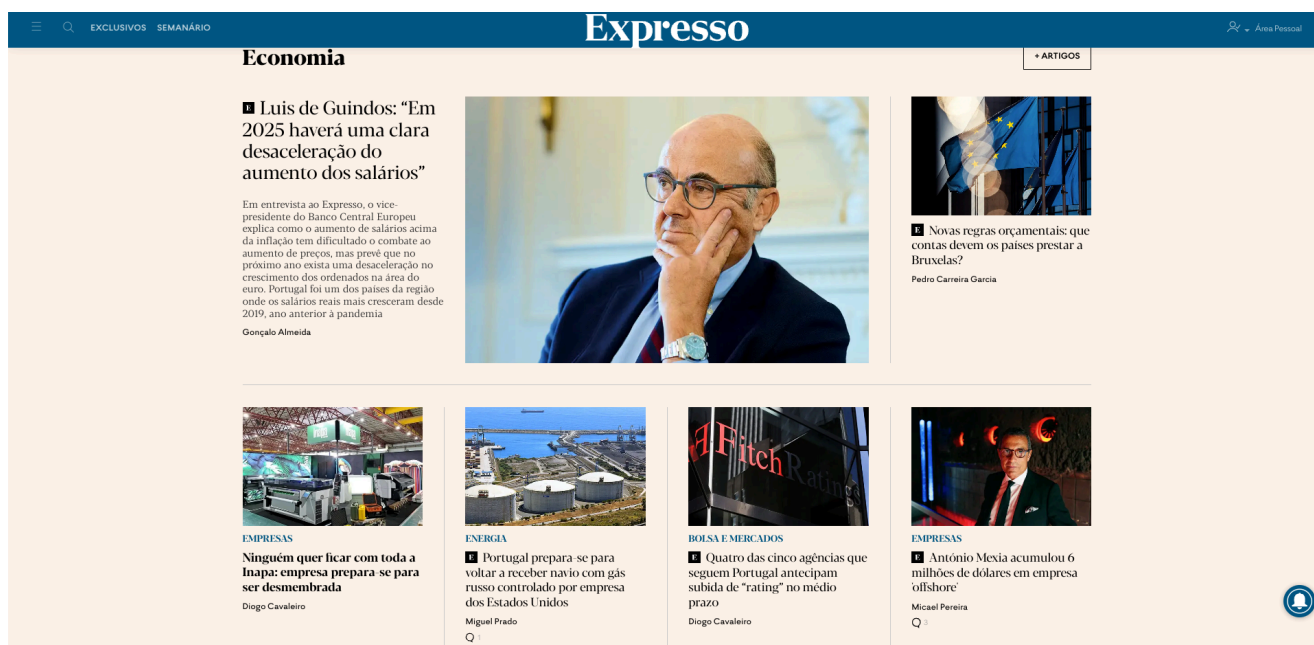


Imagem 7. Secção de Economia no website do Expresso

No fim da *homepage* o leitor pode consultar os oito artigos mais lidos, tanto do website do Expresso como da SIC Notícias. Seguem-se dois rodapés, um referente ao Expresso e outro ao Grupo Impresa. No primeiro há quatro categorias principais - Subscrever, Exclusivos, *Newsletters* e Semanário. No nível inferior estão subcategorias relacionadas com o funcionamento do website e do próprio Expresso como o “Estatuto Editorial”, “Código de Conduta”, a “Ficha Técnica do Expresso”, a “Política de Cookies”, a “Política de Privacidade”, os “Termos de Utilização”, os “Contactos”, a “Publicidade”, a “Ficha técnica da Blitz”, a “Ficha editorial da Blitz”, as “Configurações de

Privacidade” e por fim o “Livro de Reclamações”. O rodapé do Grupo Impresa faz referência a todas as marcas e respectivos sites detidos pela mesma entidade (Imagem 7).

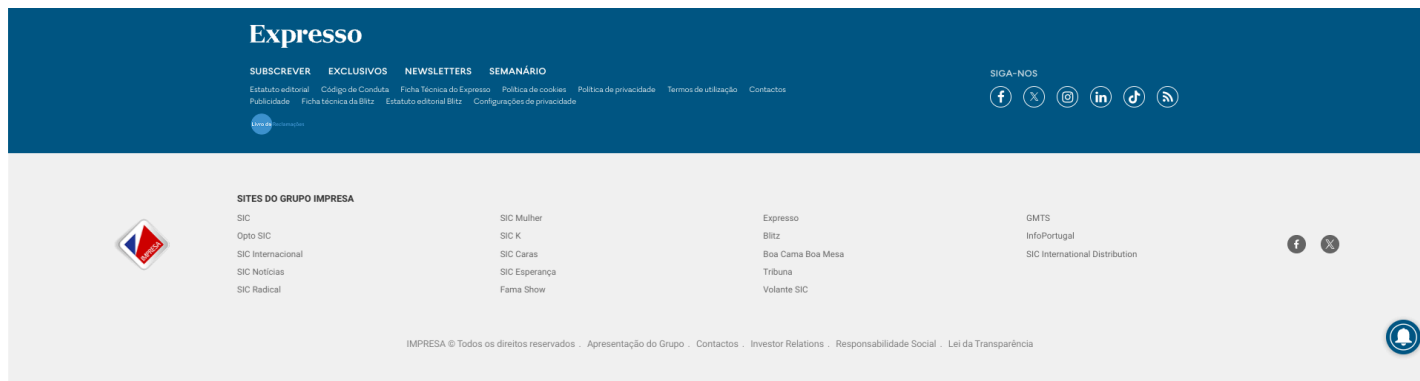


Imagem 8. Rodapés no final do website do Expresso

A arquitetura da *app* é muito semelhante ao website, embora tenha sido desenvolvida para se adaptar ao formato de um smartphone ou tablet. Está disponível na App Store e na Google Play Store e pode ser descarregada de forma gratuita. Investir numa aplicação foi uma das decisões implementadas na “quarta fase de desenvolvimento do Expresso” (ERC, 2018, p.7) que começou a ser colocada em prática no ano de 2010. Quando esta foi lançada “podiam ler-se os conteúdos do website e os do semanário que aí estivessem, conjugando texto, fotografia e vídeo” (ERC, 2018, p.7) e cerca de 14 anos depois continua a cumprir a missão para a qual foi desenvolvida. Inicialmente a *app* foi concebida para dispositivos como o iPad, modelo desenhado e fabricado pela *Apple*, que tinha sido lançado na mesma altura. Este lançamento, por parte da empresa norte-americana, influenciou o mundo e as empresas tecnológicas a investir em novos dispositivos. Com o lançamento de uma *app*, o Expresso passou a ter uma nova fonte de receita já que o surgimento dos *tablets* representava uma “nova era de comunicação” e “uma nova era de negócios no mundo das notícias”.¹¹

O website e a *app* do Expresso concentram em si todas as ferramentas multimédia que surgiram com o jornalismo digital: a “multimedialidade, a hipertextualidade, a interatividade, a personalização, a memória, a instantaneidade e a ubiquidade” (Zamith, 2011, pp. 26-40). A presença de um meio de

¹¹ Disponível em:
<https://sicnoticias.pt/vida/2010-11-23-expresso-visao-e-caras-va-ter-aplicacoes-para-ipad-a-partir-de-20114>

comunicação em diferentes plataformas e canais é fundamental para alcançar diferentes públicos. De acordo com os dados disponíveis no *chartbeat*¹², o website do Expresso teve um total de 59,759,748 milhões de *pageviews* entre 8 de janeiro e 5 de abril de 2024 (período correspondente ao estágio curricular). A semana pós-eleições legislativas¹³ - entre 11 e 15 março - foi a que obteve melhores resultados com mais de quatro milhões de *engaged minutes*¹⁴. No mesmo período de tempo, a *app* do Expresso conseguiu alcançar 5,168,144 *pageviews* e mais de um milhão de *engaged minutes*. À *semelhança do website*, a *app* também registou um maior tráfego na semana pós-eleições.

Aberta a *app* do Expresso, o artigo em manchete é o primeiro que aparece. Devido à arquitetura, já referida, que se adapta ao formato de um smartphone ou tablet, cada artigo está disposto verticalmente, um a seguir ao outro na *homepage* (Imagem 9). A disposição dos artigos e secções segue a mesma lógica da versão website, à exceção de algumas ferramentas exclusivas à *app* como a possibilidade do leitor guardar artigos na sua área pessoal denominada de “Meu Expresso”, de forma a facilitar o acesso.



¹² <https://chartbeat.com/>

¹³ As eleições legislativas em território nacional decorreram no dia 10 de março de 2024.

¹⁴ O termo ‘*engaged minutes*’ é utilizado para se referir ao total de minutos que os leitores passaram no website/*app*.

Imagem 9. Homepage da app do Expresso

Também é possível personalizar as notificações que quer receber ao longo do dia no seu dispositivo e descarregar as edições do Semanário para ler em modo *offline*. Estas podem ser lidas em formato PDF ou através do Leitor e o leitor tem ainda acesso ao arquivo das edições anteriores. Além do habitual menu lateral, menos invasivo do que o disponível no website, existe um outro menu onde estão disponíveis as principais ferramentas da *app*: “Índice”, “Podcasts”, “Semanário”, “Meu Expresso” e “Menu”. Os assinantes têm ainda acesso antecipado à edição semanal. No ano passado, o Expresso e a Iberdrola uniram-se de forma a trazer para a *app* e website, a funcionalidade de visualização em modo escuro - *darkmode* - um requisito que já vinha a ser pedido pelos leitores há algum tempo¹⁵.

4.3 - Assinar o Expresso no formato digital:

Quem não for assinante e tentar aceder aos conteúdos exclusivos vai conseguir apenas ler uma parte inicial do artigo. A restante será substituída por uma mensagem com a seguinte frase: “Artigo exclusivo para subscritores”¹⁶. Aqui são dadas três opções ao leitor: subscrever o Expresso Digital através de um pagamento, fazer login caso já seja assinante ou inserir o código disponível na Revista E quando é adquirida a edição em papel (Imagem 10).



Imagem 10. Mensagem nos artigos exclusivos para assinantes

¹⁵ Disponível em:

<https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/2023-08-02-Ja-ha-darkmode-no-Expresso--e-estas-sao-as-vantagens-de-o-usar--627cf7b4>

¹⁶ Disponível em:

<https://expresso.pt/politica/2024-09-01-domingo-de-rentree-montenegro-desafiou-mortagua-pressionou-pedro-nuno-sacudi-a-a-pressao-e-marcelo-acha-que-ja-passou-c225c4f8>

À data deste relatório, a assinatura do Expresso Digital podia ser feita através de três principais opções.¹⁷ Se o leitor quiser assinar o semanário anualmente ser-lhe-á cobrado o valor de 89,99 euros (1,73 euros por semana) que será renovado, pela mesma quantia, ao fim de um ano. Para captar o interesse do leitor e influenciá-lo a subscrever este modelo, o Expresso oferece diversas vantagens consoante a época do ano. Uma vez que esta pesquisa foi feita durante o período de regresso às aulas, ao subscrever o plano anual, o leitor recebia um vale no valor de 20 euros para gastar nas lojas Staples¹⁸. Com este modelo de subscrição, o leitor terá acesso a 52 edições do Jornal Expresso Digital, ou seja, uma edição por cada semana do ano. Sendo que o Preço de Venda ao Público (PVP) é de 2,49 euros, o valor cobrado de 89,99 euros “corresponde a 30,4% de desconto sobre o PVP”¹⁹. A segunda opção de subscrição aplica-se a um período de seis meses. O leitor tem acesso garantido a 26 edições digitais do semanário pelo preço de 49,99 euros (1,92 euros por edição) que “corresponde a 22,7% de desconto sobre PVP”. A assinatura será renovada automaticamente. O terceiro modelo de assinatura é o mais curto que o Expresso disponibiliza e corresponde a um período de duas semanas por 4,99 euros (2,49 euros por edição). O leitor tem apenas acesso a duas edições e este será renovado automaticamente. Existem ainda duas outras opções de subscrição durante três semanas por 5,99 euros ou 104 semanas (dois anos) por 139,99 euros. O Expresso tem também disponível um modelo de assinatura “Corporate” exclusivo para empresas e válido para um “mínimo de 10 contas”.²⁰

¹⁷ De acordo com a informação disponível no website do Expresso, estas três opções de assinatura fazem parte da “Campanha Expresso Digital” válida até 30/09/2024. Após este período os modelos de subscrição podem sofrer alterações.

¹⁸ Esta campanha esteve disponível entre 02/09/2024 e 30/09/2024.

¹⁹ Disponível em: <https://expresso.pt/arquivo/Expresso/Informao/2022-12-05-condicoes-da-campanha-232ddc56>

²⁰ As empresas interessadas em subscrever o plano de assinatura “Corporate” devem preencher o seguinte formulário disponível no website do Expresso.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDDTNsLZagdt1wmOxQBq6NeZ_PIonBRKORAdkjaILxfUFGGO/viewform

Já pensou oferecer uma subscrição do Expresso? ^



Ofereça acesso digital a todo o conteúdo do Expresso:

investigação, opiniões, jogos e acesso a um clube exclusivo para que todos os dias se lembrem de si. Marque pela diferença e dê atualidade ao segundo.

Escolha a opção da sua oferta

52 Semanas **89,99€**

1,73€/Semana, renova por 1 ano a 89,99€

6 Meses **49,99€**

1,92€/Semana, renova por 6 meses a 49,99€

2 Semanas **4,99€**

2,49€/Semana, renova por 2 semanas a 4,99€

 OFERECER SUBSCRIÇÃO

Imagem 11. Opção de oferta de acesso digital do Expresso

Quando o leitor se torna assinante digital, independentemente do seu plano de subscrição, passa a ter acesso a diversas vantagens oferecidas pelo Expresso: acesso ilimitado aos conteúdos exclusivos 24h/dia, possibilidade de descarregar a edição digital para ler em modo *offline* (sem ser necessário ter acesso à *internet*); acesso a todas as marcas Expresso, Tribuna, Blitz e Boa Cama Boa Mesa (BCBM)²¹; acesso antecipado aos *podcasts*; newsletters, jogos (palavras cruzadas, sudoku e sopas de letras), caixa de comentários, acesso antecipado ao semanário (às 23h00 de cada 5ª-feira) e ao histórico das edições anteriores. Além destas vantagens, o leitor passa automaticamente a fazer parte do já referido “Clube Expresso” que oferece a possibilidade de aceder a “iniciativas exclusivas como “Visitas à redação” e conversas online com jornalistas”²².

4.4 - A presença nas redes sociais e a relação com os leitores

Como referido anteriormente, o Expresso tem vindo a apostar na sua estratégia digital através de uma presença firme e constante nas redes sociais que, conseqüentemente, ajudam a criar uma relação de proximidade com os leitores e potencializa a fidelização de futuros assinantes. Plataformas

²¹ O leitor recebe 25% de desconto na aquisição do guia Boa Cama Boa Mesa (BCBM).

²² Disponível em: <https://promo.impresa.pt/data/content/binaries/custom/expresso/papeloudigital/>

como o Facebook²³ (880 mil seguidores), Instagram²⁴ (660 mil seguidores), LinkedIn²⁵ (272 mil seguidores), Tik Tok²⁶ (46,3 mil seguidores) e rede social X²⁷ (663 mil seguidores) permitem ao Expresso disseminar o seu conteúdo e alcançar diferentes gerações de leitores, de várias faixas etárias e em diversas regiões dentro ou fora de Portugal. A seguinte tabela tem como objetivo analisar a estratégia de “engajamento” e a presença do Expresso nas suas redes sociais através da análise do tipo de conteúdo publicado, o público-alvo e as ferramentas de “engajamento” utilizadas para captar a atenção dos leitores.

Redes Sociais	Tipo de conteúdo	Público-alvo	Ferramentas de “engajamento”
Facebook	Artigos de última hora, episódios de <i>podcasts</i> , artigos de análise e opinião, reportagens, artigos exclusivos, entrevistas, etc.	Público-geral, focado numa faixa etária mais adulta	Caixas de comentários e respostas, opções de partilha dos conteúdos, etc.
Instagram	Artigos de última hora, publicações que estão a ter mais <i>pageviews</i> no site e <i>app</i> ²⁸ , excertos de episódios de <i>podcasts</i> , excertos escritos ou visuais de entrevistas, vídeos, etc.	Público de uma faixa etária mais jovem (Geração <i>Millennial</i> e <i>Gen-Z</i>), habituada às plataformas digitais e à procura de informação fácil de consumir	<i>Stories</i> , <i>Reels</i> (vídeos), publicações visuais (fotogalerias), sondagens e <i>quizzes</i> , etc.
X (antigo Twitter)	Artigos de última hora, excertos episódios de <i>podcasts</i> , artigos de análise e opinião, reportagens, etc	Geração <i>Millennial</i> e <i>Gen-Z</i> , que procuram debater temáticas com outros utilizadores	Caixas de comentários e respostas, opções de partilha dos conteúdos, etc.
Tik Tok	Vídeos curtos, criativos e apelativos, conteúdos leves mas informativos, excertos de episódios de <i>podcasts</i>	<i>Gen-Z</i> e público mais jovem e habituado às plataformas digitais e à procura de informação fácil de consumir	Vídeos interativos com uma linguagem menos formal e mais próxima do utilizador/leitor

²³ Disponível em: https://www.facebook.com/jornalexpresso/?locale=pt_PT

²⁴ Disponível em: <https://www.instagram.com/jornalexpresso/?hl=pt>

²⁵ Disponível em: <https://pt.linkedin.com/company/expresso>

²⁶ Disponível em: <https://www.tiktok.com/@jornalexpresso>

²⁷ Disponível em: https://twitter.com/expresso?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor

²⁸ Os responsáveis pelas redes sociais do Expresso tendem a optar pela publicação de artigos, no *feed* do Instagram, que estejam a registar um número considerável de *pageviews* no website e *app* (com base no *Chartbeat*). Esta é uma forma de manter a tendência de procura elevada e captar mais leitores para as plataformas do Expresso.

