

O Impacto das *Paywalls* no Negócio das Assinaturas Digitais de Jornais

João Pedro Mansinho Pratas

Relatório de Estágio de Mestrado em Novos Media e Práticas Web

(versão melhorada e corrigida após defesa pública)

Junho, 2022

O Impacto das *Paywalls* no Negócio das Assinaturas Digitais de Jornais

João Pedro Mansinho Pratas

Relatório de Estágio de Mestrado em Novos Media e Práticas Web

(versão melhorada e corrigida após defesa pública)

Março, 2022

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Mestre em Novos Media e Práticas Web realizado sob a orientação
científica do Professor Doutor Paulo Nuno Gouveia Vicente

Dedicado à minha mãe e avós

Agradecimentos

À minha mãe e aos meus avós por me terem dado todas as possibilidades e ferramentas necessárias para chegar até ao momento atual académico, e ao meu namorado e amigos por terem estado presentes nos melhores e piores momentos e por terem dado toda a força possível para continuar esta longa caminhada,

Ao Professor Doutor Paulo Nuno Vicente pela disponibilização do estágio no *Global Media Group* e pela orientação prestada ao longo da redação deste relatório,

A todos os professores do mestrado de Novos Media e Práticas Web pelos ensinamentos facultados,

Ao Tiago Senna pelo apoio contínuo durante o período de estágio e na colaboração neste relatório, como na ajuda da escolha do tema, na linha condutora a seguir no relatório e na entrevista facultada,

A toda a equipa da direção de *marketing* e inovação digital, que me acolheu desde sempre, que me ensinou a desempenhar as minhas funções e participou nos momentos mais lúdicos do dia-a-dia, necessários, também, no ambiente de trabalho.

O Impacto das *Paywalls* no Negócio das Assinaturas Digitais de Jornais

João Pedro Mansinho Pratas

Resumo

O tema principal relaciona-se com a problemática do mecanismo tecnológico de *paywalls* no mercado de assinaturas digitais dos *media* informativos, mais especificamente relativo ao caso concreto do *Diário de Notícias* e *Jornal de Notícias*. Em termos gerais surge a abordagem relativa à história das *paywalls*, os impactos positivos e negativos da sua implementação, as estratégias mais corretas de implementação deste mecanismo de forma a minimizar riscos nas restantes áreas das organizações de notícias e ainda, previsões futuras para o desenvolvimento das *paywalls*, com menção ao sistema adaptativo algorítmico baseado nos comportamentos do leitor. Em termos particulares o foco deste trabalho relaciona-se com a transposição de todos esses tópicos ao mercado português, neste caso, às marcas do *GMG*, *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias*. Para tal, procedi a um estudo de caso através da análise da taxa de conversão de leitores em assinantes, relativa aos anos de 2019 e 2020, de ambas as marcas. Os resultados não foram os mais favoráveis nem para o *Jornal de Notícias*, nem para o *Diário de Notícias*, visto que, apresentam uma média de taxa de conversão desses dois anos de 0,19% e 0,36%, respetivamente.

O acesso a esta análise permite retirar inferências concretas acerca do sucesso deste mecanismo no mercado português, acompanhadas das inferências retiradas nos capítulos de revisão de literatura baseadas em estudos concretos realizados noutros países. É ainda dada importância às perspetivas futuras na adaptação da *paywall* em ambas as marcas portuguesas, para melhorar o negócio das assinaturas digitais.

Palavras-chave: *paywall*, futuro das *paywalls*, impacto das *paywalls*, jornalismo digital, assinaturas digitais, adaptação digital, modelo de negócio jornalismo

Abstract

The main theme relates to the issue of the technological mechanism of paywalls in the digital subscriptions market of informative media, more specifically concerning the specific case of *Diário de Notícias* and *Jornal de Notícias*. In general terms we have the approach associated to the history of paywalls, the positive and negative aspects of its implementation, the more appropriate strategies of implementation of this mechanism in order to minimise the risk in the remaining areas of the news organisation, and lastly, the future predictions for the development of paywalls, with special mention to the adaptative algorithmic system based on the user's behavior. In specific terms the focus of this work is about the application of all these topics to the portuguese market, in this case, the brands of GMG, *Jornal de Notícias* and *Diário de Notícias*. To do that, I've conducted a case study through the analysis of the conversion rate of readers into subscribers, relative to the years of 2019 and 2020, of both brands. The results weren't the most favorable for neither *Jornal de Notícias*, nor *Diário de Notícias*, considering that they present an average conversion rate for those two years of 0,19% and 0,36%, respectively.

Access to this analysis allows to take concrete inferences about the success of this implementation of the mechanism in the portuguese market, along with conclusions drawn from the revision chapters of literature based on concrete studies performed in other countries. It is still given considerable importance on the future perspectives in the adaptation of the paywall in both portuguese brands, as to improve the digital subscription business.

Key-words: paywall, future of paywalls, impact of paywalls, digital journalism, digital subscriptions, digital adaptation, journalism business model

Índice

Introdução	10
Capítulo 1 – Contexto Geral da Inovação no Jornalismo Digital	14
Capítulo 2 – Entidade de Acolhimento: <i>Global Media</i>, o grupo recente de marcas centenárias.....	19
2.1. O Estágio no <i>Global Media Group</i>	21
2.2. Etapas e Tarefas Desenvolvidas no Estágio	21
Capítulo 3 – <i>Paywalls</i>: Causas, Desenvolvimentos e Impactos	26
3.1. Causas da crescente importância das <i>paywalls</i> nos media informativos.....	27
3.2. História das <i>Paywalls</i> : As quatro Fases.....	28
3.3. Consequências das <i>Paywalls</i> : Impactos Negativos e Críticas Deste Modelo de Negócio.....	31
3.4. Estratégias Para Melhorar a Performance Das <i>Paywalls</i>	35
3.5. <i>Paywalls</i> : O Futuro	37
Capítulo 4 – Análise de Dados: A Realidade das <i>Paywalls</i> do <i>Jornal de Notícias e Diário de Notícias</i>	42
4.1. Metodologia.....	42
4.2. Apresentação dos Dados e Análise.....	45
Conclusão	58
Referências Bibliográficas.....	62
Anexos.....	67
Apêndice A.....	98

Lista de Figuras

Figura 1: Percentagem do tipo de <i>paywall</i> em vigor, no ano de 2019, com base em 212 organizações de notícias	32
Figura 2: Comparação da Taxa de Conversão de Assinantes, <i>Diário de Notícias</i> , entre 2019-2020.....	46
Figura 3: Comparação da Taxa de Conversão de Assinantes, <i>Jornal de Notícias</i> , entre 2019-2020.....	48
Figura 4: Comparação da Taxa de Conversão de Assinantes, entre o <i>Diário de Notícias</i> e <i>Jornal de Notícias</i> , 2019.	48
Figura 5: Comparação da Taxa de Conversão de Assinantes, entre o <i>Diário de Notícias</i> e <i>Jornal de Notícias</i> , 2020.	49
Figura 6: Página da <i>Paywall</i> reencaminha ao entrar sem <i>login</i> num artigo <i>premium</i> , no site do Público.	53
Figura 7: Página da <i>Paywall</i> reencaminha ao entrar sem <i>login</i> num artigo <i>premium</i> , no site <i>Jornal de Notícias</i>	54
Figura 8: Gráfico da taxa de <i>login</i> do <i>Jornal de Notícias</i> , em 2020.	54
Figura 9: Gráfico da taxa de <i>login</i> do <i>Jornal de Notícias</i> , em 2020.	55
Figura 10: Gráficos da percentagem de artigos fechados no 1º ecrã da <i>homepage</i> , em outubro de 2021	55

Índice de Tabelas

Tabela 1: Audiências comparadas, em <i>reach</i> , dos <i>websites</i> dos grupos de comunicação social em 2019 e 2020.	51
Tabela 2: <i>Websites</i> portugueses com maior <i>reach</i> em Portugal em 2019 e 2020.	52
Tabela 3: Circulação digital paga de informação geral em 2020	52

Introdução

O presente relatório de estágio surge incorporado na componente não-letiva do Mestrado em Novos Media e Práticas Web, frequentado na *Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa*. Nele descrevemos e analisamos as atividades desenvolvidas ao longo de três meses de estágio curricular no *Grupo Global Media (GMG)* e tem como objetivo reportar todas as atividades desempenhadas ao longo desse período, bem como a aplicação dos conhecimentos teóricos, práticos e analíticos adquiridos durante a componente letiva.

No decorrer da minha experiência – relatada de forma mais minuciosa nos capítulos adiante - que resultou no contacto com a secção digital, mais concretamente na equipa de *analytics* e de *marketing* digital na vertente das campanhas publicitárias do grupo, sempre com foco nas assinaturas digitais, apercebi-me que seria relevante explorar um tema de extrema importância para a atividade do jornalismo e dessa forma desenvolver um estudo de caso relacionado com a política de *paywalls* e o negócio das assinaturas digitais, como forma de aproximar a teoria e as conclusões de estudos desenvolvidos no exterior com a realidade portuguesa, neste caso o *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias*.

O tema anteriormente descrito será desenvolvido à luz da história das *paywalls* desde o seu surgimento, em 1994, bem como de todas as suas fases, contendo ainda visões de críticos e estudiosos relacionadas com esta nova forma de mercado, no jornalismo.

A adaptação do jornalismo impresso ao digital com o advento da *Web 2.0* transformou a “lógica de negócio de muitos jornais”, que passaram a distribuir o conteúdo digital de forma gratuita, ancorando os ganhos na publicidade *online*. No entanto, as continuas alterações no mundo digital e tecnológico – principalmente com a crise financeira de 2008 e o crescimento de plataformas como a *Google* e *Facebook* - provocaram um declínio nesta forma de obter lucros por parte dos grupos de *media* informativos (Arrese, 2016, p.1051).

Assim, ao utilizar as vantagens da evolução tecnológica e digital surgiu uma solução para garantir a subsistência dos *media*. O modelo de negócio dos *media* informativos passou também a incluir assinaturas digitais. Este mecanismo surgiu ainda com a função de indagar “relacionamentos sustentáveis com os clientes” de forma a

contribuir com uma maior liberdade, por parte dos *media*, em relação à dependência e instabilidade das receitas publicitárias (Davoudi et al., 2021, p. 3394).

As *paywalls* são um dos principais mecanismos do negócio das assinaturas digitais. É através do contacto com estas barreiras, que o leitor se vê confrontado com a necessidade de registo ou de uma subscrição para poder continuar a navegar por determinado jornal digital, após ver “um número fixo de artigos” (Davoudi et al., 2021, p. 3407). As *paywalls* foram já descritas como uma *retroinovação*, ou seja, a *paywall* atual é igual ao que era feito no jornalismo impresso, uma amálgama entre publicidade e venda aos utilizadores (Leberecht, 2013).

Não existe uma política uniforme de implementação de *paywalls*, sendo que cada organização utiliza a sua estratégia, umas com mais sucesso outras com menos, até porque, “os modelos de remuneração não são distribuídos uniformemente entre os países, mas vinculados às circunstâncias individuais de cada mercado.” (Simon & Graves, 2021, p. 5). Sabe-se até ao momento que este mecanismo de *paywall* teve algum sucesso económico, como é o caso do *The New York Times* que contava em 2019 com 4.395.000 e o *Wall Street Journal* que no relatório “*News Corp 2018*” relatou ter quase 1,3 milhões de assinantes apenas digitais (Chyi & Ng, 2020).

No entanto, apesar deste exemplo sabe-se que este mecanismo conduz, inevitavelmente, a um declínio no número de leitores *online*. Daí a necessidade de análise e perceção da melhor forma de implementação das *paywalls*. As três principais formas de *paywall* são “*hard paywalls*”, em que nenhum conteúdo pode ser acedido gratuitamente; modelos “*freemium*” compostos por uma mistura de conteúdo gratuito e *premium*, ou seja, tem acesso gratuito a conteúdo básico e notícias de última hora, enquanto notícias de alto valor têm um custo; e “*soft paywalls*”, que permitem acesso a um número limitado de artigos *premium* gratuitos a cada mês.” (Pickard & Williams, 2014, p.198).

Apenas recentemente as *paywalls* tornaram-se uma prática comum no negócio do jornalismo digital (Williams, 2016). O facto de existirem poucos estudos que suportem a noção de que as *paywalls* são as salvadoras da indústria de notícias, como “*Introduction the Paywall*” publicado na *Universidade de Nebraska-Lincoln* intrigou-me, no sentido que, apesar dessa evidência os jornais continuam a apostar nessa prática digital. Desta forma interessei-me em perceber o impacto das *paywalls* no negócio das assinaturas

digitais, e o que tem sido feito até ao momento, desde o historial de desenvolvimento das *paywalls*, até às mais recentes descobertas do sucesso das *paywalls* adaptativas.

Há uma grande brecha de conhecimento nas *paywalls*, até porque, a maioria dos estudos concentra-se na investigação qualitativa e quantitativa de recursos, como por exemplo, a análise da idade, região, sexo dos seus utilizadores mais propensos a subscrever determinada publicação, e o que influenciam as pessoas a pagar pela assinatura. No entanto, a assinatura de um jornal *online* não é um ato instantâneo, mas uma decisão informada com base em certos níveis de *engagement*. Ou seja, atualmente a *paywall* é estática e apresenta informações genéricas, que não consideram os níveis de *engagement* dos diferentes utilizadores, o que pode ser um dos impasses para um possível sucesso das *paywalls* no negócio das assinaturas (Davoudi et al., 2021).

Existem poucas abordagens que se concentram na recolha de dados através de *analytics* e posterior relação com o comportamento do utilizador. Se recolhermos dados e “formos capazes de combiná-los com o comportamento dos leitores”, levar o conteúdo certo, ao leitor certo, no momento certo, poderá ser uma das soluções-chave para impulsionar o mecanismo das *paywalls* e a sua taxa de conversão (Schibsted Media Group, 2014, p.39). No entanto, nenhuma dessas recomendações estão a ser seguidas. A grande maioria dos jornais aposta no aumento do número de vezes que o acesso pago é apresentado aos leitores. Vários estudiosos, como por exemplo Davoudi et al. (2021) já apontaram que essa não é a solução, aliás, esse aumento não irá resultar num incremento de assinaturas, mas no afastamento de leitores, inclusive potenciais assinantes. Uma *paywall* adaptativa que mostre o acesso pago no momento certo pode persuadir a assinatura, pois diferentes comportamentos de leitura podem exigir diferentes estratégias de acesso pago (Davoudi et al., 2021).

Foi através do estágio curricular que me deparei com este problema no *Global Media Group (GMG)*, em que tal como o Diretor de Marketing e Inovação Digital do grupo, Tiago Senna afirma, o negócio não é muito favorável e tem bastantes constrangimentos. Percebe-se que o problema muito se deve à *paywall*, que não apresenta as condições tecnológicas suficientes que suportem o desenvolvimento deste negócio. A nível informático e digital percebe-se que é um sistema aquém da atualidade, até porque ainda não foram realizados testes AB internos para adaptar o produto e o sistema (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022).

Após esta breve definição relativa ao tema das *paywalls*, devo referir que no suceder deste relatório e breve estudo de caso tenciono recorrer à análise de dados analíticos e quantitativos da taxa de conversão de assinaturas através da *paywall* referente ao *Jornal de Notícias (JN)* e ao *Diário de Notícias (DN)* de forma a transportar esta temática das *paywalls* à realidade portuguesa. Estas métricas e todo o conteúdo teórico fundamentado em autores e investigadores ajudam a perceber a eficácia da *paywall* neste modelo de negócio e a responder às seguintes questões de investigação:

1. Qual o sucesso da atual *paywall* do *Jornal de Notícias* e do *Diário de Notícias* no negócio das assinaturas digitais em Portugal?
2. Qual o próximo passo na adaptação da *paywall* do *Jornal de Notícias* e do *Diário de Notícias*, para impulsionar o negócio das assinaturas digitais?
3. As *paywalls* são eficazes como forma de negócio no jornalismo digital?

Posteriormente, de forma a completar o meu trabalho e responder à terceira questão tenciono perceber o motivo do insucesso da *paywall* no *JN* e *DN*, bem como, entender a melhor implementação da *paywall* no negócio de assinaturas digitais, ao recolher informações dos demais investigadores que se têm debruçado sobre este tema nos últimos anos.

Desta forma, a estrutura do relatório apresenta, após a introdução, um capítulo geral para contextualizar a inovação no jornalismo. De seguida um capítulo exclusivamente dedicado à instituição de acolhimento, com enfoque na questão da transformação digital e área das assinaturas digitais. Segue-se no mesmo capítulo a descrição do decurso do estágio nas suas diversas vertentes. No terceiro capítulo inclui-se toda a questão da revisão da literatura, com a abordagem de questões teóricas acerca do desenvolvimento das *paywalls* desde o seu surgimento e uma abordagem oportuna sobre o futuro das *paywalls*, com foco no possível sucesso através das *paywalls* adaptativas. Segue-se no quarto capítulo o estudo de caso relativo às *paywalls* do *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias* e a análise concreta dos dados recolhidos para esse fim, que surgem também relacionados com a informação teórica abordada no terceiro capítulo. Por fim, acompanhada por reflexão surge a conclusão.

Capítulo 1 – Contexto Geral da Inovação no Jornalismo Digital

Desde o surgimento do jornalismo como meio difusor de notícias ocorreram várias adaptações devido às demais transformações económicas, sociais e tecnológicas. Uma dessas transformações ocorreu no início da década de 2000, com o desenvolvimento da *Web 2.0*. Desde esse momento, as transformações na produção, difusão e receção da informação foi altamente modificada, principalmente pela explosão da *World Wide Web* (WWW), pela crise financeira que se fez sentir em todo o mundo, em 2008, e por fim, pela enorme proliferação de dispositivos móveis, como *smartphones*, *desktops* e *tablets*. Todos estes acontecimentos contribuíram para “possibilitar uma mudança abrupta de mentalidade sobre as formas de rentabilizar as notícias” na *Era Digital* (Arrese, 2015, p. 1053). Num artigo recente esta contextualização da mudança foi atualizada ao incluir a novas ferramentas da alta tecnologia, como por exemplo, realidade virtual, inteligência artificial e *blockchain*, para além de todo o impacto inicial da *Internet of things* (IoT), que contribuíram para toda uma reconfiguração no mundo noticioso. Mais além dessas alterações, as transformações tecnológicas também afetaram os “modelos de negócios e as relações entre audiência e jornalista/redação” (Pérez-Seijo & Vicente, 2022, p.42).

Tal como todas as transformações também esta teve as suas consequências. Desde a fragmentação das audiências entre plataformas e dispositivos, ao declínio na receita de publicidade e a queda da confiança do público que promoveram a introdução à inovação na cultura jornalística (Vicente, 2020b). No entanto, embora o futuro ande de mãos dadas com a alta tecnologia e pareça cheio de novas oportunidades potenciais para o jornalismo em geral e para as redações em particular, como explicarei mais adiante, essas “tecnologias emergentes podem, ao mesmo tempo, comprometer e ameaçar a qualidade das notícias, a privacidade do utilizador, o direito de ser informado com precisão, o papel dos jornalistas como contadores de histórias e, (...) até as condições de trabalho” (Salaverria & de-Lima-Santos, 2020; Murcia & Ufarte, 2019 citados por Pérez-Seijo & Vicente, 2022, p.42).

Posto isto, a visão de que os “meios digitais são apenas mais uma plataforma para mover o conteúdo impresso foi ultrapassada” com o decorrer dos anos. Atualmente, as tecnologias são vistas como oportunidades de negócio e precursoras de inovação (Picard, 2014, p. 81). Este avanço das tecnologias permitem o surgimento de *media* mais

interativos que se distinguem dos já existente multimédia, principalmente na vertente de “*engagement*, que vai além do mero contacto passivo com múltiplos formatos de *media*” (Vicente, 2020a, p. 2).

As propriedades tecnológicas têm mostrado um ótimo contributo na perpetuação do jornalismo, com o surgimento de novos subgéneros narrativos, como por exemplo, jornalismo de dados, documentário interativo, *newsgames* e jornalismo de realidade aumentada e virtual. Estes subgéneros têm possibilitado uma resposta ao declínio da audiência nos formatos tradicionais jornalísticos (Vicente, 2019).

A nível da produção jornalística para o meio digital as novas tecnologias vieram alterá-las, visto que a atualização é constante e ao minuto. Para além disso, nesse mesmo campo, a intervenção algorítmica nesse processo de produção, tem vindo a contribuir para a automatização do jornalismo, que é baseada em “programas de computador que interpretam, organizam e apresentam textos a partir de dados estruturados” (Vicente, 2019, p. 4). Neste campo da alta tecnologia, na última década, a pesquisa e o desenvolvimento foram ampliados por empresas como *Automated Insights*, *Narrative Science*, *Yseop* e *Arria*. A representação numérica e a organização desses dados facilitam a “aplicação de ferramentas automatizadas de extração e análise de dados, bem como a geração de notícias cujas estruturas narrativas são previamente definidas” (Pérez-Seijo & Vicente, 2022, p.44). Mais concretamente, a viragem algorítmica na produção de notícias tem sido testada também no âmbito do jornalismo de investigação, nomeadamente na reportagem de investigação de assuntos públicos, “a reportagem investigativa contemporânea também envolve frequentemente trabalhar com grandes volumes de registos de dados públicos, o que é uma abertura natural para a automação” (Stray, 2019, p. 3). Nesse contexto, “algoritmos têm sido utilizados para mineração de dados de interesse público, vislumbrando o uso de computação e inteligência artificial para encontrar padrões ocultos em grandes volumes de dados” (Pérez-Seijo & Vicente, 2022, p.44).

Na área das *paywalls* nos últimos tempos também tem sido inserido o algoritmo de modo a encontrar o momento certo para cada utilizador ser barrado pela *paywall* – *paywall adaptativa* -, como forma de conferir maior sucesso a este mecanismo.

Ainda dentro desta inovação da produção noticiosa, também é importante mencionar o mecanismo de *chatbots* – “programas de computador também conhecidos

como agentes de *software* que são concebidos, projetados e desenvolvidos para simular uma conversa entre humanos”, tanto no formato texto, como de voz ao reproduzir o que está escrito (Pérez-Seijo & Vicente, 2022, p.46). O crescimento dos *bots* tem sido considerado como impactante nas notícias “são uma das principais tecnologias oferecidas no ambiente mediático atual e são amplamente aplicados na produção de notícias, divulgação e interação com o público”, bem como nos padrões de comunicação entre os representantes das organizações noticiosas e os seus públicos, representando um caminho possível para o desenvolvimento de estratégias de negócios de notícias sustentáveis (Hong & Oh, 2020, p. 1).

Por último, ainda dentro do segmento da inovação do jornalismo creio que é de extrema importância referir os sistemas de Realidade Aumentada (AR), Realidade Virtual (VR) e vídeo 360°. “(...) Na realidade virtual o jornalismo (torna-se) imersivo e pode potencialmente levar a um maior envolvimento do público” (de la Peña et al., 2010, p.298). A utilização desta alta tecnologia está sendo empregada nas redações como recurso multimídia para produzir notícias e oferecem uma experiência mais imersiva. No entanto, apesar destes mecanismos imersivos terem um impacto positivo no *engagement* dos leitores, esses “métodos avançados colocam desafios aos limites normativos e ao código ético do jornalismo (...) precisão de objetividade (...) falta de transparência”, entre outros (Aitamurto, 2018, pp. 4-6).

Todas estas novas tecnologias mencionadas até ao momento melhoraram o jornalismo digital de formas díspares e demonstraram que os jornalistas não estão sozinhos a fazer o seu trabalho, pois em muitas organizações, contam com o suporte dos algoritmos e *bots*, que podem automatizar tarefas específicas, recolher e gerir a informação e por vezes até assumem o papel de escritores e comunicadores. Claro, não sem desafios e riscos para a prática jornalística, pois tal como Pérez-Seijo e Vicente (2022) afirmam, estas altas tecnologias nem sempre são “(...) sinónimo de jornalismo de alta qualidade. Essas tecnologias e dispositivos trouxeram riscos legais e éticos relacionados à privacidade, manipulação, preconceito, responsabilidade e direitos autorais, entre outros. Mas também desafios relacionados à percepção de credibilidade e objetividade (...) quando o conteúdo da notícia é resultado de uma mediação tecnológica e, portanto, não humana.” (Pérez-Seijo & Vicente, 2022, p. 52-53).

A nível das *paywalls* muito tem sido experimentado ao longo dos anos, principalmente desde a sua explosão, em 2011, com a adoção da *soft paywall* nos

principais jornais estadunidenses. Foi neste momento que se percebeu a real importância das assinaturas digitais para não depender apenas da receita volátil da publicidade, visto que provaram ser uma fonte de receita menos confiável nos mercados de *media online* do que nos mercados de *media offline* (Rußell et al., 2020). No entanto, ainda há um longo caminho a percorrer até à adoção total das *paywalls*, visto que, ainda se encontram num estágio de experimentação. Ou seja, as *paywalls* situam-se num processo de tentativa-erro, visto todos os utilizadores serem diferentes entre si. Na entrevista realizada ao diretor de *Marketing* e Inovação do GMG para o âmbito deste relatório de estágio é perceptível que a área da inovação nas *paywalls* vai ser bastante importante, tal como outras áreas digitais nos próximos anos, pois os meios de comunicação serão obrigados a cederem a uma série de evoluções. “Os *media* terão de se adaptar, nomeadamente à cripto-economia e aos multiversos, com base em tecnologia de *gaming*, de *blockchain*, *AR*, *VR*, etc. Nos próximos 20 anos, o digital trará tão rapidamente novas plataformas e novas formas de consumir conteúdo que tornará a *paywall* uma obsolescência do passado, mas não necessariamente o modelo das assinaturas digitais.” (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022).

Nesta vertente da inovação mencionar também um projeto de maior relevância, na atualidade, para o jornalismo nacional português. Este projeto está a ser desenvolvido pela *Google*, como forma de continuação do projeto anterior *Google News*, cuja missão é fomentar a colaboração entre jornalistas, abordando pontos fulcrais no jornalismo da atualidade – desinformação e *fake news*, hiperlocalidade e inclusão social. Esse projeto de que falo é o *Google Showcase*, inaugurado a 30 de novembro de 2021, em Portugal e que conta com a inclusão do *Global Media Group* e algumas das suas marcas como o *JN* e *DN*.¹

Através do *Showcase* os meios parceiros ganham novas ferramentas para mostrar os seus conteúdos aos leitores. Desde logo, o plano assenta na publicação de conteúdos, com a curadoria dos próprios jornalistas, que passam a ser exibidos aos utilizadores do *Google News* e do *Google Discover*, no país. Além disso, os utilizadores com conta *Google* passam a ter acesso livre a um número limitado de artigos pagos por mês, de modo a fomentar o negócio das assinaturas digitais e facilitar o processo de subscrição através da *paywall*, visto que a assinatura pode ser feita através do *Google Pay*. Em

¹ Informação retirada do site oficial da *Google News Showcase*. Disponível em <https://news.google.com/news-showcase/#hero> (Consulta, janeiro 2022)

contrapartida, a *Google* contribui com o pagamento de um montante mensal para apoiar o jornalismo nacional.²

Em suma, “a tecnologia trouxe novos modelos, novas formas de disseminar a informação, novas opções de personalização de conteúdo, novas formas de narrativa, e toda uma nova fronteira nessa comunicação homem-máquina.” Mas, além disso, “o jornalismo de alta tecnologia mostrou-se útil, como potencial contribuinte para o interesse público quando usado para verificação, investigação, análise de dados e também imersão. O jornalismo digital tem a responsabilidade de consolidar as tecnologias emergentes, desenvolvimentos e formas de contar histórias que redações de todo o mundo exploraram e praticaram. Esse jornalismo de alta tecnologia liderado principalmente pela inteligência artificial e pela realidade virtual e aumentada, também trouxe mudanças significativas na forma como o público e os jornalistas se relacionam, ou seja, na relação entre *users* e *media*.” (Pérez-Seijo & Vicente, 2022, pp. 52-53). Após toda a dissertação presente nos parágrafos anteriores é perceptível que “a tecnologia define o ritmo de mudança e inovação na esfera digital, que representa, ao mesmo tempo, um potencial impulso para conectar novos públicos, atrair *users* nativos digitais” e voltar a conectar-se com os antigos e fragmentados (Pérez-Seijo & Vicente, 2022, p.41).

