

NOTÍCIAS

I Encontro da Distribuição em Portugal_AESE

AESE na 26ª Gala do Investor Relations & Governance Awards

Dean da AESE convidado pela Harvard Business School

Passaporte

Executive PhD na AESE

Business Schools internacionais recorrem cada vez mais a casos da AESE

Hope Care e Inocrowd na senda do sucesso

PANORAMA

A McKinsey readmite profissionais que tinham saído para ser mães

A justiça irlandesa opõe-se ao suicídio assistido

O individualismo pode destruir o Direito de família

A mulher, discriminada e triunfadora

“Extremamente alto, incrivelmente perto”

DOCUMENTAÇÃO

Dois grandes jornais que ganham dinheiro na Internet

Mais leitores pagam por notícias online

O auge de webs de livros com resenhas dos leitores

www.aese.pt

AGENDA

Finanças para Não-Financeiros

Lisboa, 16, 23, 30 de setembro e 7 de outubro

Ética nos processos de internacionalização

Lisboa, 19 de setembro

Internacionalização das empresas

Coimbra, 24 de setembro

GMP

Lisboa, 25 de setembro

PADIS

Porto Palácio Congress Hotel & Spa, 30 de setembro

Banca 2.0

Porto Palácio Congress Hotel & Spa, 3 de outubro

[Lisboa, 8 de outubro de 2013](#)

[Uma parceria AESE – in-Store Media](#)

I Encontro da Distribuição em Portugal_AESE

A AESE Business School e a in-Store Media organizam o I Encontro da Distribuição em Portugal_AESE, que contará com a presença dos principais empresários e gestores do setor.

À semelhança do encontro do setor da distribuição que o IESE organiza em Espanha, este evento pretende ser o mais relevante no mercado português.

Segundo [Jorge Ribeirinho Machado](#), Professor da escola de negócios, “a AESE propôs-se organizar o Seminário, com o objetivo de proporcionar aos participantes um fórum de discussão estratégico sobre as últimas tendências da indústria, de forma mais profunda e alargada. Para isso, convidámos os melhores especialistas, académicos, empresários e gestores, de di-

versas áreas ligadas à distribuição, que darão aos participantes uma informação muito atualizada, pertinente e completa, necessária para as suas decisões”.

O tema do I Encontro da Distribuição_AESE será: “Como podem as marcas e a distribuição adaptar-se ao novo consumidor?”.

Nuno Saraiva de Ponte, Diretor geral da in-Store Media, comenta que “há um novo consumidor, com novas restrições financeiras, com mais informação e com diferentes prioridades de compra, pelo que as Marcas e a Distribuição precisam de conhecer e ajustar-se a este novo paradigma”. “No Seminário, apresentaremos precisamente casos de empresas que lançaram com eficácia produtos ou serviços para este novo consumidor e que



COMO PODEM AS MARCAS E A DISTRIBUIÇÃO ADAPTAR-SE AO NOVO CONSUMIDOR?

RESERVE 14 10/2013



são hoje em dia casos de sucesso internacional”, conclui.

O I Encontro da Distribuição em Portugal_AESE conta com a presença de:

- Professor José Luis Nueno, do IESE, um dos principais especialistas em Marcas e Distribuição a nível mundial;
- António Casanova, CEO da Unilever - Jerónimo Martins;
- João Seara, Director de Marketing da Modelo Continente;
- Miguel Abecasis, Senior Partner da Boston Consulting Group;
- Paulo Caldeira, Diretor de Marketing da Kantar WorldPanel;
- Nuno Amaral, CEO das Lojas Francas de Portugal;
- entre vários outros gestores das marcas, da distribuição e da banca de investimento. ■



Prof. José Luis Nueno, do IESE

[Boston, de 21 a 27 de julho de 2013](#)

[Global Colloquium on Participant-Centered Learning \(GloColl\) reúne Business Schools internacionais](#)

Dean da AESE convidado pela Harvard Business School

O [Professor Adrián Caldart](#), Academic Subject Area Head de Política de Empresa da AESE, participou no Global Colloquium on Participant-Centered Learning (GloColl), um programa dirigido às escolas de negócios de referência que formam dirigentes e executivos com o Método celebrizado por Harvard: o [Método do caso](#). O encontro realizou-se de 21 a 27 de julho, no Harvard Business School Campus, em Boston, Massachusetts (EUA). O evento juntou 135 professores e dirigentes de Business Schools de todo o mundo.

O encontro internacional das business schools visou identificar soluções inovadoras para o “velho dilema” da otimização da aprendizagem, através do método que tem dado provas de ser o mais consonante para o aperfeiçoamento da capacidade decisória dos

dirigentes experimentados em todo o mundo.

Organizado pelos Professores seniores da HBS, o convite endereçado à AESE traduz a confiança que esta escola pioneira deposita nas business schools que integram a rede das escolas associadas ao IESE.

Em paralelo com as sessões globais, o professor responsável do GloColl, Rohit Deshpandé, quis ouvir também as opiniões de alguns Deans, nomeadamente do [Prof. José Ramalho Fontes](#), da AESE, sobre os problemas que têm encontrado, especificamente sobre a qualidade dos casos produzidos e das traduções dos casos de Harvard.

