

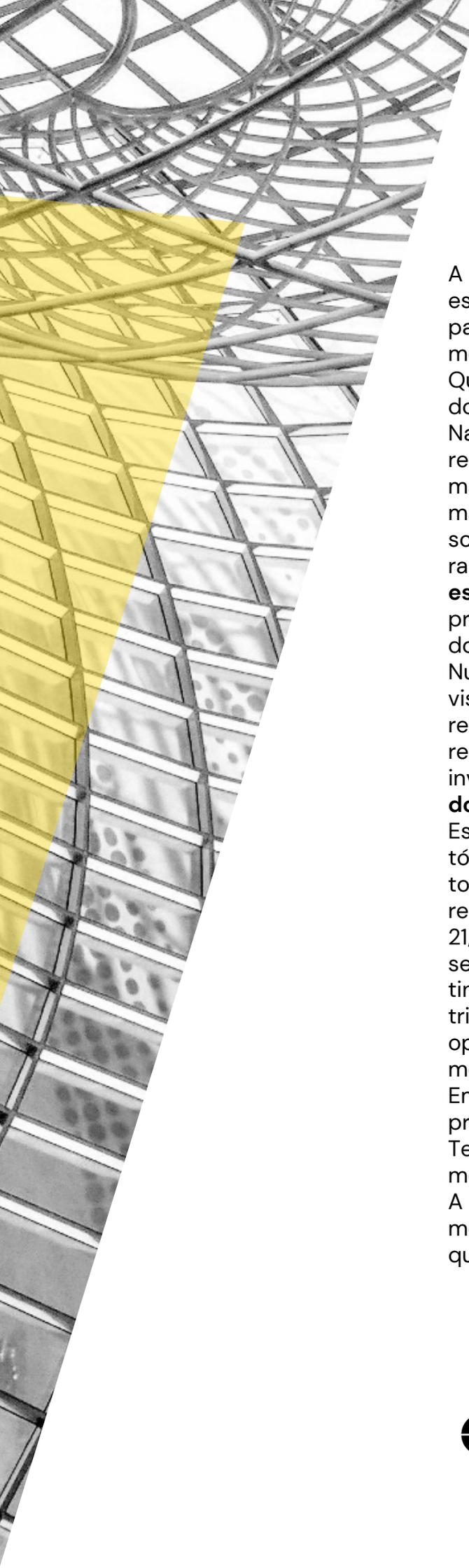


# Tendências para o Jornalismo Brasileiro 2023

**orbis**  
MEDIA REVIEW

**Master** 25 ANOS  
NEGÓCIOS DE MÍDIA

UM NÚCLEO DO  
**ISE**  
Business School



# Apresentação

A chegada de um novo ano convida a repensar estratégias, calibrar expectativas e, sobretudo a olhar para a realidade em **perspectiva**. O que os próximos meses reservam ao mercado jornalístico brasileiro? Quais direções serão tomadas pelas mentes à frente dos nossos veículos?

Na esteira da crise do setor, agravada pela lenta recuperação da economia global **pós-pandemia**, manter o entusiasmo e acreditar em novos projetos marcará a diferença para os negócios e para a sociedade. Os próximos meses prometem a esperança – tão própria do brasileiro – florescer **projetos especiais**, assinaturas, aportes publicitários e na produção intensa de conteúdo **audiovisual**, amparado pelo YouTube.

Nunca foi tão importante que o jornalista tivesse visão de produto. A análise de dados de mercado reforça o **perfil empreendedor** tão valorizado pelas redações. Por outro lado, um **olhar cauteloso** retém investimentos no Metaverso e prioriza a **melhoria dos produtos** que já existem na casa.

Estes e outros tópicos serão abordados neste relatório, produzido a partir das respostas de 45 diretores e gestores de veículos nacionais de rádio, TV, revista, jornal e plataformas digitais, coletadas entre 21/11 e 13/12/22. Ainda que não haja a pretensão de ser científico, este material se propõe a ser um aglutinador de visões de figuras proeminentes na indústria jornalística brasileira, que darão o tom sobre as operações jornalísticas ao longo dos próximos meses.

Em seguida, trazemos uma análise interessante e provocativa que o jornalista e consultor Eduardo Tessler preparou para este relatório, com 23 recomendações para 2023.

A todos que participaram deste levantamento deixamos nosso profundo agradecimento e desejamos que 2023 seja sólido e generoso para todos nós.

*Ana Brambilla*  
*Editora Orbis Media Review*

# Tabela de Conteúdos

|   |             |
|---|-------------|
| <b>O amadurecimento de uma indústria</b>  | <b>  4</b>  |
| <b>Audiências: mais que tendência, fundamento</b>   | <b>  5</b>  |
| <b>Perspectiva para Receita de Assinaturas [Gráfico]</b>  | <b>  5</b>  |
| <b>Projeção de Receita Publicitária para 2023 [Gráfico]</b>                                       | <b>  6</b>  |
| <b>Vídeos, vídeos à mancha</b>  | <b>  7</b>  |
| <b>Frentes de Atuação / Publicação em 2023 [Gráfico]</b>  | <b>  8</b>  |
| <b>Atuação em Redes Sociais e Metaverso</b>   | <b>  9</b>  |
| <b>Aposta em Redes Sociais [Gráfico]</b>  | <b>  9</b>  |
| <b>Presença no Metaverso [Gráfico]</b>  | <b>  9</b>  |
| <b>Investimentos e Confiança no Mercado</b>   | <b>  11</b> |
| <b>Nível de Confiança   Resultados Positivos em 2023 [Gráfico]</b>                                | <b>  12</b> |
| <b>Alocação de Recursos / Investimentos [Gráfico]</b>   | <b>  13</b> |
| <b>Conteúdo Imbatível</b>   | <b>  15</b> |
| <b>Mercado em Recuperação</b>   | <b>  15</b> |
| <b>Audiência em 2022 [Gráfico]</b>  | <b>  15</b> |
| <b>Tecnologia, Processos e Visão de Produto</b>   | <b>  18</b> |
| <b>Principais Habilidades do Jornalista em 2023 [Gráfico]</b>                                     | <b>  18</b> |
| <b>Cenário pós-pandemia</b>   | <b>  20</b> |
| <b>Sistemas de Trabalho das Redações em 2023 [Gráfico]</b>  | <b>  20</b> |
| <b>Sistemas de Trabalho: Desempenho da Equipe [Gráfico]</b>                                       | <b>  20</b> |
| <b>Para ficar atento</b>  | <b>  22</b> |
| <b>Regulação da Mídia [Gráfico]</b>   | <b>  22</b> |
| <b>Composição dos Canais de Receita com Projeção "Alta" ou "Em crescimento" em 2023 [Gráfico]</b> | <b>  23</b> |
| <b>23 Provoca/Recomendações para 2023</b>   | <b>  25</b> |

# O amadurecimento de uma indústria

A história recente do jornalismo registra momentos em que a maior preocupação do mercado era com o **empacotamento do conteúdo** para o meio digital, à sombra do **medo da canibalização** de produtos analógicos. Em seguida, a vida se tornou wireless e as empresas de mídia abraçaram o mobile first, apostando que o tablet seria o papel de amanhã. Redações de um mesmo grupo de mídia se uniram. O futuro era crossmedia, de caprichados infográficos animados e narrativas imersivas em long form. Jornalista precisava saber programar e fazer jornalismo de dados.

Neste mesmo período, as **redes sociais** cobraram espaço de audiência e a indústria editorial acreditou que estas plataformas de relacionamento seriam grandes aliadas na consolidação dos veículos entre a população conectada. Os resultados não chegariam da forma desejada no curto, nem

no longo prazo. Além disso, as redes absorveram boa parte da verba publicitária até então dirigida aos veículos jornalísticos.

Era hora de buscar um novo **modelo de negócios**. Talvez **várias fontes de receita**, combinadas. Como fazer dinheiro com jornalismo de qualidade? Como transformar o produto em receita? Paywall, bundling, streaming, aplicativo, big data, oferta personalizada. A cultura on demand colocou o **usuário no centro dos negócios** e aproximar-se das audiências nunca foi tão imperativo. Mas onde estão as audiências? O que elas querem, afinal, além de jornalismo de qualidade? Os **news avoiders** sabem muito bem o que não querem e se afastam dos veículos. **Renato Franzini, Diretor de Redação do G1** está atento ao fenômeno e diz que o maior desafio para 2023 será igual ao do último ano: "atrair a atenção daquela parte do público que evita ativamente ler notícias".

**"[O maior desafio de 2023 será] atrair a atenção daquela parte do público que evita ativamente ler notícias."**

Renato Franzini  
Diretor de Redação do G1

A crise no modelo de negócios se transformou rapidamente em **crise de relevância**, uma variável anterior às formas de monetização de qualquer veículo. Já não bastaria pensar em canais de receita; era preciso repensar cada produto, cada proposta editorial. Era necessário fazer jornalismo a **partir** das audiências e não apenas **para** elas.

### AUDIÊNCIAS: MAIS QUE TENDÊNCIA, FUNDAMENTO

Um giro de 180 graus na concepção dos produtos e nas rotinas das redações se impõe na atualidade, trazendo o público para o começo da cadeia produtiva, ao invés de ele estar só no ponta final.

