



Relações com Imprensa (51) 3323-2170  
imprensa@gerdau.com.br  
www.gerdau.com



**Master em Jornalismo**  
Gestão Estratégica de Empresas de Mídia

Tel. (11) 3177-8350  
masteremjornalismo.com

**SAMSUNG**

edição especial • edição especial • edição especial • edição especial



## ENTREVISTA COM FRED KACHAR, DIRETOR-GERAL DA INFOGLOBO

### Redações de O Globo, Extra, Valor Econômico e Época estarão totalmente integradas em março

*Societariamente, Editora Globo, Valor e Infoglobo serão uma única empresa a partir de 1º de janeiro*

**Frederick Kachar**, diretor-geral da Infoglobo, e que responde também por Editora Globo e Valor Econômico, recebeu este J&Cia na manhã do último dia 12 de dezembro, no prédio que a editora ocupa no bairro do Itaim Bibi, em São Paulo. Em uma hora e meia de entrevista, ele falou sobre diversos aspectos dos negócios que dirige e, entre outras revelações, informou que a partir de março, uma única redação, totalmente integrada, com quase 500 profissionais, produzirá O Globo, Extra e Época, dividida entre Rio, São Paulo e Brasília, mas todos num mesmo *site* (com as demais redações da Editora Globo e a do Valor Econômico, o time chega a 1.000 jornalistas); e que agora em 1º de janeiro, Editora Globo, Valor Econômico e Infoglobo passam a constituir societariamente uma única empresa, cujo nome, até o fechamento desta edição, ainda não estava definido – “Quem sabe com o champanhe de final de ano, talvez um uísque, a criatividade aflore para descobrir qual é o nome”, brincou Fred, que liderará a nova empresa.

Ele também informou que a queda de receitas dos veículos impressos do Grupo Globo diminuiu, após ter chegado a dois dígitos em 2016; que o futuro da área está na combinação de atributos dos veículos para permitir a criação de produtos que gerem receitas e que individualmente não seria possível; detalhou a estrutura e o funcionamento da redação integrada, para cuja montagem a empresa vem promovendo diversas mudanças desde setembro; discorreu sobre os perfis dos profissionais de redação e da área comercial necessários para atuar nesse novo universo midiático; fez uma profissão de fé na democracia como único meio de construir um país mais justo e enfatizou a importância do jornalismo nesse cenário; além de abordar crenças, ética, formação de talentos e outros assuntos.

Integrantes do maior grupo de comunicação do País e um dos maiores do mundo, Infoglobo, Editora Globo e Valor Econômico têm um peso expressivo nas plataformas impressa e digital do jornalismo brasileiro e seus movimentos interessam a todo o mercado. Do mesmo modo que fizemos em 2007, ao [entrevistar Paulo Novis](#), e, em 2014, [Marcello Moraes](#), ambos no Rio de Janeiro, tendo como foco apenas a Infoglobo, voltamos nossos olhares em 2017 para a organização que começou a surgir há pouco mais de dois anos, quando Fred Kachar assumiu o duplo comando de Infoglobo e Editora Globo e, agora, triplo, com a incorporação do Valor Econômico ao negócio.

É, de certo modo, o nosso presente de Natal aos leitores de Jornalistas&Cia e do Portal dos Jornalistas, pela qualidade das informações e pelo que sinaliza para 2018.

Participaram da entrevista **Eduardo Ribeiro**, diretor de J&Cia, **Wilson Barancelli**, editor executivo, e **Fernando Soares** (autor das fotos) e **Mariana Ribeiro** (vídeo), editores.

Confira seguir a íntegra da entrevista:

Graduado em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, **Frederick Kachar** tem MBA em Finanças pelo Ibmec. Passou por Deloitte (1995 a 1997) e entrou no Grupo Globo no final desse período, para atuar na Infoglobo – onde chegou ao posto de *controller*. No Diário de S.Paulo, então pertencente ao grupo, foi diretor Financeiro. Em 2002 seguiu para a Editora Globo, também como diretor Financeiro, com o objetivo de atuar na reestruturação da empresa. Assumiu o posto atual, diretor-geral da Infoglobo, em maio de 2015, acumulando-o com o comando da Editora Globo e do Valor Econômico. Foi presidente da Aner nos biênios 2013-2014 e 2015-2016.



Gestão Estratégica de Empresas de Mídia

**Jornalistas&Cia** – De maneira geral, como foi o ano?

**Fredric Kachar** – Pensamos que o País fosse sair da recessão, que houvesse uma retomada. Mas em maio houve o episódio político, a delação da JBS, que paralisou os mercados. Isso obviamente afeta o nosso negócio. Toda aquela expectativa de retomada, de recuperação, foi para o ralo. De maio a meados de outubro foi um período de muita depressão, de cancelamento de patrocínios, cancelamento de assinaturas por falta de dinheiro, o desemprego continuou crescendo. Havia uma expectativa de que parasse de crescer

em janeiro, mas continuou crescendo até setembro e aí começou a ter um pequeno recuo. Isso afeta as nossas duas linhas de receitas: o anunciante e o consumidor, que paga pelo conteúdo. Ouso dizer que agora temos alguma consistência no estancamento da queda. Longe de ser a "euforia" do primeiro quadrimestre, mas nitidamente não é mais também aquele semestre, entre maio e início de outubro, de pessimismo, de más notícias etc. Foram três anos em um, no sentido de três momentos diferentes.

**J&Cia** – Parece aquela história de São Paulo, ter as quatro estações no mesmo dia...

**Fred** – Exatamente. Faltou um quarto, mas é um pouco isso. O que nos deixa otimistas para 2018 é que, no final das contas, esses três momentos de 2017 foram melhores do que o ano anterior. Nesse sentido, as empresas que dirijo vão fechar o ano em situação melhor do que em 2016 – menos pior, se vocês preferirem. Vínhamos num ritmo de queda em 2016 que foi sensivelmente reduzido em 2017.

**J&Cia** – Você consegue quantificar isso percentualmente?

**Fred** – Em 2016 caíamos dois dígitos e reduzimos isso para um dígito. O que é um alento, porque, no final das contas, não existe empresa sustentável em que o faturamento caia cinco ou sete anos seguidos. Ainda mais num País – agora menos, mas eu dizia isso em 2016 – com inflação de 10%, em que eu não tiro a bunda da cadeira e os meus custos sobem 10%. Não há como... Nosso grande desafio hoje é estancar a queda da receita. Temos que achar uma fórmula, é inadiável. É claro que sempre há coisas a fazer em termos de redução de custos. Por exemplo: antes de vir conversar com vocês estava justamente analisando a melhor ocupação desse prédio, como podemos concentrar todo mundo aqui, economizar em aluguel de outras unidades. Mas redução de custo tem um limite. Se a receita não parar de cair – o que significa desenvolver com robustez novos canais de receita, porque os tradicionais vão continuar caindo, principalmente na mídia impressa – será impossível, o negócio não vai parar em pé. A boa notícia de 2017 foi justamente uma aceleração no crescimento do novo, que são a publicidade digital, a assinatura digital, a realização de eventos e uma redução na queda do tradicional. Nos

Classificados, por exemplo, este ano a queda da receita foi menos da metade do que caiu no ano passado. Isso é uma boa notícia.

