

# “A forma de termos a confiança do mercado é poder apresentar um case de negócio que é facilmente explicável”

CARLA BORGES FERREIRA | FRAME IT

José Carlos Lourenço, COO do Global Media Group, foi eleito Personalidade de Media do Ano nos Prémios M&P. Pretexto para uma conversa sobre a estratégia do grupo e o mercado



A liderança alcançada no digital, o foco no mobile, o investimento publicitário, as novas ofertas de comunicação e a forma como são vistas as plataformas tradicionais, as contas do grupo, os novos accionistas ou os players internacionais são alguns dos temas abordados na conversa com José Carlos Lourenço, COO do Global Media Group (GMG), eleito Personalidade de Media do Ano nos Prémios M&P.

**Meios & Publicidade (M&P): Num artigo de opinião publicado no M&P em Outubro do ano passado, e após resumir o que tinha vindo a ser feito pelo GMG, dizia que tinha motivos para sentir um “optimismo esclarecido”. O optimismo mantém-se? Porque razão? A manter-se, serão o único grupo optimista...**

José Carlos Lourenço (JCL): O optimismo mantém-se e mantém-se esclarecido. É preciso colocar as coisas no seu contexto e, se olharmos para os últimos três anos, ao contrário da generalidade dos grupos em Portugal, a GM tem estado sempre em crescendo de reforço da sua posição competitiva, resolvendo os seus problemas económicos, lançando novas iniciativas no mercado, atingindo a liderança digital. E, de facto, este trend é muito distinto daquilo que caracterizou a generalidade da evolução dos outros grupos, num contexto muito difícil para todos. Nesse sentido, temos razões reforçadas para continuar a olhar o futuro com optimismo. Esclarecido porque temos a noção das verdadeiras dificuldades que estão pela frente - dos obstáculos, de

um mercado que não está a evoluir, nomeadamente do lado da publicidade, como se poderia antecipar -, num contexto de dificuldade económica como aquele que estamos a viver.

**M&P: Quais são os principais obstáculos?**

JCL: O nível de adversidade é muito elevado. Por um lado temos o trend associado ao consumo de conteúdos e de informação que vai colocando cada vez mais desafios aos meios mais tradicionais. E, não obstante a capacidade com que a indústria se tem tentado adaptar, neste contexto em particular julgo que a Global Media tem dado um contributo muito significativo. Não podemos ignorar as condições distorcidas de mercado que os grandes players internacionais introduzem. O mercado publicitário tem estado a fazer um caminho muito diferente daquele que conhecíamos

**“O histórico a que temos vindo a assistir é de uma inércia que permite manter o status quo das plataformas internacionais”**

do passado. Normalmente, em situações de crise, é o primeiro a dar uma resposta negativa, contraindo-se. Em momentos em que se antecipa o crescimento económico, normalmente dá uma resposta positiva e registam-se aumentos de investimento. Num ano como o de 2017, em que se antecipam valores de crescimento do PIB que podem chegar aos 3 por cento, diria que a evolução do investimento publicitário, como um todo, não está proporcional a essa evolução.

**M&P: Está a crescer meio ponto.**

JCL: O primeiro semestre, de resto, teve uma evolução negativa, o que é de facto muito surpreendente.

**M&P: Mas que também compara com o Europeu, em 2016.**

JCL: O comparativo de facto é muito exigente. Os anos pares normalmente têm um conjunto de projectos que alavancam o investimento, mas a circunstância de haver uma expectativa de um crescimento forte da economia devia estar associado a uma maior propensão para investimento em comunicação dos anunciantes e não se tem estado a verificar. Portanto, hábitos de consumo, por um lado, mercado publicitário, por outro, e depois o tema, que isolava, das grandes plataformas internacionais. Na GM somos um operador de mercado e não pensamos que o regime de subsidiodependência ou de um proteccionismo exagerado possa trazer um bem ao mercado e ao negócio da comunicação social. Contudo, a situação que temos pela frente não é de todo de um

mercado equilibrado. As grandes plataformas internacionais introduzem um factor de distorção brutal e que deveria levar a um enquadramento das autoridades em ordem a repor esse equilíbrio. Estou a falar desde a sua capacidade de investimento tecnológico, que não está ao nível de qualquer órgão de comunicação social (OCS), em Portugal, nos EUA ou em qualquer outro local, bem como das práticas mais específicas ao nível da publicidade. Quando olhamos à nossa volta e identificamos este conjunto de circunstâncias, é fácil concluir que o caminho é muito difícil, muito apertado, e existem variáveis que estão completamente fora do controlo de cada um dos OCS. Mas há caminhos. Há caminhos que podem ser feitos pelos OCS e há caminhos que podem ser feitos pelo combate pela reposição de condições equilibradas de mercado.

