

A transformação digital do Grupo ND

Como a operação digital se tornou a segunda maior fonte de lucro do Grupo ND



SINOPSE

O Grupo ND, um dos maiores conglomerados de mídia de Santa Catarina, embarcou em uma transformação digital para se adaptar às mudanças no comportamento do consumidor e à migração dos investimentos publicitários para plataformas digitais. Esse movimento estratégico teve como objetivo fortalecer a operação digital, tornando-a uma das áreas mais lucrativas da empresa.

O esforço integrado de inovação e desenvolvimento resultou em uma transformação profunda, ampliando o portfólio digital com novos produtos e serviços.

O **ND Mais** emergiu como a segunda operação mais importante do Grupo, enquanto iniciativas como um núcleo sólido de *branded content* e o Mídia Market abriram novas oportunidades comerciais, conectando o mercado publicitário às necessidades de comunicação contemporâneas.

A transformação trouxe resultados expressivos e esse crescimento foi impulsionado não apenas pelo aumento da audiência digital, mas também pela capacidade de converter engajamento em oportunidades comerciais, respondendo às demandas de anunciantes que priorizam plataformas digitais.

O case demonstra como o Grupo ND integrou um olhar aguçado para as necessidades do mercado, inovação e estratégia comercial para não apenas acompanhar uma evolução, mas liderar essa transformação.





1. OBJETIVO | PROBLEMA RESOLVIDO

1.1 – Quem Somos

O Grupo ND é um dos maiores conglomerados de mídia e empresa de Comunicação de Santa Catarina, com 35 anos de atuação no mercado. Atualmente o ecossistema ND é formado por:

1. Um **Portal de Notícias**, o ND Mais, que produz conteúdo factual e relevante sobre os principais assuntos de Santa Catarina e do Brasil.
2. Sete **emissoras de televisão**, entre elas, a NDTV RECORD Florianópolis, NDTV RECORD Chapecó, NDTV RECORD Criciúma, NDTV RECORD Joinville, NDTV RECORD Blumenau, NDTV RECORD Itajaí e a Record News Santa Catarina. Atualmente, a NDTV é a maior rede afiliada à Rede Record no Brasil, com mais de vinte e duas horas de produção de conteúdo local diário e inédito.
3. O maior **jornal impresso** de Santa Catarina, com circulação na Grande Florianópolis; o Jornal ND.
4. Duas **emissoras de rádio**, a Jovem Pan Chapecó e a NDFM Joinville. Ambas dedicadas tanto ao jornalismo, quanto ao entretenimento.
5. Uma **editora de revistas com quatro produções próprias**: a revista ShowMe, que reúne as principais atrações turísticas do estado em sua edição anual. E, as revistas its teens Florianópolis, Joinville e Navegantes, com edições mensais focadas no público jovem e distribuídas nas escolas da rede pública.
6. Uma empresa de **mídia externa**, com mobiliário urbano disponível na Grande Florianópolis, a ND Sinergy.
7. A atuação microrregional do Grupo se faz por meio de **Sucursais** em Tubarão, Caçador, Rio do Sul e Balneário Camboriú.
8. O Grupo ND também implantou e opera um **Complexo de Usinas Solares em Piratuba (SC)**, o que lhe assegurou autossuficiência energética limpa e renovável de forma pioneira entre empresas de Comunicação no Brasil.