<p>LinkedIn</p>	<p>Artigos de última hora, publicações que estão a ter mais <i>pageviews</i> no site e <i>app</i>²⁹, excertos de episódios de <i>podcasts</i>, excertos escritos ou visuais de entrevistas, vídeos, etc.</p>	<p>Profissionais e empresas de diversas áreas</p>	<p>Caixas de comentários e respostas, opções de partilha dos conteúdos, narrativa mais formal, etc.</p>
------------------------	---	---	---

Tabela 1. Presença do Expresso nas redes sociais

4.5 - Newsletters do Expresso

Atualmente no website do Expresso estão disponíveis um total de 16 newsletters - sendo que 10 estão disponíveis para qualquer leitor que queira subscrever e as restantes seis são exclusivas para assinantes. As duas principais newsletters são o ‘Expresso Curto’ e o ‘Expresso Diário’. O ‘Expresso Curto’ é provavelmente a newsletter mais importante do Expresso e é publicada todos os dias úteis até às 10h da manhã. Lançada pela primeira vez em 2015, esta distinguia-se por ser “uma breve síntese dos principais acontecimentos prévios e antecipáveis em relação ao respetivo dia” (ERC, 2018, p. 18). A sua escrita e publicação está a cargo de alguns dos principais e mais experientes jornalistas do Expresso, nomeadamente, coordenadores, editores e diretores. Esta newsletter tem como objetivo informar de forma “curta” os leitores sobre os principais temas que estão na ordem do dia bem como sugerir algumas iniciativas do Expresso que possam vir a decorrer num futuro próximo. Cabe a cada jornalista também partilhar (ou não) as suas mais recentes leituras e descobertas musicais numa espécie de “sugestão pessoal” que o aproxima do leitor num contexto mais informal. O “Expresso Diário” adota o mesmo nome do projeto digital lançado em 2014 mas que, na altura, não se tratava de uma newsletter mas sim naquele que seria o primeiro jornal digital em Portugal, criado para corresponder às necessidades de um público cada vez mais dependente das novas tecnologias. Esse formato do “Expresso Diário” já não existe, mas o nome perdurou na forma de uma newsletter que, de segunda à sexta, ao final da tarde pelas 18 horas, recorda os leitores sobre os principais exclusivos do Expresso publicados naquele mesmo dia.

²⁹Os responsáveis pelas redes sociais do Expresso tendem a optar pela publicação de artigos, no *feed* do Instagram, que estejam a registar um número considerável de *pageviews* no website e *app* (com base no *Chartbeat*). Esta é uma forma de manter a tendência de procura elevada e captar mais leitores para as plataformas do Expresso.

A newsletter “Expresso Economia” é publicada todos os dias úteis entre as 7h30 e as 8 horas da manhã e consiste numa breve síntese sobre a atualidade e as notícias mais relevantes dentro desta área. <os jornalistas que integram a editoria de economia são os responsáveis pela elaboração e publicação desta newsletter. À sexta-feira, por exemplo, a newsletter inclui os principais destaques presentes no caderno de economia da edição semanal do jornal Expresso. Os podcasts “Economia dia a dia”, “Minuto Consumidor” e “O CEO é o Limite” também fazem parte da editoria de economia do Expresso e são regularmente mencionados na newsletter.

Todos os meses é publicada a newsletter “Longevidade” que integra um projeto com o mesmo nome lançado pelo Expresso em 2022. A questão da transição demográfica e envelhecimento da população com maior foco no caso português é uma das principais preocupações deste projeto do Expresso numa parceria com a Fidelidade e a Novartis. No website do jornal existe uma categoria dedicada ao projeto “Longevidade” onde são regularmente publicados notícias sobre a realidade vivida no país quanto à qualidade de vida dos mais velhos e as projeções para o futuro daquele que é um dos países mais envelhecidos do mundo. A newsletter sintetiza mensalmente as mais recentes descobertas dentro desta área. Todas as segundas-feiras à hora de almoço é publicada a newsletter da Tribuna Expresso - a “Tribuna 12:45”. Numa “longa” newsletter, os jornalistas de desporto do Expresso resumem os eventos que mais marcaram o fim-de-semana anterior nas mais variadas modalidades. A atualidade e o futuro são também destaque nesta newsletter bem como o podcast “No Princípio Era a Bola”. Na área da cultura e da música, a revista Blitz também tem a sua própria newsletter com o mesmo nome. Todas as sextas-feiras é publicado um guia de fim-de-semana com as mais recentes notícias e eventos no mundo da música que acontecem dentro e fora da redação da revista. O podcast “Posto Emissor” da revista Blitz integra a lista de sugestões da newsletter para os leitores.

Nas newsletter exclusivas para os assinantes destacam-se o “Observatório da Maioria”, “+Energia”, “A Beleza das Pequenas Coisas” e o “Clube Expresso”. A primeira newsletter exclusiva é da responsabilidade do diretor-adjunto David Dinis que, semanalmente, recorda os temas políticos com maior relevância a nível nacional, assumindo assim um compromisso com a democracia. A “+Energia” é publicada quinzenalmente e está a cargo do jornalista do Expresso, Miguel Prado, que acompanha as mais recentes notícias na área da Energia. Aos sábados, o jornalista Bernardo Mendonça

partilha a sua visão sobre a atualidade em Portugal e no mundo na newsletter “A Beleza das Pequenas Coisas”.

O “Clube Expresso³⁰” assume um carácter diferente das newsletters anteriormente referidas. No ano de 2023 sofreu um *rebranding* para se adaptar às necessidades dos leitores. Este projeto tem como objetivo aproximar os assinantes dos jornalistas e membros responsáveis pelo Expresso enquanto jornal semanário mas também como marca. O “Clube Expresso” oferece aos seus assinantes a oportunidade de ter acesso a diversas iniciativas, entre elas o “Junte-se à Conversa” em que os leitores podem conversar com membros da redação sobre os temas que estiverem na ordem do dia. A iniciativa acontece pelo menos uma vez por semana por videoconferência e é divulgada previamente para que os leitores se possam inscrever. O tema da conversa também é decidido com antecedência pelos jornalistas que vão participar na conversa. Na sequência das comemorações dos 50 anos da fundação do jornal, o “Café Expresso” seguiu a mesma linha de pensamento que a iniciativa anterior. Com a particularidade de que estas conversas com os assinantes ocorreram presencialmente por diversas zonas do país e apenas se realizaram no ano de 2023. A “Visita à Redação” acontece quinzenalmente quando o Expresso, nas instalações do Grupo Impresa, organiza visitas guiadas à sua redação. Os assinantes têm não só a oportunidade de ficar a conhecer as instalações do Expresso mas também da SIC e SIC Notícias que, devido ao seu modelo *openspace*, estão reunidas no mesmo espaço. O Expresso recuperou também a ferramenta das caixas de comentários que passam a estar disponíveis em todos os artigos publicados no website e na *app*. Uma forma de, mais uma vez, aproximar leitores de jornalistas através de comentários construtivos e sugestivos que podem ser úteis para ajudar a melhorar a forma como o jornalismo é construído. Por fim, o “Clube Expresso” oferece newsletters exclusivas já referidas anteriormente, como a “+Energia”, “Observatório da Maioria” e “Estante (des)arrumada”.

4.6 - Expresso e a importância de apostar no áudio

Decorria o ano de 2006 quando o Expresso passou a integrar na sua oferta uma nova tecnologia pouco utilizada em Portugal naquela altura - o *podcast* (Garcia, *et al.*, 2018, p.17). Os *podcasts* do

³⁰ Disponível em:

<https://expresso.pt/clube-expresso/2023-03-02-O-novo-Clube-Expresso-o-que-e-para-quem-ao-que-vem--E-como-pode-fazer-para-entrar--28b9007c>

Expresso integram o núcleo de conteúdos gratuitos que o jornal oferece aos seus leitores. Numa parceria conjunta entre o Expresso e a SIC/SIC Notícias existem cerca de 45 *podcasts* disponíveis e que são publicados diariamente, semanalmente ou mensalmente³¹. No que diz respeito ao Expresso, o semanário tem disponíveis, até à data, um total de 20 *podcasts*³² exclusivos e de autoria: “Viver sem Idade” (Longevidade), “Chave na Mão” (Imobiliário), “Lei da Paridade” (Política), “Bloco Central” (Política), “Ser ou Não Ser” (Sustentabilidade), “O Futuro do Futuro” (Tecnologia), “No Princípio Era a Bola” (Desporto), “Que Voz é Esta?” (Saúde Mental), “Economia Dia a Dia” (Economia), “O CEO é o Limite” (Negócios), “Expresso da Manhã” (Análise Diária), “A História Repete-se” (História), “A Beleza das Pequenas Coisas” (Personalidades), “De Viva Voz” (Opinião), “Money Money Money” (Economia), “Comissão Política” (Política), “Perguntar Não Ofende” (Política/Opinião), “O Mundo a Seus Pés” (Atualidade Mundial), “Blitz Posto Emissor” (Cultura), “Humor à Primeira Vista” (Humor). De acordo com o Relatório Anual de Contas do Grupo Impresa³³ referente ao ano de 2023 foram lançados cerca de 26 *podcasts* nesse mesmo ano tanto no Expresso como na SIC/SIC Notícias e aos quais se acrescentam os nove lançados no ano anterior. Este investimento resultou em mais de 29 milhões de downloads e num crescimento expressivo a rondar os 77%. O *podcast* “Expresso da Manhã” alcançou um total de três milhões de downloads, tendo sido o único *podcast* exclusivo do Expresso a integrar o *top* cinco dos mais ouvidos do Grupo Impresa ao ficar em segundo lugar (Grupo Impresa, 2023, p. 7). Todos os *podcasts* do Grupo Impresa estão disponíveis nas plataformas de *streaming* como Spotify, Apple *Podcasts*, na *app* do Expresso e SIC Notícias ou diretamente do website de cada um. Nos últimos anos, o Expresso tem vindo a apostar na criação de *podcasts* enquanto ferramenta que converge diferentes meios em si mesmo e permite que os leitores passem a assumir também a identidade de ouvintes. Por exemplo, no ano de 2023 os *podcasts* do Expresso conseguiram ter um alcance a nível mundial nunca antes visto - em países como Reino Unido, Espanha, Suíça, Alemanha, França, Estados Unidos, Países Baixos, Angola, Brasil, Bélgica e Luxemburgo registou-se o maior número de downloads nesse mesmo ano, sendo que, em todos os continentes foram ouvidos *podcasts* do Expresso³⁴.

³¹ Os *podcasts* “Bom Partido”, “Legislativas 2024: Todos os debates” e “Europeias 2024: Todos os debates e notas dos comentadores” não foram contabilizados no número total de *podcasts* disponíveis por serem exclusivos de um determinado período, nomeadamente, de eleições.

³² *Podcasts* do Expresso, SIC Notícias e SIC disponíveis em: <https://expresso.pt/podcasts>

³³ Relatório Anual de Contas do Grupo Impresa referente ao ano de 2023. Disponível em: https://sdistribution.impresa.pt/data/content/binaries/b2c/c39/b0d3ee4e-e434-44b9-b226-fccb56d91b20/RelatorioContas-I MPRESA--2023_N-ESEF_CMVM.pdf

³⁴ Disponível em:

<https://expresso.pt/newsletters/conversas-ao-ouvido/2023-12-21-O-ano-dos-ouvintes-de-Podcasts--0ab7c007>

De acordo com o relatório “Digital News Report”, da Obercom, de 2023, “Portugal é já um mercado a caminho da sua consolidação no que é relativo à integração do podcasting no quotidiano noticioso”. No mesmo relatório, mas referente ao ano de 2024, os *podcasts* noticiosos registaram um aumento no número de ouvintes de 3 pp. passando de 12% para 15%, em relação ao ano anterior. O Expresso é um dos principais meios de comunicação que mais tem apostado neste formato multimédia e tem conseguido captar a atenção de novas faixas etárias que, até então, eram difíceis de alcançar apenas com o seu formato tradicional assente exclusivamente na escrita. Os *podcasts* têm vindo a ganhar cada vez mais popularidade devido às suas características que o diferenciam de outras ferramentas multimédia.

A acessibilidade é um dos principais fatores de peso. Além de poderem ser ouvidos em qualquer lugar com recurso a um smartphone, tablet ou computador, também podem ser guardados para serem ouvidos num local sem acesso à internet. Existe uma certa tendência para que os *podcasts* sejam ouvidos durante deslocações até ao local de trabalho, estabelecimento de ensino ou até mesmo em viagens graças à sua flexibilidade que permite que o *podcast* seja interrompido e retomado sempre que o ouvinte o entender. O estilo de vida da sociedade contemporânea passou a estar dependente daquilo que a tecnologia tem para oferecer e que, hoje em dia, se reflete numa oferta cada vez mais personalizada e adaptada às necessidades e gostos dos utilizadores. A oferta excessiva e variedade de temáticas faz com que o público encontre mais facilmente um conteúdo com o qual se identifica, tornando-se um ouvinte regular do *podcast*. A linguagem e abordagem utilizada também são fundamentais para criar uma conexão entre ambas as partes.

No caso do Expresso, todos os *podcasts* estão disponíveis de forma gratuita em diversas plataformas de *streaming*, permitindo que qualquer pessoa, mesmo que não seja assinante do semanário, possa ter acesso àquele conteúdo. Mas sendo de acesso gratuito, como é que este formato se pode tornar rentável e justificar o seu investimento? Graças à publicidade que pode ser por impressão ou por acordo.³⁵

³⁵ Ver Anexo 5 - entrevista ao David Dinis

“Hoje em dia os *podcasts* não são um produto rentável, embora já sejam muito mais do que há uns anos e muito mais procurados também. O que nós acreditamos é que as regras do mercado vão funcionar como sempre funcionaram, ou seja, à medida que a procura aumenta também a capacidade de fazer negócio através dos *podcasts* vai crescendo.” **Excerto da entrevista ao David Dinis, transcrita na íntegra no Anexo 5.**

Da mesma forma que os anunciantes pagam um determinado valor por um espaço publicitário num canal de televisão, jornal ou website, também os *podcasts* se tornaram um possível investimento. Embora nem todos os *podcasts* do Expresso tenham um espaço dedicado à publicidade, existem alguns que estão ligados a grandes entidades como acontece com o “Expresso da Manhã” que conta com o patrocínio do Banco BPI. Já no *podcast* “Que voz é esta?”, o espaço publicitário pertence à seguradora de saúde “Médis”. Em “A próxima vaga”, um *podcast* exclusivo do fundador do semanário, Francisco Pinto Balsemão, é patrocinado pela Hyundai, marca automóvel parceira do Expresso também em outros projetos. A publicidade nos *podcasts* surge assim como uma (possível) nova fonte de rendimento.

Capítulo V - Descrição do Estágio

Este capítulo é dedicado ao período de estágio desenvolvido na redação do Expresso, no Edifício Imprensa, em Paço de Arcos. O estágio curricular teve a duração de três meses, tendo-se iniciado a 8 de janeiro de 2024 e terminado a 5 de abril do mesmo ano³⁶. Decidir o local onde queria fazer o meu primeiro estágio curricular foi uma tarefa relativamente fácil. Embora uma das áreas que mais me fascine seja a rádio, o Expresso sempre foi a minha primeira preferência - pelo seu legado, pelo seu contributo para uma sociedade livre e informada e pela sua importância enquanto órgão de comunicação que luta todos os dias por um jornalismo de qualidade sem esquecer o papel de quem o faz - os jornalistas.

O meu primeiro contacto com o Expresso ocorreu há mais de uma década, quando tinha entre os 13 e os 14 anos. No entanto, esse contacto não estava diretamente relacionado com o semanário em si, mas com a revista Blitz que, até à data, ainda existia na versão impressa e teria sido a minha proposta inicial de estágio. Em janeiro de 2023, exatamente um ano antes do início do meu estágio,

³⁶ A data oficialmente estipulada para o fim do estágio era domingo, 7 de abril de 2024. Contudo durante o meu estágio no Expresso nunca trabalhei ao fim de semana e por isso o último dia foi sexta-feira, 5 de abril de 2024.

entrava pela primeira vez, no Edifício Imprensa, em Paço de Arcos, onde desde 2019 se situa a redação do Expresso e da SIC/SIC Notícias. Numa pequena visita organizada pelo Professor Bruno Proença e a convite do Diretor-Adjunto do Expresso, David Dinis, a minha turma ficou a conhecer a redação onde a magia acontece. Sem saber o que o futuro me reservava, talvez tenha sido naquele momento que decidi que o Expresso era o local onde queria começar a minha jornada no mundo jornalístico.