² Informação retirada do site oficial do *Global Media Group*. Disponível em <https://www.globalmediagroup.pt/2021/google-news-showcase-lancado-em-portugal-com-o-global-media-group/> (Consulta, janeiro 2022)

Capítulo 2 – Entidade de Acolhimento: *Global Media*, o grupo recente de marcas centenárias

O *Global Media Group*, relativamente ao enquadramento económico é uma *holding* e um dos maiores grupos de *media*, em Portugal. O grupo tem a sua origem no ano de 1984, na empresa *Olivedesportos* fundada por Joaquim Oliveira – empresário português -, aquando da privatização do *Diário de Notícias* e *Jornal de Notícias*. Uma década após a sua criação o grupo adquire o jornal desportivo *O Jogo*. Em 1998, na sequência do interesse pelo jornalismo desportivo o grupo alia-se à *RTP* e à *PT Multimédia* na criação de um novo canal de televisão, a *Sport TV*. Para terminar as grandes aquisições de *media*, em 2005 o grupo já com o nome *Controlinveste Media* compra parte da empresa *Lusomundo* e a estação de rádio *TSF*. Em termos de nome, *Global Media Group* é bastante recente, visto que existe desde o ano de 2014, ano em que deixou de chamar-se *Controlinveste Media* (Magalhães, 2014).

Tal como referi este é um grupo de grande relevância em Portugal, não só por deter marcas centenárias, como o *Diário de Notícias* e *Jornal de Notícias*, mas também por estar presente nas demais área da comunicação, desde imprensa escrita – jornais e revistas -, imprensa online, rádio, impressão e distribuição – como a *VASP*.³

Mais especificamente, no universo do grupo contam-se marcas de grande referência como a rádio *TSF*, as marcas seculares que referi, anteriormente, a marca desportiva do jornal *O Jogo* e a marca económica *Dinheiro Vivo*. Num total de 17 marcas, para além das anteriores descritas destacam-se ainda, as marcas internacionais *Men's Health* e *Women's Health*, a revista de viagens *Volta ao Mundo* e a de lazer nacional *Evasões*, entre muitas outras de cariz impresso e apenas digital como é o caso do *Motor 24*, dedicado à mobilidade. Referir também, que na imprensa regional, o grupo marca presença nas duas regiões autónomas com o jornal diário *DN Madeira* e *Açoriano Oriental*.⁴

³ Informação retirada do site oficial do *Global Media Group*. Disponível em <http://www.globalmediagroup.pt/o-grupo/areas-de-negocio/> (Consulta, janeiro 2022)

⁴ Informação retirada do site oficial do *Global Media Group*. Disponível em <http://www.globalmediagroup.pt/o-grupo/areas-de-negocio/> (Consulta, janeiro 2022)

A nível digital o grupo tem a sua presença demarcada, mas na minha visão pouco relevante na questão de inovação. Em ligação à questão central deste relatório relacionada com as *paywalls*, o grupo implementou pela primeira vez *paywall* e assinaturas digitais, no ano de 2018⁵, muito atrás de algumas marcas de *media* portuguesas, como o jornal *Público* que lançou a *paywall*, em 2011⁶, na altura da explosão deste mecanismo a nível internacional. Posto isto, a presença digital do grupo faz-se notar através de *sites* e *webapps*, ou seja, uma réplica do *site*, mas incorporado no formato *app*, sem grande desenvolvimento.

Sendo um grupo possuidor de tantas marcas e duas delas tão antigas, o seu arquivo é abundante. Desde o regicídio do Rei D. Carlos I, implantação da primeira República, arquivos relativos à I Guerra Mundial, entre muitos outros acontecimentos do último século estão presentes a nível físico e na plataforma digital *Global Media Play* de fotografia, vídeo e outros conteúdos multimédia.⁷ Numa época que o arquivo é tão importante na produção de alguns subgéneros jornalísticos despontados pelo digital, como por exemplo documentários interativos ou até mesmo *newsgames*, o grupo poderia aproveitar mais todo este seu potencial e desta forma aumentar a sua relevância a nível digital e audiovisual, áreas bastante críticas, atualmente.

Referir também, que o grupo está presente na estrutura acionista de outras entidades, como a agência de notícias *Lusa* e na *VisaPress*⁸ - entidade para efetuar a gestão coletiva do direito de autor, de proprietários e outros titulares - muito importante na Era do digital, em que existe excesso na proliferação de conteúdos.⁹

Embora, o grupo tenha que progredir muito a nível digital, audiovisual e multimédia, é certo que detém marcas de imensa relevância no panorama dos *media*, em Portugal e que percorre um longo caminho secular, sendo um dos maiores promotores do jornalismo.

⁵ Informação retirada do *site* oficial do *Diário de Notícias*. Disponível em <https://www.dn.pt/media/fundo-de-inovacao-da-google-atribuiu-106-milhoes-de-euros-a-quatro-projetos-de-media-portugueses-8981888.html> (Consulta, fevereiro 2022)

⁶ Informação retirada do *site* oficial do *Público*. Disponível em <https://www.publico.pt/2011/03/21/jornal/publico-lanca-epaper-e-mais-conteudos-exclusivos-para-o-assinante-digital-21604662> (Consulta, março 2022)

⁷ Informação retirada do *site* oficial do *Global Media Group*. Disponível em <http://www.globalmediagroup.pt/o-grupo/quem-somos/> (Consulta, janeiro 2022)

⁸ Informação retirada do *site* oficial da *VisaPress*. Disponível em <http://www.visapress.pt/> (Consulta, janeiro 2022)

⁹ Informação retirada do *site* oficial do *Global Media Group*. Disponível em <http://www.globalmediagroup.pt/o-grupo/quem-somos/> (Consulta, janeiro 2022)

2.1. O Estágio no *Global Media Group*

O estágio curricular iniciou, tal como previsto a 6 de setembro de 2021 e teve o seu término a 5 de dezembro do mesmo ano. Estes três meses respeitaram os regulamentos da *Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa*, no que diz respeito às 400 horas de atividade não letiva.

Fisicamente, as atividades no estágio situaram-se nas Torres de Lisboa, Torre E, mais precisamente na redação do quinto piso, que incorpora a secção do *marketing digital* e assinaturas - quer digitais, quer impressas -, a secção de fotografia e imagem, a área comercial, o departamento de investigação da jornalista Alexandra Borges, a redação da *Men's Health* e *Womens Health*, e parte da redação do jornal desportivo *O Jogo* e do *Dinheiro Vivo*. É neste ambiente que também está presente o estúdio e redação de produção de vídeo. Tendo em conta tudo o anterior descrito posso afirmar que ao estar em contacto com todas estas áreas e secções foi bastante benéfico para mim, não só a nível pessoal, como também a nível profissional ao conseguir observar várias formas de trabalho e assimilar imenso conhecimento, principalmente a nível de produção de vídeo para o *online*, onde até iniciei um projeto, que acabou por não ter “luz verde”, com a produtora executiva, no momento do estágio. Foi nesta secção que também tive pela primeira vez em contacto com a plataforma *Adobe After Effects*.

Ao relacionar estes três meses a nível de responsabilidade, aprendizagem e carga de tarefas consegui separar o meu estágio em duas fases.

2.2. Etapas e Tarefas Desenvolvidas no Estágio

A primeira fase está relacionada com o primeiro mês, mais concretamente até ao início de outubro. Neste período inicial ocorreu a adaptação às ideologias e rotinas da secção onde fui incorporado – comunicação, *marketing digital* e assinaturas digitais. Foi nesta conjuntura de adaptação que se deu a minha iniciação e aprendizagem das funções a desempenhar, bem como das plataformas a utilizar para esse efeito.

Consigo definir esta fase como uma fase embrionária onde consegui familiarizar-me com o tema das *paywalls* e o negócio das assinaturas digitais no grupo, principalmente, no que diz respeito às dificuldades atuais em fazer crescer este negócio. Posto isto, uma das minhas primeiras tarefas foi a realização de algumas sugestões – dois projetos - para resolver esses problemas, justificado pelo facto de ter uma visão mais

jovem, digital e pouco viciada, no sentido, de nunca ter estado em contacto com o tema, segundo o meu orientador.

Ambos os projetos se prendem com a resolução de problemas originados pela plataforma de registo/autenticação e *login*, *Nonio*, que dificulta esses processos e interfere no crescimento do negócio das assinaturas digitais devido à sua complexidade e excesso de informação. Com estas particularidades o utilizador tem de realizar imensos passos até conseguir terminar qualquer umas das anteriores ações descritas. Ou seja, o objetivo das sugestões, no primeiro projeto relacionam-se com a simplificação do processo de registo, posterior autenticação e *login* como forma de melhoria do negócio das assinaturas.

Mais especificamente o projeto que pode ser explorado no anexo 1, figuras 2, 4 e 5 é uma sugestão de *User Experience* – de notícias abertas, fechadas e ainda uma possível assinatura grátis - para uma melhor navegação *online* nos processos supra descritos, desenvolvida com recurso à plataforma *Figma*, conhecida nas aulas de Práticas Web I, aquando da criação de um *site*, onde um dos passos primários é facilitar a experiência do utilizador. Tais temas também foram abordados na unidade de Atelier de Design e Produção de Conteúdos para a Web, com o professor Luís, apesar de não ter sido utilizada essa plataforma.

Enquanto o primeiro projeto relaciona-se com a simplificação, o segundo, que pode ser aprofundado no anexo 2, relaciona-se com a supressão de informação presente no *pop-up* de registo e *login* da plataforma *Nonio*.

Ainda neste mês inicial, consegui estar em contacto com a área dos *big data* e *analytics*, onde tive a função de desenvolver um relatório de vídeo *online* com base na análise dos dados “*code served count*” e faturação através de vídeo no grupo, tal como está presente no anexo 3. Esta análise foi encomendada no sentido de melhorar o mecanismo de produção de vídeo no grupo e surge para perceber que maior número de vídeos publicitários a correr *online* nos vídeos de produção interna não corresponde a uma maior faturação. Estes dados, bem como o *benchmarking* de análise de vídeo no jornal francês *Le Monde* e do espanhol *El País* foram incorporados numa apresentação que posteriormente tive de expor na reunião semanal de equipa.

Nos restantes dois meses foi quando percebi melhor as funções que iria desempenhar ao longo do estágio. O meu cargo prendia-se com a comunicação e *marketing digital* do grupo, principalmente no *Diário de Notícias*, *Jornal de Notícias*, *O*

Jogo e Notícias Magazine. Este foi o momento que comecei a desenvolver as minhas capacidades a nível dos programas *Adobe Photoshop* e *Adobe Indesign*, sendo que o primeiro já tinha tomado algum conhecimento na unidade de Atelier de Design e Produção de Conteúdos para a Web, e por isso, consegui colocar em prática alguns ensinamentos apreendidos.

Nessa circunstância de cargos, mais concretamente no mês de outubro também tive de auxiliar na organização de um evento. A minha função foi a criação de um evento na plataforma *Eventbrit*, cuja mesma serve para disponibilizar eventos que necessitem de bilhetes ou inscrições. Fui o responsável pela criação e publicação online do evento, gestão (monitorização dos inscritos) – tal como está presente no anexo 4, figuras 10 e 11 - e por fim, a finalização com a descarga dos relatórios da plataforma necessários para o controlo de inscritos no local do evento.

Foi neste segundo período que comecei a sentir o peso da responsabilidade de trabalhar numa empresa de tão grande dimensão. Fiquei a cargo de várias campanhas de *marketing* digital e de produzir todos os materiais que seriam disponibilizados *online* nos *sites* do grupo. A primeira campanha foi a do passatempo “Amigos Felizes” da marca “*All 4 Pets*” para a revista *Notícias Magazine* e o *Jornal de Notícias*, como se pode visualizar no anexo 6, figuras 24, 26, 27, 29 e 30, no que diz respeito aos materiais digitais e nas figuras 20 e 22 correspondentes à página impressa da revista e do jornal e ao quarto de página, respetivamente. A figura 21 deste anexo diz respeito ao processo de produção destes materiais no *Adobe Indesign* e as restantes figuras 23, 25 e 28 dizem respeito ao processo de produção dos materiais digitais, em *Adobe Photoshop*. Para além da elaboração de todos estes materiais ainda tive a responsabilidade de criação e gestão dos conteúdos - como se pode ver na figura 31 - para o *Tik-Tok*, rede social onde estava a decorrer este passatempo. Esta campanha surge no decorrer da venda de um pacote publicitário digital e impresso, por parte da secção comercial à marca “*All 4 Pets*”.

A segunda e terceira campanhas inseriram-se na atividade para assinantes digitais do *JN* e *DN* poderem ganhar bilhetes para o filme “*Clifford: O Cão Vermelho*” e espetáculo “*A Nova Cinderela no Gelo*”. Os materiais destas campanhas produzidos através do *Adobe Photoshop* podem ser analisados no anexo 5, figuras 12, 14 – correspondem aos materiais digitais -, 16 e 18 – correspondem aos materiais para o meio impresso.

Em relação a todos estes materiais digitais e impressos das três campanhas devo mencionar que, inicialmente, o que parecia um processo simples e intuitivo na realidade é bastante mais complexo, visto que necessita de imensas aprovações e cada uma delas conduz a alterações diferentes entre si. Tudo isto dificulta o trabalho criativo e algo que se produziria facilmente num dia, por vezes era alargado durante semanas, até porque existia sempre algo a adaptar e por vezes algumas coisas a mudar, devido ao facto de determinada campanha não estar a correr tão bem, como por exemplo, a campanha do passatempo “Amigos Felizes”.

Aliado ao trabalho anteriormente descrito, também tive a função de produzir *newsletters* de *email marketing* para as demais campanhas de captação de assinantes, realizadas ao longo desse período. Tudo isso foi concebido na plataforma *E-goi* e pode ser consultado no anexo 8, figuras 45 a 48 – correspondentes às *newsletters* finalizadas e enviadas – e 49 a 52 – representam o processo de produção na plataforma. Aquando da realização das *newsletters* também tive a responsabilidade de criar as *UTM's* para as *URL's* dos links do botão *call to action* “Assine Aqui”.

A nível teórico *UTM's* (*Urchin Tracking Module*) são parâmetros presentes nas *URL's* dos links que servem para capturar dados, para posterior análise dos relatórios de campanha recolhidos no *Google Analytics*. Mais especificamente, “os parâmetros *UTM* são colocados no final de qualquer link. O *Google Analytics* reconhece cinco parâmetros *UTM*, *source*, *medium*, *campaign*, *term* e *content*.”. Neste caso utilizava o *source* – reencaminha para o site -, *medium* – lista a forma de comunicação, ou seja, o meio que o utilizador é impactado, neste caso *e-mail* - e *campaign* - funciona como identificador exclusivo da campanha -, parâmetros obrigatórios que devem constar na *URL*, para que o *Google Analytics* recolha os melhores dados (Farney, 2016, pp. 39-40).

Por último, mesmo quase a terminar o período de estágio curricular, o derradeiro trabalho, cujo mesmo tive uma maior responsabilidade que nos anteriores. A campanha interna de aniversário do *Grupo Global Media*. Foi neste momento que tive a perceção de ter feito um bom trabalho até então, daí a confiança por parte do meu orientador para a elaboração deste projeto. Nos materiais presentes no anexo 7, figuras 32 a 44, estão presentes os materiais finais aprovados, o processo de produção e ainda dois exemplos de publicação *online* nas últimas figuras 43 e 44. Esta campanha tinha a intenção de comemorar o aniversário do grupo ao apresentar os utilizadores com os conteúdos

informativos todos abertos, nas marcas com *paywall* – *Jornal de Notícias*, *Diário de Notícias* e *O Jogo*.

Neste período tão profícuo, tendo em conta tudo o que relatei consegui perceber que a confiança por parte dos meus colegas e orientador foi aumentando ao longo do tempo e desta forma, a responsabilidade atribuída também. Foi um sentimento bastante aprazível ao perceber a minha evolução como profissional na área digital. Para além disso, este estágio apresenta grande importância no sentido de ter estado em contacto com as várias áreas: comunicação, *big data*, *marketing* digital e ainda *marketing* tradicional na confeção dos materiais publicitários para o meio impresso. No final destes meses sinto-me mais bem preparado para futuros ambientes laborais e ao mesmo tempo grato por poder adquirir imensos conhecimentos numa redação com várias secções de trabalho interligado.

Capítulo 3 – *Paywalls*: Causas, Desenvolvimentos e Impactos

A história das *paywalls* remonta a meados dos anos 90, mais concretamente, em 1994, no princípio do desenvolvimento da *Web*. Neste período ainda nem o conceito “*paywall*” no sentido literal da palavra tinha sido criado (Arrese, 2016).

O mercado de conteúdo de música e vídeo revela uma tendência de monetização direta, com serviços de *streaming* baseados em assinatura, como *Spotify* ou *Netflix*, mostrando receitas crescentes. No entanto, outros mercados de *media*, incluindo o mercado de conteúdo de notícias, ainda lutam para monetizar o seu conteúdo *online*. Após extensas experiências com várias abordagens de monetização e várias tentativas fracassadas, cada vez mais organizações de notícias adotam *paywalls* digitais para combater as tendências iminentes do mercado. Embora o termo digital *paywall* seja comumente usado no contexto de conteúdo de notícias, a funcionalidade desse instrumento para controlar o acesso dos consumidores ao conteúdo *online* também é importante para outros produtos de *media*, como música, vídeos ou jogos (Rußell et al., 2020).

As *paywalls* são um mecanismo que impede o contacto de certos conteúdos aos leitores não pagantes. Nesse sentido o diretor de *Marketing* e Inovação Digital do *GMG* afirma que “em termos filosóficos uma *paywall* pode significar no mundo *online*, uma restrição à liberdade dos leitores, pois significa uma barreira de acesso aos conteúdos que as pessoas querem ler, ver ou ouvir”. Tendo em conta essa perceção, “uma *paywall* pode prejudicar a marca que está a barrar”, mas, por outro lado, “foi a forma encontrada de qualificar o acesso ao conteúdo (...) e de converter leitores em assinantes, o que é bom para a sustentabilidade dos mesmos órgãos”. A qualificação desse conteúdo permite percecionar os leitores fiéis daqueles que apenas navegam de forma esporádica. Esses leitores mais leiais “sabem que os conteúdos custam dinheiro e que precisam de ser remunerados, mas não (devemos) esquecer que grande parte dos leitores têm acesso gratuito a outras fontes, como a televisão, (...) o que provavelmente é mais do que suficiente” (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022).

3.1. Causas da crescente importância das *paywalls* nos *media* informativos

Com o advento da *internet* tornou-se comum o acesso, por parte de qualquer utilizador ao conteúdo noticioso de forma grátis, sendo que, neste sentido, a receita do leitor no meio impresso começou a ter algumas quebras. No entanto, apesar dessas quebras, a receita por parte da publicidade disponibilizada no meio digital era suficiente para a sobrevivência dos meios noticiosos nesta época, ou seja, os jornais disponibilizavam o seu conteúdo de graça na *internet*, esperando um retorno baseado quase exclusivamente das receitas publicitárias.

Este panorama, anteriormente, descrito esteve em destaque na maior parte dos meios noticiosos ao redor do mundo até meados de 2007. A partir desta data, principalmente devido à crise financeira global de 2007-2008 e à continua digitalização e evolução dos meios de comunicação o modelo baseado apenas na publicidade digital foi afetado. Dentro destas duas causas a digitalização foi a maior causadora da mudança no cenário publicitário, visto que contribuiu para a fragmentação dos públicos, que se deslocavam para plataformas digitais gigantes como *Google* e o *Facebook*, o que dificultava a venda de audiências aos anunciantes, por parte dos meios noticiosos (Myllylahti, 2016).

A crescente incorporação de *paywalls* nos meios de comunicação informativos indica uma mudança do modelo de publicidade para "receita do leitor". Nos últimos anos, com o *Google* e o *Facebook* dominando o mercado de publicidade *online*, arrecadando cerca de 75% do investimento publicitário, e com a receita de publicidade impressa nos jornais em declínio contínuo, a indústria noticiosa perdeu a fé na publicidade como uma fonte de receita viável, causando o “(re)foco nas assinaturas digitais”. Desta forma, com a implementação de assinaturas e a relação direta com o cliente pensou-se que os meios de comunicação teriam mais liberdade económica e passariam a depender o menos possível da publicidade, que também é uma receita instável (Chyi & Ng, 2020, p. 528).

Um dos principais desafios enfrentados pelos modelos de pagamento de notícias *online* é a cultura do grátis no advento da *internet* com o modelo de negócio só baseado na publicidade, tal como nos diz Mutter (2009), um especialista em economia e gestão dos *media*, "o pecado original entre a maioria (mas não todos) dos editores foi permitir que seu conteúdo fosse consumido gratuitamente na *web*" (Mutter, 2009, fevereiro 8).

No entanto, segundo Nielsen (2016) os desenvolvimentos não são os mesmos em todos os lugares, pois as diferenças nos hábitos e preferências dos meios de comunicação herdados, estruturas da indústria e políticas significam que a ascensão dos meios digitais está ocorrendo de forma diferente em países diferentes, ou seja, a *paywall* digital não apresenta um padrão único (Rußell et al., 2020).

3.2. História das *Paywalls*: As quatro Fases

Apesar de na introdução ter mencionado os tipos de *paywall* existente atualmente, para entender este presente subcapítulo é de extrema importância dissertar um pouco mais acerca deste tópico. Em primeiro lugar, o modelo *freemium* oferece simultaneamente uma versão gratuita limitada (conteúdo grátis) e uma versão *premium* com benefícios adicionais, como funcionalidade ou qualidade superior (conteúdo pago), ou seja, vivem simultaneamente unidos, sendo que as notícias de cariz diário, de extrema relevância para o cidadão comum nunca são fechadas. Outro modelo é a *soft paywall*, *paywall* “medida” ou *paywall* porosa que restringe a leitura por parte do leitor após aceder ao limite gratuito pré-definido pela organização noticiosa. Exemplo concreto de *soft paywall* é o *The New York Times*, que permite acesso gratuito a um certo número de artigos de notícias por mês. Por último, *hard paywall* que apenas contém conteúdo pago. Exemplo deste modelo é o *The Times*, que lançou em 2010, acreditando que vale a pena pagar pelo seu conteúdo de qualidade (Rußell et al., 2020).

Após esta explicação e da dissertação das causas aparentes que contribuíram para o surgimento e crescente importância das *paywalls* nos meios de comunicação informativos, presente no subcapítulo anterior, será importante um breve contacto com a história e o desenvolvimento deste mecanismo até aos dias vigentes. Sob a perspetiva da sua adoção como uma *retroinovação* (termo criado por Leberecht, em 2013) - ou seja, o mecanismo de *paywall* segue a mesma lógica do que era feito no ambiente impresso, mas desta feita no meio digital -, a curta história das *paywalls* poderia ser dividida em quatro fases: “*Experimented and Pioners*” (1994-2000); “*Fail Trials*” (2001-2007); “*Murdoch Crusade*” (2008-2010); e “*Big Players*” (2011–2014), tal como afirma Arrese (2016) no seu artigo “*From Gratis to Paywalls*” (p. 1053).

Na primeira fase, descrita como experimental e explosiva, a maioria dos jornais optaram por modelos de negócios baseados em conteúdo gratuito e apenas uma ínfima

parte adotou este sistema de assinaturas digitais, uma vez que os esquemas de pagamento *online*, não estavam tão bem desenvolvidos no período 1994-2000. Tal como já percecionado na exposição anterior, o consenso geral no mundo da imprensa era que o conteúdo de notícias *online* gratuito atrairia um grande número de leitores, que posteriormente poderia ser vendido de forma eficiente aos anunciantes. Neste período o modelo de publicidade constituiria o modelo de negócios básico e quase exclusivo para o setor de notícias digitais (Arrese, 2016).

Apesar dessa exclusividade e sustentabilidade com o modelo básico de publicidade, por volta da viragem do século um acontecimento inesperado, a crise “*dot com*” (movimento especulativo nas ações de empresas baseadas em negócios na *internet* ou intensivas em tecnologia, especulação essa que cresceu ao longo da década de 1990 e culminou com o estouro da bolha em 10 de março de 2000)¹⁰, definiria um novo rumo na tentativa de os media noticiosos cobrarem pelo seu conteúdo online, ou seja, a crise “*dot com*” impulsionou para outra fase, visto que ao surgir um colapso no mercado publicitário o modelo de negócio teve de ser reconfigurado novamente, uma vez que só dependia desse tipo de receita no ambiente *online* (Arrese, 2016).

Na segunda fase apelidada de “*Fail Trials*”, com o desenvolvimento de sistemas de micropagamento foi promovido de forma bastante intransigente a venda de artigos de arquivo *online* e venda do *e-paper* dos jornais. Neste período de 2001 a 2007 o *Wall Street Journal*, também desenvolveu um espaço para os seus assinantes, um género de clube com descontos e outras ofertas e tomou a iniciativa de inserir nas vendas através da *paywall* produtos especiais e palavras cruzadas. Estas foram as quatro formas criadas nesta fase para obter o máximo de lucro e popularizar o negócio através das *paywalls* (Geidner & D'Arcy, 2013).

No entanto, o conteúdo gratuito continuaria a ser a forma padrão de exploração comercial de notícias digitais. O que seria um legado para o futuro desse período seria o conceito de “*paywall*”, que havia começado a ser utilizado nestes anos (Arrese, 2016).

A fase três denominada de “*Murdoch Crusade*”, devido ao facto de Murdoch ter comprado o *Wall Street Journal* e ter implementado um novo modelo de *paywall* para reconfigurar este mecanismo. Foi neste curto intervalo de 2008-2010, que Murdoch

¹⁰ Informação retirada do site oficial do Público. Disponível em <<https://www.publico.pt/2010/03/10/tecnologia/noticia/a-bolha-da-internet-rebentou-ha-dez-anos-1426415>> (Consulta, janeiro 2022)

adotou a estratégia *freemium* para o conteúdo, isto é, algumas notícias estariam completamente abertas e a maior parte delas barradas pelo pagamento, a preços ainda mais altos do que antes (Arrese, 2016).

Neste impasse da crise financeira de 2008 vários jornais optaram por experimentar diferentes estratégias de implementação da *paywall*. Foi assim que surgiu outro sistema bastante inovador utilizado ainda nos dias de hoje em alguns jornais – o “*modelo medido*” ou “*soft paywall*”, em que o pagamento era ativado após o utilizador ler mais de 20 a 30 artigos gratuitos por mês, dependendo do jornal. Este é talvez o esquema de assinatura de notícias *online* com maior impacto no desenvolvimento de estratégias pagas digitais e o motor do grande sucesso desta terceira fase (Duprey, 2012 citado por Arrese, 2016).

Apesar do número considerável de jornais que adotaram algum destes tipos de acesso pago, a resistência às estratégias de pagamento permaneceu grande.

Na quarta e última fase denominada de “*Big Players*” foi quando os grandes jornais nos EUA adotaram o “*modelo medido*”, também apelidado de “*paywall porosa*” ou “*soft paywall*”, que já havia sido experimentado na fase anterior, mas em pequena escala. Neste período de 2011 a 2014, o *The New York Times*, *Wall Street Journal* e *The Washington Post* adotaram o modelo anterior descrito onde ofereciam um máximo de 20 artigos gratuitos por mês antes de solicitar uma assinatura. Com estes três grandes a adotarem o estilo acima descrito, traduziu-se num grande ênfase para o resto do mundo, culminando na adoção desse modelo por parte de outros jornais na Europa (Pickard & Williams, 2014).

Embora com certo atraso e com diferentes níveis de intensidade em cada país, a expansão das *paywalls* ao redor do mundo com este famoso modelo tornou-se padrão em 2012 e 2013. Ainda há um longo caminho a percorrer até a adoção total das *paywalls*, e muitos especialistas como Fletcher e Nielsen (2017); Goyanes, (2014) e Ananny e Bighash (2016), acreditam que as *paywalls* ainda estão num estágio de experimentação, num processo de tentativa e erro, pois sendo algo direcionado aos utilizadores e todos eles diferentes entre si, será difícil encontrar um modelo único de sucesso, pois depende muito da estratégia delineada, da força da marca e da qualidade editorial. Este tema também é abordado e corroborado por parte de Tiago Senna na entrevista realizada para o desenvolvimento deste trabalho ao afirmar que, “O *The Economist* ou o *Financial Times*, por exemplo, têm *hard paywalls*, o que significa que nenhum conteúdo está

disponível gratuitamente, mas fazem valer-se da sua notoriedade e qualidade dos seus conteúdos e do alcance da marca em termos mundiais. Já outras marcas têm uma estratégia assente em *paywalls* mais porosas, em que parte do conteúdo está aberto, mas outra parte exclusiva para assinantes, este é o modelo que vinga em Portugal, o chamado modelo *freemium*, em que há uma degustação primeiro, mas depois fica interdita de aceder a este conteúdo de maior qualidade e apenas com acesso às notícias diárias. Portanto, não existe um modelo vencedor, depende muito da estratégia, da marca e do conteúdo” (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022).

3.3. Consequências das *Paywalls*: Impactos Negativos e Críticas Deste Modelo de Negócio

Os entendimentos acerca das consequências das *paywalls* no jornalismo apresentam algumas divergências, no que diz respeito à opinião dos especialistas deste tema. Alguns, como por exemplo, Kafka (2011) defendem o mecanismo de cobrança de notícias no meio digital, como forma de enfatizar a qualidade do jornalismo, por outro lado, Ingram (2011) afirma que se “um acesso pago for a única estratégia no digital (...) está condenado” (outubro 31).