1.2 – Da dominância à fragmentação: o novo cenário da mídia

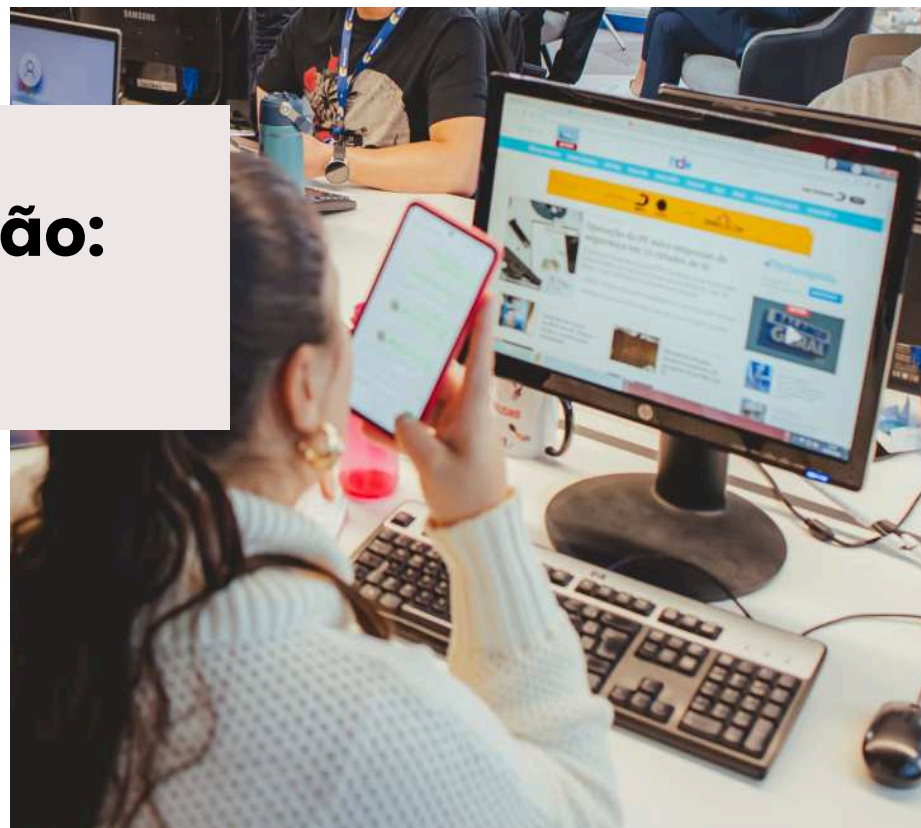
Assim como vivemos uma verdadeira revolução na mídia com a chegada da televisão nos lares mundiais, estamos vivenciando, dia após dia, uma nova transformação na mídia, que deve ser tão significativa, ou mais, do que a anterior.

Houve um tempo em que, nos Estados Unidos, por exemplo, a indústria cinematográfica chegou a representar o terceiro maior negócio de varejo, perdendo apenas para as mercearias e o segmento automobilístico, cenário este, que mudou com a chegada da televisão nos lares norte-americanos: o número de ingressos comprados caiu de 25, ano de 1950, para 4, no ano de 2015.

Depois de reinar hegemônica, a televisão linear (modelo tradicional televisivo em que a programação é transmitida ao vivo, em horários fixos e predeterminados pelas emissoras), que até então navegou em um mar de oceano azul – tanto se tratando da atenção das pessoas, quanto em se tratando do bolo de investimento publicitário –, hoje vive um cenário completamente novo.

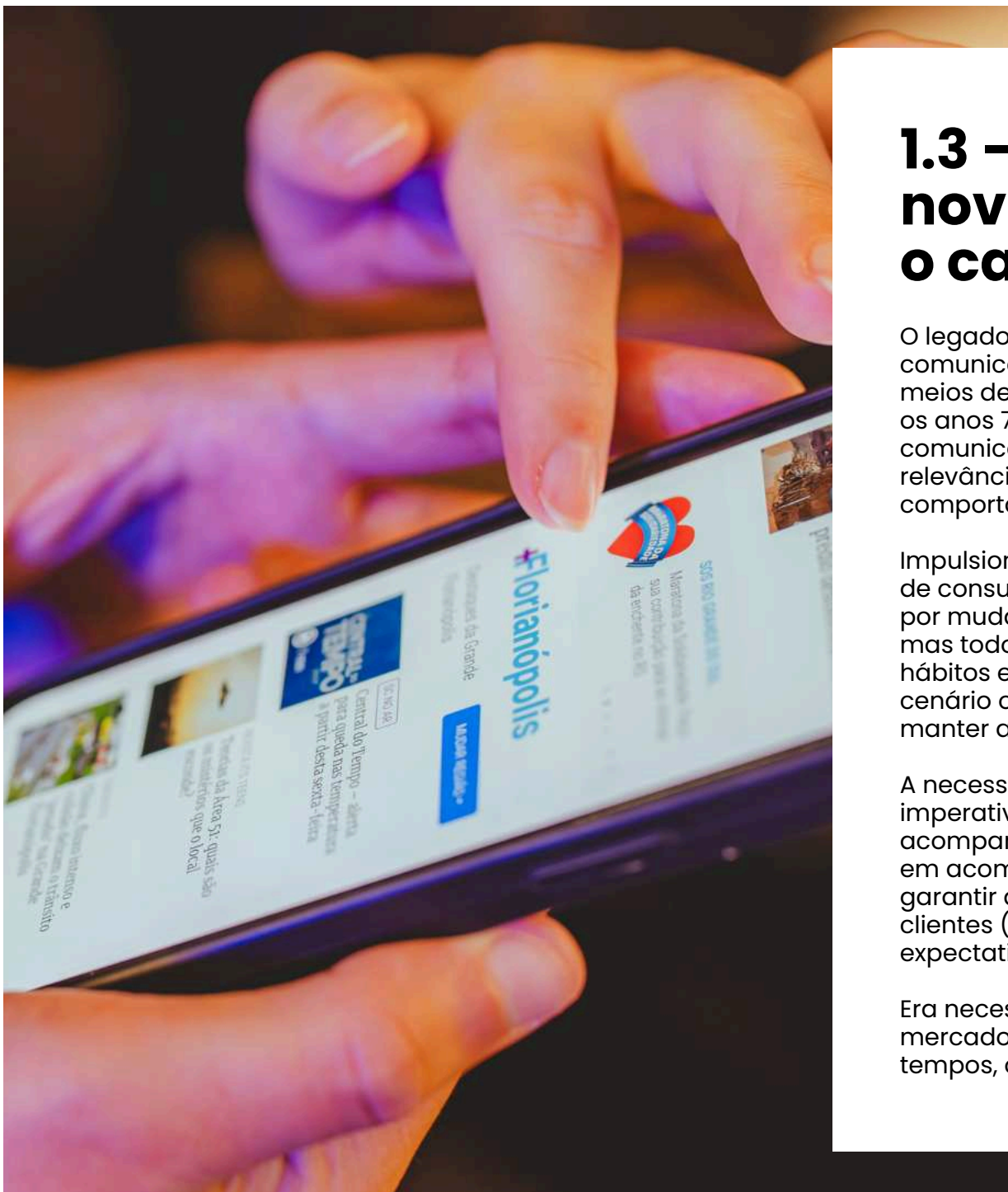
Durante boa parte do século 21, as referências da população advinham da grande e difundida experiência que era o consumo televisivo. **Hoje, a atenção está pulverizada em vários meios e o consumo é multitelas.** Estamos falando de, pelo menos, dois tipos de tela por pessoa, principalmente com consumo simultâneo.