**M&P: O que é que pode ser feito localmente? Esta semana lançaram o Nónio. A ideia é tentar estancar a queda do investimento, que tem vindo a ser desviado para players internacionais. Acredita que vão conseguir?**

JCL: O Nónio resulta da capacidade de seis grupos portugueses darem uma maior relevância àquilo que os une do que aquilo que os separa do ponto de vista competitivo. É uma atitude proactiva, no sentido de lutarmos, através do negócio, por aquilo em que acreditamos e conseguir ter uma oferta mais qualificada junto do mercado. É um exemplo de que os órgãos de comunicação social não estão encostados no seu canto, muito infelizes, há espera que outros venham resolver os problemas. Mas há outras coisas que estão fora do nosso alcance e só nos resta lutar para mudar o actual panorama. Em todos os países este tema está a ser discutido e vai mesmo ter que se encontrar uma solução, a bem da democracia de cada um destes países. Ao fim do dia, é disto que estamos a falar. Mas existem também coisas que roçam o absurdo, que são muito mais fáceis de resolver, e é incompreensível que não tenham uma solução.

**M&P: Por exemplo?**

JCL: O exemplo mais flagrante é, num contexto em que inclusive o governo incentiva os operadores a uma cada vez maior digitalização dos seus negócios e da sua oferta, termos o anacronismo fiscal de um jornal ou uma revista vendida em suporte papel ter uma taxa de IVA de 6 por cento e, se exactamente o mesmo produto, for vendido numa plataforma digital, tem 23 por cento. Não há nenhum grupo de media, as contas são públicas e as que não são publicadas são relativamente fáceis de encontrar, que tenha uma taxa de EBITA de 17 por cento, para poder prescindir desta forma de uma receita que é crucial para poder desempenhar a sua função. Aliás, poder-se-ia ir mais longe e, uma vez que estamos todos de acordo sobre dos órgãos de comunicação social desempenharem um papel insubstituível no contexto de uma democracia, se não deveria inclusive haver uma discriminação positiva em sede de IVA, eliminando a taxa. É algo que está a ser discutido em vários países e deveria ser o caminho. Isto é o tipo de anacronismos que são relativamente fáceis de resolver, haja vontade política.

**M&P: Existem conversas nesse sentido? O que é que estão a fazer para sensibilizar o governo?**

JCL: Até agora tem havido no essencial o argumento das dificuldades orçamentais para se poder ir mais longe. Mas julgo que está na altura de se poder fazer esse caminho. Existem organismos representativos dos editores que têm esse tema prioritário na agenda

## “Todas as oportunidades que permitam à GM reforçar a sua posição competitiva (...) podem ser do nosso interesse”

**M&P: Integraram a Men's Health no vosso portfólio. Por que é que ficaram com o título?**

JCL: Quando foi proporcionada a oportunidade de analisar este projecto chegamos à conclusão que era incremental em relação ao nosso portfólio de audiências. A MH é naturalmente mais masculina do que feminina, mas tem um conjunto de targets interessantes e que estavam menos cobertos pela nossa oferta anterior. Por outro lado, identificamos que tínhamos competências para, de uma forma significativa, criar valor que até então não tinha sido capturado pela marca, nomeadamente na frente digital e ao nível dos eventos. Julgo que terá sido por aí que a Rodale nos escolheu para licenciar a marca, demos informação pública dos bons resultados do lançamento, nomeadamente na frente digital.

**M&P: Cresceram cerca de 8/9 vezes.**

JCL: No primeiro mês. O crescimento continua a fazer-se sentir de forma muito significativa e de tal forma é o entusiasmo em torno desta parceria que estamos já a perspectivar a segunda etapa, que de resto tinha sido planeada e que pode levar ao lançamento de uma segunda marca do universo Rodale.

**M&P: A Women's Health?**

JCL: Sim. Estamos neste momento a ultimar os nossos planos, mas há uma probabilidade elevada de em 2018 o mercado poder voltar a contar com esta marca.

**M&P: Mensal, trimestral?**

JCL: A revista em papel continuará a ser trimestral, vamos é reforçar de forma muito significativa a oferta digital da marca.

**M&P: Vamos à Imprensa. No final de Agosto soube-se que o grupo pretendia focar-se na televisão e digital, repensando todos os activos em papel. A GM foi apontada como uma das principais interessadas na Visão, Exame e Courier Internacional. Confirma o interesse?**

JCL: Posso confirmar, em tese, que todas as oportunidades de mercado que permitam à GM reforçar a sua posição competitiva e que as oportunidades

às quais possamos acrescentar valor podem ser do nosso interesse. A operação da Imprensa não gostaria de me referir. Posso dizer apenas que conheço muito bem as equipas, com as quais tive o privilégio de trabalhar, e seja qual for o futuro que venham a ter aqueles projectos, pelos projectos e pelas equipas, merecem que o futuro seja muito positivo.

