

Reflexões sobre um horizonte possível para o jornalismo impresso generalista de qualidade*

Jorge Pedro Sousa
Universidade Fernando Pessoa

Índice

1 Identidade	4
2 Integração em empresas multimédia, criação de interfaces entre as versões impressas e on-line e aproveitamento de sinergias	5
3 Qualidade	5
4 Marketing	7
5 Em jeito de conclusão	8
6 Bibliografia	9

Sumário

É difícil determinar qual será o futuro do jornalismo impresso “de qualidade”, especialmente a longo prazo. Porém, o autor procura, baseando-se, essencialmente, na observação e na reflexão, traçar algumas das linhas que poderão condicionar a manutenção e evolução do jornalismo impresso generalista “de qualidade” num horizonte a médio prazo. Dessas linhas fazem parte os seguintes factores: 1) Respeito pela identidade da imprensa generalista de qualidade; 2) Integração em grupos multimédia e criação de

interfaces entre o papel e o on-line; 3) Qualidade(s); 4) Marketing.

Introdução

Quando falamos do futuro do jornalismo impresso de qualidade, provavelmente o pensamento foge-nos para o futuro dos jornais generalistas de qualidade. No entanto, é preciso lembrar desde já que não há *um* jornalismo impresso de qualidade, mas sim *vários* jornalismo impressos de qualidade, eventualmente com diferentes perspectivas futuras. No que respeita ao suporte, há jornais e revistas e, se quisermos ser pormenorizados, até outros veículos, como os jornais de parede. No que respeita aos conteúdos, existem meios impressos generalistas e especializados, todos eles crescentemente segmentados. No que respeita à implantação, temos meios internacionais, nacionais, regionais e locais. No que respeita ao custo, existem meios caros e baratos, embora até onde vai o meu conhecimento ainda não temos meios jornalísticos impressos de qualidade que sejam gratuitos.

Falar do futuro do jornalismo impresso de qualidade implica lembrar também que as gerações mais novas, de quem depende

*Comunicação apresentada nas “Jornadas Internacionais de Jornalismo – Horizontes do Jornalismo” realizadas no dia 23 de Fevereiro de 2006, na Universidade Fernando Pessoa, Porto.

a sobrevivência dos meios jornalísticos impressos a médio e longo prazo, se voltam crescentemente para as edições on-line, para os serviços noticiosos recebidos em suportes portáteis, para os blogs e para as mensagens instantâneas em detrimento dos velhos jornais. As revistas não foram muito afectadas pelas circunstâncias. Segundo dados do Audit Bureau of Circulations (www.accessabc.com), tem até aumentado o número global de leitores de revistas informativas, generalistas e especializadas, mais e menos segmentadas. O Bareme da Imprensa Regional Portuguesa de 2005, conforme noticiado no número de Dezembro da revista portuguesa *Media XXI*, também dá conta do crescimento dos leitores da imprensa regional e local. Contudo, alguns jornais generalistas de qualidade têm-se ressentido dessa conjuntura de crescente adesão ao on-line em detrimento do papel, vendo as suas vendas baixar e a sua circulação diminuir. Aliás, os jornais generalistas de qualidade contam também com uma certa competição dos jornais gratuitos, embora o público-alvo não coincida totalmente. Embora não ofereçam informação de qualidade, os jornais gratuitos competem com os jornais tradicionais, minando a estabilidade do mercado, apesar de também terem um efeito positivo ao captarem leitores para os veículos impressos. Aliás, o sucesso dos jornais e revistas gratuitos prova que as pessoas *lêem* jornais, desde que tenham um acesso cómodo ao seu exemplar, em especial se não tiverem de pagar por ele, tanto quanto o sucesso dos livros de Harry Potter mostra que as crianças e adolescentes gostam de ler livros, desde que o tema e a linguagem lhes captem a atenção e correspondam às suas expectativas.

