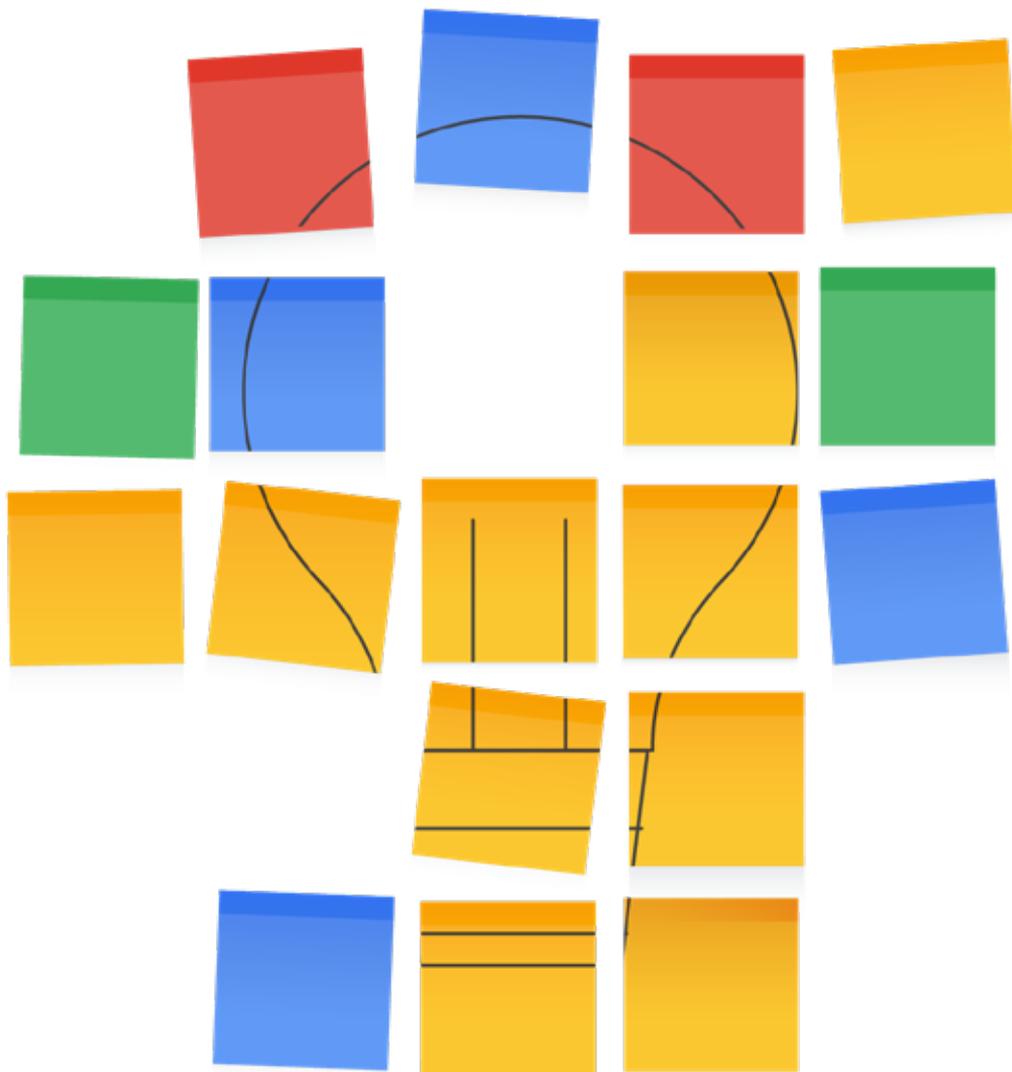




Sustentabilidade dos Pequenos e Médios Veículos Locais de Comunicação



Descobertas e Inspirações do Local Lab Brasil



Expediente

> **Concepção Local Lab:** Erica Noda, Henrique Matos e Ricardo Fiorotto

> **Produção Local Lab e deste relatório:** Equipe Local Lab Brasil, composta por Google (Ricardo Fiorotto e Mariana Santos), Hypertext (Marco Pellegatti) e Media.Monks (Thiago Cano, Gustavo Carvalho, Aline Anzolin, Lauren Sanches, Martin Olcese, outros do time Media.Monks).

> **Diagramação:** Ricardo Fiorotto

> **Revisão:** Andrea Fornes, Equipe Local Lab

Documento lançado em novembro de 2023

Realização



Apoio



Local Lab Brasil

O Local Lab Brasil foi um projeto da Google News Initiative concebido exclusivamente para apoiar pequenos e médios produtores de notícias em diversas regiões do Brasil. Com o objetivo **de promover maior sustentabilidade dessas organizações no meio digital**, o projeto ofereceu treinamentos e assessoria individualizada nas dimensões técnica e de negócios. Além disso, o Local Lab buscou apoiar a formação de uma comunidade de veículos com desafios similares, que pudessem **trocar experiências e se apoiar mutuamente**.

| Agradecimentos



Este relatório visa consolidar as principais observações e aprendizados da equipe diretamente envolvida na construção deste projeto, realizado entre agosto de 2022 e março de 2023. Além disso, o relatório sugere **possíveis caminhos de evolução pensando na sustentabilidade a médio e longo prazos dos veículos de notícias de menor porte**, a partir dessa experiência junto a 100 organizações de notícias locais e regionais.

Acreditamos firmemente que este relatório possa servir como inspiração a muitos outros veículos que não foram contemplados diretamente pela iniciativa, considerando o vasto universo de empresas de notícias existentes no Brasil (mais de 13 mil empresas de jornalismo, segundo o Atlas da Notícia 2022). Embora não houvesse a princípio a intenção de produzir um documento para compartilhar as descobertas do Local Lab, notamos perto do seu encerramento que **o “conjunto da obra” poderia gerar reflexões interessantes para diversos atores do ecossistema de notícias**. Isso inclui não apenas outros veículos, como também fornecedores de tecnologia e outros agentes que prestam serviço para as organizações de notícias de menor porte.

Nosso profundo agradecimento às organizações de notícias que colaboraram neste projeto, pela sua confiança, engajamento e empenho em aplicar os conhecimentos e recomendações feitas pelos especialistas do projeto. **Sobretudo, agradecemos pelas inúmeras reflexões em conjunto sobre seus desafios e perspectivas de futuro, além das valiosas sugestões e feedbacks para podermos continuar aperfeiçoando iniciativas como essa.**

Nossos agradecimentos também à ANJ (Associação Nacional de Jornais), ANER (Associação Nacional de Editores de Revistas) e AJOR (Associação de Jornalismo Digital), entidades de representação que endossaram o projeto desde a sua concepção e o apoiaram em suas diversas etapas. **Há muito que podemos fazer em conjunto para fortalecer o ecossistema de notícias no Brasil e apoiar o seu desenvolvimento.**

Esse trabalho também não teria sido possível sem a parceria com as consultorias especializadas, responsáveis pelos treinamentos e assessoria direta aos veículos de notícias durante todo o projeto. Na frente técnica, agradecemos imensamente à Media.Monks, por seu profissionalismo, excelência e incansável disposição em responder às dúvidas e solicitações dos publishers. Na frente de negócios, agradecemos à consultoria Hypertext pela criatividade, excelência e extrema didática ao abordar temas pouco habituais aos publishers. **Desde o início houve um ótimo entrosamento entre os profissionais dessas consultorias, algo que certamente contribuiu para gerar uma experiência de aprendizagem mais integrada para os veículos participantes.**

Equipe Google responsável pelo Local Lab

Organizações que participaram do projeto



1. Visão Geral do Local Lab • p 08

> Apoiando o desenvolvimento dos veículos locais e regionais no Brasil

2. Decidir com base em dados • p 14

> O desafio da confiabilidade das ferramentas para processar, quantificar e compreender os resultados das ações

3 Desenvolver e engajar a audiência • p 22

> Otimizações técnicas para crescer a audiência e melhorar a experiência do usuário

4 Monetização: gerando receita com anúncios • p 30

> Caminhos para potencializar com sustentabilidade os rendimentos com publicidade

5 Segurança no ambiente digital • p 36

> Vulnerabilidades e cuidados com a segurança dos sites de notícias

6. Orientação estratégica e fluência digital • p 40

> Decifrando perfis dos veículos locais de comunicação

7 Grau de fluência em entendimento de negócios • p 50

> Risco oculto à sustentabilidade econômico-financeira dos pequenos e médios veículos locais

8 Estratégias para a sustentabilidade • p 64

> Alavancas e gargalos para novos modelos de negócios





Por que ler este relatório?

- > Melhorar a compreensão do perfil digital e de negócios em pequenos e médios produtores de notícias.
- > Aprofundar a análise de desafios para esse público por perspectivas menos usuais.
- > Ampliar o repertório de ações concretas que podem contribuir para maior sustentabilidade a médio e longo prazos desse público.



Para quem o relatório serve?

- > Proprietários e colaboradores de veículos de notícias pequenos e médios;
- > Fornecedores de tecnologia que prestam serviços para veículos de notícias;
- > Entidades de representação de notícias;
- > Todos aqueles que são parte e contribuem com o ecossistema de notícias no Brasil;
- > Empreendedores interessados em descobrir novas oportunidades do negócio jornalismo.



Como ler este relatório?

Os capítulos podem ser lidos na ordem que você preferir. Sugerimos uma sequência, mas não é necessário segui-la para que haja uma boa compreensão do relatório inteiro.

Dentro de cada capítulo há camadas distintas de conteúdo. O início indica as principais descobertas no tema do capítulo e depois é possível aprofundar-se no assunto.

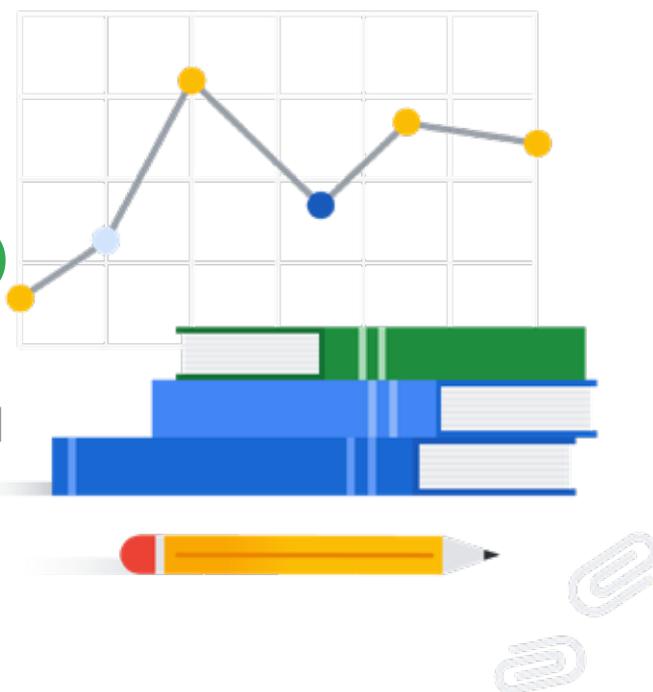
As indicações de possíveis ações para evolução no tema do capítulo foram colocadas na parte final de cada um deles e estão visualmente em destaque.

Ao longo do relatório você encontrará este símbolo , que aponta para soluções e ferramentas disponíveis no Google em assuntos relevantes para os publishers. No fim do relatório você encontra um quadro que sintetiza todas elas, com a devida indicação dos links para mais informações.



Visão Geral do Local Lab

Apoiando o desenvolvimento dos veículos locais e regionais no Brasil



Objetivos do Projeto

A Google News Initiative promove, em todo o mundo, diversos programas, laboratórios e iniciativas para fortalecer o jornalismo e o ecossistema de notícias como um todo. O Local Lab Brasil foi um programa pioneiro do GNI, desenvolvido totalmente pela equipe brasileira do Google e consultorias especializadas para ajudar 100 organizações do país a avançarem nas frentes técnicas e de negócios.

Seu propósito é tornar pequenos e médios veículos de notícias mais sustentáveis no meio digital de modo que possam expandir o seu alcance e impacto e, assim, permitir que mais pessoas possam acessar informações confiáveis e de qualidade em suas localidades. Dados do Atlas da Notícia em 2022 revelam que existem quase 3 mil desertos de notícias no Brasil, isto é, municípios que não dispõem de informação jornalística local. Isso equivale a 29,3 milhões de pessoas ou 13,8% da população brasileira. Norteada por esse propósito, a equipe do projeto traçou os seguintes objetivos:

- > **Expandir o alcance dos programas do GNI** e selecionar empresas jornalísticas de diferentes comunidades e localidades do Brasil;
- > **Trazer suporte executivo** a pequenas e médias empresas de jornalismo por meio de consultores especializados;
- > **Acelerar capacidades digitais** em tópicos como dados, performance, distribuição de conteúdo e monetização por meio de publicidade, assinaturas e outras fontes de receitas.

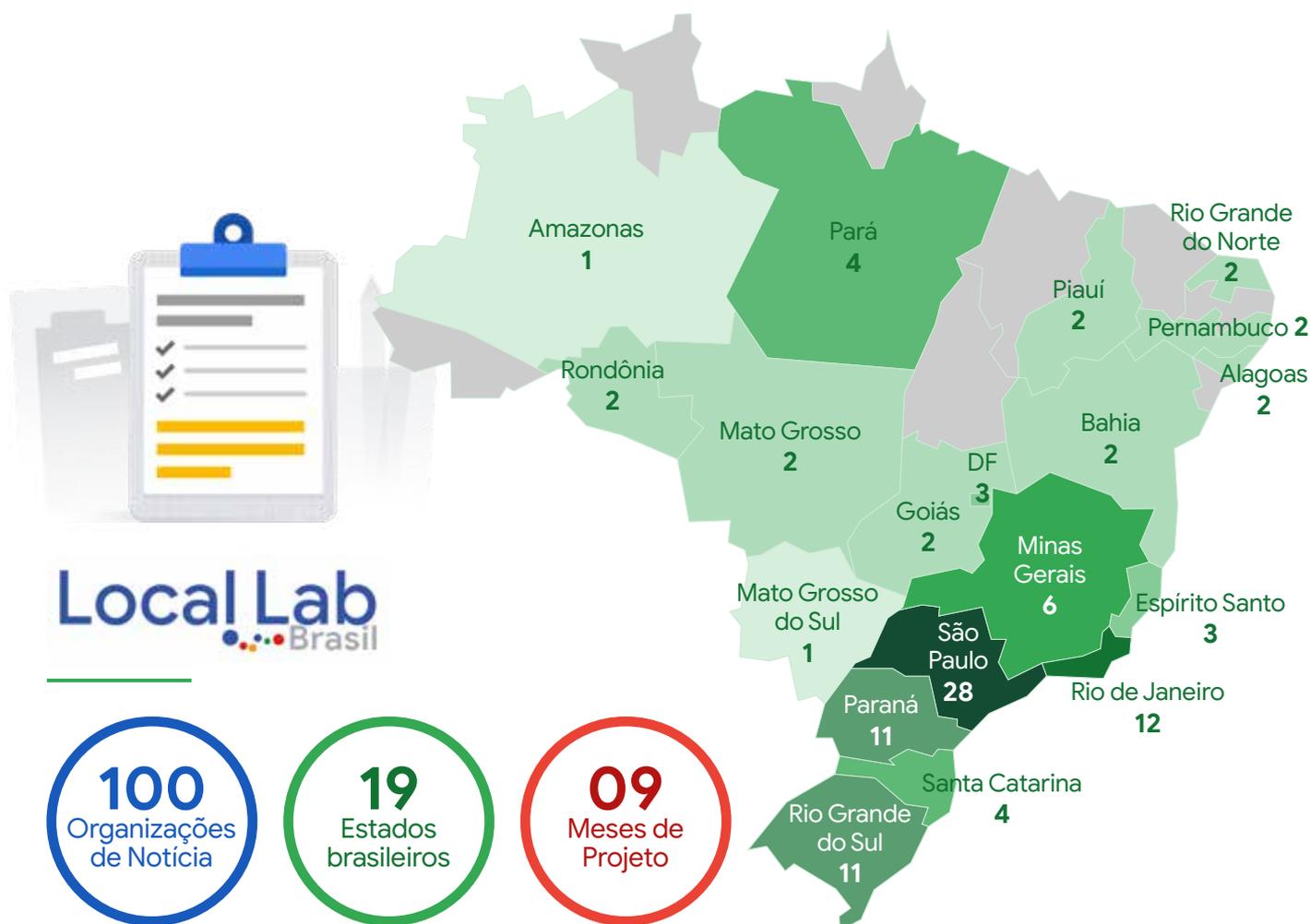
Esses objetivos fizeram com que o Local Lab tivesse algumas peculiaridades. Em primeiro lugar, ele contemplou uma grande diversidade de veículos locais e regionais, distribuídos geograficamente em 19 estados do país. Além disso, foram contemplados veículos com cobertura editorial e formatos diversos, incluindo empresas nativas digitais, empresas que mantêm os formatos digital e impresso simultaneamente e empresas com digital atrelado a outros formatos como rádio, TV etc.

Outro diferencial foi a combinação da vertente técnica com a dimensão de negócios na assessoria a esses veículos locais, regionais e de nicho, trazendo uma visão estratégica para que os publishers estejam mais preparados para conduzir seus negócios num cenário de muitos desafios e incertezas.

Por fim, outro ponto a ser destacado foi a duração mais longa do projeto em comparação a outras iniciativas de prateleira do GNI. Isso permitiu à equipe aprofundar gradativamente os temas abordados com os participantes e apoiar de forma continuada a incorporação de novas capacidades e melhorias técnicas pelos veículos, especialmente aqueles que concluíram todas as etapas do Local Lab (como veremos mais à frente).

“Este projeto da Google News Initiative foi, de toda minha carreira, cursos, MBA e formações, o mais espetacular possível. Para mim, um **exemplo de projeto bem organizado, comunicação eficaz**, conteúdo programático encadeado, didática, recursos, comunicação visual.”

Luciana Pianaro,
Revista Vida Simples/SP



Visão Geral dos Participantes

Em maio de 2022 o projeto foi oficialmente divulgado pelo GNI para a indústria de notícias no Brasil, visando recrutar bons candidatos a participar com o apoio das associações de jornalismo ANJ, ANER e AJOR. Estima-se que a divulgação tenha chegado a pelo menos 3.500 organizações jornalísticas no país. Os requisitos mínimos indispensáveis para que um veículo pudesse se inscrever no projeto foram os seguintes:

- > Ser uma organização jornalística de pequeno ou médio porte, produzir conteúdo original e ser constituída ou registrada no Brasil.
- > Ter site em operação e com produção diária há pelo menos 12 meses.
- > Empregar entre 2 e 100 jornalistas em tempo integral.
- > Ser uma organização de notícias com fins lucrativos em formato legado do impresso, nativo digital, revista, rádio e/ou TV.
- > Não ser uma entidade de propriedade conectada a órgãos do governo.

Centenas de veículos de notícias se candidataram pelo formulário online disponível no hot site do projeto, no qual tinham que apresentar informações sobre sua organização, planos de estratégia digital e demonstrar seu interesse pelo projeto.

Ao final do processo seletivo, 100 organizações de notícias foram convidadas a participar do Local Lab. Com cada uma delas foi firmado um contrato com o Google estipulando cláusulas sobre sigilo e confidencialidade, direitos e deveres de ambas as partes.

Dados levantados no início do projeto junto aos veículos participantes ajudaram a compor o perfil deste grupo na dimensão tanto técnica quanto de negócios, conforme descrito a seguir.

Os veículos

Dados coletados no início do projeto

98 entrevistados do formulário de overview de métricas

Ferramentas Utilizadas

Google Analytics

97 - Sim / 6 - Não

News Consumer Insights

27 - Sim / 71 - Não

Google Search Console

84 - Sim / 14 - Não

Google Tag Manager

28 - Sim / 70 - Não

Google Ad Manager ou Google AdSense

70 - Sim / 28 - Não

Média de métricas dos veículos Local Lab

4.627.431
sessões

2.116.620
usuários

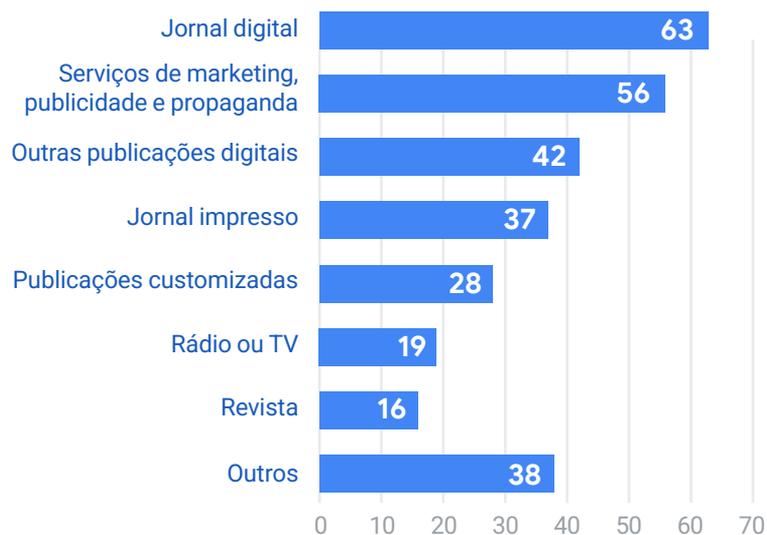
1.652.009
novos usuários

1,7
página/sessão

1:58 duração média das sessões

*Média com base nas informações fornecidas pelos 98 publishers entrevistados

Perfil dos veículos participantes | Produtos

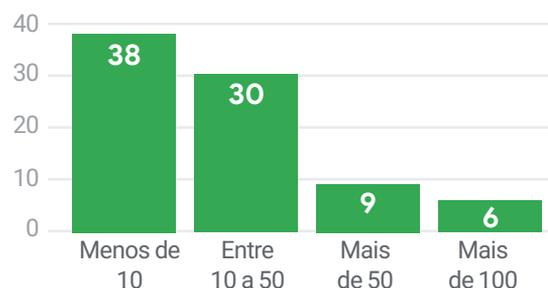


Perfil dos veículos participantes

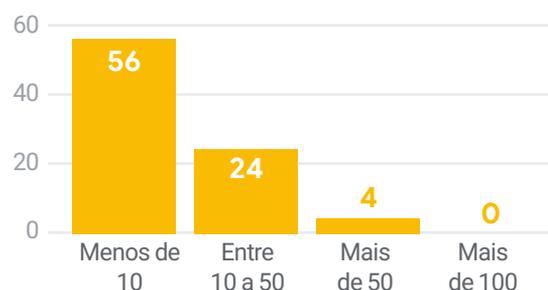
Fontes de receitas



Quantos empregados em tempo integral?



Quantos profissionais atuam em tempo integral na redação/geração de conteúdo?



Fases do Projeto

O projeto foi dividido em três fases distintas: Fase Estratégica, Fase Tática e Fase Operacional. Em todas foram trabalhados simultaneamente temas ligados à dimensão técnica e de negócios, em níveis de profundidade, complexidade e personalização cada vez maiores.

A Fase Estratégica durou três meses e contemplou os 100 veículos do projeto, assegurando uma formação básica nas temáticas abordadas. Na parte técnica, foram realizados workshops e auditorias preliminares para compartilhar conceitos-chave, recomendações e boas práticas em temas como discoverability, conteúdo, experiência do usuário e monetização.

No final de outubro de 2022 houve um afinamento dos veículos participantes do projeto, de modo que os consultores técnicos e de negócios pudessem prestar uma assessoria mais customizada. Após cuidadosa seleção da equipe res-

“

Graças à clareza da metodologia utilizada e à alta qualidade da apresentação, várias possibilidades de aplicação das sugestões se abriram, bem como **tive meu interesse despertado para a importância do engajamento da audiência**. Sinto-me desafiado a aprofundar meus conhecimentos.

Luiz Fernando Ribeiro,
Agência Primaz/MG

”

ponsável pelo Local Lab, 40 veículos permaneceram ativos no projeto e concluíram as Fases Tática e Operacional. A escolha desses veículos levou em consideração seu elevado engajamento na primeira etapa do Lab, assim como um conjunto de evidências nas auditorias preliminares indicando que estariam mais aptos a extrair benefícios das etapas finais do projeto.

Esses veículos foram então subdivididos em dois laboratórios técnicos de modo a focar sua atenção e energia no tema mais contributivo para seu negócio àquela altura: Audiência ou Monetização. A frente de negócios permaneceu transversal para todos eles.

Durante a Fase Tática foram realizados workshops técnicos que aprofundaram temas de acordo com o laboratório de cada veículo. Além disso, foram realizadas auditorias técnicas detalhadas, reuniões com consultores especialistas e a criação de dashboards pelo time da consultoria técnica para facilitar o acompanhamento de métricas relevantes para os veículos nos dois laboratórios citados.



Também na Fase Tática foram realizados workshops de negócios voltados para ampliar o entendimento dos veículos sobre finanças e sua visão do negócio por uma perspectiva mais integrada (conexão entre estratégia, operação e finanças). Ainda nesta frente, os veículos trabalharam na identificação de gargalos de negócios e alavancas estratégicas para levar o seu negócio para um novo patamar de resultados no futuro.

A terceira e última fase do projeto - Fase Operacional - teve como foco a execução das implementações indicadas como prioritárias pela consultoria técnica.

O foco em execução também esteve presente na vertente de negócios da Fase Operacional. Cada veículo recebeu orientações do consultor especialista da Hypertext para revisar seus direcionadores estratégicos, desenvolver regras simples para uma execução estratégica alinhada e flexível, bem como esclarecer dúvidas específicas sobre gestão.

Para cada um dos 100 veículos participantes foi criado um documento denominado "Acompanhamento de Projeto". Isso facilitou a localização e o acesso aos recursos didáticos do projeto (gravações e apresentações dos workshops realizados), auditorias personalizadas, materiais complementares, dentre outros documentos preenchidos pelos próprios publishers (estudo de caso, jamboard estratégico etc.).

Após o encerramento do Local Lab, os veículos de notícias podem continuar acessando esse repositório de materiais para otimizar seus sites e aperfeiçoar seu negócio.

O trabalho entregue pela equipe em números



*Dados coletados de agosto de 2022 a março de 2023



Estamos no interior de Minas Gerais, 35 anos de existência, somos um jornal impresso que está no digital desde 2006. **Tomamos um banho de energia para repensar nossas ações e continuar a caminhada pela frente.**

Ademar Figueiredo,
Folha de Ponte Nova/MG



Acreditamos que a soma desses legados continuará a trazer resultados positivos para os veículos que os auxiliem a se tornarem mais sustentáveis a médio e longo prazos. Podemos destacar alguns progressos relevantes e imediatos observados pelos participantes:

- > Desenvolvimento de competências nas equipes dos veículos para fazer melhorias e implementações técnicas de impacto em termos de conteúdo, discoverability e experiência do usuário (tanto para desktop quanto mobile).
- > Gestão mais eficaz da monetização com publicidade digital, com atenção a boas práticas e configurações que melhoram a visualização e a rentabilidade dos anúncios.
- > Melhor negociação e diálogo com fornecedores de serviços especializados em TI.
- > Definição de um norte estratégico para o curto e médio prazos, com atenção a alavancas importantes para o sucesso do negócio, bem como gargalos e formas criativas de superá-los.
- > Aceleração da transição para uma cultura digital dentro dos veículos, com maior uso de dados para auxiliar a tomada de decisões na redação, na área comercial e estratégica do negócio.
- > Desenvolvimento de visão mais integrada sobre o negócio, com atenção para conexões entre estratégia, tecnologia, operações e finanças.

Legados Local Lab

Acreditamos que o Local Lab deixou contribuições importantes para os publishers participantes, embora a experiência de cada veículo seja única e modulada em grande parte pela disponibilidade e postura de seus representantes ao longo do projeto. Cada veículo levou consigo vários tipos de contribuições:

- > Aprendizados já colocados em prática: implementações técnicas já realizadas, adoção de novos direcionadores estratégicos, uso de dados confiáveis para tomada de decisões etc.
- > Materiais adicionais: amplo acervo deixado para cada veículo, incluindo gravações de workshops, apresentações, auditorias etc.
- > Experiências trocadas com outros veículos do Lab sobre desafios similares, compartilhamento de erros e acertos, indicação de novas ferramentas e profissionais de TI etc.
- > Sutilezas capturadas no jeito de trabalhar da equipe: percepção de aspectos não relacionados aos conteúdos, mas à forma de trabalhar dos consultores especialistas, suas habilidades interpessoais e processo de trabalho.
- > Insights que ainda não foram colocados em prática: reflexões e novas ideias que surgiram espontaneamente ao longo do projeto, oportunidades em potencial que podem ser futuramente desenvolvidas e implementadas.



Decidir com base em dados

O desafio da confiabilidade das ferramentas para processar, quantificar e compreender os resultados das ações > **Texto e insights: Time Media Monks**



Neste Capítulo:

Principais descobertas em dados do GNI Local Lab



Deficiências estruturais no arcabouço digital restringem a capacidade de decidir. Dados imprecisos e não confiáveis podem levar a decisões incorretas, o que pode acarretar em oportunidades perdidas, ineficiências no uso de recursos, criações de estratégias equivocadas e até riscos de segurança.



A escolha de prestadores de serviços afeta a confiabilidade dos dados. Muitos pequenos e médios veículos dependem substancialmente de prestadores de serviços externos em tecnologia. Muitos dos cenários de dados que sofrem modificações se devem a um acompanhamento inadequado das ferramentas e do tagueamento realizado nas mesmas.



Não basta ter ferramentas - é preciso usá-las bem no dia a dia. Para muitos veículos, além da dificuldade na compreensão de como obter uma visualização de dados mais confiáveis, a inserção de ferramentas no dia a dia de trabalho é um grande desafio.