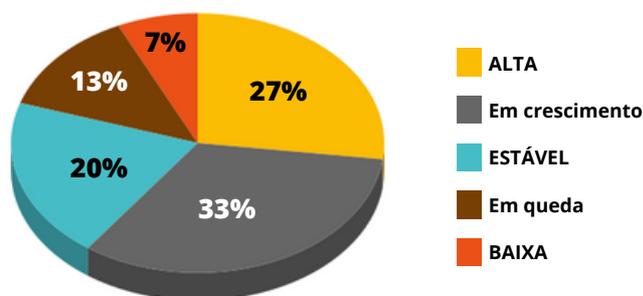
Não foi por acaso que boa parte dos 45 diretores e gestores de alguns dos maiores veículos brasileiros mencionaram neste levantamento “as audiências” entre as principais batalhas para 2023. **Daniela Tófoli**,

**Diretora de Grupo da Editora Globo e Andreia Fontana, Gerente de Jornalismo do Grupo RBS – Serra, do Rio Grande do Sul,** citaram o engajamento com a audiência digital como um

dos maiores desafios para o próximo ano. Em boa parte destes veículos que vivem de reader revenue, este engajamento precisa evoluir para a conversão. **Eurípedes Alcântara, Diretor de Jornalismo do Estadão enxerga o aumento da circulação paga** como o principal desafio para o veículo em 2023. Na mesma linha, **Sérgio Dávila, Diretor de Redação da Folha de São Paulo** afirma que o ano traz o desafio de “aumentar audiência qualificada, que traga circulação paga”. **André Peetry, Diretor de Redação da Piauí** se soma nesta batalha pela conversão: “O maior desafio: ampliar assinaturas digitais”.

Em paralelo à conversão de assinantes vem a **retenção**. Isso está na mira de **Luís Meneghim, Diretor de Conteúdo do Grupo ND, afiliada Record em Santa Catarina**. Meneghim sublinha a importância da retenção especialmente ao veículo impresso do grupo, embora as emissoras de TV tenham a mesma preocupação com a fidelidade das audiências. **Rosângela Lara, Diretora Executiva do canal BandNewsTV** se associa a ele e cita a retenção de espectadores como foco do trabalho nos próximos 12 meses.

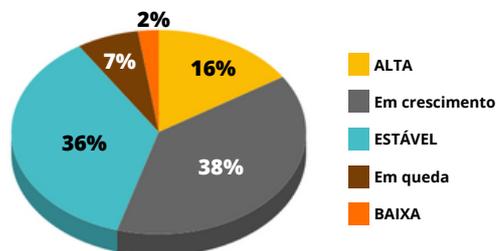
### PERSPECTIVA PARA RECEITA DE ASSINATURAS



Orbis Media Review - fev/2023 | (n=30) | Embora 42 participantes tenham respondido esta questão, foram considerados apenas aqueles que trabalham com o modelo de negócios de assinatura. | Q. Como você projeta o desempenho dos seguintes canais de geração de receita na composição do faturamento de seu veículo em 2023: [Assinatura]

O esforço de fidelização vai além de garantir a sustentabilidade do telejornalismo e se torna o trampolim necessário para o fortalecimento de emissoras em plataformas digitais. Este é o caminho apontado por **Gustavo Maria, Diretor de Redação do Esporte da TV Globo, SporTV e Globo Esporte**: “A maior oportunidade é aproveitar a nossa força de audiência na TV aberta para fortalecer nossas principais plataformas digitais – tanto em assinatura quanto em receita publicitária”.

#### PROJEÇÃO DE RECEITA PUBLICITÁRIA PARA 2023



Orbis Media Review - fev/2023 | (n=44) | Q. Como você projeta o desempenho dos seguintes canais de geração de receita na composição do faturamento de seu veículo em 2023: [Publicidade]

**Alexandre Lopes, Diretor de Jornalismo do Grupo Tribuna, que edita o jornal A Tribuna, de Santos e opera como afiliada à Globo na Baixada Santista**, reforça que a migração das audiências para outras plataformas segue como um tópico central aos veículos ao longo de 2023.

Seja para **acompanhar o público** nos espaços por onde ele escolhe navegar, seja para **conquistar a geração Z**, a mídia legada confia na infraestrutura sólida e em um quadro de profissionais de ampla experiência para buscar resultados no mundo digital. Esta é a aposta de **Paulo Rocha, Chefe de Reportagem e Apresentador da Rádio Gaúcha, de Porto Alegre**. “A renovação das audiências traz o desafio de nos mantermos atualizados em termos de pautas e formatos atraentes para a nova geração de público.” Para chegar a estes **formatos atraentes**, no entanto, é preciso testar, lembra Paulo. Renovação de audiências passa por renovação de produtos e não há inovação sem experimentação.

O intraempreendedorismo nunca foi tão valorizado nas redações. **Ana Raquel Copetti, Gerente de Jornalismo da TV Bahia, afiliada à Globo em Salvador**, estima que 2023 acentue o movimento de empreender em formatos, até então, incommuns para o jornalismo de TV. Se a televisão incorpora o espírito empreendedor, não há outra opção aos

nativos digitais senão mexer com o status quo do jornalismo e transformar a atividade. É assim que **Eduardo Ribeiro, Publisher da Jornalistas Editora e do Jornalistas&Cia** enxerga o mercado. Ele é otimista e vê estas “novas árvores da floresta” dando lição de jornalismo e empreendedorismo. “Aposto muito mais na nova mídia nativa digital do que na velha mídia mainstream do mercado”.

## Vídeos, vídeos à mancheia

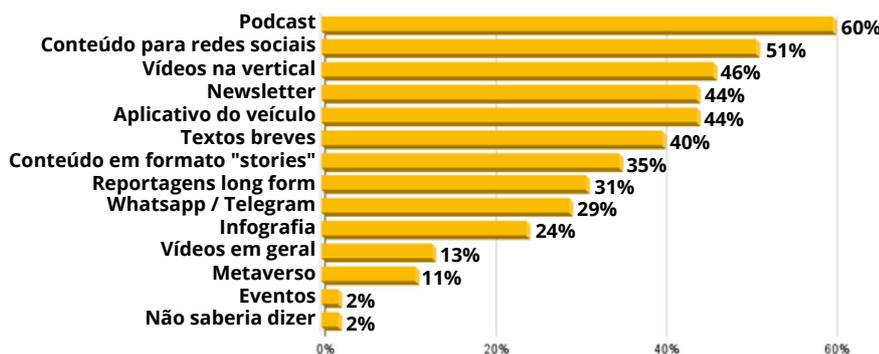
Um destes nativos digitais é o **Brasil 247, onde a Diretora de Conteúdo, Gisele Federicce** prevê um ano em que a transição segue na indústria de mídia: “Novos formatos de jornalismo estão surgindo, como produção com qualidade no YouTube. Creio que haverá, com isso, mais e diferentes formas de publicidade e oportunidades para crescer.” Quem também está de olho no YouTube é **Guido Schwartzman, Diretor de Conteúdo SCC SBT, afiliada de Santa Catarina**. Embora o canal já tenha bom posicionamento na plataforma, Guido projeta “crescimento da jornada de informa-

ção da audiência”, reforçando a relevância do conteúdo regional. Não é de hoje que “fazer mais conteúdo em vídeo” soa quase como um mantra em muitas redações. Mas nossa cultura nunca foi tão audiovisual quanto em tempos de TikTok. No mapeamento quantitativo, a produção de vídeos na vertical está nas projeções de prioridade de atuação de 46% dos gestores. Ao serem questionados sobre as frentes de atuação e publicação prioritárias para o novo ano, 13% dos participantes mencionaram espontaneamente “vídeos”, em complemento à opção “outros”.

**"A concorrência com veículos nativos sociais se apresenta como desafio a se compreender e, portanto, também como oportunidade de negócios - incluindo aqui, a produção, distribuição e monetização de vídeos curtos para redes sociais."**

Eduardo do Valle,  
Editor da Rolling Stone Brasil

## FRENTES DE ATUAÇÃO/PUBLICAÇÃO EM 2023



Orbis Media Review - fev/2023 | (n=45) | Q. Assinale as frentes de atuação/publicação em que você mais aposta para 2023 (marque quantas quiser)

É neste formato que **Murilo Garavello, Diretor de Conteúdo do UOL** ampliará esforços em 2023. O portal deve aumentar sua produção de vídeos de hard news, programas de entretenimento e documentários. “Além de conteúdos de grande impacto jornalístico”, acrescenta **Garavello**. Mais projetos em vídeo, mais visibilidade aos vídeos.

Conteúdo audiovisual é, simultaneamente, desafio e oportunidade para as operações digitais de boa parte dos veículos, tanto nativos quanto da mídia legada. “Vídeos, tanto em formatos longos quanto curtos, foram uma tendência forte em 2022 e deve ser ainda mais em 2023. Entender que nossa audiência também busca notícias e informações em vídeos nas redes sociais, e não apenas em textos longos em nosso site, é muito importante para o crescimento de nossa audiência”, analisa **Paulo André Vieira, Diretor Executivo da Associação O Eco de Jornalismo Ambiental**.