A este propósito, diz José Ramalho Fontes, Dean da AESE Business

School: “Sentimo-nos honrados pelo convite para participar no GloColl e estamos conscientes de que as escolas que utilizam o Método do Caso como Harvard manter-se-ão na vanguarda da formação de executivos, conseguindo o efeito transformacional que se tem alcançado até à data.”



Prof. Rohit Deshpandé, Diretor do Programa da HBS com o Prof. Adrián Caldart, da AESE

[Ano letivo 2013- 2014](#)

[Em parceria com a Adam Smith Business School da University of Glasgow](#)



Executive PhD na AESE

Nos últimos anos, a AESE tem manifestado um especial interesse no desenvolvimento da carreira dos docentes e Alumni da escola. Esta preocupação reflete-se nos programas de doutoramento que a AESE estabeleceu com a University of Glasgow.

Os PhD abrangem a maioria das áreas académicas ministradas na AESE: Fator Humano na Organização; Economia, Finanças, Controlo e Contabilidade; Operações, Tecnologia e Inovação; e Política de Empresa.

O [Prof. Adrián Caldart](#) é o responsável pelos processos de doutoramento submetidos à avaliação na AESE. ■



[Investigação AESE](#)

Business Schools internacionais recorrem a casos da AESE

Os casos redigidos pelos professores da AESE têm sido cada vez mais utilizados por escolas de negócios em todo o mundo. Como [noticiado](#) anteriormente, a Faculty of Economics da University of Ljubljana (Eslovénia), a Imperial College London, a University of North Carolina na Chapel Hill (EUA), a Gordon Institute of Business Science (GIBS), na África do Sul, entre outras, têm sido disso exemplo.

Os casos da AESE retrovertidos para castelhano também têm tido impacte além fronteiras como acontece, a título de exemplo, com: “Warren Buffett Y Berkshire Hathaway”, “Dr. Devi Shetty y la revolución de cuidados de salud” e “Aravind Eye Care System”, no IESE (Espanha), e “Crecimiento y Diversificación en Martifer”, no

IESE, no IAE (Argentina) e na UEES – Universidad de Especialidades Espíritu Santo (Equador).

Integrada numa rede internacional de escolas associadas, a investigação da AESE concorre internacionalmente com casos empresariais de sucesso que retratam situações de tomada de decisão, semelhantes àquelas que os dirigentes e executivos enfrentam quotidianamente. ■



[Ano letivo 2013- 2014](#)

[Empresas participadas por NAVES SCR na senda do sucesso](#)



Hope Care e Inocrowd promovem soluções no âmbito social

Os associados da [Hope Care](#) e da Associação Alzheimer Portugal ficaram recentemente a ganhar com a assinatura de um protocolo que contempla condições especiais na aquisição de equipamento True-Kare e na subscrição do serviço de telecuidado.


Fundada com a missão de ajudar a população mais envelhecida a ultrapassar as barreiras geográficas na saúde através de um serviço de telecuidado, a Hope Care fornece desta forma um “apoio diário ao utilizador sénior não só na gestão de situações de emergência, com uma linha de apoio 24 horas”, mas também no auxílio das atividades comuns, como o alerta para a toma de medicação, consultas, entre

outras, promovendo a mobilidade, o conforto e a segurança do utente.

A Hope Care foi concebida no âmbito do plano de negócios desenvolvido por José Paulo Carvalho, Pedro Ferreira e Simão Calado, do 9º [Executive MBA AESE/ IESE](#).

A Cáritas Portuguesa, com o desejo de criar uma rede social de combate ao desemprego da população sénior, recorreu à [Inocrowd](#), uma empresa de implementação de modelos de Open Innovation da qual Soraya Gadit, Mário Lavado e João Moita, do 8º Executive MBA, são os mentores. A solução ao desafio colocado pela Cáritas foi encontrada por um núcleo de

investigadores da Universidade do Porto. Segundo a Cáritas, “espera-se que o projeto atinja um nível de sucesso absoluto em Portugal, sendo que posteriormente existe a possibilidade de a “Rede de Competências Cáritas”, um projeto 100% português, poder expandir-se para a rede da Cáritas internacional.

Ambos os projetos têm a participação de [Naves, a Sociedade de Capital de Risco](#) da AESE, dirigida por [Francisco Carvalho](#). 

[Lisboa, 4 de julho de 2013](#)

[“Organizado pela Deloitte](#)

AESE na 26^a Gala do Investor Relations & Governance Awards

[José Ramalho Fontes](#) participou no “Investor Relations & Governance Awards (IRG Awards)”, em 2013, uma iniciativa da Deloitte que premeia o que de melhor se faz no mercado financeiro português.