**M&P: Quando se falava no vosso potencial interesse, uma das questões era tentar perceber porque é que seriam marcas atractivas para a GM se não eram para a Imprensa. Hipoteticamente, porque é que seriam?**

JCL: Sobre o caso concreto, mais uma vez, preferia não tecer comentários. Em tese, aquilo que temos demonstrado é que a abordagem que fazemos ao mercado, a abordagem específica ao negócio da comunicação social e às marcas de informação, consegue criar valor que noutros contextos não era facilmente capturado. Há pouco dei o exemplo muito específico da Men's Health. A abordagem que estamos a ter do projecto é diferente da que tinha antes de se juntar à GM. Estamos muito confiantes no caminho que temos vindo a fazer, estamos muito confiantes na nossa forma de criar valor em torno de produtos de media e, criando-se oportunidade de poder estender essa abordagem a outros projectos, em condições que sejam interessantes, não deixaremos de olhar para essas oportunidade com toda a atenção.

**M&P: Eventualmente depois da entrada dos novos accionistas?...**

JCL: É algo que vinhamos fazendo e seguramente continuaremos a fazer.

**M&P: Olhando para os grupos, como descreve, numa frase, cada um deles: Cofina, Imprensa, Media Capital... e também Público e Observador?**

JCL: Por alternativa a uma frase dedicada a cada um, diria que são grupos muito importantes no panorama do mercado de media português e que todos têm a ganhar, incluindo os seus concorrentes, em que sejam bem sucedidos no seu caminho.

e temos que acreditar que em tempo oportuno as mudanças irão ocorrer.

**M&P: A Plataforma de Media Privados?**

JCL: A Plataforma, nomeadamente.

**M&P: O que é que têm mais em agenda?**

JCL: Um dos temas essenciais é a procura de um novo equilíbrio na relação entre as grandes plataformas internacionais e os media locais. Existem vários modelos, vários mecanismos, para esse equilíbrio poder ser

atingido. Julgo que não é factor de grande discussão considerar que essas grandes plataformas se apropriam de valor criado em torno dos conteúdos que os media produzem e, portanto, qualquer mecanismo que permita que os media sejam ressarcidos desse valor é um conceito simples que, mais uma vez, havendo vontade política e disponibilidade das plataformas internacionais, pode vir a proporcionar pelo menos uma parte relevante da solução.

**M&P: Acredita que pode acontecer num prazo relativamente curto? Não se vislumbra nada de muito efectivo.**

JCL: O histórico a que temos vindo a assistir é de uma inércia que permite manter o status quo das plataformas internacionais. É preciso uma assertividade redobrada, quer dos operadores de mercado quer dos poderes públicos, para se poder fazer a evolução desejada.

**M&P: Voltando à GM. Têm a liderança do Net-cope em visitas, agora também em pageviews.**

## “Há anacronismos que são relativamente fáceis de resolver, haja vontade política”



**Estamos a falar de um crescimento sustentável? E, no fim do dia, até que ponto essa liderança é valorizada pelos anunciantes?**

JCL: Uma das nossas preocupações é que o crescimento seja sustentável. Não temos nenhuma motivação de orientar o nosso negócio para produzir press releases de liderança ou de outro tipo de resultados mais ou menos efémeros. Estamos no mercado para ficar e, nesse sentido, toda a nossa estratégia, mesmo que implique às vezes sermos um pouco mais pacientes, está orientada para essa sustentabilidade. Quando desenhamos um gráfico com a evolução dos resultados dos últimos três anos, de forma continuada temos vindo a crescer, a reforçar as nossas posições. E isso é absolutamente fundamental, na medida em que para tornar esse crescimento de audiências em receitas materialmente relevantes para o negócio precisamos de ter a confiança do mercado. É a forma de termos a confiança do mercado é poder apresentar um case de negócio que é facilmente explicável. O nosso crescimento decorre de uma abordagem que é conhecida dos nossos parceiros, decorre de crescimento orgânico e de novas iniciativas. O apoio que temos recebido do mercado tem sido extraordinário, não só do ponto de vista da mobilização de investimento publicitário – temos estado sistematicamente a ganhar quota e a crescer acima dos valores de referência para o crescimento digital –, como nos tem permitido experimentar novos caminhos para além da publicidade normalmente associada, por facilidade de expressão, ao MRec. Temos um caminho muito importante no domínio dos conteúdos, com crescimentos exponenciais, e a possibilidade de implementarmos esses projectos decorre desta relação de confiança. O mercado vai reconhecendo que, cada vez que a GM tem uma nova promessa ou formato de novas soluções, essa promessa não só é cumprida como, regra geral, é ultrapassada. É a partir do estabelecimento dessa relação de confiança que temos vindo a registar resultados muito encorajadores e que nos fazem acreditar no tal optimismo esclarecido de que falávamos no início.