A 4 de setembro do mesmo ano, voltava a entrar no Edifício Imprensa mas desta vez com um propósito: a entrevista para integrar a equipa do Expresso durante o meu estágio curricular. Depois de uns dias antes ter trocado alguns e-mails com o Tiago Cardoso dos Recursos Humanos para marcar a minha entrevista, fui recebida pelo jornalista Pedro Miguel Coelho que coordena as redes sociais do Expresso. Foi apenas durante a entrevista que fiquei a ter conhecimento das funções que iria desempenhar se fosse selecionada para fazer ali o meu estágio - a proposta inicial passava por integrar a equipa das redes sociais do Expresso. Passaram-se alguns meses até voltar a ter uma resposta por parte do Expresso, devido a alguns problemas de comunicação entre os Recursos Humanos do Grupo Imprensa e da própria ESCS. A segunda proposta que recebi já não seria para fazer parte das Redes Sociais mas para integrar o projeto “Geração E”³⁷ que também é coordenado pelo jornalista Pedro Miguel Coelho. Só no meu primeiro dia de estágio é que fui informada que faria parte não só do “Geração E” mas também da equipa do Expresso Online.

5.1 - Diário de Estágio

5.1.1 - A primeira semana: adaptação

Desde cedo, o corpo docente da ESCS e ex-alunos de mestrado, incentivaram os alunos que pretendiam estagiar a possuírem o seu próprio “Diário de Estágio” e a anotarem o seu dia-a-dia na entidade de acolhimento. Este conselho foi fundamental para conseguir registar todos os momentos

³⁷ Nas palavras do jornalista Pedro Miguel Coelho, o projeto “Geração E” foi desenvolvido “a pensar nos leitores que farão o futuro do maior jornal português”. A equipa que integra o “Geração E” é constituída por alguns dos jornalistas e membros mais jovens da redação e destina-se a leitores da mesma faixa etária com o objetivo de chamar atenção das gerações mais jovens e promover o interesse pelo jornalismo. Página do “Geração E” no website do Expresso: <https://expresso.pt/geracao-e>

importantes bem como todas as aprendizagens adquiridas durante os três meses que passei na redação de um dos maiores jornais a nível nacional. O primeiro dia de estágio começou numa segunda-feira, a 8 de Janeiro de 2024. Estávamos na segunda semana do ano e no fim-de-semana anterior à minha chegada, o Expresso acabava de celebrar 51 anos de história. Pelas 11 horas da manhã, fui recebida no átrio pela Ana Bela Vieira que integrava a equipa de secretariado do Expresso e me levou até ao David Dinis, um dos quatro diretores-adjuntos do jornal e orientador do meu estágio. O David Dinis não era um rosto desconhecido, uma vez que foi um dos vários convidados que recebemos na cadeira de Gestão dos Média durante o 1.º semestre do 1.º ano de mestrado.

Enquanto orientador, o David Dinis informou-me que o meu estágio seria intercalado com o de outra estagiária que já estava há mais tempo na equipa. Na semana em que eu estivesse no Online, ela estaria no Geração E e vice-versa. E assim foi durante os três meses que se seguiram. Foi-me atribuída uma secretária e um computador na mesma zona onde trabalha a equipa do online e os restantes diretores-adjuntos: Martim Silva e Paula Santos, bem como o Editor-Executivo Pedro Candeias. À minha frente, sentava-se o meu chefe e editor do Online, João Pedro Barros, que não pôde estar presente no meu primeiro dia de estágio e com quem apenas falei por chamada de voz. Fui recebida pelo coordenador e jornalista, João Miguel Salvador, que me ajudou no processo de aquisição das minhas credenciais indispensáveis para conseguir aceder aos programas utilizados para redigir e publicar os artigos. A todos os jornalistas é atribuído um email associado ao Expresso, uma conta no *BackOffice* e no *Studio*. O *BackOffice* consiste no software utilizado para escrever e publicar os artigos no website, enquanto que o *Studio* é utilizado na estruturação e produção da edição em papel.

O primeiro dia acabou por servir para me ambientar à minha nova realidade. Com ajuda do João Miguel Salvador, fiquei a conhecer o piso onde se situam os Recursos Humanos e o *HelpDesk*. Da mesma forma, o Tiago Cardoso dos Recursos Humanos fez-me uma visita guiada pelas restantes zonas do edifício como o refeitório, a cafetaria, o pátio exterior e o estacionamento. No final disse-me a seguinte frase: “se eles não te derem trabalho, insiste e não tenhas medo de ser chata”. Um conselho que o Tiago, uma pessoa incansável que sempre se mostrou disponível para nos ajudar, costuma dizer a todos os estagiários na esperança que um dia passemos a ser as pessoas a quem outros estagiários vêm pedir trabalho. Impossibilitada de trabalhar, por ainda não ter as credenciais de acesso necessárias, acabei por ser dispensada mais cedo do que o previsto no meu primeiro dia de estágio.

Os primeiros dias de estágio foram sinónimo de muitas horas mortas, sem nada para fazer e de ficar sozinha na redação, o que fez com que, em alguns momentos, me sentisse deslocada e pouco produtiva. Estagiar numa redação é estar consciente de que nem sempre vamos ter o acompanhamento que desejávamos. Embora tenha recebido o apoio de vários jornalistas da redação, o que facilitou a minha integração na equipa, precisei também aprender a depender menos de quem me rodeava. A falta de tempo e disponibilidade de quem trabalha connosco, obriga-nos a ser autónomos, a expôr as nossas próprias ideias e sugerir novos artigos. Foi apenas no meu 3º dia de estágio que passei a ter acesso ao *BackOffice* e comecei a receber algumas tarefas, no entanto, nunca escrevia mais do que dois ou três artigos por dia. Percebi que para me conseguir destacar enquanto estagiária e crescer enquanto futura jornalista, precisava mudar de estratégia - não ter medo de pedir trabalho e não permitir que os meus pedidos ficassem esquecidos no meio da confusão da redação. No entanto, não deixou de ser um estágio solitário que ficou aquém das expectativas quanto ao acompanhamento que um estagiário deveria receber.

Do ponto de vista positivo, todos os jornalistas com quem trabalhei no jornal, independentemente da sua editoria ou função, mostraram-se sempre acessíveis e receptivos a novas ideias. Durante a minha semana de adaptação houve também a preocupação em saber quais as áreas em que me sentia mais confortável e tinha preferência em trabalhar. Esta abertura para poder escrever sobre temas que gostava, foi o ponto de partida para a minha colaboração com a Tribuna Expresso, a secção de desporto do Expresso. Decidi arriscar e apresentei-me ao editor de desporto, o Diogo Pombo, a quem sugeri passar a escrever sobre Fórmula 1 sempre que fosse oportuno. Para além da resposta positiva, o Diogo Pombo deu-me total liberdade para sugerir os artigos que eu considerasse relevantes para a secção. O meu primeiro artigo³⁸ para a Tribuna Expresso, foi também o primeiro artigo que assinei³⁹ - “*Artigo de Mariana Jerónimo, editado por x*” - passava a estar presente no final de cada artigo que escrevesse⁴⁰. Recordo até hoje as palavras do David Dinis: “Assinar um artigo é o reconhecimento do teu trabalho, mas é também uma responsabilidade”.

³⁸ Ver Anexo 3

³⁹ Disponível em:

<https://tribuna.expresso.pt/formula-1/2024-01-10-Formula-1-Gunther-Steiner-esta-de-saida-da-Haas-que-ja-tem-um-novo-s-cessor-beffd8cd> [Consultado a 1 Janeiro de 2024]

⁴⁰ Excepto publicações no Live: Israel-Hamas, artigos em colaboração com a Lusa ou últimas horas que exigissem constante atualização.

5.1.2 - O *online* do Expresso:

No momento em que iniciei o meu estágio, a equipa do Online era gerida pelo editor João Pedro Barros e pelos coordenadores João Miguel Salvador, João Cândido da Silva e Mafalda Ganhão, responsáveis pela supervisão de todos os artigos escritos por mim e pelo website do Expresso. O horário do Online está dividido por turnos: das 7h-15h; das 9h-17h; 11h-19h; das 14h-22h e das 16h à 00h⁴¹, sendo que durante o período em que estive no Expresso tive a oportunidade de passar por todos. Todas as terças-feiras, pelas 15h30, a equipa reunia-se via Zoom para a reunião semanal, normalmente conduzida pelo João Cândido da Silva ou pelo João Pedro Barros. Por norma, todas as semanas cabia a um jornalista da equipa fazer um comentário semanal, sobre o que tinha corrido melhor ou pior na semana anterior em relação aos artigos publicados no website do Expresso, bem como apresentar sugestões que considerasse relevantes para melhorar a dinâmica de trabalho da equipa. Após o comentário semanal, cada jornalista apresentava os temas dos seus próximos trabalhos que também eram adicionados a um documento Excel destinado a esse fim. Apesar de ser estagiária, também fiquei responsável por fazer os comentários semanais e expôr as minhas sugestões à equipa.

Ao longo dos três meses de estágio no Expresso, os artigos que escrevi foram sempre direcionados para o website do jornal. Ao contrário dos artigos que saem na versão impressa, estes não estão limitados a um número específico de caracteres e podem ser complementados com elementos multimédia como hiperligações, publicações de redes sociais, vídeos ou galerias de fotografias. Assim como foi mencionado no enquadramento teórico, a implementação de elementos multimédia em notícias resultam do surgimento do ciberjornalismo (Bastos, 2005). Estes elementos ajudam a complementar a informação presente no texto, a adicionar informação extra e a diferenciá-los de artigos semelhantes que são escritos em outros meios de comunicação. Este último fenómeno é bastante recorrente quando a informação é enviada pelas agências de notícias aos meios de comunicação e todos passam a ter acesso ao mesmo texto.

⁴¹ Ao longo destes três meses e devido à saída e entrada de jornalistas na equipa do Online foram acrescentados novos turnos ao horário.

Durante a minha experiência no Expresso tive que publicar várias notícias enviadas pela *Lusa*, a Agência de Notícias de Portugal. No caso do Expresso todas as notícias provenientes da *Lusa* apareciam no separador “*Deleted*” do *BackOffice* e uma vez que estavam constantemente a surgir notícias novas era necessário avaliar aquelas que justificam a sua publicação. Da realidade que pude presenciar no Expresso, não é comum fazerem-se alterações nos textos de notícias provenientes de agências, dado que, a informação está quase sempre completa. A publicação de uma notícia da *Lusa* exigia apenas que cumprisse alguns procedimentos que são comuns a todos os artigos publicados no website: alterar o título (se fosse necessário)⁴², alterar expressões temporais como “hoje” para “esta segunda-feira” por exemplo, escrever o LEAD⁴³, adicionar o autor⁴⁴, adicionar uma imagem que ilustre o tema principal do artigo e as categorias e subcategorias em que o artigo irá aparecer no website.

5.1.3 - O *Live* Israel-Hamas e o Resumo da Guerra da Ucrânia:

Como já mencionado, o estágio decorreu entre janeiro e abril de 2024 poucos meses depois do início do conflito Israel-Hamas. À semelhança da guerra da Ucrânia, também este conflito se tornou midiático e constantemente noticiado pelos meios de comunicação. Na imprensa online tornou-se comum disponibilizar os chamados “diretos” ou “*Lives*”, onde se atualizava, num formato quase de minuto a minuto, os acontecimentos relacionados com estes conflitos. No caso do Expresso, o *Live* Israel-Hamas era atualizado pela equipa do Online em colaboração com os jornalistas da editoria Internacional⁴⁵. Através de um modelo rotativo, dois jornalistas da equipa Online ficavam destacados durante uma semana no *Live* - a pessoa que entrasse às 7 horas da manhã ficava responsável pela abertura e atualização até que entrasse a pessoa do turno seguinte. Quanto à pessoa que saísse à 00h ficava responsável pelo encerramento.

O *Live* Israel-Hamas era composto por um título que aparecia sempre destacado na *homepage* do website do Expresso, um *headline title*, o *LEAD* e uma fotografia de capa. Nos “momentos-chaves”

⁴² Em caso de pesquisa nos motores de busca da *internet*, a alteração do título permite que o artigo se diferencie dos restantes publicados em outros órgãos de comunicação que tendem a adotar o título original escrito pela agência de notícias.

⁴³ As notícias da *Lusa* são enviadas apenas com o título e o texto que formam a notícia. O *LEAD* é sempre escrito pelo órgão de comunicação que pretende publicar a notícia.

⁴⁴ O autor do artigo aparecia sempre como “*Lusa*”. Caso fosse acrescentada informação adicional ou elementos multimédia ao texto era também adicionado o nome “Expresso” como autor.

⁴⁵ Para evitar uma sobrecarga de trabalho da editoria de Internacional devido ao fecho da edição em papel, a equipa do Online assumia por completo a atualização do *Live* às quartas e quintas-feiras.

eram destacadas as publicações mais relevantes bem como os “resumos das últimas horas/do dia”, publicados a cada mudança de turno e que resumiam em poucas frases os principais acontecimentos. Essas publicações eram compostas por um título, um texto curto, uma hiperligação ou uma imagem que complementava todos os outros elementos. Uma vez que o Expresso não tinha jornalistas como enviados especiais na zona de conflito, as informações eram retiradas de agências de notícias como a Lusa e a Reuters ou órgãos de comunicação internacionais como a Al-Jazeera, *The Times Of Israel*, *The Guardian*, *The New York Times* ou a CNN Internacional. Também eram analisadas as redes sociais de entidades oficiais como o Crescente Vermelho Palestino ou a Agência das Nações Unidas de Assistência aos Refugiados da Palestina (UNRWA).

A minha primeira experiência com o *Live* Israel-Hamas ocorreu no dia 22 de janeiro durante a minha 3ª semana de estágio no Expresso e 2ª semana no Online. Uma das principais exigências do jornalismo, é obrigar os jornalistas a estarem informados sobre todos os temas possíveis, especialmente aqueles que estão na ordem do dia, no entanto, eu não estava muito familiarizada com os acontecimentos na Faixa de Gaza. Nesse mesmo dia, fui informada com apenas uma hora de antecedência que teria de atualizar o *Live* entre as 19 horas e as 22 horas. Com pouca experiência e conhecimento ao mesmo tempo que, naquele horário, era a única pessoa da equipa do Online na redação, a primeira semana de *Live* acabou por me colocar à prova em todos os aspetos. Na minha capacidade de resposta em publicar notícias de última hora, em conseguir fazer uma triagem e seleção da informação mais relevante até à construção de títulos e frases concisas. Durante as sete semanas que integrei a equipa do Online, em quatro delas fiquei responsável pela atualização do *Live* Israel-Hamas, o que resultou num total de dezesseis dias. A 20 de março de 2024, a editoria de Internacional e o editor do Online decidiram terminar com o *Live* Israel-Hamas uma vez que os acontecimentos já não justificavam uma atualização constante da informação⁴⁶. A guerra Israel-Hamas passou assim para o mesmo formato da guerra da Ucrânia - todos os dias eram publicados dois resumos, referentes a cada um dos conflitos, com as notícias que marcaram esse dia. Todos os dias às 22 horas era publicado o resumo da guerra da Ucrânia e às 23 horas o resumo do conflito Israel-Hamas. Os resumos consistiam em duas notícias principais que eram mencionadas no título, no *LEAD* e desenvolvidas no corpo do artigo. As restantes notícias desse dia eram resumidas numa espécie de síntese no final do artigo.

⁴⁶ Por decisão do Expresso, o *Live* Israel-Hamas seria retomado apenas se os acontecimentos o justificassem.

5.2 - O Projeto “Geração E”

Por sugestão do editor do Online, João Pedro Barros, a minha colaboração com o projeto “Geração E” passou por escrever artigos relacionados com Cultura. Por coincidência, esta é também uma das minhas áreas de preferência e onde me sinto mais confortável. O Geração E é coordenado pelo jornalista, Pedro Miguel Coelho, que desde o primeiro dia se disponibilizou para ouvir as minhas sugestões e me ajudar na construção dos artigos. Neste projeto foi-me dada total liberdade para investir e dedicar o meu tempo em artigos que exigissem uma investigação mais aprofundada, algo fundamental para testar as minhas capacidades enquanto jornalista. Ao todo escrevi seis artigos e tive a oportunidade de sair duas vezes para o exterior em reportagem. A primeira vez que ouvi falar deste projeto foi durante a entrevista para estagiar no Expresso. Na altura, o Geração E foi apresentado como um grande projeto focado nas gerações mais novas e desenvolvido por membros da redação da mesma faixa etária. Embora cumpra o seu objetivo, carece de alguma atenção, investimento e destaque por parte do próprio jornal. Além de ser um projeto que não tem expressão na versão impressa do Expresso (excepto raras exceções), também não cumpre uma calendarização quanto aos dias em que devem ser publicados novos artigos - por exemplo, podem existir semanas em que são publicados vários artigos ou só apenas um. As temáticas são pouco exploradas e tendem a focar-se nos mesmos temas. Durante o período pré-eleições europeias esta foi a única temática abordada nos artigos publicados no Geração E.