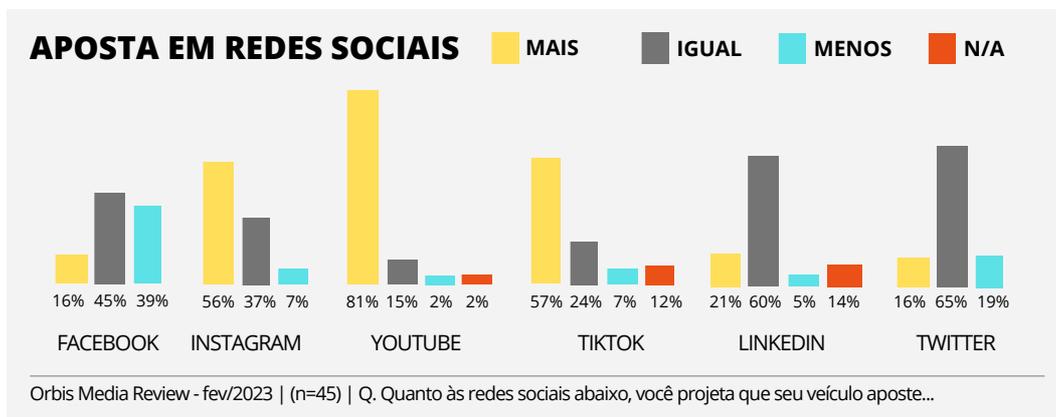
Os hábitos de consumo mudaram e a *cultura snack* se consolida a cada dia.

Para o bem ou para o mal, conteúdos breves atraem mais a atenção e, quando jornalísticos, carregam o desafio de não serem superficiais. As revistas – historicamente veículo de textos longos para momentos de descanso e concentração – podem ter mais dificuldade nesta adaptação. Mas é justamente uma marca tradicional de revista – a **Rolling Stone Brasil** – que aponta a importância de vídeos curtos para redes sociais.

**Eduardo do Valle, Editor** da publicação, menciona os veículos “nativos sociais” como um grande desafio a se compreender. Ao mesmo tempo, segundo ele, esta nova forma de produção, de distribuição e de monetização de vídeos breves sinaliza novas oportunidades de negócio.

O Editor do site esportivo **Trivela, Felipe Lobo** olha na mesma direção e se dedica a transformar seus

# Atuação em Redes Sociais e Metaverso



produtos audiovisuais em frentes mais lucrativas, associadas ao modelo de membership e planejando a adoção de assinaturas.

Se vídeo é mesmo a bola da vez, emissoras de TV estão algumas casas à frente no tabuleiro deste jogo. **Rosângela Lara, da BandNewsTV**, projeta um ano de aumento de conectividade com a chegada do 5G - elemento fundamental para reforçar o consumo de vídeos. A cultura TikTok explora a equação "vídeo + redes sociais" de forma superlativa; certamente, de mo-

do mais explosivo do que o YouTube. Enquanto os produtos da Meta tentam recriar o fenômeno, é justamente o **YouTube e o TikTok que aparecem como as redes sociais que mais receberão a atenção dos veículos em 2023**. Na projeção de atuação em redes sociais, 39% das empresas investirão **menos no Facebook** e outros 45% ainda manterão algum esforço por lá. Enquanto isso, **81% dizem que ampliarão as apostas no YouTube**. O **TikTok entusiasma 57% do mercado** pesquisado, que planeja investir mais nesta rede ao longo dos próximos 12 meses. O Instagram ainda receberá

## PRESEÇA NO METAVERSO



Orbis Media Review - fev/2023 | (n=45) | Q. Em relação ao ano passado, a audiência (de modo geral) em seu veículo...

## “O desafio é se manter relevante para a sociedade.”

Gustavo Maria,  
Diretor de Redação do Esporte da TV  
Globo, SporTV e Globo Esporte

esforço crescente de 56% das redações, mas a presença dos veículos nesta plataforma já entra em fase de estabilização: 37% dizem que irão apenas manter os esforços por lá, assim como 60% no LinkedIn e 65% no Twitter.

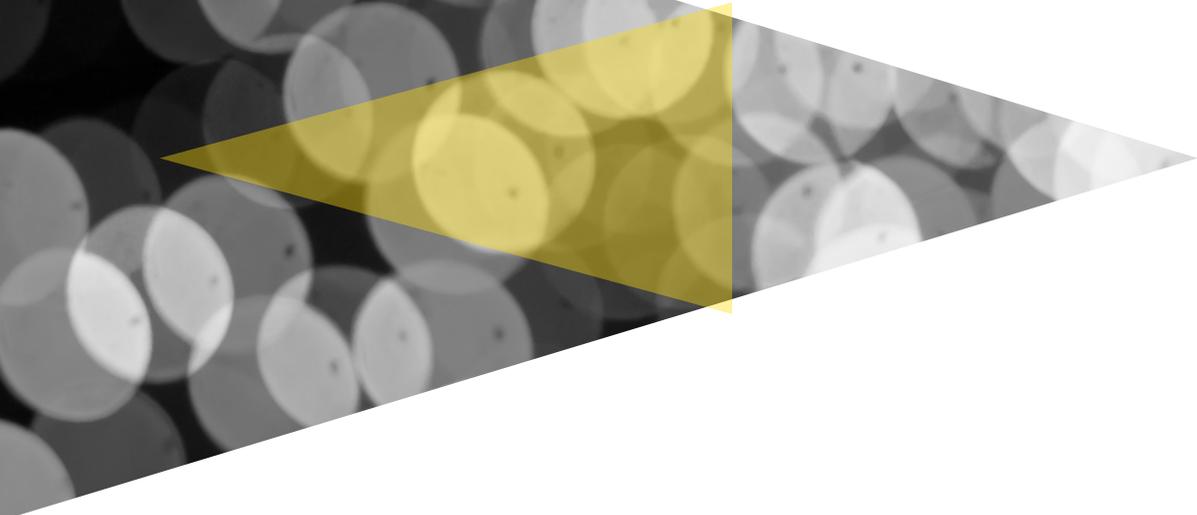
Quem ainda vai demorar a receber a atenção da mídia brasileira é o Metaverso. Mais da metade dos diretores e gestores participantes admite que não tem planos para investir na nova plataforma da Meta ao longo de 2023. Por outro lado, 9% afirmam que seus veículos estarão por lá em breve. Este é o caso de **Fernanda Lília de Almeida, Diretora de Jornalismo do Sistema Jangadeiro de Comunicação, afiliada ao SBT e BandNewsFM no Ceará**. Para ela, o desafio é “a compreensão da grandiosidade da nova era da imersão, a partir do Metaverso”.

Na maior parte do mercado editorial, no entanto, as limitações financeiras obrigam muitas empresas a adotar uma postura mais conservadora, de usar as redes tradicionais para distribuição de conteúdo.

Quando o assunto é presença nestes ambientes, mais da metade da amos-

tra aponta a “produção de conteúdo para redes sociais” como segunda maior frente de atuação e/ou publicação em 2023. **Dina Vieira, Editora-Chefe da Folha de Boa Vista, de Roraima**, se propõe o desafio de “dialogar com as pessoas que hoje consomem quase 100% das notícias nas redes sociais”. **Paulo Vieira, d’O Eco** compartilha desta visão e alerta para a necessidade de veículos profissionais ocuparem estes espaços com jornalismo de qualidade, sob pena de que eles sejam ocupados por aventureiros sem compromisso com rigor na apuração.

De fato, os tempos de fake news não acabaram. E **Eduardo Calil, Editor-Chefe do Portal iG** observa o momento de efervescência política como algo que tende a tornar o jornalismo tradicional mais valorizado e reconhecido. Ele cita, no entanto, que há o desafio de acompanhar a mudança de hábito das audiências, que consomem cada vez mais conteúdo justamente nos ambientes onde fake news mais se multiplicam. É aí que ele classifica a produção de conteúdo para outras plataformas como a maior oportunidade para a indústria.



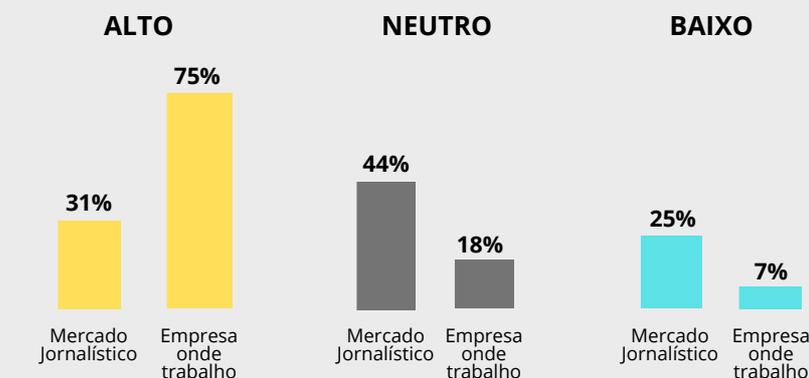
Aumentar o alcance do veículo nas redes sociais é uma das oportunidades que **Rosângela Lara, da BandNewsTV** vislumbra para o ano. A indústria jornalística brasileira experimentou nos últimos 10 anos (pelo menos) as redes sociais como canal e distribuição de conteúdo. O objetivo inicial – e que seguiu em prioridade – era a geração de tráfego aos produtos do veículo, afinal, ali sim se geraria receita. Como este tráfego diminuiu ao sabor de mudanças contínuas de algoritmos, fazer algum dinheiro dentro da própria rede social se tornou uma necessidade para os veículos que empregam força de trabalho e povoam estes espaços com conteúdo profissional. **Tatiana Silveira Dantas Ramos, Gerente de Conteúdo da TV Cabo Branco, afiliada à Globo na Paraíba**, projeta monetizar as redes sociais do canal, expandindo o entretenimento e a regionalização na grade da emissora. “Além disso, temos na área digital boas oportunidades com projetos que envolvem e-commerce”, acrescenta.

## Investimentos e Confiança no Mercado

Já passou o tempo em que redações operavam em redes sociais pelo gosto da inovação. A condição financeira dos veículos jornalísticos já estava difícil antes de a pandemia começar e a economia do mundo inteiro entrar em regime de austeridade.