**J&Cia** – Mesmo caindo é uma boa notícia...

**Fred** – Temos que olhar o copo meio cheio, se não...

**J&Cia** – Em todos esses anos de cobertura desse mercado, essa é, salvo engano, a primeira experiência da Globo em ter um único diretor para Editora Globo, Infoglobo e Valor Econômico. Em que isso ajuda a organização e os próprios negócios?

**Fred** – Acho que é. No fundo, essa junção tem um viés estratégico grande. Pelo lado mais óbvio, a busca de eficiência, de não ter estruturas de custos sobrepostas, gente fazendo a mesma coisa em empresas diferentes, especialmente nas áreas de *back office*. Não precisa ser nenhum gênio para fazer isso, está nos livros. Mas tem a outra parte, mais desafiadora, até do ponto de vista intelectual, que é como a junção dessas empresas e desses produtos pode acelerar o crescimento de receitas novas. Fazendo um resumo quase que grosseiro, nossa crença é que esses produtos em conjunto são mais fortes e faturam mais do que individualmente. Porque quando combinamos os atributos deles, seja para o

consumidor final seja para o anunciante, crio coisas novas que trazem um dinheiro ao qual individualmente não teríamos acesso. Essa é a lógica no final do dia. O grande ponto é acelerar novas receitas. Posso citar vários exemplos de 2017. Vou pegar talvez o mais contundente, que foi o evento com o Barak Obama [N.daR.: [Fórum Cidadão Global](#), em setembro]. Teria sido impossível o Valor Econômico fazer o evento do Obama sozinho, seja desde os agentes do presidente aceitarem o convite – que foi feito em nome do Grupo Globo – até a própria execução do evento em si, que é complexa. A execução, a venda... Encantamos um patrocinador *master* com um engajamento e uma entrega que envolvia O Globo, Época, Valor, Pequenas Empresas & Grandes Negócios. O Valor sozinho não conseguiria. Claro que era a marca chefe, mas foi a junção de forças que nos permitiu fazer aquilo.

**J&Cia** – Mas há outros, não?

**Fred** – Claro. No Rio de Janeiro, por exemplo, que tem uma vocação enorme para a economia criativa, criamos um evento chamado *Veste Rio*, que já é hoje o maior salão de negócios de moda do Brasil. Não é um evento de desfile, de glamour... Tem desfile também, mas é focado em novos estilistas, novos talentos. O principal

objetivo ali era resgatar a indústria de moda do Rio, que estava tão quebrada que deixou de ter um evento competitivo como em São Paulo. Tinha *Fashion Week*, *Fashion Business*... Tudo acabou. Mas com o *Veste Rio* voltou ao calendário. Começou resgatando os estilistas cariocas e hoje os de São Paulo, Minas, Espírito Santo, do Sul querem participar. A grande sacada ali é que combinamos a força que o Globo tem no Rio para organizar um evento, para chamar público e para conversar com os estilistas cariocas – porque o Ela é um produto de 50 anos –, com a força da Vogue, que é a bíblia da moda mundial,



em trazer conteúdo. Há uns 300 salões de negócios no Brasil, mas esse é um salão de negócios em que você sai com conteúdo, entende quais são os desafios de logística, financiamento, *e-commerce*, *design*, por que não conseguimos exportar... Tem até um exemplo banal que acabamos descobrindo e que afeta muito os negócios. Uma economia idiota feita pelos fabricantes: gasta-se uma fortuna com marketing, com a tecelagem e depois economiza-se na etiqueta, coloca-se uma etiqueta vagabunda, que dá coceira nas costas da consumidora, e aí não exporta. Esse salão de negócios no Rio – que modéstia à parte é a cidade mais bonita do mundo –, na Marina da Glória, debruçada na Baía da Guanabara, com todos os estilistas, com conteúdo, com gente que trabalha e entende disso dando inspiração de como superar os desafios e trazendo as tendências internacionais, deixa todos os outros para trás. Na semana em que ele é realizado há outros salões menores, mas o comprador é um só. Temos que unir estilistas e compradores das multimarcas, de lojas que vendem várias marcas. Começou timidamente no ano passado, são duas edições por ano, fizemos

a quarta em outubro. Era originalmente um evento BtoB, estilistas vendendo para lojistas. Mas como nasceu no meio da crise e os estilistas e lojistas ficaram muito estocados, as coleções não estavam girando, veio o a ideia de fazer um evento BtoC. Na edição de outubro tinha um galpão com 500, 600 compradores, até de Miami, olhando a coleção da estação seguinte, do inverno do ano que vem no hemisfério norte, e em outro, um grande *outlet*, 40 mil pessoas comprando a coleção anterior, que estava saindo das lojas, com 50% de desconto. Os estoques zeraram. Então, quem entra fica duplamente feliz, porque vende a coleção vindoura e se livra do que encalhou.

**J&Cia** – *Há muita gente que tem comércio pequeno e compra para revender?*

**Fred** – Também.

**J&Cia** – *Nesse sentido, transcende o editorial. É uma coisa em que o editorial tem força mas...*

**Fred** – Total. A curadoria toda do evento. Isso é outra coisa importante: acho que ficou anacrônica a discussão sobre Igreja e Estado **[NdaR: a rígida separação entre Redação e Comercial que a mídia digital**

está abalando]. No fundo, precisamos ter liberdade editorial total para fazer conteúdo que tenha relevância para os nossos consumidores e para os nossos clientes. A redação na curadoria do evento em nenhum momento é pautada pelo comercial, mas ela sabe que ao abordar aqueles temas vai atrair patrocinadores, atrair consumidores. Não discuto Igreja e Estado, discuto se aquilo está de acordo com os nossos princípios editoriais, que são a nossa



Constituição. Se não está de acordo, não fazemos; mas se está, maravilha, vamos em frente, mas precisa ter identificação quando é propaganda. Um exemplo de iniciativa editorial, uma pauta em que os anunciantes querem se engajar e que trouxe um resultado publicitário maravilhoso, é o *Reage Rio*, outra iniciativa do Globo. Mas antes vou falar do *Qual Comprar*. Gosto muito de carro, acompanho isso de perto. Dobrou a capacidade produtiva de 2008 para cá, nunca se instalou tanta montadora no Brasil quanto nesse período, muito por causa do *Inovar-Auto* **[NdaR: Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores do governo brasileiro]**. Mas a gente vê a indústria automobilística na lona. A produção caiu pela metade, as fábricas estão operando com 50 a 60% de ociosidade. Isso não para em pé de jeito nenhum. Aí nos perguntamos os que poderíamos fazer, pois é um dos maiores setores que anunciam. Podemos ajudar a vender. Assim, criamos o *Qual Comprar*. Pegamos um espaço bonito, com serviço, música, comida, um visual agradável, ar condicionado – é no Rio, não? – e levamos o conteúdo. Você talvez não saiba qual o melhor carro para a sua necessidade diária, mas os jornalistas

do Auto Esporte sabem. É um salão de negócios de carros com conteúdo. A redação da Auto Esporte fica o dia inteiro lá, com palestras e debates para ajudá-lo a escolher o seu próximo carro, saber o que é importante. Consumo de combustível? Tamanho do carro?