Confiança nos dados é a chave!

Os dados fazem com que seja possível prosperar no digital, afinal, são eles que dão uma resposta direta quanto ao comportamento da audiência e comunicam o que funciona ou não dentro da página, inclusive ajudando na detecção de problemas técnicos que possam estar ocorrendo. Mas é mais que isso. O entendimento e uso estratégico de dados são peças-chave para que as organizações consigam estabelecer objetivos futuros, compreendendo suas fraquezas e também os pontos fortes do momento atual. O ponto de atenção é assegurar a confiabilidade desses mesmos dados, garantindo que as informações para as quais se olha são verdadeiras e corretas.

Desafios Estruturais

O GNI Local Lab revelou que os **veículos locais e regionais apresentam diversas deficiências estruturais em seu arcabouço digital** que restringem significativamente a sua capacidade de decidir com base em dados qualificados e corretos, o que acaba levando a decisões incorretas. O efeito disso é a perda de visão em melhoria da experiência do usuário, otimização do conteúdo ou monetização, além de ineficiências no uso de recursos, desperdício de tempo, dinheiro e esforço que poderiam ser mais bem utilizados. Por fim, as deficiências estruturais também podem produzir riscos de segurança, com aumento da vulnerabilidade a ataques cibernéticos, violações de dados ou outros riscos que podem comprometer os dados do usuário e prejudicar a reputação dos veículos.

30% dos sites do projeto possuíam hits, pageviews ou interações que causavam erros nos dados.

“Nós achávamos que estávamos corretos e agora estamos refazendo o portal praticamente do zero, porém com **mais conhecimento para negociar com fornecedores e questionar mais. O Local Lab tecnicamente foi muito importante.** Agora sei gerenciar melhor o programador e a pessoa que cuida do servidor.”

Everton Palaoro,
Visor Notícias, Santa Catarina

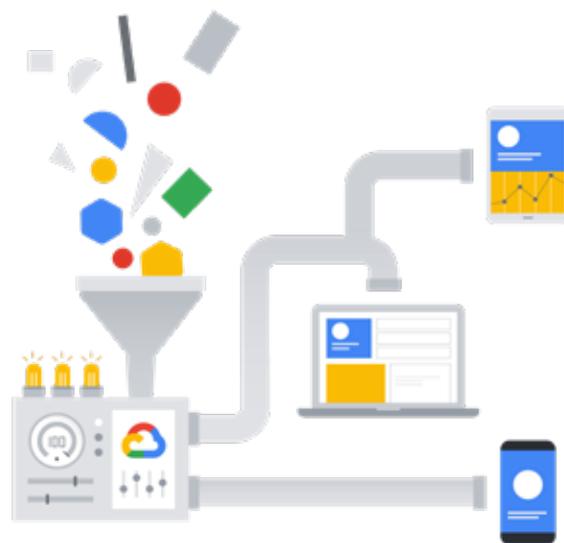
As deficiências estruturais mais frequentes identificadas no GNI Local Lab foram:

- > Dados de visualização de página (pageviews) duplicados, gerando relatórios enganosos e dados inflados de acessos aos sites.
- > Hits de não-interação desmarcados no Google Analytics, gerando taxa diminuída e inverídica de rejeição. Cada interação que um usuário realiza dentro de seu site é contabilizada individualmente no Google Analytics. Por exemplo, se um usuário acessa a página do veículo, isso é contabilizado como um hit. Se depois disso ele assiste a um vídeo, há um novo hit, e assim sucessivamente. Os veículos com esta deficiência estrutural não recebem a informação quando um usuário deixa de performar hits na página ou quando não realiza alguma atividade nela. Como a taxa de rejeição é calculada através da ausência de hits em uma página e essa informação não chega ao Analytics, os valores acabavam sendo abaixo do real.
- > Tags que não disparam no Google Analytics por conta de redefinição indevida, gerando dados abaixo do valor real. Esse erro gera o oposto aos pageviews duplicados, pois quando as tags não disparam isso gera uma visualização de informações abaixo da realidade do veículo.

| Sugestões para garantir a confiabilidade de dados em sites de notícias

Explorando uma diversidade de cenários e chegando a pontos em comum entre os veículos participantes do Local Lab, foi possível compreender que a confiabilidade de dados ainda é um ponto delicado a ser abordado e que se conecta muito bem com a **dependência dos veículos de pequeno e médio porte a prestadores de serviços externos**, especialmente quando se trata de tecnologia. Esse tema será esmiuçado mais adiante no relatório, porém é um fator que vale ser destacado, já que a inconsistência de dados está muito conectada a um acompanhamento deficitário das ferramentas e do tagging.

Pensando nisso, podemos classificar as organizações como tendo baixa ou alta expertise no uso de dados. Para cada um desses perfis, sugerimos diferentes caminhos de evolução, de tal modo que a inteligência do negócio esteja apoiada em dados confiáveis que contribuam para a sua sustentabilidade digital de forma eficaz.



| Publicações com baixa expertise no uso de dados

São veículos que não possuem um profissional ou equipe dedicada às análises de dados e estão começando a compreender métricas.

Contato constante com os dados

Uma maneira simples de fazer com que erros de amostragem de dados sejam visualizados com antecedência e não causem maiores prejuízos estratégicos aos veículos é manter o contato constante com os dados de Google Analytics e Google Search Console que dizem respeito ao site. Entendendo padrões de desempenho e sazonalidade, fica mais fácil notar anormalidades nos resultados e também indicar a um profissional de tecnologia quais são os itens que devem ser analisados.

Trabalhar com parceiros de tecnologia sem perder autonomia sobre os dados

Um profissional especializado é sempre o mais indicado para lidar com falhas de tecnologia que possam ocorrer no site de notícias. Porém, especialmente quando se trata de um

trabalho com terceiros, se torna extremamente necessário que exista um entendimento também por parte dos veículos do que está sendo feito, quais ações foram tomadas, fatores que podem auxiliar ou atrapalhar o desempenho do site e quando essas alterações foram realizadas, a fim de que haja um olhar mais minucioso sobre mudanças que possam ocorrer na performance ou na captação dos dados.

Atenção às nomenclaturas de dados

A melhor forma de comunicar a um parceiro de tecnologia possíveis erros no tagging do site é sabendo quais os dados que podem ser afetados e o que eles representam para o site, afinal de contas, um parceiro terceirizado não tem como finalidade acompanhar possíveis mudanças em resultados constantemente e costuma adentrar projetos para resolver questões pontuais. Quanto mais o veículo compreende os dados, mais ele consegue comunicar possíveis problemas com antecedência e de forma acertada.



O Google possui material educativo quanto às métricas de Google Analytics, que pode ser acessado através dos seguintes links:

[GA4] Sobre as sessões do Google Analytics (tinyurl.com/local-ses)

[GA4] Como navegar no Google Analytics (tinyurl.com/local-sss)

Publicações com alta expertise no uso de dados

São veículos que possuem profissionais e equipes dedicadas às análises de dados e já compreendem as métricas. Alguns caminhos de evolução sugeridos são:

Aprimoramento em Google Tag Manager:

Google Tag Manager é uma ferramenta gratuita que possibilita que sejam instalados serviços de tagueamento no site, centralizando informações e oferecendo maior autonomia ao veículo. Para quem trabalha com parceiros terceiros, ela é uma central de informações importante e que pode facilitar a detenção de conhecimento do site, ainda que um profissional de TI trabalhe em otimizações ou ajustes. Dominar esse conhecimento pode auxiliar na redução de custos e também no repasse de informações quanto a eventuais problemas de tagueamento.

 Para mais informações sobre a ferramenta e dicas de como utilizá-la: (tinyurl.com/local-gtm)

Fazer testes no site em tempo real:

Quando surgem dúvidas quanto à existência de erros de tagueamento no Google Analy-

tics, é possível realizar testes simples antes de contratar um serviço de tecnologia terceiro, o que costuma demandar recursos que nem sempre estão orçados ou rapidamente disponíveis. Pensando nisso, uma sugestão interessante é a de realizar um acesso em tempo real às páginas e manter o Google Analytics aberto em uma janela paralela. Dessa maneira, é possível analisar se há alguma marcação errada de hits ou pageviews em seu site para, posteriormente, conseguir reportar da maneira correta para a empresa terceira contratada, diminuindo o tempo de solução, ou então passar a buscar novas possibilidades para justificar mudanças bruscas nos resultados da organização.

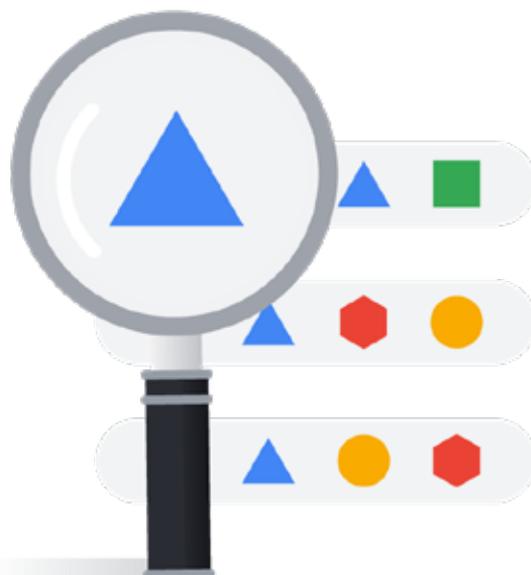
O uso de Tags (Box 1)

As tags são uma forma de marcar, de maneira estruturada, uma página online. Geralmente, é possível encontrar a nomenclatura quando se fala do código html de um site. Afinal, é através desse tagueamento que se determina a localização de cada espaço da página e sua constituição.

Quando se fala em tagueamento de Google Analytics, a funcionalidade é similar, porém o objetivo desse tagueamento é fornecer informações de dados através da ferramenta. As tags de Analytics são uma inserção de código na página que comunica ao Google Analytics quando ocorre determinada ação, como por exemplo, um acesso ou uma atividade durante esse acesso. Com o tagueamento estabelecido da maneira ideal, o veículo consegue entender melhor o comportamento do usuário.

 Saiba mais sobre tag do Google: (tinyurl.com/local-tags)

50% dos sites dos veículos participantes do Local Lab não possuíam Google Tag Manager e utilizavam tagueamento administrado por código, o que comumente fazia com que a implementação e gerenciamento de tags estivessem sempre sob o domínio de terceiros.



| Com os dados em mãos: como aproveitar as ferramentas disponíveis?

Para muitos veículos, além da dificuldade na compreensão de como obter uma visualização de dados mais confiáveis, há também dificuldades na inserção de ferramentas no dia a dia de trabalho. **Afinal, são as ferramentas que coletam e categorizam os dados que auxiliam na tomada de decisão e também no estabelecimento de estratégias.** Esses dois itens estão completamente conectados e ainda são pouco explorados por pequenos e médios veículos de notícias.

Parte do problema surge quando se olha para o mercado e para a baixa disponibilidade de ferramentas voltadas para o universo de notícias. Pensando nisso, o Google oferece uma gama de ferramentas gratuitas que operam a favor de veículos, compreendendo seu cenário, suas dores e os pontos que precisam ser explorados a fim de oferecer mais insights para as organizações de notícias.

Outro problema recorrente é a ausência, na maioria dos veículos, de pessoas dedicadas a interpretar dados de audiência e traduzir em ações para a redação/produtos. Isso se dá por conta da escassez de recursos financeiros e do alto número de cargos multitarefas característicos da indústria, que são ainda mais frequentes em veículos locais.

27,5% dos veículos participantes não possuíam GA4 instalado. Todos os veículos tiveram essa instalação de GA4, além de acesso a materiais que pudessem auxiliar no acesso aos dados na nova ferramenta.

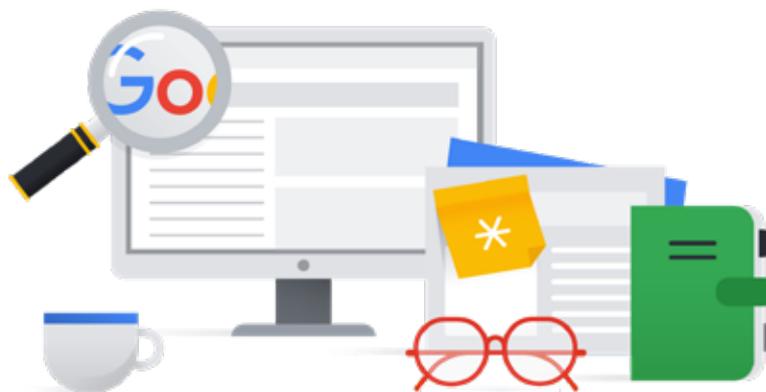
“

Abriu muito nossa cabeça, que ainda estava presa no impresso. Conseguimos entender melhor todo o potencial do digital... Com o Local Lab **os jornalistas começaram a diversificar conteúdo, compreender melhor o SEO, usar como ferramenta.** Fizemos várias coisas muito fáceis de fazer mas com grande impacto. Já estamos vendo resultado, mesmo ainda tendo muito a aplicar e a fazer entrar na cultura do time.

Luan Ola,
Aqui Notícias, Espírito Santo

”

É preciso passar a olhar para as ferramentas disponíveis como facilitadoras do dia a dia de veículos de notícias e encontrar meios de adaptá-las à realidade de cada uma das instituições. O que não pode acontecer é que as organizações deixem de lado o privilégio de obter informação de qualidade em tempo real através delas.



Ferramentas sugeridas para veículos de notícias e seu papel no dia a dia:

Google Analytics

Ferramenta que oferece uma experiência unificada de análise de dados. Através dela, é possível obter uma visão 360° da performance de todo o site. Além disso, a ferramenta também é base de dados para outras ferramentas correlatas que se conectam a ela para fornecer análises mais específicas.

Através do Google Analytics, é possível analisar dados demográficos de audiência, comparativos de resultados por canal, análise de jornada do usuário por dispositivos, visão de engajamento de usuário, compreensão das conclusões de metas e análises de fonte de tráfego.

Um ponto importante que obteve grande destaque ao longo do Local Lab foi a informação de que o Universal Analytics deixaria de processar dados em propriedades padrão, sendo aprimorado para uma nova versão: o Google Analytics 4. Em razão disso, ao longo do Local Lab houve uma dedicação dos veículos para realizar a migração do Google Analytics Universal para a plataforma do Google Analytics 4. Esse ajuste ocorreu para que os veículos passassem a já compreender a nova abordagem de coleta de dados realizada pela ferramenta, se familiarizando com métricas e visualizações da plataforma.



Saiba mais sobre

Google Analytics:
(tinyurl.com/local-an)



Para conhecer as mudanças do

Google Analytics 4, acesse:
(tinyurl.com/local-ga4)

Google Search Console

Apesar de ser considerada por muitos como uma ferramenta mais técnica, voltada para equipes de tecnologia, o Google Search Console foi pensado para unir o melhor dos dois mundos, o que é perfeito para veículos de pequeno e médio porte. **Afinal, através do GSC, é possível obter alertas de possíveis erros em páginas, realizar análises e comparativos de desempenho, otimizar conteúdo, corrigir erros técnicos e compreender como sua página é vista pelos usuários e também pelo próprio Google.** Com uma linguagem simples, e análises também facilitadas para entendimento geral, o Google Search Console é a melhor ferramenta para garantir um bom desempenho nos buscadores e outras origens de tráfego.



Para saber mais sobre o Google Search Console basta acessar: (tinyurl.com/local-con)



25% dos veículos participantes não possuíam Google Search Console, ferramenta que auxilia na detecção de problemas em discoverability com maior velocidade e oferece dados importantes de performance de conteúdo, além de ser um espaço onde é possível visualizar o tráfego de Discover separadamente.

News Consumer Insights

O News Consumer Insights é uma ferramenta Google exclusiva para veículos de notícias, que se conecta ao Google Analytics e, através dos dados obtidos, oferece recomendações possíveis de serem colocadas em prática e insights para a organização. Através do News Consumer Insights, o veículo consegue dados detalhados de audiência baseado no nível de relacionamento do usuário com a marca, benchmarks da indústria e seu comparativo com o mercado, análises de desempenho de páginas, inscrição em newsletter e estratégias de circulação. Vale ressaltar que todas as análises existentes na ferramenta são acompanhadas de sugestões do que deve ser executado em busca de melhoria, fornecendo não apenas a visualização dos dados, mas também uma visão técnica de acordo com as boas práticas sugeridas pelo próprio buscador.

 Para saber mais sobre o News Consumer Insights basta acessar: tinyurl.com/local-nci

Google Ad Manager

O Google Ad Manager é uma plataforma que auxilia no trabalho com anúncios e possui solução para todos os setores, inclusive o de veículos de notícias. Dentro da plataforma, é possível otimizar o pagamento por impressões e realizar um gerenciamento de negócios de maneira integrada. Com o Ad Manager, os veículos conseguem relatórios complexos, um melhor aproveitamento de seu inventário e otimização em suas vendas diretas.

 Para saber mais sobre o Google Admanager basta acessar: tinyurl.com/local-adm

30% dos veículos participantes do GNI Local Lab Brasil não utilizavam o Google Ad Manager. Entre eles, 16% já trabalhavam com monetização sem utilizar a plataforma.

“
Temos um jornal impresso que completou 50 anos no ano passado e que vem buscando crescer no digital. **Nossa gestão de anúncios era feita em várias plataformas e agora estamos com um trabalho bem feito no Ad Manager.** A ferramenta tem diversas funcionalidades que ainda estamos conhecendo, mas os resultados práticos já se mostram na simplificação de rotinas de gestão e no acompanhamento do desempenho das mídias.

Paula Carvalho,
Folha do Mate, Rio Grande do Sul

”

As ferramentas citadas acima são parte de um universo ainda em crescimento, onde o Google objetiva agregar cada vez mais na estratégia dos veículos. Além delas, ainda existem outras ferramentas de acompanhamento de dados e de suporte para a criação de conteúdo de qualidade. No Local Lab, essas foram as principais ferramentas sugeridas para que os veículos passassem a inserir em seu dia a dia, nunca com o objetivo de fazer com que se tornassem experts em cada uma delas, mas sim com a intenção de oferecer mais inteligência de dados ao negócio, integração entre as áreas da organização e independência para cada um deles.



| Uma ferramenta individual: dashboards

Ainda aproveitando a ideia de independência na análise de dados, foi realizada uma entrega voltada para o aprimoramento da visualização de dados por parte de todos os veículos. Com o estabelecimento de dois laboratórios distintos a partir da Fase Tática do projeto, foi possível entregar dashboards personalizados sobre audiência e sobre monetização para os veículos participantes em cada um deles.

O objetivo da entrega de dashboards compilando dados não é fazer com que as ferramentas tradicionais deixem de ser usadas, mas sim que exista um espaço de visualização comunitária facilitado e disseminado entre equipes, promovendo maior acompanhamento de resultados e permitindo uma simplificação do acesso no dia a dia de conhecimento, além de entregar um produto 100% personalizável (de acordo com as limitações da ferramenta de visualização).

A democratização dos dados dentro das organizações de notícias permite que todos estejam não só trabalhando por um mesmo

objetivo, mas também compreendendo as implicações até chegar a ele.

Os dashboards também foram criados através de uma ferramenta Google: o Google Looker Studio, que permite a conexão com os dados de ferramentas como o Google Analytics, Google Search Console e Google Ad Manager, compilando as informações em um só lugar.

Os veículos que participaram do laboratório de audiência obtiveram dashboards com informações de Google Analytics e Google Search Console, onde puderam compilar informações demográficas e visualização de resultados a partir de de urls e também resultados gerais do site.

Já os veículos participantes do laboratório de monetização obtiveram um compilado de informações do Google Ad Manager que facilitou a visualização do progresso de dados por dia e mês.

Esse tipo de iniciativa fomenta o olhar diário para os dados e movimenta a musculatura do trabalho com eles, facilitando o processo de adaptação dos veículos, que têm muito a crescer com o aproveitamento dessas informações.



Dashboards com dados para impulsionar negócios de jornalismo e as redações podem ser criados gratuitamente na ferramenta Looker Studio. Ela pode ser acessada através do link:

[Google Looker Studio Overview \(tinyurl.com/local-los\)](https://tinyurl.com/local-los)

[Passo a passo para criar um dashboard: \(tinyurl.com/local-das\)](https://tinyurl.com/local-das)



Desenvolver e engajar a audiência

Otimizações técnicas para crescer a audiência e melhorar a experiência do usuário > **Texto e insights: time Media Monks**



Neste Capítulo:

Principais descobertas em audiência do GNI Local Lab



Criar bom conteúdo não basta. Muitos pequenos e médios veículos detêm o conhecimento acerca das otimizações de conteúdo para um melhor posicionamento orgânico. No entanto, falham em aplicar de maneira uniforme e constante os processos de otimização conhecidos.



Dependências acarretam grandes flutuações de audiência. Apostar todas as fichas em poucos canais implica geralmente em um tráfego variável e inconstante. Porém há boas soluções ao alcance dos pequenos e médios veículos para a construção de um tráfego mais consistente e previsível.



A experiência do usuário ainda é um grande desafio. Muitos pequenos e médios veículos locais, sobretudo aqueles com equipes muito reduzidas, formadas por jornalistas ainda em processo de adaptação da versão impressa para o digital, são bastante carentes da expertise necessária para incrementar a experiência do usuário em seus portais.

A audiência e a otimização de conteúdo

No ambiente digital, muitas vezes determinado conteúdo pode ser descoberto se estiver bem otimizado, tanto para os mecanismos de busca, quanto para as necessidades da audiência. Sabe-se que **compreender as necessidades e preferências da audiência não é uma tarefa fácil e requer o uso de uma série de metodologias e ferramentas, como o estudo aprofundado de audiência para construção de personas** (veja o box 1), além de diversas melhorias no dia a dia da redação de um veículo. Somado a isso, a análise e interpretação de dados se fazem necessárias para que seja possível criar comparativos e hipóteses que expliquem variações de audiência no portal.

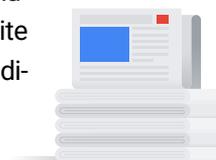
O desenvolvimento de análises e as aplicações de estudos envolvem tanto fatores técnicos quanto fatores organizacionais. Nesse sentido, é necessário desenvolver um trabalho constante de capacitação das redações para aperfeiçoar sua escrita para o ambiente digital. Entre as ações nesse sentido podemos destacar:

- > Trabalho com palavras-chave ao longo do conteúdo, auxiliando o escaneamento do próprio leitor em telas;
- > O uso de meta descriptions originais e instigantes, que deem respaldo à manchete;
- > Adequação do número de caracteres de título e *meta description* para uma visualização completa em tela de forma que o usuário obtenha a informação na primeira leitura.

Para alcançar maiores marcos de audiência e fluência digital, um veículo local deve aperfeiçoar não somente os elementos textuais de seu portal, mas também elementos de sua infraestrutura digital, como design do site, sistemas de gerenciamento de conteúdo, ferramentas de análise de dados e plataformas de mídia social. Isso ajudará o veículo a criar uma forte presença digital e engajar melhor seu público.

Dessa forma, as auditorias realizadas ao longo do Local Lab buscaram aferir e orientar os portais participantes, trazendo sugestões de melhorias de forma integrada. As seções a seguir reúnem algumas sugestões a partir dos aprendizados ao longo do Local Lab, entre elas:

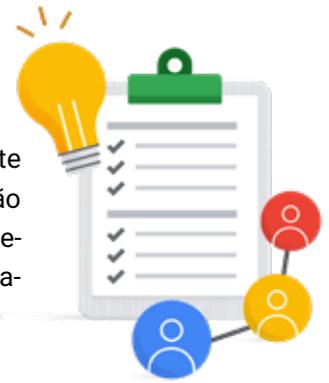
- > Os veículos buscam aumentar a audiência por meio da produção de conteúdo cada vez mais qualificado. Porém, no ambiente digital, é preciso trabalhar para que ele seja descoberto. Muitos pequenos e médios veículos detêm o conhecimento acerca das otimizações de conteúdo mas falham em aplicá-las de forma constante.
- > Recursos como Google Discover e os Web Stories, que vieram para suprir a necessidade dos usuários de se conectar com conteúdo através de histórias ao longo de sua jornada no ambiente de busca, se fizeram muito úteis e necessários. Porém, muitos veículos passaram a apostar todas as suas fichas no tráfego originado por esses canais, adotando uma estratégia que implica em um tráfego inconstante. Ao elevar a compreensão sobre esse cenário, o GNI Local Lab estimulou muitos veículos que enfrentam flutuações de audiência a investirem em soluções para origem de tráfego mais diversificado, que lhes ajude a criar uma base fortalecida de audiência.
- > CMS obsoletos e outras lacunas tecnológicas dificultam a implementação de boas práticas essenciais para um melhor desempenho dos sites. O projeto revelou que a dificuldade com a manutenção e implementações de melhorias no site são gargalos significativos para a evolução de diversos pequenos e médios veículos locais.



É essencial aperfeiçoar a escrita para o digital, levando em consideração fatores extremamente relevantes para o desempenho do conteúdo de notícias.

Recomendações para as equipes de redação

Compreender as preferências de um público de um veículo local requer não somente reunir informações disponíveis nas ferramentas, mas também desenvolver uma visão humanizada sobre o público, contribuindo para atender às principais demandas e necessidades dos usuários. Dessa forma, aqui estão algumas proposições aplicáveis para equipes de redação que buscam aprimorar sua atuação no ambiente digital:



Baixa expertise em otimizar conteúdo

Veículos que não utilizam dados para entender sua audiência ou que não otimizam os textos para mecanismos de busca.

Interpretação de dados

Utilizar os dados no dia a dia pode auxiliar as equipes a terem entendimento mais preciso de quais formatos e conteúdos têm melhor performance. Algumas ferramentas podem auxiliar com esse processo, como o Google Analytics ou o News Consumer Insights.

Criação de estudo de audiência e personas

A personalização e o engajamento são aspectos essenciais para compreender as necessidades da audiência. Desta forma, é vital reunir dados e informações na forma de estudo de audiência e, posteriormente, um estudo de personas para identificar preferências do público. Isso trará ganhos necessários para aumentar o engajamento dos usuários de um site, além de melhorar a assertividade dos conteúdos.

Otimização de conteúdo no dia a dia da redação

Além de oferecer um excelente conteúdo para a audiência, é de suma importância que a equipe de redação esteja familiarizada com os conceitos de otimização de conteúdo para a busca, como otimização de título, *meta description* e uso de palavras-chave. Esses aspectos auxiliam no rastreamento, indexação e ranqueamento dos mecanismos de busca, além de proporcionar uma boa experiência ao usuário.

Alta expertise em otimizar conteúdo

Veículos que possuem conhecimento com base em dados de sua audiência no ambiente digital e que buscam otimizar os conteúdos.

Criação de rotinas de insights

Além de promover a cultura de inovação digital, é importante cultivar a rotina de reuniões periódicas de revisões de dados, renovação do estudo de personas, bem como a inserção de novas informações e insights nos materiais já existentes.

Teste de novos formatos e conteúdos

Veículos pequenos e médios que já possuem conhecimento de sua audiência e base sólida de engajamento podem realizar testes e proposições de diferentes produtos ou conteúdos, sempre à luz dos dados e receptividade de sua audiência. Os dados, mais uma vez, podem ser aliados para interpretação desses produtos. Pesquisas e entrevistas também são bem-vindas.

Treinamentos de boas práticas para redação

Mais que otimizar conteúdo, é preciso também compreender como os mecanismos de busca funcionam e aspectos sutis entre o conteúdo e o usuário. Para veículos avançados, treinamentos que apresentem conceitos voltados para novidades e atualizações do Google, além de boas práticas padrão para toda a organização, são uma forma de garantir um desenvolvimento mais sustentável da instituição.



Recomendações para as equipes de implementação

Além de oferecer conteúdos de qualidade, os veículos também precisam realizar um trabalho para que eles sejam facilmente encontrados pelos usuários e mecanismos de busca. É aí que entram otimizações de discoverability (técnicas para otimizar o ranqueamento orgânico de um site) e otimizações de tecnologia. Por serem muitos tópicos a implementar, a tarefa de saber por onde começar pode ser complexo. Aqui está uma lista de recomendações que podem ser consideradas:

Baixa expertise em Discoverability

Veículos que não possuem um profissional ou equipe dedicada às implementações no código do site ou análise para interpretação de dados e desempenho do site para os mecanismos de busca.

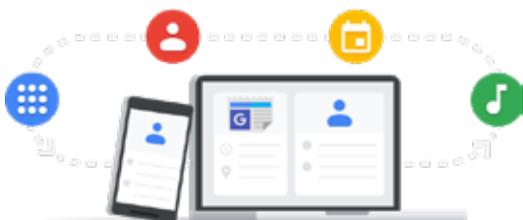
Mapeamento das implementações

Antes de se iniciar novas implementações no site, é preciso investigar quais são os pontos já implementados anteriormente e se esses precisam de ajustes e atualizações. Caso a equipe tenha pouca familiaridade com itens favoráveis para rastreamento e indexação, a Central da Pesquisa Google possui uma seção dedicada para esses tópicos, o que facilita na compreensão dos itens.

Garantir a indexação do conteúdo no site

Para garantir que os conteúdos estejam sendo indexados corretamente, a conferência ou implementação do *sitemap*¹ se faz necessária. Para os veículos de notícias, existe ainda o *News Sitemap*², que acelera o processo de indexação, sendo também uma ferramenta essencial para performar no Google Notícias.

 Para mais informações sobre rastreamento e indexação acesse: (tinyurl.com/local-ind)



Alta expertise em Discoverability

Veículos que possuem profissionais e equipes dedicadas às implementações do site ou que possuem familiaridade com termos técnicos e métricas relacionados ao desempenho do site em vista dos mecanismos de busca.