“A televisão deixou de ser uma atividade que comanda a nossa atenção completa”, de acordo com a Google¹, considerando que 52% da população assistem à TV e acessam a Internet ao mesmo tempo; e 68% veem TV e usam smartphones ao mesmo tempo.



A Google ainda afirma que o consumo de televisão linear tornou-se um evento programado, ou seja, há organização prévia para assistir a um conteúdo televisivo em específico. E, a maior dispersão estaria durante os comerciais, momento esse de maior interação com outras telas, já que 75% dos entrevistados estão conectados à internet enquanto assistem televisão.

Hoje, o Brasil é o segundo país em que os usuários passam mais tempo online; além disso, é o terceiro país que mais consome redes sociais no mundo, segundo a Comscore (empresa norte-americana de análise da internet que fornece serviços a grandes empresas, agências de publicidade e de mídia do mundo).



1.3 – Adaptação a um novo cenário: o caminho do Grupo ND

O legado do Grupo ND, assim como o de todos os veículos de comunicação do país, foi construído sobre uma base sólida nos meios de comunicação tradicionais (TV e jornal impresso). Durante os anos 70, estendendo-se até 2010, a TV foi o principal meio de comunicação do país e essas mídias garantiram o crescimento e a relevância da imprensa, o que se refletia nas preferências e comportamentos da população.

Impulsionado por avanços tecnológicos e mudanças no formato de consumo de conteúdo do público, o mercado de mídia passou por mudanças drásticas, que desafiaram não apenas o Grupo ND, mas todo o setor, exigindo uma rápida adaptação aos novos hábitos e às novas plataformas digitais, especialmente em um cenário onde a inovação e a digitalização são cruciais para manter a competitividade de uma empresa.

A necessidade de acompanhar essas novas demandas tornou imperativo implementar uma cultura de inovação que acompanhasse o espírito dos novos tempos, focando não apenas em acompanhar as transformações do setor, mas também garantir que o Grupo ND continue a entregar valor aos seus clientes (audiência e anunciantes), em sintonia com as novas expectativas do público e as exigências de marketing e vendas.

Era necessário repensar e elaborar novas estratégias e ações mercadológicas para enfrentar o cenário e os desafios dos novos tempos, o que será narrado em detalhes na sequência deste case.

1.4 – A ascensão da mídia digital: o impacto do consumo multitelas e a transformação do investimento publicitário no Brasil

Ainda que o alcance da TV linear seja de 99,2% no Brasil, segundo a Kantar², é inegável a queda da hegemonia da televisão – já que não se trata mais de uma das únicas fontes de informação e entretenimento do brasileiro, dominando as audiências e influenciando diretamente a cultura popular.

Os impactos que essa descentralização e pulverização das opções de canais de mídia causaram nos hábitos de consumo da população já demonstram seu reflexo no bolo do investimento publicitário.

O CENP-Meios – Relatório brasileiro sobre a compra de mídia baseado em dados divulgados por 325 agências e divulgado pelo Fórum de Autorregulamentação do Mercado Publicitário – já aponta há alguns anos o crescimento da mídia digital (ou a mídia veiculada na “internet”, como o Relatório denomina) perante o investimento em mídia televisiva.