5.3 - Trabalhos publicados que mais se destacaram

“Comecei a ver muito mais filmes desde que tenho Letterboxd”: rede social não pára de crescer e faz jovens regressarem ao cinema⁴⁷ - Geração E

À data da publicação deste artigo no Geração E do Expresso, existia apenas um artigo na imprensa nacional sobre o Letterboxd. Esse mesmo artigo tinha sido escrito por mim e publicado na ESCS Magazine⁴⁸, exatamente um ano antes. Ao perceber que se tratava de um tema pouco ou nada

⁴⁷ Ver anexo 1

<https://expresso.pt/geracao-e/2024-02-07-Comecei-a-ver-muito-mais-filmes-desde-que-tenho-Letterboxd-rede-social-nao-p-ara-de-crescer-e-faz-jovens-regressarem-ao-cinema-41768119>

⁴⁸ A ESCS Magazine é a revista online da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) desenvolvida pelos alunos da faculdade.

explorado pelos grandes jornais nacionais, sugeri ao Pedro Miguel Coelho focar-me no uso desta rede social pelos mais jovens e no impacto que o Letterboxd estava a ter na indústria cinematográfica. Comecei por entrar em contacto com a equipa do Letterboxd, com alguns utilizadores da rede social que tivessem até 30 anos, com um crítico de cinema e por fim com a NOS Cinemas. Após várias semanas a trocar emails, chamadas e à espera de respostas que nunca chegaram, o artigo foi publicado no website a 7 de fevereiro, quase um mês depois de ter começado a trabalhar nele. Divulgado nas redes sociais do Expresso (Instagram⁴⁹, LinkedIn e rede social X⁵⁰ (antigo Twitter), o artigo foi bastante bem recebido pelos leitores do jornal pela singularidade do tema abordado.

Com o ‘ano sabático’ de Hamilton, como vai a Mercedes evitar que ele seja um espião da Ferrari?⁵¹ - Tribuna Expresso

A 1 de fevereiro de 2024, o negócio da década na Fórmula 1 era anunciado com a saída do piloto Lewis Hamilton da equipa Mercedes-AMG Petronas Motorsport onde estava há mais de 10 anos para a Scuderia Ferrari. Por saber do meu interesse por este desporto motorizado e depois de ter falado com o editor da Tribuna Expresso, Diogo Pombo, o João Pedro Barros pediu-me que escrevesse um artigo sobre este tema. Por se tratar de um acontecimento inesperado e prematuro dentro da Fórmula 1, o assunto foi extremamente comentado nos meios de comunicação nacionais e internacionais. De forma a diferenciar o meu artigo dos restantes, o João Pedro Barros sugeriu-me como ângulo, o último ano do piloto britânico na Mercedes e as consequências que a sua saída poderiam vir a trazer para a sua relação com a própria equipa. Para escrever este artigo tive a oportunidade de falar por chamada telefónica com o ex-piloto Tiago Monteiro, o único português a subir a um pódio na Fórmula 1 e que por estar dentro deste mundo me explicou o possível impacto que um acontecimento desta dimensão pode ter no desporto e no futuro do próprio piloto. De igual forma tentei contactar o Nuno Pinto, conhecido treinador português que já trabalhou com inúmeros nomes da Fórmula 1, mas devido a incompatibilidades pessoais e profissionais não foi possível fazer comentários sobre o assunto. O voto de confiança que me foi dado pelo João Pedro Barros e o Diogo Pombo, bem como a possibilidade de

⁴⁹ <https://www.instagram.com/p/C3FKgmVLjMI/>

⁵⁰ <https://twitter.com/expresso/status/1755445959973077360>

⁵¹ Ver anexo 3

<https://tribuna.expresso.pt/formula-1/2024-02-06-Com-o-ano-sabatico-de-Hamilton-na-Formula-1-como-vai-a-Mercedes-e-uitar-que-ele-seja-um-espiao-da-Ferrari--f1252d34>

escrever sobre um tema que gosto e entrevistar um ex-piloto de Fórmula 1 marcaram a minha experiência ao escrever este artigo.

***Worldcoin: jovens são alvo fácil e há menores que relatam abordagens da empresa, o que é ilegal*⁵² - Geração E**

Poucas semanas antes da publicação deste artigo, sugeri ao Pedro Miguel Coelho escrever sobre a *Worldcoin*, um projeto que, à data, pouco se falava nos meios de comunicação. O único artigo que escrevi para o Geração E que não estava associado à área da Cultura. Nessa mesma semana, por coincidência e poucos dias depois de eu ter feito a minha sugestão, a primeira página do Expresso tinha como principal destaque uma grande reportagem sobre o mesmo tema⁵³. Durante os dias que se seguiram não se falou de outro assunto nos meios de comunicação e dezenas de artigos e peças jornalísticas foram divulgados. Assim, o tema que eu inicialmente tinha sugerido como algo exclusivo deixou de ser desconhecido do público. No entanto, não desisti e apresentei um novo ângulo - os jovens enquanto vítimas da *Worldcoin* e as práticas utilizadas pelo projeto para aliciar essa faixa etária.

Para escrever esse artigo tive a ajuda das jornalistas da editoria de Sociedade - Joana Pereira Bastos e Isabel Leiria - autoras e responsáveis pelos artigos do Expresso sobre a *Worldcoin*. Como forma de diferenciar o meu trabalho daquilo que já tinha sido feito, as duas jornalistas sugeriram-me entrar em contacto com jovens que tivessem aderido à *Worldcoin*, com um maior foco em menores de idade. Recorri ao método que considerei ser mais lógico para encontrar os testemunhos de jovens - as redes sociais. Depois de vários dias de pesquisa e alguma dificuldade, consegui reunir os testemunhos de quatro jovens que tinham aderido à *Worldcoin* nos últimos meses, sendo um deles menor de idade quando cedeu os seus dados biométricos de forma “forçada” por um dos colaboradores do projeto. De forma a complementar o artigo, recorri a algumas informações já recolhidas anteriormente pela Joana Pereira Bastos e pela Isabel Leiria. A nível de estágio, este artigo destacou-se pela oportunidade de

⁵² Ver anexo 1

<https://expresso.pt/geracao-e/2024-03-15-Worldcoin-jovens-sao-alvo-facil-e-ha-menores-que-relatam-abordagens-da-empresa-o-que-e-ilegal-63d4aa7f>

⁵³ Disponível em:

<https://expresso.pt/sociedade/2024-02-29-Todos-os-dias-4-mil-pessoas-em-Portugal-oferecem-se-para-fazer-um-scan-da-irris-em-troca-de-dinheiro.-Comissao-de-dados-abre-averiguacao-482f41d4>

colaborar com outros jornalistas da redação, contactar com fontes e contribuir para informar os leitores, principalmente jovens, sobre as consequências associadas à partilha de dados biométricos sem conhecimento prévio.

“Não Fui Eu!”: Mas quem terá sido? Homicídio num hotel de charme é tema de uma comédia policial em cena em Lisboa⁵⁴ - Geração E

Como qualquer órgão de comunicação social, o Expresso recebe inúmeras notas de imprensa e convites para eventos que vão acontecer no futuro. Neste caso, o Pedro Miguel Coelho desafiou-me a escrever um artigo sobre uma peça que tinha acabado de estrear no Teatro Turim, em Benfica. Esta foi a primeira oportunidade que tive de sair da redação em reportagem para entrevistar três dos quatro atores que integravam o elenco da peça de teatro “Não Fui Eu!” - António Camelier, Francisco Beatriz e Ricardo Barbosa. Numa conversa informal no renovado teatro na freguesia de Benfica, entrevistei os três atores a quem confessei serem os meus primeiros entrevistados enquanto estagiária do Expresso. Os atores não hesitaram em responder que se sentiam lisonjeados e esperavam “estar à altura do desafio”. No final da entrevista fui convidada a assistir à peça que estaria em cena no fim-de-semana seguinte. Depois do artigo ser publicado, o *feedback* recebido foi bastante positivo por parte dos atores que também fizeram questão de divulgar o artigo nas suas redes sociais.

Guilherme Atanásio, um engenheiro que quis ser pintor e se tornou um fenómeno nas redes sociais⁵⁵ - Geração E

Entrevistar o pintor Guilherme Atanásio foi uma das primeiras ideias que apresentei ao Pedro Miguel Coelho assim que iniciei o meu estágio. Embora não tenha tido oportunidade de entrevistar mais pessoas durante o período em que estive no Geração E, sempre defendi que este projeto deveria

⁵⁴ Ver anexo 1

<https://expresso.pt/geracao-e/2024-03-26-Nao-Fui-Eu-Mas-quem-tera-sido--Homicidio-num-hotel-de-charme-e-tema-de-uma-comedia-policial-em-cena-em-Lisboa-384aa1e4>

⁵⁵ Ver anexo 1

<https://expresso.pt/geracao-e/2024-04-03-Guilherme-Atanasio-um-engenheiro-que-quis-ser-pintor-e-se-tornou-um-phenomeno-nas-redes-sociais-89a5063a>

dar a conhecer jovens talentos em Portugal nas mais variadas áreas. O primeiro contacto com o artista foi feito em meados de janeiro e o convite foi aceite de imediato, mas por se encontrar fora do país só foi possível realizar a entrevista quase dois meses depois. Dado que o entrevistado era pintor levei comigo um fotógrafo do Expresso - o Nuno Fox - para que pudesse fotografar alguns dos seus quadros. A entrevista aconteceu nos arredores de Sintra, na casa do Guilherme Atanásio onde está também localizado o seu pequeno estúdio. O artigo, que foi publicado na minha última semana de estágio, teve um grande destaque no website do Expresso e nas redes sociais, em especial no Instagram através de uma publicação⁵⁶ que atingiu os quase dez mil gostos e foi partilhada, não só pelo próprio artista mas por outras pessoas. Até ao início do mês de outubro, sete meses após a sua publicação, o artigo contava com quase nove mil *pageviews* no website. Este trabalho representou, enquanto estagiária, uma grande liberdade que me foi concedida pelo Expresso para poder arriscar e aventurar-me no mundo do jornalismo bem como o reconhecimento de três meses de trabalho e evolução.

Capítulo VI - Os modelos de negócio do Expresso

Durante os três meses que estagiei na redação do Expresso, recordo-me de um dos meus superiores proferir uma frase que permaneceu comigo até aos dias de hoje: “Para nós o jornalismo é uma missão, mas para o Grupo Impresa é um negócio”. O modelo utilizado pelo Expresso é uma combinação de diversas estratégias desenhadas para alcançar diferentes tipos de público, garantir a sua sustentabilidade económica e a sua constante inovação dentro do mercado dos média.

6.1. O modelo de negócio do Expresso em papel:

O semanário Expresso nasceu com o objetivo de ser um jornal físico em papel. Tratando-se de um jornal com periodicidade semanal, o Expresso começou por ser colocado à venda nas bancas aos sábados e assim se manteve até 2020. Durante o período de pandemia da Covid-19 e devido às

⁵⁶ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/C5T3JIGtHSN/?igsh=MXBpNzdzqcG8yNGducg==>

restrições colocadas na altura, o Expresso passou a sair às sextas-feiras⁵⁷. Em outubro do ano seguinte, retomou a sua publicação habitual ao sábado⁵⁸, mas em 2022 decidiu dar um passo atrás na sua decisão e o semanário voltou a ser publicado às sextas-feiras nas bancas e às quintas-feiras, no período da noite, no digital para assinantes. Nestas últimas 50 décadas, o Expresso foi sofrendo oscilações no seu preço para se adaptar à carteira dos portugueses, mas também para conseguir sustentar um jornalismo de qualidade. Atualmente a versão em papel, composta pelo Primeiro Caderno, Caderno de Economia, Caderno IDEIAS e Revista E, tem um custo de cinco euros. Acrescenta-se o saco, também em papel, que permite ao leitor transportar o volumoso semanário. O saco foi adotado no final da década de 1990 e até ao final de 2018 era produzido em plástico. No início do ano seguinte passou a ser produzido em papel com o objetivo de contribuir para a sustentabilidade do meio ambiente.⁵⁹ O Expresso oferece também aos assinantes a possibilidade de receber a edição em papel em casa ou no trabalho, todas as semanas entre as 7h30 e as 12h30, mediante um “serviço de entregas disponíveis às 6ª feiras em várias zonas do país.”⁶⁰ Ao adquirir a versão em papel do semanário Expresso, o leitor encontra na capa da Revista E um código de cinco dígitos, acompanhado de um *QR Code*, para aceder ao formato digital daquela edição semanal. Este código oferece ainda outras vantagens exclusivas como a possibilidade de visitar a redação do jornal, acesso a edições anteriores em formato digital, interação e comentários através do site, acesso a newsletters exclusivas (geralmente reservadas a assinantes), a possibilidade de conversar com os jornalistas do Expresso, acesso a jogos *online* e dois dias de acesso livre à plataforma de *streaming* - *OPTO* - da SIC.

O modelo de negócio delineado para o papel rege-se por duas principais fontes de receita: as receitas provenientes das vendas em banca e da publicidade. Atualmente, de acordo com David Dinis, cerca de 60% das receitas do Expresso ainda vêm do papel.⁶¹ Esta informação contraria a ideia, já referida, de que os jornais em papel deixaram de ser rentáveis para as empresas. Ainda assim, o diretor-adjunto do Expresso recorda que este modelo costumava representar a totalidade das receitas do jornal, mas com a evolução tecnológica o número de vendas foi diminuindo. De acordo com a

⁵⁷ Disponível em: <https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/2020-11-11-Expresso-antecipa-saida-para-sexta-feira>

⁵⁸ Disponível em: <https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/2021-10-01-A-partir-de-09-de-outubro-voltamos-a-encontrar-nos-ao-sabado-0235d36d>

⁵⁹ Disponível em: <https://expresso.pt/sociedade/2018-12-27-Primeiro-saco-em-papel-do-Expresso-e-desenhado-por-Joana-Vasconcelos>

⁶⁰ Disponível em: <https://promo.impresa.pt/data/content/binaries/custom/expresso/expressopapel/>

⁶¹ Ver anexo 5 - entrevista a David Dinis.

informação disponibilizada pelo David Dinis, todas as semanas serão vendidos cerca de 33 mil exemplares da edição em papel do semanário Expresso. Com base no Relatório Anual de Contas do Grupo Impresa, referente ao ano passado, o Expresso foi o “jornal mais vendido em Portugal em 2023, pelo sétimo ano consecutivo, com uma média de 91 mil exemplares por edição”.⁶² Registou-se um aumento dos custos, na ordem dos 4,1%, que o Grupo Impresa atribui ao aumento do preço do papel em que são produzidos os semanários Expresso. Ao todo terão sido utilizados 2.351.678 de quilos de papel na produção das publicações da Imprensa Publishing, de acordo com o mesmo relatório. Quanto às receitas do jornal, conjugando o papel e o digital, atingiram o valor mais elevado desde 2017: “No ano em que o Expresso comemorou o seu 50º aniversário, as receitas da Imprensa Publishing aumentaram pelo terceiro ano consecutivo, atingindo 24,7 milhões de euros, um crescimento de 1,3% em 2023” face às receitas do ano anterior que foram de 24,4 milhões de euros. Recorde-se que a editora Imprensa Publishing é responsável pelas publicações Jornal Expresso, Blitz, Boa Cama Boa Mesa e Tribuna.

Segundo o relatório da Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC), referente aos media em Portugal no ano de 2017, “(...) o modelo de negócio do Expresso foi pensado na dependência das receitas resultantes da venda de publicidade (...)” (ERC, 2018, p.18). Mais que um jornal, o Expresso é também um negócio, integrado dentro do Grupo Impresa, que tem como obrigação ser rentável de forma a garantir a sua sobrevivência financeira. Como explicado anteriormente no enquadramento teórico, a publicidade sempre desempenhou um papel fundamental no jornalismo embora com algumas limitações garantindo que a sua missão social não é colocada em causa. Na edição em papel, devido ao prestígio e à visibilidade do próprio jornal, adquirir um espaço publicitário tem um preço bastante elevado que é negociado entre a agência de publicidade e a empresa interessada.⁶³ No website do Grupo Impresa está disponível a tabela de publicidade referente às edições em papel do Expresso⁶⁴, sendo que os valores podem superar os 35.000 euros consoante a dimensão da publicidade em questão e do caderno em que está inserida. O saco do Expresso é também

⁶² Disponível em:

https://sdistribution.impresa.pt/data/content/binaries/b2c/c39/b0d3ee4e-e434-44b9-b226-fccb56d91b20/RelatorioContas-I MPRESA--2023_N-ESEF_CMVM.pdf

⁶³ Ver Anexo 5 - Entrevista ao David Dinis.

⁶⁴ Disponível em:

<https://sdistribution.impresa.pt/data/content/binaries/ec1/97f/8b9d8a53-d8dd-41c1-92f1-6f9f71e22aa4/Tabela-Publicidade-Expresso-2023.pdf>

conhecido por ser um suporte publicitário. Os anunciantes podem optar por comprar um espaço em apenas uma (30.000 euros) ou ambas as faces do saco em papel (60.000 euros).