Na fotografia (da esquerda para a direita): Zeinal Bava, da PT, foi nomeado o Melhor CEO em Investor Relations, com José Ramalho Fontes, da AESE, Francisco Murteira Nabo (2^o PADE), da SAER, Manuel Rosa da Silva, Administrador da PT. ■



AGENDA



Programas



Programa

GMP

Lisboa, 25 de setembro

[Saiba mais >](#)



Programa

PADIS

Porto Palácio Congress Hotel & Spa, 30 de setembro

[Saiba mais >](#)

Seminário



Seminário

Finanças para Não-Financeiros

Lisboa, 16, 23, 30 de setembro e 7 de outubro

[Saiba mais >](#)

Sessões de continuidade



Sessão de continuidade

Ética nos processos de internacionalização

Lisboa, 19 de setembro

[Saiba mais >](#)

Evento



Sessão de continuidade **Internacionalização das empresas**

Coimbra, 24 de setembro

[Saiba mais >](#)



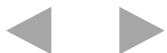
Sessão de continuidade

Banca 2.0

Porto Palácio Congress Hotel & Spa, 03 de outubro

[Saiba mais >](#)

PASSAPORTE



Eduardo Bandeira (8º [Executive MBA AESE/IESE](#)) é o novo Administrador do Porto de Sines.



Jorge Moreira da Silva (32º [PADE](#)) foi nomeado Ministro do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia no Governo de Pedro Passos Coelho.



Paula Ribeiro (3º [Executive MBA AESE/IESE](#) e 28º [PDE](#)) é atualmente Business developer e Diretora geral do Grupo MADRE, em Bogotá, na Colômbia.



Paulo Serra Sim Sim (31º [PADE](#)), foi nomeado Middle East Director da Power Action Gulf, passando a residir no Qatar.

AESE nos Media



De 31 de julho a 30 de agosto de 2013

[Programa GAEM apresentado na APSS](#)

In Revista de Marinha Online- 24-08-2013

[APSS recebe apresentação do programa GAEM](#)

In Transportes em Revista.com- 23-08-2013

[Porto de Setúbal foi palco de apresentação do Programa GAEM](#)

In APP - Associação dos Portos de Portugal Online- 23-08-2013

[Porto de Setúbal foi palco de apresentação do Programa GAEM](#)

In Cargo Edições.pt- 22-08-2013

[Porto de Setúbal Programa GAEM apresentado na APSS](#)

In Rostos.pt- 22-08-2013

[Estágios, experiência e trabalho](#)

In Diário de Notícias- 21-08-2013

[Estágios, experiência e trabalho](#)

In Diário de Notícias Online- 21-08-2013

[Aprender com a indústria farmacêutica indiana](#)

In i- 15-08-2013

[Moreira da Silva toma posse como Ministro do Ambiente e Energia.](#)

In Gazeta do Interior- 31-07-2013

[Regressa para mim](#)

In RH Magazine- 01-07-2013

[Cranberry ABC: ideias frescas para soluções vitaminadas](#)

In RH Magazine- 01-07-2013

[Apresentação do programa GAEM](#)

In Revista de Marinha- 01-07-2013

**PANORAMA**

A McKinsey readmite profissionais que tinham saído para ser mães

As consultoras mais importantes dos Estados Unidos começaram a aplicar programas para atrair e recuperar mulheres que trabalharam durante anos no seu quadro, mas que acabaram por sair devido a motivos familiares. Uma que o fez é a McKinsey, cujo presidente – Dominic Barton – reconheceu publicamente a necessidade de recuperar talento feminino para a sua empresa.

O plano encetado pela McKinsey, segundo uma informação publicada pelo “The Wall Street Journal” (19.2.2013), está ainda numa fase incipiente, e começou quando os

altos dirigentes constataram que do pessoal que entrava para a empresa, apenas 25% eram mulheres. Embora durante anos a consultora norte-americana tenha oferecido medidas de flexibilidade às suas empregadas e, inclusivamente, tenha publicado um guia de ajuda para mães, a realidade é que nos cargos mais elevados da escala há muito poucas mulheres, pois a maioria acaba por deixar a empresa e não encontra a forma de regressar.

Outras grandes consultoras norte-americanas também têm programas de readmissão para as profes-

sionais que saíram por causa da família. A Bain & Co recuperou até uma centena de mulheres, quase todas mães, desde o ano 2000 e 80% das “sócias” atuais beneficiam de programas flexíveis. A Boston Consulting Group também oferece contratos a tempo parcial e, inclusivamente, concede o estatuto de “sócia” a pessoas com jornada laboral reduzida.

A necessidade de não perder talento torna-se especialmente acentuada em setores que exigem um alto nível de especialização, como consultadoria e banca, e exigem dos candidatos períodos





intensos de formação durante os primeiros anos de trabalho. Contudo, o regresso à empresa que se abandonou nem sempre é fácil.

Os especialistas em conciliação, pensam muitas vezes que as mães são grandes gestoras, mas

as competências que se desenvolvem ao gerir um lar não coincidem exatamente com as necessárias no mundo laboral, segundo afirmava num recente ensaio, Rosabeth Moss Kanter, da Harvard Business School. Fishman Cohen, da iRelaunch, oferece sessões de

atualização para as que o tentam, com aulas sobre uso de redes sociais ou programas avançados de Excel.