Conforme é possível observar no seguinte levantamento:

MEIO	ANO	VALOR FATURADO	SHARE
Internet	2005	266 milhões	1,70%
Internet	2017	2.436.752 milhões	14,80%
Internet	2022	7.106.420 milhões	48,50%
Display e outros	2022	4.752.015 milhões	32,40%
TV aberta e por assinatura	2005	13.376.00 milhões	60,80%
TV aberta e por assinatura	2017	11.054.979 milhões	67,25%
TV aberta e por assinatura	2022	6.909.221 milhões	47,10%

Importante destacar que o CENP ainda não divulgou o levantamento do ano de 2023 completo, apenas de janeiro a março, assim como o de 2024, em que só estão disponíveis os meses de janeiro a junho. Porém, mesmo observando esse cenário limitado já é possível perceber algumas alterações.

Share Publicitário | CENP MEIOS

	INTERNET	TV ABERTA
2023	33,9%	46,3%
2024	38,2%	39,5%

Faturamento | CENP MEIOS

	INTERNET	TV ABERTA
2023	R\$ 1.259.961.000	R\$ 1.718.609.000
2024	R\$ 4.051.137.000	R\$ 4.200.000.000

As tabelas acima apontam que **o aumento do share publicitário do meio digital** cresceu de 33,9% em 2023 para 38,2% em 2024, indicando um aumento contínuo na preferência por plataformas digitais em relação às demais mídias. Esse comportamento não se limita ao *share*, mas também é observado no valor faturado. Entre um ano e outro, houve um aumento de mais de R\$2 bilhões de reais.

Por outro lado, a televisão aberta teve queda em seu *share* de participação da fatia do bolo publicitário, de 46,3% em 2023 para 39,5% em 2024, assim como a estagnação do seu faturamento.

Caso o cenário apresentado nos últimos levantamentos permaneça, a previsão³ é que a participação da mídia digital supere a participação da televisão. O que reforça a premissa de que o mercado está acompanhando as alterações de consumo da audiência.

O crescimento do digital, tanto em *share* quanto em faturamento, aponta para esse novo padrão de consumo multitelas, conforme já mencionado. E, neste cenário, os anunciantes certamente terão sempre preferência por estar onde a audiência estiver mais significativa.

Tornou-se então evidente – para a área de Marketing e o Comercial do Grupo ND – o crucial desafio mercadológico de acompanhar o comportamento do público considerando tal remodelamento da indústria da mídia que já vem ocorrendo e tende a se acentuar nos próximos anos.

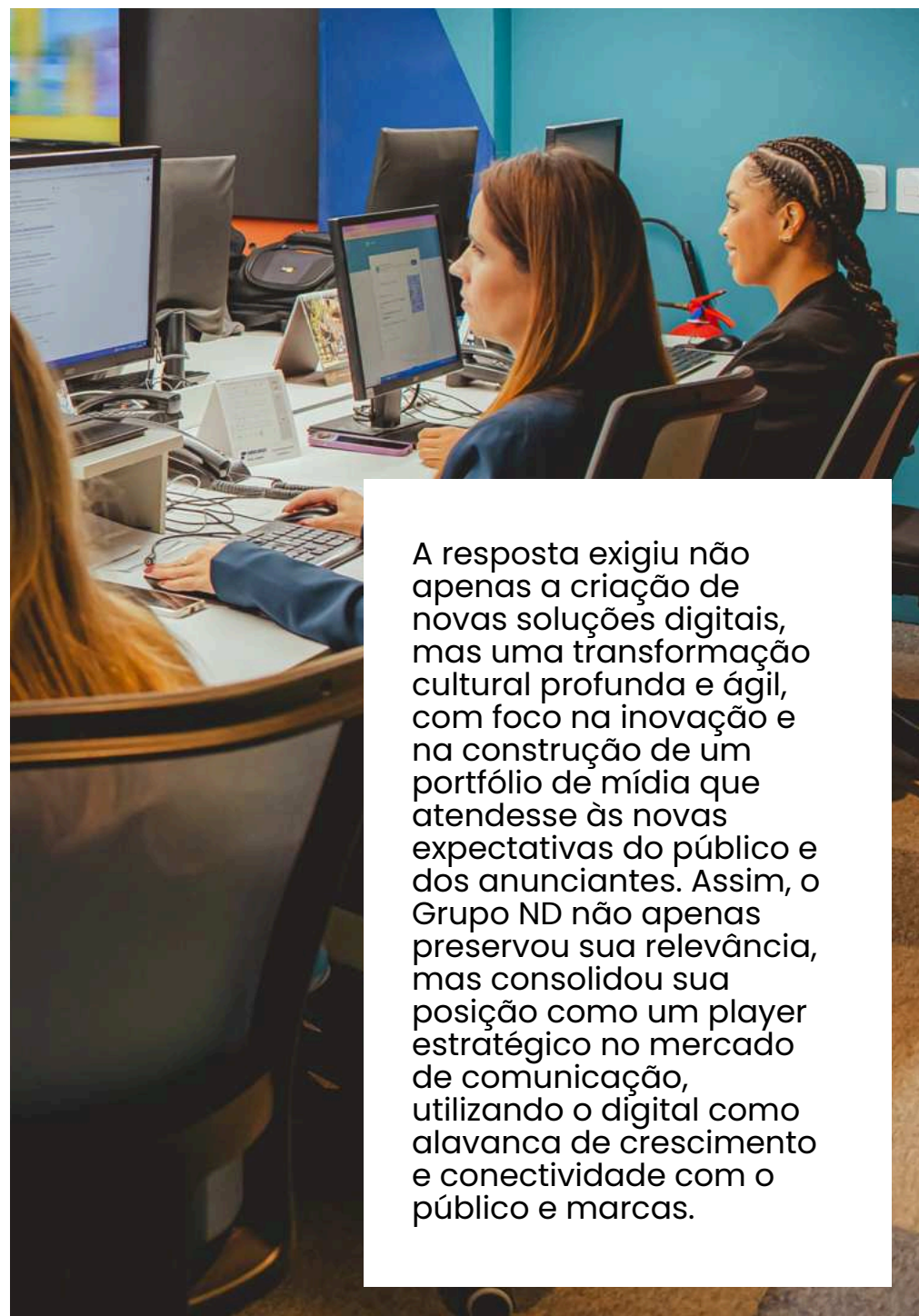
2. ESTRATÉGIAS E SOLUÇÕES ADOTADAS PARA ATINGIR O OBJETIVO, COM DESCRIÇÃO DAS FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