A recuperação ainda não aconteceu e a perspectiva se mostra sombria para vários dirigentes do setor. **Isabela Martin, Diretora de Jornalismo do Sistema Jangadeiro de Comunicação, afiliada ao SBT no Ceará**, classifica a conjuntura econômica como um “macro desafio” para o ano, acompanhado pela necessidade de crescimento, de relevância e de aumento de receita no digital. **Guido Schwartzman, do SCC SBT** chama a atenção para a relação entre o custo dos produtos e a

## NÍVEL DE CONFIANÇA | RESULTADOS POSITIVOS EM 2023



Orbis Media Review - fev/2023 | (n=45) | Q. Qual seu nível de confiança em resultados positivos para o próximo ano?

rentabilidade, intimamente relacionada a um essencial aumento da audiência.

**Daniella Sarmiento, Diretora de Conteúdo do Pajuçara Sistema de Comunicação, afiliada à Record em Alagoas,** citou a manutenção do equilíbrio financeiro como o principal desafio que o ano traz. Equalizar os custos de produção, a qualidade do que é produzido e o lucro também está no horizonte de **João Colossale, Editor Executivo do Grupo Liberal, de Americana, em São Paulo.** “O maior desafio continua sendo a sustentabilidade do principal produto do Grupo Liberal, que é a informação, especialmente no meio impresso.”

Embora não haja fórmula para este equilíbrio ser alcançado, ele está presente no olhar de todo gestor de

veículo na atualidade. **Ana Raquel Copetti, da TV Bahia** projeta um ano focado em “seguir como preferência do público, criando novos conteúdos e oportunidades, contando com orçamento enxuto”. O desafio comercial está amarrado à busca pela excelência de conteúdo e pelo engajamento de nicho. É assim que **Fernanda Paola, Diretora de Conteúdo da Cult** prevê um ano árido para o mercado editorial.

Mas o setor da mídia não é um caso isolado. **Rose Angelica do Nascimento, Chefe de Redação do SBT Brasília** comenta que “as condições econômicas previstas para o país acabam por influenciar as empresas de maneira geral, o que não deve ser diferente para a indústria jornalística”. **Márcio Juli-boni, Diretor de Redação do**

**MoneyTimes** detalha: “Dada a perspectiva de recessão ou crescimento pequeno da economia, a expectativa é que o mercado jornalístico enfrente um ano bastante difícil, em termos de receitas, agravado pelo avanço dos **influenciadores digitais, que drenam recursos publicitários dos veículos tradicionais** para seus próprios canais”.

Custos altos de produção, orçamento limitado, um cenário econômico que inspira cuidados. O cálculo do retorno sobre qualquer despesa ou investimento é minucioso. Embora 2023

tenda a ser o ano do audiovisual, de forte produção de podcasts e de conteúdos para redes sociais, a preocupação com o retorno que estas iniciativas trarão ao negócio é

mais do que legítima. Das redes, a maior parte dos veículos espera fortalecimento de marca, visibilidade, awareness. Em menor medida estão aqueles que mantêm operações nas redes sociais com o objetivo maior de geração de audiência para seus próprios produtos digitais e preferencialmente, na expectativa da conversão deste tráfego em circulação paga.

Outro grupo de gestores já trata a operação em redes sociais como um esforço de análise e de relacionamento com as audiências. Estreitar laços que já existem ou mesmo obter feedback do conteúdo publicado nos veículos também são razões pelas quais algumas redações dedicam equipe e recursos para atuar nas redes.

Aproximar-se do público conectado, ampliar o relacionamento com os leitores são as grandes oportunidades

## ALOCAÇÃO DE RECURSOS / INVESTIMENTOS



Orbis Media Review - fev/2023 | (n=45) | Q. Onde você estima alocar (ou onde acha que será alocada) a maioria do investimento que seu veículo receberá em 2023? | Nesta questão o participante poderia marcar quantas opções quisesse.

que **Orlando Morais Jr., Diretor Geral d'O Livre, no Mato Grosso**, e que **Luís Meneghim, do Grupo ND** enxergam para 2023. Como espaços de sociabilidade, as redes podem desempenhar um papel importante nesta hora. Algo em que provavelmente todos os gestores são unânimes é que a audiência, em peso, está lá. Mas as plataformas digitais são uma **ponte** que ajuda os usuários a chegar nas informações dos veículos ou uma **camada intermediária** capaz de tornar **mais longo o caminho** das audiências até conteúdos jornalísticos. Eis a missão da distribuição.

Para além das redes, o esforço de chegar às audiências tem sido incansável. **Alexandre Lopes, do Grupo Tribuna** menciona a “constante guerra travada **contra os algoritmos** dos grandes players” entre os maiores desafios que o ano reserva. Ao mesmo tempo, entende que **novas ferramentas**, que estão por surgir, constituam uma **oportunidade de distribuição** de conteúdo, permitindo que o jornalismo profissional chegue às

**“Minha expectativa para o mercado jornalístico em 2023 é de que ele retome a força perdida nos últimos anos, pelo news avoidance provocado por Covid e política, e volte a ser prestigiado por assinantes e anunciantes.”**

João Colosalle,  
Editor Executivo do Grupo Liberal.

gerações que não foram acostumadas a consumir conteúdo em portais tradicionais. “O digital chega a um momento fatal onde precisa se reinventar e diminuir a dependência das recomendações de Google e Facebook”, constata Alexandre. **Branca Nunes, Diretora de Redação da Revista Oeste** sinaliza que o futuro imediato traz a batalha de “conseguir vencer as censuras das big techs”.

**Fabricio Vitorino, Gerente de Conteúdo Digital do NSC Total (Grupo NSC, afiliada à Globo em Santa Catarina)** prevê que 2023 não será um ano fácil para o jornalismo. “Mais ataques, mais desvalorização e ainda mais atritos com as plataformas das big techs”, projeta. O maior foco, segundo Fabricio, estará na **sobrevivência**.

**Eurípedes Alcântara, do Estadão** tem uma visão semelhante e antevê um setor em baixo crescimento durante o ano que começa. Movida pela urgência que o momento traz, a mídia legada procura reinventar-se. **Alexandre Lopes, do Grupo Tribuna** acredita neste movimento, capaz de aumentar receitas cada vez mais escas-

sas. Ele observa que a televisão aberta acaba de provar, com a Copa no Qatar, que ainda é capaz de atingir grandes audiências com a produção de conteúdo qualificado.

## Conteúdo Imbatível

Para **André Petry, da Piauí** a escalada para o ano será objetiva: "Nada além de fazer bom jornalismo", resume. Estaremos às portas de um momento "back to basics" na indústria editorial?

**Fernanda Lília de Almeida, da TV Integração** sublinha que conteúdo sempre tem oportunidade de crescimento. "Cada vez mais, precisamos de bons conteúdos."

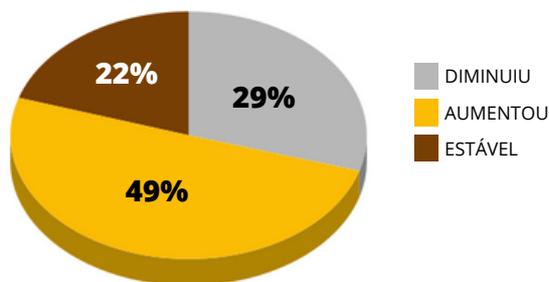
Mas o que são bons conteúdos? E são bons para quem? Muitos foram os diretores e gestores que mencionaram que a credibilidade como um elemento capaz de fazer a

diferença aos veículos brasileiros, tanto editorial quanto financeiramente. **Gustavo Maria, da TV Globo**, espera "uma retomada da credibilidade da mídia tradicional no Brasil, atraindo mais audiência e receita". **Carlos Bonatelli, Gestor de Jornalismo da TV Liberal, afiliada à Globo no Pará**, entende que é necessário "manter o conteúdo isento e preciso para aumentar a audiência". Além de isenção e credibilidade, para **Fernando Rodrigues, Diretor de Redação do Poder360** o veículo deve estar atento à independência editorial, como um desdobramento da independência financeira.

## Mercado em Recuperação

Retomar valores basilares do jornalismo está no radar de líderes como **João Colosalle, do Grupo Liberal**. "Minha expectativa para o mercado jornalístico em 2023 é de que ele re-

### AUDÊNCIA EM 2022 (em relação a 2021)



Orbis Media Review - fev/2023 | (n=45) | Q. Em relação ao ano passado, a audiência (de modo geral) em seu veículo...



**“É uma expectativa constante de tornar-se indispensável a uma sociedade cada vez mais carente de informações úteis e de qualidade, com disposição crítica por um lado, mas sem perder de vista o intuito de apontar soluções e iluminar os problemas por outro. Ao fim e ao cabo, é a democracia que queremos que precisa ser resgatada.”**

Fernando Salerno, Diretor  
Responsável pelo OVALE (SP)

tome a força perdida nos últimos anos, pelo news avoidance provocado por Covid e política, e volte a ser prestigiado por assinantes e anunciantes.” Para isso, a postura a ser adotada coincide com a de **Sérgio Dávila, da Folha de São Paulo**: “otimista”.

Quem também enxerga o copo meio cheio é **Andreia Fontana, da RBS-Serra**: “Sou otimista. Minha expectativa é que consigamos provar a importância do jornalismo e que a sociedade se dê conta e passe a defendê-lo com mais força.” Na mesma direção, de reconectar veículos e audiências, **Gustavo Maria, da TV Globo** pontua: “O desafio é se manter relevante para a sociedade.”