(Fonte: “The Wall Street Journal”) ▣

PANORAMA



A justiça irlandesa opõe-se ao suicídio assistido

O Supremo Tribunal irlandês disse não à aprovação do direito ao suicídio assistido. Marie Fleming de 59 anos e doente de esclerose múltipla, apresentou um pedido de inconstitucionalidade contra a lei aprovada em 1993 que condena com uma pena de até 14 anos de prisão quem ajudar outras pessoas a suicidarem-se. Marie Fle-

ming alegava que a legislação em vigor atenta contra os seus direitos à autonomia e à dignidade, e contraria a Constituição irlandesa e a Convenção Europeia de Direitos Humanos. A doente afirmava que após 25 anos em cadeira de rodas quer poder morrer de “maneira digna e legalmente”.

Os três juízes que fazem parte desse tribunal Irlandês encarregados de resolver este caso, decidiram que “não existe o direito ao suicídio”, mesmo que esteja despenalizado.

Afirmam que aceitar o direito ao suicídio assistido seria algo contrário ao interesse público, pois »»



peças vulneráveis – deficientes, pessoas idosas ou crianças com problemas psíquicos...– poderiam ficar desamparadas e ser influenciadas pelos seus familiares ou pessoas mais próximas a voluntariamente porem fim aos seus dias.

E, afirma o magistrado Nicholas Kearns, mesmo impondo estritas salvaguardas ao direito de suicídio assistido, “seria quase impossível de controlar”. Refere a Holanda, onde foi aprovada a eutanásia, e se demonstrou que perderam o controlo da situação neste ponto.

Além disso, esta sentença segue a linha doutrinal da assembleia parlamentar do Conselho da Europa expressa na Resolução 1859 (2012), na qual se rejeita expressamente a eutanásia ■



PANORAMA

O individualismo pode destruir o Direito de família

O conselho de Família e Sociedade, da Conferência Episcopal francesa, desejando um debate profundo do projeto de reforma do Código civil, que abria o casamento e a adoção aos casais *gay*, publicou em 27 de setembro do ano passado uma nota de trabalho.

Na introdução, afirmava-se que ampliar o casamento civil a pessoas do mesmo sexo, com a possibilidade de recorrer à adoção, é um assunto grave. A decisão teria consequências importantes para os filhos, o equilíbrio das famílias e a coesão social. Seria redutor fundar a modificação do direito de família apenas na não-

-discriminação e no princípio de igualdade.

O documento recordava que a homossexualidade existiu sempre, mas só recentemente foi reivindicado um quadro jurídico para as relações permanentes, que incluía a concessão da autoridade parental. A abertura do casamento a

»»



peças em relação às mulheres, convém discernir a sua sabedoria e a sua importância para a sociedade.

As pessoas do mesmo sexo não é exigida pelo direito europeu ou por convenção internacional. É uma opção política entre outras.

Os bispos também recordavam que a Convenção de Direitos da Criança, da ONU, estipula expressamente que, na medida do possível, o filho tem direito a conhecer os seus pais e ser educado por eles. Se as circunstâncias da vida podem impedi-lo, não deve ser o legislador a tomar a iniciativa para tornar impossível esse direito, como sucederia no caso de admitir as solicitações de paternidade de pessoas homossexuais, através da adoção ou da procriação medicamente assistida.

Os projetos de lei acabaram por ser aprovados em abril deste ano e entraram em vigor em maio. ■

A Comissão episcopal dizia que, no direito francês, o casamento não é simples certificado de reconhecimento de sentimento amoroso. Teve sempre a função social de enquadrar a transmissão da vida, articulando no âmbito pessoal e patrimonial os direitos e deveres dos esposos, entre eles e respeito pelos filhos futuros. Os textos legais não respondem a uma conceção individualista do direito.

O compromisso conjugal leva a uma união de vida: tem a ver com cônjuges (respeito, fidelidade, assistência, comunidade de vida, contribuição para os encargos), famílias (laços de aliança, obrigações alimentares, impedimentos matrimoniais), filhos (presunção de paternidade, educação, custódia conjunta) e terceiros (dívidas domésticas solidárias). A ruptura não depende da mera vontade das partes. O divórcio é pronunciado por um juiz, que vela pela proteção dos mais fracos e pela repartição equitativa de bens.

Dentro do seu alto valor simbólico, o casamento comporta a presunção de paternidade, conhecida já pelo direito romano (*pater is est quae nuptiae demonstrant*). Sem desconhecer que esta tradição produziu preconceitos ou injusti-



PANORAMA

A mulher, discriminada e triunfadora

O Dia Internacional da Mulher, data assinalada nos dias santos laicos, suscita sempre uma série de artigos de tom intemporal, que oscilam entre o triunfalismo e a queixa. O lamento é o mais tradicional: a mulher ganha menos do que o homem, sofre mais o desemprego, mal ocupa cargos nas cúpulas diretivas... O tom reivindicativo não permite fazer distinções, pelo que nunca se diz se a diferença salarial se aplica da mesma forma à administração pública e ao setor privado, se corresponde a diferente número de horas trabalhadas e de antiguidade, se as diferenças na distribuição de sexos entre as diversas profissões dão lugar a diferenças nos seus rendimentos médios, se

é a mulher, em geral, ou a mãe, no concreto, a discriminada...