O Capítulo a seguir descreve como o Grupo ND agiu para responder ao cenário dos seus principais anunciantes estarem investindo progressivamente menos no meio televisivo, demandando adaptações estratégicas internas e de marketing para atingir as metas comerciais e de vendas distribuídas entre novas mídias, particularmente as digitais.

Reconhecido o fato de que as preferências do público e da audiência, assim como as opções do mercado de anunciantes, estavam em processo de migração, cabia ao Grupo ND acompanhar criativa e dinamicamente tal transformação, de forma ágil e eficaz.

Para embasar as novas estratégias e soluções, entretanto, era preciso que gestores, gerentes, coordenadores e colaboradores estivessem todos alinhados a esse novo entendimento e linha de ação.

A antiga cultura de mídia enraizada do Grupo – com origem na TV e no jornal – precisava dar lugar à construção de uma maior presença digital estratégica e sólida, coerente com a nova realidade mercadológica. E tal desafio foi equacionado com as ações apresentadas a seguir, que nortearam a transformação digital do Grupo.



A resposta exigiu não apenas a criação de novas soluções digitais, mas uma transformação cultural profunda e ágil, com foco na inovação e na construção de um portfólio de mídia que atendesse às novas expectativas do público e dos anunciantes. Assim, o Grupo ND não apenas preservou sua relevância, mas consolidou sua posição como um player estratégico no mercado de comunicação, utilizando o digital como alavanca de crescimento e conectividade com o público e marcas.

2.1 – Início da transformação: como o Grupo ND adotou a inovação para modificar sua cultura empresarial, de dentro para fora

Como primeiro passo, houve a contratação de uma empresa de **consultoria de inovação**: a WaM, uma aceleradora de inovação corporativa. Ela foi responsável por guiar o processo e aplicar a metodologia para desenvolvimento de uma nova cultura empresarial do Grupo ND.

Como medida inicial, em agosto de 2022, o primeiro programa de inovação do Grupo ND foi criado. Para marcar esse momento, uma grande imersão foi organizada em um hotel em Brusque (SC). O objetivo desse evento foi justamente incutir a mentalidade da inovação entre os líderes.



A programação do evento incluiu uma imersão com os diretores, palestras de inspiração sobre o tema, workshops de inovação e execução de projetos. Entre os nomes dos palestrantes, destacam-se: Luiz Candreva, futurista; Valentim Biazotti, consultor de inovação; Daniela Souza, vice-presidente da AD Digital; e Arturo Garziera, diretor de operações da Pulso Creators.

A partir dos insights e ensinamentos obtidos neste evento, foram criados 15 grupos internos de trabalho, em distintos Departamentos do Grupo ND. Cada grupo ficou responsável pela criação de um Projeto de Inovação Incremental, cujo desenvolvimento foi acompanhado pela consultoria. Ao final de todo o processo educacional, 18 Projetos de Inovação foram apresentados ao Conselho da empresa e à Diretoria, sendo que 16 deles (89%) foram aprovados e executados de imediato.