**M&P: Quanto é que estão a crescer no digital?**

JCL: Estamos a crescer muito acima da média do mercado e vamos consolidar também o nosso crescimento de quota, quer no mercado global quer nos players locais.

**M&P: Sobretudo no mobile estão à frente dos concorrentes mais directos. É também por alguma falta de comparação dos restantes?**

JCL: Não gostaria de falar tanto da estratégia dos concorrentes, posso falar da nossa. Quando há três anos definimos que a evolução digital estaria no centro do caminho que queríamos percorrer, também percebemos que seria sobretudo através do mobile que o crescimento das audiências se faria sentir de forma mais vinculada. O mobile, com o advento dos smartphones, tornou-se a forma preferencial de acesso, não só a conteúdos como a uma panóplia de outros serviços que lhes podem ou não estar relacionados e que nos antecipava que a nossa aposta diversificada – que está muito focada em conteúdos, mas que acaba por envolver outras soluções – deveria definir o mobile como o centro dessa actuação. Desde há muito tempo que deixámos a abordagem mais tradicional de se fazerem produtos pensados essencialmente para desktop, que depois tinham ali uma adaptação, que umas vezes corria melhor e outras pior, para formatos mais pequenos. Mesmo que em Portugal o crescimento das audiências no mobile ainda não esteja associada na mesma proporção ao crescimento do investimento

## “Temos estado sistematicamente a ganhar quota e a crescer acima dos valores de referência para o crescimento digital”

publicitário, estamos absolutamente convictos de que isso acabará por acontecer e, nessa altura, a recompensa, digamos assim, do acerto da nossa estratégia produzirá resultados ainda mais positivos.

**M&P: Daqui a quanto tempo é que acham que pode acontecer? Pergunto até porque no último Think Tank IAB Portugal/M&P a publicidade no mobile não parecia entusiasmar particularmente os anunciantes.**

JCL: No essencial os anunciantes querem estar em contacto com as pessoas e querem ter soluções, eficazes e eficientes, para que esse contacto produza os resultados de que necessitam. Não há qualquer dúvida de que o device que mais tempo está em contacto com as pessoas é o mobile, em tantas situações 24 horas por dia, mesmo quando está na cabeceira ao lado da cama em que a pessoa está a repousar. Nesse sentido, é imbatível do ponto de vista quantitativo. Do ponto de vista da qualidade da oferta há seguramente um caminho para percorrer e esperamos que outros se juntem a nós neste percurso, porque o mercado também se faz pela qualidade da oferta a cada momento. Parece-me que essa evolução irá concretizar-se de forma natural.

**M&P: Adaptando o discurso dos anunciantes, estar na cabeceira pode acabar por jogar contra, na medida em que pode até tornar-se intrusivo.**

JCL: Quando falo dos aspectos qualitativos associados ao mobile estou exactamente a falar da questão da experiência. A experiência que o mobile tem que proporcionar tem que ter todas as vantagens que referi e respeitar a privacidade das pessoas. Mas estamos muito convencidos, sem desprezar os outros suportes que fazem parte da nossa oferta, que ao aspecto quantitativo em que já vamos registando uma liderança absolutamente incontestável, a parte das receitas, a breve trecho, também se irá juntar.

**M&P: Lançaram no último ano o Delas, o Motor 24 e a N-TV. Já contribuem positivamente para os resultados do grupo?**

JCL: Sim. Em audiências, receitas e margem líquida para o negócio. São projectos que têm características distintas entre si. O Delas é 100 por cento GM, o Motor24 e a N-TV são projectos que têm níveis de parcerias diferentes, mas que fizemos com outros, e qualquer um deles foi pensado para num curto espaço de tempo poder ter um contributo positivo para as contas do grupo. Em qualquer das circunstâncias esses timings foram antecipados, o que diz que a nossa abordagem foi correcta e nos estimula a continuar por esse caminho.

**M&P: E novos projectos?**

JCL: Acho que o track record da GM trouxe como novo normal o facto de estarmos sistematicamente a lançar novas iniciativas no mercado.. Teremos seguramente nos notícias relacionadas com novas iniciativas.