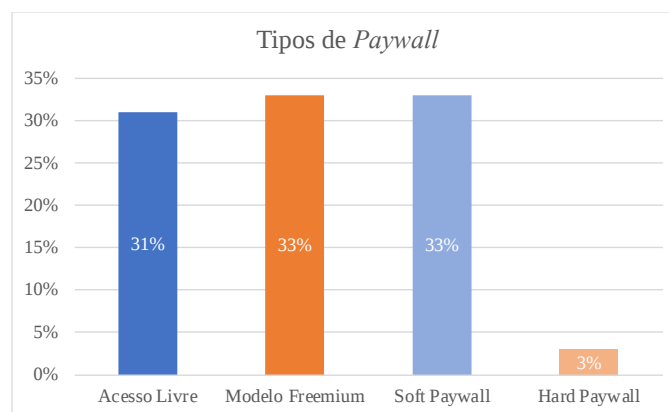
Dadas essas concepções divergentes, entre muitas outras, é importante compreender os efeitos negativos e positivos da transição gratuita para a paga no jornalismo, de forma a ajudar na percepção do mecanismo de *paywall*.

Nesta primeira instância, como forma a completar a perspetiva de Ingram (2011) apresento mais perspetivas de autores conceituados para sustentar a visão do impacto negativo das *paywalls* no jornalismo digital. A primeira linha de pensamento insere-se na questão do quarto poder do jornalismo, ou seja, estes especialistas não expressam apenas dúvidas acerca da viabilidade económica, mas também sobre o impacto negativo na divulgação de notícias de qualidade na sociedade e, portanto, no papel dos *media* num sistema democrático saudável (Collins, 2011). Tal como afirma Myllylahti (2016), ao barrar o leitor através de uma *paywall* este não terá acesso a notícias e artigos de opinião restringindo-o a vários pontos de vista, questões e políticas, ou seja, como ratifica Jackson (2009) as notícias não são apenas uma mercadoria, uma vez que também têm uma função de interesse público.

Outra das críticas ao sistema de acesso pago no jornalismo relaciona-se com a diversidade de atores e empresas responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico das *paywalls*. Para se ter uma ideia a rede de atores que competem para configurar as *paywalls* inclui *designers* de *software*, jornalistas e anunciantes, bem como empresas de tecnologia como a *Tinypass*, *Piano Media* – a que era utilizada na *paywalls* do *Global Media Group* até 2020 –, *Press +*, *Apple* e *Google* competindo para tornar as suas plataformas de acesso pago um padrão na indústria (Owen, 2015 citado por Ananny & Bighash, 2016). Isto porque, atualmente, a *paywall* não é um sistema estável e concreto, existindo várias fórmulas e uma incoerência de modos nas suas estratégias de implementação nos diferentes tipos de *paywall* - *hard*, *soft*, *freemium*. Tal conclusão é justificada através das estatísticas de um estudo realizado pelo *Reuters Institute* e *University of Oxford*¹¹. Este estudo, relativo aos dados do ano de 2019, com participação e análise de 212 organizações de notícias de vários países, entre eles EUA, Finlândia, França, Polónia, Alemanha, Itália e Reino Unido permitiu concluir a percentagem do tipo de *paywall* em vigor nessas 212 organizações no ano de 2019.

Figura 1

Percentagem do tipo de *paywall* em vigor, no ano de 2019, com base em 212 organizações de notícias



Nota. Adaptado de Simon e Graves do estudo da *Reuters Institute* (2019)

Essa diversidade e competição tornam as *paywalls* contestáveis, pois podem significar mais de uma coisa, aparecem em mais de uma forma, são influenciadas por múltiplos atores porque ainda não alcançaram o conceito concreto e a estabilização

¹¹ Informação retirada do site oficial da *Reuters Institute*. Disponível em <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/pay-models-online-news-us-and-europe-2019-update> (Consulta, fevereiro 2022)

necessária, característicos de sistemas sociotécnicos mais maduros (Ananny & Bighash, 2016).

Após abordar os impactos negativos e as críticas deste modelo de negócio segundo as linhas de função do jornalismo, diversidade de atores e empresas envolvidas no processo das *paywalls* chega o momento de abordar, talvez, a linha mais importante. A queda do tráfego nos *sites*, ou seja, o impacto negativo nas visualizações. Muitos especialistas acreditam que a implementação do acesso pago tem um impacto sustentado no tráfego da *web*, incluindo visualizações de página, enquanto outros sustentam que o tráfego da *web* poderia cair no curto prazo, mas acabaria recuperando para um nível anterior ao acesso pago (Kim et al., 2020). Aliás, essa questão do impacto negativo nas visualizações muitas vezes surge relacionada ao facto da organização noticiosa não estar de todo adaptada ao ambiente *online*. “Enquanto se continuar a querer transpor o modelo de negócio tradicional para o digital, a sustentabilidade dos jornais vai ser muito difícil. O período de transição é longo e mais demorado por causa das próprias empresas que estão moldadas nesse modelo. O processo de transformação digital é fundamental que aconteça antes da utilização de *paywalls*, não acontecendo isso, será provavelmente uma tecnologia mal aproveitada, por não ter a empresa toda focada na *paywall*” (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022).

No seguimento dessa afirmação acabou por transpor esta questão para o *GMG* que segundo o mesmo “chegou mais tarde do que a concorrência, e nestas coisas da tecnologia, ser pioneiro é normalmente sinónimo de maior sucesso, para além disso ainda mantém muito a cultura do papel” (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022).

O lucro baixo obtido através das *paywalls* não compensam a queda no tráfego. Segundo a *Newspaper Association of America*, as *paywalls* geram apenas uma pequena fração da receita do setor, com estimativas que variam de 1% a 10%, nos EUA (Myllylahti, 2014).

De forma a sustentar o ponto da devastação do tráfego *online*, por parte das *paywalls*, menciono um estudo desenvolvido por Chiou & Tucker (2013) que observou uma queda de 51% nas visitas ao *site* depois das *paywalls* serem introduzidas e um outro desenvolvido Kim et al. (2020) cuja conclusão segue as mesmas linhas do anterior, onde muitos jornais com acesso pago tiveram uma queda vertiginosa no seu tráfego da *web*.

Os seguintes dados justificam a conclusão acima mencionada relacionada ao estudo de Kim et al. (2020). A recolha desses dados foi efetuada entre 1 de janeiro de 2010 a 31 de dezembro de 2017 e teve uma amostra de 42 dos principais jornais dos EUA que adotaram um acesso pago com sistema de *soft paywall*, até dezembro de 2014. Dentro desses jornais, dois muito reconhecidos estavam presentes – *The Wall Street Journal* e *The New York Times* - já os outros 40 eram jornais locais, como por exemplo, *Los Angeles Times* e *Chicago Tribune*. Posteriormente, com a análise destes dados recolhidos ao longo de sete anos os investigadores concluíram que uma introdução de acesso pago tem um impacto negativo nas visualizações de página de 36 jornais, o que corresponde a 85% da amostra analisada. Para além disso, em média, os jornais perderam quase 30% do seu tráfego diário (Kim et al., 2020).

A título de exemplo os jornais *San Francisco Chronicle*, *The Boston Globe*, *The Dallas Morning News*, implementaram *paywall*, mas acabaram por abandonar ou alterar depois de não conseguirem aumentar a receita de publicidade impressa ou prejudicar o tráfego online (Ananny & Bighash, 2016). Percebe-se que depois do “muro”, os leitores tendem, na maioria, a desvalorizar o jornal e visitá-lo com menos frequência (Cook & Attari, 2012). Tendo em conta as afirmações e os estudos de todos estes autores acima mencionados encontram-se poucos suportes para a noção de que as *paywalls* podem ser as salvadoras da indústria de notícias, especialmente porque a adaptação do público às notícias *online* pagas parece lenta, especialmente enquanto ainda houver opções gratuitas disponíveis (Sjøvaag, 2015).

Apesar destes exemplos de insucesso não se pode generalizar que todas as instituições noticiosas possam vir a experimentar esse mesmo fracasso, até porque, uma implementação de acesso pago geralmente terá um impacto diferente em diferentes tipos de leitores. Por exemplo, um leitor fiel de um jornal estaria mais propenso a assinar.

Os leitores podem dividir-se em três grupos - aqueles que assinam o jornal *online* pago; aqueles que não precisam assinar, porque a sua leitura não excede os artigos gratuitos mensais atribuídos; e por último, aqueles que deixam o jornal para encontrar fontes de notícias *online* gratuitas. É este terceiro grupo de consumidores cujo consumo de notícias *online* é influenciado por uma implementação de acesso pago. Como resultado, a proporção do terceiro grupo na população de leitores de um jornal determinará o impacto do acesso pago (Kim et al., 2020).

Tendo em conta todas as problemáticas possíveis aqui abordadas, as organizações noticiosas devem configurar as suas soluções de *paywall* com cuidado para melhorar a monetização do seu conteúdo. Assim, poderão entender as possibilidades de implementação e configuração para estabelecer um modelo de receita viável na economia digital (Rußell et al., 2020).

3.4. Estratégias Para Melhorar a Performance Das *Paywalls*

A queda de visualizações que anteriormente foi descrita pode ser atenuada. Esta afirmação é concluída no mesmo estudo de Kim et al. (2020), “*Newspapers' Content Policy and the Effect of Paywalls on Pageviews*”. É fundamental entender como as introduções do acesso pago afetam o tráfego da *web*, no entanto, as características do editor, como política de conteúdo e reputação, moderam o impacto do acesso pago na visualização das páginas (Kim et al., 2020).

Aliás, para termos uma ideia há autores que se apresentam a favor das *paywalls*, mesmo tendo alguns impactos negativos, como a questão quebra das visualizações das páginas, o que supostamente diminui a receita de publicidade digital. No entanto esta presumível diminuição da receita de publicidade não acontece sempre, porque as *paywalls* permitem cobrar mais pelos anúncios, visto que ajudam o jornal a fornecer “uma audiência qualificada” para os seus anunciantes (Myllylahti, 2016, p. 462).

Outra autora a favor do mecanismo de cobrança de notícias online é Hantula (2015), que afirma “as notícias digitais são uma mercadoria, vemos o conteúdo do nosso *site* como uma loja *online*. Todos os produtos devem ser tais que, em termos figurados, os visitantes do *site* queiram adicioná-los ao carrinho de compras. Cada artigo deve ter um valor que faça as pessoas quererem comprá-lo repetidamente, notícia após notícia” (Hantula, 2015 citado por Myllylahti, 2016, p.461).

Apesar de haver conhecimento de alguns jornais que implementaram *paywalls* e posteriormente desistiram deste mecanismo *online* para cobrança de notícias devido ao insucesso, existem estratégias para moderar o impacto e transformar este mecanismo num modelo de sucesso económico.

Dentro desses casos de insucesso, o estudo de Ananny e Bighash (2016), intitulado “*Why Drop a Paywall? Mapping Industry Accounts of Online News*

Decommodification”, dá a conhecer onze casos, em que as organizações de notícias abandonaram as *paywalls*. Um exemplo desses casos, *The Dallas Morning News*, em 2011, instituiu um acesso pago rígido sem amostras grátis, em 2013, tornou-se um site gratuito com uma versão *premium* com melhor navegação, personalização, menos publicidade e descontos para assinantes e, em 2014 encerrou a versão *premium* como uma “experiência de nove meses que não funcionou” e manteve o seu site principal totalmente gratuito (Ellis, outubro 2, 2013).

No entanto, no mesmo estudo, os autores evidenciam também exemplos de sucesso. A partir daqui irei demonstrar, segundo afirmações e estudos realizados por autores especializados as estratégias que moderam os impactos negativos. Dentro desses casos de sucesso, o mesmo estudo anteriormente mencionado mostra dezassete casos de sucesso com o mecanismo de *paywalls*. Por exemplo, *Financial Times* introduziu um “teste pago” temporário que fornecia acesso ilimitado por um mês ao utilizador na esperança de fomentar e “construir um hábito (...) e tornar-se um assinante”. Outro exemplo é o jornal *New York Times* que, em 2015, seguiu uma estratégia semelhante ao tornar a sua aplicação “*NYT Now*” gratuita na esperança de atrair “um público mais jovem, que prioriza os dispositivos móveis”, que mais tarde se inscreveria na versão completa. (Jackson & Plunkett, fevereiro 27, 2015).

De modo geral o sucesso de certas empresas é atribuído à qualidade e exclusividade do conteúdo, tal como no *Wall Street Journal* e *Financial Times*. (Mensing, 2007). Esse sucesso depende também da “atenção (a) três vetores, uma boa *user experience*, bem pensada e estruturada com *insights* baseados na data dos leitores; orientação para o valor, isto é, o utilizador terá de reconhecer valor suficiente na proposta, que pode ser segmentada, para pagar; processo de compra/registo sem quaisquer fricções, muito *seamless*, transparente e com poucos passos.” (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022).

Nesse sentido, Nagle e Müller (2017) dão força à estratégia de exclusividade no seu estudo, onde mostram que os consumidores são menos sensíveis ao preço quando uma marca tem um posicionamento único. Esta descoberta sugere que jornais com conteúdo exclusivo podem ter melhor desempenho com acesso pago do que jornais com conteúdo menos exclusivo.

Para além do anteriormente mencionado as *paywalls* digitais podem funcionar para conteúdo original e hiperlocal que é o menos provável de estar presente na maioria dos meios de comunicação social (Graybeal & Hayes, 2011). Aliás, a *Pew Research Center* (2015) relata que quase 90% dos leitores acompanham as notícias locais muito de perto (Kim et al., 2020). Além do mais, Pauwels e Weiss (2008) apontam que planos de *marketing* cuidadosos, incluindo promoções de preços, comunicações de *marketing* e vários modelos de assinatura, podem estimular o crescimento do utilizador pago.

Sintetizando, as notícias locais colocadas atrás da *paywall*, produzidas internamente, com alto tratamento jornalístico e que tenham uma longa vida útil – intemporais, ou seja, baseadas na proximidade, exclusividade e identificação criam um nicho comercializável (Kvalheim, 2013).

Todas estas estratégias são concluídas com base em experiências feitas por várias organizações de notícias. O modelo de receita que parece emergir das estratégias de acesso pago é baseado nas métricas do utilizador obtidas com o *big data* deixado pelos *users* à medida que se movem no cenário de notícias. Esses dados recolhidos, ajudam nas experiências para a personalização de notícias (Sjøvaag, 2015).

Descobrimos aqui que é um erro considerar um acesso pago como sistemas maduros que estão presentes ou ausentes e generalizar o insucesso económico das *paywalls*. Na verdade, a maioria das *paywalls* são sistemas sociotécnicos dinâmicos que revelam padrões institucionais, rituais jornalísticos e valores de notícias (Ananny & Bighash, 2016). No entanto, devido à ampla variedade e novos desenvolvimentos nas opções de configuração, à experiência limitada com *paywalls* digitais na prática e à falta de pesquisas sobre esse tópico, ainda não está claro quais os fatores que determinam o melhor *design*, ideal para uma *paywall* digital (Rußell et al., 2020).

3.5. *Paywalls*: O Futuro

Através do desenvolvimento das tecnologias, principalmente a alta tecnologia foi possível o surgimento de ferramentas de personalização muito importantes para o negócio das assinaturas digitais e para o mecanismo de *paywall*. O jornalismo de alta tecnologia, refere-se ao uso e aplicação de tecnologias sofisticadas e emergentes em diferentes áreas do jornalismo com o objetivo de melhorar, até certo ponto – forma, custo, tempo,

compreensão, perspectiva -, um processo, um modelo ou mesmo uma experiência do utilizador. Desde 2014, esse jornalismo de alta tecnologia ganhou cada vez mais força, levando a uma mudança de paradigma ubíquo em que o jornalismo se torna automatizado, inteligente e mais imersivos além de personalizado (Pérez-Seijo & Vicente, 2022). Por exemplo, a probabilidade de conversão dos *users* com base em dados comportamentais, dados de consumo de conteúdo individual adapta/personaliza dinamicamente a configuração da solução de *paywall*, tal como quantidade de unidades de conteúdo gratuito disponibilizado antes de ser barrado, no sistema das *soft paywalls* (Rußell et al., 2020).

Referido nos capítulos anteriores, Pickard e Williams (2014) descrevem *paywalls* ou acessos pagos como uma “barreira virtual entre um usuário da *Internet* e o conteúdo *online* de uma organização de notícias”, dando apenas acesso aqueles que pagam uma taxa única ou contínua (p. 195). Em 2014, mais de 500 dos 1400 jornais diários analisados pela *Newspaper Association of America* tinham *hard paywall* – os artigos são todos *premium* e só os assinantes têm acesso -, ou *soft paywall* – que oferecem alguns artigos antes de começar a cobrar. Já em 2016, uma pesquisa feita pelo *American Press Institute*, concluiu que 77 dos 98 jornais americanos com uma tiragem de mais de 50 mil tinham algum tipo de modelo de assinatura digital (Ananny & Bighash, 2016).

Os dados anteriormente citados permitem concluir que este modelo de acesso pago continua e continuará a ser aposta por parte dos meios de comunicação informativos como forma de obter mais um lucro para esta atividade de negócio tão exigente. No entanto, apesar de ainda existir pouco consenso de como implementar e quais as estratégias a adotar nas *paywalls*, o que é certo é que com o desenvolvimento da tecnologia muitas fórmulas de implementação, com mais ou menos sucesso irão surgir no futuro. Esta questão do desenvolvimento da tecnologia é também de cariz importante para o Diretor de *Marketing* e Inovação Digital do *GMG* ao afirmar que, “com a evolução da *blockchain*, com a aproximação de um mundo *cookieless*, em que a privacidade e a segurança dos dados pessoais são cada vez mais relevantes, e que irão condicionar a publicidade ainda mais, os *browsers* serão cada vez mais privados assim como a atividade dos internautas, o que vai permitir modelos muito interessantes e justos, como, por exemplo, uma pessoa poder aceder a notícias *premium* em troca de um valor obtido em publicidade que consumiu voluntariamente, e pela qual também recebeu uma parte da

receita que pode aplicar para desbloquear conteúdos. Será a economia da atenção no seu grande esplendor” (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022).

Atualmente, para além de aumentar o tráfego do *site* outro dos objetivos dos *media* informativos relaciona-se com a atração por parte dos leitores. A nova palavra de ordem na indústria parece ser “*churn*” – taxa calculada através dos novos leitores que assinaram um determinado jornal e aqueles que anularam a subscrição no mesmo período – ou seja, uma baixa evasão de assinantes, tornou-se o mais essencial. Todas as ações que possam ser desenvolvidas para transformar um novo assinante, num assinante mais fiel é importante para análise de dados, e deste modo reduzir a rotatividade (Powell et al., 2019).

Percebe-se que a receita do leitor e conhecer quem está do outro lado a ler é extremamente importante para atrair novos leitores e assinantes fiéis, de forma a reduzir o “*churn*”, até porque o número de visualizações de página, o número de dias ativos durante o período medido e o tempo gasto *online* parecem ter um efeito significativo na taxa de desligamento (Wadbring & Bergström, 2021). Neste tópico da receita do leitor “as assinaturas digitais podem ter um peso muito relevante neste eixo, pois representam uma receita recorrente, garantida, numa relação direta com o consumidor, com princípios de fidelização e retenção, garantindo um *life time value* que a publicidade não consegue garantir. E vimos, com a pandemia, e vamos ver agora com a guerra (Ucrânia), que a publicidade é muito volátil enquanto fonte de receita e que temos de depender o mínimo dela” (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022).

Apesar de grande parte dos meios de comunicação ter percecionado as anteriores conclusões da extrema importância da receita do leitor numa altura de constantes quebras publicitárias, a verdade é que conseguir assinantes digitais continua difícil para a maior parte das empresas, exceto os grandes jornais como *New York Times* ou *Wall Street Journal*, mencionados já neste trabalho. Compreende-se as lacunas existentes nas estratégias de *engagement* e retenção (Barthel, 2017).

Subjacente a essas lacunas está o fracasso em chamar a atenção do público, pois conforme comentado por Mutter (2009), as *paywalls* ainda são “assustadoras” (citado por Arrese, 2016, p. 1063). A solução no futuro próximo passa por conhecer como o público se comporta por trás do acesso pago, visto que vários estudos, como por exemplo “*Still Unwilling to Pay: An Empirical Analysis of 50 U.S.*” levado a cabo Chyi e Ng (2020),

apontam que o comportamento do público se tornou cada vez mais importante para a gestão dos *media*.

Para resolver todas essas dificuldades o que deve ser adotado num futuro próximo e que já está a ser feito em alguns meios, com sucesso – como por exemplo, o *Schibsted Media Group* - é a estratégia de dados para impulsionar este negócio. Ou seja, se os dados forem recolhidos e combinados com o comportamento dos leitores, levar o conteúdo e apresentar a *paywall* no momento certo é mais provável transformá-los em assinantes. Aliás, ao conhecer os seus públicos, tornam-se mais valiosos para os anunciantes, porque são vistos como mais comprometidos com a marca, permitindo lucrar com valores superiores ao normal (Sjøvaag, 2015).

A questão de utilização dos *big data* e o estudo do público para inverter a tendência do fracasso no método de negócio das *paywall* surge reforçada na afirmação de Chyi e Ng (2020), ao reconhecerem que “a transformação digital deve enfrentar a sua crise por meio de pesquisas de público.” (p.543). Aliás a ciência dos dados - inteligência artificial dedicada à capacidade computacional de automatizar a análise de dados e a construção de modelos - possibilita a personalização e a existência da *paywall* adaptativa que irei mencionar adiante neste capítulo. Em termos simples, os cientistas de dados desenvolvem metodologias e técnicas que permitem que os programas de computador apreendam os dados com potencial de serem aplicados a tarefas altamente demoradas e trabalhosas para humanos (Pérez-Seijo & Vicente, 2022).

Para além da intervenção dos *big data* no aumento do sucesso das *paywalls*, surgiu nos últimos tempos, após alguns anos de estudos o método de *paywall* adaptativa – que surge relacionado aos *big data* e análise dos comportamentos do leitor -, acrescentando aos tipos de *paywall* já existente. Os modelos já existentes *freemium*, *soft paywall* e *hard paywall* não levam em consideração o histórico de leitura do *user* nem os artigos que o mesmo poderá ler no futuro e, conseqüentemente, pode afastar muitos assinantes em potencial. Dessa forma o novo método adaptável ao comportamento do leitor, que tem vindo a ser desenvolvido irá impactá-lo no momento certo, o que o torna mais propenso a assinar o jornal. Este modelo adapta-se a cada leitor pois cada um tem os seus próprios hábitos (Davoudi et al., 2021).

No estudo “*Paywall Policy Learning in Digital News Media*”, de Davoudi et al. (2021) após análise dos dados descobriu-se que nos três modelos atuais (*freemium*, *soft*

paywall e *hard paywall*) o aumento no número de vezes que o acesso pago é apresentado aos leitores pode não resultar necessariamente no aumento do número de assinaturas, pode afastar muitos assinantes em potencial.

No futuro o importante no negócio das *paywalls* relaciona-se certamente com este modelo de *paywall* adaptativo, porque cada leitor é diferente entre si. Para além de Davoudi et al. (2021), também Russell et al. (2020), mencionam este mecanismo como possível fórmula de sucesso das *paywalls* ao afirmarem que as organizações noticiosas podem alimentar algoritmos com dados contextuais, como a hora do dia ou eventos externos e construir uma solução de *paywall* digital de ajuste dinâmico, que apresenta conteúdo diferente (gratuito e pago) para utilizadores ou segmentos individuais.

O comportamento dos utilizadores no passado é também um fator importante no processo de tomada de decisão, por isso não deve ser usado um acesso fixo, como os três já existentes, mas sim considerar o que os leitores gostariam de ler a seguir para posteriormente impactá-los com a *paywall* no momento certo, quando já estiverem mais envolvidos com o jornal, devido à previsão dos seus gostos noticiosos, através de um algoritmo. Ou seja, saber onde colocar a *paywall* está inteiramente ligado à política de antecipação eficaz, considerando as decisões futuras em potencial com base num gráfico de navegação de artigo histórico (Davoudi et al., 2021).

Em suma, Davoudi et al. (2021), propuseram no seu estudo um mecanismo de acesso pago adaptável para *media* digital de notícias, visto que, o modelo tradicional de acesso pago permite que um *user* veja um número fixo de artigos e os direcione para a página de assinatura. Os autores acima citados argumentam que essa abordagem não leva a mais assinaturas e sacrifica outros objetivos de negócios (por exemplo, aumentar o tempo de permanência do leitor no *site* e o número de visitas). Propuseram uma solução formulando o problema da *paywall* como um problema de decisão sequencial que otimiza a razão entre a utilidade agregada dos artigos apresentados ao utilizador e o seu custo agregado (Davoudi et al., 2021). Essa solução apresentada é possível através do uso algorítmico necessário para o gráfico de histórico de leitura. Esse algoritmo é um conjunto de instruções específicas programadas para realizar uma determinada tarefa e resolver um problema preciso e tem como objetivo organizar, interpretar e apresentar o histórico de forma estruturada (Pérez-Seijo & Vicente, 2022).

Capítulo 4 – Análise de Dados: A Realidade das *Paywalls* do *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias*

No âmbito do estágio curricular desenvolvido no GMG, e tendo em conta a relevância da questão das assinaturas digitais para o grupo, considerei importante um foco na perceção do sucesso da taxa de conversão de leitores em assinantes nas marcas *Jornal de Notícias* (JN) e *Diário de Notícias* (DN). Com a análise dessa taxa é possível extrair uma série de pistas de investigação futura, como por exemplo, qualidade de implementação da *paywall* numa vertente tecnológica do sistema, a experiência do utilizador em contacto com esse mecanismo, e até mesmo correlacionar a mesma taxa com a quantidade de artigos *premium* em vigor a cada dia.

4.1. Metodologia

Este relatório de estágio apresenta uma análise de conteúdo quantitativa comparativa no estudo de caso entre o *Diário de Notícias* e o *Jornal de Notícias*. Como forma de contextualizar os resultados obtidos num quadro nacional, foram ainda recolhidos dados do relatório da *Entidade Reguladora para a Comunicação* (ERC), sendo que esses números permitem, superficialmente, comparar o sucesso das diferentes marcas nacionais e dos mecanismos de *paywall* em vigor. No entanto, a nível mais detalhado e tendo apenas acesso aos dados pormenorizados das marcas GMG, a nossa análise concentrou-se na recolha de dados acerca do número de utilizadores em contacto com a *paywall*, e as assinaturas efetivas durante o mesmo período, que possibilita a análise da taxa de conversão nos dois jornais mencionados anteriormente.

Como a maioria dos jornais, o JN e o DN estão disponíveis tanto numa versão impressa quanto *online*; este estudo abrange apenas assinantes digitais que usem o *site* ou a aplicação para dispositivos móveis. Os dados abrangem dois anos, recolhidos entre janeiro de 2019 e dezembro de 2020, com a *paywall Piano*, em vigor. Embora este período de 24 meses seja curto para uma análise comparativa, estes sistemas de cobrança de notícias apenas estão em vigor desde 2018¹² nos *sites* do grupo. Já em relação ao ano

¹² Informação retirada do *site* oficial do Diário de Notícias. Disponível em <https://www.dn.pt/media/fundo-de-inovacao-da-google-atribuiu-106-milhoes-de-euros-a-quatro-projetos-de-media-portugueses-8981888.html> (Consulta, fevereiro 2022)

de 2021, foi implementado um novo sistema de *paywall*, criado internamente a *Clavi*, cujos dados disponibilizados são mais precários impossibilitando a continuação da comparação com os dados dos anos de 2019 e 2020.

Com este novo mecanismo adotado no ano transato o grupo deixou de medir a taxa de conversão devido à insuficiência de dados e correlação entre si. Aliás, nas palavras do diretor de *Marketing* e Inovação Digital, “a saída abrupta do *Piano* em finais de 2020, sem reposição com tecnologia semelhante, acabou por prejudicar a performance da *paywall* enquanto negócio” (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022).

Com a análise dos dados desse par de anos, neste breve estudo assumo dois grandes objetivos, em primeiro lugar perceber qual o sucesso das *paywalls* atualmente implementadas no *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias*; em segundo lugar, entender as perspetivas futuras na adaptação da *paywall* de ambos os jornais, para melhorar o negócio das assinaturas digitais, isto é, entender a melhor forma de implementação da *paywall*. Tenciono responder no final desta análise às seguintes questões de pesquisa:

- P1. Qual o sucesso da atual *paywall* do *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias* no negócio das assinaturas digitais em Portugal?
- P2. Qual o próximo passo na adaptação da *paywall* do *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias*, para melhorar o negócio das assinaturas digitais?