Testes de renderização

Se a renderização³ das páginas de um site de notícias não for realizada corretamente, isso pode afetar o ranqueamento, fazendo com que determinado conteúdo não alcance seu potencial máximo. Recomenda-se a realização de testes nas páginas rastreadas pelo GoogleBot para verificar se nenhum elemento está prejudicando a renderização e leitura dessas páginas. Isso pode ser verificado na Inspeção de URL do Google Search Console.

 Para mais informações sobre inspeção de URL acesse: (tinyurl.com/local-urls)

Acompanhar atualizações do Google

Pensando em todas as dimensões dos usuários, o Google traz atualizações que podem ir desde mudanças mais simples dentro das próprias diretrizes do navegador até mudanças mais significativas, como a atualização das *Core Web Vitals*. Por isso, estar atento a mudanças é essencial, pois elas podem determinar variações no tráfego devido à sua influência no posicionamento das páginas.

 Essas atualizações podem ser acompanhadas por meio da página de Lista de atualizações da classificação na Pesquisa Google em: (tinyurl.com/local-list)

1: Arquivo no formato .xml com objetivo de listar todas as páginas do site aptas a indexação pelo buscador.

2: Um tipo específico de sitemap cujo objetivo é listar as páginas de notícias publicadas nas últimas 48 horas.

3: A renderização é o processo de exibição de uma página com links, conteúdo e layout para ajudar o Google a analisar seu significado.

Outras implementações essenciais

Para ambos cenários (alta e baixa expertise), algumas implementações de discoverability são necessárias para o aprimoramento dos mecanismos de busca. Os principais pontos são dados estruturados e EAT, respectivamente.

Implementação de dados estruturados

Dados estruturados são arquivos específicos utilizados para organizar as informações dispostas em um site, potencializando a chance da correta leitura/interpretação dos buscadores. Existem diversos tipos de dados estruturados, dentre os quais destacam-se a implementação de: *Organization/News Media Organization* e *News Article*. (Veja box 2)

Implementação de EAT

É a sigla para *Expertise, Authoritativeness and Trustworthiness*, ou Expertise, Autoridade e Confiabilidade e é um dos principais pilares utilizados pelo Google para “avaliar” em linhas gerais a qualidade do conteúdo publicado e garantir que as informações ali dispostas são realmente relevantes e confiáveis para o usuário. Além de todos os tópicos supracitados, recomenda-se também para o EAT a implementação de *Identificação de autoria*, que consiste em desenvolver uma área específica nas páginas de notícias com uma breve biografia dos autores e construir páginas mais elaboradas para cada autor, contendo informações como: biografia, formação acadêmica, foto e suas redes sociais, de forma que os buscadores interpretem os conteúdos disponibilizados e de autoria desses jornalistas como relevantes e confiáveis.



Até aqui, as otimizações citadas e principais aprendizados do Local Lab estão focadas na manutenção de audiência, que se dá ao tornar o conteúdo mais eficientemente compreensível aos mecanismos de busca bem como aos usuários. Além da compreensão do conteúdo, existem diversos elementos e fatores que determinam a satisfação do usuário com o site, e que podem levá-los a um maior engajamento. Daí a importância de pensar na experiência dos usuários, tema que abordamos a seguir.

Estudo de audiência e Personas (Box 1)

O conceito de personas foi idealizado pelo designer e programador Alan Cooper em 1983, para humanizar dados e torná-los mais factíveis durante o processo de criação, com foco em entregas mais efetivas. A premissa dessa estratégia é compreender de maneira humanizada que um usuário possui dúvidas e necessidades reais, fazendo com que questões complexas de design e interação fossem solucionadas de maneira mais assertiva. Desse modo, *Persona* ou *buyer persona*, é um personagem semi fictício que existe para representar o cliente ideal de uma empresa ou veículo. Essa persona é elaborada com base em dados como: comportamento e interesses, dados demográficos, problemas e objetivos.

Dados Estruturados (Box 2)

News Media Organization: Dado estruturado do tipo “Organization” cuja implementação é recomendada para portais de notícias e revistas, sendo implementado apenas na home page. Uma vez implementado, será utilizado pelos buscadores para a identificação de diversas informações relevantes de uma organização, como: nome oficial, endereço eletrônico e redes sociais.

News Article: Dado estruturado específico que deve ser implementado em todas as páginas de notícias de um site e será utilizado pelos buscadores para a identificação de informações relevantes sobre a pauta publicada, como: autor, título da matéria e data de publicação.

 Para mais informações sobre o EAT, acesse: (tinyurl.com/local-eata)

 Fonte e mais informações no Playbook GNI Audience Lab 2020: (tinyurl.com/local-per)

 Para mais informações sobre dados estruturados acesse: (tinyurl.com/local-data)

Experiência do usuário: Retenção de audiência

O que é e por que a experiência do usuário é algo importante?

Experiência do usuário, ou *user experience* (UX), como é comumente referenciada em inglês, se refere à experiência que um usuário tem ao interagir com um produto ou serviço, o que pode se dar no mundo físico, como ao realizarmos uma compra em um supermercado, ou no mundo digital, ao buscar um artigo em um site de notícias.

Todo site proporciona uma experiência para seus usuários. O que muda em cada um deles é a qualidade desta experiência. Ao prover uma boa UX, o usuário terá facilidade em compreender o conteúdo mostrado, encontrar o que procura e navegar intuitivamente.

Como uma boa experiência impacta os objetivos de negócio de um site de notícias?

Em um site de notícias, a experiência pode ser resumida em 3 etapas:

1) Navegação: Corresponde à chegada do usuário ao site e sua navegação em busca de um conteúdo de interesse.

2) Engajamento: Referente ao consumo de conteúdo, recirculação para outros artigos, além de ações de demonstração de engajamento, como comentários e compartilhamento nas redes sociais.

3) Conversão: Ações que aumentam o nível de relacionamento entre o portal e visitante, como assinaturas pagas, doações, assinatura de newsletters ou ativação de notificações push.

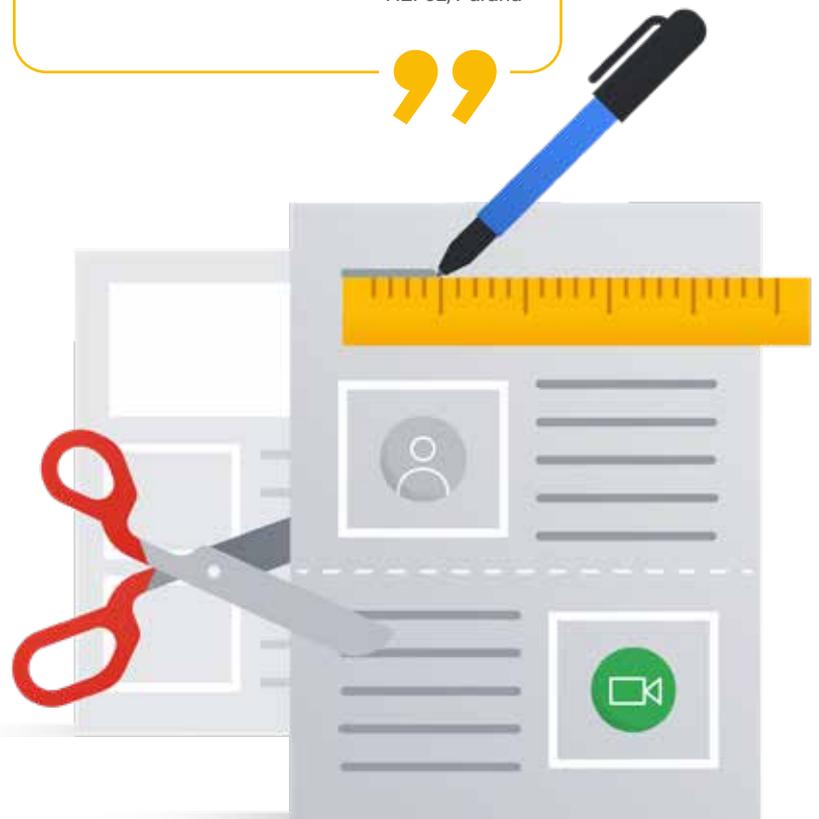
Assim, podemos destacar que uma boa experiência do usuário levará a sessões mais longas, mais páginas vistas por sessão, maior facilidade de encontrar artigos de interesse e uma maior probabilidade de que o usuário se torne um assinante ou visitante recorrente.



Queremos agora um público menor porém com mais engajamento, interação, assinaturas e patrocínios.

Emocionar mais o leitor, trazer notícias mais positivas, mais humanas, com mais amor e vida, sem ser piegas. Determinamos essa guinada na linha editorial do veículo numa reunião de pauta e devemos isso muito ao Local Lab

Alexandre Palmar,
H2Foz, Paraná



Não basta somente criar um bom conteúdo no mundo digital. É preciso, também, fazer o trabalho para que ele possa ser descoberto.

Aprendizados principais da frente de experiência do usuário

No GNI Local Lab, o módulo de usabilidade dentro da frente técnica focou em avaliar o alinhamento dos portais participantes às melhores práticas de UX, onde podemos destacar:

- > Elementos de recirculação, como módulos de notícias relacionadas ou links internos para outros conteúdos. 80% dos sites que participaram do projeto não possuíam nenhuma implementação ou tinham espaço para melhoria.
- > A experiência negativa com anúncios, sobretudo na versão mobile dos sites, foi identificada como o principal fator de comprometimento da experiência de leitura dos usuários.
- > A otimização do compartilhamento nas redes sociais foi o tópico de baixa complexidade e com bom potencial de impacto que se aplicou ao maior número de portais participantes do laboratório de audiência, cabendo a 22 dos 26 portais trabalhar em sua otimização.

O desafio das pequenas equipes de notícias

Notou-se durante o projeto GNI Local Lab que pensar a experiência do usuário se torna um desafio bastante complexo para muitos dos veículos, sobretudo para pequenas equipes formadas por jornalistas que ainda estão em processo de adaptação da lógica de trabalho da versão impressa para o digital. Analisar de maneira qualitativa e quantitativa como seus usuários se comportam no site, e promover melhorias com base nessas informações, apesar de ser o caminho mais recomendado, fica distante da realidade de grande parte dos portais de notícias.



Referências (Box 3)



Google UX Playbook for News Sites: (tinyurl.com/local-ux)

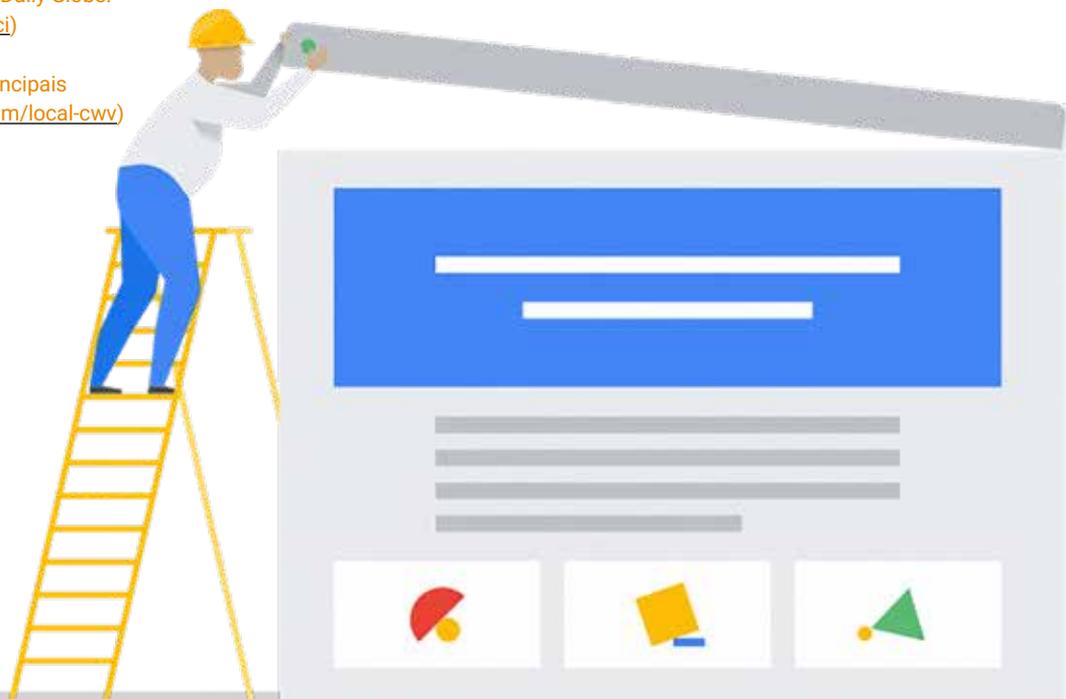


NCI Demo Site | The Daily Globe: (tinyurl.com/local-nci)

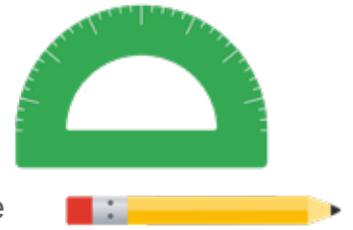


Core Web Vitals - Principais métricas: (tinyurl.com/local-cwv)

Todo site fornece uma experiência a seus usuários, o que muda é a qualidade dessa experiência.



Recomendações para a melhora da experiência dos usuários



Baixa expertise em usabilidade

Veículos que não têm um profissional ou time dedicado a estudar o comportamento de usuários, divulgar internamente aprendizados e promover melhorias de UI/UX.

Explore o site como um usuário

Navegue pelas páginas do site, faça uma busca, simule uma assinatura, etc. Esta tarefa simples ajudará a encontrar elementos com problemas, erros de responsividade e outros entraves que prejudicam a experiência dos usuários. Faça essa exploração principalmente em dispositivos móveis, origem de maior tráfego dos sites.

Apoie-se em boas práticas de UX

Não havendo na equipe recursos técnicos para análises aprofundadas, as boas práticas de usabilidade são um bom caminho para seguir, favorecendo uma navegação intuitiva e eficiente. Dessa forma, se apoie em documentações existentes. *(Verifique referências no Box 3)*

Não sobrecarregue o site com anúncios

O acúmulo excessivo de publicidades polui visualmente as páginas de um portal, interrompendo a interação do usuário com a leitura dos conteúdos originais do site, que é o principal interesse de um leitor. Uma maior quantidade de anúncios não é sinônimo de maior oportunidade de receita, mas sim anúncios com formatos otimizados distribuídos ao longo do conteúdo da página, que consigam aproveitar bem os espaços disponíveis são o melhor caminho.

Alta expertise em usabilidade

Veículos em que a análise do comportamento dos usuários faz parte da rotina e nos quais os aprendizados se transformam em ações de impacto positivo para a experiência no site.

Dê visibilidade ao comportamento dos usuários

Através de eventos do Google Analytics e também uso de enquetes e entrevistas com usuários, é possível compreender como seu público se comporta no site e quais problemas enfrenta. Com essas informações, pode-se levantar oportunidades de melhorias para a experiência dos usuários.

Experimente alterações na interface

A alteração de elementos de uma página pode levar a um maior engajamento e conversão de usuários. Para mensurar o impacto de alterações, utilize testes A/B, que consistem em dividir o tráfego do site e promover uma experiência diferente a cada uma das partes, mensurando qual delas tem a melhor performance.

Otimize o site para Core Web Vitals

A performance do site impacta a experiência dos usuários. Por isso, foram criadas as *Core Web Vitals*, grupo de métricas que procuram estimar a qualidade da experiência na página ao medir a sua velocidade de carregamento, interatividade e estabilidade visual. Além dos benefícios para o usuário, melhorar essas métricas pode trazer um melhor posicionamento nos resultados de busca do Google.

Durante o Local Lab houve a preocupação em estruturar a base dos veículos em termos técnicos, para que fosse possível, no futuro, um olhar minucioso e implementações mais sofisticadas, como Core Web Vitals e testes. Similar à uma caminhada no supermercado, optou-se por, primeiramente, sinalizar os corredores de produtos, para que, posteriormente, os veículos tivessem mais autonomia para organizar as prateleiras de acordo com a particularidade de cada ambiente.

Monetização: gerando receita com anúncios

Caminhos para potencializar os rendimentos com publicidade de forma sustentável

> Texto e insights: time Media Monks



Neste Capítulo:

Principais descobertas de monetização do GNI Local Lab



A terceirização traz benefícios, mas também riscos. A gestão de inventários de anúncios não é tarefa fácil para grande parte dos portais de notícias. Por isso muitos optam por se conectar a terceiros para representar e gerenciar o inventário em seu nome. Essa solução permite que os veículos se conectem a uma conta maior de Ads. Para muitos veículos de pequeno porte, essa associação permite um aumento na média de receita, pois otimiza a venda de inventário remanescente.



Dificuldades técnicas podem aniquilar as receitas. Entre as dificuldades técnicas mais frequentes estão as dúvidas na inserção das etiquetas publicitárias/ tags (códigos do Google para servir anúncios nos espaços do canal), defasagem no entendimento dos impactos de diferentes tamanhos e formatos de anúncios e de precificação na venda de inventário. Existe o interesse em assumir a gestão de anúncios. Mas é preciso construir uma educação interna quanto às ferramentas e as maneiras de aproveitá-las estrategicamente.



Oportunidades perdidas pelas deficiências de configuração. Veículos com baixa expertise em Ad Manager tendem a evitar configurações que lhes parecem mais complexas em razão da grande quantidade de campos e opções configuráveis. Os veículos tendem, também, a não segmentar o AdX (monetização por leilão) para todo o inventário. Tudo isso leva à perda de oportunidades de receita e indica dificuldade sobre o entendimento dos tipos de prioridade de campanha e seus benefícios.

A monetização de anúncios geralmente é a principal maneira de gerar receita para veículos de notícias no universo digital.

Para otimizar a experiência de usuários, anunciantes e do veículo, existem ferramentas do Google disponíveis especializadas na categoria. Com elas, é possível obter recursos que facilitam o processo de aquisição e venda de espaços para anúncios. Esse processo interligado transforma os veículos de notícias em espaços publicitários, criando uma vertente a ser explorada como negócio associada à criação de conteúdo.

Pensando nisso, e em maneiras de naturalizar esse ecossistema, o Google oferece, através do Google AdSense e do Google Ad Manager, a oportunidade dos veículos monetizarem de maneira facilitada, podendo focar mais na criação de conteúdo, delegando à plataforma de anúncios parte do processo graças à automação e digitalização do ecossistema de monetização.

O tema costuma ter um tom nebuloso para muitos veículos, e o aproveitamento das ferramentas nem sempre é natural nas organizações, o que diminui o controle sobre o site, o acompanhamento de performance e de otimizações simples que fazem grande diferença para o modelo de negócios.

A monetização de canais através de anúncios ainda possui lacunas para os veículos, especialmente no que diz respeito à autonomia e tomada de decisão. Isso tudo se relaciona a problemáticas já abordadas no relatório, como equipes enxutas, falta de um time dedicado ao tema, processo de adaptação ao digital e dispersão sobre o conteúdo de monetização na internet. Por isso, vale elencar pontos que possam auxiliar os veículos a gerar uma priorização de aprendizados e implementações, considerando sua maturidade atual.

| Pontos vitais para sucesso em monetização



Cuide da carga e visibilidade do anúncio, isso aumentará as chances de clique, melhorando a qualidade de inventário, o que se traduz em mais receita.



Sugestões para otimizar a monetização

Para veículos com baixa expertise em monetização

Veículos com uma audiência menor que 100.000 usuários únicos/mês ou que não têm profissional ou time dedicado à monetização e implementação de tags nos canais, e têm um conhecimento básico na área de anúncios.

Aprimorar o uso do AdSense/Ad Manager

Caso esteja começando a jornada de monetização, utilize o AdSense como porta de entrada, já que é uma plataforma self-service e automatizada para monetizar canais com os anúncios da rede Google. A Central de Ajuda de AdSense pode ser um ótimo recurso para entender melhor o funcionamento e configuração do AdSense e assim otimizar ainda mais a conta.

Na situação de ter uma conta de Ad Manager, uma possibilidade é contratar um parceiro de

80% dos portais participantes do laboratório de monetização usam GMC dentro do Google Ad Manager.

monetização para administrá-la através do GMC (Gerenciamento de Múltiplos Clientes). Ainda assim, é vital buscar por conhecimento da plataforma para uma compreensão mais aprofundada em otimização da publicidade em seu site, para demandar melhorias de desempenho e propor ativamente sugestões alinhadas às expectativas e características do próprio veículo.

Otimizar o uso de dados e relatoria

Para veículos com pouco tempo ou recursos na monetização, uma boa dica é ler os emails mensais enviados pelo AdSense/Google Ad Manager que contêm sugestões e informações relevantes sobre o desempenho da sua conta.

 O Google oferece treinamentos gratuitos de Ad Manager na plataforma Skillshop: (tinyurl.com/local-ski)

 Para saber mais sobre métrica de visibilidade acesse: (tinyurl.com/local-met)



Adicionalmente, criar modelos de relatórios é uma forma de otimizar tempo para tarefas repetitivas de análise de dados e desempenho.

Simplificar os tamanhos de anúncios

Quando falamos em boas práticas com formatos de anúncios, um bom pensamento é simplificar o assunto por um foco em dois aspectos: IAB (tamanhos) e Better Ads (formatos).

A [IAB](#) (Interactive Advertising Bureau) é um conjunto de organizações cujo objetivo é definir “regras” do mundo da monetização. Ele ajuda a definir os melhores tamanhos para servir no seu canal, separado por tipo de dispositivo. Já a [Better Ads](#) é uma aliança de empresas que auxiliam na melhoria da experiência do público com anúncios bem como no desenvolvimento de novos formatos, sempre pensando no usuário e na qualidade de experiência no seu conteúdo.

Focar em 3 métricas (visibilidade, CTR e CPM)

Para ter uma monetização saudável no seu canal sem uma análise extensa, cuide da carga e visibilidade do anúncio (**métrica visibilidade acima de 55%**), para aumentar as chances de clique dos usuários (CTR) que conseqüentemente melhora o valor do seu inventário (CPM) e gera mais receita. Tenha como aliada a Central de Ajuda para revisar os significados dessas métricas.

Evitar experiências negativas de usuário

O objetivo do veículo deve ser entregar ao seu usuário conteúdo e experiência de qualidade. Tente não colocar anúncios demais na página pois pode incomodar os usuários, gerar menos confiança do público e também deixar o seu site/app mais lento e congestionado. Use a metodologia centrada no usuário para o seu site (“Consumer-Centric Methodology” do Better Ads).

| Para veículos com alta expertise em monetização

Veículos com uma audiência superior a 100.000 usuários únicos/mês e que contam com um profissional ou time dedicado e capacitado à monetização.

Otimizar os espaços publicitários

Faça uso das ferramentas avançadas de tags de anúncios para buscar um melhor desempenho em diferentes quesitos como o *Refresh*, o *Lazy Loading*, *Key-Values* e o *SizeMapping* que, quando utilizados corretamente, trazem melhorias substanciais e importantes na rede de anúncios.

Visualizar as métricas em painéis

Apesar do recurso dos relatórios na plataforma AdSense/Ad Manager serem bastante robustos em quantidade de métricas e dimensões para extrair grandes volumes de dados, para muitos veículos é de extrema importância uma ferramenta de visualização customizável, para que possam ter uma visualização mais conectada às necessidades estratégicas e desafios de seu veículo. Nesse sentido, a ideia de integrar Google Looker Studio - ferramenta do Google de criação de painéis de dados - com o Google Ad Manager é uma maneira de manter-se informado do desempenho dos anúncios, além de permitir análises rápidas e insights mais bem embasados. A escolha desta visualização pode ser especialmente útil e inteligente para quem tem dificuldade em começar a utilizar a ferramenta e se aprofundar no universo dos anúncios.

Expandir as audiências de dados

Um dos desafios para veículos de maior expertise é encontrar soluções de audiências, sejam elas de dados primários (como PPID) ou de

parceiros de gerenciamento de dados (DMP). Sobre o primeiro ponto, tente entender seu público para gerar dados primários de qualidade e poder utilizá-los de forma segura na segmentação de campanhas diretas, assim como nas configurações de regras de preço para o leilão. Vale a pena estudar os casos de sucesso sobre o uso de PPID e o aumento de métricas de monetização e de receita.

Automatizar a conta através da API

O uso da API do Google Ad Manager em conjunto com um banco de dados (recomenda-se o uso do BigQuery), e à uma ferramenta de visualização de dados (recomenda-se o Looker Studio), ajuda a analisar de forma mais personalizada e profunda o inventário e desempenho da conta.

A ideia, em linhas gerais, é obter os dados da conta do Google Ad Manager através do uso da API de maneira que esses dados se retroalimentem no decorrer do uso, gerando análises mais assertivas e ricas.

Um bom relatório de monetização contém as dimensões e métricas mais importantes relacionadas ao desempenho da campanha.

 Conheça histórias de sucesso com o uso de PPID para monetização (tinyurl.com/local-ppid)



Seguindo as priorizações supracitadas e recomendações de otimizações técnicas, foi possível notar, ainda que prematuramente ao fim do projeto, uma melhoria importante nas médias de visibilidade (ou *viewability*) dos veículos participantes.

A melhoria dos indicadores críticos para a valorização do inventário pelos anunciantes representa um aumento na qualidade dos espaços publicitários, criando a tendência de um aumento nas ofertas médias, que por sua vez tendem a aumentar significativamente a receita e a posição dos veículos no mercado RTB (*Real Time Bidding* ou leilão em tempo real).

O Leilão em Tempo Real é um conjunto de tecnologias integradas entre vendedores e compradores de espaços publicitários que permite ofertas pré-configuradas para a ocorrência de leilões em milissegundos durante o processo de seleção de anúncios. Em linhas gerais, o Leilão em Tempo Real automatiza os aceites de ofertas para maximizar a receita do veículo.



Houve um aumento de 61% na média de visibilidade dos veículos do GNI Local Lab. Com essa melhora, o CTR médio de anúncios aumentou em 19%.

Conceitos de monetização (Box 1)

RTB

Real-Time Bidding (lances em tempo real) é a prática de compra e venda de anúncios em tempo real por impressão em um leilão instantâneo. É possível ter um leilão RTB com várias Ad Networks ao mesmo tempo dentro do Google Ad Manager através do Open Bidding.

CPM

É o custo por mil impressões. Ele é uma forma de definir lances em que se paga por mil visualizações nas redes de anúncios.

Saiba mais sobre CPM: tinyurl.com/local-cpm

Viewability

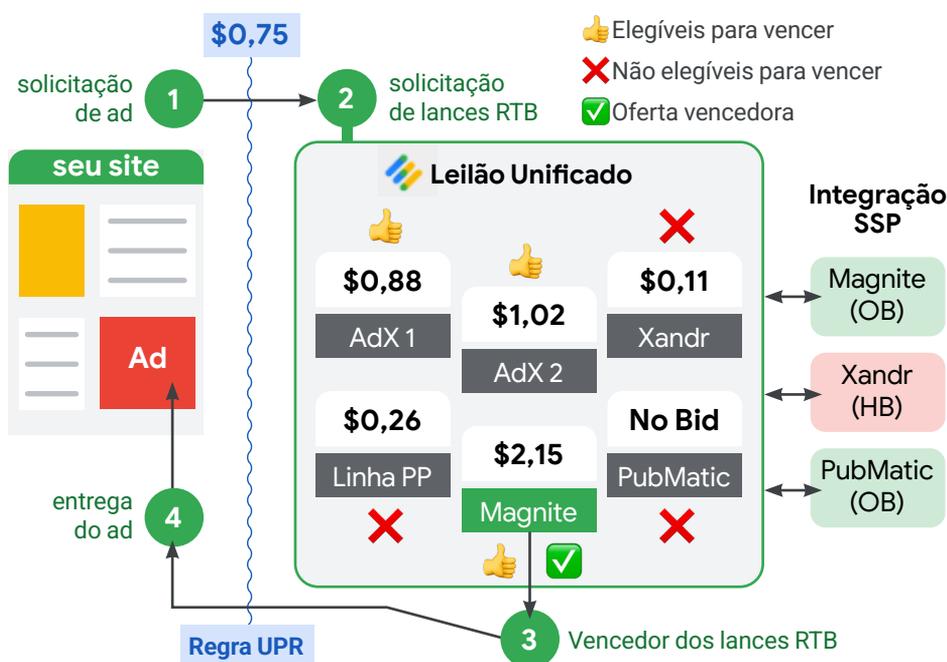
É a métrica que permite medir a porcentagem de impressões visíveis de todas as impressões mensuráveis, isto é, a visibilidade dos anúncios. A visibilidade de uma impressão de display é considerada quando pelo menos 50% de sua área foi exibida por pelo menos um segundo por meio da tecnologia *active view* que visa cumprir as prescrições da IAB. Taxas baixas dessa métrica estão associadas a uma má experiência do usuário.

Ad Exchange

Google AdX é a maior plataforma de publicidade programática do mundo e está dentro do Google Ad Manager. Oferece lances em tempo real (RTB) permitindo que os canais vendam seu inventário envolvendo vários participantes, como redes de anúncios (incluindo Google Adwords), DSPs e marcas globais que compram diretamente o inventário.

O que é a programática RTB?