**M&P: Em que áreas?**

JCL: Um dos aspectos que nos permitiu sucessos tão instantâneos foi a qualidade do nosso mapeamento. Não fazemos projectos por fazer, fazemos depois de muito trabalho de casa, com identificação de oportunidades muito específicas junto dos nossos parceiros de negócio e, por maioria de razão, achando que esse é um dos nossos factores críticos de sucesso. Não faria o favor de estar a partilhar com a nossa concorrência em antecipação que áreas é que estão disponíveis no mercado para potenciar novos projectos. Posso dizer que continuam a existir muitas oportunidades para novos projectos, que tenham, tal como estes, um foco muito orientado para o mercado específico a que visam dar resposta, sejam feitos com profissionalismo, com qualidade, e com o nível de eficiência dos tempos que correm, que faz com que as coisas se tornem um pouco mais difíceis de concretizar.

**M&P: Mais difíceis de concretizar?**

JCL: Qualquer projecto, hoje em dia, tem que estar orientado para os recursos exclusivamente adequados para atingir os objetivos a que nos propomos e isso, obviamente, implica uma dose de trabalho acrescida para todos aqueles que estão envolvidos.

**M&P: Francisco Pedro Balsemão, CEO da Impresa, afirmou no congresso da APDC que é preciso garantir a rentabilidade das operações e que “a transformação digital não justifica tudo”. No Facebook, Nuno Amaral Frazão, CEO da Aegis Media, referiu que se “confunde transformação digital com estar no digital”. Como é que comenta?**

JCL: É uma polémica que não gostaria de alimentar, por não achar útil. O mundo digital tem uma cada vez maior quota de atenção por parte das pessoas. Julgo que é uma oportunidade, diria que quase uma obrigação para as nossas marcas já existentes e uma grande oportunidade para projectos que venhamos a lançar que tenham em conta essa circunstância. Admito que por vezes se faça uma discussão quase ideológica sobre a questão das plataformas. Nós temos preocupações associadas a um mercado distorcido, a um poder dominante que põe em causa a sustentabilidade do mercado dos media. Estamos muito atentos e estaremos sempre nessas lutas para reposição das condições normais de funcionamento do mercado, mas outra coisa diferente é desprezarmos a atenção que as nossas audiências preferem dar a umas plataformas em detrimento das outras. Portanto, nessa perspectiva em particular, não

temos uma discussão ideológica para fazer. Temos um serviço para prestar, as pessoas escolhem o contexto em que querem ser servidas e fazemos o nosso melhor para sermos muito competentes nesses contextos.

**M&P: Indo para as marcas tradicionais. Ontem (dia 2) apresentaram a nova grelha da TSF. Uma das principais novidades é o Fernando Alves a conduzir as manhãs. O que é que pretendem, em duas frases, com as alterações. Fernando Alves é uma referência para gerações mais velhas, não sei se dirá muito às mais novas....**

JCL: A TSF está a completar 30 anos. A coragem e o arrojo de fazer diferente, de testar fórmulas antes não testadas está muito no ADN desta equipa e desta marca. A nova grelha, que tem novos valores, nomeadamente na área do humor, e que trás o melhor de todos nós para assumir um período tão relevante da grelha como as Manhãs da TSF, tem muito que ver esse arrojo e essa coragem de fazer aquilo em que acreditamos. No caso do Fernando Alves, o seu arranque nas Manhãs da TSF coincidiu com o arranque da campanha eleitoral, já tem 15 dias de antena, e o feedback é muito encorajador e revela que quando a aposta é arriscada, mas consciente e muito convicta, normalmente os bons resultados estão associados.

**M&P: E das marcas em papel, o que é que podemos esperar? Alguma novidade?**

JCL: Só uma pequena correcção de conceito, não temos marcas em papel, temos marcas de informação, que estão presentes em várias plataformas, nomeadamente o papel, o qual continuamos a acarinhar, a desenvolver e a tornar cada vez mais interessante para aqueles que elegem o papel como a forma preferencial de estar em contacto com as nossas marcas. Continuamos a fazer o nosso caminho, de forma sistemática melhorando os produtos, em alguns casos damos mais visibilidade a mudanças que têm um impacto mais significativo, na maior parte dos casos as mudanças vão simplesmente começando a fazer-se. Há uma mudança que encetámos desde o Verão passado e que nunca chegamos a comunicar, o logo Diário de Notícias foi substituídos pelo logo DN, acompanhado por uma assinatura Diário de Notícias. Isso tem muito que ver com o esforço de convergência que temos vindo a fazer em torno da marca DN, que na frente digital tem um nível de competitividade absolutamente extraordinário, normalmente com performances acima dos seus concorrentes directos, como o Público ou o Expresso. De uma maneira geral, é uma plataforma na qual vamos continuar a investir o nosso foco, as nossas energias e, de uma maneira geral, não obstante a tendência que se tem verificado, e que é registada pela APCT, continua a ser uma plataforma com um nível de audiência muito significativo.