A um nível macro, a primeira questão e objetivo serão atingidos tendo acesso aos dados analíticos e quantitativos da taxa de conversão das *paywalls*. Para além disso, creio que a inclusão dos dados (em percentagem) de utilizadores anónimos *versus* registados a navegar nessas duas marcas a investigar, permitirá concluir o sucesso da *datawall Nonio*, em vigor neste momento – este mecanismo está em vigor na grande maioria dos sites com o intuito dos utilizadores se registarem, para que a organização consiga recolher e analisar os dados necessários para posteriores estratégias. No caso da *datawall* do *JN* e *DN*, é pouco porosa, visto que após a leitura da primeira notícia ao passar para uma segunda o leitor é barrado. A segunda questão e objetivo será atingido com as respostas qualitativas à entrevista feita ao Diretor de *Marketing* e Inovação Digital do *Global Media Group*.

Nesta análise de forma direta e indireta recorri a outra técnica para além da quantitativa comparativa e qualitativa da entrevista realizada. Esta técnica comum ao ser humano é a observação direta participante, que foi possível uma vez que, este é um relatório de estágio curricular. Esta metodologia, também denominada “participação-

observação (...) baseia-se no papel que o próprio investigador constrói e desempenha no curso de uma interação social prolongada no tempo, por ser posto à prova como modo de construir conhecimento sobre uma realidade social já socialmente construída e historicamente mais ou menos determinada.” (Esteves e Azevedo, 1998, pp. 41-44 citado por Costa, 2015, p. 3).

Ao nível da recolha dos dados analíticos e quantitativo, os números foram retirados da plataforma de relatórios e dados do grupo, *Xartbit*. Este estudo e a recolha desses dados é resultado da minha cooperação com uma analista do *GMG*, que recolhe, agrupa, cruza e analisa os dados no grupo. Sem esta cooperação teria sido bastante mais difícil, pois como já referi anteriormente, os dados que recolhi dizem respeito ao número de leitores em contacto com a *paywall* e o número de assinantes adquiridos nesse mesmo período através da plataforma de agrupamento de dados, atualmente em vigor, que é muito limitada, no sentido que para concluir o número de leitores em contacto com a *paywall*, apenas conseguimos utilizar os dados de *users* registados e que tenham nesse preciso momento a conta com *login* efetuado. Após conversa com a analista, percebi que apenas existia uma única opção para recolha deste primeiro dado, sendo uma das que utilizavam nos tempos da plataforma *Piano*. A opção é a recolha do número de sessões com registo e com *login* efetuado, em contacto com o segundo artigo fechado, visto que o *user* registado e que acede ao segundo conteúdo fechado é barrado pela *paywall*. Isto acontece, porque no sistema em vigor apenas existe a oferta de um artigo fechado, feita logo após o registo.

Mesmo com a ajuda na resolução dos problemas e condução para um possível cálculo da taxa de conversão, é importante mencionar as seguintes margens de erro, devido às limitações dos dados. É importante enfatizar que a análise é baseada em contas de assinaturas e não em indivíduos e é razoável acreditar, que devido à pouca porosidade da *paywall* é mais comum a mesma pessoa ter ou criar várias contas para poder aceder a mais conteúdos fechados.

Para calcular a taxa de conversão usei a seguinte fórmula:

$$x = \frac{\text{Nº de sessões com registo efetuado em contacto com 2º artigo fechado}}{\text{Nº de assinantes obtidos}} \times 100$$

A taxa de conversão foi calculada mensalmente e para os dois jornais durante o período de 2019 e 2020.

4.2. Apresentação dos Dados e Análise

Enquanto estagiário do GMG foi-me possível ter uma posição de observador privilegiado, com contacto direto com materiais, fontes e dados indispensáveis ao meu objeto de estudo. Desta forma após a recolha desses materiais os dados posteriormente apresentados serão analisados através da técnica de proporção, que permitirá comparar a dimensão das taxas de conversão entre os vários meses de 2019-2020 e dos dois jornais em estudo. Mais além disso, e tendo em conta que tive acesso a materiais, fontes, estratégias e obstáculos do grupo, através de análise descritiva conseguirei explicar e concluir ideias a partir dos dados numéricos mais à frente apresentados.

Todos os dados apresentados serão em formato de percentagem devido à política de privacidade do grupo, que não permite a disponibilização do número exato de assinantes. Sendo assim, dos dois dados necessários para calcular a taxa de conversão apenas poderei disponibilizar o número exato dos segundos artigos fechados acedidos pelos utilizadores registados nas plataformas do grupo. Todos os dados apresentados neste capítulo dizem respeito à taxa de conversão final, sendo que os números discriminados constam na secção “Apêndice A”, em formato tabela.

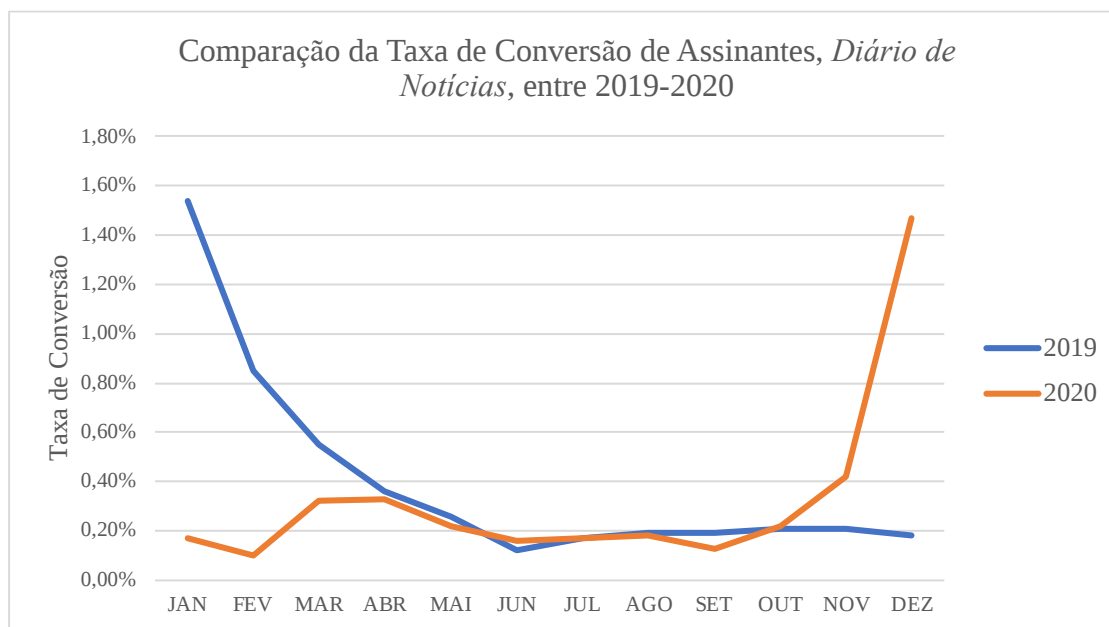
Para iniciar esta análise declaro que primeiramente começo pela apresentação dos dados referentes ao *Diário de Notícias*, mais concretamente pela comparação da taxa de conversão dos anos de 2019 e 2020. De seguida farei o mesmo processo para o *Jornal de Notícias*, e por último creio que será importante constar neste relatório uma análise comparativa entre as duas marcas, também realizada por ano.

A primeira grande conclusão que conseguimos retirar dos dados da comparação da taxa de conversão de assinantes do *Diário de Notícias* em relação aos anos de 2019 e 2020 presentes no gráfico da figura 2 é que em nenhum mês dos dois anos analisados a taxa de conversão foi além dos 1,60%. É uma taxa bastante reduzida para um grupo tão grande de *media* em Portugal. Desse período de 24 meses, o mês com maior taxa de conversão é logo o primeiro analisado, referente a janeiro de 2019, com uma percentagem exata de 1,54%. Nesse momento, a *paywall* apenas estava em vigor há pouco menos de

um ano, e isto, tendo em conta os restantes meses de 2019, parece que virá de um fenómeno decrescente.

Figura 2

Comparação da Taxa de Conversão de Assinantes, Diário de Notícias, entre 2019-2020.



Nota. Dados recolhidos da plataforma interna do GMG, Xartbit (2021).

Em relação ao valor mínimo faz-se encontrar também no ano de 2019, mais concretamente no mês de junho, com uma percentagem de 0,12%. Estes valores mínimos da taxa de conversão, tanto em 2019 como em 2020 localizam-se no tempo de Verão, entre os meses de junho e setembro, precisamente no tempo de férias que a população tende a desconectar.

Há um facto curioso que tem de ser mencionado, o ano de 2020 tem dois períodos em que surgem aumentos na taxa de conversão. Um primeiro momento mais contido, que diz respeito aos meses de março e abril e um segundo momento com um crescimento a partir do mês de outubro, culminando no mês de dezembro com uma taxa que se aproxima dos números do início de 2019. Estes dois factos são justificados pela primeira e segunda vaga da pandemia *Covid-19*, em Portugal, num período em que a população consumiu mais informação, até porque no primeiro momento, a partir de março de 2020, quando são confirmados os primeiros casos, a maioria da população manteve-se em quarentena nas suas casas. Segundo o *Anuário de Media & Publicidade* (2020) ocorreu um aumento genérico das audiências da *Internet* no conjunto das empresas de

comunicação social auditadas pela *Marktest*.¹³ Essa leitura é facilmente comprovada numa análise comparada do *reach* entre 2019 e 2020, como se pode ver detalhadamente na tabela 1. Acompanhado desse aumento na audiência no digital, como nos comunicam os autores do capítulo sobre o mercado português do *Digital News Report* (2021), do *Reuters Institute for the Study of Journalism*, um dos aspetos positivos do ano de 2020 consiste no facto de os números mostrarem um aumento de subscritores de notícias *online*. Em Portugal, este indicador evoluiu 7 pontos percentuais, de 10% para 17%. Dado corroborado pelos dados de circulação paga para 2020 da *Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação* (APCT) que revelam de um modo geral uma subida significativa na circulação paga no digital visível mais detalhadamente na tabela 3, que justifica o aumento da taxa de conversão no *Diário de Notícias*.

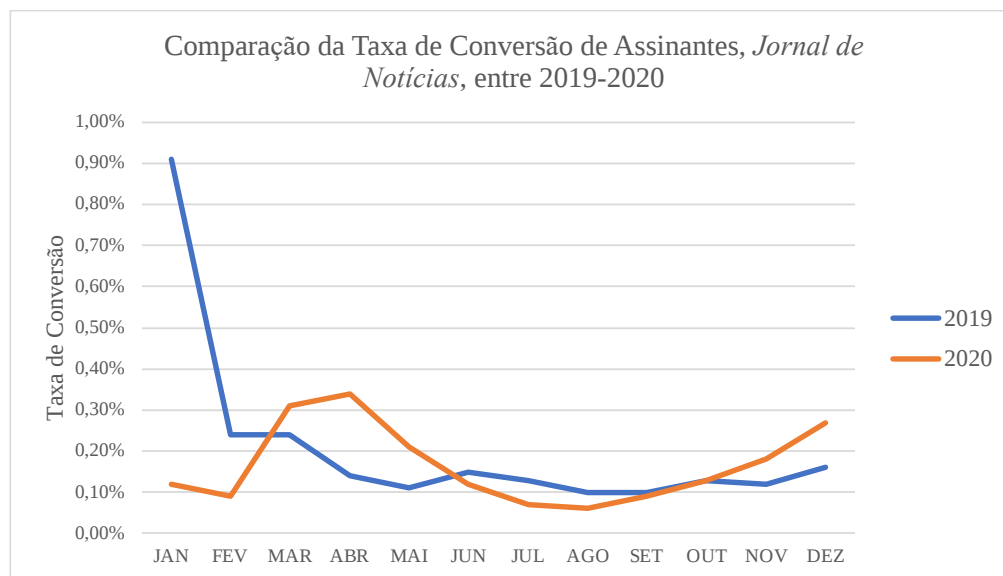
Fora estes dois períodos isolados no ano de 2020 e o início de 2019 quando a *paywall* ainda estava a estabilizar devido à sua recente implementação conseguimos perceber que a estabilidade da sua taxa de conversão se concentra entre os 0,15% e 0,25%.

Passemos agora à análise de dados referentes ao *Jornal de Notícias*. Nesta organização noticiosa, a taxa de conversão no período dos dois anos analisados não vai além de 1%, aliás o seu valor mais elevado diz respeito a janeiro de 2019 quando atingiu o valor de 0,91%, tal como se pode comprovar no gráfico presente na figura 3. Após esse pico, que tal como no *Diário de Notícias* parece-me que virá de um fenómeno decrescente desde a implementação das assinaturas digitais, em 2018, a *paywall* estabiliza em torno dos 0,15% e 0,20%. No entanto, como ocorre no jornal supra analisado, no período correspondente às duas vagas pandémicas a taxa de conversão de leitores em assinantes teve um aumento, sendo que no caso do *Jornal de Notícias* o período entre março e abril de 2020, correspondente à primeira vaga é o que tem a taxa mais elevada, ao contrário do que ocorria no *Diário de Notícias*, em que esse maior aumento se verificou durante os meses da segunda vaga.

¹³ Informação retirada do relatório da ERC, “Implicações da crise de covid-19 nas condições económicas do setor de media em Portugal - 2020/ 1º Trimestre 2021”. Disponível em <https://www.erc.pt/pt/estudos-e-publicacoes/media-imprensa-radio-tv/implicacoes-da-crise-de-covid-19-nas-condicoes-economicas-do-setor-de-media-em-portugal-20201-trimestre-de-2021> (Consulta, fevereiro 2022)

Figura 3

Comparação da Taxa de Conversão de Assinantes, *Jornal de Notícias*, entre 2019-2020.

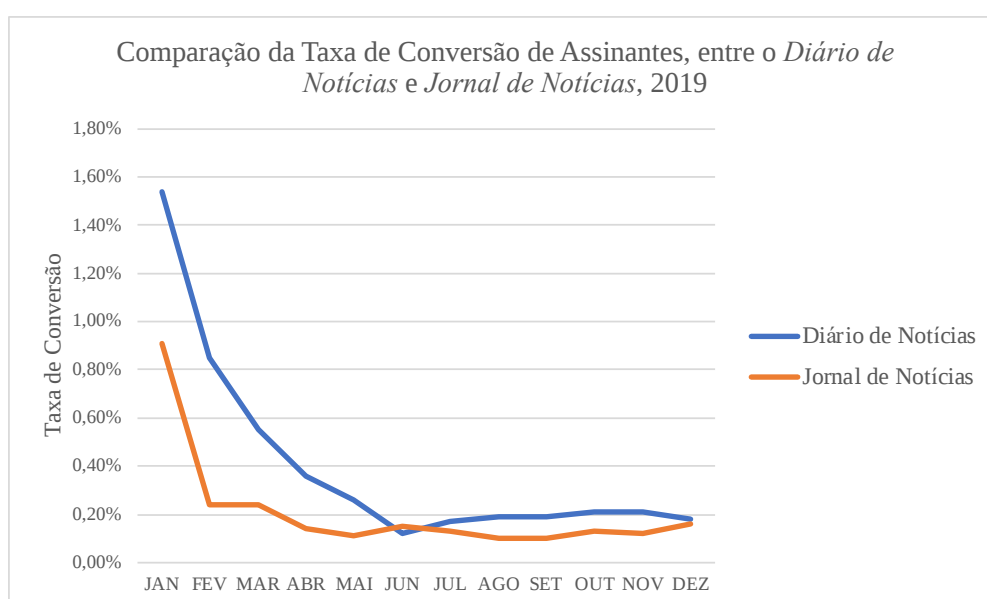


Nota. Dados recolhidos da plataforma interna do GMG, Xartbit (2021).

Após todas estas apresentações de dados e análise detalhada mês a mês, por ambos os jornais, sendo a análise comparativa feita entre os dois anos, creio que também é importante colocar em análise uma comparação entre a taxa das duas marcas do GMG. Essa análise será também feita por ano, estando a que corresponde a 2019 visível no gráfico da figura 4 e 2020 no gráfico da figura 5.

Figura 4

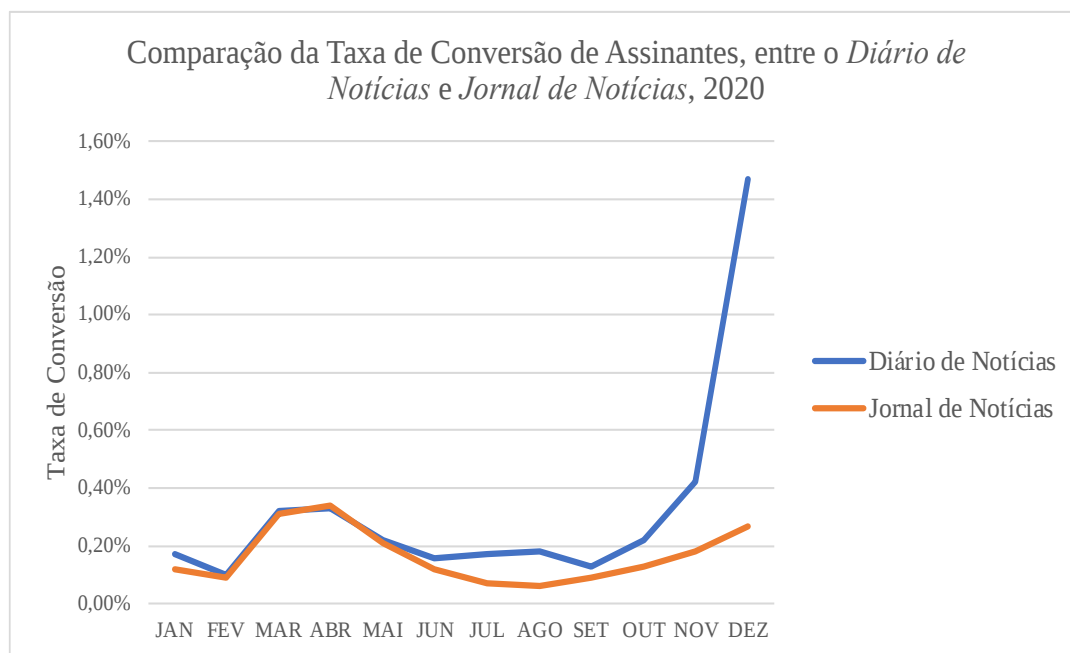
Comparação da Taxa de Conversão de Assinantes, entre o *Diário de Notícias* e *Jornal de Notícias*, 2019.



Nota. Dados recolhidos da plataforma interna do GMG, Xartbit (2021).

Figura 5

Comparação da Taxa de Conversão de Assinantes, entre o *Diário de Notícias* e *Jornal de Notícias*, 2020.



Nota. Dados recolhidos da plataforma interna do GMG, Xartbit (2021).

Tanto no ano de 2019 como no de 2020 é perceptível que num todo a taxa de conversão do *Diário de Notícias* é mais elevada que a do *Jornal de Notícias*. No entanto, isto não significa que a do primeiro seja um número bom, aliás ambas as taxas são bastante reduzidas o que faz deste negócio um dos pontos pouco sustentáveis no grupo. Apenas em junho de 2019 e abril de 2020 a taxa de conversão do *Jornal de Notícias* é mais elevada, sendo que na segunda data a diferença é de apenas 0,01%. Estas diferenças nos números estão muito ligadas ao perfil dos leitores de ambos os jornais, sendo que o público do *DN* é mais elitista em comparação com o do *JN* que é mais “população comum”. Desta forma este último acaba por ter mais segundos artigos fechados impactados pelos registados, por ter uma maior audiência, tal como se pode comprovar na tabela 2.

Através destes dados supracitados é claro que o mecanismo de *paywall*, bem como as suas estratégias internas são um fracasso. De seguida e com base em referências bibliográficas irei justificar, interpretar e concluir possíveis razões para tamanho insucesso deste mecanismo nestas marcas históricas com tanto renome, em Portugal.

Ao implementar este sistema de *paywall* surgem novas oportunidades para promover a recolha de dados, por exemplo, dados personalizados dos *users* registados.

Esta recolha pode ser feita através do acompanhar da jornada do cliente no *site*, desde o momento do registo até à seleção do termo de assinatura ou então poderá ocorrer através de um processo de *gamification*, que é uma estratégia que consiste no uso de técnicas e *design* de jogos, permitindo melhorar a qualidade e a interação de um certo serviço através da invocação de experiências lúdicas que normalmente não estariam associadas a esse mesmo serviço. Ora, um serviço diz-se ludificado quando é desenhado nos moldes de um jogo, invocando certas motivações com vista a obter respostas comportamentais ou psicológicas, simulando os mesmos efeitos que um jogo provoca (Hamari et al., 2014). Neste caso concreto, o método de “jogo” é realizado através do pedido direto de dados ao *user* em troca de oferta de artigos *premium*, surgindo uma interação humano-máquina.

Após essa recolha, apesar de surgir uma oportunidade geram-se novos desafios, pois para usar os dados de forma inteligente há que armazenar, vincular e integrar os fluxos de dados num banco central e posteriormente cruzá-los e analisá-los adequadamente, para poder configurar soluções nas estratégias de *paywall* a adotar para ter o maior sucesso possível (Russell et al., 2020). Todos estes processos acima descritos, após análise de observação no momento do estágio, não ocorrem no grupo. Existe a recolha de dados normal, aliás dados muito superficiais que não ajudam a personalizar os mecanismos, no entanto, toda a análise necessária para adaptar a *paywall* e as suas campanhas ao leitor das marcas não ocorre, sendo isto uma das justificações para tamanho insucesso aos dias de hoje.

Outra das justificações para o insucesso das *paywall* de ambos os jornais analisados, prende-se ainda com a questão do uso dos dados recolhidos através dos leitores dos *sites*. Um uso que pode ser feito a favor deste sistema é a otimização das regras de restrição de acesso com base em decisões orientadas pelos padrões de uso dos consumidores. Por outras palavras, ao rastrear os passos dos utilizadores e os conteúdos que preferem ler, uma das estratégias para conseguir angariar mais subscritores é precisamente o fecho dos conteúdos mais procurados pelos *users*, preferencialmente de forma personalizada (Russell et al., 2020).

O GMG tem tudo para ter sucesso nos vários modelos de negócio, atualmente em vigor nos meios de comunicação social, desde o modelo de publicidade ao modelo de assinaturas digitais, pois tal como se pode comprovar com os dados recolhidos do relatório da ERC intitulado “Implicações da crise de covid-19 nas condições económicas do setor de media em Portugal - 2020/1º Trimestre 2021”, presente numericamente na

tabela 1 é o grupo de comunicação social, em Portugal com maior percentagem de *reach*, ou seja, com a maior percentagem de indivíduos que acederam ao *site* pelo menos uma vez durante o período da medição, no entanto, mesmo que o indivíduo contacte duas ou mais vezes com o mesmo *site*, apenas é considerado um contacto¹⁴ (Hong et al., 1996)

Tabela 1

Audiências comparadas, em reach, dos websites dos grupos de comunicação social em 2019 e 2020.

Grupos de comunicação social	2019 (%)	2020 (%)	Evolução 2020/2019 (p.p.)
Rede Cofina	41,6	49,7	8,1
Rede Media Capital	41,8	49,1	7,3
Rede Global Media Group	42,8	50,0	7,2
Rede Impresa	35,4	41,6	6,2
Rede RTP	14,0	22,3	8,3
Rede Grupo Renascença Multimédia	10,1	20,3	10,2

Nota. Adaptado do relatório da ERC (Fonte: Grupo Marktest, *Anuários de Media & Publicidade* 2019, 2020).

A nível mais detalhado o mesmo relatório dá conta da classificação, por lugares, das marcas com maior *reach* em Portugal, também durante os anos de 2019 e 2020. Como é possível verificar detalhadamente na tabela 2, o *Jornal de Notícias* é o terceiro *site* português mais acedido, em Portugal em ambos os anos aqui em análise. Estes dados vêm corroborar aquilo que referi anteriormente, o *JN* tem uma maior audiência que o *DN*, no entanto, a sua taxa de conversão de subscritores é mais reduzida. Tendo em conta estes dados, o jornal poderia aproveitar muito mais para crescer nesta área de negócio, no entanto, ao adotar a mesma estratégia de *paywall*, em vez de adaptá-la ao seu público, acaba por não acontecer. O *DN* em 2019 não consta nesta tabela, visto que ficou em 10º lugar do *ranking* e em 2020 surge no sétimo posto. Permite concluir que embora seja menos lido que o *JN*, a *paywall*, mesmo não sendo a mais perfeita acaba por estar mais adaptada ao seu público.

¹⁴ Informação retirada do *site* da CAEM. Disponível em <http://caem.pt/glossario> (Consulta, fevereiro 2022)

Tabela 2

Websites portugueses com maior reach em Portugal em 2019 e 2020.

Alinhamento	2019	2020
1	TVI	Correio da Manhã
2	Correio da Manhã	TVI
3	Jornal de Notícias	Jornal de Notícias
4	Público	Expresso
5	Notícias ao Minuto	Flash
6	Portal das Finanças	NIT
7	Expresso	Diário de Notícias

Nota. Adaptado do relatório da ERC (Fonte: Grupo Marktest, Anuários de Media & Publicidade 2019, 2020).

É visível que marcas concorrentes como o jornal *Público* e o *Expresso* são menos lidos, nos dois anos em análise, que o *Jornal de Notícias*, no entanto, tal como se pode ver na tabela 3, não significa que tenham menos subscritores digitais. Aliás, tanto o *Público* como o *Expresso* têm mais assinantes. Referir ainda que no ano de 2020 o jornal *Público* deixou de ser medido pela Marktest.

Tabela 3

Circulação digital paga de informação geral em 2020

Títulos nacionais de informação geral	Circulação digital paga 2020 (unidades)
Correio da Manhã	1.623
Diário de Notícias	3.457
Jornal de Notícias	7.273
Público	31.192
Expresso	42.403
Sábado	1.358

Nota. Adaptado do relatório da ERC (Fonte: Grupo Marktest, Anuários de Media & Publicidade 2019, 2020).

Utilizando o termo de comparação com o *Público*, apesar de no ano de 2019 ficar apenas um lugar atrás, a nível de subscritores tem mais de quatro vezes os assinantes do *Jornal de Notícias*.

Este facto pode ser justificado tendo em conta a interface do *user*, que é bastante importante no negócio das assinaturas digitais. A interface de utilizador facilita a

experiência de utilização sem atritos dos processos internos do sistema da *paywall*. Por exemplo, uma página de *paywall* sem opção de registo e apenas só com a opção de assinar facilita o processo de compra e acaba por convencer mais leitores a subscrever, tal como acontece no *site* do *Público* e se pode verificar na figura 6 (Rußell et al., 2020).

Figura 6

*Página da Paywall ao entrar sem login num artigo premium, no site do Público.*¹⁵

The screenshot displays the paywall interface on the Público website. On the left, there is a promotional graphic for 'QUANDO O MUNDO ESCURECE'. The main section, titled 'Escolha a modalidade', presents three subscription options: BIANUAL (129€), ANUAL (70€), and TRIMESTRAL (20€). Each option includes a list of benefits such as '1 utilizador', '100% do conteúdo, sem limites', and 'Conteúdos exclusivos para assinantes'. Below the modalities, the user is prompted to provide their email address and payment details, including the name on the card, card number, validity date, and security code. A 'Não sou um robô' checkbox and a CAPTCHA logo are also visible.

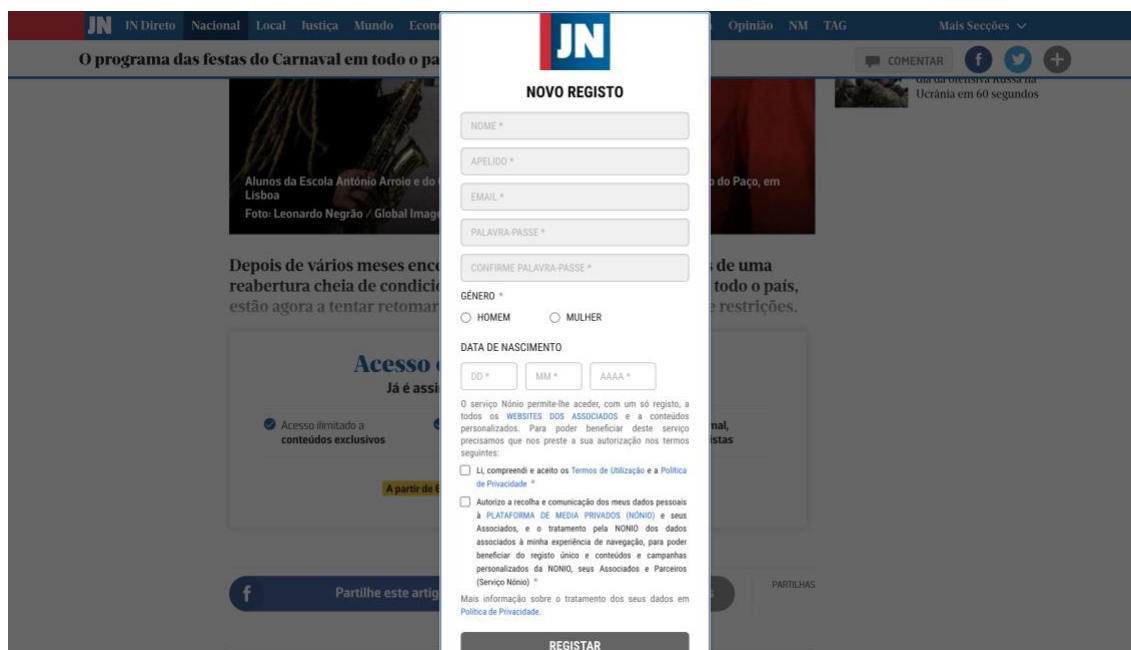
Nota. Printscreen do site do Público (Consulta, fevereiro, 2022).