A conjuntura global anteriormente descrita permite-nos lançar várias questões sobre o futuro a médio e longo prazo do jornalismo impresso de qualidade, em particular dos jornais generalistas de qualidade. A primeira dessas questões, desde logo, é a seguinte: será que esse tipo de jornalismo está condenado a desaparecer a médio ou a longo prazo? A seguir a esta, há muitas outras questões interligadas a essa interrogação central, por exemplo:

- As pessoas continuarão a ler jornais, em particular jornais generalistas diários?
- Se as pessoas continuarem a ler jornais, pagarão por eles, aceitarão pagar por eles?
- Os anunciantes continuarão a publicitar nos meios impressos?
- Quem pagará aos jornalistas dos meios impressos, se os anunciantes voltarem as costas a esses meios?
- Como é que as pessoas receberão a maioria das notícias? Através dos meios tradicionais? No seu telemóvel, no seu Ipod, no seu computador multifunções portátil que dá acesso, através da Internet, a um número enorme de webrádios, webtelevisões, jornais on-line, blogs e outros *sites* informativos?

Há várias respostas a essas e outras questões, umas mais pessimistas do que outras em relação à viabilidade a médio e longo prazo do negócio dos meios jornalísticos impressos. O patrão da News Corp, o magnata dos media Rupert Murdoch, por exemplo, está pessimista em relação ao futuro dos

meios jornalísticos impressos, em particular dos jornais generalistas. Ele comentava numa entrevista à *Press Gazette*, em Novembro de 2005, que sempre haverá espaço para o bom jornalismo e para os bons jornalistas. Porém, Murdoch também advertiu, certamente com conhecimento de causa, que o bom jornalismo poderá futuramente não ser veiculado em papel, mas apenas através da Internet. No mesmo sentido, Philip Meyer (2004), no seu livro *The Vanishing Newspaper*, também defende, provocatoriamente, que por volta de 2040 já não haverá jornais impressos. Mas outros actores centrais do negócio jornalístico têm uma visão nitidamente optimista. Entre eles encontra-se o sócio director da Innovation International Media Consulting Group, Juan Antonio Giner¹, que sustenta que o jornalismo impresso de qualidade tem futuro no quadro de empresas multimediáticas, que complementem a publicação de jornais impressos com edições on-line multimédia na Internet, envio de notícias para os telemóveis e ainda com estações de rádio e televisão. Todavia, Giner acrescenta um senão: as empresas e os jornalistas têm de ser interactivas com o público e com os anunciantes. A mesma visão positiva emana das obras de autores que abordam a imprensa desde a óptica da gestão, do marketing e do mercado, como o espanhol Alfonso Sánchez-Taberner (2000), no seu livro *Dirección Estratégica de Empresas de Comunicación*, e do português João Paulo Faustino (2004), no seu livro *A Imprensa em Portugal - Transformações e Ten-*

¹ Giner já actuou em Portugal (participando, por exemplo, nas reconversões do Expresso e do Público). No caso, intervinha no 1º Encontro de Propaganda e Marketing, da Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, Brasil.

dências. Ambos assumem, indirectamente, a visão de que com uma gestão adequada e marketing aplicado é possível assegurar a sobrevivência dos jornais e revistas de qualidade a médio e longo prazo. O teórico dos media Dennis McQuail também acredita que a imprensa não está em risco a médio prazo. Numa entrevista à revista *Media XXI*, publicada em Dezembro de 2005, McQuail explicita que os meios vão-se adaptando uns aos outros e às novas conjunturas, pelo que as mudanças no sector dos *media* não serão dramáticas. McQuail salienta, inclusivamente, que a imprensa de qualidade, direccionada para as elites eventualmente dispostas a pagar pela excelência da informação, e beneficiando da portabilidade, maneabilidade e restantes características próprias do suporte impresso, tem mais probabilidades de sobreviver a médio e longo prazo do que a imprensa “popular” paga, que terá, essa sim, de confrontar-se directamente com os jornais gratuitos, “populares” pela sua própria natureza.

Os dados que temos hoje em dia não nos permitem, naturalmente, fazer futurologia a longo prazo, seja no que ao jornalismo diz respeito, seja no que diz respeito a outras realidades. É muito difícil determinar como será a sociedade daqui a cem anos e muito menos daqui a vários séculos. Há sempre imponderáveis desconhecidos que interferem nas equações futurologistas. No início do século XX, por exemplo, previa-se que no ano 2000 todos teríamos carros voadores e moraríamos em gigantescos aglomerados urbanos, cercados de arranha-céus e fábricas, quando na realidade os automóveis ainda andam bastante colados à estrada e uma das grandes ambições dos cidadãos é viver com bastante verde à volta. No entanto, se os