**M&P: Falei de marcas em papel, mas as rádio também já não são só on air. No digital a TSF pode evoluir de outra maneira?**

JCL: Sim. Admito que a evolução que registámos noutras marcas não se tem feito sentir com a mesma intensidade na TSF. Mas estamos a rever a nossa abordagem digital e acho que também na TSF iremos conhecer um caminho de sucesso ao nível das audiências. Muitas vezes os projectos estão muito associados à sua génese e é preciso um esforço adicional para a sua transformação. Em bom rigor, o digital da TSF durante muito tempo era uma forma de apoiar o on air, e isso naturalmente dava-lhe um papel menos assertivo. Estamos a rever essa circunstância e acredito que



em 2018, coincidindo com os 30 anos da rádio, que a expressão "Até ao fim da rua, até ao fim do mundo" também se possa fazer sentir com a mesma relevância nos suportes digitais. A qualidade dos conteúdos já é actualmente muito significativa, julgo que haverá também que fazer um trabalho ao nível da percepção que as pessoas têm relativamente à oferta digital da TSF, mas estamos confiantes que em 2018 vamos ter um salto qualitativo muito relevante.

**M&P: Voltando aos jornais. O DN vende em média, em banca, cerca de 7.500 exemplares. Faz sentido manter o Diário de Notícias em papel? Porquê?**

JCL: O Diário de Notícias não vende apenas 7.500 exemplares na medida em que as vendas digitais são muito significativas...

**M&P: São cerca de 3.500.**

JCL: E há um conjunto de clientes dos nossos produtos que prezamos imenso, o que não é o caso em outros grupos concorrentes. Os nossos assinantes são clientes premium relativamente a tudo o que fazemos. Portanto, na contabilidade das nossas audiências e do nosso negócio, os assinantes nunca são ignorados. Dito isto, as plataformas em papel, do DN como de qualquer outro produto, são parte da estratégia de cada uma das marcas. E, portanto, no dia em que, por alguma razão, identifiquemos que há uma plataforma, em papel ou de outra natureza, que deixa de fazer sentido para a nossa oferta, por muito que emocionalmente nos possa incomodar, teremos que ser consistentes com essa identificação. A minha resposta, aplicável ao DN e a qualquer um dos outros projectos, é que o papel desempenha, passe a redundância, um papel relevante para a percepção e para o valor percebido de cada uma das nossas marcas. Mais uma vez, não estamos a falar

nem de questões ideológica nem de questões emocionais. Estamos a falar do valor que, a cada momento, conseguimos criar para cada marca. Enquanto a oferta do papel se justificar, no DN como noutros projectos, continuaremos com muita energia e determinação a puxar por essa plataforma.

**M&P: Cristina Soares, administradora do Público, dizia em entrevista ao M&P, em Junho, que o drive era assumidamente digital e que estavam preparados para descontinuar o papel, inclusive sem que implicasse uma redução de estrutura. A situação na GM não é idêntica?**

JCL: Tenho dificuldade em fazer comparações, no sentido em que olhamos para cada uma das nossas marcas de informação como o conjunto de plataformas que permitem estar em contacto com a maior e mais diversificada audiência a cada momento e temos formas de captar criação de valor dessa combinação. Em cada momento, sempre que cada uma das plataformas fizer sentido estará activa, se a dado momento essa plataforma deixar de fazer sentido deixará de estar activa. Mas faremos isso com toda a naturalidade. Cada vez que existirem evoluções relevantes no contexto da nossa oferta, e isso fomo-lo fazendo ao longo do tempo, faremos os ajustamentos de organização e de capacidade de resposta que estiver associada.

**M&P: A publicidade em imprensa está a cair, de Janeiro e Julho, 19,9 por cento. 22,2 por cento no caso dos jornais. Estes números estão em linha com o que está a acontecer no GMG?**

JCL: Não. Felizmente os nossos números não têm essa expressão tão negativa, ainda que estejam a recuar.

**M&P: Na casa dos dois dígitos?**

JCL: Sim.