Em contrapartida, no site do *Jornal de Notícias*, tal como no do *Diário de Notícias* a experiência de utilizador sem registo é dificultada tal como se pode comprovar na figura 7. Neste caso, o utilizador é impactado com excesso de informação para, primeiramente, fazer o registo. Só neste passo muitos dos potenciais assinantes desistem no meio de um processo mais demorado, até porque a grande maioria dos utilizadores de ambos os jornais, navega sem registo e sem *login* efetuado o que demonstra também o insucesso da *datawall* *Nonio*, tal como se pode verificar nos gráficos das figuras 8 e 9. O insucesso é perceptível no *JN* visto que, 93% dos utilizadores navegam sem registo ou login e no *DN* o número aumenta num ponto percentual para 94%.

¹⁵ Informação retirada do site do Público. Disponível em <https://www.publico.pt/assinaturas/eleicoes2022?trackingId=91ac18bdb4618e45dad9a712bcc6b329752971d1f09e72542d> (Consulta, fevereiro 2022)

Figura 7

Página da Paywall ao entrar sem login num artigo premium, no site Jornal de Notícias.¹⁶



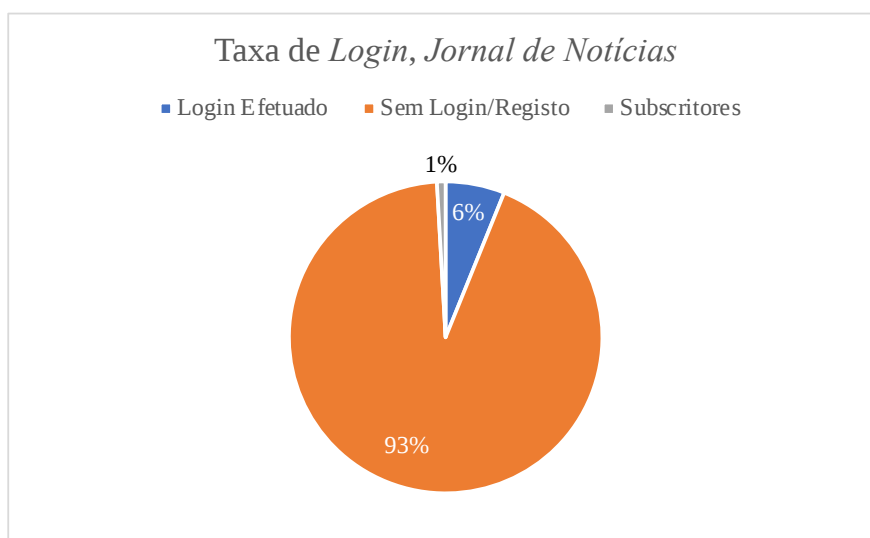
The screenshot shows the 'NOVO REGISTO' (New Registration) form on the Jornal de Notícias website. The form is overlaid on a paywall article. The background article is titled 'O programa das festas do Carnaval em todo o país' and mentions 'Alunos da Escola António Arroio e de Lisboa'. The registration form includes the following fields: NOME *, APELIDO *, EMAIL *, PALAVRA-PASSE *, and CONFIRME PALAVRA-PASSE *. Below these fields are options for GÉNERO * (HOMEM or MULHER) and a section for DATA DE NASCIMENTO * (DD *, MM *, AAAA *). A checkbox indicates that the user has read and accepted the Terms of Use and Privacy Policy. A 'REGISTAR' button is located at the bottom of the form.

Nota. Printscreen do site do Jornal de Notícias (Consulta, fevereiro, 2022).

Só após efetuarem o registo e posteriormente confirmarem a autenticidade da conta via *e-mail* é que os possíveis assinantes são reencaminhados para a página de *paywall* e efetuam a escolha da modalidade.

Figura 8

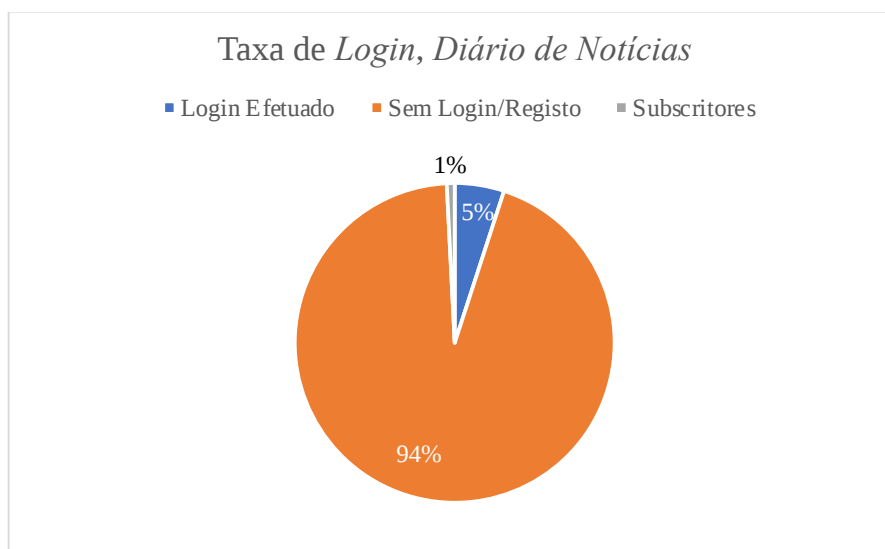
Gráfico da taxa de login do Jornal de Notícias, em 2020.



Nota. Dados recolhidos da plataforma interna do GMG, Xartbit (2021).

¹⁶ Informação retirada do site do Jornal de Notícias. Disponível em < https://www.jn.pt/nacional/o-programa-festas-do-carnaval-em-todo-o-pais-14630734.html?target=conteudo_fechado > [Consulta, fevereiro 2022]

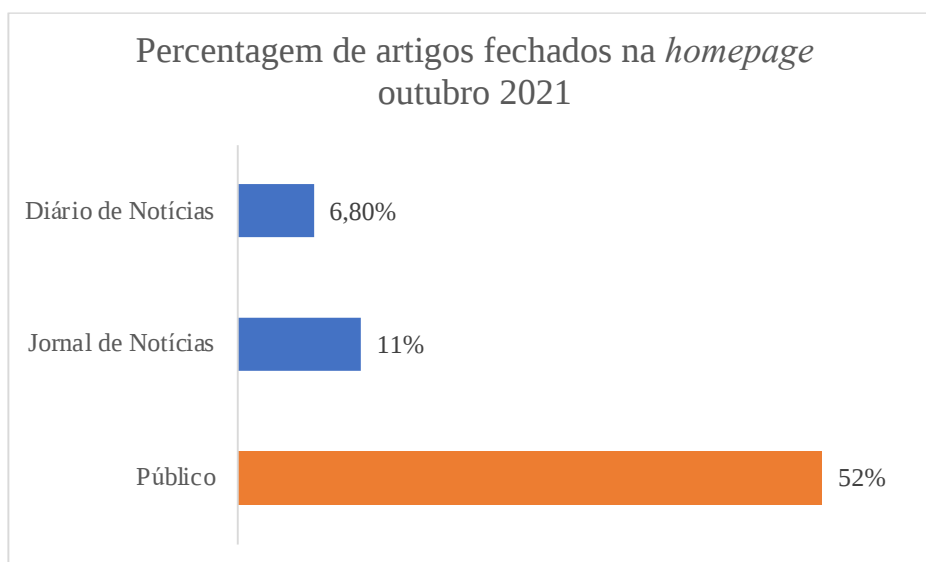
Figura 9
Gráfico da taxa de login do Diário de Notícias, em 2020.



Nota. Dados recolhidos da plataforma interna do GMG, Xartbit (2021).

Outro facto que pode justificar o sucesso neste negócio das assinaturas digitais, por parte do jornal *Público*, em contrapartida com o insucesso dos jornais do GMG apesar do maior *reach* do grupo e das boas audiências de ambos os jornais, está relacionado com a quantidade de artigos *premium* produzidos por dia. Tal como se pode verificar no gráfico da figura número 10.

Figura 10
Gráficos da percentagem de artigos fechados no 1º e 2º ecrãs da homepage, em outubro de 2021



Nota. Dados recolhidos de forma pessoal para a realização deste relatório (Captado, outubro 2021)

Como se pode verificar, tanto o *Jornal de Notícias* como o *Diário de Notícias* apenas colocam no 1º e 2º ecrãs da *homepage* 11% e 6,8%, respetivamente, de conteúdo bloqueado, por acesso pago. Em contrapartida mais de metade dos artigos presentes na *homepage* do Público estão bloqueados, sendo que apenas os assinantes digitais conseguem ter acesso à sua leitura. Estas conclusões vão mais além ao analisarmos o valor das modalidades que são bastante altas – valor anual 49,90€ para o *Jornal de Notícias* e 59,90€ para o *Diário de Notícias* - tendo em conta estes fatores de produção de artigos *premium* e configuração do mecanismo de *paywall* através do cruzamento e análise dos dados dos leitores e da interface do utilizador, tal como referi nas páginas anteriores (Russell et al., 2020).

Depois da menção a todos os erros cometidos no grupo na questão deste modelo de negócio das assinaturas digitais há uma ação que é bem desenvolvida e que segue vários estudos. Esses estudos mostram que os consumidores preferem um mecanismo de pagamento por período a um mecanismo de pagamento por uso, ou seja, uma *paywall* que tenha termos de assinatura mais longos, ao invés da cobrança por artigos (Lambrecht & Skiera, 2006).

Surge o momento das respostas às duas questões de pesquisa, após a demonstração, análise e conclusões dos dados ao longo deste capítulo. A primeira questão - “Qual o sucesso da atual *paywall* do *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias* no negócio das assinaturas digitais em Portugal?” – embora já tenha vindo a responder nos parágrafos anteriores ao mesmo tempo que analisava os gráficos e as tabelas é importante referir concretamente que a *paywall* de ambas as marcas, tem pouco sucesso, isso é perceptível quando a taxa de conversão está em 90% dos meses abaixo de 1%, sendo que, na grande maioria estabiliza numa percentagem ínfima ao rondar os 0,15% a 0,20%. Ao correlacionar essa análise com os dados recolhidos do relatório da *ERC*, esta conclusão de insucesso da *paywall* ganha mais força, visto que é o grupo com maior *reach*, inclusivamente o *Jornal de Notícias* encontra-se nos lugares cimeiros e não capitaliza assinantes ficando atrás do *Público* e *Expresso*, que possuem quatro vezes e seis vezes mais assinantes, respetivamente. Esta conclusão é ainda corroborada no acesso a dados qualitativos retirados da entrevista ao atual diretor de *Marketing* e Inovação Digital ao afirmar que o facto da *paywall* ter chegado tardiamente, em comparação com as outras marcas nacionais afetou a sua performance, “a concorrência teve a vantagem de perceber mais cedo a importância das *paywalls* no futuro próximo dos jornais, e já tinham feito a

curva de aprendizagem quando o *GMG* ainda estava a equacionar ter a tecnologia *Piano*, em 2018”. Além disso, após a retirada abrupta desta *paywall* no segundo semestre de 2020 sem a substituição por um mecanismo semelhante também afetou o desempenho deste negócio no grupo, “a tecnologia usada tem de ser desenvolvida para se tornar numa *paywall*. Para já, a *Clavi* não tem flexibilidade nem agilidade na publicação e monitorização em tempo real da *paywall*. Não permite uma gestão ordenada e diária de campanhas segmentadas. Não permite a segmentação das audiências em função de um modelo *RFV*. Não permite fazer testes A/B com agilidade” (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022).

Relativamente à segunda questão – “Qual o próximo passo na adaptação da *paywall* do *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias*, para melhorar o negócio das assinaturas digitais?” – apenas poderia ser respondida com base nos dados qualitativos retirados da entrevista e seria alcançável com a resposta à seguinte pergunta – “Qual a perspetiva de futuro das *paywalls* no grupo?”. A resposta foi bastante direta, “o primeiro passo seria mesmo desenvolver a tecnologia (existente) de acordo com as necessidades de mercado (...) (porque) a *paywall* continuará a ser um ativo importante na economia dos jornais do grupo e por isso continuará a ser utilizada nos médio e longo prazos e o grupo continuará a investir, porque tem margem de progressão nesta linha de receita. Poderá inclusivamente ser alargada a outras publicações no futuro” (Senna, T., comunicação pessoal, março 1, 2022). É perceptível que não se irá desistir deste mecanismo, no entanto, a estratégia ainda não está muito bem alinhada, visto que, apesar de não ter muito sucesso, os assinantes que vão capitalizando acabam ainda por gerar algum lucro, o que no panorama atual é bastante positivo.

Conclusão

O presente relatório de estágio propunha descrever e relatar as atividades desenvolvidas na vertente prática curricular do mestrado de *Novos Media e Práticas Web* da *Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa* e a demonstração dos ensinamentos e evolução adquiridos ao longo dos três meses de estágio. Para além deste primeiro ponto, foi-me proposto pelo meu orientador investigar uma problemática relacionada com a experiência e as minhas atividades na entidade de acolhimento do estágio. A escolha como pode ser comprovada no decorrer deste relatório recaiu sobre a questão das *paywalls* nas suas demais vertentes de implementação.

Relativamente ao ponto do estágio, tal como relatei no decorrer do capítulo dois foi bastante proveitoso em múltiplos sentidos. Primeiramente, no sentido de adaptação ao mercado de trabalho, visto que, todas as atividades que foram desenvolvidas acarretavam variadas responsabilidades, sendo que sempre fui tratado como mais um trabalhador, que poderia contribuir para o sucesso do departamento onde estava inserido e não apenas um mero estagiário, no sentido negativo do termo. Senti que foi um estágio baseado na evolução progressiva, isto é, as atividades que desenvolvi não estagnaram, aliás a sua complexidade foi aumentando à medida que as minhas valências e adaptação à política de trabalho da empresa melhoravam. Em relação aos ensinamentos captados ao longo da vertente letiva, sendo um mestrado mais prático dei uso aos máximos conhecimentos práticos adquiridos ao longo do ano transato. No entanto, confesso que vários termos mais teóricos e algumas plataformas *online* utilizadas em algumas atividades no estágio foram também importantes na integração do departamento e nas tarefas a desenvolver. Refiro-me, por exemplo, ao primeiro mês de estágio dedicado à ambientação com o tema principal do departamento (assinaturas digitais), em que foi necessária a utilização da plataforma *Figma* (para desenvolvimento dos *user experience*), que até ao momento não era utilizada no grupo, e aos variadíssimos termos teóricos relativamente a esta área da experiência do utilizador. Em suma, foi um tempo bastante positivo na minha vida estudantil e profissional, onde percecionei o bom e o mau de trabalhar numa grande empresa de *media* portuguesa, aprendi muito e aprofundei muitos conhecimentos já captados na atividade letiva, como por exemplo a plataforma *Adobe Photoshop*, ou até mesmo a construção de *users experiences*, que já havia desenvolvido nas unidades curriculares de *Práticas Web* e *Atelier de Design e Produção de Conteúdos para a Web*.

Para desenvolver a vertente proposta pelo orientador, relativa à pesquisa de uma problemática relacionada com a área onde estive inserido, parti de três questões de investigação, as quais consegui responder com sucesso após o desenvolvimento de todas as fases deste relatório. A primeira questão - “Qual o sucesso da atual *paywall* do *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias* no negócio das assinaturas digitais em Portugal?” -, a segunda questão - “Qual o próximo passo na adaptação da *paywall* do *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias*, para melhorar o negócio das assinaturas digitais?” – e a terceira questão “As *paywalls* são eficazes como forma de negócio no jornalismo digital?” são parte integrante do meu estudo de caso. Visto já ter respondido às duas primeiras questões no capítulo da análise de dados, precisamente, por fazerem parte das minhas questões de pesquisa e objetivos pretendidos no meu estudo de caso relativo à temática das *paywalls* no *JN* e *DN*, devo neste momento responder à terceira questão formulada no ponto de partida deste relatório. Esta última questão é ambígua, visto que a eficácia depende de variados fatores (qualidade jornalística, exclusividade do conteúdo, renome da marca e desenvolvimento tecnológico do mecanismo de *paywall*) tal como é descrito durante todo o capítulo 3. Posto isto, existem marcas em que o sistema é eficaz, tal como o *The New York Times*, *Wall Street Journal* e *The Washington Post* e outras marcas em que o mecanismo não é eficaz como o *The Dallas Morning News*, e neste caso concreto do estudo o *JN* e *DN*.

Considero este estudo importante, no sentido em que toda a revisão de literatura presente incorpora opiniões e exemplos concretos de sucesso e insucesso de *paywalls*, no entanto, pouco relacionado à realidade portuguesa. É perceptível tendo acesso aos dados evidentes no capítulo quatro, que a *paywall* do *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias* tem um sucesso reduzido. Tendo em conta a revisão da literatura tal evidência é correlacionada com opiniões negativas relativamente a este novo modelo de negócio. Ou seja, na realidade portuguesa, pelo menos neste grupo de *media*, o impacto da *paywall* é negativo, tendo em conta a noção de uma maior independência da receita de publicidade digital, uma vez que as assinaturas digitais não conferem os lucros necessários à sobrevivência da empresa. Relativamente à segunda questão, só foi possível retirar uma conclusão após efetuar uma entrevista com Tiago Senna, Diretor de *Marketing* e Inovação Digital do grupo, visto que é um dos visados na tomada de decisões futuras neste âmbito. É perceptível que para já tudo permanecerá da mesma forma – com a *paywall* produzida internamente *Clavi* -, visto que, apesar do insucesso aparente o mecanismo de *paywall*

não dá prejuízo, e que apesar do lucro reduzido, contribuí para a luz verde nas contas do grupo. Tendo em conta este facto o mecanismo poderá ser alargado a outras marcas do grupo, nas palavras de Tiago Senna.

Esta última ideia é perceptível e nada surpreendente pois, após a adaptação dos jornais ao *online* e sendo este ambiente cheio de novos concorrentes, como *Google* e *Facebook* a proporção da receita de publicidade diminuiu e as assinaturas tornaram-se uma parte cada vez mais importante dos modelos de negócios das organizações de notícias, embora as assinaturas impressas representem a maior parte da receita do leitor, (Barthel, 2017).

Neste momento, o mecanismo de assinaturas digitais ajuda na pressão que as organizações de notícias enfrentam para conseguir lucro e perpetuar a atividade informativa tão importante para uma sociedade democrática. No entanto, é perceptível que as *paywalls*, pelo menos com a tecnologia atual, ainda não são a solução mais favorável para obter lucro, ou seja, o estado atual deste mecanismo não é o mais eficaz como forma de negócio no jornalismo digital e como forma de fazer frente aos macro concorrentes.

Há uma série de pesquisas futuras, que deveriam avançar para compreender melhor os modelos de negócios digitais a nível do seu desenvolvimento e gestão de estratégias de monetização de conteúdo, com tópicos relacionados ao impacto da configuração da *paywall* no comportamento do consumidor nas etapas de pré-conversão (aquisição) e pós-conversão (*engagement* e retenção) – “existem poucos estudos realizados sobre o comportamento do público por detrás das *paywalls* porque o acesso a dados e métricas internas é necessário e difícil de obter” (Wadbring & Bergström, 2021, p. 321) - e ao impacto das inovações tecnológicas e sua aplicabilidade nos sistemas de *paywall* e na configuração das mesmas. Investigações com esses tópicos podem ajudar os envolvidos neste negócio a prepararem melhor os sistemas para o futuro na economia digital. O mercado de conteúdo pago está em crescimento, a nível global e, nesse processo, seria importante desenvolver continuamente abordagens inovadoras para resolver o dilema de monetização das organizações noticiosas (Rußell et al., 2020).

Para findar é certo que, apesar dos seus prós e contras, as *paywalls* irão continuar a ser aposta pelas demais organizações de notícias ao redor do mundo, sendo esta uma receita mais estável e concreta do que a de publicidade. “O conteúdo de qualidade não é gratuito (e) no futuro, o bom jornalismo dependerá da capacidade de uma agência de

notícias atrair clientes. O antigo modelo de negócios baseado principalmente na publicidade está morto” (Murdoch, 2009, dezembro 8).

Referências Bibliográficas

- Aitamurto, T. (2018). Normative paradoxes in 360° journalism: Contested accuracy and objectivity. *New Media & Society*, 21(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/1461444818785153>
- Ananny, M., & Bighash, L. (2016). Why Drop a Paywall? Mapping Industry Accounts of Online News Decommodification. *International Journal of Communication*, 10(0), 22. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/5096>
- Arrese, Á. (2016) From Gratis to Paywalls. *Journalism Studies*, 17(8), 1051-1067. Routledge. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2015.1027788>
- Barthel, M. (2017, junho 1). *Despite subscription surges for largest US newspapers, circulation and revenue fall for industry overall*. Pew Research Center. Acedido a 15 de janeiro de 2022. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/06/01/circulation-and-revenue-fall-for-newspaper-industry/>
- Chiou, L., & Tucker, C. (2013). Paywalls and the demand for news. *Information Economics and Policy*, 25(2), 61–69. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2013.03.001>
- Chyi, H. I., & Ng, Y. M. M. (2020). Still Unwilling to Pay: An Empirical Analysis of 50 U.S. Newspapers’ Digital Subscription Results. *Digital Journalism*, 8(4), 526–547. Routledge. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1732831>
- Collins, R. (2011). Content online and the end of public media? The UK, a canary in the coal mine? *Media, Culture & Society*, 33(8), 1202–1219. <https://doi.org/10.1177/0163443711422459>
- Cook, J. E., & Attari, S. Z. (2012). Paying for What Was Free: Lessons from the New York Times Paywall. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(12), 682–687. <https://doi.org/10.1089/cyber.2012.0251>
- Costa, A. (2015) *As aberturas nos “desenvolvimentos” dos noticiários da TSF Rádio Notícias*. Relatório de Estágio. Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa. Acedido a 2 de fevereiro de 2022. <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5613/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20-%20Andreia%20Costa%20%28final%29.pdf>
- Davoudi, H., Rashidi, Z., An, A., Zihayat, M., & Edall, G. (2021). Paywall Policy Learning in Digital News Media. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 33(10), 3394–3409. <https://doi.org/10.1109/TKDE.2020.2969419>
- de la Peña, N., Weil, P., Llobera, J., Spanlang, B., Friedman, D., Sanchez-Vives, M. V., & Slater, M. (2010). Immersive Journalism: Immersive Virtual Reality for the First-Person Experience of News. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 19(4), 291–301. https://doi.org/10.1162/pres_a.00005

- Ellis, J. (2013, outubro 2). *The Dallas Morning News dismantles its paywall in favor of a bisected reader experience*. (n.d.). Nieman Lab. Acedido a 13 de dezembro de 2021. <https://www.niemanlab.org/2013/10/the-dallas-morning-news-dismantles-its-paywall-in-favor-of-a-bisected-reader-experience/>
- Farney, T. (2016). Google Analytics and Google Tag Manager, *Library Technology Reports*, 52(7). <https://doi.org/10.5860/ltr.52n7>
- Fletcher, R., & Nielsen, R. K. (2016). Paying for Online News. *Digital Journalism*, 5(9), 1173–1191. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1246373>
- Geidner, N., & D'Arcy, D. (2013). The effects of micropayments on online news story selection and engagement. *New Media & Society*, 17(4), 611–628. <https://doi.org/10.1177/1461444813508930>
- Graybeal, G. M., & Hayes, J. L. (2011). A Modified News Micropayment Model for Newspapers on the Social Web. *International Journal on Media Management*, 13(2), 129–148. <https://doi.org/10.1080/14241277.2011.568808>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? -- A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.1109/hicss.2014.377>
- Hong, J., & Leckenby, J. D. (1996, março). *Audience measurement and media reach/frequency issues in Internet advertising*. In American Academy of Advertising. Acedido a 12 de março de 2022. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.124.8066&rep=rep1&type=pdf>
- Hong, H., & Oh, H. J. (2020). Utilizing Bots for Sustainable News Business: Understanding Users' Perspectives of News Bots in the Age of Social Media. *Sustainability*, 12(16), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su12166515>
- Ingram, M. (2011, outubro 31). If a Paywall is Your Only Strategy, then You are Doomed. GigaOm. Acedido a 2 de fevereiro de 2022. <https://gigaom.com/2011/10/31/if-a-paywall-is-your-only-strategy-then-you-are-doomed/>
- Jackson, P. T. (2009). News as a Contested Commodity: A Clash of Capitalist and Journalistic Imperatives. *Journal of Mass Media Ethics*, 24(2-3), 146–163. <https://doi.org/10.1080/08900520902905349>
- Jackson, J., & Plunkett, J. (2015, fevereiro 27). *Financial Times to change way it charges for online content*. The Guardian, 27. Acedido a 17 de janeiro de 2022. <https://www.theguardian.com/media/2015/feb/27/financial-times-to-change-way-it-charges-for-online-content>
- Kafka, P. (2011, março 18). Q&A: *New York Times Digital Czar Martin Nisenholtz on*

- the Paywall, Pricing, Google and Apple*. (n.d.). All Things D. Acedido a 22 fevereiro de 2022. <https://allthingsd.com/20110318/qa-new-york-times-digital-czar-martin-nisenholtz-on-the-paywall-pricing-google-and-apple/>
- Kim, H., Song, R., & Kim, Y. (2020). Newspapers' Content Policy and the Effect of Paywalls on Pageviews. *Journal of Interactive Marketing*, 49, 54–69. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.10.002>
- Kim, Y., Collier, J., & Stroud, N. J. (2021). The Effectiveness of Gain and Loss Frames in News Subscription Appeals. *Digital Journalism*, 9(3), 300–318. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1873812>
- Kvalheim, N. (2013). News behind the wall: An analysis of the relationship between the implementation of a paywall and news values. *Nordicom Review*, 34(s1), 25–42. <https://sciendo.com/pdf/10.2478/nor-2013-0102>
- Lambrecht, A., & Skiera, B. (2006). Paying Too Much and Being Happy about It: Existence, Causes, and Consequences of Tariff-Choice Biases. *Journal of Marketing Research*, 43(2), 212–223. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.2.212>
- Leberecht, T. (2013, julho 5). *Back to the future: why retro-innovation is the next big thing*. Fast Company. Acedido a 17 de janeiro de 2022. <https://www.fastcompany.com/1672508/back-to-the-future-why-retro-innovation-is-the-next-big-thing>
- Magalhães, B. (2014) *As potencialidades da internet no jornalismo digital – Jornal de Notícias vs Diário de Notícias*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa. Acedido a 2 de fevereiro de 2022. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4399>
- Martins, C., Esteves, A. T., & Corrêa, L. (2021). *Implicações da Crise de COVID-19 nas Condições Económicas do Setor de Media em Portugal - 2020/1º Trimestre 2021*. ERC - Entidade Reguladora para a Comunicação Social. Acedido a 22 de fevereiro de 2022. <https://www.erc.pt/pt/estudos-e-publicacoes/media-imprensa-radio-tv/implicacoes-da-crise-de-covid-19-nas-condicoes-economicas-do-setor-de-media-em-portugal-20201-trimestre-de-2021>
- Mensing, D. (2007). Online Revenue Business Model Has Changed Little since 1996. *Newspaper Research Journal*, 28(2), 22–37. <https://doi.org/10.1177/073953290702800202>
- Murdoch, Rupert. (2009, dezembro 8). Journalism and Freedom. *The Wall Street Journal*. Acedido a 12 de março de 2022. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704107104574570191223415268>
- Mutter, Alan. (2009, fevereiro 8). *Reflections of a Newsosaur: Mission Possible? Charging for Web Content*. Reflections of a Newsosaur. (n.d.). Acedido a 10 dezembro de 2021. <http://newsosaur.blogspot.com.es/2009/02/mission-possible-charging-for-content.html>

- Myllylahti, M. (2014). Newspaper Paywalls—the Hype and the Reality. *Digital Journalism*, 2(2), 179–194. <https://doi.org/10.1080/21670811.2013.813214>
- Myllylahti, M. (2016). What Content is Worth Locking Behind a Paywall? *Digital Journalism*, 5(4), 460–471. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1178074>
- Nagle, T. T., & Müller, G. (2017). *The Strategy and Tactics of Pricing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315185309>
- Newman, N., Fletcher R., Schulz A., Andi S., Robertson, T. C., Nielson K. R. (2021). *Digital News Report 2021*. Reuters Institute. Acedido a 22 de fevereiro de 2022. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2021>
- Pauwels, K., & Weiss, A. (2008). Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully. *Journal of Marketing*, 72(3), 14–31. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.3.014>
- Pérez-Seijo S., Vicente P.N. (2022) After the Hype: How Hi-Tech Is Reshaping Journalism. In: Vázquez-Herrero J., Silva-Rodríguez A., Negreira-Rey MC., Toural-Bran C., López-García X. (eds) Total Journalism. *Studies in Big Data*, vol. 97, 41-52. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-88028-6_4.
- Picard, R. G. (2014). New approaches to paid digital content. *Reuters institute digital news report*, 80-82. http://www.robertpicard.net/files/New_Approaches_to_Paid_Digital_Content.pdf
- Pickard, Victor, & Alex T. Williams. (2014). “Salvation or Folly? The Promises and Perils of Digital Paywalls.” *Digital Journalism* 2(2), 195–213. <https://doi.org/10.1080/21670811.2013.865967>
- Powell, A., Wiley, J. & Gray, P. (2019, junho 27).). *Habit formation: How the Wall Street Journal turned user-level data into strategy to keep subscribers coming back*. (n.d.). Acedido a 15 de janeiro de 2021. <https://www.niemanlab.org/2019/06/habit-formation-how-the-wall-street-journal-turned-user-level-data-into-a-strategy-to-keep-subscribers-coming-back/>
- Rußell, R., Berger, B., Stich, L., Hess, T., & Spann, M. (2020). Monetizing Online Content: Digital Paywall Design and Configuration. *Business & Information Systems Engineering*, 62(3), 253–260. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00632-5>
- Schibsted Media Group. (2014). *Schibsted Future Report*. Acedido a 18 de outubro de 2021. www.schibsted.com/no/Pressesenter/Nyheter/2014/Schibsted-Future-Report-er-her-/
- Simon, F. M., & Graves, L. (2019). *Pay Models for Online News in the US and Europe: 2019 Update*. (n.d.). Reuters Institute. Acedido a 21 de setembro de 2022. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/pay-models-online-news-us-and-europe-2019-update>

- Sjøvaag, H. (2015). Introducing the Paywall. *Journalism Practice*, 10(3), 304-322. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1017595>
- Stray, J. (2019). Making Artificial Intelligence Work for Investigative Journalism. *Digital Journalism*, 7(8), 1–22. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1630289>
- Vicente, P.N. (2019). Ledes and Story Structure. In *The International Encyclopedia of Journalism Studies* (eds T.P. Vos, F. Hanusch, D. Dimitrakopoulou, M. Geertsema-Sligh and A. Sehl). <https://doi.org/10.1002/9781118841570.iejs0232>.
- Vicente, P.N. (2020a). Interactive media. In D. Merskin (Ed.), *The SAGE international encyclopedia of mass media and society* (Vol. 1, pp. 811-812). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781483375519.n318>.
- Vicente, P.N. (2020b). News lab. In D. Merskin (Ed.), *The SAGE international encyclopedia of mass media and society* (Vol. 1, pp. 1228-1228). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781483375519.n468>.
- Wadbring, I., & Bergström, L. (2021). Audiences behind the Paywall: News Navigation among Established versus Newly Added Subscribers. *Digital Journalism*, 9(3), 319-335. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1878919>
- Williams, A. T. (2016, fevereiro 29). *Paying for digital news: The rapid adoption and current landscape of digital subscriptions at US newspapers*. American Press Institute. February 29, 2016. www.americanpressinstitute.org/publications/reports/digital-subscriptions/.