padrões de funcionamento da sociedade não se alterarem radicalmente, podemos admitir, como ponto de partida, que sempre haverá necessidade de acesso a informação de qualidade, ainda que, eventualmente, seja uma minoria elitista a necessitar dela, ou a querer usufruir dela, por motivos que vão da formação pessoal, aos negócios, à intervenção política ou mesmo ao simples entretenimento. A sociedade necessitará também, possivelmente ainda mais do que hoje, devido à *overdose* de informação circulante, de profissionais que sejam capazes de seleccionar, hierarquizar, e processar a informação, incluindo analisá-la. Portanto, caso a sociedade não se modifique profundamente, é crível que existirá jornalismo a médio prazo, ou algo muito semelhante ao que hoje concebemos como jornalismo, e portanto também é crível que continuarão a existir jornalistas, ou pelo menos técnicos especializados na recolha, selecção, hierarquização, análise, processamento formal e difusão de informação. Mas haverá jornalismo impresso de qualidade a médio prazo, em particular existirão jornais generalistas impressos de qualidade? Estamos convencidos de que sim, desde que o jornalismo impresso de qualidade se saiba adaptar às mudanças que estão a ocorrer na sociedade. Talvez as pessoas não venham, futuramente, a comprar jornais e revistas generalistas de qualidade para saberem de notícias “quentes”, mas, senão todas as pessoas, pelo menos as elites, continuarão a consumi-los para acederem a notícias seleccionadas, aprofundadas, correlacionadas, hierarquizadas, comentadas, interpretadas, explicadas, analisadas, e ainda, sobretudo no caso das revistas e jornais semanais, para acederem a sinopses, com correlacionamentos entre notícias, sobre o que ocorreu de relevante em pe-

ríodos de uma semana ou mais. Jornais e revistas são um dispositivo tecnologicamente perfeito para esse fim, dada a sua funcionalidade e portabilidade.

A reacção, ainda que lenta, da indústria dos *media* noticiosos impressos mostra também que há consciência de que é necessário fazer algo para responder aos novos desafios.

Assim, as condições para a sobrevivência do jornalismo impresso generalista de qualidade a médio prazo passam, a nosso ver, por quatro factores: respeito pela identidade; integração em empresas multimédia e criação de interfaces e pontes entre as edições impressas e as on-line; qualidade e marketing.

1 Identidade

A primeira das condições para a sobrevivência dos jornais e revistas generalistas de qualidade reside no respeito pela sua identidade, nomeadamente no aproveitamento do suporte impresso como dispositivo extremamente bem adaptado à veiculação e arquivo de informações, sob a forma de texto escrito, fotografia, ilustrações ou infográficos, em especial se o design contribuir para não apenas dar sentido de ordem e hierarquia à informação, mas também para tornar os jornais e revistas esteticamente belos. O design também deve contribuir para que o leitor reconheça que tipo de jornal tem pela frente. O respeito pela identidade da imprensa, porém, não impede reformulações. Por exemplo, os meios impressos precisam de aproveitar lições de outros meios, como fez o *USA Today*, que beneficiou dos ensinamentos dados pelo telejornalismo. Noutra exemplo, vários jornais de grande formato também começaram a propor aos leitores, com grande sucesso, versões em formato tablóide

ou mesmo menor, bastante mais manejáveis. A introdução de suplementos temáticos, em alguns casos sob a forma de revista, é um terceiro exemplo de como os jornais se podem reconverter sem atraiçoar a sua identidade, mas indo ao encontro das necessidades e expectativas do leitor.

Neste quadro, os jornais diários talvez sejam aqueles cuja viabilidade a médio e longo prazo mais pode estar ameaçada. As revistas de informação geral de qualidade estão, a nosso ver, menos ameaçadas, graças às suas peculiaridades gráficas e formais, à sua periodicidade, normalmente semanal, que permite a sinopse comentada e correlacionada do que aconteceu de relevante ao longo de um período de vários dias, e ainda graças ao sucesso das vendas por assinatura, que potencia as tiragens e a circulação. A periodicidade é também um dos principais trunfos de jornais semanários como o *Expresso*.

2 Integração em empresas multimédia, criação de interfaces entre as versões impressas e on-line e aproveitamento de sinergias

A sobrevivência dos meios impressos passa:

- Pela sua integração em grupos multimédia;
- Ou pela reconversão das empresas monomédia de imprensa em empresas multimédia;
- Ou pela associação ou fusão de empresas monomédia especializadas cada uma num meio, formando grupos multimédia.