**M&P: Quanto é que o digital representa no grupo? Quanto é que representa o branded content? E que novas soluções parecem entusiasmar os anunciantes?**

JCL: Temos uma meta definida a um tempo não muito longínquo que é ultrapassar 20 por cento da totalidade do nosso negócio em plataformas digitais, incluindo publicidade, conteúdos, etc. E estamos a fazer essa evolução de forma muito rápida. Diria que os projectos que têm tido maior sucesso na nossa oferta são aqueles que rompem com as tradicionais delimitações conhecidas nos conceitos de comunicação e que criam uma experiência cada vez mais envolvente nas audiências a quem nos dirigimos. E muitas vezes isso passa, inclu-

**“Enquanto a oferta do papel se justificar, no DN como noutros projectos, continuaremos com muita energia e determinação a puxar por essa plataforma.”**

# “Os resultados operacionais estão com contas equilibradas”

**M&P: Vítor Ribeiro, CEO do GMG, afirmou em Março que o grupo “completou com sucesso o turnaround” e “já está na fase de consolidar a sustentabilidade”. A operação está equilibrada? Como é que correu em 2016 e no primeiro semestre de 2017?**

JCL: Em 16 a operação continuou equilibrada, em 17 também tem estado a fazer o mesmo caminho e toda a nossa orientação vai nesse sentido. É, de resto, um esteio basilar da nossa estratégia investir nos produtos, ter a melhor oferta do mercado, mas esta tem que ser feita num registo de equilíbrio de contas. É uma exigência dos nossos accionistas, como seria natural, mas é igualmente um posicionamento estratégico que esta comissão executiva tem defendido, o de estar no mercado em condições de mercado, defendendo a sustentabilidade do próprio negócio.

**M&P: O Correio da Manhã (CM) escrevia em Setembro que “apesar da reestruturação levada a cabo em 2015, o grupo Global Media continua longe de registar resultados positivos. De acordo com as contas a que o CM teve acesso, a empresa dona do Jornal de Notícias e Diário de Notícias, entre outros títulos, fechou o ano passado com um prejuízo de mais de 4 milhões de euros. Os proveitos operacionais totalizaram 44,3 milhões, enquanto os custos foram de 46,8 milhões. O EBITDA foi de pouco mais de 2,4 milhões de euros. Em Dezembro último, a dívida bancária do grupo de media presidido pelo advogado Daniel Proença de Carvalho era de 34,9 milhões de euros. Destes, 2,1 milhões diziam respeito a financiamentos a serem pagos num período inferior a um ano”. É assim?**

JCL: A notícia que saiu no CM tem alguns erros grosseiros, como falar do grupo e apenas referir-se a receitas da empresa que detém os meios de imprensa e não a rádio. Portanto, esses 44 milhões de euros não correspondem às receitas totais do grupo. Por outro lado, quando falam de resultados, aquilo a que o nosso CEO se referia, e a que eu acabei de me referir, tem a ver com os resultados da exploração do negócio. Como é do conhecimento público, o grupo foi sujeito a um turnaround muito significativo, com efeitos vários

ao nível das contas corporativas, portanto há impariades que não ficam integralmente registadas num único ano. A diferença entre aquilo que dizemos e o resultado líquido que depois está registado nas nossas contas são itens de natureza não operacional e não recorrente. Não há uma contradição entre uma coisa e outra.

**M&P: Os resultados operacionais estão positivos?**

JCL: Os resultados operacionais estão com contas equilibradas. Estiveram em 2015 e 2016 e continuamos em 2017 a fazer esforço no mesmo sentido.

**M&P: Venderam o edifício do DN, falou-se na venda do JN. Vai concretizar-se?**

JCL: A venda do edifício do DN concretizou-se e o encaixe daí resultante foi muito importante para reduzir o nível de dívida.

**M&P: Foi de quanto?**

JCL: São números que não são públicos e portanto não poderei partilhar, mas permitiu uma redução significativa dos valores da dívida do grupo. Estaremos permanentemente a fazer uma análise do nosso portfólio de activo e é possível que no futuro próximo possam existir novidades a esse nível.

**M&P: Foi anunciado há cerca de um ano que o grupo macaense KNJ iria entrar como accionista do GMG, com uma participação de 30 por cento. Voltando ao CM, dizia, este sábado, que “quase um ano depois de a Global Media ter assinado um memorando de entendimento com a KNJ, que previa que a empresa de Macau investisse 17,5 milhões de euros em troca de 30% do capital da dona do JN, DN e TSF, o negócio ainda está por concretizar. E, sabe o CM, a avaliação do grupo de media presidido por Daniel Proença de Carvalho foi revista em baixa. O pré-acordo foi fechado a 12 de outubro no Fórum Macau e, na altura, foi adiantado que o mesmo seria efetivado até março deste ano. Agora, apurou o CM, a previsão é de que o negócio fique concluído até ao final deste ano, sendo que a KNJ deverá**

**investir 15 milhões de euros em troca dos mesmos 30%”. Confirma?**

JCL: Numa entrevista do passado fim-de-semana, o chairman do grupo, Dr. Daniel Proença de Carvalho, dava conta de que a operação que levará ao reforço da nossa estrutura accionista está prestes a ser concluída. Nessa altura serão comunicadas ao mercado informações mais detalhadas do que irá resultar dessa operação e ficará devidamente esclarecido.