**J&Cia** – *É só no Rio?*

**Fred** – Só lá porque preciso da força de mídia do Globo para convocar as pessoas. Entraram desde o princípio 13 montadoras e todas bateram recordes de vendas. Um detalhe, uma coisa bizarra: no Rio não se pode abrir loja aos domingos. O Rio está numa merda sem precedentes e não pode abrir loja aos domingos. Aí fica difícil. Sexta e sábado. Se fosse no domingo vendia o triplo, porque sexta é um dia difícil. É um sucesso apesar de não abrir aos domingos.

**J&Cia** – *A ideia é muito boa e pode migrar para os outros centros, não?*

**Fred** – Sim, mas preciso de um parceiro de mídia que convoque as pessoas para colocar de 30 a 40 mil pessoas lá. E o Globo convoca. Mas voltemos ao *Reage Rio*, que é uma iniciativa da redação do Globo com o objetivo de reunir os governos federal, municipal e estadual. Todos têm sua responsabilidade no resgate do Rio. Na

primeira edição ficamos muito em cima de segurança, que estava no auge. Virou um grande debate, com o ministro da Justiça, ex-comandantes da Polícia Militar, ONGs que se dedicam ao resgate do Rio, empresários... Juntamos todas as pessoas interessadas em construir a retomada do Rio. Porque o Rio quebrou do ponto de vista fiscal. Mas, pior do que isso, quebrou do ponto de vista de esperança. Eu que sou de lá nunca vi a crista tão baixa quanto nos últimos dois anos. As pessoas estão derrotadas. O Globo, como patrimônio do Rio – claro que o jornal tem uma aspiração nacional, mas ele é do Rio, inspirado pelo Rio, originário do Rio –, tem uma responsabilidade local muito grande, uma iniciativa editorial, nossa missão como empresa. Comentei isso com dois ou três empresários e eles quiseram entrar. Virou uma iniciativa editorial que trouxe dividendos comerciais. A curadoria é 100% da redação, é ela que decide quem fala, quem debate.

**J&Cia** – *E o evento também entrou no calendário?*

**Fred** – Entrou, fizemos o segundo agora, o primeiro, focado na segurança, há uns cinco meses.

**J&Cia** – *Esse é um evento que você quer que acabe um dia...*



**Fred** – Não, tem é que mudar o nome para *Celebra Rio*. Vamos inventar outra coisa, criatividade aqui não falta. Continua *Reage* mas em algum momento terá que mudar. Mas fizemos a segunda edição, já aferindo as iniciativas da primeira. Naquela editamos um caderno no domingo seguinte com as 50 principais iniciativas que saíram dos dois dias de debates. Cinco tiveram sequência. Qual é o impacto delas? Como estão as outras 45? Debatermos isso e expandimos os temas para além da segurança. Falamos de economia criativa, de cultura, de ética. Teremos um desafio gigantesco em

2018. O processo eleitoral vai ser muito complexo. Ainda tem gente que vende voto por dentadura, 30% do Rio são favelados, numa situação de miséria, que trocam voto por dinheiro mesmo. Qual é a nossa responsabilidade nisso tudo? São causas importantes, absolutamente aderentes à nossa missão como empresa e que ainda por cima geram dividendos comerciais. Isso foi uma ideia que nasceu no Globo, gerou dividendos para o jornal e a *Vogue* comprou. É uma revista chiquíssima, de *lifestyle*. Todo ano, há 40 anos, a edição de novembro da *Vogue* é dedicada ao Rio. Já teve Búzios, Ipanema, Angra na capa, e esse ano foi o *Reage Rio*. E anunciantes que nada têm a ver com a *Vogue* quiseram entrar. É disso que falo: a combinação de atributos me permite criar produtos que geram receitas que individualmente não seria possível. Há vários outros exemplos, mas é um pouco por aí. Estamos apostando principalmente numa sociedade digital, no celular, o consumo de mídia é ali. Ter alcance é muito importante. Quando juntamos a presença digital do Valor, do Globo, do Extra, com as 17 revistas, com as marcas 100% digitais – como é o TechTudo, nosso portal de tecnologia, que já nasceu digital

–, significa que conversamos com 50% dos internautas brasileiros. Isso é muito importante, nenhuma empresa oriunda de mídia impressa tem esse alcance no Brasil

**J&Cia** – Quantos são esses 50%?

**Fred** – São 120 milhões de internautas. Então, dá 60 milhões todo o mês, sem sobreposição. Se somar a audiência de cada um dá 300 milhões. O mesmo internauta está em sete, oito produtos, sem sobreposição. Isso é muito importante até do ponto de vista técnico, para falar com o anunciante. Temos alcance, mas só alcance não é suficiente. É preciso haver engajamento, profundidade, coisas que individualmente seria impossível. O Globo jamais teria 50%, o Valor menos ainda e a *Época* tampouco.

**J&Cia** – Você tem uma equipe pensando diretamente nessa sinergia ou é uma coisa que vem das várias frentes?

**Fred** – A equipe é absolutamente integrada e só pensa em sinergia, em interdependência. Hoje (**N.daR.**: 12/12/2017) é nossa festa de final de ano em São Paulo, semana que vem é do Rio. Hoje não sou só eu que mora no saguão de Congonhas. Todos os meus diretores moram no saguão



de Congonhas. Exceto os diretores de Redação, o resto todo é integrado.

**J&Cia** – O que o Grupo está pensando fazer geograficamente? Porque o Valor, a Editora Globo?

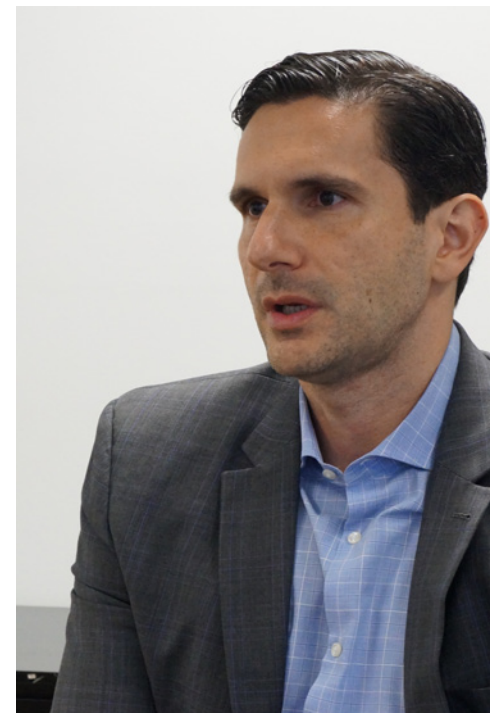
**Fred** – O nome Editora Globo vai desaparecer. Estamos a duas semanas da virada. No dia 1º de janeiro, societariamente, Valor, Infoglobo, Editora Globo, tudo isso vira uma empresa só. Não está definido ainda qual será o nome da nova empresa. Não sei mesmo. Contratei uma empresa para ajudar mas não cheguei a conclusão alguma. Quem sabe com o champanhe de final de ano, talvez um uísque, a criatividade aflore para descobrir qual é o nome (risos). Hoje não sabemos qual é. Temos duas sedes, Rio e São Paulo.