Como funciona o RTB (Real Time Bidding) com outras SSPs



| Outras implementações essenciais

Para ambos os cenários (baixa e alta expertise), foram consideradas como essenciais algumas implementações de monetização para expandir ainda mais os horizontes de publicidade, receita e entrega de anúncios. Os principais pontos levantados são a tag de anúncios (Lazy Load, Refresh e SizeMapping) e a integração entre plataformas de anúncios.

| Tag de anúncios robusta

Lazy Loading

O Lazy Load é uma tecnologia capaz de controlar quando a requisição e renderização dos anúncios serão feitas de acordo com a posição do conteúdo em relação à área visível da tela em que o usuário se encontra (deslizando pelo conteúdo com o scroll). Isso previne que um anúncio que nunca entrará na área visível gere transação, poupando o tempo de carga inicial e melhorando o desempenho dos anúncios.

Size Mapping e Multi-size

Chamadas responsivas de anúncios conseguem solicitar um tamanho de anúncio de acordo com o tamanho da janela do usuário. Neste caso, o método de size mapping permite controlar as dimensões de um espaço de anúncio quando definimos no parâmetro os tamanhos aceitáveis para uma determinada faixa de dimensão da janela display dado o dispositivo (Mobile, tablet ou Desktop). Por exemplo, um espaço de anúncio para telas pequenas pode solicitar um anúncio 300x250 e para computadores solicita o 728x90, no mesmo espaço e com mesmo código.

Refresh

Utilizar o Refresh apenas em blocos visíveis para aumentar a qualidade do inventário visível. Os slots com Refresh podem aumentar sua disponibilidade e visibilidade de inventário, pois podem ser condicionados a se atualizar apenas se os usuários gastarem tempo suficiente com o anúncio nos critérios mínimos de visibilidade (Viewability).

| Expansão de plataformas de anúncios

Open Bidding

O Open Bidding (também conhecido como OB) permite convidar parceiros de demanda terceirizados dentro do Google Ad Manager para concorrer pelo seu inventário em um único leilão com lances de servidor para servidor em tempo real. Entre tantos benefícios, um destaque é a facilidade da implementação e uso de Open Bidding, já que o Google automatiza a configuração, os relatórios e até o pagamento de cada parceiro conectado, não precisando mudar a tag de anúncios nem os itens de linha.

Header Bidding

O Header Bidding permite, através da programática, que os veículos aprimorem o valor de seu inventário pois a integração analisa todas as ofertas realizadas ao mesmo tempo de todas as Ad Networks e automatiza a escolha, servindo o valor mais alto do leilão em tempo real. A diferença do Open Bidding é que requer conhecimento técnico na implementação de tag de anúncios, além de ver o desempenho e pagamento de cada parceiro na sua plataforma.

Monetização e o Local Lab

Observou-se um alto grau de receptividade dos veículos, que concentraram sua atenção nos workshops de monetização envolvendo precificação, boas práticas, configuração de campanhas e de inventário, assim como dicas de otimização modernas e atualizadas. Esse interesse trouxe à tona a dificuldade dos veículos em encontrar informações relevantes sobre monetização na internet, hoje encontradas de forma dispersa e provou-se a assertividade do Local Lab em reunir e tornar acessível o material criado sobre monetização para veículos de baixa e alta expertise, conteúdo pensado em resolver desafios do dia a dia.



Segurança no ambiente digital

Vulnerabilidades e cuidados com a segurança dos sites de notícias

> Texto e insights: Time Media Monks



Neste Capítulo:

Principais descobertas de segurança no GNI Local Lab



A segurança digital é uma vulnerabilidade crítica de muitos veículos. Há uma significativa escassez de conhecimentos e recursos alocados ao tema pelos pequenos e médios veículos. Isso os expõe a riscos importantes como fraudes e até danos morais e materiais.



A falta de segurança força migrações às pressas. Em condições normais, os veículos deveriam buscar essas migrações em razão de benefícios como possíveis reduções de custos, maior elasticidade e flexibilidade para atender seu público. Mas na prática, esses benefícios são subaproveitados, pois a falta de segurança é a principal motivação.



Cuidados com a segurança estão ao alcance de todos. O cuidado na aplicação de alguns princípios básicos de segurança de dados pode reduzir substancialmente os riscos aos quais os veículos estão expostos. O alicerce está na formação de uma cultura de segurança de dados.

Vulnerabilidade crítica

A segurança digital não era, inicialmente, um tema coberto pelo GNI Local Lab. No entanto, as atividades realizadas junto aos veículos participantes revelaram tratar-se de uma área bastante crítica, já que expõe os veículos a graves vulnerabilidades.

A promulgação da Lei Geral de Proteção de Dados (veja o Box 1) passou a exigir das organizações cuidado maior com as informações contidas em seus sites. Também por esse motivo, o próprio Google preparou e divulgou um conjunto de recomendações voltadas para um olhar minucioso à confiabilidade das informações. De fato, há em andamento um acalorado debate sobre essas questões entre diversas instituições em todo o país. Porém, o Local Lab trouxe indícios que o tema não tem recebido a devida atenção de pequenos e médios veículos, entre outros motivos por não possuírem equipes suficientemente dedicadas ao tema.

Entre os graves riscos identificados concretamente durante o GNI Local Lab estão:

- > Postagens indevidas realizadas sem autorização ou conhecimento do veículo.
- > Páginas maliciosas indexadas ao site gerando queda na audiência e penalização por parte dos buscadores, que visam prioritariamente a proteção do usuário.
- > Número crescente de páginas com erro 404 (veja o Box 2) e URLs consideradas inadequadas pelo Google Search Console.
- > Perda de audiência, afugentada por página inicial do site sem certificado de segurança e com aviso de possível conteúdo malicioso.

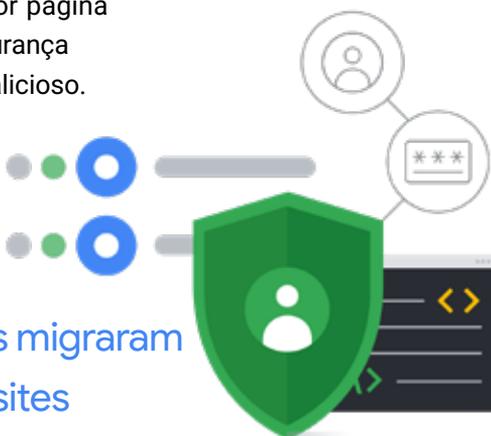
17%
dos veículos participantes migraram
ou precisam migrar seus sites

Migração forçada

O projeto revelou um alto índice de migrações de plataforma ocorridas no pequeno recorte de veículos e tempo existentes no projeto. Migrações essas que, em sua maioria, resultavam de ataques ao site ou softwares pouco atualizados/obsoletos.

Em condições normais, os veículos deveriam buscar essas migrações em razão de possíveis reduções de custos, maior elasticidade e flexibilidade para atender um mercado cada dia mais digital. Mas na prática, a falta de segurança acaba sendo um dos principais motivos da migração.

Também foi possível visualizar queda em audiência e dificuldade de restabelecimento de tráfego. O que pode indicar um grande “gap tecnológico” em portais que não foram atualizados ao longo do tempo e com isso, realizaram migrações com urgência, sem preparo para as consequências das alterações.



Lei Geral de Proteção de Dados* (Box 1)

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) é a legislação brasileira de privacidade de dados que rege o processamento de informações pessoais por empresas e organizações estabelecidas no Brasil, entre outros casos. A LGPD entrou em vigor no ano de 2020 e:

- Regula como as empresas e organizações podem coletar, usar e gerenciar dados pessoais;
- Suplementa ou substitui leis de privacidade locais para aumentar a responsabilidade;
- Autoriza multas a empresas e organizações que não cumprem os requisitos estabelecidos;
- Permite a criação de uma autoridade de proteção de dados;
- Impõe regras para a transferência de dados pessoais coletados no Brasil.

Mensagens de erro 404 (Box 2)

A mensagem “erro 404” aparece para o usuário quando uma página buscada não é encontrada. Uma das razões para isso é a remoção maliciosa do seu conteúdo. Esse tipo de página passa a não ser processada pelo Google por apresentar uma experiência de usuário negativa e não entregar a ele o que procura. A soma-tória entre ausência de conteúdo da página e queda no processamento pelo mecanismo de busca, faz com que exista também uma diminuição nos acessos do site e da audiência.

 Saiba mais sobre os tipos de erro que podem aparecer em urls e como eles afetam a pesquisa Google: (tinyurl.com/local-error)

Recomendações básicas de cuidado com a segurança digital

As páginas na web formam sistemas de comunicação que possuem uma linguagem própria padronizada para alcançar usuários ao redor do mundo. Ela usa URLs (Uniform Resource Locator) como identificadores exclusivos para localizar os recursos na Internet. Muitos dos problemas de segurança encontrados em veículos de notícias se relacionam diretamente às URLs e podem ser identificados a partir da análise de links das páginas.

Como em todo ecossistema, de acordo com a segurança da informação, existem princípios básicos de segurança de dados, que devem ser os pontos focais de veículos que querem cuidar da segurança de seu site. São eles:

- 1) DISPONIBILIDADE:** os usuários devem conseguir acessar as informações que buscam;
- 2) INTEGRIDADE:** o que é publicado deve ser consistente e sem modificações indevidas;
- 3) CONFIDENCIALIDADE:** os usuários, especialmente assinantes, devem ter a garantia de que seus dados estejam protegidos;
- 4) AUTENTICIDADE:** o material disponibilizado no site deve ser produzido pelo verdadeiro detentor da página.

Se há alguma possibilidade de que esses princípios estejam feridos, é recomendável que seja feita uma análise minuciosa no site visando impedir maiores prejuízos futuros. Mas o ideal é que o veículo adote algumas práticas básicas para evitar que esses princípios sofram qualquer alteração. Entre elas estão:

- > Evitar vulnerabilidades no sistema mantendo-o sempre atualizado, assim como as chaves de certificado digital;
- > Criar senhas fortes que sejam trocadas de maneira frequente;
- > Manter cautela quanto aos locais usados para realizar os acessos ao painel do administra-

dor do site. Redes ou computadores públicos costumam ser menos seguros;

- > Ter logins pessoais e intransferíveis para cada usuário, fazendo com que seja mais fácil entender de onde vem a ameaça;
- > Manter-se alerta quanto ao uso de engenharia social, técnica empregada por criminosos virtuais para induzir usuários desavisados a enviar dados confidenciais e infectar seus computadores.

A temática de segurança da informação é bastante complexa e ainda tende a gerar muitas discussões e descobertas nos próximos anos. Porém, é extremamente importante colocar o assunto em foco e mostrar que os pequenos e médios veículos correm riscos nesse sentido e precisam estar atentos a possíveis ações mal intencionadas com consequências dificilmente reversíveis.

Migração de sites de notícias (Box 3)

Uma migração é uma maneira de transferir seu projeto web para um novo cenário. Ela pode ser voltada para um novo domínio, ou como no caso dos veículos citados neste relatório, de um CMS. O CMS nada mais é do que a tecnologia utilizada para gerenciar o website, ou seja, é ele que está por trás de toda a arquitetura presente na tela apresentada ao usuário final. Por isso, uma migração é uma escolha bastante brusca que costuma acontecer quando a organização passa por grandes mudanças ou quando a administração do código do site está precarizada e gerando muitos erros.



Projeto Shield: Proteção da liberdade de expressão contra ataques digitais

Além de todas as ferramentas e soluções apontadas neste capítulo, o Google oferece uma solução para proteção de sites que trabalham com conteúdo sensível à democracia, através do Projeto Shield. **Essa iniciativa é um serviço gratuito que protege sites de notícias, direitos humanos e monitoramento de eleições contra ataques DDoS.** Criado em parceria pelo time do Google Cloud e pela empresa Jigsaw com tecnologia do Google Cloud Armor, o sistema oferece proteção ilimitada gratuita contra ataques DDoS, um tipo de ataque digital que derruba sites usado para censurar informações.

Para se qualificar para o Projeto Shield, a organização deve ter uma Conta do Google e possuir um site em uma das seguintes áreas:

- > Notícias ou jornalismo
- > Direitos humanos
- > Monitoramento ou informações eleitorais
- > Organizações políticas de determinados países (o acesso está sujeito à legislação local)
- > Entidade governamental sob circunstâncias exigentes

Dentre os recursos disponibilizados dentro do projeto, podemos elencar:

Proteção ilimitada contra ataques avançados:

O Projeto Shield usa a infraestrutura do Google para garantir uma proteção sem limitações, incluindo ataques às camadas 3/4 e 7;

Defesas personalizadas:

Projeto Shield fornece controles como cookies JavaScript e listas de bloqueio de IP para garantir mais proteção ao site.

Armazenamento personalizável em cache:

O Projeto Shield armazena o conteúdo em cache para fortalecer as defesas contra DDoS, melhorar o desempenho do site e economizar a largura de banda. Os usuários podem in-

lidar os caches conforme as necessidades do site.

Análise do site em tempo real:

Com as métricas avançadas do Projeto Shield, é possível fazer avaliações rápidas de tráfego no site, taxas de erros e economia de largura de banda.

 Para saber mais sobre o Projeto Shield basta acessar: tinyurl.com/local-shi

Todo veículo digital é responsável por criar uma cultura de segurança que aumente a confiança dos leitores e anunciantes.

A falta dessa cultura ameaça a própria continuidade do negócio. A boa notícia é que, investindo em algumas medidas simples, é possível mitigar a maioria dos riscos.



Orientação estratégica e fluência digital

Decifrando perfis dos veículos locais de comunicação

> **Texto e insights: Time Hypertext**



Neste Capítulo:

Principais descobertas do GNI Local Lab



Os pequenos e médios veículos locais diferem bastante em orientação estratégica e nível de fluência digital, sem padrões claros em função de localização geográfica, tempo de existência ou histórico (originário do impresso versus nascido digital).



A maior parte dos veículos apresenta uma orientação estratégica reativa, típica de empresas que ainda não encontraram uma estratégia consistente e que tendem a reagir de forma irregular às mudanças no ambiente. Essa orientação representa um **risco importante para a sua sustentabilidade** a médio e longo prazo.



Não há correlação entre a orientação estratégica e o grau de fluência digital dos veículos. As diferentes combinações entre orientação estratégica e nível de fluência digital implicam em soluções bastante diferentes para que os veículos desenvolvam uma estratégia digital e de negócios mais efetiva, que aumente suas possibilidades de sucesso a longo prazo em um ambiente que ainda tende a permanecer turbulento e imprevisível por anos.

| Orientação estratégica dos veículos

Os arquétipos estratégicos propostos por Miles & Snow são um modelo amplamente usado para classificar a orientação estratégica de uma organização com base na sua forma preferida de enfrentar as mudanças que ocorrem em seu ambiente de negócios. (Veja o Box 1 na próxima página para uma descrição da abordagem). Os quatro arquétipos são:

- ⚡ 1) **PROSPECTOR**: uma empresa que é bastante inovadora e está sempre em busca de novas oportunidades.
- 📍 2) **DEFENSOR**: uma empresa que foca a proteção da sua posição de mercado atual e busca manter a estabilidade.
- 🕒 3) **ANALÍTICO**: uma empresa que procura um equilíbrio entre o pioneirismo do Prospector e a estabilidade do Defensor.
- 🧩 4) **REATIVO**: uma empresa que não tem uma estratégia consistente e tende a reagir de forma irregular às mudanças no ambiente.

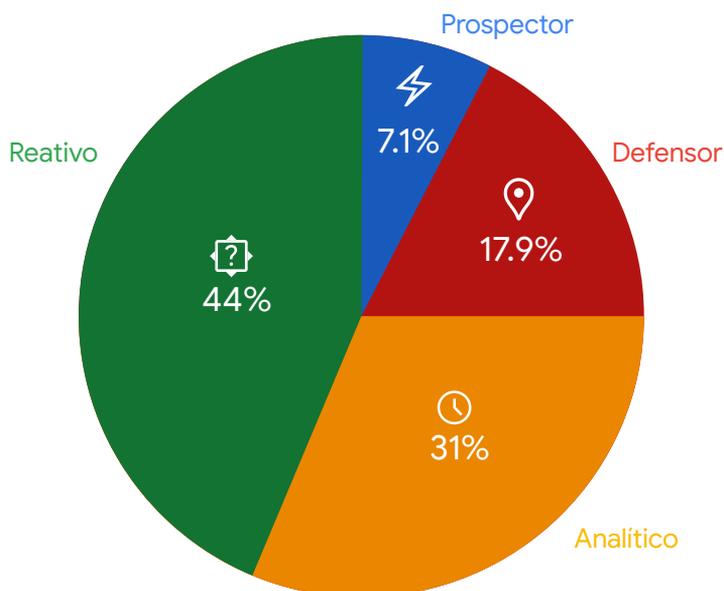
Essa classificação tem sido empregada em trabalhos sobre a indústria de notícias em diferentes mercados e os resultados indicam um padrão de evolução bastante semelhante. **Historicamente, o arquétipo de Defensor tende a ser predominante entre os pequenos veículos locais.** As pequenas publicações locais geralmente têm uma posição de mercado estável e uma base de leitores bem estabelecida. Dessa forma, tendem a focar na defesa de sua posição no mercado ao mesmo tempo em que buscam maior eficiência para melhorar sua lucratividade.

No entanto, a digitalização da produção, armazenamento e distribuição de conteúdo tem modificado esse padrão. A maioria dos veículos migrou para um comportamento estratégico Reativo em razão sobretudo da falta de clareza do papel estratégico dos meios online.

Frente ao verdadeiro terremoto ocorrido no seu ambiente de negócios, alguns veículos migraram para um comportamento estratégico Analítico, no qual a parte mais tradicional das suas operações estaria focada na rotina e na busca de eficiência, enquanto que na nova frente de negócios a tônica seria ir em busca de novas ideias promissoras e exploração de novas possibilidades. Contudo, a maior parte dos veículos, sobretudo os pequenos locais, migraram para uma orientação Reativa.

O levantamento realizado durante o GNI Local Lab corrobora essa observação no mercado brasileiro. Como descrito na Figura 1, a maior parte dos quase 80 veículos que preencheram o instrumento de coleta de dados apresenta o arquétipo estratégico Reativo. Em seguida encontramos quase um terço de veículos com perfil Analítico, observação compatível com outros estudos realizados fora do Brasil. Por fim temos quase 18% de Defensores e uma minoria de apenas 7,1% de Prospectores.

O arquétipo estratégico mais frequente é o Reativo (Figura 1)



| Orientação estratégica e fluência digital

Medir a fluência digital de um veículo local requer uma avaliação abrangente de suas capacidades digitais, cultura organizacional e objetivos estratégicos. Entre os fatores-chave a serem considerados estão:

> **Infraestrutura digital** • Refere-se às capacidades técnicas e sistemas digitais de um veículo, incluindo design de seu website, sistemas de gerenciamento de conteúdo, ferramentas de análise de dados e plataformas de mídia social. Um veículo com infraestrutura digital robusta e fácil de usar provavelmente será mais fluente digitalmente.

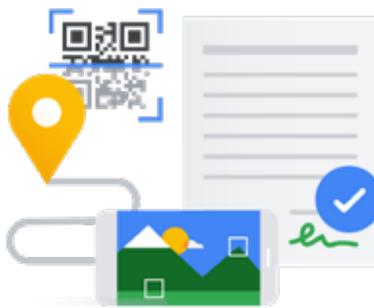
> **Engajamento do público** • Aspecto fundamental para medir a fluência digital, o engajamento do público pode ser medido por indicadores como tráfego do site, seguidores em redes sociais, assinantes de newsletters e semelhantes.

> **Estratégia de conteúdo** • A estratégia de conteúdo de um veículo local inclui as escolhas quanto aos tipos de conteúdo produzidos, a frequência de publicação e a abordagem editorial.

> **Receita digital** • Outra medida importante da fluência digital de um veículo local pode incluir receita de publicidade digital, assinaturas e comércio eletrônico.

> **Cultura organizacional** • Uma cultura que valoriza a inovação, a experimentação e a tomada de riscos é característica de uma empresa mais fluente digitalmente.

No GNI Local Lab as auditorias realizadas nas áreas de otimização de conteúdo, discoverability, user experience e monetização buscaram aferir o atual estágio de desenvolvimento bem como áreas de melhoria, de modo a orientar a estratégia digital do veículo. Ao mesmo tempo, na frente de negócios os veículos foram examinados do ponto de vista de arquétipos estratégicos, conforme descrito na seção anterior. A *figura 2 (próxima página)* ilustra o cruzamento entre os arquétipos estratégicos e o nível de fluência digital dos 80 veículos que participaram da pesquisa.



Conhecer a orientação estratégia e a fluência digital dos pequenos veículos locais de comunicação é essencial para ajudá-los a melhorar a tomada de decisões, identificar áreas de melhoria, fortalecer sua competitividade e até atrair e reter talentos.

O modelo Miles & Snow de orientação estratégica (Box 1)

Os arquétipos de comportamentos estratégicos são uma das abordagens mais usadas para o estudo de organizações. A tipologia foi desenvolvida por Raymond Miles e Charles Snow em 1978 e vem sendo usada há mais de quatro décadas devido à sua parcimônia conceitual, à sua neutralidade em relação aos ramos de atividades das empresas e à observação de sua fiel correspondência com o posicionamento estratégico real.

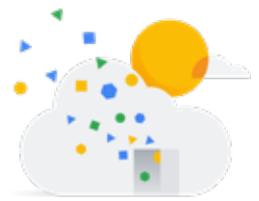
Existem quatro abordagens à estratégia de negócios: **Prospector, Defensor, Analítico e Reativo**. Cada tipo é descrito com base na forma adotada pela empresa para resolver três camadas de problemas, que surgem quando organizações se deparam com mudanças em seu ambiente de negócios:

(1) **Problemas empresariais**, cuja solução está nas decisões sobre quais mercados atender e com quais produtos ou serviços;

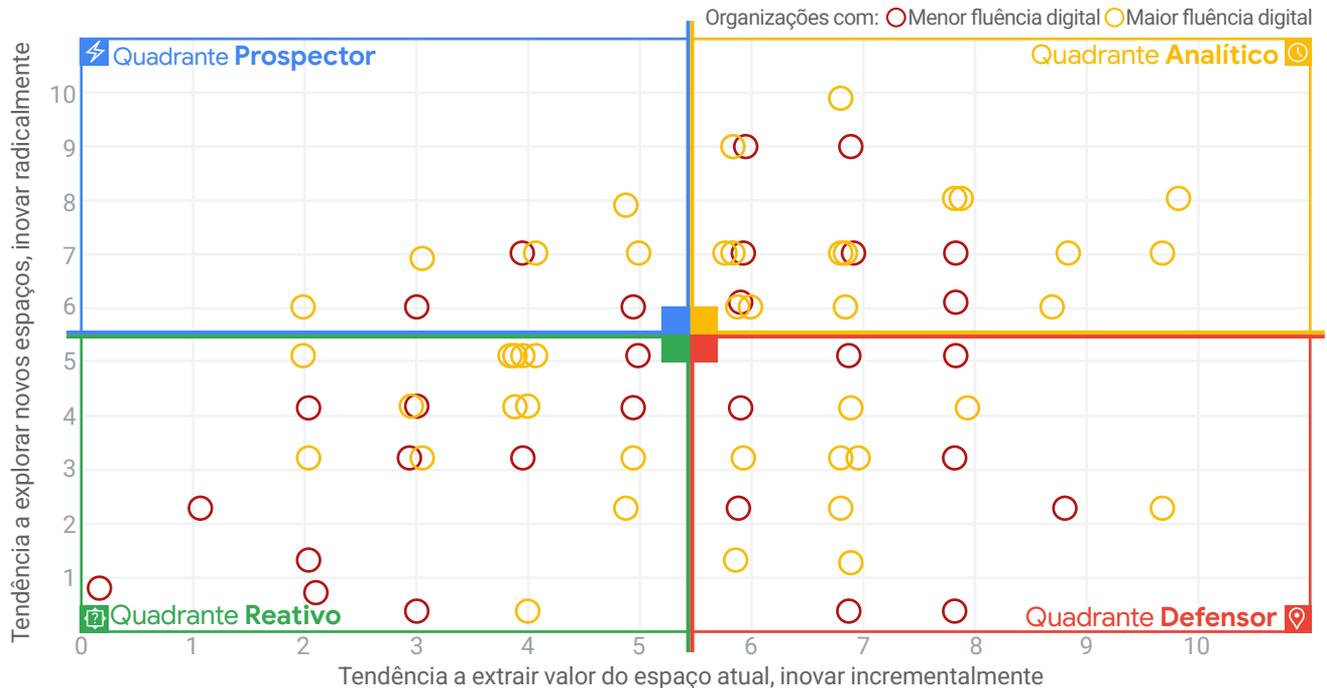
(2) **Problemas tecnológicos**, que envolvem o desenvolvimento e/ou seleção tecnológica apropriada para a produção e distribuição de produtos e serviços com base nas decisões tomadas pela gestão para os problemas empresariais.

(3) **Problemas administrativos**, que são resolvidos por meio da racionalização e estabilização de atividades necessárias para solucionar os problemas empresariais e tecnológicos com foco em decisões sobre papéis, estruturas e relacionamentos visando gerar mais eficiência na solução dos demais problemas.

A classificação de uma empresa nos arquétipos é feita a partir das respostas a um instrumento de coleta de dados, complementadas por uma análise qualitativa da história, da missão e dos objetivos estratégicos do negócio.



Segmentação dos veículos participantes do Local Lab quanto à orientação estratégica e à fluência digital (Figura 2)



Algumas observações a partir dessa figura são:

Há veículos em diferentes estágios de fluência digital em todos os quadrantes de orientação estratégica.

Os **Prospectores** tendem a ter mais **fluência digital**. Ainda assim, há veículos de baixa e média fluência digital que têm uma orientação estratégica Prospectora.

Os veículos com orientação mais **Reativa** tendem a ter menor fluência digital. Porém encontramos diversos veículos participantes do Local Lab com média e alta fluência digital que também demonstram uma orientação Reativa. Isso sugere que o **domínio de capacidades digitais não é, em si, indicativo de que o veículo tem um norte estratégico claro**.

Os **Defensores** tendem a ter fluência digital média ou alta, o que sugere uma **capacidade de adotar novas tecnologias** e rapidamente obter cada vez mais **eficiência no seu uso** tendo em vista a defesa de uma posição de liderança de mercado.

Entre os **Analíticos** não encontramos veículos com baixa fluência digital, uma descoberta compatível com um perfil mais típico de organizações que buscam **equilibrar a exploração do novo com a estabilidade do conhecido**. Por exemplo, um veículo que busca experimentar com plataformas digitais e, ao mesmo tempo, manter sua oferta impressa tradicional.

Por fim nossa descoberta de uma grande concentração de veículos em torno do **ponto de cruzamento entre os eixos**, que delimitam os quatro quadrantes, sugere que embora a medição empregada na pesquisa classifique,

quantitativamente, cada veículo em um quadrante específico, é possível perceber, de um ponto de vista qualitativo, que os diversos veículos poderiam ser descritos em subtipos, nos quais uma orientação levemente predominante é complementada por outras orientações que também têm presença significativa no veículo. O *box 2 no final do capítulo* expande essa análise de cada veículo. A observação dessa grande concentração pode sugerir que muitos veículos se encontram em processo de migração face à grande turbulência presente na indústria e que, ao que tudo indica, tende a continuar.

As seções a seguir trazem sugestões para veículos que podem se encontrar em situações de maior risco, em razão da combinação entre orientação estratégica e grau de fluência digital. Além disso, incluem sugestões para veículos que podem estar subaproveitando as características mais positivas tanto de sua orientação estratégica quanto de seu grau de fluência digital. **Essas sugestões foram desenvolvidas a partir das diversas atividades desenvolvidas junto aos veículos participantes do Local Lab** como, por exemplo, workshops sobre estratégia, jogos de empresas e reuniões individuais sobre o futuro do negócio e a implementação de melhorias digitais.

Sugestões para Reativos

Este grupo requer especial atenção pois é, provavelmente, o que **está sob maior risco pela inconstância de sua orientação estratégica**. Um veículo com orientação estratégica Reativa e baixa fluência digital pode precisar se concentrar no desenvolvimento de recursos digitais básicos, enquanto um Reativo de alta fluência digital pode se concentrar em alavancar tecnologias e estratégias mais avançadas para se manter competitivo. Aqui estão algumas indicações específicas para Reativos com diferentes níveis de fluência digital:

| Baixa fluência digital

1) Desenvolver uma estratégia digital

Isso pode ajudar o veículo a se tornar mais proativo em sua abordagem à transformação digital. A estratégia digital deve ser fundamentada nos objetivos estratégicos da organização e incluir etapas de ação específicas para melhorar a infraestrutura digital, a estratégia de conteúdo, o envolvimento do público e a receita digital.

2) Aperfeiçoar sua infraestrutura digital

Essa foi outra área abordada pela frente técnica do GNI Local Lab. Para melhorar a fluência digital, um veículo local deve aperfeiçoar elementos de sua infraestrutura digital como design do site, sistemas de gerenciamento de conteúdo, ferramentas de análise de dados e plataformas de mídia social. Isso ajudará o veículo a criar uma forte presença digital e engajar melhor seu público.

3) Procurar soluções digitais de baixo custo

Um veículo local pequeno, com perfil Reativo e baixa fluência digital, tende a não ter muitos recursos para investir. Por isso pode fazer sentido buscar soluções digitais gratuitas ou de baixo custo que possam ajudar o veículo a fortalecer sua fluência digital sem gastar muito.

| Alta fluência digital

1) Aproveitar as tecnologias digitais avançadas para construir uma estratégia sólida

Um Reativo de alta fluência digital tende a ter uma base digital sólida. Portanto pode procurar maneiras de canalizar essas tecnologias digitais na construção de uma estratégia de negócios mais clara e sistemicamente coerente.