A partir dos resultados obtidos pela Consultoria para a Inovação Cultural, o Grupo ND deu início, de fato, a um projeto de transformação digital, após ter elaborado e processado tal mudança de dentro para fora, e tendo como foco o desenvolvimento da empresa e sua capacidade de lidar com os tempos atuais e com o seu futuro.





2.2 – Transformação e crescimento: a inovação como motor do sucesso do Portal ND Mais

Ainda que o projeto de inovação do Grupo ND tenha iniciado em um momento em que o Portal ND Mais já estava consolidado e operando (o Portal foi fundado em fevereiro de 2019 e a Consultoria de Inovação ocorreu em 2022), na época o Portal estava começando a ampliar sua operação e, enquanto Unidade de Negócio, não apresentava ainda um faturamento tão representativo quanto tem hoje.

No entanto, após a virada de chave da introdução da inovação na cultura da empresa como um todo, as iniciativas propostas pelo time digital foram muito melhor assimiladas perante os outros times. Foi a partir de então que os produtos criados (operação forte de *branded content*, por exemplo) passaram a ser incorporados no portfólio dos executivos e receberam grande aceitação do mercado.

Para além da Área Comercial, os jornalistas do Grupo ND e do Portal ND Mais passaram a receber constantes treinamentos focados na produção de conteúdo digital: além da formação interna, houve intensa contratação de profissionais especializados na produção de conteúdo digital. Também ocorreram investimentos em novas tecnologias para garantir a velocidade de carregamento do website e sua segurança. Assim, conforme o número de visualizações de páginas aumentava, mais o mercado ia aceitando e aderindo ao ND Mais.

2.3 Criação do Mídia Market: um hub que transforma e conecta o mercado catarinense de mídia e marketing

O projeto Mídia Market foi uma das iniciativas que surgiu nesse ínterim. O Mídia Market é um hub de conteúdo e relacionamento que visa transformar o mercado de mídia e marketing em Santa Catarina, oferecendo conhecimento para empresas anunciantes e agências de publicidade. Lançado em abril de 2022, o projeto foi concebido para enfrentar as mudanças no ecossistema de publicidade, fornecendo ferramentas educacionais e comerciais para profissionais de Marketing e Vendas.

Estrategicamente falando, o Mídia Market possui um posicionamento claro: disponibilizar mecanismos e ativos que contenham informação sobre todo o tipo de mídia para inspirar e alavancar os negócios catarinenses. O Mídia Market é chancelado pelo Grupo ND justamente para sinalizar ao mercado que a indústria da mídia é a razão de existir do Grupo, e que o conhecimento adequado sobre planejamento, execução e mensuração de resultados é o que move a empresa.

Também tem como objetivo demonstrar que o Grupo ND está atento e acompanhando as constantes transformações do cenário de mídia em Santa Catarina, no país e no mundo. Para materializar tal propósito, faz uso de diversos ativos, ferramentas e ações estratégicas de mercado:

- **Conteúdos Educativos:** por meio de um blog e conteúdos de qualidade, o Mídia Market utiliza inbound marketing para educar o público sobre planejamento, execução e mensuração de campanhas publicitárias, sem vínculos diretos com a venda de espaços nos veículos do Grupo ND.



- **Mídia Market Podcast:** conversas com grandes líderes de marketing e vendas que discutem estratégias e desafios atuais, ampliando o conhecimento sobre o mercado. Já são mais de 140 episódios disponibilizados sobre mídia, marketing, negócios e tendências.



- **Roadshows:** eventos itinerantes em Santa Catarina que conectam profissionais do segmento, oferecendo palestras sobre vivências de diretores de marketing, assim como apresentando as principais inovações do setor. Já foram realizados 13 eventos com diversos nomes renomados do meio publicitário, como, Ana Gabriela Lopes, CMO do Ifood, Jairo Soares, Diretor da BETC Havas, Alice de Oliveira, diretora global de social mídia da Dell.



- **Planejador de Mídia:** ferramenta desenvolvida para auxiliar anunciantes a planejarem suas campanhas com base em objetivos como geração de leads, branding e vendas.

1 Definir a empresa 2 **trailing** 3 Planejamento

Quanto você deseja investir nesta campanha?
Informe o orçamento previsto para investir na campanha

Clique sobre o opção que deseja selecionar

- Até R\$ 2.500,00
- Entre R\$ 2.500 e R\$ 5.000
- Entre R\$ 5.000 e R\$ 10.000
- Entre R\$ 10.000 e R\$ 20.000
- Entre R\$ 20.000 e R\$ 40.000

Tais soluções e ações estratégicas implementadas pelo Grupo ND visaram não apenas a adaptação às novas demandas tecnológicas e do digital, mas também a construção de uma cultura empresarial mais ágil e aberta às inovações, principalmente nos departamentos Comercial e de Marketing, sem perder de vista o legado que sempre definiu a empresa desde 1989, há 35 anos.