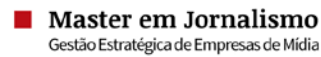
**J&Cia** – Vocês têm endereço novo lá no Rio...

**Fred** – Sim. Onde era a gráfica, no terreno da gráfica, é só atravessar a rua. A redação mais linda do mundo, aquele arquiteto é um abençoado. O que precisa estar em São Paulo? O grosso da área comercial, pois os anunciantes estão aqui. O que não significa que não haja uma grande área comercial no Rio, que lida com varejo local. Mas o grosso da área comercial está aqui em São Paulo,

produtos cujo *trade* está em São Paulo. O Valor, lógico que é em São Paulo. *Época Negócios* também. Auto Esporte. Adoraria que houvesse mais montadoras no Rio. São três lá e 40 aqui. Onde a Auto Esporte vai ficar? Aqui. As femininas todas, *Vogue*, *Marie Claire* e *Glamour*, em São Paulo. O principal anunciante de uma revista feminina é o segmento de beleza. Estão todos aqui, não têm quase nada no Rio. Tem a *L'Óreal* no Rio e uns 40 aqui. Precisamos estar junto das áreas de interesses. Onde vai ficar centralizada a minha área financeira? No Rio, porque a Infoglobo tinha os sistemas mais modernos e sofisticados. Então, juntamos tudo lá. O Jurídico? No Rio, porque o Jurídico do grupo está no Rio. O RH? Dentro do avião, porque a divisão de pessoas é igual, mil e poucas aqui, mil e poucas lá. E a *Época* vai para o Rio no final de fevereiro, primeiro porque acreditamos que ela pode ficar tanto no Rio quanto em São Paulo. É uma revista nacional, mas temos agora uma oportunidade única de integrá-la à redação que faz Globo e Extra. Integrar *Época* a essa redação e com gente de *backgrounds* diferentes, formações diferentes. Precisamos elevar o nível do debate, o nível da criatividade e produzir uma revista melhor. Hoje ainda são separados. Muitas vezes

é a mesma pauta no Globo e na *Época*, repetindo a mesma história. É muito importante trabalhar de forma integrada e definir claramente qual é a missão de cada produto. Hoje tanto a *Época* como o Globo estão atrás de furos. Seja a delação





do Palocci, sejam os documentos da CPI da JBS ou qualquer outra coisa. Numa redação integrada é lógico que precisamos definir o papel de cada veículo nisso. Qual desses produtos tem mais vocação para ficar atrás do furo numa redação integrada? O Globo. O Globo tem tradição de edições diárias, postura digital. Os jornais estão mais ativos nisso do qualquer outro meio, do que televisão ou revista. Época tem vocação e história para ir atrás de mais profundidade, o que não significa que ela não produza furos. Mas uma coisa é o furo de conseguir



a delação de alguém, um documento ou um vazamento, outra é fazer uma longa entrevista com alguém que te conta uma coisa em primeira mão. Também é um furo, embora não documental, um furo que você produziu por conseguir entrevistar fulano ou beltrano num momento crítico. Estamos nos debruçando hoje sobre isso para dar clareza a essa redação, uma redação integrada de quase 500 pessoas que fará Globo, Extra e Época, dividida em Rio, São Paulo e Brasília, mas todos no mesmo site. No Rio é na Marques de Pombal, em São Paulo é nesse prédio aqui [N.daR.: av. 9 de Julho, 5.229, bairro do Itaim Bibi] e em Brasília vamos para um prédio novo onde vai ficar todo mundo junto. Hoje estão separados, mas a partir de março estarão todos juntos, com a clareza sobre qual é a missão de cada veículo, com debates de alto nível sobre as pautas e assegurando que não se entregue a mesma coisa ou parecida na revista e no jornal. Demos quase a mesma coisa na Época e no Globo sobre a reforma da Previdência e sobre a decisão do Trump de mandar a embaixada para Jerusalém. Na redação integrada isso vai ser diferente, porque haverá outro tipo de abordagem.

**J&Cia** – Como é que você vai fazer com a equipe de Época, que hoje é grande aqui em São Paulo?

**Fred** – Estamos avaliando as pessoas, porque uma redação integrada e digital, com pleno conhecimento de que os hábitos de consumo numa sociedade digital são outros, demanda um profissional com um perfil específico, primeiro de entender essa dinâmica. Depois, com capacidade de execução, capacidade intelectual de trabalhar uma pauta para diferentes veículos, a mesma pauta mas com abordagens diferentes, porque, se não, não há integração, eu finjo que integrei e lá dentro de cada mesa permanecem a equipe da Época, a equipe do Extra e a equipe do Globo. Por que precisamos ter uma redação integrada em São Paulo? Temos que cobrir política estadual e municipal, economia e mercado. As empresas estão aqui, a Bolsa está aqui e até a cultura, porque o Rio infelizmente se esvaziou e a Meca cultural do Brasil hoje é São Paulo. O resto... Não vamos cobrir esportes em São Paulo. Não é a missão desses veículos. O Globoesporte já cobre muito bem em São Paulo. Aqui eu tenho que olhar um pouco para o Grupo

para não ficar fazendo dupla contagem. Tenho que fazer melhor o que os outros não fazem. É nisso que vou me aprofundar. Então, em vez de haver em São Paulo sucursal do Globo e uma equipe de Época, teremos uma grande sucursal com chefe de Economia e Mercado, com chefe de Política e com chefe de Cultura, ligados à mesa central no Rio, onde fica o comando da redação, de que a Ruth [Aquino] é a diretora Editorial. Lá no Rio também há uma editora de Economia, uma editora de Cultura e uma editora de País. Todo o poder nas mãos das mulheres (risos). Fora elas, só eu.

**J&Cia** – Como será o aproveitamento do pessoal nesse processo?

**Fred** – A primeira coisa é o perfil. Porque existe aí uma coisa um pouco dura, mas é a realidade: as competências que nos trouxeram até aqui, e que eram muito importantes 20 anos atrás, são insuficientes. Outro dia eu ouvi um presidente de empresa dizer que não servem para nada. Eu discordo, lógico que servem, mas são insuficientes para a transformação pela qual o nosso negócio está passando. Essa equipe tem gente que foi contratada em diversos momentos. Isso não significa que quem entrou há 20 anos não está apto. A Ruth tem 40 de carreira e é a profissional em que eu reconheço total capacidade para conduzir

essa transformação. Não importa a idade, o que conta é o modelo mental. Cria-se um modelo mental que entenda isso, mas também é uma questão de crença. Hoje, nas empresas – e com a nova geração isso é mais verdade do que nunca –, as pessoas têm que estar no lugar em que acreditam. Há gente que não tem crença nesse modelo, eu respeito. Estou contando tudo aqui para vocês porque acredito e as pessoas que estão comigo também acreditam. Isso aqui é uma doação da sua vida. São 12 horas diárias de trabalho, vivemos para trabalhar. Então, se você não acredita, acaba sendo infeliz no trabalho. Assim, há essa questão de crença. Mas mesmo que ela exista, se não tiver o perfil infelizmente não dá para insistir.