**M&P: Daniel Proença de Carvalho dizia, nessa entrevista ao Jornal Económico, “sim, nós pensamos que a muito curto prazo esse investimento vai-se concretizar. De uma forma cuidada, informada, para que todos os intervenientes, que são no fundo os acionistas actuais e o novo investidor, percebam exatamente o que vai acontecer. Falamos muito sobre o futuro, a estratégia, os novos projetos e tudo isso correu bem. E portanto acredito que a muito breve prazo possamos concluir esse processo, que para nós é muito importante porque vai permitir que o grupo inicie novos projetos e com uma afirmação cada vez maior das nossas marcas”. Novos projectos e uma afirmação cada vez maior das nossas marcas... Pode concretizar?**

JCL: Como dizia a operação está muito próxima de ser concluída e nessa altura teremos dados mais concretos que poderemos partilhar com o mercado sobre em que consiste a estratégia, que novas áreas de actuação é que o grupo irá implementar. Como estará uma comunicação para breve, julgo que devemos reservar para essa altura as novidades.

**M&P: No artigo publicado no M&P em Outubro de 2016 falava na vocação do GMG pelos países onde se falava a língua portuguesa, na Europa, África, Ásia, América do Sul, que seria facilitada com a entrada do novo accionista. Há projectos em concreto?**

JCL: O reforço da base accionista também reforça a propensão natural do grupo a olhar para o mundo, nomeadamente da língua portuguesa, com uma ambição reforçada. Diria que está nas novidades que serão partilhadas por altura da conclusão da operação.

sive, para o mundo físico. A capacidade de envolver as audiências, com propostas de conteúdos ou do mundo físico – com aquilo que convençionalmente chamamos aqui de live media –, estamos a impactar directamente as audiências, com eventos, com road shows que proporcionamos às marcas e uma panóplia de outras soluções, tem sido o eixo fundamental da evolução que temos vindo a fazer. E, de facto, neste contexto, os conteúdos nas plataformas digitais têm uma capacidade de nos ajudar a atingir essa eficácia de forma mais conseguida. Quando estamos nomeadamente a falar de projectos com um grande nível de interacção, conseguimos ter informação georreferenciada, proporcionar leituras diferentes e com dimensões que as plataformas em papel não permitem atingir. Diria que quando estamos a desenhar um projecto, nomeadamente daqueles que têm uma escala mais significativa, e nesse sentido permitem uma maior ambição de mobilização de meios, normalmente todas as plataformas acabam por dar um contributo significativo. A última experiência que tivemos foi com o nosso parceiro Opel,

que nos desafiou para os ajudarmos a montar uma solução para o lançamento do Insignia, e é possível ver reflexos do nosso envolvimento nas nossas plataformas em papel, na antena da TSF, no road show que montámos por todo o país e, naturalmente, com muitos conteúdos, quer explicativos do produto, quer associados à dinâmica que criámos com todo este projecto de 360 graus, nas plataformas digitais. É cada vez o nosso espaço de manobra, em que nos sentimos mais confortáveis e com propostas mais diferenciadoras.

**M&P: Voltando aos anunciantes. Numa entrevista ao M&P em Março de 2015 falava na necessidade de olharem para o investimento em media quase numa perspectiva de responsabilidade social. Dois anos depois, os anunciantes estão sensibilizados? Continua a fazer sentido falar nessa vertente de responsabilidade social?**

JCL: Diria que faz cada vez mais. Não numa perspectiva de subsidiopendência ou da caridade para proteger artificialmente a existência de um projecto ou outro,

mas na tal perspectiva que defendi há dois anos de responsabilidade social. Há determinadas práticas que não valem apenas pelo seu valor económico intrínseco. Nesse domínio, se todos concordam na ideia simples da relevância que os OCS têm na sociedade, moldar a sua estratégia de investimento de comunicação em ordem a que essa preocupação também esteja subjacente, acho que devia ser uma obrigação de todos. Não se fez um caminho relevante até esta altura

**M&P: Antes pelo contrário...**

JCL: Mas diria que este ponto é absolutamente essencial nos dias que correm.

**M&P: Considera que os anunciantes, agências e media, no fundo todo o ecossistema, estão suficientemente próximos? Inclusive para falar sobre esses temas.**

JCL: Provavelmente não estarão o suficiente para que estas preocupações se possam traduzir em resultados. Haverá seguramente aqui trabalho para fazer.