6.2 - O modelo de negócio do Expresso digital

Como já referido, o website do Expresso foi lançado no final da década de 1990 e foi se adaptando às necessidades dos leitores e à evolução dos tempos. Até ao ano de 2019, o Expresso apostava em duas estratégias distintas nas suas plataformas digitais. Enquanto no site os conteúdos publicados eram “abertos”, ou seja, disponíveis gratuitamente para qualquer leitor que não fosse assinante, no Expresso Diário - o jornal digital que saia todos os dias pelas 18 horas - os conteúdos eram pagos. Desde então, os artigos do Expresso Diário passaram a ser publicados ao longo do dia, acompanhados pela newsletter com o mesmo nome que continua a ser publicada ao final da tarde. Tal como foi dito anteriormente, esta newsletter aborda todos os conteúdos exclusivos publicados ao longo do dia. Atualmente a estratégia de negócio adotada no digital é uma combinação entre conteúdos “abertos” e conteúdos “fechados” (exclusivos para assinantes) à qual se dá o nome de *freemium*, anteriormente referida. Os artigos que são fechados e compõem o Expresso Diário estão assinalados com um “E” de “Exclusivo” identificado num pequeno quadrado preto e são protegidos por uma *hard paywall*. Como explica Canavilhas, no “modelo de *paywall* todo o esforço é colocado do lado do leitor. No modelo de acesso gratuito o esforço é feito pela publicação, com uma pequena participação da publicidade” (2012, pp.119).

“O Expresso tem uma paywall determinada pelos modelos de negócio como *hard*, ou seja, quem é assinante pode ler tudo e quem não é assinante, por exemplo, não pode ler os textos que são exclusivos do Expresso. Os jornais todos ou quase todos, pelo menos as grandes marcas, largaram a ideia de um *online* totalmente livre com o nascimento da internet.” **Excerto da entrevista ao David Dinis, transcrita na íntegra no Anexo 5.**

Segundo o Relatório Anual de Contas do Grupo Impresa, “a estratégia digital do jornal refletiu-se numa média de 51 mil exemplares por edição em circulação digital paga, representando a maioria dos exemplares vendidos do Expresso em 2023.” O atual número de assinantes digitais é de 45.000, um número bastante superior aos 33.000 exemplares em papel vendidos em banca. As assinaturas digitais

tornaram-se um dos principais eixos do modelo de negócio das empresas que detêm jornais e funcionam como a “versão moderna do modelo de negócio do papel anterior, porque têm base na fidelização do leitor”.

“Há uns anos, a receita do digital, das assinaturas digitais e da publicidade no digital era uma coisa reduzida, mas que tem vindo a aumentar e hoje o Expresso, em receita digital desta parte do modelo de negócio, já suplanta os 20%. O que significa um crescimento, passo a passo, bastante significativo. A nível de receita ainda não se sobrepõe ao papel, mas o número de assinantes em digital já se sobrepõe muito ao de compradores da edição em papel.” **Excerto da entrevista ao David Dinis, transcrita na íntegra no Anexo 5.**

As receitas via publicidade no website são bastante inferiores às que provêm da edição em papel e não são suficientes para garantir a subsistência de um jornal. No website, a rentabilidade da publicidade mede-se por clique ou por visualização de cada anúncio dentro de um artigo. No entanto, mesmo que se registre um número elevado de visitantes no website, nunca será suficiente para garantir as receitas necessárias. David Dinis alerta para a concorrência elevada de grandes plataformas como o Google - denominados *players* - que contribuem para a diminuição dos preços da publicidade *online*.

“A aposta das publicitárias nestes grandes players que são capazes de, através de graus maiores da designada viscosidade, concentrar a grande parte da audiência online e consequentemente a grande fatia do investimento publicitário, resultou num desinvestimento nos legacy media, sendo que, dentro desses, têm sido os títulos de imprensa escrita aqueles que mais têm sentido os efeitos desse desinvestimento”. **“Impacto do branding e conteúdos patrocinados no jornalismo” - Relatório do Obercom (Observatório da Comunicação), janeiro de 2020⁶⁵.**

Na página do grupo Impresa é possível ver quais os formatos de publicidade digital⁶⁶ que estão disponíveis para os websites detidos pela empresa, incluindo o do Expresso. Aqui, ao contrário da publicidade para as edições em papel, não é possível saber quais os valores praticados para a compra destes espaços. O Expresso possui dois departamentos responsáveis pela parte publicitária do jornal - a

⁶⁵ Disponível em: <https://obercom.pt/impacto-do-branding-e-conteudos-patrocinados-no-jornalismo/>

⁶⁶ Disponível em: <https://publicidade.impresa.pt/onlinespecs/index.html>

equipa que gere a versão impressa e a do digital, ambas com estratégias e regras adequadas ao seu público-alvo.

Como acontece em outros jornais nacionais e internacionais, o Expresso não sobrevive a nível financeiro apenas de publicidade, vendas em banca e assinaturas digitais. De acordo com o mesmo relatório da Obercom (2020) a “redução do valor de troca no jornalismo a partir da redução do valor económico das notícias” contribui para que “os diferentes grupos de comunicação sintam a necessidade urgente de experimentar novas formas alternativas de financiamento a partir de novas oportunidades de negócio e de novos produtos com valor comercial”. Enquanto eixos do seu modelo de negócio, o Expresso beneficia também das receitas de conferências, acordos empresariais e conteúdos patrocinados por marcas e empresas. O website e *app* do Expresso têm uma secção dedicada a este tipo de parcerias (Imagem 12).



Imagem 12. Secção no website do Expresso dedicada a conteúdos patrocinados

A promoção de conteúdos desta natureza em jornais tem contribuindo para várias discussões dentro do setor dos media, uma vez que exercer “jornalismo patrocinado” está, explicitamente, proibido pelo

Estatuto do Jornalista.

“O exercício da profissão de jornalista é incompatível com o desempenho de: a) Funções de angariação, concessão ou apresentação, através de texto, voz ou imagem, de mensagens publicitárias; b) Funções de marketing, relações públicas, assessoria de imprensa e consultoria em comunicação ou imagem, bem como de planificação, orientação e execução de estratégias comerciais.” **Estatuto do Jornalista, n.º 1 do artigo 3.º, referente a “Incompatibilidades”⁶⁷.**

Para ilustrar de forma mais fácil o modelo de negócio direcionado para o papel e para o digital e comparar a estrutura de cada um procedeu-se à elaboração de duas tabelas com base em dados referidos e analisados em capítulos anteriores. Apostar em dois modelos distintos permite ao Expresso maximizar o seu alcance, rentabilidade e o contacto com diferentes públicos-alvo.

	Expresso em papel	Expresso digital
Acesso e venda de exemplares/edições	Edição em papel em pontos de venda específicos e entrega ao domicílio e local de trabalho	Edição digital através da <i>app</i> e website
Planos e monetização de assinaturas	1 mês - 19,60€ 3 meses - 54,90€ 6 meses - 3 x 36,80€	2 semanas - 4,99€ 6 meses - 49,50€ Anual - 89,99€ Possibilidade de oferecer acesso digital: 2 semanas - 4,99€ 6 meses - 49,50€ Anual - 89,99€
Modelo de publicidade	Impressa nas páginas dos cadernos do semanário ou no saco de papel	Digital na <i>app</i> e website Conteúdo patrocinado
Receitas de publicidade	Elevadas	Baixas

⁶⁷ Disponível em: <https://www.ccpj.pt/media/1042/estatuto-do-jornalista.pdf>

Principal fonte de receita das vendas	Edições em papel	Assinaturas digitais
Distribuição	Pontos de venda físicos	Website e <i>app</i>

Tabela 2. Comparação entre as características do modelo de negócio do Expresso para o formato em papel e digital.

	Expresso em papel	Expresso digital
Formato	Físico e em papel	Digital
Acessibilidade	Acessível em formato físico em pontos de venda	Acessível via <i>online</i> (website e <i>app</i>)
Periodicidade e atualização de conteúdos	Semanal (conteúdos não podem ser atualizados)	Atualização diária e contínua (website e <i>app</i>) + Semanal (edição digital do semanário)
Alcance	Limitada física e geograficamente	Imediato (a qualquer hora) e a nível global
Interatividade	Não existe e limita-se à relação entre leitor e jornal em papel	Fortemente interativa através das redes sociais, vídeos, infografias, <i>podcasts</i> , quizzes, caixa de comentários, jogos, etc.
Elementos visuais e multimédia	Imagens, gráficos, mapas e infografias	Imagens, gráficos, mapas e infografias interativas vídeos, áudio, <i>podcasts/videocasts</i> , fotogalerias, hiperligações, transmissões ao vivo (diretos) com caixa de comentário, etc.
Design e Layout	Fixo, fiel à imagem tradicional do Expresso e limitado ao formato em que é impresso	Flexível, adapta-se às diferentes plataformas (website e <i>app</i>) e dispositivos tecnológicos (smartphone, tablet e <i>desktop</i>)

Tabela 3. Comparação entre a estrutura do Expresso no formato em papel e digital.

6.3 - O Expresso à luz do modelo de Osterwalder & Pigneur

Em seguida será aplicado ao modelo de negócio do Expresso os nove componentes desenhados por Osterwalder & Pigneur (2010) que foram referidos, anteriormente, no enquadramento teórico. O ponto número um refere-se ao “segmento de clientes”, ou seja, público-alvo. O Expresso tem a capacidade de captar a atenção de um público diversificado e interessado em jornalismo de qualidade, investigação, opinião e análise. Desta forma tende a ser procurado por um núcleo de leitores com alguma formação ou grau académico. O Expresso é conhecido por oferecer uma forte seleção de artigos sobre Política, Economia, Sociedade e Internacional e por garantir aos seus leitores informação imparcial baseada em factos e fontes credíveis. Enquanto o seu legado e o prestígio das edições em papel podem atrair um público mais velho, a sua presença no digital e nas redes sociais consegue captar a atenção dos mais jovens.

O segundo componente do modelo de Osterwalder & Pigneur (2010) está relacionado com a “proposta de valor” e com o produto que o Expresso tem para oferecer aos seus leitores, de forma a garantir um benefício mútuo para ambas as partes. Neste segmento, o Expresso distingue-se de outros órgãos de comunicação por oferecer aos seus leitores um jornalismo de investigação (conteúdos exclusivos) e artigos de análise e opinião que são escritos por personalidades de renome nas áreas em questão. Apresenta uma cobertura dos acontecimentos que se estende às mais variadas áreas, graças a jornalistas especializados e aos cadernos que constituem o semanário, por exemplo o Caderno de Economia. A relação jornal/leitor é fundamental para garantir a fidelização dos mesmos, por isso o Expresso tem vindo a apostar também em eventos e conferências que permitem um contacto ainda mais próximo com o público, ao mesmo tempo que angaria eventuais parceiros económicos. O seu legado enquanto meio de comunicação pioneiro em Portugal e o prestígio que alcançou nas últimas cinco décadas, também contribuem para uma proposta de valor ainda mais sólida.

Os “canais de comunicação, distribuição e venda” mencionados por Osterwalder & Pigneur (2010) abrangem tanto a versão em papel, como digital. No Expresso, os canais de comunicação assumem diferentes formas com o objetivo de alcançar diversos tipos de público-alvo. Os dois principais canais de comunicação digitais são o website e a *app*, que agregam em si todos os

conteúdos disponibilizados pelo Expresso desde artigos, vídeos, infografias, reportagens de investigação e multimédia, *podcasts*, etc. Seguem-se as redes sociais que, hoje em dia, são imprescindíveis aos meios de comunicação para garantir contacto com o público e a disseminação da informação. Atualmente, o Expresso está presente em praticamente todas as redes sociais que registam um maior número de utilizadores a nível nacional e internacional - Facebook, Instagram, LinkedIn, Tik Tok e rede social X (antigo Twitter). As newsletters, anteriormente referidas, são uma das grandes apostas do Expresso, ainda que não sejam rentáveis. Dividem-se entre as que são gratuitas e podem ser subscritas por qualquer leitor e as que são exclusivas para assinantes. Destacam-se pelo seu carácter personalizável e focadas numa determinada temática. A presença de publicidade referente ao Expresso em outras plataformas ou meios de comunicação permite atrair novos leitores e promover a marca. Por exemplo, a existência de publicidade em *outdoors* nas ruas, anúncios em canais de televisão ou estações de rádio. Novamente, eventos e conferências voltam a ser relevantes para fortalecer o contacto com o público e empresas com quem possam estabelecer parcerias. Nos últimos anos, o Expresso tem apostado em parcerias com grandes empresas de serviços e comunicação como a MEO⁶⁸, bancos como o BPI ou a Porto Editora⁶⁹. Nos canais de distribuição, o Expresso está assente em dois grandes pilares: para distribuir as edições em papel está dependente da venda em banca e das entregas ao domicílio/local de trabalho. A nível digital as edições são adquiridas por via website ou na *app* que são acedidas pelos leitores através de dispositivos móveis. Estes canais também assumem a função de canais próprios de venda.

À luz do paradigma de Osterwalder e Pigneur (2010), as “fontes de receita” do Expresso são provenientes de vários eixos como a venda de edições, publicidade, eventos e conferências, promoção de conteúdos patrocinados ou parcerias com empresas exteriores ao Grupo Impresa. Se aprofundarmos cada uma destes alicerces, as principais fontes de receita do Expresso são a venda de edições em papel em banca, as assinaturas provenientes dos leitores que preferem receber o jornal em casa ou no local de trabalho e as assinaturas digitais dos assinantes que escolhem consumir o conteúdo *online*. Recorde-se que o Expresso oferece ainda a possibilidade do leitor comprar a edição em papel e,

⁶⁸ Disponível em:

<https://expresso.pt/economia/media/2024-07-08-acordo-de-parceria-conteudos-do-expresso-e-sic-disponiveis-no-sapo-4e667017>

⁶⁹ Disponível em:

<https://expresso.pt/sociedade/2024-10-08-impresa-e-porto-editora-lancam-parceria-para-ajudar-alunos-a-detetar-noticias-falsas-e-valorizar-a-informacao-verdadeira-54922470>

mediante um código *QR*, ter acesso à edição em formato digital daquela semana ou das semanas anteriores. Como já analisado, as receitas da publicidade impressa nas edições em papel são superiores às obtidas no digital através do website e *app*. Ao contrário do que acontece com os jornais físicos, no digital os anunciantes têm a possibilidade de personalizar os anúncios publicitários consoante as pesquisas dos leitores. Entre as principais fontes de receita do Expresso estão também os conteúdos patrocinados, os eventos e conferências e o *e-commerce*, ou seja, a compra e venda de produtos com recurso a transações financeiras através da *internet*. Por exemplo, a edição impressa do Guia Boa Cama Boa Mesa⁷⁰ ou, recentemente, a edição em papel que celebra o 40.º aniversário da revista Blitz⁷¹.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os recursos de uma empresa podem ser de carácter físico, financeiro ou humano. Como qualquer jornal, o Expresso necessita de uma redação para acolher os seus funcionários (jornalistas, editores, diretores-adjuntos, etc) e onde é produzido grande parte do conteúdo que é publicado nas edições semanais em papel e no digital. O Expresso possui duas redações: a principal está situada no interior da sede do edifício Imprensa em Paço de Arcos e a delegação do norte no edifício Imprensa em Matosinhos. Para assegurar a publicação das edições em papel, o jornal precisa garantir uma relação sólida com a gráfica responsável pela impressão do semanário. A distribuição está a cargo da distribuidora de publicações denominada “VASP” que opera em todo o território nacional. A empresa foi fundada em 1975 para dar resposta às dificuldades que o recém-fundado Expresso enfrentava com a sua distribuição, sendo que hoje em dia é também responsável por distribuir jornais e revistas de outros grupos de comunicação social portugueses. Ainda dentro dos recursos físicos, a presença do Expresso no digital obriga a um investimento em infraestruturas tecnológicas e multimédia que vão desde computadores, *softwares*, programas de *design*, estúdios de gravação de *podcasts*, etc. Dentro dos recursos financeiros fazem parte as já referidas fontes de receita obtidas pelo Expresso com as vendas, publicidade, parcerias com outras empresas, eventos e conferências, etc. A nível de recursos humanos no interior da redação o Expresso é composto por jornalistas, coordenadores, editores de referência, diretores-adjuntos e o diretor

⁷⁰ Disponível em:

<https://expresso.pt/boa-cama-boa-mesa/iniciativas-e-produtos/2024-03-19-ja-disponivel-guia-boa-cama-boa-mesa-2024-apresenta-selecao-dos-melhores-alojamentos-e-restaurantes-de-portugal-8bcb2d29>

⁷¹ Disponível em:

<https://expresso.pt/blitz/2024-10-09-blitz-volta-as-bancas-com-edicao-especialissima-de-40-aniversario-para-colecionar-04de9d7b>

principal. colunistas e outros colaboradores que escrevem para o semanário, repórteres fotográficos, departamento gráfico e uma equipa responsável pela gestão das redes sociais e de multimédia. Conta também com *copydesks*, membros de secretariado e produtores. Para garantir o funcionamento interno e externo existe uma equipa de apoio web, de publicidade geral e *online*, de marketing, comunicação e criatividade, de produção e de circulação de assinaturas⁷².

As principais “atividades-chaves” do Expresso passam pela produção de conteúdos jornalísticos de acesso livre ou exclusivos na qual se inserem artigos e reportagens, artigos de opinião e análise, entrevistas e artigos de investigação, *podcasts*, conteúdos multimédia, entre outros. O penúltimo componente de Osterwalder e Pigneur (2010) defende que uma empresa deve estabelecer “parcerias” com outros grupos e empresas, algo que o Expresso tem feito ao longo dos anos, como já foi mencionado anteriormente. Por fim, a estrutura e gestão de “custos” é fundamental para garantir o sucesso de um modelo de negócios. Os “custos fixos” do Expresso incluem despesas que são recorrentes⁷³, independentemente das receitas obtidas, como o pagamento de salários de todos os seus colaboradores, despesas com segurança cibernética⁷⁴, licenças de *software* e editoriais, formação dos jornalistas quanto aos novos avanços tecnológicos na área do jornalismo, entre outros. As despesas com distribuição e impressão das edições em papel são consideradas “custos unitários ou variáveis”, pois estão sujeitas a alterações consoante o número de exemplares vendidos em banca ou o aumento do preço de matérias-primas como o papel. No digital as despesas estão relacionadas com investimento em infraestruturas tecnológicas, de produção de conteúdo e de marketing ou gestão de assinaturas.