O outro ângulo põe em relevo a faceta triunfal das mulheres. Elas são infinitamente mais flexíveis, podem atender a várias coisas ao mesmo tempo, têm uma empatia natural, conciliam trabalho e família, e se não são *superwomen*, é porque não querem ser como o macho líder. Se alguém fizesse um juízo tão global sobre os homens em relação às mulheres, seria massacrado como machista, mas tratando-se de adular a mulher, qualquer correção política é pouca.

Apesar de tudo, na guerra de sexos, agora parece que efetiva-

mente as mulheres têm mais motivos para o entusiasmo do que para a lágrima. Assim o salienta a jornalista norte-americana Hanna Rosin, autora de “The End of Men”, um *bestseller* que não encontrou nenhum teto de vidro. A sua tese é que a economia e a educação conspiram hoje a favor das mulheres, pelo menos nas sociedades ocidentais e asiáticas.

A evolução da economia mundial está a deixar fora de moda os setores tradicionalmente dominados pelos homens – a construção civil, o automóvel, a indústria em geral –, enquanto que o desenvolvimento dos serviços, onde já não é necessária a força física, cria empregos para as mulheres.

»»



Como as raparigas se adiantam aos rapazes nos estudos e obtêm mais títulos universitários, entram nos setores mais avançados que lhes estavam fechados, vendo-se cada vez mais mulheres com ganhos superiores aos maridos.

Não é fácil saber o que pensar, se deparamos com a mulher discriminada ou a mulher triunfadora. Provável é que tão-pouco entre as mulheres as coisas estejam bem repartidas. Em vez da mulher trabalhadora em geral, falaríamos de mulheres, pois os problemas da caixa do supermercado não são os mesmos do que os da aspirante ao conselho de administração.

Em vez de abordar o problema como guerra de sexos, haveria que perguntar sobre se a entrada em massa e ascendente das mulhe-

res no mundo laboral provoca uma mudança na organização do trabalho, ou se, antes, as exigências laborais dominam cada vez mais o tempo, as forças e as aspirações de homens e mulheres.

Nos EUA, discutiu-se o livro (“Lean In – Women, Work, and the Will to Lead”) de Sheryl Sandberg, diretora de operações do Facebook, que diz às mulheres com elevadas aspirações que precisam de *Lean In* (envolver-se) no trabalho, serem mais ambiciosas e afirmativas. Sandberg, mãe de dois filhos, diz que “as mulheres são um travão à sua carreira pela ânsia de preservar a vida familiar, até quando ainda não têm filhos”.

Disse-se que diagnostica mal o problema. Não é que as mulheres de destaque careçam de ímpeto e

decisão para se envolverem no trabalho. Muitas delas não querem é envolver-se num mundo laboral de que não gostam, porque para ocupar cargos diretivos em organizações importantes, são precisas mais de 60 horas por semana.

O que mais falta hoje a homens e mulheres, do topo ou base, é tempo. Historicamente, o progresso económico implicou descida da jornada laboral e aumento do tempo livre. Na economia atual, o custo de ganhar mais e ascender profissionalmente é ter menos tempo para o resto, indicando que a economia pode perder o seu sentido.

Se ainda restar espaço nos dias santos laicos, poderíamos incluir o Dia Internacional do tempo livre.

»»

I.A. ■



PANORAMA

“Extremamente alto, incrivelmente perto”

“Extremely Loud and Incredibly Close”

Realizador: Stephen Daldry
 Atores: Sandra Bullock; Tom Hanks, Thomas Horn
 Duração: 129 min.
 Ano: 2011

Um filme duro e intenso cuja ação decorre em Nova Iorque, nas semanas posteriores ao ataque do 11 de Setembro de 2001. Uma criança perde o pai na tragédia e entra em conflito com a mãe, numa relação que piora cada vez mais. A avó tenta apoiá-la mas a situação não é fácil de gerir...

O pai ensinara o filho a nunca desistir de procurar o sentido das coisas. Um dia, o rapaz ao mexer nas lembranças do pai encontra uma chave com o apelido de uma pessoa. Quem seria? Poderia ter uma última mensagem que o pai lhe quisesse transmitir. Decide ir procurar o dono da chave e faz uma lista com todas as pessoas daquele apelido. Eram imensas... Traça um plano num mapa e vai ter com cada uma delas. Tenta falar com todas mas nem sempre é possível... até que consegue algumas pistas e encontra o dono da chave. Tudo parece resolver-se, mas o resultado obtido não é


totalmente satisfatório. Fala com a sua mãe. Ela explica-lhe então que ao descobrir esse objetivo do filho, decidira ir à sua frente e preparar primeiro toda a gente para o encontro com a criança.

O resultado que todos conseguiram atinge dessa forma uma dimensão mais vasta. A resolução do enigma da chave transforma a resolução de um problema circunstancial em algo realmente essencial.