2) Focar na personalização e engajamento

As tecnologias digitais avançadas podem ajudar o veículo a compreender mais as preferências da sua audiência e parceiros e oferecer experiências personalizadas a leitores e aos anunciantes. O veículo deve buscar maneiras de usar ferramentas digitais para fornecer conteúdo e experiências altamente direcionados e relevantes ao seu público.

3) Experimentar novos formatos de conteúdo e novos modelos de negócios

Recursos digitais mais avançados tornam mais viáveis e menos custosos experimentos com formatos como podcasts ou vídeos, que podem ajudar o veículo a atrair novos públicos e aumentar o engajamento de seu público atual. Eles também podem permitir experimentos com novos modelos de negócios como, por exemplo, modelos baseados em assinatura para gerar novos fluxos de receita. Durante a frente de negócios do GNI Local Lab os participantes foram estimulados a criar e compartilhar entre si novas possibilidades nesta área.

Sugestões para Prospectores

Embora a maioria dos Prospectores **tenda a apresentar maior fluência digital**, a pesquisa feita pelo Local Lab também apontou que há veículos com esse perfil que ainda estão em um nível menor de fluência digital. Também aqui faz sentido apresentar sugestões diferentes para esses dois tipos de Prospectores pensando em ajudá-los a se tornarem **competitivos de forma mais sustentável**:

| Baixa fluência digital

1) Investir em talento digital

Para se tornarem mais competitivos de forma sustentável, os prospectores de baixa fluência digital podem investir em talento digital, seja contratando novos funcionários ou treinando os existentes para desenvolver habilidades digitais.

2) Adotar o pensamento e metodologias ágeis

As metodologias ágeis cresceram e se fortaleceram no mundo digital. Sua adoção pode funcionar como um indutor para que o veículo Prospector, que já é inovador por natureza, direcione essa energia criativa para testar e lançar novos produtos e serviços digitais com mais rapidez e eficiência.

3) Formar alianças e parcerias

Prospectores de baixa fluência digital podem buscar parcerias com veículos nativos digitais para aprender com suas experiências e alavancar suas capacidades digitais. Se os parceiros forem também Prospectores há até a possibilidade de criação de joint ventures ou empreendimentos conjuntos.

| Alta fluência digital

1) Focar no engajamento da audiência

Para se tornarem mais competitivos de forma sustentável, os Prospectores com alta fluência digital podem se concentrar no fortalecimento do seu engajamento com a audiência, inclusive por meio de conteúdo personalizado e conteúdo gerado pelo usuário.

2) Expandir as ofertas digitais

Para criar novos fluxos de receita e aumentar a sua base de clientes, os prospectores com alta fluência digital podem considerar a expansão de suas ofertas digitais, como o lançamento de novos produtos ou serviços digitais ou a entrada em novos mercados em busca de novos clientes.

3) Monitorar as tendências emergentes

Para manter-se à frente, os prospectores com alta fluência digital também devem monitorar as tendências e tecnologias emergentes e estarem preparados para experimentar e mudar rapidamente para aproveitar as novas oportunidades.

Os veículos que participaram do Local Lab foram mapeados quanto à sua forma de resolver problemas empresariais, tecnológicos e de gestão. Isso permitiu a sua classificação como Prospector, Defensor, Analítico ou Reativo.



Sugestões para Defensores

No geral, a chave para Defensores de baixa e alta fluência digital é **focar na experiência do cliente**, aproveitar a **análise de dados** para obter insights e permanecer atentos a **novas oportunidades para expandir** seus negócios. Porém é importante destacar algumas sugestões que diferenciam Defensores com baixa e alta fluência digital para que se tornem competitivos de forma mais sustentável.

| Baixa fluência digital

1) Investir em infraestrutura digital

Para se tornarem mais competitivos de forma sustentável, os Defensores com baixa fluência digital devem investir de forma consistente em sua infraestrutura digital, por exemplo modernizando seu site ou investindo em ferramentas de marketing digital que melhorem suas condições para competir no cenário em que o digital é cada vez mais relevante.

2) Aproveitar bem as redes sociais

Para alcançar um público mais amplo e gerar maior engajamento, os Defensores com baixa fluência digital devem aproveitar as plataformas de mídia social para promover seus produtos ou serviços e interagir com seus clientes. Dessa forma compensam por sua eventual deficiência atual em tecnologia ao mesmo tempo em que acumulam recursos valiosos para os investimentos necessários.

3) Fomentar a inovação

A orientação estratégica mais defensiva pode sedimentar excessivamente premissas estratégicas que prendem os veículos ao passado, à fórmula que os trouxe ao sucesso. Porém essa fórmula pode estar cada vez mais defasada num mundo cada vez mais digital. Para compensar essa tendência cultural, Defensores com baixa fluência digital devem fomentar uma cultura de inovação para explorar novas formas de criar valor para os clientes que os forçarão a buscar soluções digitais.

| Alta fluência digital

1) Enfatizar sua marca e reputação

Defensores com alta fluência digital devem continuar a enfatizar sua marca e reputação, usando canais e meios digitais para promover seus valores, qualidade e confiabilidade.

2) Aproveitar os dados para obter vantagem competitiva

Defensores de alta fluência digital devem aproveitar ao máximo ferramentas de análise de dados para obter insights sobre tendências de mercado, comportamento do cliente e atividades dos concorrentes e para informar sua tomada de decisão estratégica.

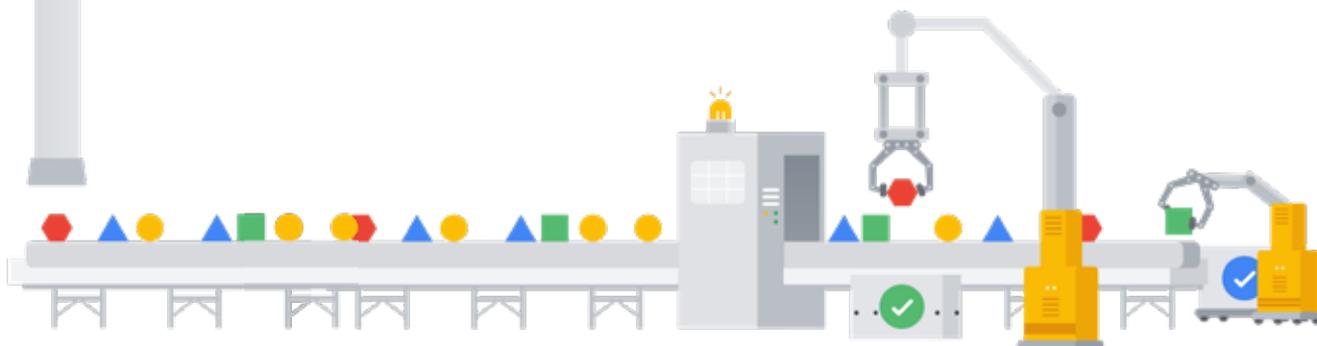
3) Explorar novos fluxos de receita

Para se tornarem mais competitivos de forma sustentável, os Defensores com alta fluência digital devem explorar novos fluxos de receita, como o lançamento de novos produtos ou serviços, a entrada em novos mercados ou o desenvolvimento de novos modelos de negócios, ainda que em espaços adjacentes ao seu negócio atual.



Veículos locais menos fluentes digitalmente podem adotar uma orientação estratégica mais conservadora, consistente com o arquétipo Defensor. Esses veículos locais podem estar mais focados em manter sua atual posição no mercado e podem ser menos propensos a assumir riscos e investir em novas plataformas e tecnologias digitais.

A relação entre arquétipos estratégicos e fluência digital para veículos locais é importante, pois eles precisam ter uma compreensão clara de sua orientação estratégica e capacidades digitais para conquistar sustentabilidade em um ambiente de mídia em rápida mudança.



🕒 Sugestões para Analíticos

Os veículos com orientação estratégica Analítica são os que provavelmente **correm menos riscos** do ponto de vista de sua sustentabilidade futura. Sua predisposição a fazer análises refinadas, promover a colaboração entre departamentos e oscilar entre a exploração e a eficiência os qualifica a criar **vantagens competitivas sustentáveis no cenário digital**. Porém, aqui também a diferença de fluência digital entre veículos pode levar a prioridades diferentes.

| Baixa fluência digital

1) Investir em ferramentas digitais

Para se tornarem mais competitivos de forma sustentável, os Analíticos com baixa fluência digital devem investir em ferramentas para melhorar sua eficiência e precisão analítica, tais como data analytics, automação e software de colaboração. Assim, colocam a tecnologia digital a serviço de sua orientação estratégica e podem mobilizá-la adequadamente para exploração do novo ou para ter mais eficiência.

2) Focar em gerenciamento de dados

Analíticos com baixa fluência digital devem priorizar o gerenciamento de dados, incluindo a coleta, análise e armazenamento de dados de maneira segura e acessível, para informar e aprimorar a tomada de decisões estratégicas. Esse foco, natural em um veículo com orientação analítica, ajudará a induzir a elevação de sua fluência digital.

3) Promover uma cultura de inovação digital

Para se manterem competitivos, os Analíticos com baixa fluência digital devem incentivar seus funcionários a compartilhar novas ideias e experimentar novas abordagens com uso da tecnologia digital.

| Alta fluência digital

1) Abraçar tecnologias emergentes

Para se manterem competitivos, os Analíticos com alta fluência digital podem adotar tecnologias emergentes como, por exemplo, blockchain, inteligência artificial e sistemas humanizados, em duas vertentes: criar mais valor para os clientes e otimizar as operações de negócios.

2) Estimular a colaboração multifuncional

Os Analíticos de alta fluência digital devem incentivar funcionários de diferentes departamentos a trabalhar cada vez mais juntos e compartilhar insights, para melhorar a tomada de decisões e a inovação.

3) Monitorar limites regulatórias e éticos

Veículos com alta fluência digital devem se manter atualizados sobre questões regulatórias e éticas relacionadas ao gerenciamento de dados e à privacidade. Assim poderão adotar as melhores práticas para garantir a conformidade e manter a confiança de sua audiência e seus parceiros comerciais.

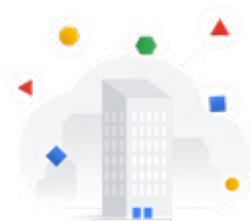
A diversidade de orientações estratégicas entre os pequenos e médios veículos locais de comunicação (Box 2)

A pesquisa realizada com base no modelo de Miles & Snow revelou que, ainda que **prevalença uma orientação estratégica Reativa entre os pequenos e médios veículos locais**, é possível encontrar, em todas as regiões do Brasil, veículos com as demais orientações estratégicas predominantes, isto é, Prospectores, Defensores e Analíticos. É interessante perceber que a segunda orientação estratégica mais frequente é o Analítico.

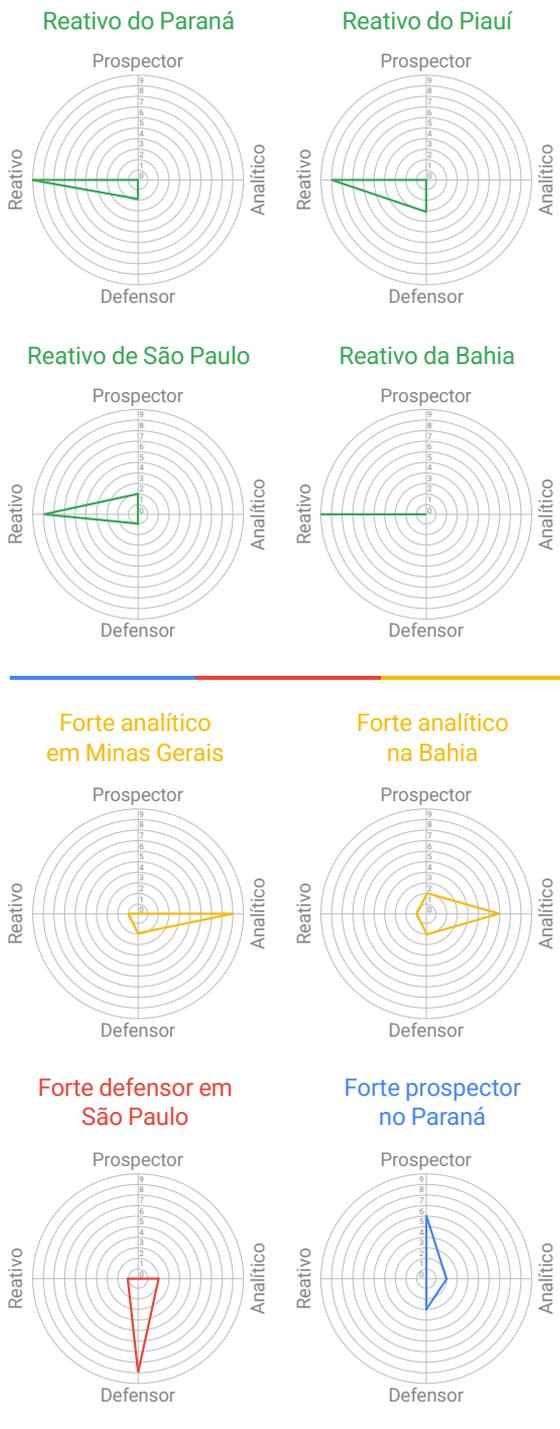
Uma vez que pequenos veículos locais tendem a ter uma posição de mercado estável e uma base de leitores fiel, o que os levaria a focar na manutenção de sua posição no mercado, seria de se esperar que o arquétipo do Defensor fosse mais frequente. Contudo, a pesquisa indicou que o **segundo arquétipo mais frequente é o Analítico, típico de organizações que buscam equilibrar a exploração com a estabilidade**. Por exemplo, um veículo que busca experimentar com plataformas digitais ao mesmo tempo em que mantém sua oferta impressa tradicional. O Prospector, arquétipo menos frequente entre os veículos pesquisados, é típico de veículos que buscam forte expansão e crescimento. O arquétipo

Reativo, por sua vez, é geralmente o menos recomendável para os pequenos veículos locais pois tende a levar a maior passividade na resposta às mudanças no ambiente e de negócios e decisões inconsistentes.

Um possível movimento pendular, passando de Defensor (do impresso) para Analítico fragmentado entre impresso e digital, com ambição de se tornar Prospector (no mundo digital) e posterior retorno a um comportamento de Defensor integrado entre impresso e online poderia indicar a falta de um relacionamento consistente entre estratégia e estrutura mais típico de um comportamento Reativo. As empresas do tipo Reativo raramente fazem ajustes de qualquer natureza até que sejam forçadas pelas pressões do ambiente. **Como ilustram os exemplos a seguir**, alguns veículos têm um perfil de orientação estratégica extremamente Reativo, o que levanta preocupações quanto à sua sustentabilidade.

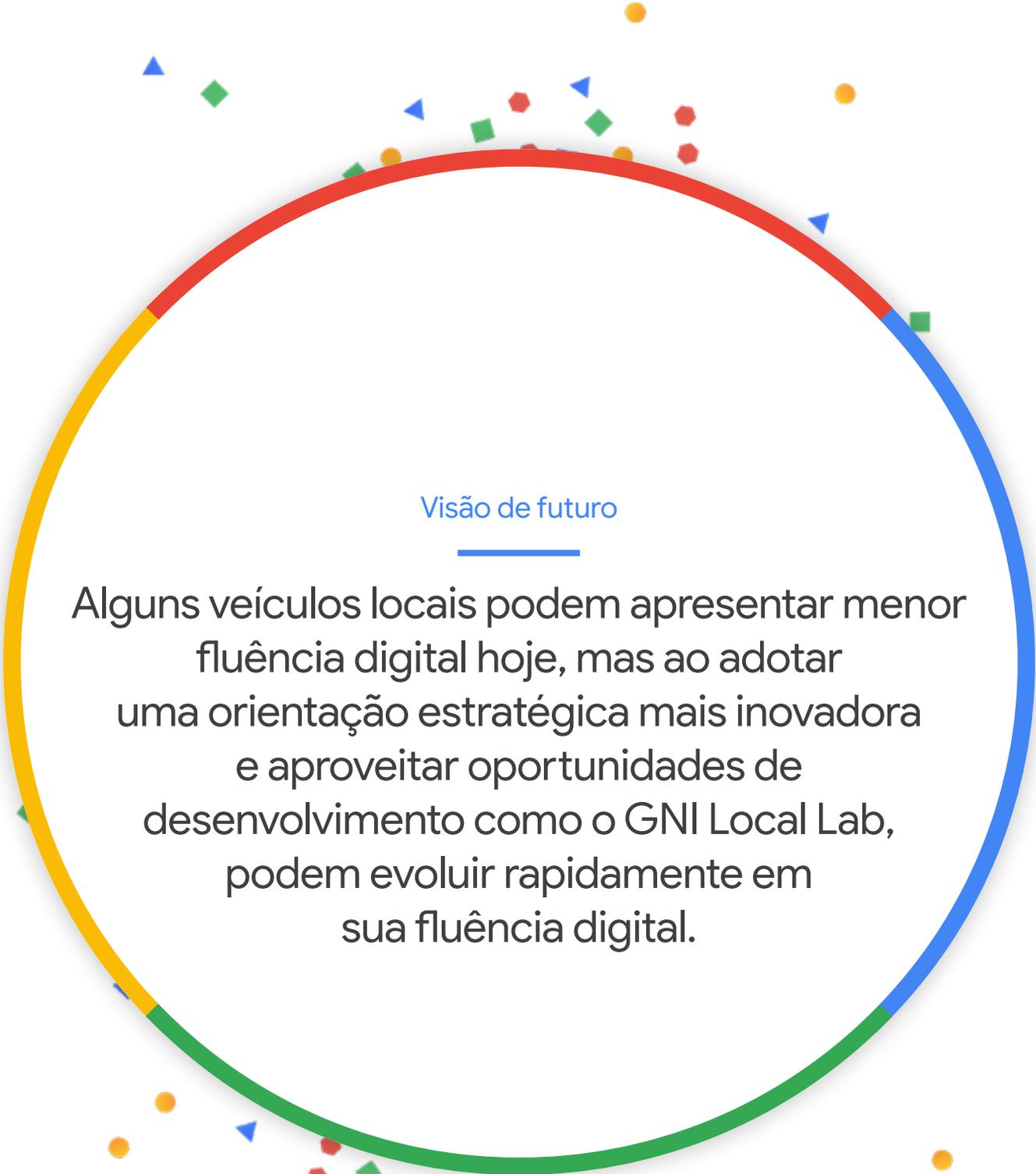


Padrões de orientação estratégica observados no Local Lab



Veículos com perfil fortemente Reativo existem em diferentes estados da Federação

Da mesma forma, há veículos em todo o país que apresentam um perfil agudamente focado nos outros arquétipos estratégicos.



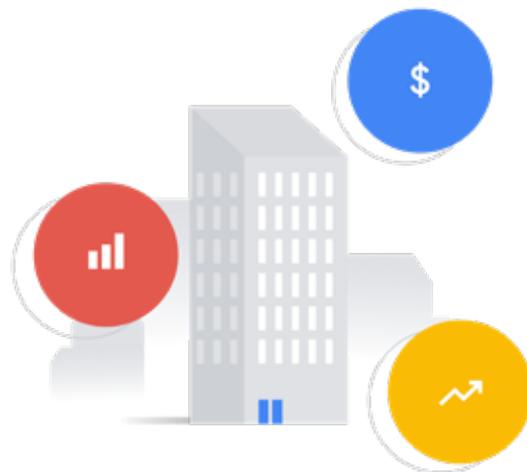
Visão de futuro

Alguns veículos locais podem apresentar menor fluência digital hoje, mas ao adotar uma orientação estratégica mais inovadora e aproveitar oportunidades de desenvolvimento como o GNI Local Lab, podem evoluir rapidamente em sua fluência digital.

Quer entender melhor a sustentabilidade digital de seu veículo de notícias?

Acesse news-sustainability-project.com e faça o teste com a ferramenta feita da Google News Initiative em parceria com o Financial Times.

Fluência em negócios



Risco oculto à sustentabilidade econômico-financeira dos pequenos e médios veículos locais?

> **Texto e insights: Time Hypertext**



Neste Capítulo:

Principais descobertas do GNI Local Lab



A fluência em entendimento de negócios dos gestores dos pequenos e médios veículos locais de comunicação está muito abaixo do ideal para a sustentabilidade econômico-financeira de seus empreendimentos. Apesar dessa lacuna, é plenamente possível que os veículos locais adotem uma mentalidade mais empresarial por meio de ações de educação, treinamento e parcerias para aporte de conhecimento, sem qualquer prejuízo para sua integridade editorial.



Quanto maior a fluência em negócios, maior a inclinação dos veículos a adotarem modelos de negócios por subscrição paga e usar plataformas mais sofisticadas de monetização. Isso indica que a fluência em negócios está correlacionada com características estratégicas e operacionais dos veículos.



A fluência em negócios também tem impactos importantes sobre a estrutura de custos dos veículos. Os dados levantados no Local Lab mostraram desvios notáveis em relação a parâmetros internacionais como subdimensionamento dos gastos com tecnologia e dos custos de produção editorial.

Anatomia de resultados

O desempenho de médicos, fisioterapeutas ou preparadores físicos, entre outros profissionais de saúde, depende criticamente da sua capacidade de compreender a anatomia de seu paciente ou cliente. É muito importante que esses profissionais saibam identificar corretamente as estruturas do corpo nas mais variadas situações. Por exemplo, em alguns casos, as estruturas internas são danificadas por traumas ou acidentes, mas, mesmo assim, é preciso entender cada uma delas, com o objetivo de realizar os procedimentos necessários para uma possível recuperação do paciente. Apenas pelo estudo sistêmico se torna possível compreender como o corpo funciona, como determinadas doenças e enfermidades atuam, como certas substâncias melhoram ou pioram problemas de saúde, como alguns exercícios ativam determinadas partes do corpo em detrimento de outras, a fim de evitar lesões que possam comprometer cartilagens e articulações.

Da mesma maneira, **é crítica, para todo empreendedor, a capacidade de entender seu negócio de um ponto de vista sistêmico e decidir com base numa consideração equilibrada de seus aspectos operacionais, comerciais e financeiros.** Nesse sentido, conhecer a “anatomia de resultados” de um negócio significa saber como uma empresa funciona e compreender como decisões e ações afetam os seus resultados operacionais, comerciais, financeiros e estratégicos. Trata-se de um entendimento refinado e, ao mesmo tempo, muito prático de como o negócio opera, obtém resultados e sustenta seu crescimento lucrativo, hoje e no futuro.

Esse conhecimento permite ao gestor da empresa encontrar os caminhos para atingir seus objetivos de curto e de longo prazo. Por um lado, possibilita que essa pessoa compreenda e atenda muito bem às necessidades de

caixa atuais da empresa. Ao mesmo tempo, **leva a decisões operacionais e estratégicas mais sensatas**, que pavimentam diversas opções de evolução no futuro, até mesmo a própria venda do negócio de uma forma lucrativa.

O déficit desse conhecimento entre gestores e colaboradores dos pequenos e médios veículos de comunicação pode trazer vários efeitos negativos para a sustentabilidade do negócio, como erros nas tomadas de decisões, uso ineficiente de recursos, perda de oportunidades e dificuldade para definir boas estratégias competitivas. Essa deficiência pode até trazer efeitos indesejados para a própria cobertura jornalística, sobretudo no jornalismo investigativo, uma vez que sem esse conhecimento se torna mais difícil identificar e explicitar riscos de má conduta financeira e até mesmo fraudes administrativas ou corporativas.



Conhecer a “anatomia de resultados” de um negócio significa saber como uma empresa funciona e compreender como decisões e ações afetam os seus resultados operacionais, comerciais, financeiros e estratégicos.

Por outro lado, um bom entendimento de negócios traz múltiplos benefícios. Líderes e colaboradores se tornam mais bem equipados para pensar estrategicamente e tomar decisões alinhadas com os objetivos de longo prazo da organização. **Os recursos podem ser alocados de forma mais eficaz, minimizando o desperdício e maximizando a eficiência para operar de forma mais sustentável.** O entendi-

mento do negócio também promove inovação e crescimento, uma vez que todos estão mais preparados para identificar novas oportunidades e ajudar seu veículo a permanecer relevante em um ambiente de negócios em rápida mudança. E, ao mesmo tempo, ajuda a identificar e gerenciar riscos com mais eficiência, reduzindo a probabilidade de danos financeiros ou de reputação para o veículo.

E como está o conhecimento da anatomia de resultados do negócio nos veículos de comunicação que participaram do GNI Local Lab?

A exemplo de tantos outros empreendimentos de serviços especializados como hospitais, escritórios de advocacia e desenvolvedores de tecnologia, entre outros, é muito frequente que os veículos de comunicação, sobretudo os locais, sejam dirigidos por especialistas em sua atividade fim, ou seja, por jornalistas. É claro que esses profissionais têm buscado se atualizar em como a tecnologia mudou o jornalismo e a narrativa do ponto de vista editorial. Porém, não é tão comum que tenham desenvolvido um

entendimento adequado de como a tecnologia e o jornalismo digital impactam os modelos de negócios e a sustentabilidade financeira das organizações de notícias.

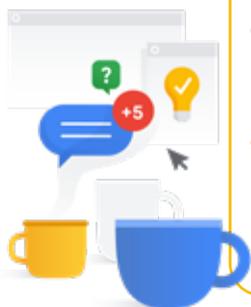
Não é raro que depois de muitos anos trabalhando em redações, distantes das funções de negócios, esses profissionais repentinamente se encontrem em posições de ter que tomar decisões difíceis sobre o futuro estratégico e financeiro de seu empreendimento. Por exemplo, a sustentabilidade de uma empresa de jornalismo exige a busca de diversas fontes de receita. Ao mesmo tempo, a atenção do público é um recurso escasso e perseguir simultaneamente muitas oportunidades pode dispersar ou estressar os atuais recursos do veículo. **Como diversificar e, ao mesmo tempo, fortalecer os fluxos atuais de receitas?** Muitos veículos operam em um modelo de negócios baseado apenas em anúncios há muito tempo. É um bom e importante modelo de negócios, mas não é o suficiente e muitos veículos têm feito experimentos em busca de novas receitas. Muitos desses experimentos não tiveram resultados evidentemente satisfatórios e os anúncios ainda geram a maior parte da receita. O que fazer? Abandonar esse caminho? Persistir? Como?

Esses são exemplos de alguns dos dilemas enfrentados pelos dirigentes das organizações de notícias. Os levantamentos feitos no Local

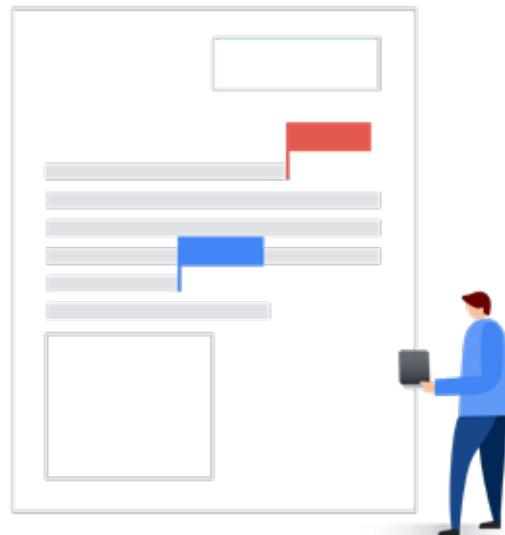
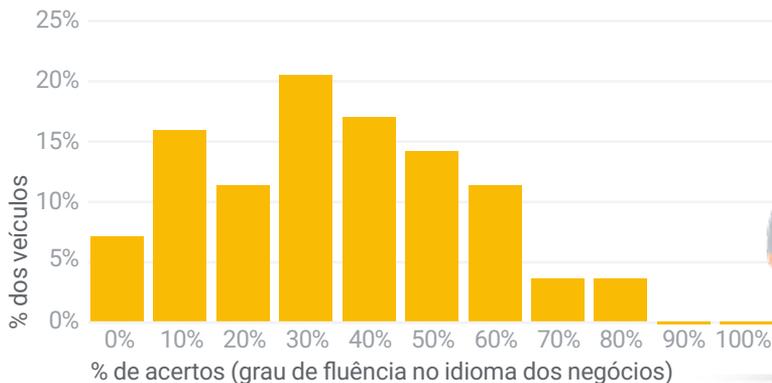
“
Acredito que o Local Lab não termina nele mesmo, pois irá gerar reflexos ao longo dos próximos anos. Com base nos conhecimentos adquiridos, já iniciamos treinamentos com a equipe, fizemos implementações mais simples, alteramos estratégias e o principal: **estaremos mais preparados para desenvolver nosso novo portal e buscar novas fontes de financiamento.**”

Andrei Paloschi,
Jornal O Município de Santa Catarina

”



O desempenho dos gestores dos veículos em termos de entendimento de negócios (Figura 1)



Lab apontam que esses gestores ainda estão distantes do ideal no conhecimento da anatomia de resultados do seu negócio para lidar de modo eficaz com esses dilemas. **Muitos relatam que até desenvolveram habilidades para fazer seu negócio sobreviver, mas sentem que não dominam o conhecimento para administrar uma organização de notícias digital sustentável.**

Além das observações qualitativas nas diversas interações ocorridas durante o Local Lab, uma das atividades propostas logo de início foi a aplicação de um teste para aferição do conhecimento em finanças e estratégia empresarial. Recomendou-se que os principais responsáveis pelas decisões de negócios do veículo respondessem a dez questões de múltipla escolha, com cinco alternativas de resposta cada. As questões foram concebidas para aferir o entendimento da lógica de negócios da empresa e a compreensão de como decisões e ações de gestores e colaboradores podem afetar a lucratividade e o fluxo de caixa do negócio.

A pesquisa confirmou a existência de uma importante lacuna nessa área entre os responsáveis pela tomada de decisões nos veículos de comunicação (veja Figura 1).