**Para que esta relevância torne-se perceptível ao público, o olhar de Fernando Salerno, Diretor d’OVALE (Vale do Paraíba/SP)** indica o caminho: “É uma expectativa constante de tornar-se indispensável a uma sociedade cada vez mais carente de informações úteis e de qualidade, com disposição crítica por um lado, mas sem perder de vista o intuito de apontar soluções e iluminar os problemas por outro. Ao fim e ao cabo, é a democracia que queremos que precisa ser resgatada.”

Se a mídia brasileira se viu fortemente impactada pela polarização política, ela pode ser peça-chave na recuperação de um convívio social mais harmônico. **João Colosalle, do Grupo**

**"A sociedade continua com muitas demandas informativas. Caberá aos veículos, acredito, organizar estas necessidades. Mas isso deve ser feito do ponto de vista das prioridades das pessoas. Isso significa ir mais fundo na utilidade do nosso trabalho para a vida das pessoas de modo mais prático. Para isso precisamos perguntar até mais do que responder. Para responder menos, porém muito melhor."**

Geraldo Nascimento Ramos,  
Diretor de Redação da Rede Gazeta (ES)

**Liberal** observa que "há uma expectativa de que o consumo de notícias se volte a veículos tradicionais, após uma avalanche de fake news, e uma retração da polarização política, que afastou muitos leitores do jornal. **Fernando Salerno, d'OVALE** relata uma perspectiva semelhante: "O maior desafio é lutar incessantemente contra a intolerância que assola as redes sociais procurando cristalizar [o jornalismo] como um contraponto a este movimento, com a produção de conteúdos de qualidade e matérias mais inspiradoras."

São bons ventos que sopram desde o **Espírito Santo**, onde **Geraldo Nascimento Ramos, Chefe de Redação da Rede Gazeta, afiliada à Globo**, lembra desta conexão constante que as empresas de mídia precisam manter com o público: "A sociedade continua com muitas demandas informativas. Caberá aos veículos, acredito, organizar estas necessidades. Mas isso deve ser feito do ponto de vista das prioridades das pessoas. Isso significa

ir mais fundo na utilidade do nosso trabalho para a vida das pessoas de modo mais prático. Para isso precisamos perguntar até mais do que responder. Para responder menos, porém muito melhor."

O mercado jornalístico brasileiro parece ter absorvido, de forma ampla e consistente, a visão de centralidade do usuário. Um exemplo disso é **Ana Amélia Cunha Pereira Filizola, Diretora da Unidade Jornais do GRPCOM - Gazeta do Povo e afiliada à Globo no Paraná**, que adota uma postura analítica e cuidadosa para identificar a maior oportunidade que 2023 trará aos veículos: "Ser capaz de fazer uma leitura do que o brasileiro precisa neste momento e ajudá-lo a ter ainda mais voz."

# Tecnologia, Processos e Visão de Produto

Independência editorial e qualidade do conteúdo sempre estiveram em primeiro lugar na rotina das redações. Recentemente e cada vez mais, jornalistas desenvolvem uma “visão de produto”, com foco em **plataforma e performance**. **Fabício Vitorino, do NSC Total** traz a experiência de consolidar esta cultura trabalhando em um veículo digital, dentro de uma empresa de rádio, TV e “papel”: “É um desafio gigante e a maior oportunidade é exatamente essa. Qualquer avanço se torna gigante

E a integração entre diferentes plataformas é uma grande oportunidade de ter diferentes pontos de vista e diferentes entregas.”

A riqueza da digitalização da mídia legada se dá justamente no aprendizado proporcionado pela integração de equipes. **Rose Angélica do Nascimento, do SBT Brasília**, avalia a experiência que sua equipe atravessa: "O digital tem o que aprender com a

redação de TV e a TV, com o digital. Mudanças de rotinas produtivas, modus operandi, integração dos sistemas de informação e fluxo de informação e produção. Juntar esforços para benefícios e facilitar para os dois veículos. A empresa está com muito cuidado nessa área ouvindo todas as partes. Aqui em Brasília temos feito esforços para que seja um processo claro e produtivo.”

## PRINCIPAIS HABILIDADES DO JORNALISTA EM 2023



Orbis Media Review - fev/2023 | Diagrama de Venn - as esferas são proporcionais à quantidade de menções de cada resposta (n=45) | Q. "Entre as habilidades de um profissional de redação, marque aquelas que você acha que serão mais demandadas pelas empresas de mídia em 2023? (Escolha até 3 opções) + outra"

**[O maior desafio e a maior oportunidade para 2023 é] Manter a relevância do negócio, mas enxergando as novas oportunidades que o ambiente digital traz para as empresas de comunicação. Estar em "eterno processo de mudança" e atento às oportunidades para que quando surjam, o time esteja preparado e capacitado para enfrentá-las.**

Tatiana Silveira Dantas Ramos, Gerente de Conteúdo da TV Cabo Branco,

Mais do que emissoras de televisão, estas organizações são produtoras de informação, não importa o canal. É assim que a REDETV! se coloca. "Somos um grande produtor de conteúdos distribuídos em diferentes

plataformas. Não apenas televisão, embora seja um diferencial a produção televisiva. O desafio é sempre se reinventar para man-

termos a vanguarda tecnológica e a liderança nas plataformas digitais junto com uma grade forte na televisão", explica **Franz Vacek, Superintendente de Jornalismo, Esporte e Digital da REDETV!**

A necessidade de se reinventar é algo que **Tatiana Silveira Dantas Ramos, da TV Cabo Branco** chama de "eterno processo de mudança", fruto de uma atenção constante às oportunidades que o ambiente digital traz às empresas de comunicação. **Glayston André, Diretor Audiovisual da TVM/SVM, do Sistema Verdes Mares, afiliada à Globo no Ceará,** também acredita que são grandes as possibilidades de novos negócios que a tecnologia traz.

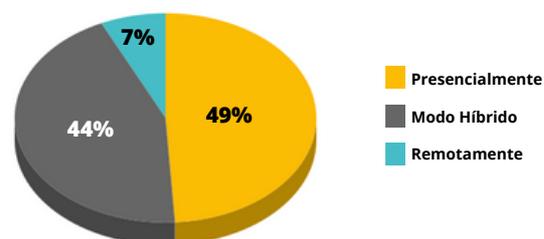
É a associação da tecnologia com a força da marca, por exemplo, que leva **Ana Amélia Cunha Pereira Filizola, do GRPCOM** a identificar a oportunidade de uma projeção nacional ao longo do ano, tornando a Gazeta do Povo mais conhecida e presente entre leitores e anunciantes. **Fernando Rodrigues, do Poder360,** enxerga mais tecnologia embarcada em seus veículos, ampliando a autoridade e a credibilidade de relatar ao país aquilo que se passa no ambiente do poder. A aposta em tecnologia faz **Eduardo do Valle, da**

Rolling Stone Brasil vislumbrar a consolidação do **Business Intelligence** como viabilizador de negócios para o jornalismo brasileiro em geral: "Deve entrar de vez na agenda das grandes empresas."

## Cenários pós-pandemia

Para além da recuperação econômica, o tão aguardado período de pós-pandemia acena para a retomada do trabalho presencial nas redações. É verdade que as equipes alcançaram um bom desempenho remotamente, em mais da metade dos veículos. Mas também foi nesta modalidade que os gestores perceberam a pior performance. Possivelmente, por conta disso, a projeção é de que, em 2023, a maior parte das empresas jornalísticas prefira trabalhar presencialmente e, em segundo lugar, de modo híbrido. O que menos as lideranças querem,

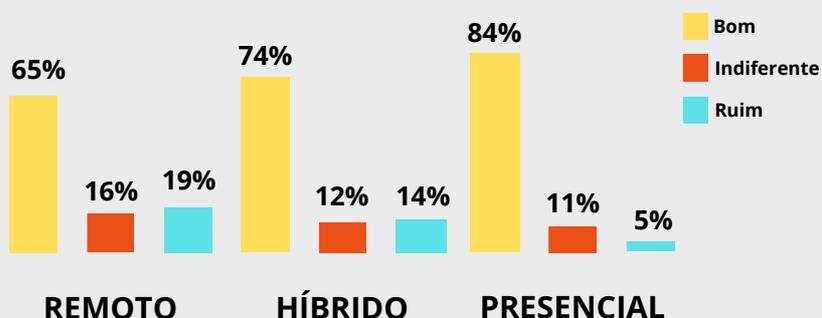
### SISTEMA DE TRABALHO DAS REDAÇÕES EM 2023