3. RESULTADOS OBTIDOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

A transformação digital do Grupo ND gerou resultados notáveis, tanto de forma tangível, quanto de forma intangível. A atmosfera da empresa está muito mais propícia para o desenvolvimento de novos produtos, novas Unidades de Negócios e também disposta a adotar novas soluções para problemas antigos.

No aspecto qualitativo, a cultura de inovação contínua transformou o ambiente interno. Os colaboradores adotaram uma postura mais proativa, engajada em aprendizagem contínua e colaborativa. Essa mudança de mentalidade não apenas aumentou a agilidade e a capacidade de resposta da empresa, mas também atraiu novos parceiros comerciais e consolidou o Grupo ND como referência em agilidade e inovação no setor de mídia em Santa Catarina.

Tal cultura tem possibilitado melhores condições para a resolução de novos problemas, além de garantir que a empresa permaneça competitiva perante o mercado e a indústria de mídia pelos anos à frente, de forma mais robusta, apta e duradoura.

Dos 16 Projetos de Inovação propostos à Diretoria do Grupo ND, todos tiveram o investimento financeiro disponível para a sua respectiva execução. Cinco deles já foram executados e tiveram os seus resultados apresentados, e os demais estão em desenvolvimento e prototipagem.



Para sustentar tais inovações, o Grupo ND criou a inédita Diretoria de Digital e Inovação, liderada por um jovem executivo de 30 anos, Jean Felipe de Oliveira, o que simboliza o comprometimento da empresa em se alinhar às exigências do mercado e reforçar sua postura inovadora. A Diretoria contempla todas as iniciativas digitais do Grupo: o Portal ND Mais, as redes sociais de todas as Unidades de Negócio do Grupo, o Mídia Market, a Moni Capital (braço de venture capital do Grupo) e o time de inovação.

A abordagem adotada no ND Mais e a implementação de todas as estratégias descritas no desenvolvimento do case, garantiram que o portal fosse o **segundo site de notícias mais lido do país**, em agosto de 2024, segundo o IVC (Instituto Verificador de Comunicação). Chegando a bater o recorde de 101 milhões de visualizações de páginas em um único mês, agosto de 2024.

Houve um salto quantitativo de audiência digital no período analisado no case, conforme é possível observar no gráfico da próxima página. É importante sinalizar que os números evoluíram de uma média de 24 milhões de visualizações de páginas, por ano, em 2022, para uma média de 78 milhões em 2024, um incrível crescimento de 225%.

Audiência digital acumulada



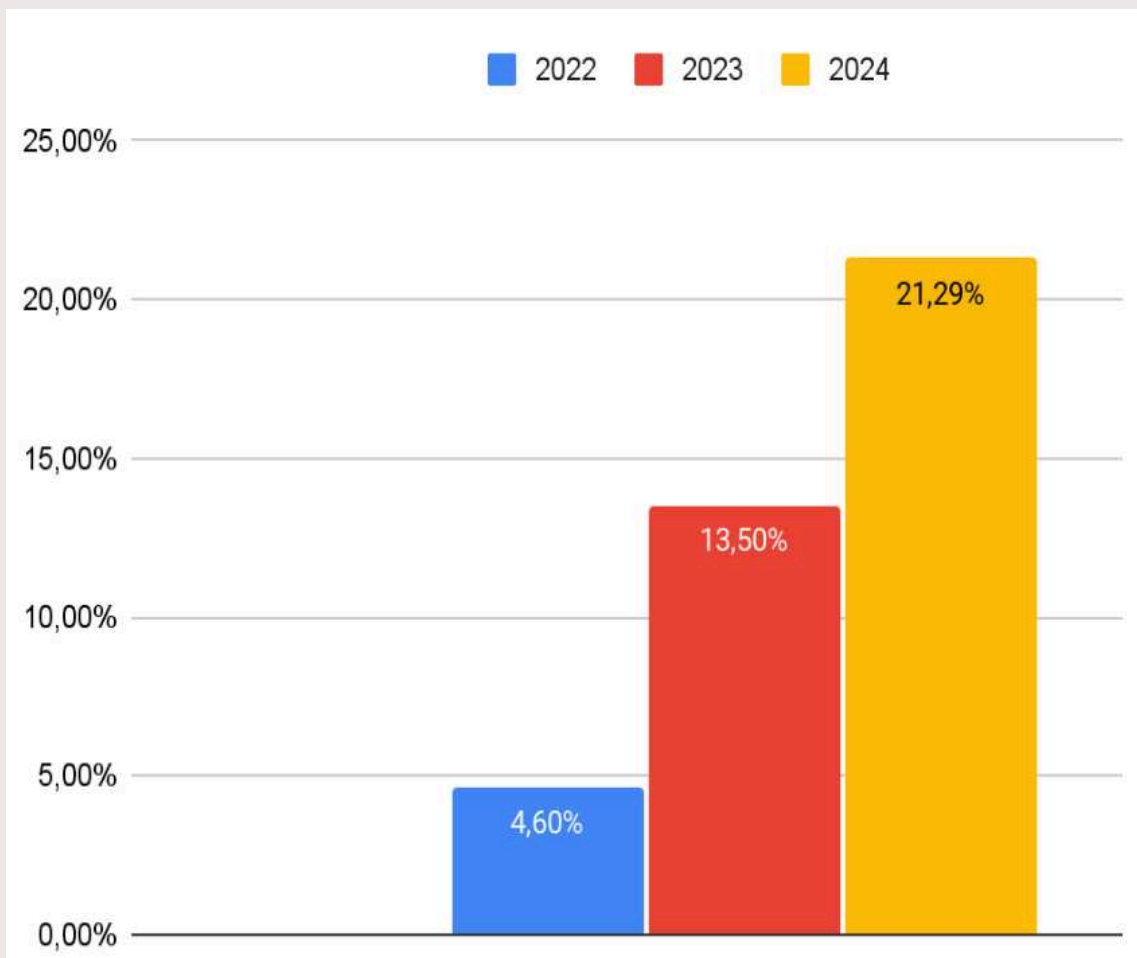
Audiência metrificada em visualizações de página, números de 2022 e 2023 coletados de janeiro a dezembro, número de 2024, relativos a janeiro a agosto.