**J&Cia** – Então, pode-se afirmar que, em termos numéricos, não haverá uma mudança muito grande?

**Fred** – Em São Paulo haverá, para um crescimento no Rio. Se somar hoje Globo e Época, em São Paulo, posso afirmar que haverá menos pessoas em março, mas se somar o que tem de Globo e Extra no Rio serão mais pessoas em março. No todo não haverá grande diferença. Mas, de novo: as pessoas têm de estar no lugar certo, não há razão para ter aqui atividades que são pertinentes ao quartel-general dessa redação. É por aí que vamos.

**J&Cia** – Podemos perceber que as mudanças ao longo desse processo caminham um pouco para o rejuvenescimento das redações. Algumas vezes por questões salariais, de precisar ajustar custos às receitas, e outras para ter as pessoas certas no lugar certo...

**Fred** – Eu vou mais pela segunda. Não lembro de ter feito nenhuma troca até hoje por causa de salário. Por mais que eu considere a legislação trabalhista muito injusta, mesmo com a reforma. Agora a inflação não é um problema, ela está em menos de 3%. Mas no período em que tivemos seis, sete anos seguidos de inflação de 6%, 7%, até chegar a 10%, não fazíamos nada com o funcionário e em quatro, cinco





anos ele custava 50% a mais. Num cenário em que as receitas estão caindo, há um desequilíbrio. Você não ter o direito de oferecer um novo salário para manter aquele emprego é ser contra o emprego. Tenho certeza de que todos os cortes tivemos que fazer foi porque as pessoas ficaram caras e deixaram de ter o perfil, as competências de que precisávamos. Caro é isso. O que é caro? Um Mercedes por duzentos mil ou um carro vagabundo por cinquenta mil? Caro é o que custa mais do que vale. Acho que não ter a possibilidade de renegociar salário fez muita gente perder o emprego. Muitos teriam ficado se houvesse uma proposta de, por exemplo, abrir mão do dissídio durante um período. Mas isso não é problema meu, não existe essa hipótese. Então, nunca houve essa troca, de trazer alguém mais barato porque ficou caro. Cara é a questão das competências, esse é o ponto mais importante.

**J&Cia** – *Você tem uma ideia da média da idade e da permanência do pessoal no Grupo, do turnover? Lá no Rio, principalmente, ninguém deve querer sair.*

**Fred** – Aqui em São Paulo também! De três anos para cá quem pediu para sair não foi

para outro veículo. Foi para a assessoria de imprensa, para outras coisas, para agência de conteúdo. O *turnover* é baixíssimo. Estamos com quase 800 jornalistas.

**J&Cia** – *Juntando as três empresas?*

**Fred** – Não, tem mais. Com o Valor são mil jornalistas.

**J&Cia** – *Em termos de receita, off-line e online, qual tem sido a curva? Você falou em eventos, em branded content, que é uma coisa em que todas as grandes empresas de comunicação mergulharam. Como está o desenho dessas receitas? O que estão fazendo para aumentá-las?*

**Fred** – São as novas linhas sobre as quais comentei. Dei ênfase aos eventos, mas é tudo interligado. Quando vendemos o evento do Obama, o *Veste Rio* ou *Reage Rio*, no fundo temos uma equipe vendendo soluções de mídia em que usamos todas as ferramentas para engajar os consumidores, os leitores. Não é um evento isolado ou um *branded content* isolado, é uma solução de mídia que se utiliza do evento quando necessário. Para nós, o evento é uma manifestação de conteúdo ao vivo, é um conteúdo que estamos acostumados a fazer

há 90 anos no jornal ou há 65 na revista, ao vivo. O evento, o *branded content*, o anúncio mesmo, tudo isso está dentro de um projeto em que queremos impactar os leitores, os consumidores daquele anunciante, em diferentes momentos e em diversos formatos, a fim de gerar resultado para ele.

**J&Cia** – *Isso tem a ver um pouco com a unificação da área comercial?*

**Fred** – Tem tudo a ver. Deixamos de ter uma venda reativa, uma venda monoplataforma. É uma maluquice ter uma equipe que vende *print* e outra que vende digital. Você tem que vender uma solução de mídia e equipes organizadas por segmentos da indústria.

**J&Cia** – *Tem sido fácil montar essas equipes?*

**Fred** – Fácil nada é, mas é um desafio muito interessante, o problema bom de se ter. Bati muito tempo na área comercial, falo sem papas na língua aqui. Áreas comerciais de mídia impressa não são habituadas a ler o que vendem. Na minha carreira, conheci poucos profissionais que eram leitores vorazes dos produtos que vendiam. Dos concorrentes, então, menos ainda – ele vai

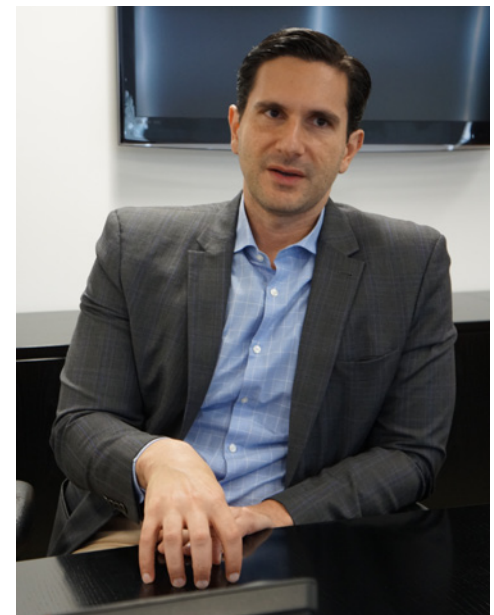
olhar os anúncios que os outros têm, mas ler...? Porque é isso que você está vendendo no final do dia, não é um sabonete ou um telefone. Quando você parte para uma venda consultiva, em que não está só reagindo ao que cliente quer ou limitando a sua oferta a uma plataforma ou um produto, está vendendo acesso a um conteúdo, acesso aos consumidores que estão lendo esse conteúdo. Nós combinamos não só as ferramentas – o *branded content*, o evento, a página etc. – mas os produtos também. Como no caso do Obama: foi um projeto liderado pelo Valor, mas que teve entrega de O Globo, entrega da Época Negócios. Enfim, a primeira coisa que precisamos ser é especialistas no segmento que atendemos. Se queremos fazer uma venda consultiva, primeiro, foco no cliente e, segundo, entender o segmento dele. Comentei aqui a questão da indústria automobilística. O sujeito que atende carro tem que saber tudo que está acontecendo nessa área, tem que ser a vanguarda do *Rota 2030*, que deveria substituir o *Inovar-Auto* a partir de 1º de janeiro – mas não vai mais –, desde como está o setor politicamente até como fazer para vender. Se as montadoras instaladas no Brasil estão com 60% de capacidade ociosa, o que temos para oferecer a elas dentro dos 50% da internet brasileira com

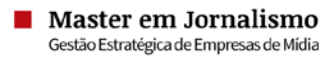
os quais conversamos? Quais são os estratos que interessam a esse cliente? O que, combinando conhecimento dessa audiência e capacidade de criar conteúdo, os *brandeds*, você pode juntar e oferecer para ele? Ou capacidade de criar conteúdo ao vivo, eventos para que ele venda mais?