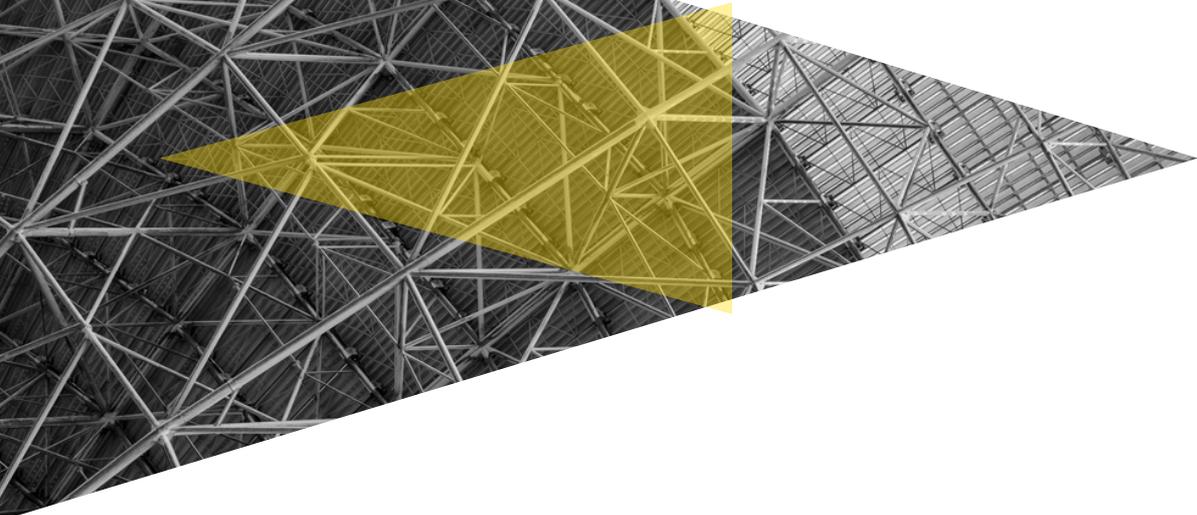
Orbis Media Review - fev/2023 | (n=43) | Q. "11. Quanto ao sistema de trabalho, como você espera que a redação do seu veículo irá operar no próximo ano?"

sobretudo nesta fase em que as organizações precisam de um fôlego extra, é que os jornalistas e demais colaboradores da redação trabalhem remotamente.

### SISTEMAS DE TRABALHO: DESEMPENHO DA EQUIPE



Orbis Media Review - fev/2023 | (n=43) | Q. "Como você classifica o desempenho de sua equipe em 2022 nos sistemas de trabalho: [Remoto] [Híbrido] [Presencial]?"



Com redações mais engajadas e fortalecidas pelos duros períodos de lockdown, a criatividade fará a diferença quando o tema for a busca por novas fontes de receitas. **Paulo Rocha, da Rádio Gaúcha** enxerga este momento de modo positivo, sobretudo em relação à retomada econômica e de investimentos. “Superamos a fase mais aguda da pandemia, que freou a economia mundial devido às incertezas.”

O ano será de desenvolvimento de projetos comerciais customizados, para **Rosângela Lara, da BandNewsTV**. **Daniella Sarmento, do Pajuçara Sistema de Comunicação** embarca no mesmo trem de projetos especiais. Na **Carta Capital**, a **publisher Manuela Carta** ambiciona dobrar a audiência e trazer mais projetos de Branded Content. A articulação entre veículos de imprensa e outros setores também está no foco de **Sandra Boccia, Diretora Editorial da Editora Globo**, que projeta um 2023 de parcerias.

A receita gerada por  
**PROJETOS  
ESPECIAIS**  
deve ter crescimento para  
**51%**  
dos gestores de veículos  
e será a fonte de  
**MELHOR  
DESEMPENHO**

# Para ficar atento...

## PAUTA VERDE E ESG

A produção de conteúdo dentro da pauta climática é crescente e, conforme 2030 se aproxima, os esforços aplicados a esta frente de trabalho devem aumentar. Tudo o que diz respeito a estratégias ESG provocará a atenção de distintos setores da sociedade e a mídia é um dos centros deste debate. Vale estar atento à saturação, o que levará veículos interessados neste assunto a buscar perspectivas inéditas e mais autênticas.

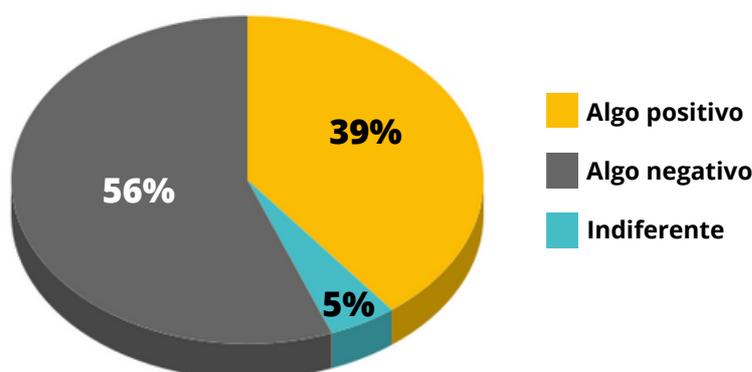
**Paulo Fernandes, Diretor de Jornalismo do Grupo Rede Amazônica, afiliada à Globo no Amazonas, Acre, Amapá, Rondônia e Roraima** reconhece que este contexto fortalece o potencial não apenas para o veículo onde trabalha, mas para o ecossistema local. "Estamos aqui há 50 anos

contribuindo para a integração e o crescimento desta região e vemos que o mundo retomar os olhos pra cá de maneira positiva pode ser uma grande oportunidade para todos os que vivem aqui."

## REGULAÇÃO DA MÍDIA

O ano promete intensificar as discussões sobre este tema, inclusive, culminando na adoção de um novo conjunto de leis que incidam sobre a atividade jornalística exercida por veículos profissionais. O retorno do PT ao governo federal pode restaurar projetos que ficaram parados nas gestões anteriores e que compuseram a última campanha eleitoral, como a criação de um marco regulatório para a mídia elaborada por Franklin Martins, engavetado durante o governo Dilma.

## REGULAÇÃO DA MÍDIA



Orbis Media Review - fev/2023 | (n=43) | Q. "Quanto à criação de regulamentações às atividades de veículos de imprensa, você classifica como:"

O escopo da regulação ainda gera dúvidas: será uma atualização do Código Brasileiro de Telecomunicações, que dirige a atuação de emissoras que ocupam o espectro público de transmissões ou serão diretrizes para a veiculação de conteúdo jornalístico em qualquer canal, inclusive na Internet?

## NECESSIDADES DAS AUDIÊNCIAS E FONTES DE RECEITA

Escutar o usuário, dialogar com o público são objetivos que já constam no roadmap de muitos veículos há algum tempo. O desafio que o ano traz, neste sentido, aproxima esta necessidade editorial à geração de receita. Contemplar estas duas frentes de forma conjunta em uma estratégia para empresas de mídia será fundamental àqueles veículos que pretendem depender cada vez menos da publicidade e se lançar à hibridação de modelos de negócios.

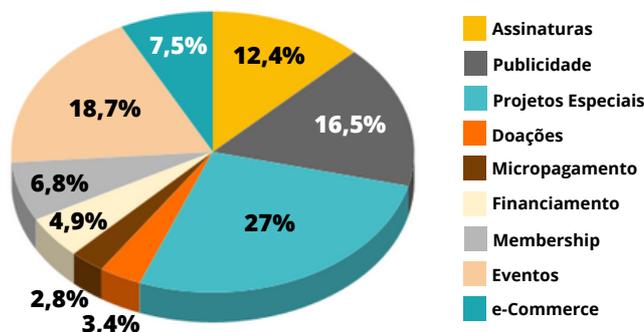
Trata-se de um esforço para descobrir demandas – informativas ou não – entre a população, que possam ser supridas por organizações jornalísticas. No fundo, é a velha lógica do mercado, de oferta e procura. **Imersos na sobrecarga de conteúdo e com uma atenção pulverizada, os indivíduos que viverem em 2023 precisarão do quê?** Diante de tudo o que precisarem, o que as empresas editoriais poderão oferecer?

Estamos falando de **ambidestria**, de **inovação disruptiva** em estruturas de negócio incumbentes, de novos produtos e serviços com forte potencial de mercado porque são **percebidos como necessários pelas audiências**.

Em uma economia de plataformas, **centrada no usuário**, o negócio precisa fazer sentido às pessoas e para a organização em igual medida.

Este princípio também pode ser adotado pelos canais convencionais,

### COMPOSIÇÃO DOS CANAIS DE RECEITA COM PROJEÇÃO "ALTA" OU "EM CRESCIMENTO" EM 2023



Orbis Media Review - fev/2023 | (n=43) | Q. "Como você projeta o desempenho dos seguintes canais de geração de receita na composição do faturamento de seu veículo em 2023 (cada canal foi avaliado entre as opções ALTA, EM CRESCIMENTO, ESTÁVEL, EM QUEDA, BAIXA e NÃO SE APLICA)"

de faturamento, a fim de fortalecê-los. Mas também podem abrir as portas de uma nova unidade de negócios ou atividades correlatas ao core business da produção de conteúdo informativo. E tudo começa por ouvir as audiências.

O passo seguinte - ou concomitante -, é a transformação de um modelo mental que atravessa culturas organizacionais e toca no sensível terreno de identidades profissionais. Quando se fala em atender às demandas das audiências, aponta-se para além do estimado. Algo que "sempre foi feito assim" pode ter de ser feito de outro modo - ou até deixar de ser feito!

O novo ano pedirá que resistências cedam espaço a questionamentos saudáveis e a experimentos. **Só se pode saber se algo funciona ou não se ele for testado de maneira adequada.** Embora os grandes saltos costumem vir de decisões estratégicas, a mudança ganha forma na dimensão tática.

Como redigir um título sem "mas", "porém" ou qualquer outra estrutura concessiva? Como propor soluções práticas em reportagens de denúncia? Como definir pautas junto à população? A linguagem pode ser diferente? É preciso publicar tanto conteúdo, inclusive nas redes sociais? Dificilmente a rotina permite reflexões dessa natureza. Mas nelas está o objetivo de cada esforço, a razão de um veículo existir.