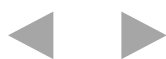


Tópicos de análise:

1. Ir à frente e abrir caminho aos outros dinamiza a obtenção de resultados.
2. Os bons resultados não se fecham em si mas projetam-se no futuro.
3. Lutar por uma meta justa, motiva a vencer qualquer obstáculo.

Paulo Miguel Martins
Professor da AESE 





DOCUMENTAÇÃO

Dois grandes jornais que ganham dinheiro na Internet

Em 2012, o “The New York Times” voltou a ter lucros e, pela primeira vez, obteve mais dinheiro dos leitores do que dos anunciantes. O “Financial Times”, que sempre foi um diário rentável, prevê também que, em 2013, venha a conhecer a mesma situação nas suas receitas.

O “The New York Times” e o “Financial Times” decidiram há alguns anos orientar a sua estratégia para a edição digital de pagamento. Começa a dar os seus frutos.

Em 2012, a The New York Times Company voltou a obter lucros,

133 milhões de dólares, após perder 40 milhões de dólares no ano anterior.

No entanto, o dado de maior destaque é que, pela primeira vez, em 2012, obtiveram mais receitas por difusão (papel ou digital) do que por publicidade. Os leitores contribuíram com 952,9 milhões de dólares e os anunciantes com 898 milhões (os dados incluem os dos outros títulos do grupo, o “The Boston Globe” e o “The International Herald Tribune”).

Dois fatores causaram este fenómeno. Primeiro, o grande aumento de assinantes digitais de paga-

mento, até 640.000 o “The New York Times” (+13% no último semestre) e 28.000 o “The Boston Globe” (+8%), juntamente com a subida de preços dos exemplares impressos, propiciaram mais vendas (+10,4%).

Segundo, as receitas por publicidade baixaram 5,9%. Mas este dado inclui dois resultados contraditórios: a publicidade impressa diminuiu 5,6%, e a digital cresceu 5,1%. Isto indica que os anúncios na Internet são muito menos rentáveis para a imprensa: no caso do “The New York Times” dão três vezes menos dinheiro do que os do papel.

»»



O “Financial Times” segue uma estratégia similar, mantendo a edição impressa e cobrando pela leitura *online*. Para este ano, espera já obter mais receitas através dos seus leitores do que pela publicidade. Além disso, o número de assinantes da edição digital (310.000) já supera o número de exemplares físicos que se vendem diariamente.

Este dado é reflexo da estratégia adotada pela empresa, nas palavras de Lionel Barber, diretor do “Financial Times”: “O nosso negócio está a mudar. O papel é o equivalente atualmente à máquina de vapor. As notícias estão na rede”. Isto não implica o adeus definitivo ao papel, pois segundo o próprio Barber, trata-se de uma ferramenta complementar que pode servir mais para a análise

sem se deixar levar pela urgência da rede.

Em resumo, as grandes empresas de comunicação decidiram há alguns anos que a crise económica serviria para embarcar no mundo digital e embaratecer custos. Poucos anos depois, algumas começam a obter lucros. ■



DOCUMENTAÇÃO



Mais leitores pagam por notícias *online*

Embora as receitas pelas edições digitais continuem a ser pequenas, um relatório do Instituto Reuters da Universidade de Oxford abre um panorama esperançoso para as empresas jornalísticas que se lançaram na mudança do modelo de negócio baseado apenas na publicidade, sem cobrar pelas notícias, pelo do “parcialmente grátis”.

Os investigadores do Instituto Reuters entrevistaram mais de 11.000 pessoas de nove países: Grã-Bretanha, Alemanha, Espanha, Itália, França, Dinamarca, EUA, Brasil e Japão. O inquérito foi *online* entre janeiro e fevereiro de 2013. Mais de 95% das respostas, de leitores de imprensa.

Pagar pelos conteúdos da imprensa digital continua a ser algo excepcional. Segundo o relatório (“Digital News Report 2013”) uma média de 5% dos inquiridos declarou que na última semana havia pago por notícias *online*, contra 50% que haviam comprado algum jornal no mesmo período. Em grande parte, esta diferença explica-se porque ainda existem poucos diários que cobram pelas suas edições digitais.

Mas as boas notícias chegam quando se observa o comportamento dos leitores em relação a inquéritos anteriores. Na Grã-Bretanha, a percentagem dos que pagaram por notícias *online* passou num ano de 4% para 9%.

Em França, de 8% para 13%. Na Alemanha, de 6% para 10%. Nos EUA, de 9% para 12%.

Dos quatro países inquiridos pela primeira vez este ano, Brasil e Itália destacam-se por terem significativas percentagens de leitores que pagam por imprensa digital: 24% e 21%, respetivamente.

E os que não pagam? Estarão dispostos a fazê-lo no futuro para aceder aos meios de comunicação que apreciam? A esta pergunta, uma média de 14% respondeu que sim. Entre os brasileiros, esta percentagem é muito alta (58%). Seguem-se, a bastante distância, os italianos (19%) e os espanhóis (17%).