⁷² Disponível em: <https://expresso.pt/arquivo/Expresso/Informao/2019-08-09-ficha-tecnica-do-expresso-f61700dc>

⁷³ Uma vez que a redação do Expresso está inserida dentro do edifício do Grupo Impresa do qual faz parte, algumas despesas como rendas, manutenção de equipamentos, eletricidade, água e outros serviços podem ser sustentadas pela empresa-mãe.

⁷⁴ Recorde-se que o Grupo Impresa foi alvo de um ataque informático no dia 2 de janeiro de 2022. O ataque afetou os principais órgãos de comunicação social do grupo como a SIC, SIC Notícias e Expresso. Disponível em: <https://expresso.pt/sociedade/2022-01-05-o-ataque-ao-expresso-e-a-sic-11-esclarecimentos-aos-nossos-leitores-e-espectadores>

6.4 - Evolução financeira do Expresso entre 2020-2023

Categorias/Ano	2020	2021	2022	2023
Média de exemplares vendidos por edição (papel + digital)	99 mil exemplares p/ edição	101 mil exemplares p/ edição	94 mil exemplares p/ edição	91 mil exemplares p/ edição
Média de vendas em banca	57 mil exemplares em papel (aprox.)	53 mil exemplares em papel (aprox.)	45 mil exemplares em papel	40 mil exemplares em papel (aprox.)
Média de vendas digitais	42 mil exemplares digitais	48 mil exemplares digitais	47 mil exemplares digitais	51 mil exemplares digitais
Alcance médio nos websites da marca Expresso	2,5 milhões de visitantes únicos	2,5 milhões de visitantes únicos	2,6 milhões de visitantes únicos	2,4 milhões de visitantes únicos
Receitas	23,2 milhões de euros	23,8 milhões de euros	24,4 milhões de euros	27,7 milhões de euros
Custos operacionais	20,2 milhões de euros	20 milhões de euros	22 milhões de euros	22,9 milhões de euros

Tabela 4. Evolução financeira da marca Expresso entre 2020-2023.

Na Tabela 4. está representada a evolução das marcas Expresso, Boa Cama Boa Mesa, Blitz e Tribuna que integram o universo da Impresa Publishing, Consiste numa análise detalhada do desempenho do *Expresso* nos formatos papel e digital nos últimos três anos, entre 2020⁷⁵, 2021⁷⁶, 2022⁷⁷ e 2023⁷⁸, com indicadores sobre vendas, alcance digital, receitas e custos operacionais. Ao interpretarmos estes dados percebemos que na área de exemplares vendidos por edição, tanto no papel como no digital, tem se registado um declínio de ano para ano (exceto em 2021 quando se registou um aumento que pode ser considerado atípico). Um declínio semelhante acontece com o número de exemplares vendidos em

⁷⁵ Relatório Anual de Contas do Grupo Impresa referente ao ano de 2020. Disponível em: <https://sdistribution.impresa.pt/data/content/binaries/1b2/c9e/7404a29b-cc4a-4584-bd25-e12af2e96304/Relatorio-e-Contas-2020.pdf>

⁷⁶ Relatório Anual de Contas do Grupo Impresa referente ao ano de 2021. Disponível em: https://sdistribution.impresa.pt/data/content/binaries/7e9/a46/d8a36363-9b62-4bfd-a52a-ee3618af3732/Rel-e-Contas-Anuais-IMPRESA-2021_NESEF_PT.pdf

⁷⁷ Relatório Anual de Contas do Grupo Impresa referente ao ano de 2022. Disponível em: https://sdistribution.impresa.pt/data/content/binaries/9d6/7a9/8f777bf6-e693-4d03-8270-a15856ba9f72/Relatorio-e-Contas-IMPRESA-2022_Final_VNESEF.pdf

⁷⁸ Relatório Anual de Contas do Grupo Impresa referente ao ano de 2023. Disponível em: https://sdistribution.impresa.pt/data/content/binaries/b2c/c39/b0d3ee4e-e434-44b9-b226-fccb56d91b20/RelatorioContas-IMPRESA--2023_N-ESEF_CMVM.pdf

banca, ou seja, no formato papel. Quanto à venda de exemplares digitais a tendência é visivelmente oposta. Registaram-se aumentos graduais ao longo dos últimos três anos que podem estar relacionados com o investimento do Expresso na digitalização da marca e nas novas tendências de consumo de notícias. Os dados referentes a estes indicadores sustentam a teoria defendida por David Dinis sobre o número de vendas das edições impressas estar a diminuir, enquanto o digital vai ganhando espaço e assumindo um papel predominante na vida dos leitores e na sustentabilidade do Expresso. Nos últimos anos o número de visitantes nos websites da marca Expresso manteve-se estável embora tenha sofrido algumas oscilações. No espaço de três anos, entre 2020 e 2023, o Expresso registou um crescimento significativo a nível de receitas ao passar de 23,2 milhões para 27,7 milhões de euros. Embora o número de exemplares em papel tenha vindo a diminuir, esses números são compensados pelo crescimento da procura digital pelos leitores. A estes valores apresentados acrescentam-se as receitas provenientes da publicidade que, em 2020 e 2021, foram de 11,5 e 12,4 milhões de euros⁷⁹, por exemplo. Consequentemente, os custos operacionais também registam um crescimento nos últimos anos que, de acordo com o próprio Grupo Impresa, resultaram de fatores como o aumento das despesas com o papel e os custos associados à cobertura da Guerra da Ucrânia que teve início em fevereiro de 2022. Note-se, no entanto, que consiste num crescimento mais moderado do que aquele observado nas receitas.

Em geral, a tendência registada no Expresso entre 2020 e 2023 é de um crescimento significativo nas receitas em relação aos custos operacionais e no qual o declínio das vendas em papel é compensado pelo aumento do número de exemplares digitais vendidos e número de assinantes. Estes indicadores revelam que o Expresso está a conseguir investir numa estratégia sólida que garante a sua sustentabilidade económica no paradigma do jornalismo contemporâneo português. Permite também identificar uma preocupação por parte do Expresso na tentativa de fidelizar os seus leitores através de um investimento na estratégia digital do seu modelo de negócio.

⁷⁹ Os Relatórios Anuais referentes a 2020 e 2021 são os únicos que apresentam os valores concretos obtidos com as receitas de publicidade na categoria “Receitas”.



Gráfico 1. Evolução de receitas e custos operacionais do Expresso entre o período de 2020-2023

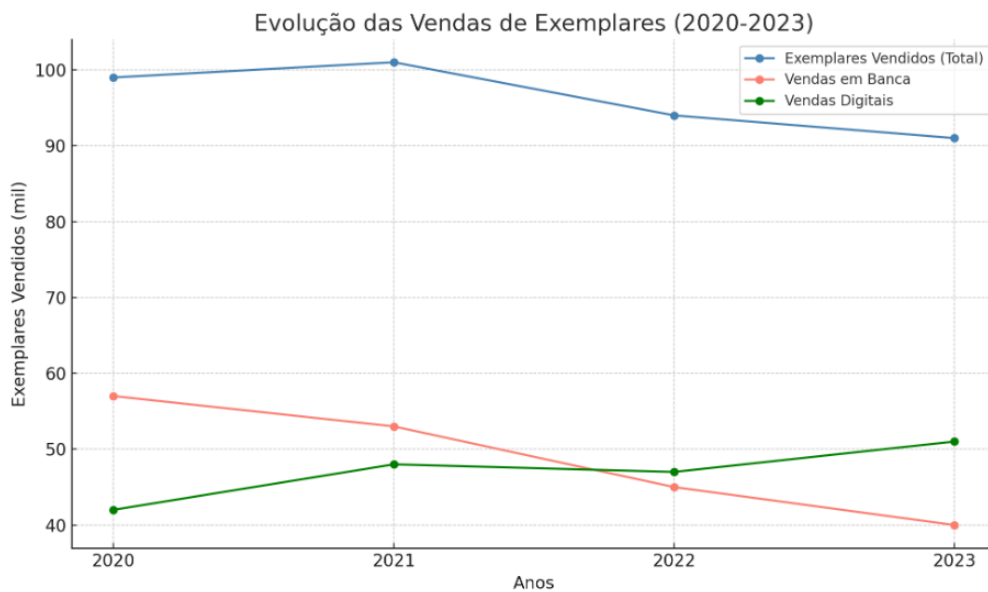


Gráfico 2. Evolução das vendas de exemplares do Expresso entre o período e 2020-2023

Os dois gráficos de natureza quantitativa ajudam a entender a evolução financeira e as vendas de exemplares do Expresso nos últimos três anos. Através de um gráfico de barras (Gráfico 1.) é

possível comparar duas categorias distintas - receitas e custos operacionais - durante o mesmo período de tempo. Observa-se, como foi dito anteriormente durante a análise da tabela com os mesmos dados, que existe uma predominância no crescimento de ambas as categorias, embora as receitas registem um aumento mais acelerado e constante enquanto os custos vão subindo ligeiramente, mas a um menor ritmo ao longo dos anos. O gráfico de linhas (Gráfico 2.) destaca a evolução do total de vendas de exemplares, das vendas em banca e digitais. Verifica-se que existe uma tendência notória para a queda de vendas totais que, no espaço de três anos, significa cerca de menos oito mil exemplares vendidos. Quanto às edições em papel existe uma redução na procura de produtos impressos, potencializada pela digitalização da sociedade e a migração dos leitores para dispositivos móveis e plataformas digitais. As vendas digitais registam uma tendência oposta ao verificar-se um crescimento significativo de ano para ano. O aumento da procura de edições no formato digital ajuda a compensar o declínio das vendas em papel.

Conclusão:

Estagiar na redação de um dos maiores jornais de referência em Portugal foi fundamental para a pessoa e jornalista que sou hoje. A “liberdade para pensar” que o Expresso proporciona aos seus leitores, deve-se à liberdade para investigar e escrever que também garante aos seus jornalistas e profissionais. Foram três meses de muita dedicação da minha parte para conseguir estar à altura do jornalismo de referência pelo qual o Expresso é conhecido, ao mesmo tempo que ia adquirindo novas aprendizagens dos meus colegas e superiores. Vejo com bons olhos a minha evolução ao longo desse período, embora reconheça que nem sempre tive o acompanhamento que um estagiário deve ter no início do seu percurso profissional.

Nas últimas três décadas, o jornalismo foi alvo de diversas mudanças impulsionadas pelo surgimento da *internet* e a migração dos conteúdos das páginas em papel para as páginas *web*. Citando David Dinis em contexto de entrevista: “Não há nenhum grande jornal mundial que tenha um modelo de negócio fixo só num ponto”, ou seja, este novo panorama obrigou as empresas jornalísticas a investir em estratégias e modelos de negócio, de forma a rentabilizar os conteúdos *online* e a compensar a perda de receitas provenientes da venda das edições em papel e do investimento

publicitário. A seguinte investigação tinha como objetivo principal analisar os modelos de negócio que sustentam o jornal Expresso: o modelo referente ao formato em papel e ao formato digital. Respondendo à pergunta de partida: “*Como o Expresso tem adaptado os seus modelos de negócio e arquitetura editorial às transformações digitais e diminuição das receitas do papel no jornalismo contemporâneo?*”, conclui-se que o Expresso tem investido, nos últimos anos, na sua transição digital, ao mesmo tempo que tenta garantir a sobrevivência do modelo tradicional. Este está dependente da venda das edições impressas em banca e das receitas de publicidade, enquanto o modelo digital depende da venda de assinaturas (subscrições de leitores) e também das receitas da publicidade que são inferiores às registadas no modelo tradicional. No entanto, o Expresso não sobrevive apenas destas fontes de receita e por isso tem vindo a investir em outras ferramentas como os conteúdos patrocinados, conferências, *e-commerce* e, parcerias com outras empresas e, ainda numa fase de testes, na rentabilização dos *podcasts* através da publicidade. A análise dos Relatórios Anuais do Grupo Imprensa quanto à evolução financeira do Expresso, entre 2020 e 2023, resultou em duas principais conclusões. A primeira é que se tem vindo a verificar, notoriamente, um declínio na venda de edições em papel, mas que é rapidamente compensado pelo crescimento significativo da venda de assinaturas digitais. Este aumento indica que o Expresso tem vindo a investir na sua transição digital e em estratégias para atrair e fidelizar novos leitores desde o lançamento de *podcasts*, a newsletters, a conteúdo multimédia e um reforço da sua presença nas redes sociais. A segunda é que as receitas do Expresso não estão a ser afetadas pelo abandono do papel pelos leitores, já que nos últimos três anos passaram de 23,2 milhões para 27,7 milhões de euros. É importante recordar que este período de tempo foi marcado pela pandemia de Covid-19 e pelo início da Guerra na Ucrânia, que fez disparar o preço de inúmeros produtos e serviços. Consequentemente os custos também registaram-se um crescimento, ainda que a uma velocidade moderada.

O Expresso tem demonstrado flexibilidade e facilidade em se adaptar aos novos desafios da digitalização e do abandono dos modelos tradicionais por parte dos leitores. Ainda assim, muitos dos autores aqui analisados e o próprio diretor-adjunto do jornal defendem que as edições em papel nunca vão desaparecer totalmente, o que permitirá ao Expresso continuar a manter um equilíbrio entre a tradição e a inovação e a manter a sua sustentabilidade com base nas receitas provenientes de ambas as partes.

Bibliografia:

BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN_L_1977_Analise de conteudo. Lisboa edicoes 70_225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN_L_1977_Analise_de_conteudo_Lisboa_edicoes_70_225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf)

BASTOS, H. (2005). Ciberjornalismo e Narrativa Multimédia. Disponível em: <https://bocc.ubi.pt/pag/bastos-helder-ciberjornalismo-e-narrativa-hipermedia.pdf>

BASTOS, H., (2012), Ciberjornalismo e modelos de negócio em Portugal *in* Fernando Zanith e Helder Bastos (org.) *Ciberjornalismo: Modelos de Negócio e Redes Sociais (pp.121-134)*, Edições Afrontamento.

BASTOS, Helder, Lima H. e Moutinho N., (2012). A influência da Internet na Imprensa Portuguesa *in* Fernando Zanith e Helder Bastos (org.) *Ciberjornalismo: Modelos de Negócio e Redes Sociais (pp.69-81)*, Edições Afrontamento.

BOGDAN, R., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora. pp. 47-50. https://www.academia.edu/6674293/Bogdan_Biklen_investigacao_qualitativa_em_educacao

CANAVILHAS, J, Stauf, I. (2013). Jornalismo em Transição: Do Papel para o Tablet ao Final da Tarde. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/4348/1/Jornalismoemtransi%c3%a7%c3%a3o.pdf>

CANAVILHAS, J. (2003) Webjornalismo: Considerações gerais sobre jornalismo na web. Disponível em: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/4358/1/CAP%c3%8dTULO_WebjornalismoConsidera%c3%a7%c3%b5esgerais.pdf

CANAVILHAS, J. (2012). Foi você que pediu uma notícia? Modelos de negócio num ecossistema mediático em mudança. In Fernando Zanith e Helder Bastos (org.) *Ciberjornalismo: Modelos de Negócio e Redes Sociais* (pp.113-120). Edições Afrontamento.

CANAVILHAS, J. (2024). *Webjornalismo*. LabCom - Universidade da Beira Interior.
<https://labcomca.ubi.pt/wp-content/uploads/2024/01/2024-Webjornalismo-Joao-Canavilha.pdf>

CARDOSO, G., Crespo, M., C, Foá., Lapa, T., Quintanilha, T.L., Mendonça, S., Moreno, J., Neves, M., Paisana., & Vieira, J. (2015). Modelos de negócio e comunicação social: “telcos”, legacy media, novos media e start-ups jornalísticas em navegação digital: estudo prospetivo (2015-2020). Obercom. Disponível em:
<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16413/1/e-Book-MODELOS-NEGOCIO-E-COMUNICACAO-SOCIAL.pdf>

CARDOSO, G., Paisana, M., Pinto-Martinho, A., & Palma-Martinho, A. (2023). *Digital news report Portugal 2023*. OberCom – Observatório da Comunicação.
https://obercom.pt/wp-content/uploads/2023/06/DNRPT_2023_Final_15Junho.pdf

COELHO P. (2013). *A formação académica para o jornalismo do século XXI: sobre questões de prática e técnica Jornalismo e mercado - os novos desafios colocados à formação*. (Tese de Doutoramento). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa
<https://run.unl.pt/bitstream/10362/12109/1/Tese%20PC.pdf>

GARCÍA, J. L., & Martinho, T. D. (2017). *Os media e a construção da realidade: Uma análise da mediação social da informação* [Relatório]. Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa.
https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/35200/1/ICS_JLGarcia_TDMartinho_OsMedia.pdf

DURÂES, P. (2023). APCT: Vendas no papel continuam em queda na imprensa generalista. Digital ajuda mas no balanço da circulação paga só o Público fecha trimestre a crescer. Meios & Publicidade. Disponível em:

<https://www.meiosepublicidade.pt/2023/05/apct-vendas-no-papel-continuam-em-queda-na-imprensa-generalista-digital-ajuda-mas-no-balanco-da-circulacao-paga-so-o-publico-fecha-trimestre-a-crescer/>

FAUSTINO, P. (2004). A Imprensa em Portugal: Transformações e Tendências. Media XXI.