## O PROPÓSITO DE CADA AÇÃO

Mudanças profundas dependem de escolhas que fujam do lugar-comum. **E toda escolha traz uma renúncia.** É forte o apelo para que os veículos produzam o máximo de conteúdo e estejam em todas as plataformas. Mas isso é mesmo estratégico?

Recusar-se a fazer o que a maioria faz e a estar onde todos estão é uma atitude de coragem, humildade e, - dependendo do contexto - de sabedoria. Será sábia à medida em que negar-se a seguir a multidão permita realocar mão de obra, tempo, recursos financeiros naquilo que realmente fortalece cada operação.

Por mais que a indústria ainda sofra com um cenário econômico instável e em crise, a fortaleza pode estar em decisões tomadas com **propósito**. Cada ideia, projeto ou produto ganha força à medida em que tenha **objetivos muito claros, alcançáveis e compatíveis com os interesses das audiências e a sustentabilidade dos veículos.**

Desejamos a você, à sua equipe e ao seu veículo um ano repleto de boas escolhas e de resultados ainda melhores! ◆◆◆

# 23 provoca/recomendações para 2023

A bola de cristal que prevê o futuro das empresas de comunicação está no conserto. A velocidade com que novas plataformas surgem - e desaparecem - chega a assustar. E para cada nova invenção que parece protagonizar (outra vez) o gosto das audiências, novas estratégias das empresas surgem, mesmo que o esforço anterior ainda não tenha chegado à meta. Aborta, decide ir para o outro lado. É muita salada de opções, muitas saídas milagrosas, muita insegurança disfarçada de sabedoria.

O momento é de voltar ao princípio, entender o papel do jornalismo na sociedade, o espaço das empresas de comunicação. Redescobrir o talento, assumir a responsabilidade de informar com qualidade, saber orientar a audiência, ser a ilha de confiança em um oceano de informação falsa ou descartável.

Para ajudar quem ainda não entendeu a revolução que mexeu para sempre o

mundo das comunicações a partir da digitalização do mundo, 23 ideias, provocações ou recomendações para que o ano de 2023 não seja perdido. Afinal, sempre dá para se tentar algo antes de apagar a luz.

**1) Faça Jornalismo, não faça guerra** - Jornalismo é uma arte fantástica. O saber contar uma história sob o ponto de vista que desperte o interesse de alguém - e que, como consequência, será importante para a sua vida. Jornalismo com interesse paralelo não é Jornalismo, é Relações Públicas ou Publicidade. Jornalismo revela, descobre, conta aquilo que a maior parte do público-alvo não sabe - e que gostaria de saber. Jornalismo é poder, mas não é perseguição. Jornalismo é, acima de tudo, verdade.

**2) Lembre: Jornalismo serve para conectar as pessoas** - Se não existissem cidades e as pessoas vivessem em cavernas, sem relacionamentos, sem sociedade, o Jornalis-

mo seria desnecessário. Mas o cidadão convive com seus semelhantes. Discute, compartilha o mesmo espaço. Por isso há regras. Por isso há que se entender os fatos que influenciam esta convivência. Por isso há o Jornalismo, que acaba por alinhar o conhecimento. Se antes o Jornalismo era praticado em cartazes em praças públicas, em papéis escritos e exibidos em postes, depois em jornais, rádios e canais de TV, hoje um celular é emissor e receptor de informação. Mas o objetivo jornalístico segue o mesmo: conectar pessoas.

**3) Repita várias vezes: Empresa séria produz Jornalismo sério** - Se sua empresa faz acordos com políticos (em troca de anúncios ou de favores), o resultado da produção editorial será pífilo. Acordo com empresários? A mesma coisa. Esconde matérias para não desagradar anunciantes? Pior ainda. O Jornalismo não pode ter essas amarras. Não funciona assim. E a Audiência é muito esperta, sabe exatamente quando o veículo faltou com a seriedade. E desaparece. Para sempre.

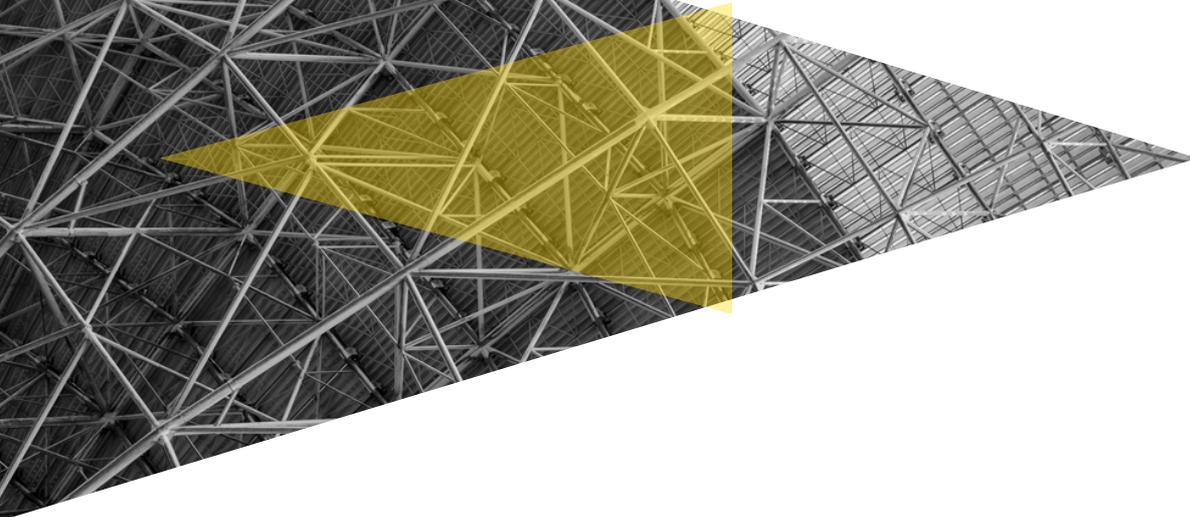
**4) Não tenha medo de assumir que um ótimo Diretor de Jornal nem sempre funciona em ambiente multiplataforma** - Não existe o super-homem do Jornalismo. Há ótimos profissionais, claro, mas nem sempre quem trabalha com a lógica do fechamento a cada 24 horas se acerta com o tempo real. Tudo é Jornalismo, mas a dinâmica é outra, os

recursos são outros e o fluxo necessariamente precisa ser outro. Não sacrifique seus talentos. Atacante é atacante, goleiro é goleiro.

**5) Admita que idade e experiência já não são critérios fundamentais para o talento** - Por muito tempo não se encontravam jovens entre os líderes das redações. Falava mais alto o tempo de serviço, com a desculpa esfarrapada da experiência adquirida. Hoje não deve ser bem assim. Acredite em quem possa surpreender, quem tem boas ideias e se destaca em criatividade. Para isso não é preciso se conhecer a data de nascimento.

**6) Repense a nomenclatura - Chega de separar redações entre "turma do impresso" e "turma do digital". Prefira "turma do Jornalismo".** A produção de conteúdo tem uma lógica que pretende atender à audiência, em qualquer plataforma. A distribuição, a escolha do canal, é um passo seguinte.

**7) Dinamite as pedras que separam Redação de Comercial** - Se ainda houver divisões, trate de acabar com elas. Se as regras da relação estão claras, não há sentido em perder a chance de pensar em conjunto as soluções para a empresa. As regras, é claro, impedem a influência direta. Redação não favorece clientes do Comercial ape-



nas para fazer agrado. Isso é proibido.

**8) Crie um ambiente de troca de ideias** – Se a empresa ainda não aprendeu a dialogar, monte esse ambiente. Que seja uma reunião semanal entre líderes de diversas áreas, onde o objetivo é a busca de oportunidades para novas receitas. Ideias, ideias, ideias. Ajude essa criatividade com um café saboroso, quem sabe o agrado de um tira-gosto. E não se assuste se em dois ou três encontros não surja nada. Insista. Acredite.

**9) Se o orçamento para o próximo ano estiver limitado, invista em Jornalismo** – Não escute conselhos que insistem em investir tudo em tecnologia, ou em aumento da força de vendas. Ou mesmo em um novo – e milagroso – paywall. Tudo isso é dinheiro jogado fora caso caso o produto não esteja adequado. E quem decide se o conteúdo é ou não ideal é a Audiência, não sua equipe. Nem seus amigos.

**10) Observe o tamanho do mercado** – Todas as decisões de investimento precisam respeitar o mercado potencial. Não vale a pena optar por uma

estratégia de alto custo tecnológico, por exemplo, se a possibilidade de receita é baixa.

**11) Esqueça a aposta em publicidade programática** – A programática é um grande negócio... para quem a administra. Google adora que as empresas jornalísticas montem estratégias de negócios via programática. Claro, faturam alto sem precisar produzir conteúdo. Facebook (Meta) também. Mas sabe o que acontece de repente? Alguém muda o algoritmo e sua Audiência (leia-se receita) cai. De um dia para o outro, sem explicações. Portanto, aposte apenas naquilo que você possa coordenar. Programática serve como complemento de verba, não como fonte principal.