Para os jovens, nem tudo é grátis

Embora haja padrões diferentes em função dos países, em geral, observa-se que o maior número de leitores a pagar pela imprensa *online* são os que têm entre 25 e 34 anos (um pouco mais de 20% em média), o que é um sinal de esperança para o modelo do “parcialmente grátis”. A faixa etária seguinte na qual existem mais leitores a pagar são os que têm entre 18 e 24 anos (um pouco menos de 20%). Aqueles que têm 55 ou mais anos são os mais relutantes a pagar (cerca de 10%).

Outro fator importante é o nível de rendimentos. O relatório ilustra com os exemplos de França e Alemanha. Em ambos os países, os lares com rendimento familiar

superior a 50.000 euros anuais costumam pagar por notícias *online* até duas vezes mais do que aqueles cujos rendimentos são inferiores a 30.000.

Os proprietários de *tablets* e *smartphones* estão mais dispostos a pagar pelas notícias digitais (duas vezes mais em média e quatro vezes mais nos EUA) do que aqueles que só acedem a elas via computador de secretária ou portátil. A probabilidade aumenta ainda mais quando o suporte é da Apple, pois são utentes habituados a pagar.

Segundo o relatório, esta maior disposição para pagar entre os donos de *tablets* parece dever-se ao nível de rendimentos e ao facto de costumarem estar mais interessados nos meios de comunicação

do que o conjunto da população. De qualquer forma, neste ponto cada país é um mundo. Nos EUA, onde um em cada três adultos tem um *tablet*, muitos diários estão a esforçar-se por lançar aplicações específicas para os seus assinantes de pagamento. Mas, na Grã-Bretanha, não se cumpre este padrão, pois algumas das aplicações de notícias mais populares (BBC, Sky e Metro) são gratuitas.

Modelos de pagamento que funcionam

Num comentário (“Digital news is finally starting to pay”, “Guardian”, 20.6.2013) ao relatório, Robert G. Picard – diretor de investigação do Instituto Reuters e especialista em gestão de meios de comunicação – compara os modelos de pagamento escolhidos pelos diários





mais prestigiosos. Após vários anos de experiência, já é possível vislumbrar quais são mais arriscados do que outros.

A opção por não oferecer nada grátis reduz perigosamente o tráfego de leitores: entre 85% e 95% das visitas, das quais depende em grande parte o volume e o preço da publicidade que o meio de comunicação consegue. Para que os muros de pagamento mais restritivos (*hard paywalls*) sejam rentáveis, é preciso que as receitas proporcionadas pelos assinantes digitais sejam superiores às fornecidas pela publicidade.

Um exemplo paradigmático é o “The Times”. Quando levantou o seu muro de pagamento em julho de 2010, perdeu 90% da audiência, mas conseguiu ganhar 50.000

assinantes digitais nos três primeiros meses. Desde aí, continuou a juntar assinantes, embora a um ritmo menor. Em 2012, rondavam os 120.000, mas resta ver se este crescimento possa vir a compensar as receitas perdidas em publicidade.

Um modelo de pagamento mais flexível é o *metered paywall*, que permite aceder mensalmente de forma gratuita a uma quota de artigos antes de pagar pelos seguintes. O “The Washington Post” e os britânicos “The Sun” e “The Telegraph” acabam de aderir a esta fórmula que tem vindo a correr bem ao “Financial Times” e ao “The New York Times”.

O modelo *freemium* permite aceder a alguns conteúdos gratuitos, mas cobra pela informação *pre-*

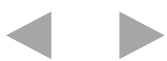
mium, que é a que costuma contribuir com um valor acrescentado para a publicação.

Os dois últimos modelos também reduzem o tráfego de leitores, mas numa percentagem bastante menor (entre 5% e 15%). A ampla percentagem de leitores que acedem à informação gratuita (muito maior do que a dos assinantes digitais) permite-lhes continuar a gerar receitas pela publicidade.

Em qualquer caso, diz Picard, a verdade é que as diversas estratégias para cobrar pelas notícias *online* começaram a dar frutos. As edições digitais de vários títulos tradicionais significam agora entre 15% e 25% do total de receitas.

Além disso, as suas audiências multiplicaram-se por dez, em





comparação com as das suas edições impressas. Neste ponto têm vantagem os diários escritos nos idiomas mais falados. Por exemplo, o diário britânico “The Guardian” – que publicou recentemente o exclusivo de Edward Snowden, informático da Agência de Segurança Nacional norte-americana – está a captar novos leitores nos EUA, Austrália e noutros países de língua inglesa.

Novas fontes de receitas

De qualquer modo, parece que o aumento de assinantes digitais não basta para conseguir um modelo de negócio viável. Segundo revela um relatório (“The Ame-

rican Newspaper Media Industry Revenue Profile 2012”) da Newspaper Association of America, em 2012, os diários norte-americanos conseguiram quase triplicar as vendas das edições digitais. Mas representam somente 1% do total de receitas de vendas por circulação.