FAUSTINO, P. (2021). Sustentabilidade do Negócio dos Jornais e Desafios de Gestão: A Perspectiva dos Executivos Europeus e Norte-Americanos. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/139584/2/529443.pdf>

FREIRE, R. (2016). Robert G. Picard: “O jornalismo nunca foi um produto comercial”. Disponível em: <https://observador.pt/especiais/robert-g-picard-jornalismo-nunca-um-produto-comercial/>

Garcia, J. L., Martinho, T. D., Matos, J. N., Alves, M. P., Correia, D. S. C., Meireles, S.,

JACQUINET, M. (2019). O que é a Gestão? Uma muito breve introdução. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/8616/1/MarcJacquinet2019bDEE%20Gest%C3%A3o.pdf>

JENKINS, H. (2006). Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. NYU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt9qffwr>

KUNG, L. (2017). Strategic Management In the Media - Theory to Practice (2nd ed). SAGE.

OSTERWALDER, A., & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócio. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4453284/mod_resource/content/1/Business-Model-Generation.pdf

PICARD, R. (2017). Paradigm Change in Business Model Thinking. In Lehtisaari, K., Grönlund, M., Linden, C.G., Villi, M., Picard, R., Mierzejewska, B., & Röpnack, A. *Uutismedian uudet*

liiketoimintamallit Yhdysvalloissa. (pp.40-48). Disponível em:
https://www.academia.edu/34681630/Paradigm_Change_in_Business_Model_Thinking

PICKARD, V., & Williams, A. (2014). *Salvation or folly? The promises and perils of digital paywalls*. University of Pennsylvania, Annenberg School for Communication.
<https://core.ac.uk/download/pdf/76391029.pdf>

PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.

PORTER, M. (2001). The value chain and competitive advantage. In Barnes, D, *Understanding Business Processes*. Disponível em:
https://bccdev.ime.usp.br/tccs/2012/felipe+gerald/Site/pcs2590/The_Value_Chain_and_Competitive_Advantage.pdf

QUINTANILHA, T.L. (2019). 2029 - O fim dos jornais em papel em Portugal? Um estudo longitudinal sobre os principais indicadores de desempenho no sector da imprensa escrita tradicional portuguesa. *Observatorio*, 12(3), 138-155. DOI:10.15847/obsOBS12320181318.

SALAVERRÍA, R., García Avilés, J. (2008, outubro). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: Retos para el periodismo. *Tripodos. Blanquerna School of Communication and International Relations-URL*. 23, 31-47.
<https://raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/118910/154114>

TRAQUINA, N. (2005). *Teorias do Jornalismo - Volume II*. Disponível em:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5537285/mod_resource/content/1/teorias-do-jornalismo-vol-2-nelson-traquina.pdf

VUCANOVIĆ, Z. (2019). Mudanças do Paradigma do Modelo de Negócios dos Media Digitais. In I.P. Rivera e P. Faustino (Org.), *Comunicação, Media e Indústrias Criativas na Era Digital* (pp.107-124). Disponível em:

https://www.academia.edu/42932602/Comunica%C3%A7%C3%A3o_Media_e_Ind%C3%BAstrias_Criativas_na_Era_Digital

ZAMITH, F. (2011). A Contextualização do Jornalismo. Universidade do Porto.
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/126988/3/395166.2.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. Tabela referente aos artigos publicados no projeto “Geração E”

Data de Publicação	Título do Artigo	Categoria	Tema	Tipo de Iniciativa	Fonte / Entrevistado	Link de Acesso
7/02/2024	"Comecei a ver muito mais filmes desde que tenho Letterboxd": rede social não pára de crescer e faz jovens regressarem ao cinema	Geração E (Cultura)	Cinema	Autónoma	Dois utilizadores do Letterboxd Crítico de cinema do Expresso Jorge Leitão Ramos NOS Cinemas	https://expresso.pt/geracao-e/2024-02-07-Comecei-a-ver-muito-mais-filmes-desde-que-tenho-Letterboxd-rede-social-nao-para-de-crescer-e-faz-jovens-regressarem-ao-cinema-41768119
14/02/2024	Funko Pops invadem Portugal: Almada vai receber a maior exposição da Europa	Geração E (Cultura)	Exposição	Autónoma	Direção do Almada Forum	https://expresso.pt/geracao-e/2024-02-14-Funko-Pops-invadem-Portugal-Almada-vai-receber-a-maior-exposicao-da-Europa-c661dbf4
15/02/2024	Filmes dos Óscares voltam às salas de cinema com bilhetes a cinco euros	Geração E (Cultura)	Cinema	Autónoma		https://expresso.pt/geracao-e/2024-02-15-Filmes-dos-Oscar-voltam-as-salas-de-cinema-com-bilhetes-a-cinco-euros-bfa94291
15/03/2024	Worldcoin: jovens são alvo fácil e há menores que relatam abordagens da empresa, o que é ilegal	Geração E (Sociedade)	Worldcoin	Autónoma	Quatro jovens que aderiram à Worldcoin	https://expresso.pt/geracao-e/2024-03-15-Worldcoin-jovens-sao-alvo-facil-e-ha-menores-que-relatam-abordagens-da

						empresa-o-que-e-ilegal-63d4a7f
26/03/2024	“Não Fui Eu!”: Mas quem terá sido? Homicídio num hotel de charme é tema de uma comédia policial em cena em Lisboa	Geração E (Cultura)	Teatro	Pedro Miguel Coelho	Atores da peça de Teatro “Não Fui Eu!” António Camelier, Francisco Beatriz e Ricardo Barbosa	https://expresso.pt/geracao-e/2024-03-26-Nao-Fui-Eu-Mas-quem-tera-sido-o-Homicidio-num-hotel-de-charme-e-tema-de-uma-comedia-policialem-cena-em-Lisboa-384aa1e4
3/04/2024	Guilherme Atanásio, um engenheiro que quis ser pintor e se tornou um fenómeno nas redes sociais	Geração E (Cultura)	Artes Plásticas	Autónoma	Artista Guilherme Atanásio	https://expresso.pt/geracao-e/2024-04-03-Guilherme-Atanasio-um-engenheiro-que-quis-ser-pintor-e-se-tornou-um-phenomeno-nas-redes-sociais-89a5063a

ANEXO 2. Tabela referente ao *Live*/resumo Israel-Hamas e guerra da Ucrânia

Data	Horário	<i>Live</i> / Resumo	Contexto
22/01/2024	19h-22h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
23/01/2024	19h-22h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
24/01/2024	15h-22h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
25/01/2024	15h-22h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
26/01/2024	19h-22h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
05/02/2024	19h-00h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
05/02/2024	22 horas	Resumo	Guerra da Ucrânia
06/02/2024	19h-00h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
06/02/2024	22 horas	Resumo	Guerra da Ucrânia
07/02/2024	16h-00h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
07/02/2024	22 horas	Resumo	Guerra da Ucrânia
08/02/2024	16h-00h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
08/02/2024	22 horas	Resumo	Guerra da Ucrânia
09/02/2024	19h-00h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
09/02/2024	22 horas	Resumo	Guerra da Ucrânia
19/02/2024	7h-9h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
21/02/2024	7h-15h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
22/02/2024	7h-15h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
23/02/2024	7h-11h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
18/03/2024	19h-22h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
19/03/2024	19h-22h	<i>Live</i>	Conflito Israel-Hamas
20/03/2024	23 horas	Resumo	Conflito Israel-Hamas
21/03/2024	22 horas	Resumo	Guerra da Ucrânia
22/03/2024	22 horas	Resumo	Guerra da Ucrânia

22/03/2024 ⁸⁰		Live	Ataque Terrorista em Moscovo
--------------------------	--	------	------------------------------

ANEXO 3. Tabela referente aos artigos publicados na Tribuna Expresso

Data de Publicação	Título do Artigo	Categoria	Tema	Tipo de Iniciativa	Fonte / Entrevistado	Link de Acesso
10/01/2024	Fórmula 1: Gunther Steiner está de saída da Haas que já tem um novo sucessor	Tribuna Expresso (Fórmula 1)	Mudanças no Chefe de Equipa da Haas	Autónoma		https://tribuna.expresso.pt/formula-1/2024-01-10-Formula-1-Gunther-Steiner-esta-de-saida-da-Haas-que-ja-tem-um-novo-sucessor-beffd8cd
19/01/2024	McLaren antecipou-se na Fórmula 1 e foi a primeira a revelar novo visual para 2024	Tribuna Expresso (Fórmula 1)	Novo visual do MCL38	Autónoma		https://tribuna.expresso.pt/formula-1/2024-01-19-McLaren-antecipou-se-na-Formula-1-e-foi-a-primeira-a-revelar-o-novo-visual-para-2024-b667b043
06/02/2024	Com o ‘ano sabático’ de Hamilton, como vai a Mercedes evitar que ele seja um espião da Ferrari?	Tribuna Expresso (Fórmula 1)	Ida de Lewis Hamilton para a Ferrari	João Pedro Barros	Ex-piloto de Fórmula 1 Tiago Monteiro	https://tribuna.expresso.pt/formula-1/2024-02-06-Com-o-ano-sabatico-de-Hamilton-na-Formula-1-como-vai-a-Mercedes-evitar-que-ele-seja-um-espiao-da-Ferrari--fl252d34

⁸⁰ A 22 de Março de 2024, a capital russa foi alvo de um ataque terrorista que matou centenas de pessoas e acabou por ser reivindicado pelo Daesh. A dimensão do ataque obrigou à abertura de um *Live* de última hora. Nessa noite entrevistei o jornalista e comentador da SIC/SIC Notícias, José Milhazes, especialista em assuntos relacionados com o Leste da Europa.

06/03/2024	Primeira corrida da época na Fórmula 1, primeiro desastre na Alpine e lá se foi a cúpula da equipa	Tribuna Expresso (Fórmula 1)	Mudanças na estrutura da Alpine	Autónoma		https://tribuna.expresso.pt/formula-1/2024-03-06-Primeira-corrida-da-epoca-na-Formula-1-primeiro-desastre-na-Alpine-e-la-se-foi-a-cupula-da-equipa-88a11457
22/03/2024	Alex Albon despista-se, mas a Williams decide que a solução é sacrificar o companheiro de equipa	Tribuna Expresso (Fórmula 1)	Prestação da Williams no Grande Prémio da Austrália	Autónoma		https://tribuna.expresso.pt/formula-1/2024-03-22-Alex-Albon-despista-se-mas-a-Williams-decide-que-e-a-solucao-e-sacrificar-o-companheiro-de-equipa--e-deixa-lo-para-fora-do-Grande-Prémio-da-Australia--aa1cf26d
01/04/2024	Após negócio milionário, MotoGP e Fórmula 1 passam a pertencer aos mesmos donos	Tribuna Expresso (MotoGP)	Venda do MotoGP aos donos da Fórmula 1	Autónoma		https://tribuna.expresso.pt/motos/2024-04-01-Apos-negocio-milionario-MotoGP-e-Formula-1-passam-a-pertencer-aos-mesmos-donos-9dd97e25

ANEXO 4. Tabela referente aos artigos publicados no Online

Data de Publicação	Título do Artigo	Categoria	Tema	Tipo de Iniciativa	Fonte / Entrevistado	Link de Acesso
09/01/2024	Ranking Airhelp: Portugal foi o terceiro país da Europa com mais	Online (Transportes)	Ranking Aviação	João Pedro Barros		https://expresso.pt/economia/transportes/2024-01-09-Ranking-AirHelp-Portugal-foi-o-terceiro-pais-da-Europa-com-mais

	voos atrasados em 2023					i-o-terceiro-pais-da-Europa-com-mais-voos-atrasados-em-2023-6d26dca1
10/01/2024	Star Wars: novo filme vai contar a história de Mandalorian e Baby Yoda	Online (Cultura)	Cinema	João Pedro Barros		https://expresso.pt/cultura/2024-01-10-Star-Wars-novo-filme-va-contar-a-historia-de-Mandalorian-e-Baby-Yoda-110b0530
11/01/2024	"O Rapaz e a Garça" garante a Hayao Miyazaki o seu primeiro Globo de Ouro aos 83 anos	Online (Cultura)	Cinema	Autónoma		https://expresso.pt/cultura/2024-01-11-O-Rapaz-e-a-Garça-garante-a-Hayao-Miyazaki-o-seu-primeiro-Globo-de-Ouro-aos-83-anos-316474a1
15/01/2024	"Calculadora da Morte" - Pode a Inteligência Artificial prever a nossa morte?	Online (Tecnologia)	Inteligência Artificial	David Dinis João Pedro Barros		https://expresso.pt/sociedade/tecnologia/2024-01-18-A-calculadora-da-morte-pode-a-Inteligencia-Artificial-prever-quando-voamos-morrer-2c239ced
26/01/2024	Dos robôs aos automóveis: cinco novidades da maior feira de tecnologia do mundo dominadas pela Inteligência Artificial	Online (Tecnologia)	Inteligência Artificial	Autónoma		https://expresso.pt/revista/vicios/tecnologia/2024-01-26-Dos-robos-aos-automoveis-cinco-novidades-da-maior-feira-de-tecnologia-do-mundo-dominadas-pela-Inteligencia-Artificial

						cia-Artificial-62e80d5e
16/02/2024	Mais uma descoberta da ciência: laboratório sul-coreano produz "arroz de carne" cor-de-rosa	Online (Tecnologia)	Agricultura Celular	João Pedro Barros		https://expresso.pt/revista/vicios/tecnologia/2024-02-16-Mais-uma-de-scoberta-da-ciencia-laboratorio-sul-coreano-produz-arroz-de-carne-cor-de-rosa-307ca3bf
19/02/2024	"Bola de fogo" foi avistada no céu do norte de Portugal: que fenómeno é este?	Online (Meteorologia)	Astronomia	João Pedro Barros	Nuno Peixinho (Investigador)	https://expresso.pt/sociedade/meteorologia/2024-02-19-Bola-de-fogo-foi-avistada-no-ceu-do-norte-de-Portugal-que-fenomeno-e-este--eeefa792
28/02/2024	A morte não é o limite: chatbot de inteligência artificial permite "falar" com quem já morreu	Online (Tecnologia)	Inteligência Artificial	Autónoma		https://expresso.pt/sociedade/tecnologia/2024-02-28-A-morte-nao-e-o-limite-chatbot-de-inteligencia-artificial-permite-falar-com-quem-ja-morreu-196576b5
05/03/2024	A vigilância digital é cada vez mais uma arma usada, aponta Relatório do Conselho da Europa	Online (Segurança)	Relatório Conselho da Europa	João Pedro Barros		https://expresso.pt/internacional/europa/2024-03-05-A-vigilancia-digital-e-cada-vez-mais-uma-arma-usada-contr-os-jornalistas-aponta-relatorio-do-Conselho-da-Eur

						opa-5bc954d9
7/03/2024	Vírus da Hepatite A identificado em morangos provenientes de Marrocos	Online (Internacional)	Vírus da Hepatite A	João Miguel Salvador	ASAE (sem resposta)	https://expresso.pt/internacional/2024-03-07-Virus-da-Hepatite-A-identificado-em-morangos-provenientes-de-Marrocos-que-tinham-Espanha-como-destino-final-a509b063
8/03/2024	Quer ser assessor do próximo governo? Associação lançou um site para recolher currículos e recebeu 1100 candidaturas em 48 horas	Online (Política) Geração E Artigo Exclusivo Expresso	Projeto para Jovens	João Pedro Barros	João F. Costa (co-fundador do projeto) Pedro Silveira (Politólogo)	https://expresso.pt/politica/2024-03-08-Quer-ser-assessor-do-proximo-governo--Associacao-lançou-um-site-para-recolher-curriculos-e-recebeu-1100-candidaturas-em-48-horas-885653cc
15/03/2024	Mais um restauro que correu mal: em Tenerife, um padre terá "destruído" frescos com mais de 300 anos em igreja local	Online (Cultura)	Restauro	João Miguel Salvador		https://expresso.pt/cultura/2024-03-15-Mais-um-restauro-que-correu-mal-em-Tenerife-um-padre-tera-destruido-frescos-com-mais-de-300-anos-em-igreja-local-7deeb4b1
19/03/2024	Aaron Taylor-Johnson apontado como o novo James Bond	Online (Cultura)	Cinema	João Pedro Barros		https://expresso.pt/cultura/cartaz_cinema/2024-03-19-Aaron-Taylor-Johnson-apontado-como-o-novo-James-Bond-6180ef05