**12) Não abra mão da Receita de Audiência** – A Internet é grátis? Não. Para começar paga-se para o uso de redes no celular. Paga-se o acesso por operadora em casa e na empresa. Paga-se por streaming, por música e até para comprar ingressos para eventos. Paga-se por isso e por aquilo mais. Por que, então, o conteúdo não deve ser cobrado? Bem, porque alguns piratas escutam a rádio da ci-

dade, checam os sites abertos e oferecem conteúdo "commodity" de baixa qualidade grátis - em troca de programática. Pelo custo baixo de operação, talvez até pague a conta e sobre para a cerveja. Talvez. Sabe quem mais oferece conteúdo grátis? As redes sociais e as recomendações de algoritmos, como o Discover e o Showcase. Grátis, utilizando o conteúdo que o seu veículo produziu. Uma empresa de comunicação precisa contar com o dinheiro de quem utiliza o conteúdo - ou estaremos trabalhando de graça para terceiros. Há vários modelos de cobrança, de assinaturas ao paywall (poroso e freemium), passando pela associação (Membership). Cada caso é um caso, só que essa receita é fundamental - ou não fecha a conta. Dá trabalho? Sim, mas vale cada centavo.

**13) Monte já uma equipe de Branded Content** - É algo que funciona em qualquer país, mas é preciso saber fazer. Em poucas palavras, é o faro jornalístico de qualidade promovendo algo de um anun-

ciante. Mas há uma fundamental diferença quando se compara com pica-retagens como a publi-reportagem: o branded content não admite a mentira jamais. É a reputação da sua marca que está em jogo.

**14) Não esconda da equipe os grandes números** - Foi-se o tempo em que tratava-se tudo com segredo, da circulação de um impresso até o rating da TV. Hoje saber mais sobre a empresa onde se trabalha funciona como um motivador para se chegar a novas metas. Qual o tamanho da nossa audiência? Que matérias mais engajaram? Qual editoria tem mais leitores fiéis? Tudo é público, não faz sentido esconder.

**15) Faça a Redação (e toda a empresa) ser um ambiente agradável** - Não há pior sensação do que chegar para trabalhar em cadeiras quebradas, mesas sujas, computadores antigos, rede deficiente, banheiros imundos, coisas do gênero. Se você quiser que a equipe seja criativa e produza bem, observe o local de trabalho. Isso não é um luxo, mas um investimento para que o resultado seja surpreendente.

**16) Adote o espírito de Startup** - Jogue o peso da mochila no lixo. As empresas de Jornalismo modernas não precisam das enormes estruturas como exibiam antigamente. Economize em tudo o que não seja produção de conteúdo. Faça um acordo com o

que trabalha de favor no almoxarifado: é melhor que ele vá para casa. Em uma Startup trabalham as pessoas fundamentais para que se chegue no resultado. Nenhum a mais - nem a menos.

### **17) Desconfie das soluções mágicas**

- Há muitos vendedores de milagres. Com nomes em inglês e siglas curiosas, a grande maioria das ferramentas que prometem transformar seu negócio de Jornalismo em algo rentável não funciona. Simples assim. São fórmulas de melhorar posicionamento em buscadores, deixar as páginas mais leves, facilitar a experiência de usuário. Tudo isso, claro, é importante, mas tropeça em dois pontos fundamentais: A) Sem conteúdo adequado à Audiência, nada vai funcionar; B) No máximo você vai conseguir mais algumas páginas vistas, melhorando alguns centavos em programática - que, como já vimos, não pode ser a base do modelo de negócios.

### **18) Fique de olho nas tendências, mas não caia em tentações**

- Não adianta nada direcionar a equipe para apostar no Instagram e dois meses depois mudar tudo para o TikTok. Fora o sentido do vídeo (o horizontal para o vertical, que faz toda a diferença), há uma estratégia diferente que deve ser observada. Só que seu veículo seguirá refém de intermediários que controlam a plataforma. Sempre que alguém estiver entre a Audiência e o seu Conteúdo, as regras do jogo não dependem de você. E, em geral, vão prejudicar seus objetivos.

### **19) Reúna os melhores com você**

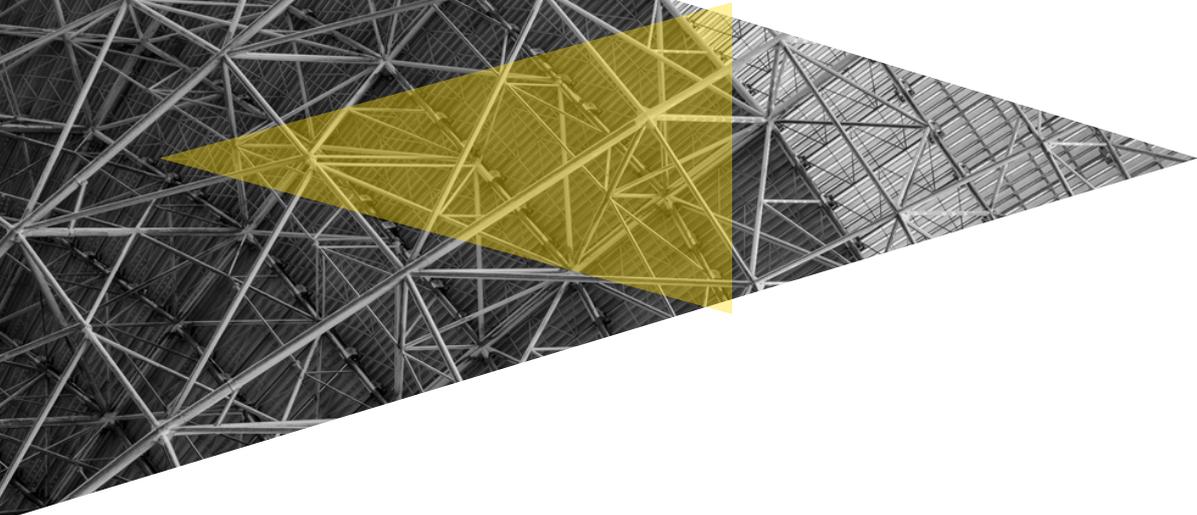
- O Jornalismo de qualidade não tem espaço para medíocres. Se alguém pratica bom jornalismo em alguma plataforma individual - do Substak ao Twitch - tente trazê-lo para o seu veículo, respeitando as características que o fizeram virar um sucesso. Uma empresa tem mais condições de gerar receita para um produto do que um "Creator" individual. Mas a proposta precisa ser boa para todos - ou não vai funcionar.

### **20) Conte o que ninguém viu**

- Se nós, Jornalistas, somos contadores de histórias, nunca a tecnologia nos ofereceu tantos recursos para melhor contá-las. Uma boa história pode ser distribuída por Podcast (como o genial A Mulher da Casa Abandonada, de Chico Felitti, no UOL), por vídeo (como o já clássico A Guerra do Brasil, de O Globo) ou por qualquer plataforma. O segredo é contar algo que a Audiência não sabe. De uma forma criativa e bem apresentada.

### **21) Respeite os hábitos da Audiência**

- Se mais e mais gente se conecta à nossa plataforma às 9h da manhã, por que publicar grandes reportagens que levam dias para ficarem prontas no



no meio da tarde? Redações ainda resistem a trabalhar de acordo aos hábitos da Audiência, o que significa jogar uma oportunidade pela janela.

**22) Aposte em Newsletters** - Sabe aquela newsletter que aponta as matérias que nosso veículo já publicou? Não faz sentido. É um convite a não abrir o e-mail na caixa de entrada. Newsletter é uma excelente ferramenta, mas precisa de dedicação. É uma "conversa íntima". Precisa ter autor identificado, ser útil, rápida, direta, feita para ler no celular. E, de preferência, em algum horário que faça sentido (cedinho na manhã, por exemplo). A News do Meio é um ótimo exemplo.

**23) Lembre-se que o tempo não volta** - Digital não é moda ou tendência. É a realidade da Audiência. As plataformas ainda vão avançar muito, tecnologia é algo que não para de se desenvolver. Por isso você não tem mais "um jornal com um site", mas uma operação digital com várias saídas - inclusive o impresso. Se isso não estiver claro em todo planejamento estratégico da empresa, há um

enorme risco de prever mal o futuro. E quebrar.

O conselho mais importante é maior do que os 23 anteriores: olhe na agenda, entenda em que ano estamos, não ignore a transformação da sociedade nesses tempos de digitalização de ações e costumes - em que até namoro e casamento se faz de forma virtual. Não deixe o passado sufocar o futuro. O mundo do Jornalismo está cheio de oportunidades na Era Digital, só não se pode querer abraçá-las com a cabeça analógica. Aí, definitivamente, não vai funcionar.

Mas para não parecer pessimista, digo e repito: o Jornalismo é fundamental e tem muito presente e futuro. É só acertar os passos, entender em que mundo estamos, conhecer a Audiência e o Mercado. E ter profissionais criativos produzindo conteúdo. Fácil? Não, mas vale muito a pena tentar.

Feliz 2023!

*Eduardo Tessler*  
Consultor e sócio na  
Mídia Mundo Consultoria



Ana Brambilla  
Editora e Pesquisadora

João Arantes Payne  
Autor e Pesquisador

<https://orbismedia.org/>  
[contato@orbismedia.org](mailto:contato@orbismedia.org)

 **Master** 25 ANOS  
NEGÓCIOS DE MÍDIA

UM NÚCLEO DO  
 **ISE**  
Business School

Carlos Alberto Di Franco  
Diretor Geral

Raphael Müller  
Diretor Executivo

Glucia Noguera  
Head de Parcerias e Diretora de Admissões

Ana Brambilla  
Professora

João Arantes Payne  
Professor

<https://master.ise.org.br/>  
[master@ise.org.br](mailto:master@ise.org.br)

Rua Martiniano de Carvalho, 573  
01321-001 | São Paulo – SP  
+55 (11) 3177 8200