Mais de 60% dos entrevistados atingiram um índice de acerto inferior a 40% nas questões de negócios propostas na pesquisa e nenhum participante alcançou um índice de acer-

to superior a 80%. Essa lacuna identificada pela pesquisa foi depois confirmada de maneira qualitativa pela observação do desempenho dos participantes nas atividades do Local Lab voltadas ao fortalecimento da capacidade de entender de negócios. Além de workshops, essas atividades empregaram simulações de negócios desenvolvidas para fortalecer o pensamento estratégico e a alfabetização financeira. Ao rodar cenários de negócios realistas e dinâmicos, as simulações criam um espaço seguro para que as pessoas exponham suas lacunas de conhecimento, dúvidas e premissas sobre os temas abordados. Foram mais de 18 horas de atividades dos participantes em subgrupos e em sessões plenárias de debriefing sob observação dos facilitadores e coordenadores do Local Lab. Essas observações, somadas aos resultados do levantamento preliminar, são a base para o diagnóstico e as sugestões apresentadas a seguir.

Estudos do Local Lab apontam que os líderes ainda estão distantes da fluência ideal na linguagem dos negócios e nos conceitos básicos para lidar de modo eficaz com seus dilemas empresariais.

| Possíveis efeitos sobre os veículos

A coleta inicial de vários dados de negócios sobre os veículos permitiu a elaboração de alguns cruzamentos com objetivo de medir se **o grau de fluência dos gestores em entendimento de negócios está, de alguma maneira, correlacionado com determinadas características estratégicas e operacionais dos veículos que dirigem.**

Os quadros a seguir trazem os dados desses cruzamentos, com alguns comentários explicativos a respeito. É preciso realçar que esse levantamento não tem a pretensão de ser considerado estatisticamente válido uma vez que a própria amostra de participantes não é aleatória e não pode, dessa forma, ser considerada confiavelmente representativa do universo de veículos de comunicação pequenos e médios do país, ao menos não de um ponto de vista rigorosamente estatístico. No entanto, os cruzamentos permitem o levantamento de hipóteses que podem, eventualmente, ser testadas em futuras pesquisas conduzidas de forma quantitativamente mais rigorosa.

Hipótese 1

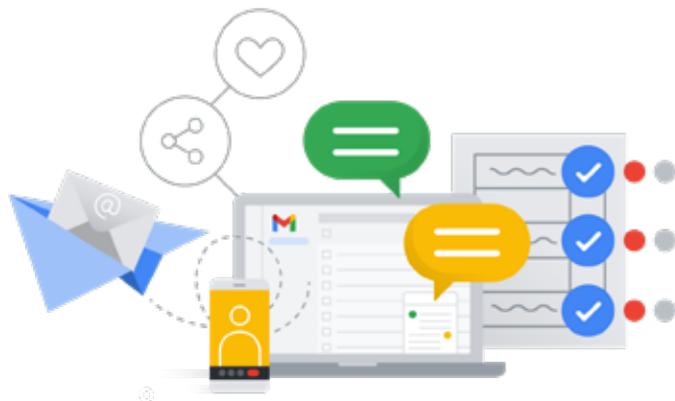
| O grau de fluência em entendimento de negócios exerce uma influência significativa sobre a estrutura de custos do veículo

Embora não haja uma fonte definitiva para a definição de uma estrutura de custos ideal para um veículo local pequeno ou médio, existem vários relatórios e estudos do setor que podem fornecer alguma orientação. Por exemplo, o relatório “State of the News Media” do Pew Research Center fornece uma análise anual da indústria de notícias, incluindo canais de notícias digitais. Embora não forneça detalhamento de custos específicos, ele prevê algum contexto para os desafios financeiros enfrentados pelos veículos de notícias digitais. Já o relatório “Digital News Revenue Profiles” do American Press Institute fornece estudos de caso de vários pequenos veículos de notícias digitais e suas estratégias de receita. Embora não forneça detalhamentos de custos específicos, prevê algumas informações sobre as fontes de receita das quais os pequenos veículos de notícias digitais dependem. Por fim a International News Media Association (INMA) tem publicado relatórios sobre os aspectos econômico-financeiros dos meios de comunicação digitais, incluindo um relatório sobre os custos de funcionamento de um site de notícias. Embora ten-

dam a se concentrar em organizações de notícias maiores, os relatórios ajudam a fornecer algumas balizas sobre os custos associados à produção e distribuição de notícias digitais em veículos de menor porte.

Com base nessas fontes, é razoável estimar que a distribuição mais frequente da estrutura dos custos de um veículo local pequeno e médio observe o seguinte padrão:

> Custos de produção editorial: 30 a 40% • incluem salários, benefícios e impostos sobre a folha de pagamento do pessoal diretamente alocado à atividade editorial do veículo.



Até que ponto a fluência do gestor em entendimento de negócios influencia a capacidade de descobrir e desenvolver soluções de monetização?

> **Custos de tecnologia e ferramentas digitais:**

20 a 30% • incluem gastos associados ao desenvolvimento e manutenção do site como um todo, dos sistemas de gerenciamento de conteúdo e outros necessários para produzir e distribuir conteúdo.

> **Custos de marketing e vendas: 10 a 20%** • incluem os gastos associados à remuneração da equipe comercial e promoção do veículo por meio de canais como mídia social, e-mail e publicidade paga.

> **Custos administrativos: 5 a 10%** • incluem os salários dos funcionários responsáveis pelas funções de apoio bem como gastos associados a aluguel, material de escritório e outros insumos de apoio.

> **Despesas diversas: 5 a 10%** • incluem quaisquer despesas não cobertas pelas categorias acima, como honorários advocatícios, seguro e gastos com desenvolvimento profissional.

Durante os levantamentos do GNI Local Lab, os veículos foram questionados quanto a uma avaliação aproximada da distribuição de sua estrutura de custos dentro dessas categorias. Tomando por base esses parâmetros, é possível classificá-los em três grupos: (1) os que estão atualmente na faixa ideal de porcentagem de cada item de custo, (2) os que estão acima dessa faixa ideal e (3) os que estão abaixo do ideal. O quadro abaixo classifica nesses grupos os veículos que participaram da pesquisa.



“O Local Lab nos ajudou a refletir muito sobre nossa organização. Tentávamos fazer muitas coisas, mas não estávamos fazendo o mínimo. Isso nos tocou profundamente. **Se não estamos fazendo o mínimo, como podemos ir além disso?** Precisávamos criar uma organização sobretudo para as frentes importantes, de modo a direcionar nossa equipe de execução e calibrar como está o empenho das pessoas.

Denys Grellmann,
Portal 100Fronteiras.com, Paraná



Antes de qualquer análise, é importante enfatizar que a estrutura de custos ideal para um pequeno e médio veículo digital local pode variar bastante dependendo de uma série de fatores, incluindo o tamanho da publicação, o nível de concorrência no mercado, o público-alvo e os recursos disponíveis. Por exemplo, se um pequeno veículo digital tiver um grande volume de tráfego no site, pode ser necessário gastar mais em tecnologia e ferramentas para gerenciar esse tráfego. Da mesma forma, se uma publicação estiver em um mercado altamente competitivo, pode ser necessário gastar mais em marketing e publicidade para atrair leitores e anunciantes.

Tipo de custo	% ideal do total de custos	Na faixa ideal	Acima da faixa ideal	Abaixo da faixa ideal
Produção editorial	30 a 40%	18 (22%)	26 (32%)	38 (46%)
Tecnologia/ ferramentas	20 a 30%	2 (3%)	2 (3%)	74 (95%)
Marketing e vendas	10 a 20%	23 (29%)	8 (10%)	47 (60%)
Administrativos	5 a 10%	18 (22%)	65 (78%)	0 (0%)
Despesas diversas	5 a 10%	39 (81%)	9 (19%)	0 (0%)

Nota: o número total de veículos é diferente nas linhas porque não era obrigatório apresentar estimativas para todos os itens de custos.



Feitas essas ressalvas, alguns pontos podem ser destacados a partir de uma análise do quadro da página anterior:

> A maioria dos veículos participantes está acima ou abaixo do ideal em termos de porcentagem de custos de produção editorial em relação aos custos totais, com uma leve tendência a estar abaixo da faixa ideal (46% dos veículos). **Essa possível tendência a gastar abaixo do ideal na produção de conteúdo é um sinal de alerta** num contexto em que é cada vez mais crítica a geração de conteúdos mais atraentes e úteis para os leitores locais.

> Os veículos demonstram uma **forte tendência a gastar abaixo do ideal em termos de tecnologia e ferramentas digitais**. Os diálogos realizados com os veículos do Local Lab permitem identificar um padrão muito frequente na relação dos veículos com a tecnologia digital. **Desembolsos muito elevados (para o porte desses veículos) são feitos de forma episódica, com grande espaçamento entre si**. Esses desembolsos têm muito mais a característica de investimentos de capital do que de despesas recorrentes, isto é, são muito mais CAPEX do que OPEX. CAPEX (em inglês, CAPital EXpenditure, ou despesas de capital em português) são os fundos que um negócio usa para adquirir bens físicos ou serviços que vão expandir sua capacidade de gerar lucro futuro. Eles são típicos de aquisições que podem incluir, por exemplo, hardware, software (CMS, CRM etc.). Já o OPEX (em inglês, OPerational EXpenditure, ou despesas operacionais em português) refere-se aos desembolsos contínuos que o veículo tem que fazer para extrair o máximo resultado dos investimentos anteriores e garantir a sua atualização e manutenção. O subdimensionamento do OPEX em tecnologia digital (que parece ser o caso em 95% dos veículos do GNI Local Lab) pode ter várias consequências nocivas. Em primeiro lugar, em relação ao próprio retorno sobre

os investimentos feitos. O subaproveitamento dos ativos adquiridos tem efeitos prejudiciais sobre a audiência e o engajamento, com consequências negativas secundárias para a monetização. Além disso, a deficiência nos gastos com atualização e manutenção pode levar os ativos a deterioração e defasagem, exigindo novos desembolsos elevados de capital para atualização, com pressões sobre o caixa do negócio. E por fim, não menos importante, em contraste com o CAPEX, as despesas operacionais são completamente dedutíveis de impostos no mesmo ano em que são realizadas, o que pode ajudar a melhorar sua posição de caixa.

A maioria dos pequenos e médios veículos locais está fora da faixa ideal em termos de porcentagem de custos de produção editorial em relação aos custos totais. Também demonstram uma forte tendência a gastar muito abaixo do ideal em tecnologia e ferramentas digitais bem como em marketing e vendas.

> Aproximadamente um terço dos veículos estão dentro da faixa ideal de despesas de marketing e vendas. **A maioria (60%), no entanto, também se encontra numa faixa abaixo da supostamente ideal nesta categoria de gastos**. Em parte, isso pode ser explicado pela dependência à publicidade programática como fonte de receita. Contudo, como apontado no capítulo 8, sobre estratégias para a sustentabilidade, muitos veículos percebem as vendas diretas e a criação de soluções publicitárias diferenciadas como alavan-



cas importantes para a sua sustentabilidade futura. Nesse sentido, a tendência a um percentual de gastos de marketing e vendas abaixo do ideal precisará ser superada para que essas alavancas possam ser plenamente empregadas.

> Do ponto de vista de custos administrativos, a maioria dos veículos (78%) está na faixa acima do ideal. Uma possível explicação para essa distorção pode estar nas significativas complexidades legais e tributárias da realidade brasileira. É preciso reconhecer que as faixas aqui tomadas como base refletem uma realidade fiscal e tributária distinta da brasileira e são bem conhecidos os gastos adicionais em que as empresas brasileiras precisam incorrer para dar conta de suas obrigações burocráticas e tributárias. Mas de forma secundária, como proposto a seguir, **o nível deficiente de fluência em entendimento de negócios também pode responder em parte por essa distorção tão marcada nos veículos pequenos e médios brasileiros.**

Além dos fatores descritos acima, o nível de fluência em entendimento de negócios é outra possível causa adicional para os desvios significativos observados na estrutura de custos dos pequenos e médios veículos locais que participaram do GNI Local Lab. Para compreender seu potencial impacto, foram efetuados cruzamentos entre o grau de fluência em negócios e as faixas percentuais de distribuição dos diferentes itens de custo em relação aos parâmetros ideais sugeridos pelas pesquisas internacionais. Os quadros a seguir apresentam esses cruzamentos e possíveis conclusões que podem ser extraídas do exame dos dados.



Produção Editorial

Participação de produção editorial no total de custos	Grau de fluência em entendimento de negócios	
	Abaixo da média	Acima da média
Na faixa ideal	11 (25%)	7 (18%)
Acima da faixa ideal	11 (25%)	15 (39%)
Abaixo da faixa ideal	22 (50%)	16 (42%)
Total	44 (100%)	38 (100%)

Este cruzamento sugere que a baixa fluência em entendimento de negócios aumenta as chances de que o veículo se mantenha abaixo do ideal em custos editoriais (50% dos veículos). Aqueles dirigidos por gestores acima da média em entendimento de negócios têm menor propensão a manterem o veículo abaixo do ideal em termos de custos editoriais (42%), porém ao mesmo tempo apresentam maior possibilidade de se manterem acima do ideal (39% versus 25% nos veículos com menor fluência).

Tecnologia e ferramentas digitais

Participação de tecnologia e ferramentas no total de custos	Grau de fluência em entendimento de negócios	
	Abaixo da média	Acima da média
Na faixa ideal	1 (2%)	1 (3%)
Acima da faixa ideal	2 (5%)	0 (0%)
Abaixo da faixa ideal	38 (93%)	36 (97%)
Total	41 (100%)	37 (100%)

Este cruzamento sugere que o grau de fluência em entendimento de negócios praticamente não tem efeito sobre a decisão do quanto gastar em tecnologia e ferramentas digitais proporcionalmente ao total de custos. Nos diálogos realizados ao longo do GNI Local Lab vários veículos destacaram a dificuldade de localizar prestadores de serviços de tecnologia digital confiáveis e qualificados. Essa escassez pode, também, explicar em parte a tendência a um nível de gastos em tecnologia digital abaixo do ideal. A baixa fluência pode também explicar

um padrão que leva os veículos a gastarem menos do que o ideal em tecnologia e ferramentas digitais. A indústria de forma geral trabalha em tiros. Faz grandes investimentos e proporcionalmente realiza pouca manutenção. Os sistemas e serviços experimentam uma degradação gradual, com efeitos negativos sobre audiência e monetização. Isso leva até a situações de endividamento, que acabam se agravando pela necessidade de captar mais recursos para investimentos que foram adiados. Vencida a crise e feitos os investimentos, a manutenção fica abaixo do ideal novamente, levando a mais uma crise no futuro. Cada um desses momentos de crise representa uma perigosa ameaça à continuidade do negócio.



“O Local Lab foi um divisor de águas para nos organizarmos internamente. Ficávamos muito na correria apagando incêndio. Tivemos um norte e isso está sendo muito bom. **Sem o Local Lab talvez a gente não tivesse perspectiva de futuro, estávamos batendo nas mesmas coisas, no mesmo teto.**”

Leonardo Severo,
Agora no RS, Rio Grande do Sul



Marketing e vendas

Participação de marketing e vendas no total de custos	Grau de fluência em entendimento de negócios	
	Abaixo da média	Acima da média
Na faixa ideal	9 (21%)	14 (39%)
Acima da faixa ideal	7 (17%)	1 (3%)
Abaixo da faixa ideal	26 (62%)	21 (58%)
Total	42 (100%)	36 (100%)

Este cruzamento sugere que veículos com maior fluência em entendimento de negócios têm maiores chances de estarem na faixa ideal em termos de porcentagem dos gastos com marketing e vendas em relação aos custos totais, com 39% dos veículos na faixa ideal contra apenas 21% dos veículos com fluência baixa em entendimento de negócios. A maior fluência em entendimento de negócios também parece associada a uma menor tendência a estar acima da faixa ideal nesta área, bem como a uma tendência levemente reduzida de estar abaixo da faixa ideal. A conjectura possível aqui é que o maior entendimento de negócios leva a mais sensibilidade para calibrar os custos de marketing e vendas em relação ao total de custos.

Administrativos e gerais

Participação de administrativos e gerais no total de custos	Grau de fluência em entendimento de negócios	
	Abaixo da média	Acima da média
Na faixa ideal	8 (18%)	10 (26%)
Acima da faixa ideal	37 (82%)	28 (74%)
Abaixo da faixa ideal	0 (0%)	0 (0%)
Total	45 (100%)	38 (100%)

Este cruzamento sugere que, independentemente da fluência em entendimento de negócios, os veículos não incorrem em despesas administrativas e gerais abaixo da faixa ideal em relação ao total de custos. No entanto, os veículos com maior grau em entendimento de negócios têm maior chance de se manterem na faixa ideal (26% dos veículos), enquanto aqueles com menor fluência em entendimento de negócios apresentam maior chance de se manterem acima da faixa ideal (82% dos veículos). Nesta área, mais uma vez, é possível conjecturar que o maior grau de fluência em entendimento de negócios leva a uma melhor calibragem das despesas administrativas e gerais em relação aos custos totais do veículo.

Hipótese 2

| A maior fluência em entendimento de negócios leva a maior inclinação a monetizar com anúncios e usar plataformas mais sofisticadas

Modelo de monetização com anúncios	Grau de fluência em entendimento de negócios	
	Abaixo da média	Acima da média
Não monetiza com anúncios	9 (20%)	5 (15%)
Monetiza com anúncios	36 (80%)	30 (85%)

Entre os veículos dirigidos por gestores com fluência abaixo da média em entendimento de negócios, 80% praticam alguma forma de monetização com anúncios. Essa proporção cresce para 85% entre os veículos dirigidos por gestores com maior fluência em entendimento de negócios. Além disso, é interessante analisar as escolhas de plataformas de monetização feitas por gestores com diferentes graus de fluência em entendimento de negócios, como demonstrado no quadro a seguir.

Plataforma de monetização por anúncios	Grau de fluência em entendimento de negócios	
	Abaixo da média	Acima da média
Google AdSense	16 (35%)	12 (34%)
Google AdManager	16 (35%)	15 (43%)
Outro ou sem resposta	13 (29%)	8 (23%)

Os veículos com maior fluência em entendimento de negócios adotam, em sua maioria (43%) o Google AdManager, plataforma mais completa e sofisticada para monetização. Essa proporção cai para 35% entre os veículos com fluência em negócios abaixo da média. Este grupo tende a usar outras plataformas ou não soube responder. Algumas perguntas aqui seriam: até que ponto a fluência em entendimento de negócios influencia a capacidade de descobrir e desenvolver soluções de monetização? E quais são os riscos de negócios trazidos pelas deficiências em soluções de monetização?

Hipótese 3

| A maior fluência em entendimento de negócios pode levar a uma maior inclinação a adotar modelos de negócios por assinaturas

Modelo de entrega de conteúdo	Grau de fluência em entendimento de negócios	
	Abaixo da média	Acima da média
Assinatura paga	8 (17%)	10 (28%)
Acesso gratuito	39 (83%)	25 (72%)

O cruzamento entre modelo de entrega de conteúdo do veículo e a fluência em entendimento de negócios revelou que 28% dos veículos com entendimento de negócios acima da média adotam um modelo de negócios de assinatura paga, versus 17% dos veículos com baixo entendimento de negócios. Na amostra, 83% dos veículos com baixo entendimento mantêm acesso totalmente gratuito ao conteúdo. Essa observação leva a perguntas como: até que ponto o baixo entendimento em negócios inibe ou desencoraja a adoção de modelos de subscrição? Até que ponto os veículos com acesso gratuito dirigidos por gestores com baixo entendimento de negócios estão submetidos a mais riscos do ponto de vista de sua sustentabilidade econômico-financeira uma vez que abrem mão de uma possível fonte de receitas? Até que ponto os experimentos nessa direção realizados por diversos veículos têm sido bem desenhados e sobretudo avaliados em seus resultados do ponto de vista sistêmico do negócio?



Não é raro que depois de anos trabalhando em redações, distantes das funções de negócios, esses profissionais se encontrem em posições de ter que tomar decisões difíceis sobre o futuro estratégico e financeiro de seu empreendimento.

Sugestões sobre o grau de entendimento de negócios

As observações feitas ao longo do GNI Local Lab tanto por meio dos levantamentos formais quanto por meio das atividades de desenvolvimento realizadas indicam **algumas possíveis áreas de sugestões com potencial de contribuição** para a sustentabilidade dos veículos de comunicação locais pequenos e médios.



Fortalecer o entendimento de negócios dos gestores

O GNI Local Lab foi concebido para transferir aos participantes conhecimentos, ferramentas e práticas para incrementar sua audiência, engajamento e monetização. Porém, **os potenciais efeitos positivos sobre as receitas podem ser subaproveitados quando há pouco discernimento quanto às possibilidades de uso dos recursos em busca de maior sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo**. Como indicam os levantamentos, a carência nesse sentido é extensa e relevante. Durante o Local Lab os participantes participaram de atividades de desenvolvimento focadas nessa área. Porém, independentemente das práticas específicas adotadas pelo Local Lab, existem outras maneiras de trabalhar no desenvolvimento da fluência em entendimento de negócios:

Educação formal

Alguns jornalistas ou empreendedores em jornalismo cursam faculdades ou programas de pós graduação em administração, economia ou semelhantes. E em várias partes do mundo escolas de jornalismo começam a oferecer disciplinas nessas áreas, à medida em que essa necessidade é mais reconhecida. Além disso, escolas de negócios também têm oferecido programas de educação executiva focados nesta capacidade.

Finanças empresariais e métricas financeiras

Há vários livros e materiais didáticos cuja leitura pode ser bastante útil para quem busca trabalhar o autoestudo. Entre algumas possíveis referências nesse sentido estão:

- > Ram Charan, "O que o CEO quer que você saiba", Editora Sextante.
- > Mihir A. Desai, "Finanças... Simples assim!", Alta Books, disponível também como e-book.
- > Kevin Cope, "Seeing the Big Picture: Business Acumen to Build Your Credibility, Career, and Company", Acumen Learning (2018), disponível também como e-book.
- > Kits publicados pela Harvard Business Publishing como "Financial Intelligence Set: What You Need to Know to Succeed" e "Mastering Finance Fundamentals: A Harvard ManageMentor Curated Collection".

Estudar o modelo de negócios da empresa

Adquirir conhecimento geral sobre todas as áreas e se aprofundar naquelas mais fundamentais sobre a maneira pela qual o negócio gera receitas e cuida de seus custos. Programas mais estruturados procuram expor mais aos gestores as diferentes áreas da organização. Estima-se que são necessários cerca de três meses para que um profissional internalize profundamente as características e desafios de cada departamento. Conversar com diferentes pessoas para capturar os seus pontos de vista sobre um problema ou oportunidade e desenhar mapas conceituais conectando essas ideias entre si no espaço e no tempo.

Projetos desafiadores

Muitas empresas empregam projetos de novos produtos, processos e práticas para que seus gestores e técnicos desenvolvam a visão de negócios e o entendimento da anatomia de resultados da empresa. Participar de projetos em equipe pode ajudar profissionais a (1) adquirir novos conhecimentos e habilidades, (2) estabelecer novos relacionamentos profissionais e (3) aumentar sua visibilidade na empresa. Muitas vezes é preciso conciliar essa participação com o trabalho de rotina, do dia a dia. Mas este é um investimento de esforço que traz bons resultados.

2 Analisar a estrutura de custos do veículo

No geral, a **estrutura de custos ideal para um pequeno ou médio veículo local é aquela que equilibra a necessidade de investir no negócio para gerar receita por múltiplas fontes como publicidade, patrocínios, assinaturas e outras, com a necessidade de manter os custos indiretos fixos baixos**. É importante reforçar que as porcentagens utilizadas para as análises neste capítulo podem variar muito, dependendo das circunstâncias específicas do veículo e que essas são apenas estimativas aproximadas. É importante avaliar as necessidades específicas da publicação e ajustar a estrutura de custos de acordo. A partir dos levantamentos e análises efetuados, é possível elencar alguns pontos que merecem maior atenção dos veículos pequenos e médios locais:

Manter o custo indireto fixo (despesas administrativas, gerais e outras) no mínimo possível

Alguns exemplos de ações nesse sentido são operar o veículo em regime de trabalho remoto (home office) ou em um espaço de trabalho compartilhado (coworking), em vez de alugar um espaço de escritório dedicado. Outra solução é terceirizar tarefas, usar freelancers ou funcionários de meio período para tarefas não essenciais ao negócio.

Investir na tecnologia e ferramentas certas para permitir a produção e distribuição eficaz de conteúdo

Isso pode incluir o investimento em um sistema de gerenciamento de conteúdo (CMS) que permita fácil publicação e gerenciamento de artigos, bem como ferramentas para gerenciamento de mídia social e marketing por e-mail. Além desse investimento de capital (CAPEX), é importante determinar e manter os custos operacionais em tecnologia e ferramentas digitais (OPEX) em níveis compatíveis com o melhor aproveitamento dos investimentos feitos e com a máxima manutenção de seu valor ao longo do tempo.

Monitorar os custos de marketing e vendas

A necessidade de diversificar as fontes de geração de receita por meio de publicidade, patrocínios, assinaturas e outras pode exigir desembolsos em iniciativas de marketing e vendas para atrair anunciantes

e patrocinadores, bem como para desenvolver modelos de assinatura que sejam atraentes para os leitores. Uma marca forte ajuda a construir solidez financeira, aumenta a fidelidade do público e cria valor econômico crescente ao longo do tempo. Parece cada vez mais crítico para os pequenos e médios veículos locais criar uma marca em que o público confie para atender suas necessidades de informação, especialmente em contextos de maior desinformação ou onde há falta de confiança nas instituições de mídia. Claro que em grande parte isso depende da própria qualidade do jornalismo do veículo e da confiabilidade de seu conteúdo. Porém num ambiente de mídia cada vez mais complexo, com grande multiplicidade de canais e competidores, o trabalho de construção e fortalecimento de marca depende de mais do que apenas o conteúdo. Daí a necessidade de despesas de marketing e vendas consistentes, em níveis adequados.

Monitorar e ajustar continuamente a estrutura de custos

À medida que o negócio cresce, sua estrutura de custos também se transforma e por isso precisa ser frequentemente monitorada, avaliada e, sempre que necessário, ajustada. Isso pode envolver a reavaliação das necessidades de pessoal, a exploração de novos fluxos de receita e a adoção de novas tecnologias e ferramentas para melhorar a eficiência e a lucratividade.



Existem alguns fatores culturais que tendem a dificultar a maior integração do pensamento de negócios à redação. Mas apesar desses desafios, é plenamente possível que seja adotada uma mentalidade mais empresarial e aumentar, assim, suas chances de sustentabilidade a longo prazo.

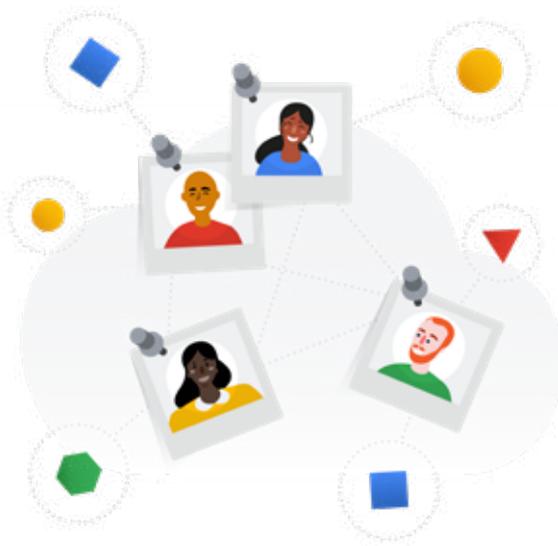
Cultivar a cultura empresarial

Existem alguns fatores culturais nos pequenos e médios veículos locais que tendem a dificultar a maior integração do pensamento de negócios à redação. Muitos pequenos veículos locais têm uma longa história, o que pode dificultar a adoção de novas abordagens e a adaptação às mudanças nas condições do mercado. Além disso, muitos podem não ter acesso a profissionais com a experiência necessária em desenvolvimento de negócios, marketing ou tecnologia para implementar novas estratégias de forma eficaz. **Outra barreira mais sutil é o medo de perder a integridade editorial. Pequenos veículos locais podem estar preocupados que uma abordagem mais voltada para os negócios possa comprometer sua independência e integridade editorial, levando a conflitos de interesse e perda de credibilidade.**

Porém, uma cultura mais empresarial, fluente em negócios, é fundamental para construir a sustentabilidade da mídia, especialmente à medida que os mercados de mídia continuam a se transformar. O crescimento da mídia digital, as disrupções nos mercados publicitários e a criação de novos modelos de negócios alteraram muito o contexto. Tudo isso faz da sustentabilidade econômico-financeira dos veículos uma base para a sua independência e, portanto, para a plena realização de seu propósito.

Existem muitos prêmios bons para jornalismo, mas nem tanto para o negócio jornalístico.

Apesar desses desafios, é plenamente possível que os pequenos e médios veículos locais adotem uma mentalidade mais empresarial. Algumas ações que podem contribuir aqui incluem:



Realizar uma análise minuciosa do modelo de negócios atual

Antes de implementar qualquer mudança, é essencial entender os pontos fortes e fracos do modelo de negócios existente. Quais são as competências chave do veículo, sua proposição de valor, como segmenta o mercado, quais públicos busca atrair e como irá se diferenciar para fazer isso.

Desenvolver estratégias para o futuro

Com base na análise, é possível desenvolver uma estratégia clara para a direção futura do veículo, que deve delinear aspectos como os principais objetivos, mercados-alvo e fluxos de receita. Também deve considerar os recursos e conhecimentos necessários para implementar o plano.