**J&Cia** – *Vocês têm feito treinamentos nesse sentido?*

**Fred** – Sim, mas uma coisa que acabei não contando, que é bom um problema, é que disse a eles: a bíblia que vocês têm que ler todo dia está dentro de casa. É o Valor. Leiam o caderno de Empresas do Valor que está tudo lá. Vocês vão saber tudo que está acontecendo, não precisam de mais nada. Eles começaram a ler e a ir atrás da redação para tirar dúvidas. O pessoal do Valor não estava preparado e isso deu um susto em todos. Falei: «Gente, fui eu que pedi. Vejam pelo lado bom: eles precisam entender o setor». É uma equipe muito disciplinada, muito animada e seguramente fará muita diferença. Acho que o bom vendedor do século XXI é o que conjuga conhecimento técnico, de métricas, de audiência, de ferramentas, com um conhecimento micro e macroeconômico do ambiente do cliente. Idem ao setor de beleza. O drama é o mesmo quando o presidente da República

aumenta o ICMS daquilo. É para todo mundo e o fabricante vai repassar para o preço. Como ele faz para garantir venda ou novos produtos? Enfim, esse tem sido o desafio e a equipe tem reagido bem. Em redação é a mesma coisa: tem gente com perfil, com 30 anos de estrada que se encanta com a transformação, com a disrupção, que quer estudar, aprender e que te surpreende





numa reunião. E tem gente que não é assim. Como tem gente jovem que às 6h quer ir embora. E aí pergunto: «Mas acabou o seu trabalho? Aqui não é loja, pra chegar às nove e sair às seis. Há coisas pra fazer e entregar».

**J&Cia** – Outro assunto de grande relevância são as eleições. Teremos uma eleição, talvez não histórica, no sentido de que todas elas têm sido históricas e polarizadas...

**Fred** – Perdoem interromper, mas essa será o divisor de águas, pois já perdemos uma década. Minha adolescência foi nos anos 1980, década perdida por causa da moratória. Fiz Economia e minha tese foi sobre o *Plano Real*, implantado no ano em que me formei. Perdemos a década, isso é fato. Os juros estão aí para confirmar. E 2018 será o divisor de se vamos ser a eterna promessa ou se iremos a algum lugar como país. Para mim será histórica e crucial.

**J&Cia** – Como vocês estão se preparando para a cobertura? Pois vai ser uma guerra. Vai haver coisas especiais, apostas ousadas?

**Fred** – Sim. Qual o nosso papel nesse cenário? Primeiro, checar, dar clareza, jogar luz na escuridão das fofocas, das *fake news*, da viralização de besteiras que as redes

sociais promovem. Por mais que haja um esforço hoje de Facebook e Google para tentar limitar, eles não vão conseguir impedir nunca. Esse é o primeiro ponto.

**J&Cia** – Principalmente porque há muita gente ganhando dinheiro fazendo isso.

**Fred** – Exatamente. Segundo: vamos nos juntar à TV Globo naquilo em que há espaço, porque ela já tem acordos com a Folha de S.Paulo e com o Estadão. Mas estaremos juntos em um pedaço das pesquisas e vamos usá-las para desdobramentos inteligentes, para entender um pouco a cabeça do eleitor, saber quais são os fatores críticos para a decisão do voto. Não é só a questão do presidente, mas a renovação do Legislativo, de dois terços do Senado e a eleição para governador. O Globo tem um olhar muito amplo, mas como é originário do Rio não pode ficar focado só na eleição para presidente. Outra coisa nos preocupa muito. Há hoje um paradoxo no Brasil, pois um terço das pessoas acha a democracia um valor inegociável, o que é ridículo – um terço contra dois terços. Isso explica, por exemplo, as intenções de voto no Bolsonaro. Para dois terços a situação está tão ruim que dão

carta branca para alguém, desde que resolva essa merda toda que está aí. Outro dia, num sábado, indo para Congonhas, havia um desses movimentos nazistas numa das pontes, com as faixas pregando a volta dos militares, afirmando “eu era feliz e não sabia” etc. e tal, e uma assim: “Se você concorda, buzine”. A avenida inteira estava buzinando. Quase pedi para o taxista parar o carro. Pensei: “Há um problema aqui. Como pode isso? A avenida inteira buzinando?”. É muito preocupante. E não estou falando de gente sem instrução, mas de gente muito acima da média do grau de instrução do brasileiro. O



nosso papel é procurar despertar as pessoas. Talvez boa parte delas não saiba o que foi a ditadura, o quão crucial é a democracia, o direito de votar, precisam tirar essa besteira da frente. O paradoxo é que pela primeira vez a corrupção aparece como a maior preocupação dos brasileiros – o Datafolha deu isso na semana passada. Por um lado, as pessoas estão muito preocupadas com a corrupção e por outro abrem mão de democracia? Não sei como essas coisas se cruzam. Só sabemos da corrupção por causa do regime democrático.

**J&Cia** – Nós, que trabalhávamos em redação, sabíamos da corrupção na ditadura, mas não podíamos divulgar.

**Fred** – Vamos nos esforçar muito para que os nossos conteúdos não só tragam clareza, permitam o exercício pleno da cidadania, mas também resgatem valores que acho que a sociedade está perdendo e que são fundamentais para o futuro desse país.

**J&Cia** – Como está a ideia de unir os veículos em torno dessa cobertura, Valor, O Globo, revista Época...?

**Fred** – O Globo e Época – e o próprio Extra, que é muito importante para as eleições do Rio, é o jornal de maior circulação no Estado, já estarão integrados. O Valor, não, nem estará, é um animal diferente. Mas toda

essa integração vem do dono, do Conselho Editorial. Estamos muito alinhados nesse sentido. Todos os diretores de Redação estão unidos em torno do presidente do Conselho Editorial e na definição do posicionamento que vamos ter de acordo com cada tema. O desdobramento, a execução disso, cabe a cada empresa. A mim cabe assegurar que o Valor e a redação integrada de Globo, Extra e Época trabalhem de forma complementar. Mas o alinhamento editorial vem de cima, não depende nem de mim.