No gráfico acima é possível observar o **crescimento do Portal ND Mais** ao longo dos últimos dois anos, por meio da audiência digital, representada pela soma de visualizações de páginas por ano, a fonte é o Instituto Verificador de Comunicação. Os números de 2024 são relativos apenas a janeiro, fevereiro, março, abril, maio, junho, julho e agosto deste ano.

O Grupo ND comemora 35 anos de existência com 13 Unidades de Negócios distintas. Dentre essas, no último ano, a **Operação Digital se consolidou como a segunda unidade de negócio mais rentável**, ficando abaixo apenas da matriz da NDTV RECORD Florianópolis.

Ao utilizarmos um comparativo entre as emissoras de televisão do Grupo ND e a Diretoria de Digital e Inovação, em 2022, ela representava 4% da geração de lucro do Grupo ND. Já em agosto de 2024, conforme levantamento parcial relativo aos oito primeiros meses do ano, tal Diretoria já representa mais de 21% (equivalente a um crescimento de 425%), ficando em **segundo lugar** em termos de lucro entre as Unidades de Negócio. Observe no gráfico disponível na próxima página.

Participação da operação digital na geração de lucro do Grupo ND



A participação da Diretoria de Digital e Inovação no lucro do Grupo ND subiu de 4% em 2022 para 21% em 2024, um aumento de 425%, ficando atrás apenas da NDTV RECORD Florianópolis.

A criação de novos produtos digitais, como uma operação consolidada de *branded content* – matérias patrocinadas por marcas, que seguem um estilo jornalístico, focadas em informar e entreter o público – já representaram 843 contratos no ano de 2023. E tecnologias que aumentaram a eficiência do Portal ND Mais, reforçaram o posicionamento do Grupo ND como uma referência em inovação e contribuíram para os excelentes resultados quantitativos e qualitativos descritos neste Capítulo 3.

Por fim, o Mídia Market – hub de conteúdo sobre mídia e marketing e relacionamento do Grupo ND, que oferece ferramentas educacionais e comerciais para os profissionais, com foco em planejamento de mídia – obteve resultados comerciais expressivos, contribuindo ativamente com o crescimento de 17,4% no faturamento do Grupo ND no primeiro semestre de 2023, e uma ampla adesão por parte do público, com mais de 310.000 acessos ao site, segundo o Google Analytics, entre maio de 2022 a outubro de 2024.

REFERÊNCIAS

- 1) Entendendo o Consumidor Brasileiro Multitelas, Agosto de 2013. [\[link\]](#)
- 2) Kantar IBOPE Media, Cross Platform View, Total Indivíduos, Consumo Domiciliar, RM-Completo, Total TV Linear, Consolidado View, Total Devices, 2023.
- 3) Faturamento de publicidade cresce 16% no país; rede social e TV aberta perdem fôlego, com uma exceção. [\[link\]](#)