ANEXOS

Índice de anexos

Anexo 1 – <i>User Experience (UX Flow)</i> e o seu processo de produção na plataforma <i>Figma</i>	69
Anexo 2 – Novo <i>design</i> de <i>login</i> /registo no site <i>Jornal de Notícias</i> e o seu processo de produção na plataforma <i>Canva</i>	72
Anexo 3 – <i>Excel</i> com análise da taxa de ocupação dos vídeos presentes nos sites das marcas <i>Global Media Group</i>	73
Anexo 4 – Criação do evento “Conferência JN e TSF – Margens Que Se Ligam” na plataforma <i>Eventbrite</i>	74
Anexo 5 – Materiais publicitários dos passatempos para assinantes digitais <i>Jornal de Notícias</i> , <i>Diário de Notícias</i> e <i>O Jogo</i>	75
Anexo 6 – Materiais publicitários para o <i>Jornal de Notícias</i> e revista <i>Notícias Magazine</i> do passatempo Amigos Felizes da marca “All 4 pets”	79
Anexo 7 – Materiais publicitários para o aniversário <i>Global Media Group</i>	86
Anexo 8 – <i>Newsletters</i> de <i>E-mail Marketing</i> de anúncio às campanhas “ <i>Black Friday</i> ”; “ <i>Comic Con Portugal 2021</i> ”; “ <i>Circo de Natal 2021</i> ”	90
Anexo 9 – Entrevista Realizada ao Diretor de <i>Marketing</i> e Inovação Digital do <i>Global Media Group</i>	94
Grupo 1: <i>Paywall</i> no geral	94
Grupo 2: <i>Paywall</i> no <i>Global Media Group (GMG)</i>	95
Grupo 3: Estratégia económica baseada em <i>paywalls</i>	96

Anexo 1 – *User Experience (UX Flow)* e o seu processo de produção na plataforma *Figma*

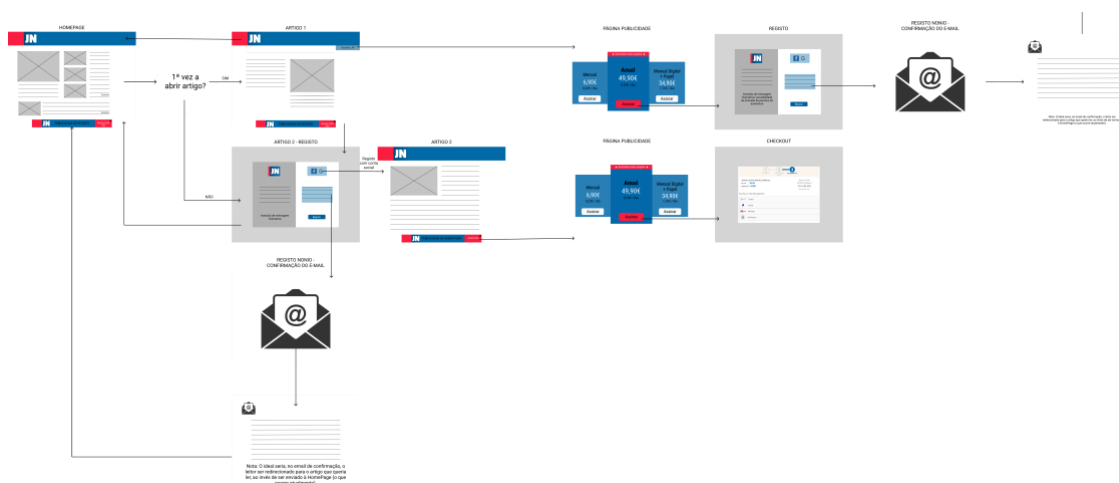


Figura 1 - *Ux Flow* atual no site *Jornal de Notícias*, para artigos abertos com recurso à plataforma *Nonio* para efetuar *login/ registo*.

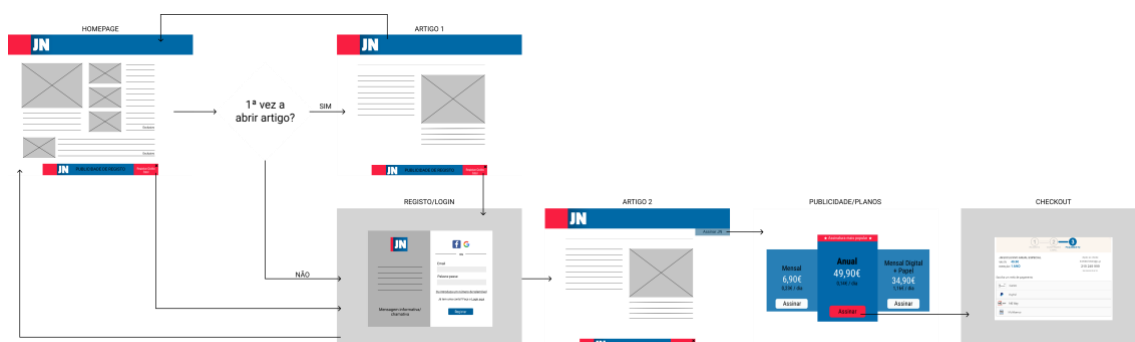


Figura 2 - Sugestão de *Ux Flow* de melhor navegação para artigos abertos, no site *Jornal de Notícias*, sem recurso à plataforma *Nonio* para efetuar *login/ registo*.

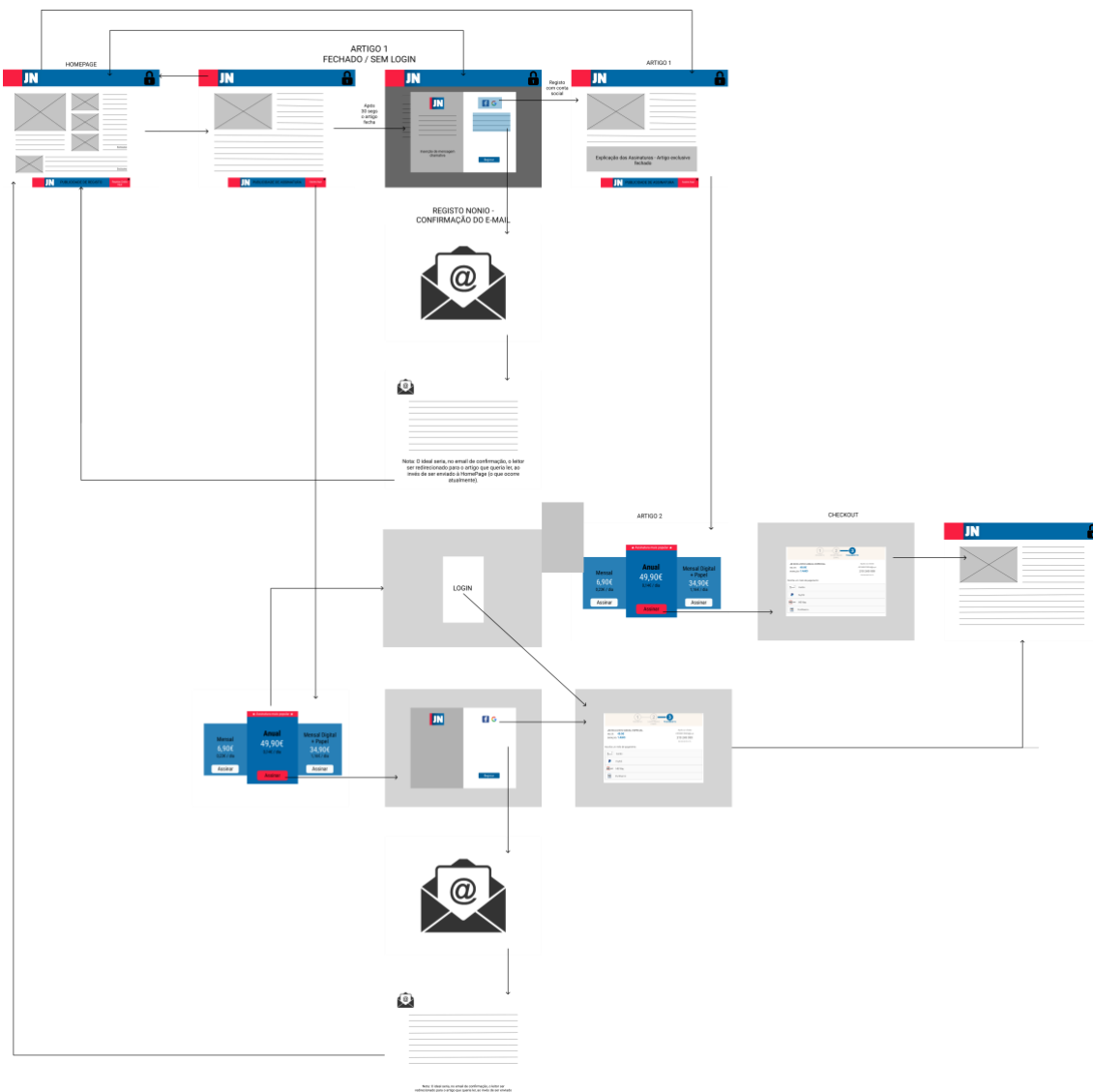


Figura 3 – *Ux Flow* atual no site *Jornal de Notícias*, para artigos exclusivos fechados com recurso à plataforma *Nonio* para efetuar *login/ registo*.

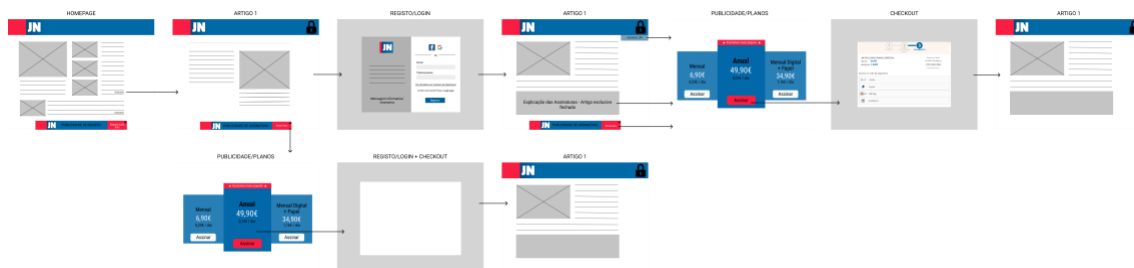


Figura 4 - Sugestão de *Ux Flow* de melhor navegação para artigos exclusivos fechados, no site *Jornal de Notícias*, sem recurso à plataforma *Nonio* para efetuar *login/ registo*.

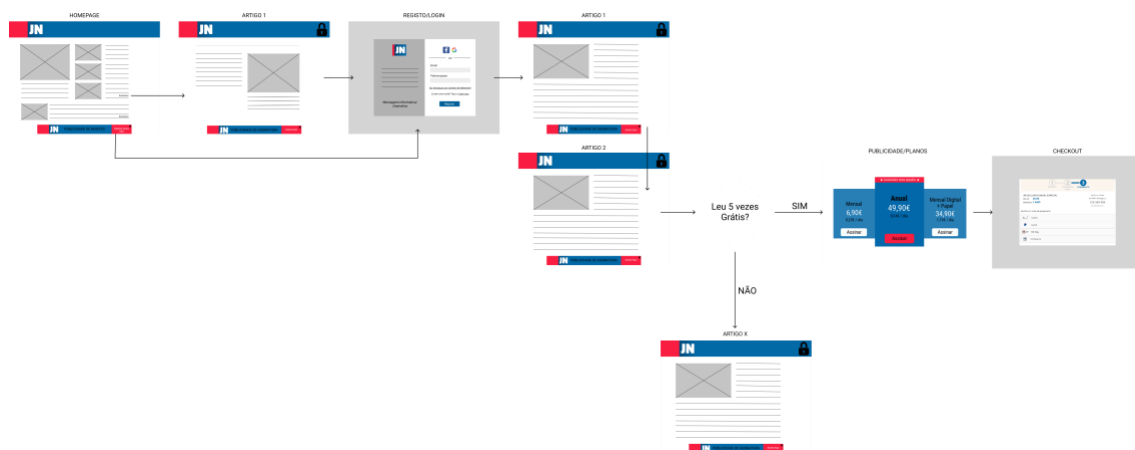


Figura 5 – *Ux Flow* sem recurso à plataforma *Nonio* para criação de uma assinatura gratuita (oferta dos primeiros 5 artigos exclusivos fechados) de forma a promover o registo de mais utilizadores.

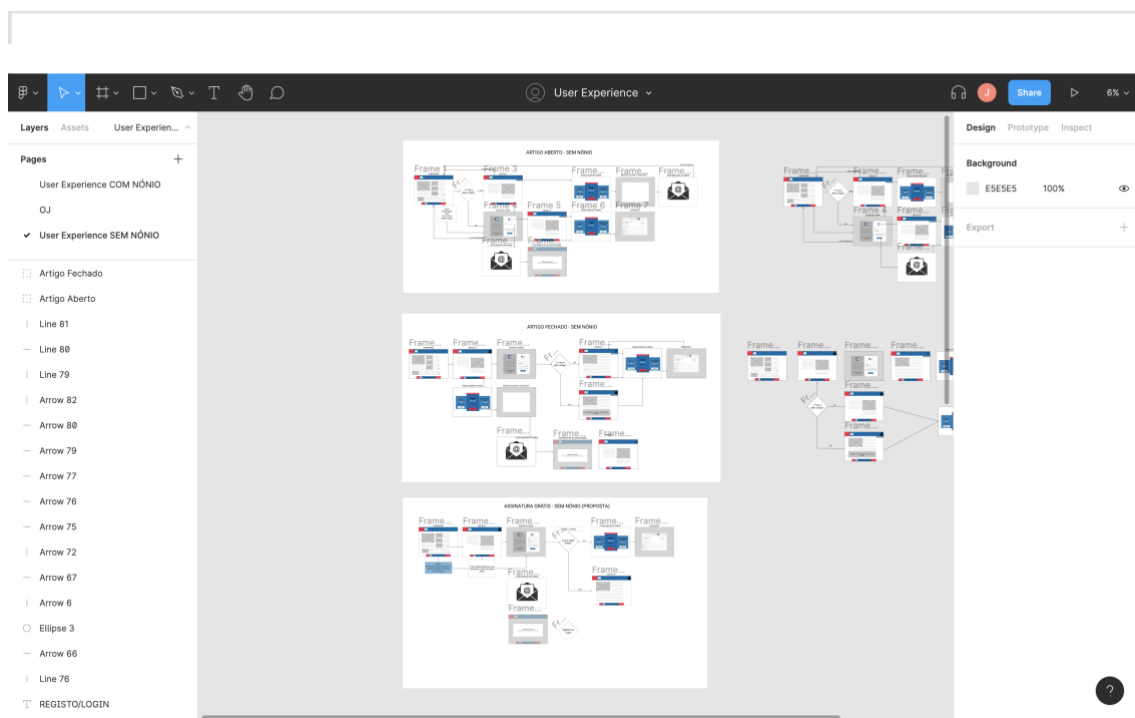


Figura 6 – Exemplo do processo de criação dos *Ux Flow's* com recurso à plataforma *Figma*.

Anexo 2 – Novo *design* de *login*/registo no site Jornal de Notícias e o seu processo de produção na plataforma *Canva*

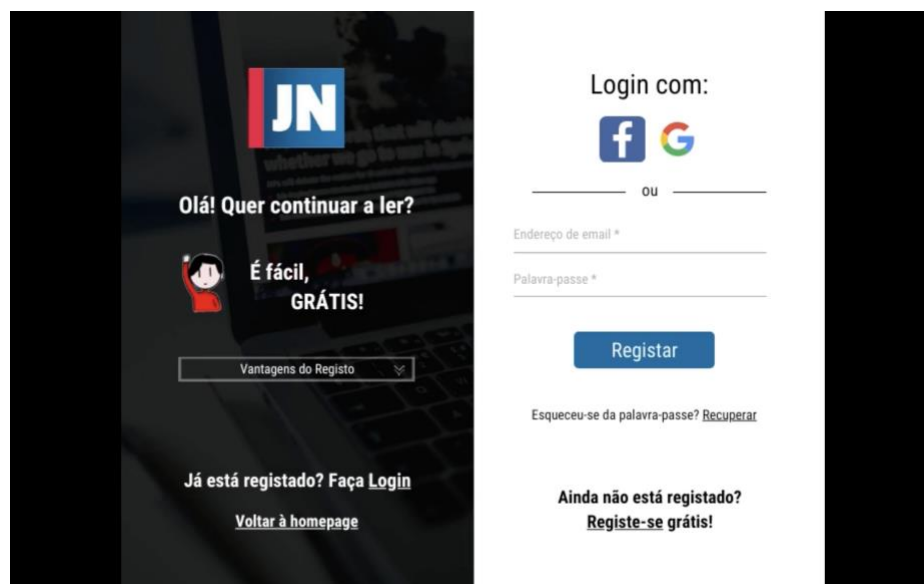


Figura 7 – Sugestão de novo *design* para fazer *login* e registo no site através da plataforma Nonio. Nota: este *pop-up*, designado por *Datawall*, aparece sempre, a qualquer utilizador, após ler um artigo aberto ou fechado.

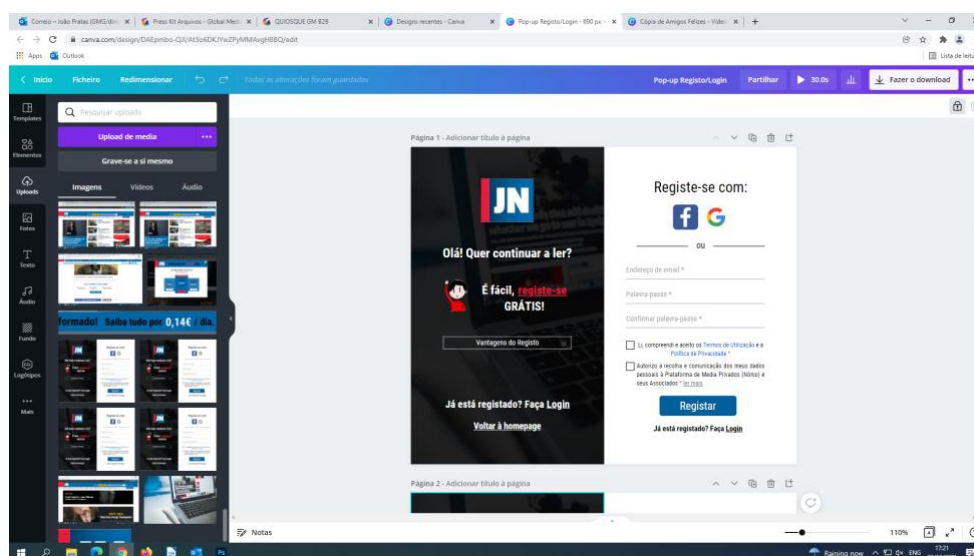


Figura 8 – Processo de criação da sugestão de novo *design* dos *pop-up* de *login*/ registo com recurso à plataforma *Canva*.

Anexo 3 – Excel com análise da taxa de ocupação dos vídeos presentes nos sites das marcas Global Media Group

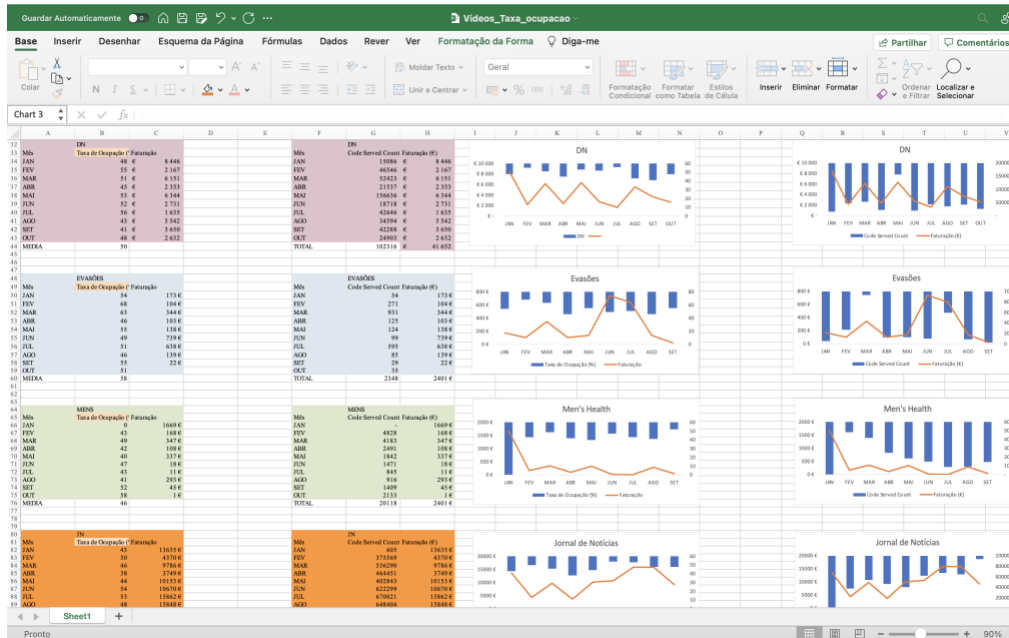


Figura 9 – Análise da taxa de ocupação dos vídeos presentes nos sites de todas as marcas Global Media Group. Recolha dos dados “Code Served Count” com recurso ao *Ad Manager* do *Google Analytics* e da faturação de vídeo do grupo e posterior cruzamento para criação de gráficos no *Excel*. Nota: esta análise surge para perceber que maior número de vídeos não corresponde a uma maior faturação e foi encomendada no sentido de melhorar o mecanismo de vídeo do grupo.

Anexo 4 – Criação do evento “Conferência JN e TSF – Margens Que Se Ligam” na plataforma *Eventbrite*

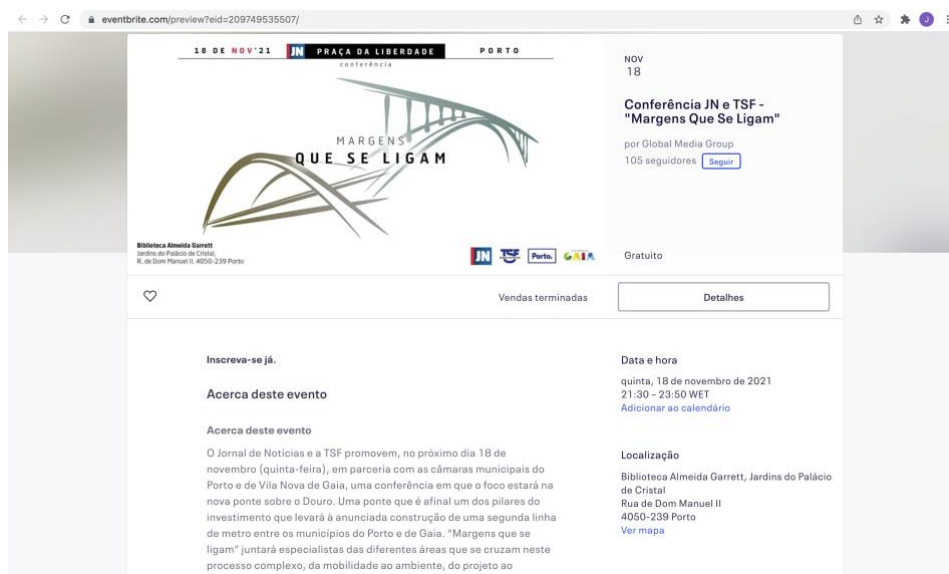


Figura 10 – Evento “Conferência JN e TSF – Margens Que Se Ligam”, publicado. *Link* de acesso: <https://www.eventbrite.com/preview?eid=209749535507/>

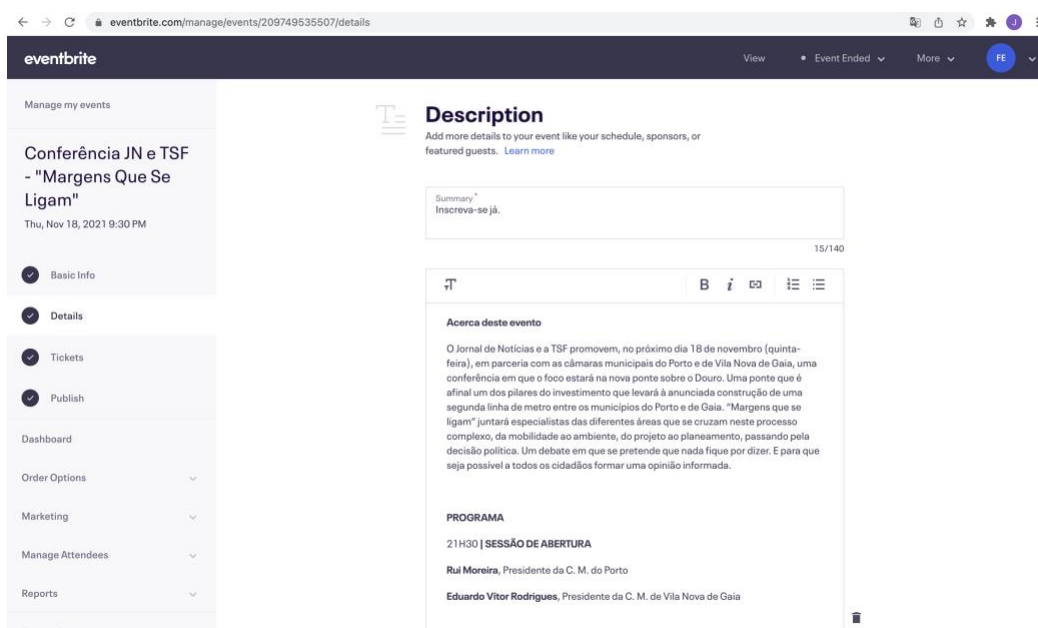


Figura 11 – Processo de criação do evento “Conferência JN e TSF – Margens Que Se Ligam”, através da plataforma *Eventbrite*.