**J&Cia** – Fisicamente, como será a integração dos três veículos lá no Rio?

**Fred** – Temos uma laje gigantesca, de quase 3 mil m<sup>2</sup>, com uma mesa central de onde vem o comando da redação. Quem senta nessa mesa? Os diretores de Redação de O Globo, Extra e Época. O editor-chefe, porque o diretor de Redação tem um papel muito mais estratégico de definição de pautas etc. A produção fica por conta da redação integrada. Na mesma mesa fica a editora-chefe **Maria Fernanda Delmas**, que é quem comanda as mesas. Estas são separadas por temas: Política, Economia, Internacional, Cultura, Esportes... Todas elas em volta da mesa central em que estão a editora-chefe e três executivos. Qual a

diferença entre eles? A hora de entrada. Porque a redação precisa funcionar 24 x 7. Não há mais editor executivo de Economia ou no domingo. É o horário de entrada que os diferencia. Eles precisam ser versáteis. Tem um que entra às seis da manhã, que sofre demais com olheiras, e fica até as duas da tarde; outro que entra às 11 e fica até as sete, outro que entra às duas... 24 horas por dia há alguém no comando na mesa e a editora-chefe. Fisicamente é isso. E as mesas de cada tema têm ramificações em São Paulo e em Brasília.

**J&Cia** – Vocês fizeram isso com uma consultoria?

**Fred** – A Innovation

**J&Cia** – E sobre as afrontas que muitas vezes o Grupo Globo recebe, nas redes sociais ou no Parlamento, com ataques? Nas eleições a tendência é que possa haver um recrudescimento, por partidos políticos desgostosos. Como vocês buscam lidar internamente com isso, até com as equipes que estão em campo?

**Fred** – Primeiro, quando vemos diversas correntes nos criticando – a turma do PT dizendo que é um golpe da Globo, depois quem entrou dizendo que é golpe também – significa que estamos fazendo o nosso trabalho corretamente. Se todo



mundo diz que somos golpistas, é porque estamos sendo primeiro protagonistas no jornalismo e, segundo, respeitando os nossos valores de equilíbrio de apuração – não vou falar isenção, mas de saber separar o que é opinião do que é fato, porque também temos nossa opinião. Isso para mim já é bom sinal. Duro seria ser taxado de torcer sempre para o mesmo time. Eu mesmo sofri um pouco de enfrentamento de empresários quando saí a delação da JBS. E isso reflete na questão dos valores de que falava mais cedo. Ouvi isso várias vezes; “Pôxa, logo agora que a economia estava se recuperando?”. Mas se você recebe uma história daquelas, um áudio daqueles, um poder máximo participando como protagonista, quais são seus valores mesmo? Que Brasil você quer construir para os seus filhos? Põe na gaveta e finge que nada aconteceu? Nossa reação é sempre baseada nas atitudes e no trabalho que é feito por todas as empresas. E temos os nossos valores muito claros. Há muita aderência entre esses valores e o que entregamos no dia a dia. Isso nos permite estar sempre de consciência tranquila e perfeitamente preparados para nos contrapor a quaisquer ataques.

**J&Cia** – Vocês têm plano de carreira para os jornalistas? Não é comum jornalista pensar em construção de carreira, com raras exceções...

**Fred** – Temos bons exemplos. Todas as movimentações que fizemos nos últimos meses priorizaram a prata da casa. Mas temos um programa de *trainees* que está sendo integrado. No de 2018 vamos recrutar pessoas para todos os veículos, inclusive o Valor. E a **Vera [Brandimarte]**, diretora de Redação do Valor, está tendo uma participação muito ativa porque o Valor é um celeiro de talentos. Acho que os melhores jornalistas de Economia e

**J&Cia** – E como você trabalha isso com a equipe, em reuniões?

**Fred** – Sim, com as lideranças editoriais. Lembram das crenças de que falei mais cedo? Temos gente de todas as tendências na equipe editorial. Mas o posicionamento político-partidário de cada um é íntimo. Não temos uma redação de comunistas ou de conservadores, há de tudo lá dentro. Mas se as pessoas percebem que no dia a dia os nossos valores, os nossos princípios editoriais, que estão lá e são públicos, são efetivamente praticados, acredito, quero trabalhar nesse lugar ainda que o meu posicionamento político-partidário às vezes seja diferente do que a opinião que está expressa. Porque também temos uma relação muito grande com a pluralidade, de dar outras opiniões. Segunda feira, por exemplo, é o dia em que O Globo sempre traz a nossa opinião e outra diversa para promover o debate.

**J&Cia** – Não vamos abordar qual foi a repercussão do episódio do **William Waack** nas empresas que você dirige, mas como vocês trabalham essa questão de racismo, de opção partidária, de exposição nas redes sociais, as posições pessoais

Negócios do Brasil com 40 anos de idade foram formados no Valor. Sem dúvida alguma é onde se forma a melhor categoria de jornalistas desse segmento, o jornal é muito bom nisso. Estamos unindo forças para o programa integrado de *trainees*. Quero que daqui a dez, 15 ou 20 anos – provavelmente não estarei mais aqui – o diretor de Redação de qualquer veículo do Grupo seja alguém formado dentro de casa. Eu sou formado dentro do Grupo Globo, tenho 21 anos de casa e sei a importância disso. Como o produto é o nosso coração, se não formarmos talentos aqui não teremos futuro algum. O **Allan [Gripp]**, diretor de Redação do Globo, por mais que tenha tido um período na Folha, foi formado no Globo, somando 20 anos de carreira em duas passagens. **Flavia Oliveira**, que era editora de Economia e está indo para a mesa, também; a editora-chefe Maria Fernanda Delmas foi nossa há muito tempo, trabalhou um período na Coca Cola e voltou. Assim, mesmo que de forma não perfeitamente organizada, temos isso. Formamos talentos e os reconhecemos. Um desafio para a Ruth será acelerar isso mais ainda. Ser um lugar onde os jovens enxerguem que o plano de carreira é meritocracia. Você é promovido

eventualmente mais engajadas? Qual a orientação nesses casos?

**Fred** – Prefiro não me alongar muito sobre um episódio que diz respeito a outra empresa do Grupo, mas o que ficou claro ali – e eu faria sem mudar nada aqui – é intolerância total em qualquer tipo de manifestação racista ou coisa do gênero. Racismo e posição político-partidária são coisas diferentes. Então, voltamos àquilo que falei há dois minutos: aderência entre o discurso, entre os valores que estão lá, bonitos na parede, e o dia a dia. Se está lá que a gente não tolera – e não tolera mesmo – qualquer tipo de manifestação racista, isso tem que virar prática no dia a dia, ainda que te custe perder uma pessoa brilhante, com uma história rica e de muitas conquistas. Aqui não seria diferente. A questão do posicionamento político-partidário também é pública. Os jornalistas têm um quê de pessoas públicas. Então eles devem evitar manifestações político-partidárias em suas contas pessoais nas redes sociais porque isso distorce a visão, a avaliação das pessoas com relação ao nosso trabalho. Tenho meu candidato, mas ninguém sabe das minhas crenças. E não tenho rede social, portanto não corro esse risco. Mas a orientação é que se evite.

porque de fato entrega o que se pede, é diferenciado, é respeitado pelos colegas pelo trabalho em equipe. Acho que isso existe hoje. O plano de *trainees* não fui eu que criei, está aí há muito tempo.