A orientação multimédia das empresas jornalísticas grupos é vital para permitir não só a criação de interfaces entre os meios impressos, radiofónicos e televisivos e as suas versões on-line, mas também para se atingir um factor determinante para os negócios actuais: o *aproveitamento de sinergias*. Num certo sentido, os jornais e revistas perceberam isso bem cedo, ao começarem a migrar para a Internet, com edições on-line, há mais de dez anos atrás.

Inevitavelmente, a integração ou reconversão das empresas monomédia em empresas multimédia passa também pela admissão política e legislativa de um certo grau de concentração da propriedade dos *media*, que permita o aparecimento de empresas mais fortes e saudáveis, capazes de mobilizarem recursos mais relevantes para a produção de conteúdos informativos de qualidade e para a contratação de jornalistas especializados. O aproveitamento de sinergias, seja na área administrativa e técnica, seja na área da produção de conteúdos, em que sobressai o recurso a jornalistas multimédia, capazes de elaborar a mesma notícia para vários meios, reduz os custos e potencia a sobrevivência das empresas e os lucros, pois, quer se queira quer não, o jornalismo é um negócio, embora seja mais do que um negócio, e os empresários, legitimamente, pretendem ganhar dinheiro quando investem nas empresas jornalísticas. Por seu turno, a criação de interfaces entre o papel e o on-line permite cativar mutuamente leitores.

3 Qualidade

Falando de jornalismo impresso de qualidade, torna-se obviamente necessário explicitar quais os factores que dão qualidade a

um jornal ou a uma revista, pois são eles que, necessariamente, vão assegurar, no futuro, que a qualidade se mantenha ou quiçá melhore, correspondendo às expectativas do seu público consumidor.

A qualidade global de uma publicação impressa atinge-se, a nosso ver, quando são satisfeitos vários requisitos sectoriais de qualidade, a saber:

- **Qualidade empresarial** - Uma empresa jornalística, como qualquer outra, deve assumir que há risco no negócio jornalístico. Para mitigar esse risco, deve apresentar-se organizada, ter uma estrutura leve e flexível, o mais contida possível, e deve ainda orientar-se por critérios de gestão e marketing, o que implica um excelente conhecimento das necessidades e expectativas do mercado. Implica também uma forte interacção com leitores e anunciantes.
- **Qualidade dos recursos humanos** - Uma empresa jornalística que quer apresentar ao mercado publicações impressas de qualidade tem, necessariamente, de contar com os melhores jornalistas especializados, capazes de fazer análises pertinentes, que ultrapassem o limiar da simples opinião, de que às vezes os jornalistas abusam com o argumento da liberdade de expressão, beneficiando de um acesso aos meios que outras pessoas não têm. Para contar com os melhores jornalistas e para os manter motivados, também tem de se lhes pagar bem, o que implica racionalidade nas contratações e capacidade financeira.
- **Qualidade na forma e nos conteúdos**

- As publicações impressas, talvez mais do que qualquer outro meio, têm de se apresentar ao mercado num formato adequado, em papel de qualidade aceitável, com design apelativo e capaz de contribuir para gerar sensação de ordem, hierarquia e clareza na informação, e com conteúdos que satisfaçam as necessidades e expectativas dos leitores. A informação não pode ser produzida com base em intuições, nem em audiências presumidas, mas sim com base no que os leitores realmente precisam e querem, o que implica constantes pesquisas de mercado. Os jornalistas, os jornais e as revistas, para sobreviverem, têm de se colocar ao serviço do leitor, interagindo com ele, e não esperar que seja o leitor a colocar-se ao seu serviço. Por exemplo, descobrindo-se que as pessoas querem saber o que de relevante é publicado no *Diário da República*, no que respeita aos anúncios de concursos públicos, ou às novidades legislativas, por que não criar uma secção num jornal com os resumos do DR?

A qualidade na forma e nos conteúdos também passa pela capacidade de inovar, de surpreender o leitor e de ser comedido diferente, indo mais longe do que a concorrência. É a diferença entre noticiar “Ministro anuncia subida do IVA para X%” ou, indo mais longe, analisar a situação para enunciar “Subida do IVA vai diminuir o crescimento económico e aumentar o desemprego”.