Anexo 5 – Materiais publicitários dos passatempos para assinantes digitais Jornal de Notícias, Diário de Notícias e O Jogo



Figura 12 - Mrec publicitário de circulação online no site *Jornal de Notícias* para o passatempo - oferta de bilhetes para o filme “Cliford, o cão vermelho”, nos cinemas para assinantes.

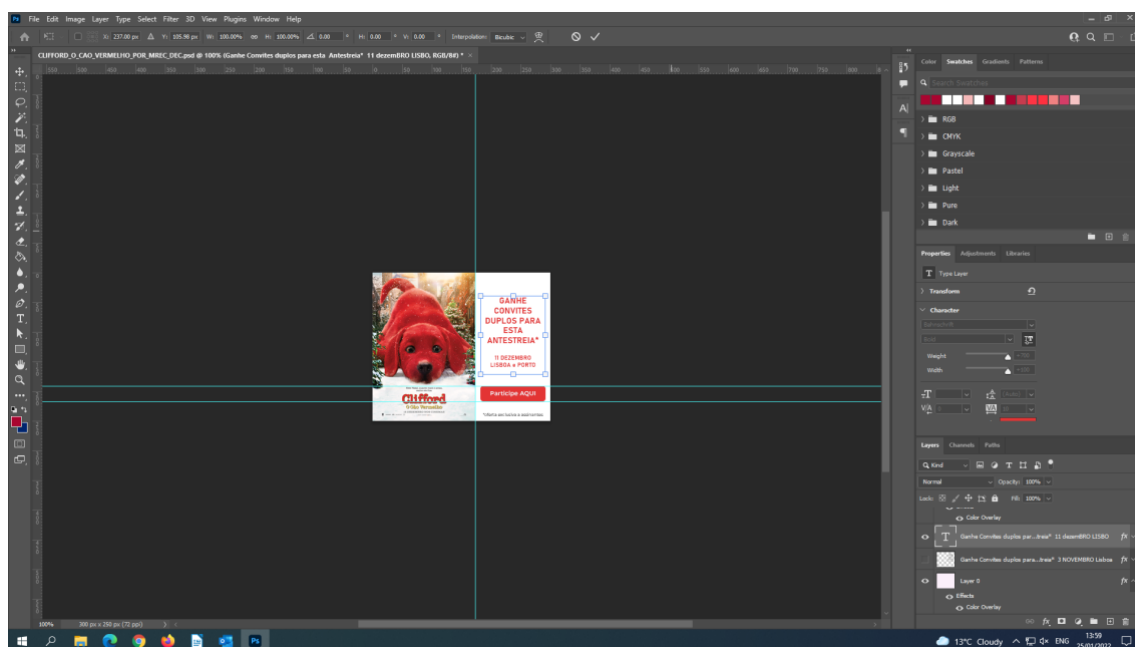


Figura 13 – Processo de criação em *Adobe Photoshop* do mrec publicitário de circulação online no site *Jornal de Notícias* para o passatempo - oferta de bilhetes para o espetáculo “A Nova Cinderela No Gelo”, para assinantes.



Figura 14 – Mrec publicitário de circulação online no site *Jornal de Notícias* para o passatempo - oferta de bilhetes para o espetáculo “A Nova Cinderela No Gelo”, para assinantes.

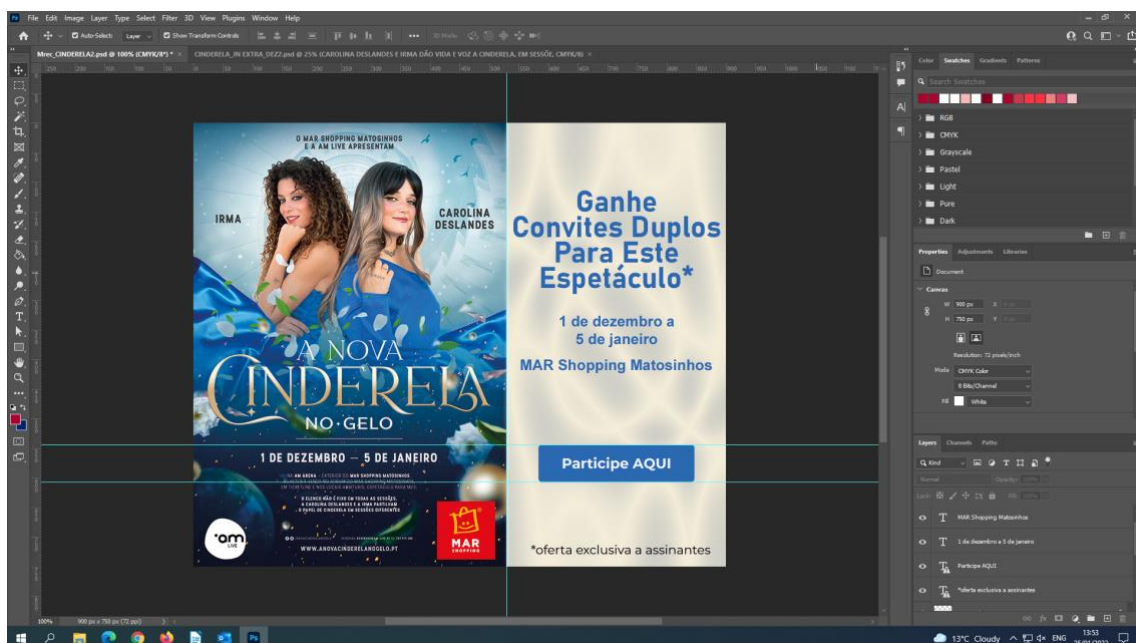


Figura 15 – Processo de criação em *Adobe Photoshop* do mrec publicitário de circulação online no site *Jornal de Notícias* para o passatempo - oferta de bilhetes para o espetáculo “A Nova Cinderela No Gelo”, para assinantes.



Figuras 16 – Coluna publicitária de circulação em papel no *Jornal de Notícias* impresso (7 de dezembro), do passatempo para oferta de bilhetes para assistir ao filme “Clifford, o cão vermelho”, nos cinemas para assinantes.

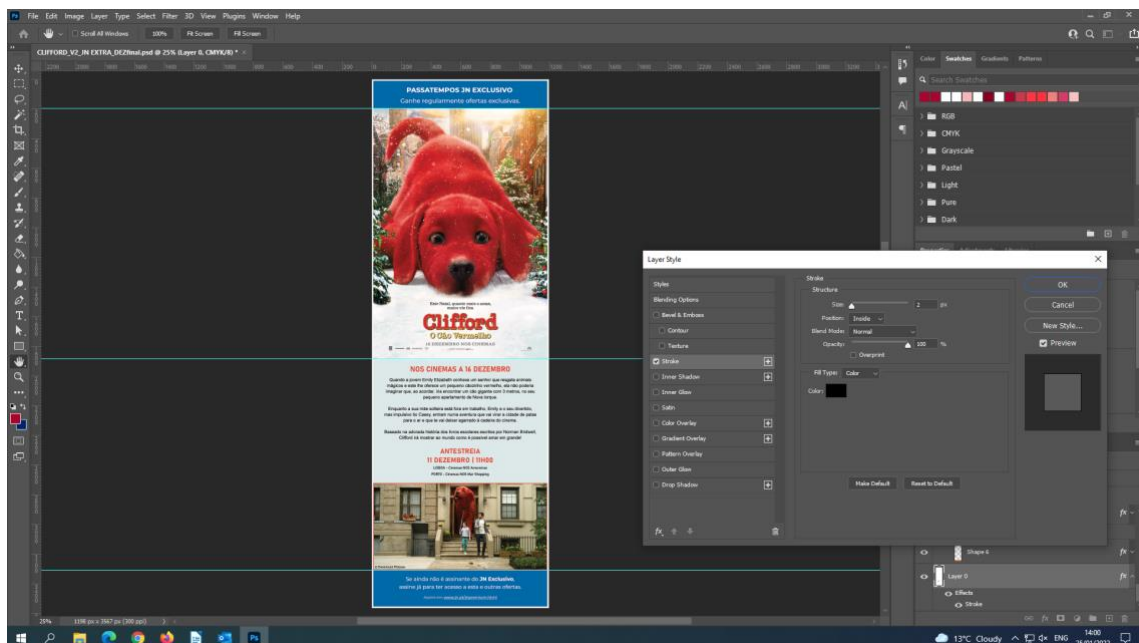


Figura 17 – Processo de criação em *Adobe Photoshop* da coluna publicitária de circulação em papel no *Jornal de Notícias* impresso, do passatempo para oferta de bilhetes para assistir ao filme “Clifford, o cão vermelho”, nos cinemas para assinantes.



Figura 18 – Coluna publicitária de circulação em papel no *Jornal de Notícias* impresso (8 de dezembro), do passatempo para oferta de bilhetes para assistir ao espetáculo “A Nova Cinderela No Gelo”, para assinantes.

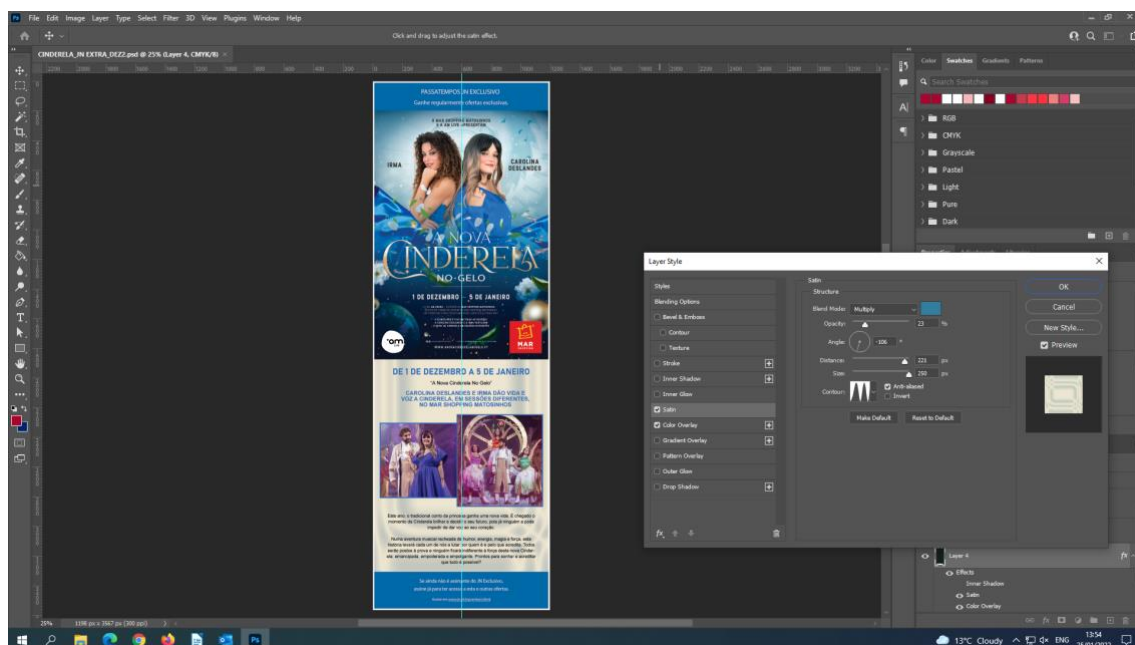


Figura 19 – Processo de criação em photoshop Coluna publicitária de circulação em papel no *Jornal de Notícias* impresso, do passatempo para oferta de bilhetes para assistir ao espetáculo “A Nova Cinderela No Gelo”, para assinantes.

Anexo 6 – Materiais publicitários para o Jornal de Notícias e revista Notícias Magazine do passatempo Amigos Felizes da marca “All 4 pets”

A publicidade é apresentada num fundo verde-água. No topo central, há um logótipo com um gato branco a usar um chapéu de cozinheiro, ao lado do texto "AMIGOS FELIZES" em letras azuis e vermelhas. Abaixo, os logótipos do "JN" (Jornal de Notícias) e da "magazine" (Notícias Magazine) aparecem lado a lado. À esquerda, um círculo vermelho com o texto "PARTICIPE JÁ! Partilhe e vote até ao dia 7 de dezembro". No centro, uma frase em azul e vermelho diz: "Habilite-se a ganhar prémios para o seu amigo de 4 patas." Abaixo desta frase, há uma fila de cinco animais: um cão pastor alemão, um cão chihuahua, um gato preto e branco, um cão pequeno preto e branco e um cão pastor belga. Abaixo dos animais, um texto em vermelho afirma: "O Jornal de Notícias, a Notícias Magazine e o All4pets lançam um desafio no TikTok." Mais abaixo, há uma imagem de um prémio em dinheiro. O texto seguinte pede para partilhar o vídeo mais divertido do cão ou gato no TikTok e para não esquecer de identificar no vídeo: "@AMIGOSFELIZESALL4PETS #amigosfelizesall4pets". No fundo, uma linha de texto pequeno informa que os 3 vídeos com mais "gostos" recebem prémios da all4pets e que a divulgação dos premiados será a 12 de dezembro em jn.pt e em noticiasmagazine.pt.

AMIGOS FELIZES

JN **magazine**
pontos e real

all 4 pets

Habilite-se a ganhar prémios para o seu amigo de 4 patas.

O Jornal de Notícias, a Notícias Magazine e o All4pets lançam um desafio no TikTok.

Partilhe o vídeo mais divertido do seu cão ou gato no TikTok!
Não se esqueça de identificar no seu vídeo:
@AMIGOSFELIZESALL4PETS #amigosfelizesall4pets

Os 3 vídeos que tiverem o maior número de "gostos" recebem prémios da all4pets.
Divulgação dos premiados a 12 de dezembro em jn.pt e em noticiasmagazine.pt

Figura 20 – Página publicitária do passatempo Amigos Felizes, para a revista *Notícias Magazine* e *Jornal de Notícias* impresso.

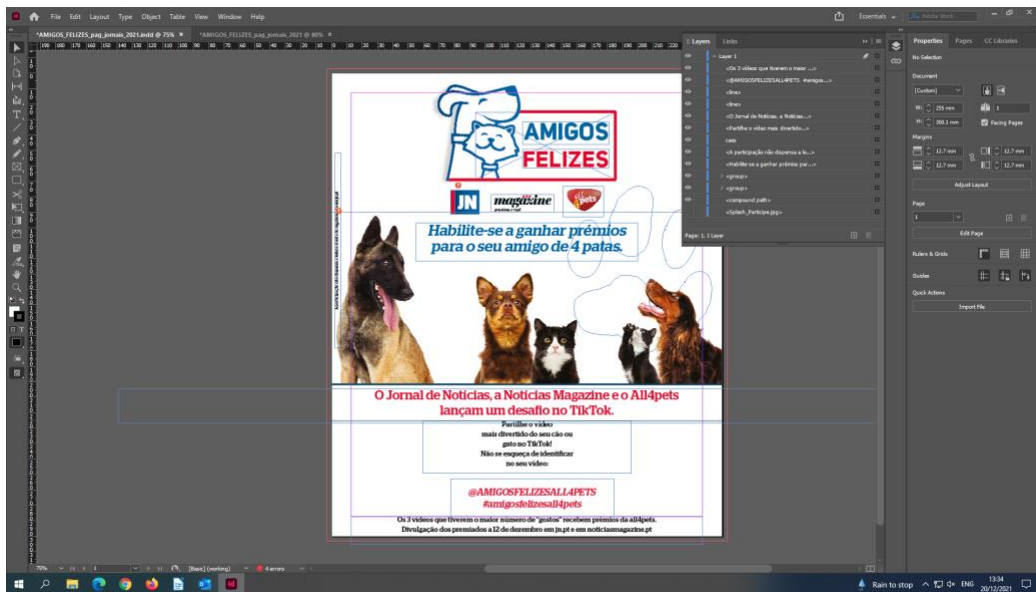


Figura 21 – Processo de criação em *Adobe InDesign* da página publicitária do passatempo Amigos Felizes, para a revista *Notícias Magazine* e *Jornal de Notícias* impresso.



Figura 22 – Quarto de página publicitária do passatempo Amigos Felizes, *Jornal de Notícias* impresso, no dia 7 de dezembro de 2022.

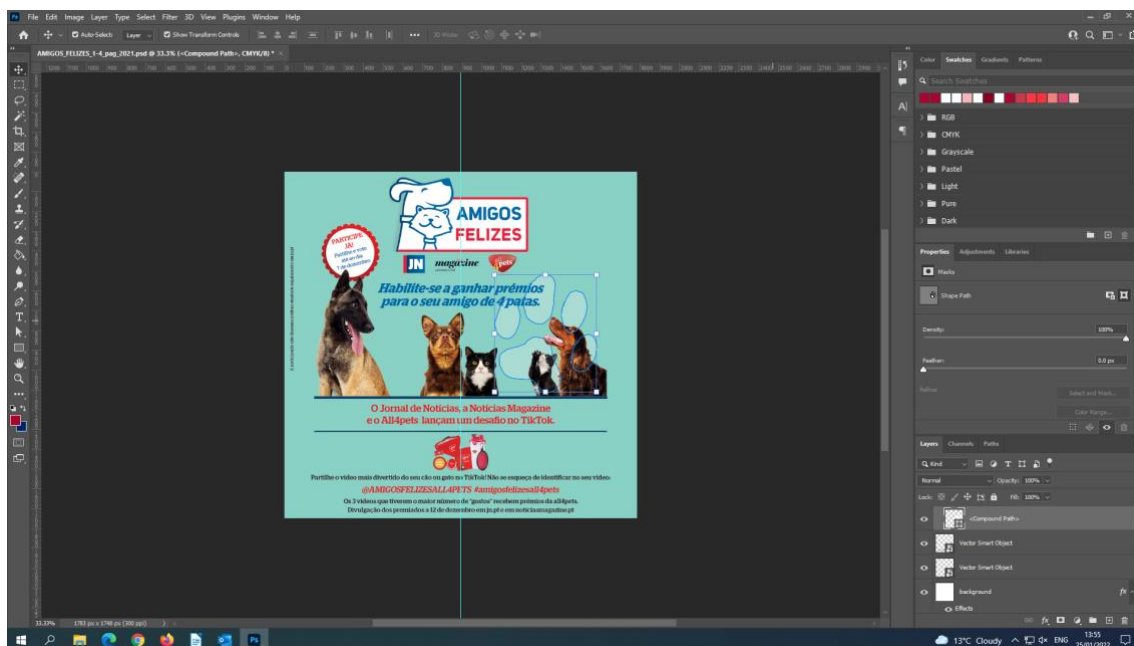
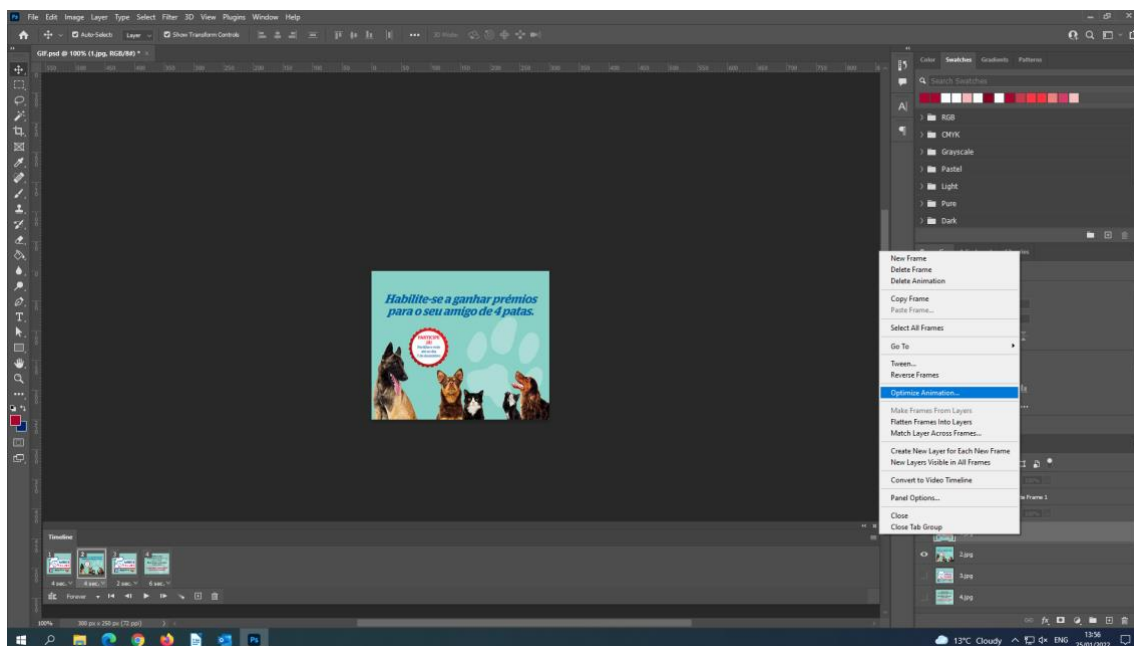


Figura 23 – Processo de criação no *Adobe Photoshop* do quarto de página publicitária do passatempo Amigos Felizes, *Jornal de Notícias* impresso.



Figura 24 – Sequências integrantes do *mrec* em *gif* animado para publicidade do passatempo “Amigos Felizes” no site *Jornal de Notícias* e *Notícias Magazine*.



Anexo 25 – Processo de criação em *Adobe Photoshop* do *mrec* animado em gif para publicidade do passatempo “Amigos Felizes” no site *Jornal de Notícias* e *Notícias Magazine*.



Figura 26 – *Mrec* a correr online no site para publicidade ao passatempo “Amigos Felizes” no site *Jornal de Notícias*.



Figura 27 – Superboard para publicidade ao passatempo “Amigos Felizes” no site *Jornal de Notícias* e *Notícias Magazine*.

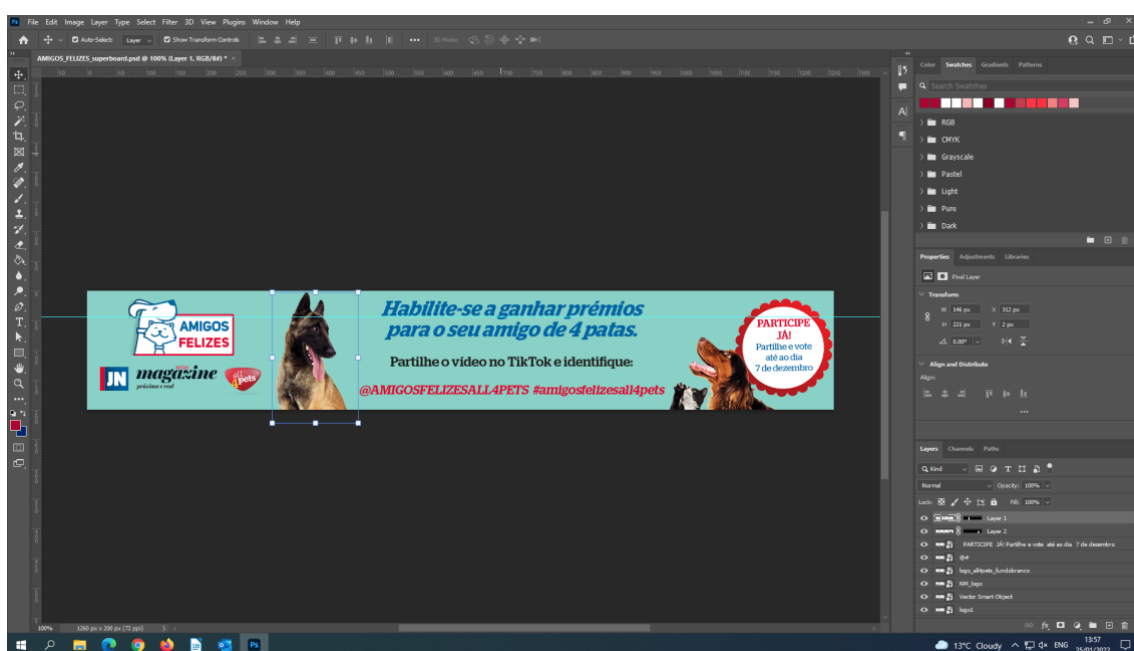


Figura 28 – Processo de criação em *Adobe Photoshop* do Superboard para publicidade ao passatempo “Amigos Felizes” no site *Jornal de Notícias* e *Notícias Magazine*.



Figura 29 – Superboard a correr online no site para publicidade ao passatempo “Amigos Felizes” no site *Jornal de Notícias*.

Já participou no passatempo "Amigos Felizes"?



Figura 30 – Email Marketing enviado através da plataforma E-goi.

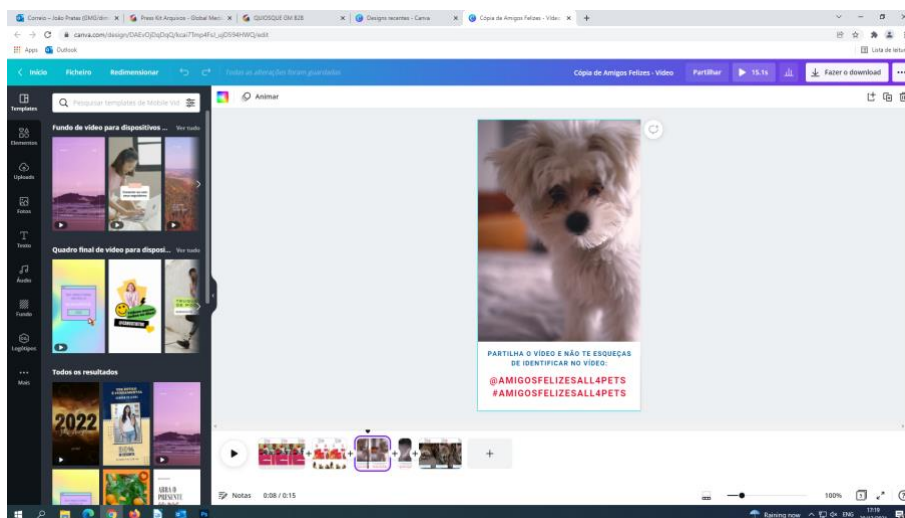


Figura 31 – Processo de produção de vídeos para apelar à participação, através da plataforma *Canva* para publicar no perfil “Amigos Felizes” do *Tik-Tok*, rede social onde estava a decorrer o passatempo.

Anexo 7 – Materiais publicitários para o aniversário Global Media Group



Figura 32– Pop-up/ mrec de publicidade ao aniversário do grupo para circular nos sites das marcas *Global Media Group*.