O relatório, baseado nos resultados de doze empresas jornalísticas, mostra que a composição das receitas das empresas jornalísticas mudou. Agora, as vendas por circulação constituem 27% do total das receitas, a publicidade impressa corresponde a 46%, a publicidade digital a 11%, o *marketing* direto a 8% e as novas fon-

tes de receitas a 8%. Estas incluem novos serviços como o comércio eletrónico e as transações, aproveitar as redes de distribuição dos jornais para a entrega de outros produtos, a impressão de outros meios de comunicação, eventos, etc.

Durante o ano de 2012, os diários dos Estados Unidos conseguiram compensar a queda de receitas por publicidade (6% menos), faturando mais por serviços (+8%) e circulação (+5%).

J.M. ■



DOCUMENTAÇÃO



O auge de *webs* de livros com resenhas dos leitores

No início de abril, era pública a notícia de que a Amazon – o gigante do comércio eletrônico – adquiriria a Goodreads, uma rede social de recomendação e crítica literária, da qual já era acionista, que conta com mais de 16 milhões de membros no mundo. O preço da operação ainda não foi revelado, mas os peritos financeiros da Bloomberg estimam ascender a 1.000 milhões de dólares.

A Goodreads começou em 2006. Como reza o seu lema, “Making Reading Social”, permite aos utentes começar as suas leituras, criar listas, estabelecer ligações com pessoas de gostos similares, etc.,

Em inglês e castelhano. Não é em vão, que a maioria das pessoas, antes de ler um livro, quer conhecer a opinião de outros utentes; 65% perguntam a conhecidos e 38% fazem-no pela Internet.

A Amazon, a maior livraria da Internet, foi astuta ao adquirir esta plataforma “altruísta” de recomendação literária, uma completíssima ferramenta de *CRM (customer relationship management)* para conhecer o seu público.

Vantagens da Goodreads

A Goodreads não é a única rede social deste estilo, mas a maior e

completa. Conta com mais de 360 milhões de resenhas e de cada título mostra a média das avaliações que recebeu. Oferece aos utentes a possibilidade de completar um perfil com a sua idade, gostos literários, pontuação e anotações dos livros que foram lendo. Além disso, inclui uma pestana chamada “want to read”, que vai criando uma lista de livros para cada utente e oferece a opção de comprá-los. As livrarias *online* que a Goodreads propõe agora mesmo são muito variadas, e embora a Amazon apareça como a primeira, também lá se encontra o seu maior competidor, a Barnes & Noble, ou a iBookStore





da Apple. Ter-se-á de ver se todas as opções se vão continuar a manter a partir de agora.

Uma rede similar em castelhano é a Librofilia, em que resenhas e comentários estão separados, e que oferece a possibilidade de procurar o que chama “almas gémeas”, isto é, pessoas que têm gostos similares. Outra alternativa é QueLibroLeo, um blogue oficial de críticos profissionais, que, além disso, informa sobre feiras, novidades e eventos culturais, e tem um Clube de Leitura no Facebook onde propõe livros para que, depois de os lerem, os utentes deem a sua opinião. Todavia, não se comparam à Goodreads, nem em número de livros, nem no número de utentes.

A Amazon lidera o setor literário *online*

Não faltaram críticas nesta operação comercial. Em finais de 2012 estalou a polémica, quando se soube que alguns escritores pagavam à Amazon para incluir resenhas favoráveis aos seus livros. Isto beneficiou a Goodreads de modo muito direto, a qual passou de 10 milhões de utentes em outubro de 2012, para 16 milhões atualmente. Por isso, muitas vezes se levantaram perante esta aquisição, que coloca em dúvida se irá manter-se a independência e imparcialidade da Goodreads.

O que está claro é que com esta compra, a Amazon avança com passos de gigante no mercado

literário eletrónico, do qual só nos Estados Unidos já recebe quase um terço de cada dólar gasto. Se a isto se acrescentar que o seu leitor de livros eletrónicos – Kindle – é o mais vendido, quase se pode dizer que, se os restantes não se apressarem, rapidamente não terá concorrência direta.

C. G. H. ▣

Partilhe com a AESE as suas
questões, Notícias e Passaporte
(elianalucas@aese.pt)

AESE Lisboa

Júlia Côrte-Real
Telemóvel (+351) 939 871 256
Telefone (+351) 217 221 530
Fax (+351) 217 221 550
j.cortereal@aese.pt
Edifício Sede, Calçada
de Palma de Baixo, n.º 12
1600-177 Lisboa

AESE Porto

Carlos Fonseca
Telefone (+351) 226 108 025
Fax (+351) 226 108 026
carlos.fonseca@aese.pt
Rua do Pinheiro Manso,
662-esc. 1.12
4100-411 Porto

Seminários

Filomena Gonçalves
Telemóvel (+351) 939 939 639
Telefone (+351) 217 221 530
seminarios@aese.pt

Formulário de cancelamento:

Alumni

Abdel Gama
Telefone (+351) 217 221 530
abdelgama@aese.pt

www.aese.com.pt/cancelamento

Formulário de novas adesões:

www.aese.com.pt/adesao

www.aese.pt