A qualidade passa também pela capacidade de adaptar os conteúdos à periodicidade, tendo em conta uma questão

cada vez mais relevante: a aparente falta de tempo das pessoas para consumirem informação pausadamente. Os diários, neste aspecto, perdem para os semanários. De qualquer modo, é preciso que os conteúdos veiculados nos meios impressos se adaptem ao tempo de que as pessoas dispõem para os consumir. Nos diários de qualidade, poderá vir a ser determinante a capacidade de recurso à informação visual, nomeadamente a infográficos de qualidade, e a capacidade de síntese e selecção da informação, sem abandono da perspectiva panorâmica e analítica, ou seja, sem abandono da “notícia interpretada, correlacionada e explicada”.

4 Marketing

As empresas jornalísticas têm de aplicar os princípios do marketing à gestão. Às vezes à tendência em confundir marketing com comunicação, mas o marketing não é só comunicação. O marketing é antes de mais, como o seu próprio nome indica, *conhecimento do mercado, orientação para o mercado*. Por isso, a questão primordial que as empresas jornalísticas do sector impresso têm de estabelecer é, como já dissemos, a seguinte: o que querem os leitores? Se uma empresa jornalística oferecer informação que vá ao encontro das necessidades e expectativas do público-alvo, certamente que tem aí um dos filões que, bem explorado, pode contribuir para o sucesso da publicação.

A questão do preço também é outra variável importante da equação. Pode presumir-se que as elites estão dispostas a pagar um certo preço pela informação de qualidade, mas as elites não têm todas o mesmo poder

de compra e há elites de vários tipos (intelectuais, económicas, culturais, etc.). Portanto, importa encontrar um preço que permita à generalidade das elites aceder à informação generalista de qualidade sem sacrifícios relevantes para os orçamentos domésticos e familiares, cada vez mais disputados por múltiplos apelos consumistas. A aposta em assinaturas com descontos maciços sobre o preço final, eventualmente com prémios e outros brindes, poderá ser outra variável a gerir para assegurar a sobrevivência dos meios impressos.

A distribuição também é fundamental no marketing das empresas jornalísticas. A utilização intensiva do automóvel torna menos apelativos os pontos de venda tradicionais, que obrigam os consumidores a deslocar-se, ou a *passar por lá*, para comprar um jornal ou uma revista. Daí que uma política de assinaturas conjugada com uma política de distribuição adequada, que permita às pessoas receber atempadamente jornais e revistas na comodidade das suas casas, parece ser fundamental para viabilizar a imprensa a médio prazo. Para os diários, é mais difícil, pois significa ter a capacidade diária de fazer o consumidor receber o seu jornal bem cedo pela manhã, mas provavelmente é fundamental. O que não se pode querer é obrigar o consumidor a sair do seu comodismo natural, porque ele não sairá. Os correios tradicionais talvez não sejam a solução para os diários (ao contrário do que acontece em Portugal), até porque, normalmente, não têm distribuição ao fim-de-semana e a correspondência chega tarde a grande parte dos lares. Portanto, terão de ser as distribuidoras, sob pressão das empresas jornalísticas do sector impresso, a assegurar uma distribuição eficaz dos jornais diários. Para as revistas

semanais, desde que sejam publicadas num dia útil da semana, a distribuição por correio continua a ser uma vantagem.

Para além disso, conforme se observa, os jornais e revistas são excelentes meios para incentivar a compra de outros produtos, oferecendo mais-valias relevantes às empresas jornalísticas. As empresas jornalísticas do sector da imprensa podem aproveitar o seu potencial para fabricar conteúdos especiais (anúários, dossiers especiais, quem é quem, enciclopédias, atlas geográficos e políticos, etc.) para serem vendidos com os jornais e revistas, por exemplo sob a forma de livro. Podem também vender produtos culturais que contribuam para a estabilização das vendas e fidelidade dos clientes, como DVD's com filmes e documentários, livros, suplementos infantis, guias, etc. Menos bem conseguido seria, hipoteticamente, enveredarem por um lógica que atraia o próprio significado da imprensa de qualidade, como a venda de faqueiros ou serviços de jantar com os jornais e revistas de qualidade.

Finalmente, é importante que as empresas jornalísticas saibam comunicar e comunicar-se, investindo, como qualquer outra empresa, na comunicação integrada para criarem e gerirem marcas distintas, notórias e apelativas, ou seja, para criarem e gerirem títulos que saibam sobressair entre a concorrência e captivar o consumidor.