Investir na equipe, sobretudo nos aspectos de gestão do negócio

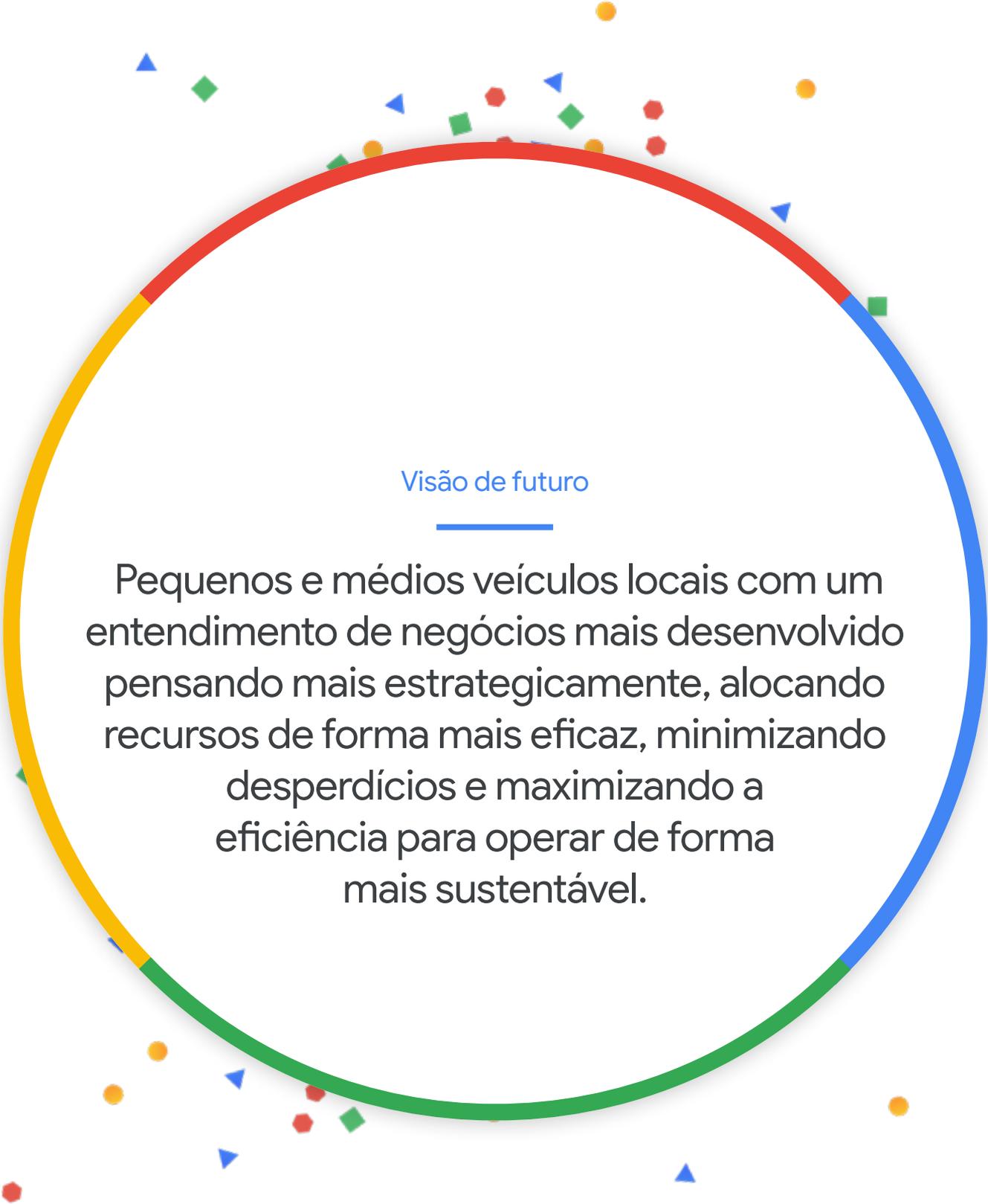
Para implementar a estratégia com sucesso, a equipe precisará adquirir novas habilidades e conhecimentos. Programas de treinamento podem ajudar a desenvolver expertise em áreas como marketing digital, engajamento do público e visão de negócios.

Adotar novas tecnologias

As tecnologias digitais oferecem novas oportunidades para pequenos e médios veículos locais alcançarem públicos mais amplos e monetizarem seu conteúdo. Aqui devem ser considerados investimentos em ferramentas como softwares analíticos, plataformas de mídia social e sistemas de gerenciamento de conteúdo para melhorar a criação, distribuição e engajamento do público.

Promover uma cultura de inovação

Para implementar com sucesso uma abordagem mais empresarial, é essencial promover uma cultura de inovação dentro da organização. Isso envolve incentivar a equipe a experimentar novas ideias, assumir riscos e aprender com os insucessos.



Visão de futuro

Pequenos e médios veículos locais com um entendimento de negócios mais desenvolvido pensando mais estrategicamente, alocando recursos de forma mais eficaz, minimizando desperdícios e maximizando a eficiência para operar de forma mais sustentável.

Estratégias para a sustentabilidade

Alavancas e gargalos para novos modelos de negócios > **Texto e insights: Time Hypertext**



Neste Capítulo:

Principais descobertas do GNI Local Lab



É possível e necessário inovar em modelos de negócios. O modelo de negócios convencional dos pequenos e médios veículos locais continua a ser desafiado por ameaças tecnológicas, mercadológicas e demográficas. Mas, mesmo com recursos escassos, os veículos têm descoberto oportunidades e buscado novos modelos.



Não há uma fórmula universal de modelo de negócios. O que pode funcionar para um veículo, pode não dar certo para outro. A supergeneralização sobre o universo de pequenos e médios veículos locais leva à perda de aspectos importantes para diferentes subgrupos. Mas há um ponto em comum, que é a necessidade de reconceber a mídia e o jornalismo como prestação de um serviço em vez de venda de produto.



O ambiente de negócios complexo e em transformação demanda novas formas de planejar. A escolha de alavancas estratégicas, a identificação de gargalos para a sua mobilização e a definição de regras simples para uma ação descentralizada, porém coordenada, constituem um processo alternativo viável para que os veículos atuem estrategicamente em mercados cada vez mais turbulentos e imprevisíveis.

| A urgência de inovar em modelo de negócios

Ao longo das várias atividades realizadas no GNI Local Lab foi possível perceber que, do ponto de vista de estratégia e modelo de negócios, é como se os pequenos e médios veículos locais precisassem reconstruir, em pleno voo, um avião que, sem reformas estruturais, irá certamente mergulhar em direção ao solo. O grande desafio é manter esse antigo avião voando, ainda que com deficiências, ao mesmo tempo em que se tenta descobrir como trocar todos os sistemas que estão em pane.

O avião em risco é o tradicional modelo de negócios da mídia, baseado exclusivamente em crescimento de volume, isto é, maximização do alcance e frequência, usuários únicos e cliques online. Esse modelo está cada vez mais em cheque face à abundância de informações e crescente competição promovidas pela Internet. O modelo tradicional tende a levar a uma crescente comoditização da oferta dos veículos, levando a zero o preço do seu bem mais escasso, que é o tempo e a atenção dos consumidores de informações. Aos olhos de um consumidor, quando há cada vez menos diferença entre o produto A, B ou C ele certamente escolherá aquele que cobra o menor preço, claramente uma situação que leva ao declínio dos veículos locais.

Ao mesmo tempo, o modelo tradicional ainda é o que sustenta economicamente os pequenos e médios veículos e lhes permite sonhar em investir num novo avião, um novo modelo, mais sustentável a médio e longo prazos. O problema é que, para manter o velho avião voando, a opção mais fácil é recorrer a conteúdos cada vez mais apelativos, na expectativa da manutenção ou do crescimento de receitas de publicidade programática ou nativa. Mas esse tipo de solução pode prejudicar o valor da marca e até mesmo a própria credibilidade do veículo, que é seu principal ativo.

Recursos como o Google Discover e Web Stories têm ajudado na manutenção em voo do velho avião ao suprir a necessidade que os usuários têm de se conectarem com conteúdo através de histórias e sua predisposição a serem interceptados por essas histórias ao longo de sua jornada de consumo. Porém muitos veículos passaram a apostar todas as suas fichas no tráfego desses canais, que oscilam mediante o interesse do usuário e, portanto, pode ser insustentáveis a longo prazo para o negócio.

Além desse risco de comoditização, os pequenos e médios veículos locais que se restringem ao modelo tradicional enfrentam outros desafios como:

- > Envelhecimento da sua audiência e dificuldade de atração de uma audiência mais jovem (o que também torna os veículos de mídia tradicionais menos atrativos para os anunciantes).
- > Valores de publicidade reduzidos e pulverizados para mídia digital, em comparação com a lógica de anúncios do impresso.
- > Desagregação de conteúdo editorial, serviços, mercados etc. e competição com novos players em cada categoria, com consequente perda de receitas e margem de lucro.
- > Alta participação dos custos fixos nos custos operacionais totais, com cada vez menos margem de manobra para reduções.

É como se os pequenos e médios veículos locais precisassem reconstruir, em pleno voo, um avião que, sem passar por reformas estruturais, fatalmente mergulhará em direção ao solo.



A somatória desses desafios faz com que, de fato, ninguém tenha um plano definitivo para o que vai ou não funcionar, isto é, quais devem ser os sistemas e configurações para que o novo avião voe de forma sustentada por muito mais tempo. Durante o GNI Local Lab os veículos participantes foram estimulados a refletir e dialogar sobre possíveis elementos desse novo modelo de negócios que fazem mais sentido para a sua situação específica. Não há uma fórmula universal para um modelo de negócios que funcione para todos. O que pode funcionar para um, pode não dar certo para outro. Mas, sem dúvida, o que tem funcionado até hoje muito provavelmente não será suficiente para o futuro.

| Boas notícias

A boa notícia é que há claros indícios de que a sociedade tem uma necessidade cada vez maior de notícias e conteúdos com foco em cobertura local. No mínimo porque também há sólidas evidências de que a ausência de um jornalismo local vibrante tem efeitos muito negativos para a sociedade. Os veículos locais ajudam a definir a agenda dos debates sobre políticas públicas e, como resultado, influenciam decisões públicas e privadas. **Veículos locais fortes encorajam o crescimento e o desenvolvimento econômico local e regional.** Por meio da publicidade, ajudam empresas e marcas locais a se conectarem com os consumidores. E, por fim, encorajam a coesão social e o ativismo político. Portanto um jornalismo local construtivo, bem fundamentado e apurado tem, definitivamente, um bom futuro.

Os principais valores jornalísticos como investir em jornalismo investigativo, fiscalizar os poderosos, revelar verdades incômodas e lutar por justiça devem ser preservados e são, na verdade, cada vez mais relevantes. Mais do que nunca, eles precisam estar a serviço da comunidade local em uma escala que seja suficiente para sustentar o veículo e permitir que seu trabalho tenha um impacto efetivo.

Isso requer uma complementação dos modelos de negócios tradicionais da mídia de massa por novas soluções muito mais focadas em valor do que simplesmente em volume. Em vez de apenas criar um produto chamado “conteúdo” e atrair um público para vender aos anunciantes, é preciso repensar o jornalismo como um serviço para a comunidade, que promove e organiza diálogos informados, civilizados e produtivos, ajudando as pessoas a melhorarem a suas vidas.



Modelo de negócios e estratégias no GNI Local Lab

Um modelo de negócios é uma representação sistêmica simplificada das atividades relevantes de uma empresa. Ele descreve como informações comercializáveis, produtos e/ou serviços são gerados por meio da adição de valor pela empresa. O modelo de negócios também inclui, além dessa arquitetura de criação de valor, estratégias de clientes e de mercado para atingir a sustentabilidade do negócio.

Para atingir esse objetivo, um modelo de negócios deve sempre ser considerado criticamente sob uma perspectiva dinâmica, portanto, com consciência de que sempre haverá necessidade de ajustes e evolução devido a mudanças internas ou externas. Nesse sentido, a definição de um modelo de negócios também é uma ferramenta para que a gestão da organização desafie as maneiras vigentes de fazer as coisas e estimule a busca de possíveis novas abordagens que levem a vantagens competitivas sustentáveis.

A Figura 1 apresenta os principais eixos abordados pelo GNI Local Lab para apoiar os veículos no aprimoramento de seu modelo de negócios. Nessa visualização, um modelo de negócios consiste em, pelo menos, um produto ou serviço com uma certa proposta de valor [a], que é vendido para segmentos específicos de mercado (clientes) [b1] com base em um determinado modelo de receitas [b2] e gerado por uma certa arquitetura de operações [c]. O GNI Local Lab aplicou esse modelo aos veículos para ajudar a equacionar os seus desafios estratégicos e desenvolver respostas para a sua sustentabilidade a longo prazo.

Diversidade de modelos de negócios

Os dados coletados junto aos pequenos e médios veículos que participaram do GNI Local Lab mostram que não há um padrão de modelo de negócios adotado pelos veículos. Há muitas combinações de produtos, fontes de receitas e prioridades estratégicas e praticamente cada veículo adota uma combinação única, potencialmente mais alinhada à sua audiência, competidores, orientação estratégica e cultura organizacional. Os gráficos das páginas seguintes ilustram os elementos que são combinados pelos veículos para a formação de seus modelos de negócios. Como é possível perceber, do ponto de vista de produtos e serviços, fontes de receitas e prioridades estratégicas não há predomínio claro de nenhuma alternativa para esses elementos nas escolhas dos participantes do GNI Local Lab.

Modelo de negócios para veículos locais (Figura 1)



Os levantamentos realizados durante o GNI Local Lab permitem observar que o conjunto de veículos participantes apresenta bastante diversidade do ponto de vista de modelos de negócios. O grupo de participantes inclui desde portais de notícias digitais totalmente financiados por publicidade programática até veículos multiplataforma com diversas fontes de geração de receitas do negócio editorial (subscrição, publicidade programática, nativa, conteúdo de marca) e de negócios diversificados (serviços de marketing e publicidade, eventos, venda de produtos de terceiros). Entre esses extremos, muitas combinações são adotadas pelos veículos em busca de sua sustentabilidade. Essa grande diversidade evidencia que **não há uma fórmula universal de modelo de negócios que funcione para todos os veículos**. O que pode funcionar para um, pode não dar certo para outro. Portanto, a supergeneralização sobre modelo de negócios para o universo de pequenos e médios pode levar à perda de aspectos importantes para diferentes subgrupos. Porém todos podem aprender a partir da troca de experiências e seus resultados.

A ideia de conquistar a sustentabilidade do negócio muito mais com base em valor do que em volume não significa que os veículos não precisarão construir alcance para conquistar uma audiência grande o suficiente, que possa ser monetizada por meio de publicidade. Mas é preciso ir além para produzir e entregar um valor diferenciado, que permita operar essa con-



A sustentabilidade econômico-financeira dos pequenos e médios veículos locais passa por uma combinação original de estratégias de desenvolvimento e engajamento da audiência, monetização e criação de valor.

versão de forma cada vez mais lucrativa. Para isso, é insuficiente tentar empurrar um produto – conteúdo. É preciso reconceber a mídia e o jornalismo como serviço em vez de produto.

Durante o GNI Local Lab as possibilidades de evolução e reconcepção foram exploradas nessas três frentes principais, que se encaixam na descrição do modelo de negócios apresentada na Figura 1 da página anterior:

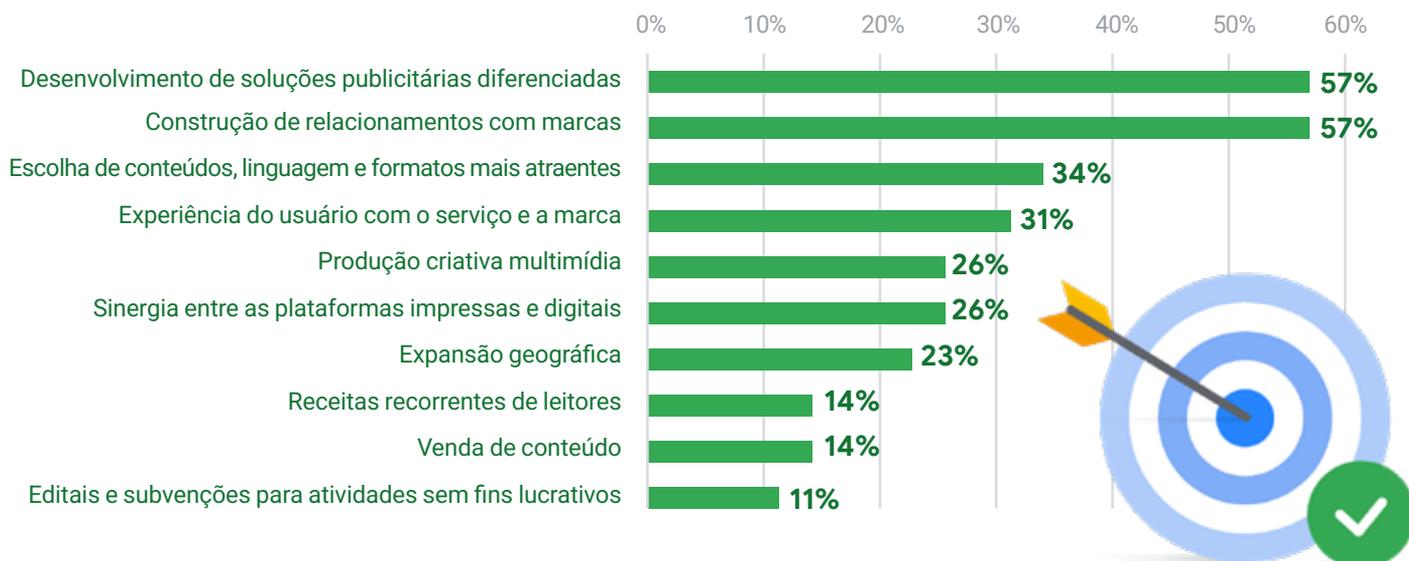
> **Estratégias para obter audiência e melhorar a experiência do usuário**

No mundo digital, além de um conteúdo de qualidade, a vitrine onde ele é exibido precisa estar preparada para que o conteúdo possa ser facilmente encontrado por usuários e mecanismos de busca. Além disso, os veículos passam a competir com outros criadores de conteúdo, redes sociais e outros sites, o que torna muito desafiador fazer com que o usuário permaneça no veículo e estabeleça conexões. Ao compreender esse cenário, muitos dos veículos que experimentam flutuações de audiência buscam, hoje, investir em um tráfego mais consistente e previsível para criar uma base fortalecida de audiência. As sugestões do GNI Local Lab nesta área estão no *Capítulo 3 (Desenvolver e Engajar a Audiência)*.

> **Estratégias de monetização**

A sustentabilidade de um veículo local também depende da sua capacidade de gerar receitas recorrentes a partir de suas operações. A monetização é um aspecto crucial porque é a fonte de recursos para que o negócio se sustente e cresça. Sem monetização sólida, o veículo encontra dificuldades para gerar receitas e fluxo positivo de caixa a médio e longo prazo. O GNI Local Lab dedicou especial atenção à monetização através de publicidade programática para potencializar o conteúdo do veículo no mundo digital. As sugestões estão apresentadas no *Capítulo 4 (Monetização: Gerando Receitas com Anúncios)*.

Alavancas de negócios mais selecionadas pelos veículos participantes do GNI Local Lab (Figura 2)



> Estratégias para criação de valor:

Por fim, os pequenos e médios veículos locais precisam criar novos produtos e serviços que ofereçam relevância e utilidade e, portanto, valor para indivíduos e comunidades, ganhando em troca dados, lealdade e receita. É preciso conceber, desenvolver e produzir produtos e serviços digitais de valor único para substituir o convencional produto de “tamanho único” ofertado para o mercado de massa, que está se tornando cada vez menos valioso à medida em que é comoditizado por agregadores, algoritmos e resumidores.

Para apoiar os participantes do GNI Local Lab na identificação dessas possíveis estratégias de criação de valor, foi empregada a abordagem de **alavancas, gargalos e regras simples**, proposta de forma pioneira por Donald Sull e Kathleen Eisenhardt¹ como um processo de desenvolvimento de estratégia ideal para mercados turbulentos e imprevisíveis, nos quais a capacidade de perceber e aproveitar oportunidades fugazes é essencial.

As **alavancas** são os poucos fatores críticos que têm impacto mais significativo na obtenção dos resultados desejados. Por exemplo, se o sucesso de um negócio depende do cres-

cimento de sua receita, então os caminhos para o crescimento da receita são suas possíveis alavancas. Outras alavancas podem incluir a satisfação do cliente, o envolvimento dos funcionários ou a participação no mercado.

Definidas as alavancas, o passo seguinte é identificar **gargalos** que sejam específicos e dificultem ou prejudiquem a alavanca. O **gargalo** é um processo ou etapa de um processo relativamente bem delimitado, não uma aspiração ampla. A maioria das organizações enfrenta vários **gargalos**: ninguém tem talento, dinheiro, atenção gerencial ou capacidade de execução ilimitados. No GNI Local Lab cada veículo foi orientado a identificar os seus **gargalos** específicos mais importantes.

Por fim, os veículos buscaram desenvolver **regras simples** para superar os gargalos e aproveitar agilmente as oportunidades que se apresentam.

As principais **alavancas** escolhidas pelos veículos participantes do GNI Local Lab estão relacionadas na Figura 2. As páginas a seguir descrevem essas alavancas, os gargalos mais frequentemente descritos pelos veículos participantes e trazem um conjunto de possíveis regras simples para a sua superação.

Nota do gráfico: os entrevistados poderiam escolher mais de uma opção, portanto os gráficos ultrapassam 100% do número de entrevistados.

¹: Para uma síntese da abordagem veja o artigo “Simple Rules for a Complex World” por Donald Sull e Kathleen M. Eisenhardt publicado na edição de Setembro, 2012 da Harvard Business Review.

Alavanca 1

Desenvolvimento de soluções publicitárias diferenciadas



Desenvolver e oferecer a anunciantes soluções de mídia e ações criativas de marketing que lhes permitam não apenas vender, mas fortalecer a sua marca e o relacionamento com o seu público-alvo como, por exemplo, conteúdo de marca/branded content, conteúdo patrocinado e podcasts patrocinados.

Gargalo

Desenvolver conteúdos e formatos que sejam atraentes tanto para marcas anunciantes quanto para a audiência do veículo.

Regras simples

- 1• Foque não apenas no produtor de um produto ou serviço específico, mas em todo o **ecossistema de negócios** em torno de sua atividade, com potencial de crescimento em razão da vocação econômica do local, incentivos ou outros fatores; todos os participantes do ecossistema são potenciais patrocinadores.
- 2• **Entregue valor para o leitor** assegurando que todo o conteúdo patrocinado seja formado por informações efetivamente relevantes e úteis à audiência.
- 3• Foque os **pontos de intersecção** entre os interesses da audiência e os interesses do anunciante de modo a se tornar a fonte preferencial de informações, entretenimento ou aprendizagem sobre esses assuntos.
- 4• Desenvolva **séries de conteúdos centrados em tópicos específicos** de interesse para a audiência (por exemplo, artigos sobre “como fa-

zer”, “você sabia?”, “por quê?” etc.) e com potencial de atrair marcas interessadas.

- 5• Desenvolva **soluções de interatividade com a audiência** como, por exemplo, “participe da pesquisa e concorra”, “pergunte à marca” e outros formatos sobre temas de interesse da audiência e que possam ser patrocinadas por anunciantes interessados em saber o que a audiência pensa.
- 6• **Seja autêntico e transparente**, nunca tente disfarçar o conteúdo patrocinado como conteúdo editorial.
- 7• **Vá além do storytelling** e pense em todo o ambiente em torno do conteúdo, não apenas no seu site mas também em outros espaços nos quais a audiência pode estar quando não está no site, em formatos como áudio e vídeo.

| Minicaso

O **Visor Notícias** é um portal com notícias e reportagens sobre o dia a dia do Litoral Norte e Grande Florianópolis, SC, criado em 2016. Conta também com uma produtora de vídeos com capacidade de criar campanhas para clientes. Essa expertise ajudou a desenvolver um bom relacionamento com anunciantes locais, sobretudo do ramo imobiliário. O mercado imobiliário do litoral norte de Santa Catarina há muito tempo vem ganhando destaque e atraindo investidores, com grande número de empreendimentos de alto padrão prontos para morar ou em construção. O Visor Notícias dedica uma área de seu site a conteúdos do mercado imobiliário. Além disso, realiza lives sobre ideias inovadoras e investimentos no setor, novas formas de construir e de negociar. Tudo o que é assunto no universo da construção civil: da geração de empregos até a gestão de obra, é abordado no programa e no portal. Com apoio das regras simples o Visor planeja estender essa experiência de conteúdo patrocinado para outros segmentos do ecossistema imobiliário como, por exemplo, arquitetos, decoradores, agentes financeiros, varejistas de materiais de construção e mobiliário etc. Também cogita incursões em outros ecossistemas semelhantes.

| Auxílio Digital: Branded Content Inventory Optimizator (BCIO)

Quando se pensa em conteúdo de marca, o problema é que os anunciantes querem performance (cliques) e a principal janela de exposição para obtê-los, a homepage, é extremamente limitada. Isso restringe as campanhas que o veículo pode executar, criando um teto de receita. O BCIO permite que várias campanhas

de branded content sejam executadas no mesmo local, multiplicando o inventário. Ele usa inteligência artificial para apresentar o conteúdo ideal para o melhor público, melhorando assim o desempenho de cada campanha. Isso é feito sem sacrificar as visitas graças ao uso de modelos preditivos e renderização em tempo real.



Saiba mais sobre o projeto Branded Content Inventory Optimizator (tinyurl.com/local-brn)

Alavanca 2

Construção de relacionamentos com marcas



Atrair diretamente marcas anunciantes que estejam dispostas a pagar por soluções publicitárias diferenciadas, que criem oportunidades inovadoras e eficazes de engajamento contínuo e qualificado com seu público-alvo.

Gargalo

Gerar e qualificar com precisão *leads* com maior potencial para anunciar e/ou formar parcerias com o veículo, de modo a minimizar o investimento de tempo e energia da equipe de vendas em incursões com baixa probabilidade de sucesso.

Regras simples

- 1• Identifique **anunciantes que se alinham com a sua audiência**. Dê preferência a anunciantes que tenham maior probabilidade de se beneficiar da publicidade feita em seu veículo.
- 2• Priorize **empresas locais que têm uma presença física na comunidade** e tendem a se interessar mais em atingir os consumidores locais e construir a sua marca na comunidade.
- 3• Busque anunciantes que tenham **objetivos de marketing alinhados com os benefícios de anunciar no seu veículo** como, por exemplo, aumentar o conhecimento da marca, educar os consumidores sobre o seu produto, aumentar o tráfego para o seu website etc.
- 4• Identifique **anunciantes com maior potencial de se beneficiar de soluções diferenciadas** de publicidade como, por exemplo, conteúdo de marca, parcerias para eventos, patrocínio de sé-

ries e outras opções diferenciadas que gerem maior exposição e engajamento.

- 5• Foque em **anunciantes que comercializam produtos e serviços mais complexos e com um ciclo de vendas mais longo** como, por exemplo, saúde, investimentos, automóveis, imóveis etc. que tenham maior probabilidade de se beneficiarem com a educação de seu público-alvo em relação aos benefícios e diferenciais de seu produto.
- 6• Busque **marcas com alinhamento de valores** com os do seu veículo para criar uma conexão mais profunda com seu público.
- 7• Identifique e **aborde os tomadores de decisão chave** no processo de compra de publicidade do potencial anunciante; nem sempre eles estão na área de marketing.

Minicaso

O **Portal ABCdoABC** é um veículo digital hiperlocal da região metropolitana do ABC de São Paulo que oferece gratuitamente jornalismo factual e de serviços para os moradores e frequentadores da região. Todos os seus formatos estavam sendo administrados por um fornecedor terceirizado, o que dificultava o controle do portal sobre sua entrega. Em paralelo à recuperação do controle da publicidade programática, o veículo decidiu intensificar sua oferta de conteúdo de marca e oportunidades de patrocínio para empresas da região. Considerado o melhor veículo de comunicação da região, está sempre em evidência, com usuários das classes B/C e formadores de opinião em pautas como ESG, empreendedorismo, mulher no trabalho e economia circular, temas importantes para as empresas da região. Os *prospects* são grandes empresas que precisam comunicar e educar os moradores e tomadores de decisão a respeito de suas ações em áreas como cidadania, responsabilidade social e recursos humanos, além de aliar sua imagem aos assuntos importantes para o futuro do país. O caminho para abordagem é a alta gerência de áreas como relações institucionais, *public affairs*, sustentabilidade, recursos humanos e semelhantes.

Auxílio Digital: Programático Garantido (PG)

Solução que simplifica o fluxo de trabalho de reservas diretas ao combinar a precisão e o controle da tecnologia programática com um processo automatizado de compra de mídia. Isso ajuda a proteger o inventário para os anunciantes e a receita para os veículos. Ao executar acordos programáticos garantidos com anun-

ciantes, esses novos fluxos de trabalho podem ajudar o veículo a eliminar processos pesados e manuais, como troca de tags, solução de discrepâncias, supervisão de cobrança etc. O PG permite que o veículo se conecte com compradores, envie propostas e negocie transações diretamente no Ad Manager.



Saiba mais sobre Programático Garantido (tinyurl.com/local-pro)

Alavanca 3

Escolha de conteúdos, linguagem e formatos mais atraentes



Criar conteúdos e formatos com maior capacidade de atrair, engajar e reter a audiência em geral e assinantes em particular.