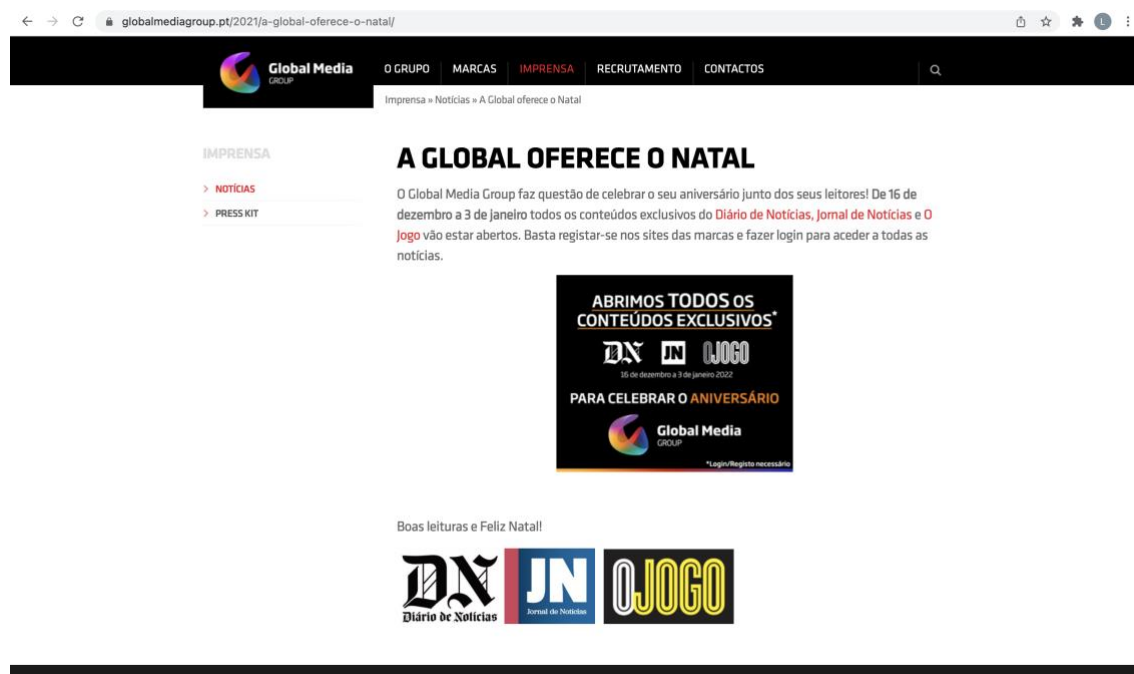


Figura 33 – Página da web no site da *Global Media Group* com a notícia de publicidade ao aniversário do grupo acompanhada do material publicitário - Pop-up.
<https://www.globalmediagroup.pt/2021/a-global-oferece-o-natal/>

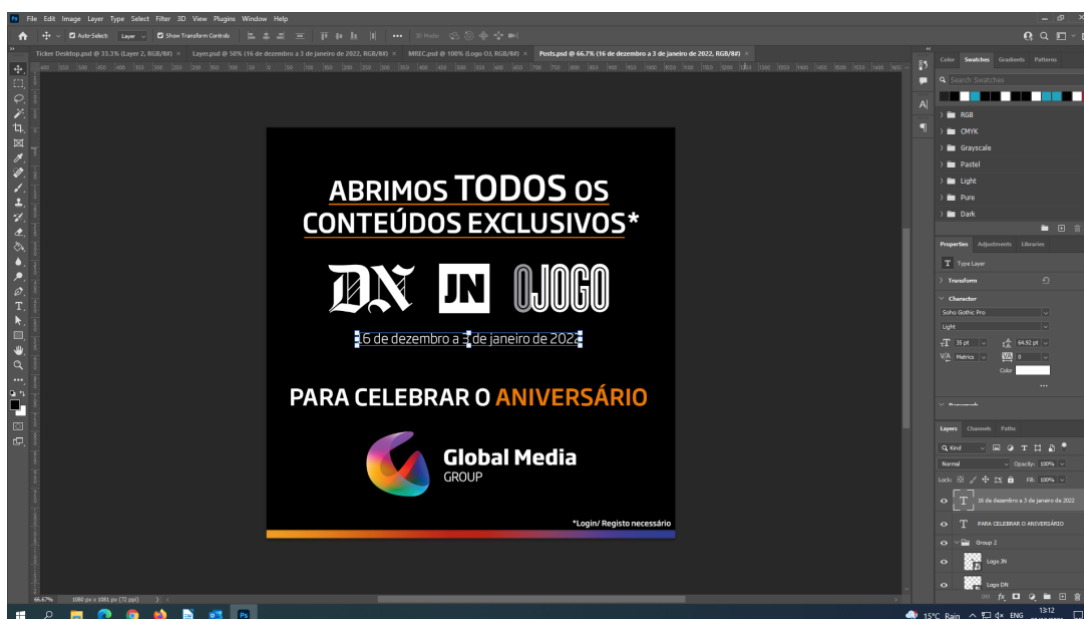
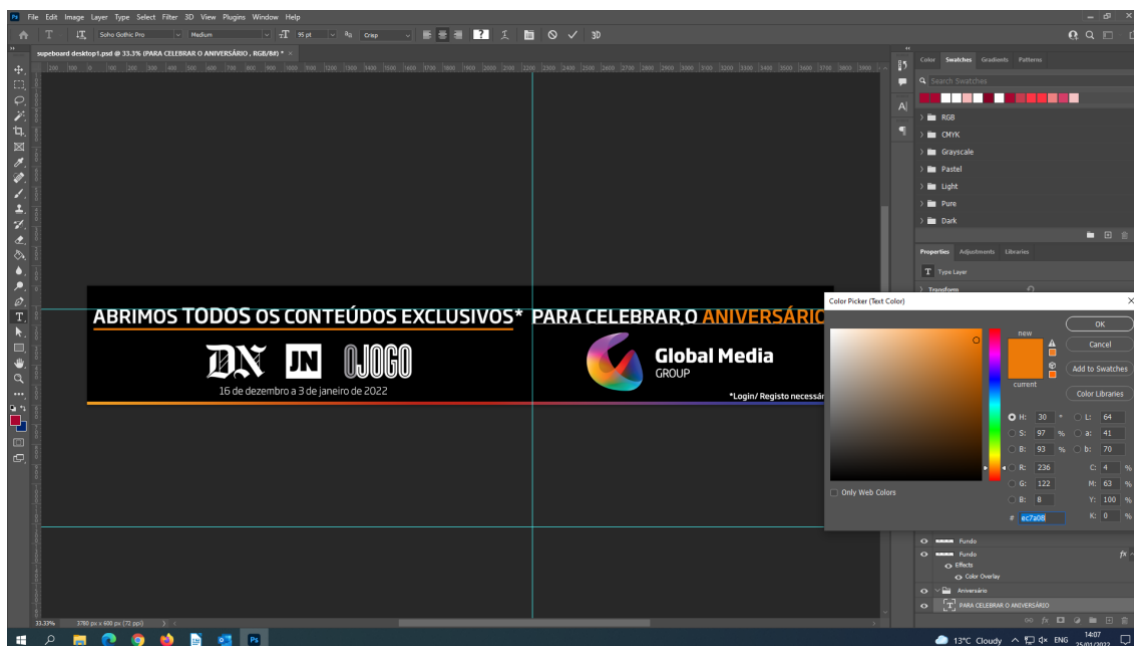


Figura 34 – Processo de criação através do *Adobe Photoshop* do *pop-up* e *mrec* de publicidade ao aniversário do grupo para circular nos sites das marcas *Global Media Group*.



Figuras 35, 36, e 37 –*Superboard* com tamanho *desktop*, *tablet* e *mobile*, respectivamente de publicidade ao aniversário do grupo para circular nos sites das marcas *Global Media Group*.



Figuras 38 – Processo de criação através do *Adobe Photoshop* do *superboard desktop* de publicidade ao aniversário do grupo para circular nos sites das marcas *Global Media Group*.



Figuras 39, 40, e 41 – *Ticker* com tamanho *desktop*, *tablete* e *mobile*, respetivamente de publicidade ao aniversário do grupo para circular nos sites das marcas *Global Media Group*.

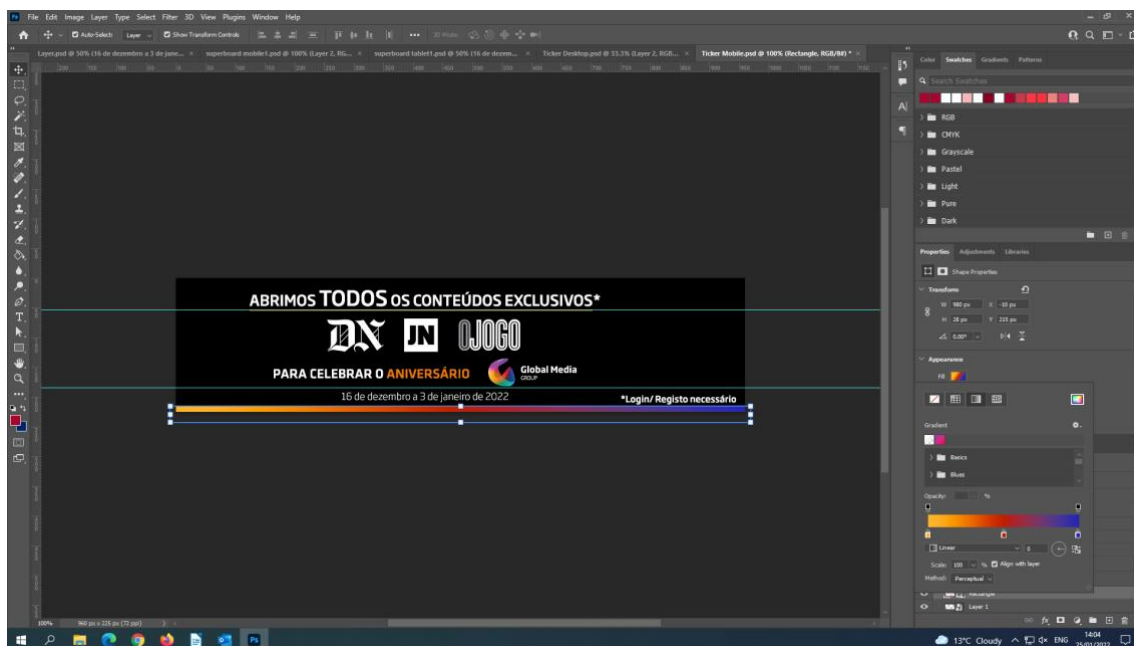


Figura 42 – Processo de criação através do *Adobe Photoshop* do *ticker mobile* de publicidade ao aniversário do grupo para circular nos *sites* das marcas *Global Media Group*.



Figuras 43 e 44 –*Storie e post* para publicidade ao aniversário *Global Media Group*.

Anexo 8 – Newsletters de E-mail Marketing de anúncio às campanhas “Black Friday”; “Comic Con Portugal 2021”; “Circo de Natal 2021”

Diário de Notícias



O Diário de Notícias está a oferecer-lhe 50% de desconto na assinatura anual. Aproveite já a Black Friday DN e mantenha-se sempre bem informado por metade do preço!

Não espere mais e faça parte da nossa comunidade!

ASSINE JÁ



[Remover](#) [Versão web](#)

Rua Tomás da Fonseca, Torre E, Piso 3 1600-209 Lisboa Lisboa Portugal

Enviado por noreply@mkt-dn.pt para luisffmanuel@gmail.com

Privacy Protected



Soluções
Digitais à
Medida

Figuras 45 – Primeira newsletter de E-mail Marketing realizada aquando da blackfriday 2021, com recurso à plataforma E-goi.

Figuras 46 – Segunda *newsletter* de *E-mail Marketing* realizada aquando da *blackfriday* 2021, com recurso à plataforma *E-goi*.

Nota: estas *newsletters* foram também realizadas para as outras duas marcas: Diário de Notícias e Jornal de Notícias.

O JOGO continua com a Black Friday. Aproveite esta promoção de 50% de desconto na assinatura anual e mantenha-se sempre informado por apenas 24,90€.

Não perca esta última oportunidade e faça parte da nossa comunidade de assinantes!

Figuras 47 e 48 – *Newsletter de E-mail Marketing* realizada aquando da campanha *Comic Con* 2021 e *Circo de Natal*, no Porto, com recurso à plataforma *E-goi*.

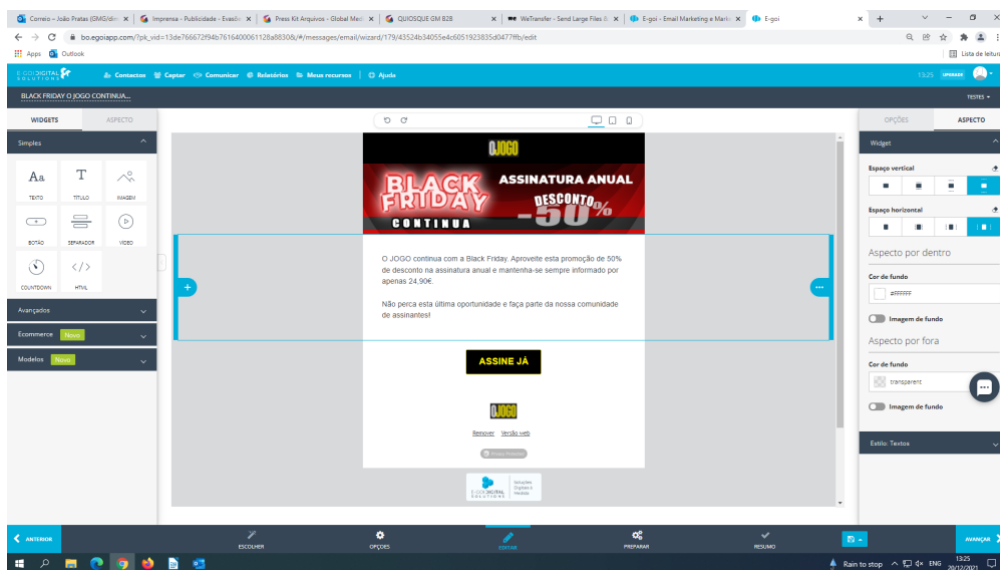


Figura 49 - Elaboração das primeiras newsletters “Black Friday” na plataforma e-go!.

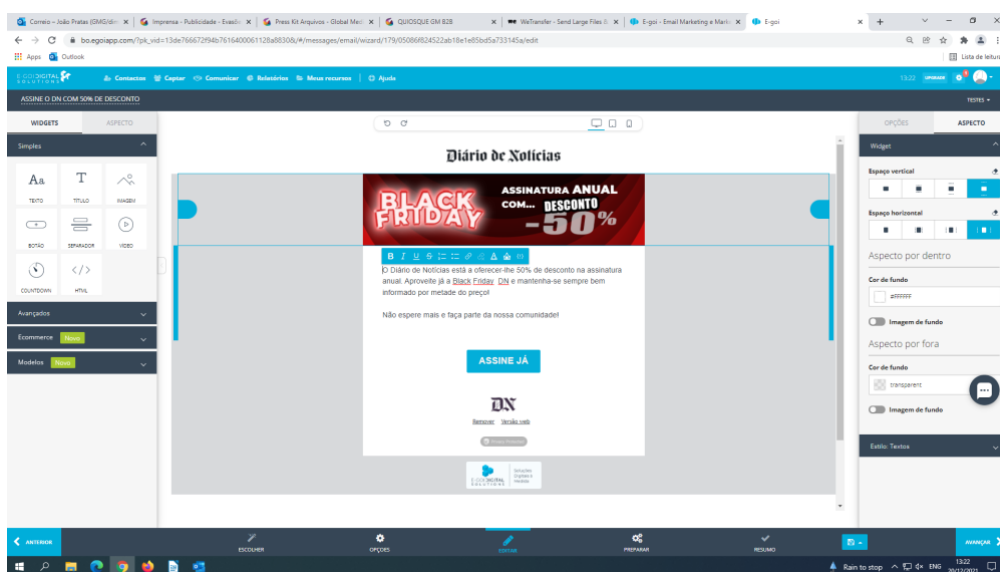


Figura 50 - Elaboração das segundas newsletters “Black Friday” na plataforma e-go!.

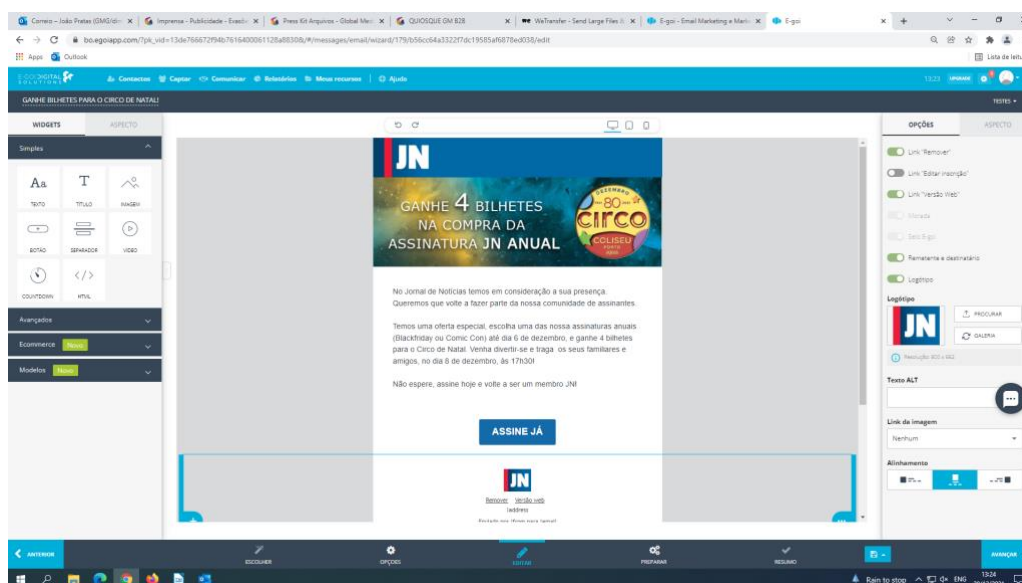


Figura 51 - Elaboração da newsletter “Circo de Natal 2021” na plataforma e-go.

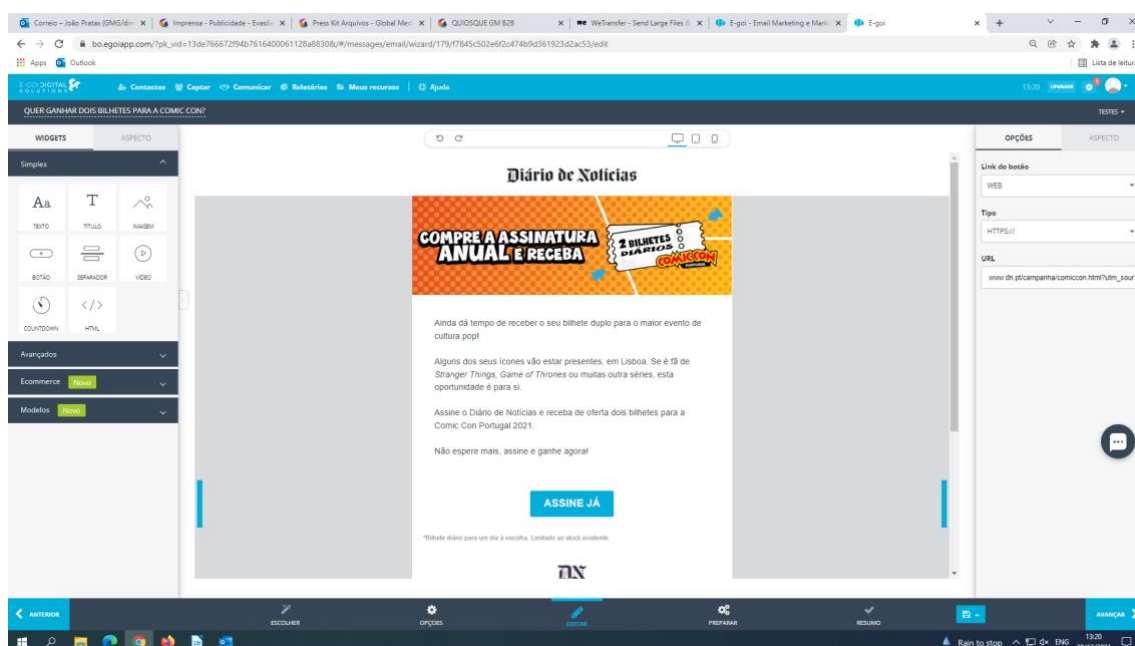


Figura 52 - Elaboração da newsletter “Comic Com Portugal 2021” na plataforma e-go.

Anexo 9 – Entrevista Realizada ao Diretor de *Marketing* e Inovação Digital do *Global Media Group*

Grupo 1: *Paywall* no geral

1- Quais os prós e contras das *paywalls*?

Se pensarmos em termos filosóficos para o que uma *paywall* pode significar no mundo online, podemos afirmar que uma *paywall* é uma restrição à liberdade dos leitores, pois significa uma barreira de acesso aos conteúdos que as pessoas querem ler, ver ou ouvir. Partindo deste princípio, uma *paywall* é restritiva do acesso ao conteúdo, e pode prejudicar a marca que está a barrar. Mas, por outro lado, foi a forma encontrada de qualificar o acesso ao conteúdo, isto é, de separar o trigo do joio, entre quem quer realmente ler aquela notícia, e as outras que, vendo a *paywall*, simplesmente abandonam a página. Na minha opinião, apenas têm sucesso os OCS que explicam muito bem a razão da *paywall* e a introduzem bem na *user journey*. As pessoas sabem que os conteúdos custam dinheiro e que precisam de ser remunerados, mas não esquecer que grande parte deles têm acesso gratuito a outras fontes, como a televisão ou a rádio, o que provavelmente é mais do que suficiente para mais de 90% da população. Por outro lado, as *paywalls* convertem leitores em assinantes, o que é bom para a sustentabilidade dos mesmos órgãos.

2- Qual o tipo de *paywall* que deveria ser adotada para conferir maior sucesso a este modelo de negócio: *hardpaywall*, *paywall* media/porosa ou modelo *freemium*? E porquê?

Depende muito da estratégia delineada, da força da marca, da qualidade editorial. O *The Economist* ou o *Financial Times*, por exemplo, têm *hard paywalls*, o que significa que nenhum conteúdo está disponível gratuitamente, mas fazem valer-se da sua notoriedade e qualidade dos seus conteúdos e do alcance da marca em termos mundiais. Já outras marcas têm uma estratégia assente em *paywalls* mais porosas, em que parte do conteúdo está aberto, mas outro exclusivo para assinantes, este é o modelo que vinga em Portugal, o chamado modelo *freemium*, em que há uma degustação primeiro do que a pessoa pode contar, mas depois fica interdita de aceder mais se não pagar pelo acesso. Portanto, não existe um modelo vencedor, depende muito da estratégia, da marca e do conteúdo.

3- Como deveria ser feita a *paywall* para cativar o leitor e ser o menos intrusivo possível?

Na minha perspectiva, que por princípio digital não sou favorável às *paywalls*, penso que o futuro poderá passar por um modelo descentralizado de acesso às notícias. Com a evolução da *blockchain*, com a aproximação de um mundo *cookieless*, em que a privacidade e a segurança dos dados pessoais são cada vez mais relevantes, e que irão condicionar a publicidade ainda mais, os browsers serão cada vez mais privados assim

como a atividade dos internautas, o que vai permitir modelos muito interessantes e justos, como, por exemplo, uma pessoa poder aceder a notícias *premium* em troca de um valor obtido em publicidade que consumiu voluntariamente, e pela qual também recebeu uma parte da receita que pode aplicar para desbloquear conteúdos. Será a economia da atenção no seu grande esplendor.

Curiosamente, a *paywall* pode servir para vender uma assinatura com uma determinada validade, mas poderia dar também para aceder a um conteúdo específico, isto é, permitir a compra de conteúdo à peça. Seria fazer o *unbundling* da oferta, mas o que poderia significar uma destruição de valor no negócio das assinaturas, pois teria certamente um efeito de canibalização indesejável, e uma consequente perda de receita, pois a compra por impulso ainda funciona bem. É um modelo tentador, mas muito perigoso em termos de viabilidade.

4- O que pensas da *paywall* como uma retroinovação, no sentido em que o mecanismo adotado é exatamente o mesmo que assinaturas em papel de há uns anos, mas desta feita realizado no digital?

Enquanto se continuar a querer transpor o modelo de negócio tradicional para o digital, a sustentabilidade dos jornais vai ser muito difícil. O período de transição é longo e mais demorado por causa das próprias empresas que estão moldadas nesse modelo. O processo de transformação digital é fundamental que aconteça antes da utilização de *paywalls*. Não acontecendo isso, será provavelmente uma tecnologia mal aproveitada, por não ter a empresa toda focada na *paywall*. Na verdade, o GMG chegou mais tarde do que a concorrência, e nestas coisas da tecnologia, ser pioneiro é normalmente sinónimo de maior sucesso. E o GMG ainda mantém muito a cultura do papel, pois ainda é a grande fonte de receita.

Mas o modelo da *paywall* é de facto parecido com o do papel, aliás, não há muito mais modelos, ou se paga pelo acesso ao conteúdo ou não. Para que se possam equacionar novos modelos de negócio, de facto diferentes e diferenciadores, e que aproveitem bem o potencial do digital - indo muito para além da simples transposição do modelo - é que iremos assistir a um novo paradigma de sustentabilidade assente num novo paradigma dos media, que será muito diferente do atual. Os que se adaptarem mais rapidamente serão vencedores.

Grupo 2: *Paywall* no Global Media Group (GMG)

5- O facto do mecanismo de *paywall* ter chegado bastante tarde à GMG prejudicou de alguma forma o seu desempenho?

Certamente que sim. A concorrência teve a vantagem de perceber mais cedo a importância das *paywalls* no futuro próximo dos jornais, e já tinham feito a curva de aprendizagem quando o GMG ainda estava a equacionar ter a tecnologia Piano em 2018. A boa utilização de uma tecnologia como esta exige maturidade e isso só com o tempo e muitos testes. Por outro lado, a saída abrupta do *Piano* em finais de 2020, sem reposição com tecnologia semelhante, acabou por prejudicar a performance da *paywall* enquanto negócio.

6- Qual a implementação de *paywall* mais correta para gerar o mínimo de constrangimentos para o leitor, no JN/DN à luz do que se faz “lá fora”?

Vou ter de responder de forma redonda, porque cada caso é um caso. Mas diria que fundamental e crítico é ter em atenção três vetores: uma boa *user experience*, bem pensada e estruturada com insights baseados na data dos leitores; 2 - orientação para o Valor, isto é, o utilizador terá de reconhecer valor suficiente na proposta, que pode ser segmentada, para pagar; 3 - processo de compra/ registo sem quaisquer fricções, muito *seamless*, transparente e com poucos passos.

7- O que está a ser desempenhado atualmente (o tipo de *paywall* usada) e o que deveria ser para ter mais sucesso?

Em primeiro lugar, a tecnologia usada tem de ser desenvolvida para se tornar numa *paywall*. Para já, a *Clavi* não tem flexibilidade nem agilidade na publicação e monitorização em tempo real da *paywall*. Não permite uma gestão ordenada e diária de campanhas segmentadas. Não permite a segmentação das audiências em função de um modelo RFV. Não permite fazer testes A/B com agilidade. Enfim, diria que o primeiro passo seria mesmo desenvolver a tecnologia de acordo com as necessidades de mercado.

8- Qual a perspetiva de futuro das *paywalls* no grupo?

A *paywall* continuará a ser um ativo importante na economia dos jornais do grupo e por isso continuará a ser utilizada nos médio e longo prazos e o grupo continuará a investir, porque tem margem de progressão nesta linha de receita. Poderá inclusivamente ser alargada a outras publicações no futuro.

Grupo 3: Estratégia económica baseada em *paywalls*

9- Até que ponto as assinaturas digitais contribuem para a receita do leitor?

Tendo em conta o ângulo da receita do leitor, as assinaturas digitais podem ter um peso muito relevante neste eixo, pois representam uma receita recorrente, garantida, numa relação direta com o consumidor, com princípios de fidelização e retenção, garantindo um *life time value* que a publicidade não consegue garantir.

E vimos, com a pandemia, e vamos ver agora com a guerra, que a publicidade é muito volátil enquanto fonte de receita e que temos de depender o mínimo dela. Para além da questão da dependência, existe também o fator Valor. Um assinante vale 10x mais o valor de um leitor em publicidade. Para atingir a sustentabilidade teórica, o ideal é, nas assinaturas, almejar o mesmo valor que temos de publicidade digital nas mesmas propriedades.

10- Assinaturas digitais serão meios importantes para garantir a sobrevivência dos media tradicionais às contínuas evoluções no mundo digital e tecnológico?

Diria que no curto prazo sim, próximos dez anos, mas que tenderá até lá a tornar-se obsoleta, em substituição de novos modelos que se irão desenvolver e a que os media se

terão de adaptar, nomeadamente a cripto-economia e os multiversos, com base em tecnologia de *gaming*, *de blockchain*, *AR*, *VR*, *XR*, etc. Nos próximos 20 anos, o digital trará tão rapidamente novas plataformas e novas formas de consumir conteúdo que tornará a *paywall* uma obsolescência do passado, mas não necessariamente o modelo das assinaturas digitais.

Apêndice A

Dados complementares aos gráficos da taxa de conversão da *paywall* do *Jornal de Notícias* e *Diário de Notícias*

Diário de Notícias				
	2019		2020	
Meses	Número de 2º Artigo fechado acedido por <i>users</i> registados	Taxa de Conversão de leitores em assinantes	Número de 2º Artigo fechado acedido por <i>users</i> registados	Taxa de Conversão de leitores em assinantes
Janeiro	11660	1,54%	45313	0,17%
Fevereiro	19153	0,85%	39810	0,10%
Março	23243	0,55%	54519	0,32%
Abril	25840	0,36%	51949	0,33%
Maio	35876	0,26%	37726	0,22%
Junho	35585	0,12%	29144	0,16%
Julho	36683	0,17%	25845	0,17%
Agosto	34988	0,19%	38423	0,18%
Setembro	28110	0,19%	33516	0,13%
Outubro	30590	0,21%	31797	0,22%
Novembro	35482	0,21%	19236	0,42%
Dezembro	34760	0,18%	6685	1,47%

Jornal de Notícias				
	2019		2020	
Meses	Número de 2º Artigo fechado acedido por <i>users</i> registados	Taxa de Conversão de leitores em assinantes	Número de 2º Artigo fechado acedido por <i>users</i> registados	Taxa de Conversão de leitores em assinantes
Janeiro	9743	0,91%	54915	0,12%
Fevereiro	26002	0,24%	56339	0,09%
Março	30602	0,24%	102993	0,31%
Abril	39519	0,14%	62829	0,34%
Maio	51936	0,11%	63227	0,21
Junho	47231	0,15%	72123	0,12%
Julho	49047	0,13%	82612	0,07%
Agosto	44499	0,10%	87324	0,06%
Setembro	39033	0,10%	71809	0,09%
Outubro	42310	0,13%	67144	0,13%
Novembro	30369	0,12%	61713	0,18%
Dezembro	37762	0,16%	43921	0,27%