5 Em jeito de conclusão

Em jeito de conclusão, pode dizer-se que é difícil determinar qual será o futuro do jornalismo impresso “de qualidade”, especialmente a longo prazo. Porém, é lícito admitir que num futuro próximo e a médio prazo continuarão a existir jornais e revistas

de qualidade, mesmo que direccionados para elites intelectualizadas, com poder de compra e tempo para ler. Tendo leitores, ainda por cima pertencentes a uma elite, os jornais e revistas de qualidade certamente conseguirão manter ou mesmo aumentar as receitas de publicidade, o que os viabilizará. No entanto, e recapitulando, as perspectivas da imprensa dependerão sempre de quatro factores: 1) Respeito pela identidade da imprensa de qualidade, mesmo que introduzindo mudanças; 2) Integração em grupos multimediáticos fortes, com criação de *links* entre o impresso e o on-line, aproveitamento de sinergias e redução de custos, o que implica admitir politicamente um certo grau de concentração da propriedade dos *media*; 3) Investimento na constante melhoria da qualidade empresarial, no aprimoramento da forma e dos conteúdos e na qualidade dos recursos humanos; e finalmente (4) uma política eficaz de marketing, o que, não excluindo a comunicação de marketing, não passa, somente, por este tipo de comunicação, mas sim pela capacidade de fixar preços atraentes, de ter uma política de distribuição adequada aos novos tempos e de vender com os jornais e revistas produtos que gerem importantes mais-valias para as empresas.

A finalizar, uma chamada de atenção para a questão da formação e recrutamento de jornalistas e para o papel da Universidade.

Podemos, de facto, admitir que as mudanças no jornalismo e na estrutura das empresas jornalísticas irão afectar a política de recrutamento de jornalistas. O mercado irá, crescentemente, exigir jornalistas multimédia especializados numa ou em mais áreas do saber. As universidades anteciparam essa exigência do mercado, pois os cursos superiores de Comunicação tenderam, desde o iní-

cio, a oferecer abordagens multimidiáticas do fenómeno jornalístico, a par do cultivo da capacidade de leitura do mundo. Cabe-lhes zelar, agora, pela formação tecnologicamente avançada e multimediaticamente performativa dos candidatos ao exercício da profissão de jornalista. A formação na tarimba ou o acesso ao jornalismo através de cursos fora da área da Comunicação estará assim, estamos em crer, cada vez mais condenada ao fracasso.

6 Bibliografia

- AGÊNCIA ESTADO (10 de Novembro de 2005). Futuro dos jornais está na Internet [On-line]. Acessível em <http://br.news.yahoo.com/051110/25/z4zv.html>. Consultado a 2 de Janeiro de 2005.
- FAUSTINO, Paulo (1999). *A Imprensa Primeiro. Contributos para a Liderança da Imprensa em Portugal*. Lisboa: Associação da Imprensa Não Diária.
- FAUSTINO, Paulo (2004). *A Imprensa em Portugal. Transformações e Tendências*. Lisboa: Media XXI/Formalpress.
- FAUSTINO, Paulo (2005, Dezembro). A lei de McQuail [Entrevista a Dennis McQuail]. *Media XXI*, ano X, n.º 84: 42-46.
- GREENSLADE, Roy (25 Outubro de 2005). Make the way for the Internet revolution [On-line]. Acessível em: <http://telegraph.co.uk/money/main.jhtml?xml=/money/2005/10/25/ccroy25.xml&menuId=242&sSheet=/money/2005/10/25/ixcoms.html>. Consultado a 2 de Janeiro de 2005.
- MEDIA XXI (2005, Dezembro). Leitura de jornais regionais aumenta. *Media XXI*, ano X, n.º 84: 47.
- MEYER, Philip (2004). *The Vanishing Newspaper. Saving Journalism in the Information Age*. Columbia: The University of Missouri Press.
- PRESS GAZETTE (29 de Novembro de 2005). Rupert Murdoch tells all to Press Gazette. Exclusive Interview [On-line]. Acessível em: http://www.pressgazette.co.uk/?t=article&l=rupert_murdoch_tells_all_to_press_gazette_exclusive_interview. Consultado a 2 de Janeiro de 2005.
- SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso (2000). *Dirección Estratégica de Empresas de Comunicación*. Madrid: Cátedra.