20/03/2024	Análises a águas residuais na Europa revelam que o consumo de cocaína continua a aumentar	Online (Sociedade)	Consumo Droga na Europa	João Cândido da Silva		https://expresso.pt/sociedade/2024-03-20-Analises-a-aguas-residuais-na-Europa-revelam-que-o-consumo-de-cocaina-continua-a-aumentar-cd80c2aa
01/04/2024	Prova para obter cidadania alemã vai passar a incluir perguntas sobre Israel e comunidade judaica	Online (Alemanha)	Obtenção de Cidadania	João Pedro Barros		https://expresso.pt/internacional/alemanha/2024-04-01-Prova-para-obter-cidadania-alema-vai-passar-a-incluir-perguntas-sobre-Israel-e-comunidade-judaica-ba9507b8
01/04/2024	OpenAI criou uma ferramenta de clonagem de voz mas adiou o seu lançamento	Online (Tecnologia)	Inteligência Artificial	Autónoma		https://expresso.pt/revista/vicios/tecnologia/2024-04-01-OpenAI-criou-uma-ferramenta-de-clonagem-de-voz-mas-adiou-o-seu-lancamento-por-motivos-de-seguranca-d6486f4c
02/04/2024	Suíça: pelo menos três mortos após avalanche em estância de esqui	Online (Europa)	Avalanche	Autónoma		https://expresso.pt/internacional/europa/2024-04-02-Suica-pelo-menos-tres-mortos-apos-avalanche-em-estancia-de-esqui-7fe59a77

02/04/2024	Finlândia: criança de 12 anos morre e outras duas estão em estado grave após ataque	Online (Europa)	Ataque em Escola	Autónoma		https://expresso.pt/internacional/europa/2024-04-02-Finlandia-crianca-de-12-anos-morre-e-outras-duas-estao-em-estado-grav-e-apos-ataque-com-arma-de-fogo-numa-escola-c8b133c8
03/04/2024	Bullying contra o atacante pode estar na origem do ataque que matou criança de 12 anos na Finlândia	Online (Europa)	Ataque em Escola	Autónoma		https://expresso.pt/internacional/europa/2024-04-03-Finlandia-Bullying-contra-o-atacante-pode-estar-na-origem-do-ataque-que-matou-crianca-de-12-anos-4596fcbf
03/04/2024	Fanáticos das redes sociais estão a ser acusados de "destruir" uma antiga mina no País de Gales	Online (Ambiente)	Destruição da Natureza	Autónoma		https://expresso.pt/sustentabilidade/ambiente/2024-04-03-Fanaticos-das-redes-sociais-estao-a-ser-acusados-de-destruir-uma-antiga-mina-no-Pais-de-Gales-508f2c96
04/04/2024	As histórias por detrás das fotografias candidatas aos prémios World Press Photo 2024	Online (Cultura)	Prémios Fotojornalismo	Autónoma		https://expresso.pt/cultura/2024-04-04-As-historias-por-detras-das-fotografias-candidatas-aos-premios-World-Press-Photo-2024-4bbce0d2

05/04/2024	Uma segunda opinião para os médicos: DrugGPT é inteligência artificial para facilitar a prescrição de medicamentos	Online (Saúde / Tecnologia)	Inteligência Artificial	Autónoma		https://expresso.pt/sociedade/saude/2024-04-05-Uma-segunda-opiniao-para-os-medicos-DrugGPT-e-inteligencia-artificial-para-facilitar-a-prescricao-de-medicamentos-e-bb5d250
05/04/2024	França: tensão aumenta após dois jovens terem sido atacados fora do recinto escolar	Online (Internacional / França)	Ataque em Escola	Autónoma		https://expresso.pt/internacional/europa/franca/2024-04-05-Franca-tensao-aumenta-apos-dois-jovens-terem-sido-atacados-fora-do-recinto-escolar-6f8b817d
05/04/2024	Depois do calor passageiro, são esperadas poeiras no ar e "chuvas de lama": que fenómeno é este?	Online (Meteorologia) Artigo Exclusivo Expresso	Poeiras e Chuvas de Lama	João Pedro Barros	Hélder Silva Lopes (UMInho e Lab2PT) Ricardo Deus (IPMA)	https://expresso.pt/sociedade/meteorologia/2024-04-05-Depois-do-calor-passageiro-sao-esperadas-poeiras-no-ar-e-chuvas-de-lama-que-phenomeno-e-este--72a3ecbd

ANEXO 5.

Entrevista ao David Dinis - Diretor-Adjunto do Expresso

Redação do Expresso, Grupo Impresa, Paço de Arcos - 30 de setembro 2024

1. Como descreves o atual modelo de negócio do Expresso? Sendo que de um lado têm o papel e do outro o digital?

DD: Não há nenhum grande jornal mundial que tenha um modelo de negócio fixo só num ponto, ou seja, os jornais todos tiveram um modelo de negócio assente no papel, mas a partir da revolução tecnológica, da internet, dos sites, da queda de receitas de publicidade e da queda nas vendas das versões impressas dos jornais, natural com a passagem do tempo, as novas gerações já não compram edições de jornal em papel. Tornou-se absolutamente necessário para todos diversificar e com isso nasceram várias maneiras de gerar receita. A evolução tecnológica permitiu, ao mesmo tempo, aos maiores jornais de cada país, solidificarem um eixo forte na sua estratégia, que é o de procurar assinaturas digitais. Na verdade será a versão moderna do modelo de negócio do papel anterior porque tem base na fidelização do leitor ou dos seus próprios leitores, ou, se quiseres, da procura da fidelização desses próprios leitores e da monetização, ou seja, procurar receitas para isso.

Para dar uma imagem do Expresso, hoje em dia, cerca de 60% das receitas ainda vêm do papel. Como? Através das vendas em banca e de publicidade. Tal como era antigamente, mas antes era a 100% e hoje em dia são 60%. Há uns anos, a receita do digital, das assinaturas digitais e da publicidade no digital era uma coisa reduzida, mas que tem vindo a aumentar e hoje o Expresso, em receita digital desta parte do modelo de negócio, já suplanta os 20%. O que significa um crescimento, passo a passo, bastante significativo. A nível de receita ainda não se sobrepõe ao papel, mas o número de assinantes em digital já se sobrepõe muito ao de compradores da edição em papel. Temos pouco mais de 45.000 assinantes digitais, sendo que a média de venda em banca do jornal em papel é de 33.000. Tendencialmente estas curvas vão acentuar-se, ou seja, a receita do papel vai descendo e o que nós temos de cumprir é que a receita do digital vá subindo de maneira a compensar a descida do papel. Isto tudo com os outros eixos do negócio a correr em paralelo desde conteúdos patrocinados, conferências, a todo o tipo de acordos empresariais.

2. Qual o modelo adotado no digital? É um modelo de *paywall*, *freemium*...?

DD: O Expresso tem uma *paywall* determinada pelos modelos de negócio como *hard*, ou seja, quem é assinante pode ler tudo e quem não é assinante, por exemplo, não pode ler os textos que são exclusivos do Expresso. Os jornais, todos ou quase todos, pelo menos as grandes marcas, largaram a ideia de um *online* totalmente livre com o nascimento da internet. Para os leitores seria muito fácil, mas para os jornais seria impossível de manter. E qual é o problema disto? É que os jornais para fazer jornalismo precisam de jornalistas e, de preferência, bastantes jornalistas e dos mais qualificados. Se não tiverem receita suficiente para lhes pagar, não têm jornalistas e, portanto, não fazem jornalismo. É muito fácil pôr agências de informação com notícias online, mas para ir além disso e fazer bom jornalismo, tu precisas destas condições. Hoje a concorrência é muito grande e tu precisas de fortalecer os teus eixos de extinção, ou seja, no jornalismo que fazes tem que ser visível para o leitor que te distingue dos outros. Isto paga-se, não é? Tem um custo porque os jornalistas precisam de viver, portanto, precisam de receber um salário e de preferência razoável para não dizer bom. As pessoas habituam-se muito facilmente às coisas que são grátis e que são boas. Mas tivemos de os desabituar, porque percebemos que a receita via publicidade nos sites de informação, não só no Expresso, mas no *The New York Times* ou no *Financial Times*, estão muito longe de ser suficientes para a subsistência do bom jornalismo. Isto está muito relacionado com a concorrência do Google ou de outras grandes plataformas, baixa muito o preço da publicidade online. Mesmo que tenhas um número muito grande de utilizadores no site, isso nunca te vai trazer receita suficiente.

3. E como funciona a publicidade no site?

DD: Por clique, ou se preferires, por visualização do anúncio dentro de cada notícia. É isso que espoleta a receita, mas por cada visualização é uma receita muito pequenina.

4. E no caso do papel?

DD: É por espaço, ou seja, há um espaço que é negociado com a agência publicitária, com a empresa que contrata, tem um preço de tabela que é alto face à visibilidade também ser alta por se tratar de um sítio prestigiado e que transmite esse prestígio à própria marca que publicita e assim é um preço já razoavelmente grande.

5. Consideras que ainda é difícil convencer os leitores a pagar assinaturas digitais ou as mentalidades já começaram a sofrer alterações?

DD: Díficil é sempre. Eu acho que as pessoas, até com outros modelos de negócio que não são de jornalismo, já é muito mais fácil os utilizadores perceberem que tudo tem um preço. Por exemplo, se as plataformas de *streaming* nos deram essa vantagem, ou seja, normalizaram a ideia de um produto digital pago, também nos trouxeram um problema que passa por as pessoas estarem a pagar mais coisas, passa a existir uma concorrência que não é só a nível de informação e têm que optar. Nós já não estamos a competir com outros jornais de informação, estamos a competir com outros *players* que oferecem outras coisas.

6. Em que aspetos consideras que diferem o modelo de negócio em papel para o online? Quais os principais desafios?

DD: Eu vivi na altura em que se comprava muitos jornais, eu próprio comprava muitos jornais e revistas. O mundo mudou bastante de há 30 anos para cá e mudou em que sentido? A oferta de coisas à disposição de toda a gente é muito grande para o tempo que temos. Os jornais nessa altura serviam para muitas coisas: tinham jogos, o guia de televisão, os classificados, a tabela classificativa desportiva das modalidades todas existentes. Hoje as pessoas têm tudo à mão muito mais facilmente e, portanto, o desafio é dizer às pessoas que pagar informação por si só é *'priceless'* (não tem preço), ou seja, é muito melhor viver com boa informação na mão sem os extras todos. O Expresso continua a ter jogos *online*, mas é um extra e as pessoas que escolhem pagar pelo Expresso não o fazem pelos jogos. Nós temos de convencer as pessoas, não pelas coisas extra que acrescentamos, mas pela necessidade de terem determinada informação para viverem melhor. Viverem melhor porque estão mais

informados sobre o país, sobre as opções ou problemas que existem ou para interpretarem melhor o que se vai dizer no espaço público. Isso é, evidentemente, mais difícil porque já não estamos a falar de um jornal que traz várias coisas extra e por isso vou comprar, estamos a falar de um jornal que tem que valer especialmente pelo que apresenta às pessoas, ao mesmo tempo que vive num espaço de competição.

7. Nos últimos anos o Expresso tem vindo a apostar cada vez mais em *podcasts*. Como é que eles são rentáveis?

DD: Não são. Acreditamos que venham a ser.

MJ: Não são rentáveis porque não se paga para ter acesso a um *podcast*, mas existem alguns que têm espaços publicitários...

DD: Certo. São de dois tipos: ou por impressão ou por acordo. Se for por impressão é como as notícias normais no site e, como te disse, não é uma receita muito grande. Pode acontecer que as empresas negociem com determinada empresa, um patrocínio para um determinado *podcast* e nessa altura já se entra, mais ou menos, nas regras de uma edição em papel. Lá está, os caminhos estão sempre a misturar-se e nós tentamos aprender e progredir. Hoje em dia, os *podcasts* não são um produto rentável, embora já sejam muito mais do que há uns anos e muito mais procurados também. O que nós acreditamos é que, hoje, os *podcasts* já são muito mais imprescindíveis do ponto de vista do utilizador. Há muita gente que consome informação através de *podcasts* e informação no sentido lato desde entrevistas, a conteúdo sobre atualidade, mundo, política, atualidade. O que nós acreditamos é que as regras do mercado vão funcionar como sempre funcionaram, ou seja, à medida que a procura aumenta também a capacidade de fazer negócio através dos *podcasts* vai crescendo. Mas há muitas hipóteses de trabalho no meio. Por exemplo, a *Economist* só dá acesso aos *podcasts* aos seus assinantes. Imagina que cruzas e dizes aos assinantes que se inscreverem o Expresso passa a ter acesso a informação não apenas escrita mas também em *podcast* e se não nos inscrever não pode ter acesso a essas duas coisas. Isso reforça o valor da marca e potencialmente também reforça os patrocínios que nós vamos buscar.

MJ: Mas isso acaba por ser um passo arriscado ou não?

DD: Sim. Nós ainda não tomamos essa opção, fizemos apenas alguns testes com alguns *podcasts* pontualmente, mas é um passo que já está a ser dado lá fora [no estrangeiro] e que tem uma lógica subjacente. Tu dizes que é arriscado, tal como foi arriscado quando começamos a usar *paywalls* dentro dos artigos. Nos *podcasts* seguramente vai acontecer a mesma coisa até se estabilizar num modelo qualquer que ainda vai aparecer.

8. Então ainda não se conseguiu encontrar um modelo de negócio que seja 100% rentável, tanto para o jornalismo em papel como *online*?

DD: Vou responder-te de duas maneiras. A versão pessimista é de que ainda não se encontrou e vai demorar tempo e alguns jornais deverão cair pelo caminho, enquanto outros vão nascendo. Este é um percurso razoavelmente difícil. A versão otimista é que, na verdade, nunca houve. Nós não podemos pensar que existiu uma “Idade do Ouro” dos jornais, em que nenhum jornal ia à falência e que isto era um negócio incrível. São raros ou pontuais os períodos na história em que os jornais davam muito lucro. Eu lembro-me que desde a Revolução de 1974 havia jornais incríveis e muito bem feitos em Portugal que caíram. Lembro-me d’A Capital e do Independente que era um jornal incrível, como o Diário de Lisboa ou o Comércio do Porto. Todos eles foram caindo ao longo dos tempos e não foi só nesta crise. Isso gera uma competição em que só os melhores sobrevivem, os que conseguem lutar e inovar mais. Essa tensão existiu, continua a existir, mas talvez hoje seja mais dura por vários fatores. Mas, estruturalmente, a única coisa que mudou foi uma revolução digital que acelerou muitas coisas.

9. Na tua opinião, qual achas que vai ser o futuro do jornalismo? Vai passar a ser exclusivamente digital ou as edições em papel vão permanecer?

DD: Eu acho que vamos continuar a ter edições em papel. Há 10 anos fui a uma conferência em Itália que celebrava os 100 anos do *La Stampa*, um jornal histórico italiano. Lembro-me do Jeff Bezos começar a intervenção dele, ele tinha acabado de comprar o *The Washington Post*, ao dizer: “Eu entrei neste negócio e já há anos ouvia dizer que o papel ia acabar e eu tenho a certeza que daqui a 10

anos ainda vamos ter a mesma discussão”. E é verdade porque já se passaram 10 anos, continuamos com a mesma discussão e os jornais não acabaram. Eles perderam circulação, mas não perderam influência e o ponto de sobrevivência do papel é esse mesmo. O jornal em papel tem muita influência porque, ainda que circule menos no *mass media* que é onde está hoje o digital, continua a circular muito pelas zonas de influência, de elite, de poder, seja económica ou política, e o jornal em papel vai continuar a existir, não vai desaparecer. Mas diminuindo a circulação, evidentemente que temos que acelerar as outras pistas de crescimento.

10. O Expresso sofreu algumas alterações recentemente. Passou a ter mais um caderno, mas diminuiu o seu tamanho. Quais os motivos que levaram a equipa a tomar essa decisão?

A crise do papel traz mini-crises à volta. O que aconteceu ao Expresso é uma coisa muito simples de explicar. A empresa que imprime o Expresso entrou em crise financeira, não devido ao Expresso, porque este continua a vender bastante, mas porque outros jornais foram à falência ou deixaram de pagar por estão em crise, o que criou uma bola de neve para essa empresa. Nós só percebemos que a única maneira de garantirmos que o Expresso não teria uma interrupção e continuaria, todas as semanas, a ir para a banca passava por diminuir, ligeiramente, o tamanho para que fosse possível imprimir noutra gráfica. Isso implicou pensarmos se os nossos leitores, que ainda são muitos, não estranhariam a diminuição da edição em papel e não exigiram ao Expresso que aproveitasse para se repensar. Antes que as pessoas o dissessem, nós próprios interiorizámos essa dúvida e pensámos no que seria possível fazer, num curto prazo de tempo, de maneira a dar algo mais aos leitores.

Assim surgiu a ideia, que já vinha a “voar” nas nossas cabeças há algum tempo, de fazer um suplemento que tivesse alguma diferença face ao que o jornal já tem. Na medida em que tivesse alguma matéria para nos pôr a pensar, seja ensaios, opiniões de natureza diferente à que já aparece no jornal ou recomendações de livros que estejam relacionados com a atualidade. A ideia de complementar a oferta do jornal para que o leitor não se sentisse defraudado. C

MJ: O suplemento só foi lançado no início deste mês, mas já receberam algum *feedback*?

DD: Quando estamos a falar de alterações *online*, o *feedback* é muito rápido e percebe-se muito rapidamente se as pessoas gostam ou não, através de inquéritos, por exemplo. No papel nunca foi assim e continua sem ser assim. Nós temos algum *feedback*, eu próprio recebi algum *feedback* positivo, mas o “teste do algodão” demora mais tempo.