**J&Cia** – Ele se distribui entre São Paulo e Rio? Ou é concentrado no Rio?

**Fred** – Existiam planos separados. O **Diego [Escosteguy]**, por exemplo, que era o editor-chefe da Época, foi formado aqui. Foi para a Abril e voltou.

**J&Cia** – Em São Paulo.

**Fred** – Sim. No plano de estágio, quando eu era diretor Financeiro, ainda em RH. Tínhamos programas separados. Na Editora, Valor, Globo e Infoglobo, porque dá um horizonte maior também. Acho que formamos profissionais mais completos em São Paulo e Rio. Tenho redação integrada de Globo, Época e Valor aqui. Tem Valor lá no Rio, e a redação integrada de Globo e Extra. O programa é separado por Geografia, mas com essa visão integrada e essa preocupação em preparar profissionais.

**J&Cia** – Em geral os programas são abertos a quantos *trainees*, tipo curso mesmo?

**Fred** – Tem curso. Do ano que vem não sei o número exato, de 40 a 60.







**J&Cia** – Haverá ingressos por São Paulo e Rio?

**Fred** – É a visão integrada

**J&Cia** – Vocês têm um programa de participação nos resultados?

**Fred** – Todo ano tem sido negociado com o Sindicato. Uma coisa é a gente ter melhorado, caído menos que o ano passado, outra é atingir as metas, nem todas as empresas e produtos vão conseguir. Não sei qual o *status* deste ano. Espero em 2018 ter resultados robustos que nos permitam distribuição de lucros. Este ano vamos melhor que em 2016, mas no todo não vamos atingir nossas metas por causa daqueles seis meses, daquele pedaço do ano que mencionei.

**J&Cia** – Aquele buraco negro?

**Fred** – Aquele buraco negro deixou um déficit que ficou muito difícil de compensar.

**J&Cia** – Institucionalmente, como é a relação das empresas que agora estão sob sua direção, dos trabalhadores, com o Sindicato?

**Fred** – A mesma de sempre

**J&Cia** – Muita tensão?

**Fred** – Não é tensa, é uma relação de

negociação. Já estive mais próximo dessa relação e acho que em determinado momento, especialmente aqui em São Paulo, era uma postura contra os jornalistas. O patronal trazia dados do faturamento, que eram públicos, e eu via que a preocupação com a manutenção dos empregos no patronal era maior que a do próprio Sindicato. Quatro ou cinco anos atrás, o Sindicato dos Jornalistas estava mais preocupado com reajustes do que com a manutenção dos empregos. Nós sempre propondo menos repasse de inflação e mais empregos. Acho que a grande tensão não foi em São Paulo, em que participei até cinco anos atrás; hoje vejo um clima de negociação normal. No Rio houve uma tensão maior, ficaram dois anos discutindo o dissídio de 2014, se não me engano, e resolveram 2014, 2015 e 2016 na sequência, o que é ruim. O que fazemos nesses casos é antecipar para não prejudicar o trabalhador, antecipar o que consideramos o mínimo para sair daquela situação, depois ajustamos. Mas faço uma analogia com o processo eleitoral de 2018: o engajamento das redações na discussão dos Sindicatos é baixo. Os profissionais precisam participar. Quando participava ativamente disso aqui

em São Paulo muitas vezes era eu que trazia para o pessoal aqui, e todos ficavam estupefatos. Vocês precisam ir às reuniões, se não quem decide é meia dúzia. Foi assim que o Trump ganhou a eleição, ninguém quis votar; com 25% dos votos ele ganhou. Se ninguém vai votar, não vai lá defender os seus interesses, deixa para os radicais. Vocês preferem menos rapasse de inflação ou mais empregos? O que é melhor para vocês. Se a conta não fecha, temos que achar um caminho juntos.

**J&Cia** – Gostariamos que você analisasse duas questões sobre as novas mídias: 1. Qual o impacto que as nativas digitais, como Agência Pública, Nexo, Jota – provocarão no jornalismo tradicional; e 2. Por que na indústria da comunicação não se verifica o mesmo fenômeno que em outras áreas, onde as grandes marcas investem e até compram startups para incorporar ao seu negócio principal? Passa pela cabeça de vocês, por exemplo, fazerem parcerias, comprar ou se associarem de alguma forma, fazerem um hub e buscarem conteúdos mais especializados para reduzir custos?

**Fred** – Concorrência é sempre saudável e muitos desses casos de fato já nascem com

uma habilidade maior de produzir conteúdo que atenda aos desejos do consumidor digital. Do ponto de vista mercadológico é ótimo, porque ali na catequese da redação, de como tem que ser feito, ter alguém que já está fazendo sucesso e sem legado – porque nós carregamos um legado que nos ajuda muito, temos história na mídia impressa –, ter uns que estão fazendo e indo bem, para o mercado é bom. E não fica o discurso do Fred ou o discurso da Innovation. Mas eles não têm conseguido no mundo – não estou falando dos brasileiros – entregar o que se espera deles. Vamos ver no fim do ano que os resultados do BuzzFeed e da Vice foram bem abaixo do esperado. E aí já engato a segunda coisa, que é comprar. Para comprar é preciso ter dinheiro, o que está difícil. Acho uma oportunidade de melhoria para as empresas do Brasil olhar mais para isso. De fato não temos essa cultura. A RBS foi a que se mexeu mais. Mas sinceramente não vejo isso para conteúdo, você pode comprar plataformas ou serviços, tem gente que tem serviços que complementam o seu conteúdo. Outra coisa é que o Brasil não tem muito, infelizmente, a cultura da *startup* como nos Estados Unidos, onde há muito dinheiro para financiar essas ideias. Qual é o problema, voltando ao exemplo de Vice e BuzzFeed: dois trimestres sem entregar

o que os investidores pediram, BuzzFeed fez demissões há duas semanas. Às vezes esse capital não te dá o tempo necessário para fazer correções de rota nesse negócio de amadurecimento mais lento. Acho que precisamos olhar, há coisas interessantes, é uma área sobre a qual estamos nos debruçando mais agora do que há alguns anos. Não necessariamente só conteúdo, há outros tipos de plataformas e de serviços que complementam. E quanto ao *hub* temos hoje em casa um exemplo, que é o TechTudo. Ele tem uma equipe de editores, de pauteiros, uma rede de 80 colaboradores dentro do nosso sistema, chancelado por

nós, em que lançamos a pauta lá e alguém pega. E há um valor definido para executar aquela pauta, seja testar um telefone, um roteador ou ir a uma feira que está lançando alguma coisa.

**J&Cia** – Vocês têm um núcleo de inovação?

**Fred** – Integração e inovação têm de estar no DNA das pessoas. Se você delega inovação para um departamento, a empresa está morta. Até mandei cortar esse nome. Tinha um sujeito aqui que o cargo dele era inovação. Encontrei-o no elevador e disse: troca esse crachá amanhã porque inovação é cada um. Todo mundo aqui tem que ser inovação.



Fred com Eduardo Ribeiro, Wilson Barancelli e Mariana Ribeiro gravando em vídeo