Gargalo

Escapar da dependência excessiva de *hard news* e produzir conteúdos e produtos em verticais *evergreen*/perenes, de maior durabilidade e interesse de nichos da audiência, que podem compensar eventuais quedas de visibilidade dos principais conteúdos e nas quais competidores como blogueiros podem captar tráfego.

Regras simples

1• Foque em conteúdos com maior probabilidade de permanecerem relevantes e “frescos” por um longo tempo como, por exemplo, curiosidades da história, eventos e atrações locais, saúde e bem-estar, educação, pets, perfis de empresas locais, finanças pessoais, turismo, artes e outros semelhantes que despertem mais interesse na audiência alvo.

2• Forneça conteúdo valioso e informativo que os leitores considerem útil, surpreendente, interessante e/ou divertido. Aborde suas dores e sugira soluções para seus problemas. Forneça dicas práticas, conselhos e etapas de ação que os leitores podem seguir para aplicar seu conteúdo em suas vidas.

3• Escreva de forma humanizada, fácil e agra-

dável de ler e entender, como se estivesse falando diretamente com o leitor. Use linguagem descritiva, pinte uma imagem vívida com suas palavras, conte histórias que ajudem os leitores a se relacionarem com o conteúdo e se lembrarem dele com mais facilidade.

4• Use recursos visuais: utilize subtítulos e listas numeradas e incorpore imagens, vídeos e outros elementos multimídia para tornar o conteúdo visualmente mais digerível, atraente e envolvente.

5• Reutilize sob a forma de edições especiais temáticas os conteúdos já produzidos e arquivados que têm sido mais acessados periodicamente.

6• Promova seu conteúdo por meio nas mídias sociais e outros canais para maximizar seu alcance e impacto.

Minicase

O **Diário do Litoral** é o principal veículo de comunicação impresso e online da Baixada Santista, SP, com leitores de perfil qualificado, com hábitos de consumo e interesses diferenciados. O jornal impresso circula diariamente em mais de 800 bancas e pontos de venda, além dos assinantes. É reconhecido por publicar diariamente, seja no impresso ou online, um panorama abrangente e imparcial sobre economia, cultura, política, cotidiano e muito mais. Uma parceria com o Google Destaques e uma mudança de layout levaram a um crescimento de acessos por meio do Discover e também na busca orgânica. Nesta, se destacaram, entre os top 10, artigos *evergreen*, alguns com anos de publicação, como “as 7 escolas mais caras do Brasil”, “o salário de uma atriz de filmes adultos”, “como treinar um macaco de estimação” e as “10 melhores cidades para se aposentar”. Isso levou à formação de uma equipe dedicada para criar toda semana matérias exclusivas, que chamem atenção dos leitores. A partir da definição de regras simples, o veículo cogita envolver toda a redação na produção de artigos *evergreen*, com metas semanais que levem a um volume constante de conteúdo com essas características.

Auxílio Digital: Google Trends

A escolha de palavras-chave é fundamental para a produção de conteúdo *evergreen*. Para encontrar o que faz sentido para sua marca e modelo de negócios, o veículo pode usar o Google Trends para selecionar termos com maior potencial. O Google Trends permite que o usuário veja quais os tópicos que estão sendo seguidos

ou não, praticamente em tempo real. As matérias em alta são coletadas com base na tecnologia do Knowledge Graph do Google, que reúne informações de pesquisa para detectar quando as matérias se tornam tendência, com base no pico relativo do volume e no volume absoluto das pesquisas.



Saiba mais sobre Google Trends (trends.google.com)

Alavanca 4

Experiência do usuário com o serviço e a marca



Fortalecer a consistência da marca em todas as interações com o veículo para que audiência, anunciantes e parceiros tenham uma experiência muito bem alinhada com os valores, a identidade e a estratégia de longo prazo do veículo.

Gargalo

Elevar e manter consistência e padrão de qualidade da experiência do usuário em todas as plataformas e interações com o veículo.

Regras simples

1• Uniformize a voz, o tom e as imagens da marca em todos os pontos de interação com a audiência e anunciantes para que o veículo seja reconhecível e percebido como consistente em todas as suas ações.

2• Busque alta qualidade de interação em todos os processos transacionais (por exemplo, recebimentos, subscrições, pagamentos etc.), assegurando que sejam fáceis, seguros e eficientes. Simplifique os processos e elimine etapas desnecessárias para criar uma experiência sem complicações.

3• Mantenha canais de escuta e feedback em todas as interações com a audiência, anunciantes, parceiros e a comunidade local e utilize as informações coletadas para aprimorar continuamente a experiência com a marca.

4• Promova o envolvimento com a comunidade local, organize eventos, fóruns e outras atividades que estimulem a interação entre o veículo

e seus leitores e mostrem que o veículo investe na comunidade de que serve.

5• Faça uso de outros canais além do website, tanto online, como mídia social, newsletters e outros, quanto off-line, como impressos, mídia out of home e outros, para alcançar um público mais amplo e interagir com os leitores de novas maneiras.

6• Personalize a experiência de acordo com as necessidades e preferências de cada cliente, como, por exemplo, oferecer recomendações personalizadas ou promoções direcionadas.

7• Seja autêntico, mantenha-se fiel à missão e aos valores do veículo e **seja transparente** com leitores e anunciantes sobre quaisquer mudanças ou desafios que o veículo possa enfrentar.

Minicaseo

O **Grupo 100fronteiras** é uma organização de mídia situada em Foz do Iguaçu, PR, focada na produção diária no Portal 100fronteiras.com e mensal por meio da Revista 100fronteiras, que está no mercado trinacional (Brasil, Paraguai e Argentina) há mais de 16 anos. O 100fronteiras também tem expertise na produção de eventos e criação customizada de conteúdos pagos. Um dos principais desafios que o 100fronteiras trouxe ao GNI Local Lab é a retenção de clientes (leitores e anunciantes). Para enfrentar esse desafio, o veículo percebeu que era preciso promover uma experiência mais consistente dos usuários com a marca em todas as plataformas e operações. Nesse sentido, começou por pensar o que cada plataforma oferece de melhor e usar cada plataforma no que ela pode contribuir mais. E acoplar a todas as plataformas canais para pedir feedbacks da experiência do usuário de modo a gerar dados que orientem ações de melhoria dessa experiência. Outra frente escolhida foi o aprimoramento do uso das redes sociais, com um melhor entendimento da linguagem de cada uma para a transmissão de uma mensagem totalmente consistente com o propósito e a identidade do 100fronteiras.

Auxílio Digital: Dialogflow

O Dialogflow é uma plataforma de conversação realista com agentes virtuais de última geração disponível em duas edições, padrão e avançada. Ele permite experiências de cliente mais naturais com agentes virtuais que oferecem suporte a conversas com perguntas complementares e são criadas com as tecnologias do Google As-

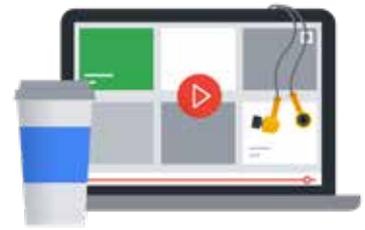
sistant. O Dialogflow permite conexão com os clientes na plataforma preferida deles a qualquer momento e de qualquer lugar. Para perguntas comuns ou informações específicas, os agentes virtuais de texto oferecem uma experiência instantânea e satisfatória para os clientes que querem respostas rápidas e precisas.



Saiba mais sobre o Dialogflow (tinyurl.com/local-dia)

Alavanca 5

Produção criativa multimídia



Produzir conteúdo multimídia de alta qualidade para atrair mais leitores, reter assinantes, atrair novos anunciantes e monetizar seu conteúdo de diferentes maneiras, potencializando receitas e lucratividade.

Gargalo

Rotear diferentes pautas, conteúdos e informações para os diferentes formatos multimídia de modo a extrair máximo valor dos investimentos feitos em apuração, curadoria e criação de conteúdo, escolher o formato mais apropriado para cada conteúdo e envolver sua audiência de forma eficaz.

Regras simples

1• Considere as **preferências do público-alvo** ao escolher um formato. Por exemplo, o público mais jovem pode ter maior probabilidade de preferir vídeo ou mídia social, enquanto o mais velho pode preferir artigos ou podcasts.

2• Considere a **natureza da história e qual formato se adequa** melhor ao conteúdo. Por exemplo, notícias de última hora podem ser mais adequadas para vídeos curtos ou transmissões ao vivo, enquanto peças investigativas aprofundadas requerem artigos escritos de formato longo.

3• Reutilize o conteúdo e não o limite apenas a um formato específico. Redirecione conteúdos para diferentes plataformas e formatos. Por exemplo, um artigo escrito pode ser transformado em um vídeo ou infográfico, ou um

podcast pode ser transcrito em um artigo escrito.

4• Independentemente da plataforma multimídia utilizada, **priorize a qualidade da execução**. Conteúdo de alta qualidade tem mais chances de envolver e reter leitores, além de refletir positivamente na marca do veículo.

5• Invista em equipamentos, software e talentos adequados para garantir que o conteúdo multimídia produzido seja sempre da mais alta qualidade possível.

6• Experimente diferentes plataformas multimídia e **meça os resultados** para ver o que funciona melhor. Experimente formatos e estilos diferentes e preste atenção em quais tipos de conteúdo estão repercutindo no público. Use esse feedback para repetir e melhorar com o tempo.

| Minicaseo

O **Portal Arauto** foi criado em 2016 como parte do Grupo Arauto, um grupo de comunicação que atua no centro do estado do RS, a 160 km da capital. O Grupo nasceu com um jornal impresso em 1986, e, além do portal, conta com emissoras de rádio FM e presença nas redes sociais. O Arauto é reconhecido por noticiar o que acontece nas comunidades que abrange e seu compromisso com o desenvolvimento das comunidades nas quais está presente. Pratica um jornalismo comunitário, em conexão com atividades econômicas locais, e busca criar conteúdos únicos e diferenciados, para sempre surpreender seus leitores. Além disso, definiu uma estratégia de expansão para novos nichos de conteúdo e formato, em busca da atração de novos públicos e retenção da audiência. Em uma reformulação de seu corpo de jornalistas, buscou profissionais mais habilitados para a atuação em múltiplas plataformas de mídia. Seu investimento mais recente foi uma unidade móvel para transmissões ao vivo com tecnologia de áudio e vídeo embarcada que permite a realização de transmissões ao vivo ou gravações, com qualidade 4k. O vídeo é usado para potencializar publicações em redes sociais e somar-se ao portal e ao rádio.

| Auxílio Digital: Google Cloud para mídia e entretenimento

Solução na nuvem para transformar as experiências da audiência com operações de produção e distribuição de conteúdo mais modernas. Permite fornecer conteúdo de vídeo com alta qualidade e baixa latência, usando a infraestrutura de armazenamento, rede e computação do Google Cloud. A infraestrutura pode ser combi-

nada com soluções de parceiros para processar, transcodificar e codificar recursos de vídeo ao vivo e sob demanda, de maneira rápida e segura. Contém recursos para que o veículo possa entender o seu público com mais profundidade quase em tempo real e simplificar processos como pesquisa e descoberta de conteúdo.



Saiba mais sobre Google Cloud
[\(tinycloud.com/local-ent/\)](https://tinycloud.com/local-ent/)

Alavanca 6

Sinergia entre as plataformas impressas e digitais



Manter e potencializar os formatos impresso e digital para atender a um público mais amplo e atrair diferentes tipos de anunciantes, aumentando os fluxos de receita sem um acréscimo proporcional de custos.

Gargalo

Tomar decisões e realizar ações no dia a dia de modo a fortalecer a sinergia entre os dois formatos para aumentar os benefícios que cada um oferece e, ao mesmo tempo, fazer com que o todo seja maior do que a soma das partes.

Regras simples

- 1• **Otimize o conteúdo para os diferentes formatos**, levando em consideração fatores como tamanho da tela, hábitos de leitura e otimização de mecanismos de busca.
- 2• Crie uma **experiência de marca consistente** em todas as plataformas, sejam elas impressas ou digitais, mantendo a voz, o tom e as imagens da sua marca reconhecíveis e consistentes.
- 3• Ofereça **conteúdo exclusivo em cada plataforma**, por exemplo, artigos ou entrevistas adicionais na edição impressa, enquanto as plataformas digitais apresentam vídeos dos bastidores, recursos interativos ou podcasts.
- 4• Faça **promoção cruzada de conteúdo** para levar os leitores a se envolverem com o impresso e o digital, incluindo frases de chamariz em cada meio para incentivar os leitores a conferir o conteúdo na outra plataforma.

5• **Diferencie o conteúdo digital por meio de experiências interativas** que não podem ser replicadas na mídia impressa como, por exemplo, questionários, enquetes ou mapas interativos.

6• Use as **redes sociais para direcionar** o engajamento e o tráfego para plataformas impressas e digitais. Compartilhe teasers e destaques da edição impressa e promova o conteúdo digital nas mídias sociais para incentivar os leitores a se envolverem com a marca em todas as plataformas disponíveis.

7• **Monitore o envolvimento e o comportamento do usuário** nas plataformas impressa e digital e use os dados para informar a estratégia editorial e criar conteúdo que atraia leitores em todas as plataformas utilizadas pelo veículo.

| Minicase

Com 32 anos de circulação, a **Folha dos Lagos** se tornou o jornal impresso de maior longevidade na história de Cabo Frio, RJ. Ao longo desse tempo foi construída uma relação familiar do veículo com o público e formando gerações de leitores, não importando sua periodicidade. Com o avanço das tecnologias digitais a forma de consumir notícias mudou, mas não a fidelidade do leitor à Folha. Em 2015, a empresa identificou conteúdos do jornal que poderiam se tornar livros e começou a publicar obras de história regional, resgatando o senso de pertencimento da comunidade. Foi criada uma nova marca dentro do jornal, que caminha por conta própria hoje. Nesse sentido, a sinergia vai além do digital e do jornal impresso e se estende a toda a produção editorial física do veículo. Após passar por uma crise em virtude do fechamento da gráfica que a atendia, a Folha dos Lagos aproveitou o momento para uma reforma do produto impresso. A opção foi migrar para o formato tabloide para uma nova experiência de leitura, textos mais curtos e dinâmicos, porém sem abrir mão de editoriais e matérias mais profundas, históricas, com linha editorial baseada no desenvolvimento da região e que tenham a ver com a sua história e identidade.

| Auxílio Digital: GA4 e eventos off-line

O Google Analytics 4 (GA4) oferece recursos para começar a unificar as jornadas de usuário on-line e off-line. Por exemplo, um usuário clica em um anúncio do Google Ads para o site de uma concessionária e agenda um teste de um novo modelo de carro. Após o teste, o usuário volta à concessionária e compra o carro.

Um desenvolvedor pode configurar o CRM da concessionária para enviar um evento ao Protocolo de Medição ao GA quando o registro de compra do CRM é criado. O acompanhamento de conversões off-line permite monitorar como os consumidores estão se movendo no funil de vendas e melhorar a experiência do cliente.



Saiba mais sobre o GA4 (tinyurl.com/local-ga4)

Alavanca 7

Expansão geográfica

Entrar gradual e seletivamente em novas cidades e regiões para alcançar novos leitores, diversificar fontes de receita, atrair novos anunciantes, obter economias de escala e aumentar o reconhecimento de sua marca e seu impacto.

Gargalo

Escolher as cidades e regiões ideais para a expansão das operações e priorizar a ordem de entrada de modo a capturar ao máximo os potenciais benefícios e minimizar os riscos operacionais e financeiros envolvidos.

Regras simples

- 1• Selecione e priorize mercados onde **o conteúdo editorial e a estratégia atual do veículo** se alinhem com os interesses e preferências do público local; identifique possíveis lacunas de conteúdo que possam ser preenchidas pelo veículo.
- 2• Selecione e priorize mercados onde o veículo pode **alavancar seu conteúdo editorial em várias plataformas**, como mídia social, podcasts, vídeo ou mídias off-line e interagir com seu público-alvo em cada mercado.
- 3• Priorize os mercados que oferecem maior **potencial de crescimento a longo prazo**. Por exemplo, identifique 10 mercados potenciais e avalie cada um com base em seu impacto na receita, custos e riscos nos próximos 10 dias, 10 meses e 10 anos.

- 4• Postergue a entrada em **mercados em que há concorrentes fortes** e prefira ser um peixe grande em um pequeno lago, ou seja, estabelecer-se em mercados onde os meios de comunicação existentes são fracos ou impopulares.
- 5• Dê preferência a mercados onde o veículo pode fazer **parceria com organizações, empresas ou indivíduos locais** para criar conteúdo ou eventos que se alinhem com sua estratégia e ajudem a construir uma forte identidade de marca e reputação em cada mercado.
- 6• Considere **diferentes opções de modos de entrar** em novos mercados como, por exemplo, montagem de uma redação própria no local, aquisições, joint-ventures, franquia ou expansão digital.

Auxílio Digital: Projeto do Grupo AM

Vencedor do desafio de Inovação da América Latina do GNI em 2019, o Grupo AM – principal empresa de notícias na região de Bajío, no México – decidiu criar um novo produto de notícias hiperlocal. A partir do portal CodigoPostal.com, o grupo passou a fornecer notícias locais confiáveis e independentes, originárias de várias fon-

tes, em um só lugar. Para isso, o sistema de gerenciamento de conteúdo foi customizado para estar centrado na localização geográfica (códigos postais) como forma de organizar a informação. Isso possibilita a criação de subseções do site principal que atendem a comunidades específicas dentro dos centros urbanos.



Minicaso

O **Jornal Correio do Estado** é o maior jornal de Mato Grosso do Sul. Sediado na capital, circula desde 1954 e é distribuído em quase todos os municípios do estado. Em 2000 lançou seu portal digital e, pouco depois, portais segmentados para imóveis e automóveis. Do ponto de vista editorial, fez uma opção estratégica por qualidade em detrimento à quantidade, posicionando o impresso como um produto premium e, ao mesmo tempo, buscando transformar o usuário fiel à marca em apaixonado pela marca no digital. Esse reposicionamento envolve uma cobertura mais profunda e qualificada, o que exige mais especialização dos jornalistas. A estratégia de expansão pelo digital está sendo realizada a partir de um trabalho sólido para conhecer, entender e melhorar o relacionamento com o leitor local, para conquista de novas audiências e patrocinadores. Como tem uma editoria forte de política e tradição nessa cobertura, o principal critério para escolha e priorização dos municípios é o tamanho do colégio eleitoral. O plano é entrar nos municípios com mais eleitores para ganhar relevância política e, ao mesmo tempo, entrar em cidades intermediárias para compreender melhor sua realidade, hábitos e costumes.



Saiba mais sobre o projeto do Grupo AM (tinyurl.com/local-hyp)

Alavanca 8

Receitas recorrentes de leitores



Estabelecer e manter modelos de obtenção de receitas recorrentes a partir dos leitores para gerar recursos que possam ser reinvestidos no veículo, fortalecer o seu relacionamento com a audiência e mitigar o impacto de flutuações nas receitas de publicidade.

Gargalo

Evoluir rapidamente o modelo de geração de receitas recorrentes por meio de testes e aprendizado, cuidando para equilibrar a necessidade de responder ao feedback dos leitores e ajustar o mix de conteúdo, a estrutura de preços e as regras de acesso com a necessidade de estabilidade e consistência para evitar confusão e frustração entre os leitores e possíveis danos à credibilidade do veículo.

Regras simples

1• Antes de fazer qualquer ajuste **defina metas claras e mensuráveis** para a sua estratégia de receita do leitor como, por exemplo, aumentar o número de assinantes ou membros, gerar mais receita ou melhorar as métricas de engajamento da audiência.

2• Acompanhe e analise regularmente as métricas de desempenho definidas de modo a avaliar com robustez a eficácia da estratégia atual e identificar áreas onde ajustes podem ser benéficos.

3• Para se manter receptivo aos leitores, **busque seu feedback regularmente** por diver-

sos meios como, por exemplo, pesquisas, grupos focais ou comentários; utilize as informações obtidas junto aos leitores para identificar áreas em que ajustes possam ser necessários, como, por exemplo, mix de conteúdo ou preços das subscrições.

4• Use dados para tomar decisões. Por exemplo, se as métricas de engajamento mostrarem que os leitores não estão respondendo bem às regras atuais de acesso pago, o veículo pode ajustar as regras com base nas informações levantadas.

5• Teste as mudanças antes de implementá-las de forma mais ampla. Por exemplo, o veículo pode testar diferentes regras de paywall ou estruturas de preços antes de fazer alterações em todo o site.

Minicaso

Fundado em 2003, o **H2FOZ** produz jornalismo original e hiperlocal sobre Foz do Iguaçu, PR, e a região trinacional Brasil, Paraguai e Argentina. Seu foco está na produção diária de notícias e reportagens exclusivas em editoriais como cotidiano, política, economia, fronteira, social, segurança, meio ambiente, turismo, meteorologia, cultura, saúde, opinião e esporte. Além do site, apresenta outros conteúdos próprios em podcast, redes sociais e rádio. No início de 2022, lançou um plano de assinaturas em que todo usuário tinha acesso a até três conteúdos sem bloqueio e a partir do quarto acesso, num prazo de 24 horas, recebia a oferta de adesão para um plano com três categorias, com benefícios crescentes. Em razão de problemas tecnológicos e de marketing a adesão foi baixa. Durante o GNI Local Lab o H2FOZ decidiu experimentar uma nova formulação, com o lançamento de um clube de benefícios. A oferta ao assinante continua a ser de planos personalizados, com entradas num valor menor. O novo formato incorpora uma tática de *decoy pricing*, com um preço bastante agressivo na opção mais básica, que realça o valor para o consumidor de uma opção intermediária, de melhor rentabilidade para o veículo.

Auxílio Digital: Reader Revenue Manager

O Reader Revenue Manager fornece soluções para que os veículos possam aprofundar o engajamento do seu público e obter assinantes ou colaboradores. O conteúdo pode ser monetizado por diferentes modelos de receita, escolhidos de acordo com a estratégia do veículo. Essa solução permite que os clientes usem

sua própria conta do Google e métodos de pagamento para se inscrever na Web, os ajuda a permanecer conectados, manter seu acesso ao conteúdo premium e encontrar esse conteúdo nos produtos do Google em qualquer plataforma, realizar pagamentos e fazer um checkout rápido, seguro e sem surpresas.



Saiba mais sobre o Reader Revenue Manager (tinyurl.com/local-rrm)

Alavanca 9

Venda de conteúdo



Vender conteúdo próprio para outras publicações para gerar fluxos de receita adicionais, aumentar o alcance e a visibilidade do conteúdo além de seu mercado local e se estabelecer como uma fonte confiável de notícias e informações em seu setor.

Gargalo

Escolher conteúdos e parceiros para a comercialização desses conteúdos de modo a colher os potenciais benefícios e minimizar os riscos de perda de controle sobre o uso e distribuição do conteúdo, diluição da marca ou comprometimento dos padrões editoriais.

Regras simples

- 1• Procure parceiros com **histórico de sucesso e comportamento ético**.
- 2• Priorize parceiros cujo **público esteja bem alinhado com o seu público-alvo** para garantir que o conteúdo seja bem recebido.
- 3• Considere fatores como **alcance, engajamento e a capacidade do parceiro** de promover e comercializar o conteúdo para que este chegue ao público desejado.
- 4• Defina **termos e condições claros para cada parceria**, incluindo preços, compartilhamento de receita e o escopo do contrato de modo que ambas as partes tenham clareza sobre suas obrigações e expectativas ao longo de todo o ciclo de vida da relação.
- 5• Mantenha **exclusividade sobre conteúdos**

que sejam altamente valiosos para a marca e o público do veículo e destine para venda o conteúdo com apelo mais amplo.

- 6• Mantenha **exclusividade sobre o conteúdo que requer um investimento significativo** de tempo, recursos ou experiência e destine para venda o conteúdo mais fácil e barato de produzir.
- 7• Traga para a negociação a possibilidade de **venda de outros ativos intangíveis** de valor para o parceiro como, por exemplo, inteligência sobre o mercado e sobre a audiência, dados exclusivos, possibilidade de parcerias no mercado local e outros.
- 8• Tenha um **plano de saída pronto** caso a parceria não dê certo ou o parceiro não consiga cumprir suas obrigações.

| Minicaseo

O **Olimpíada Todo Dia** foi fundado em setembro de 2016 com o propósito de trazer mais visibilidade para os esportes olímpicos e paralímpicos no Brasil. É o maior site de notícias sobre esporte olímpico do país, com cobertura ampla de eventos, atletas e competições. A partir da entrada de sócios com uma visão mais empresarial, o veículo começou a produzir e atrelar conteúdo praticamente exclusivo com grandes empresas patrocinadoras de atletas. Nesse modelo, o OTD produzia conteúdos para o portal que também eram entregues para as empresas patrocinadoras. Com a maior visibilidade, o OTD passou a ser procurado por grandes veículos e confederações esportivas para fornecer conteúdo sobre modalidades que recebem pouca cobertura. O OTD tem sido abordado por outras publicações que desejam comprar conteúdo, em linha com seus modelos de negócios. Por exemplo, uma publicação de interesse geral de um determinado estado, que tem interesse em ser abastecida com a cobertura sobre os atletas olímpicos locais. Outro campo de oportunidades é a cobertura de atletas brasileiros em vários idiomas, que gera conteúdo comercializável para veículos de diferentes países.

| Auxílio Digital: Content Tracking Tool

Com apoio do Google Digital News Innovation Fund, a agência de notícias holandesa ANP criou uma ferramenta para rastrear os sites dos clientes e combinar o conteúdo da agência com o conteúdo do veículo quase em tempo real. A ferramenta pode rastrear o conteúdo da agência com relatórios em tempo real que mostram

como o conteúdo da ANP está sendo usado, com 200.000 artigos processados por mês. Isso ajuda a agência a comprovar sua relevância ao negociar com potenciais clientes. A ferramenta também permite que os editores da ANP tomem decisões mais informadas e demonstrem o valor de seu conteúdo.



Saiba mais sobre Content Tracking Tool (tinyurl.com/local-ctt)

Editais e subvenções para atividades sem fins lucrativos



Captar recursos financeiros por meio de editais e outras subvenções de natureza pública ou privada, oferecidos por governos, agências de cooperação internacional, empresas, fundações privadas, filantropos e organizações não governamentais, para projetos em uma área geográfica ou problemática específica.

Gargalo

Selecionar os editais e outras oportunidades de financiamento para os quais se candidatar de modo a aumentar a taxa de sucesso, considerando que há um universo estimado de centenas de milhares de instituições concedentes em todo o mundo (só as fundações totalizam mais de 86 mil) e que o trabalho de preparação de um projeto de candidatura pode levar de 15 a 20 horas para recursos privados e até 100 horas ou mais para recursos públicos.

Regras simples

- 1• Foque em **oportunidades alinhadas com a missão e os objetivos** do veículo para garantir que os fundos possam ser usados de forma eficaz para atingir seus objetivos.
- 2• Pesquise a organização doadora e priorize **oportunidades especificamente direcionadas ao perfil** do veículo, nas quais tende a haver maior chance de sucesso.
- 3• Dê preferência a oportunidades que fornecem uma **quantia significativa de financiamento por um longo tempo** em comparação com subsídios menores de curto prazo.

- 4• Considere **benefícios potenciais além do suporte financeiro**. Por exemplo, um subsídio que oferece oportunidades de networking ou maior visibilidade pode ser mais valioso do que um subsídio que simplesmente fornece financiamento.
- 5• Revise cuidadosamente os **requisitos de conformidade e de prestação de contas** e despriorize oportunidades que tenham requisitos excessivamente complexos e demorados, quem podem representar um custo oculto alto para o veículo.
- 6• Pondere equilibradamente o **custo de oportunidade do tempo** da equipe alocada à preparação do projeto, em comparação com sua aplicação em outras atividades que podem ser monetizadas de outras maneiras.

Minicaso

A **Agência Tatu de Jornalismo de Dados**, sediada em Maceió, AL, tem como objetivo produzir material jornalístico relevante sobre o estado de Alagoas e região, a partir da exploração e visualização de dados, em múltiplos formatos, com a utilização de elementos gráficos estáticos e interativos. Seu trabalho é focado em temáticas de interesse e relevância para a sociedade, como economia, política, educação, sustentabilidade, segurança, saúde, direitos humanos e ciência e tecnologia. O conteúdo é estruturado no trabalho conjunto entre jornalismo e dados abertos. Em sua estratégia de negócios, o financiamento da produção é realizado por meio da filantropia privada e editais de financiamento, que são a base para a sua sustentabilidade financeira. A Agência Tatu já desenvolveu uma fórmula para se inscrever e ter boa taxa de sucesso em programas mais simples. Seu desafio é partir para programas maiores, investimentos internacionais, nos quais ainda não tem experiência, mas que são acessados por diversos veículos de todas as partes do mundo. As regras simples são a bússola para a busca e seleção das oportunidades, que tendem a ser maiores do que a atual capacidade da equipe de participar.

Auxílio Digital: Google Ad Grants

Por meio do Ad Grants, o Google oferece às organizações sem fins lucrativos até US\$ 10.000 por mês em publicidade de pesquisa. Esses anúncios aparecem ao lado dos resultados de pesquisa quando as pessoas pesquisam organizações sem fins lucrativos. Desde 2003, o Google já concedeu mais de US\$ 10 bilhões em

publicidade gratuita para mais de 115.000 organizações sem fins lucrativos em 51 países. Isso ajuda organizações sem fins lucrativos a alcançarem o público em grande escala, com soluções mensuráveis e altamente direcionadas que atendem aos seus objetivos de conscientização e captação de doações e voluntários.



Saiba mais sobre o Google Ad Grants [local-gra](https://tinyurl.com/local-gra)

