

# | jornalismo |

**ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING – ESPM/SP**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM PRODUÇÃO JORNALÍSTICA E MERCADO**  
**MPPJM**

**MARIANA BENVENIDO**

**NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NAS ORGANIZAÇÕES JORNALÍSTICAS:**  
**o processo de inovação e criação de valor da revista Exame**

**São Paulo**  
**2018**

**Mariana Benvenuto**

**NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NAS ORGANIZAÇÕES JORNALÍSTICAS:**

o processo de inovação e criação de valor da revista Exame

Dissertação apresentada à ESPM como  
requisito para obtenção do título de Mestre  
em Produção Jornalística e Mercado.

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Egle Müller Spinelli

**São Paulo**

**2018**

**Mariana Benvenuto**

NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NAS ORGANIZAÇÕES JORNALÍSTICAS:

o processo de inovação e criação de valor da revista Exame

Dissertação apresentada à ESPM como requisito  
para a obtenção do título de Mestre em Produção  
Jornalística e Mercado.

Aprovado em 20 de março de 2018.

BANCA EXAMINADORA

---

Presidente: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Egle Müller Spinelli, – Orientadora, MPPJM, ESPM-SP

---

Membro: Prof. Dr. Fabiano Rodrigues, MPPJM, ESPM-SP

---

Membro: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elizabeth Nicolau Saad Correa, ECA-USP

Benvenuto, Mariana

Novos modelos de negócio nas organizações jornalísticas : o processo de inovação e criação de valor da revista Exame / Mariana Benvenuto. - São Paulo, 2018.

163 f. : il., color.

Dissertação, Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado, São Paulo, 2018.

Orientador: Egle Müller Spinelli

1. jornalismo. 2. criação de valor. 3. inovação. 4. modelo de negócio. 5. audiência. I. Spinelli, Egle Müller. II. Escola Superior de Propaganda e Marketing. III. Título.

Dedico este trabalho aos meus pais, Roberto e Luciana Benvenuto, que sempre me incentivaram a seguir meus sonhos. Ao meu irmão, Guilherme Benvenuto, e a todos que me ajudaram durante esse percurso.

## AGRADECIMENTO

Às vezes, não percebemos como um simples gesto pode fazer o mundo um lugar melhor. Algumas pessoas foram responsáveis por transformar a minha pesquisa, levando esse estudo para um caminho único. Cada um teve sua contribuição na medida exata, me inspirando a escrever, refletir e pesquisar. Agradeço a todas essas pessoas.

Aos meus pais, Roberto e Luciana Benvenuto, que me incentivaram e me apoiaram em todos os momentos. Ao meu irmão, Guilherme Benvenuto, e aos meus amigos, que sempre acreditaram em mim.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Egle Müller Spinelli, por todos os conselhos, ensinamentos, considerações e preocupações com o desenvolvimento do meu trabalho. Aos professores do MPPJM, que dividiram seus conhecimentos, proporcionando uma nova visão do jornalismo.

À coordenadora do curso, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Maria Elisabete Antonioli, responsável por tornar esse mestrado possível, sempre em busca de melhorias para os alunos. Aos integrantes da banca, Prof. Dr. Fabiano Rodrigues e Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elizabeth Nicolau Saad Correa, pela leitura e contribuições nessa dissertação.

Aos colegas da primeira turma do MPPJM, pelo aprendizado em conjunto, incentivo, cumplicidade e carinho. Aos entrevistados e à revista Exame, pela atenção e disponibilidade de conversar e refletir sobre o tema dessa pesquisa.

Fico muito honrada de ter a oportunidade de trabalhar com pessoas me que inspiraram e me fizeram crescer. A realização dessa estudo não dependeu apenas das minhas pesquisas, mas da colaboração de cada um de vocês. Cada palavra sempre foi um aprendizado, proporcionando reflexões e ideias para desenvolver a dissertação.

Muito obrigada.

*"Vá até onde puder ver, quando lá chegar  
poderá ver ainda mais longe."*

Johann Goethe

## RESUMO

Essa pesquisa investiga como a revista Exame cria inovações e agrega valor em seu modelo de negócio para sobreviver em um ecossistema digital. O objetivo principal é analisar as estratégias de inovação e criação de valor para a audiência na Exame nas três plataformas centrais: revista, site e aplicativo. Foi elaborado um referencial teórico para: compreender a transição do jornalismo tradicional para o digital por meio de novos modelos de negócio; identificar o modelo de negócio no ambiente impresso e no digital; apontar as inovações realizadas pela revista com a chegada das tecnologias; mapear as criações de valores para a audiência desenvolvidas pela Exame. Esse estudo é uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, apropriando-se da metodologia de estudo de caso. Para o desenvolvimento da dissertação foi realizado um levantamento bibliográfico e documental, elaboração das categorias de análise, entrevistas semiestruturadas em profundidade e monitoramento das plataformas. Como resultado, a pesquisa infere que a Exame apresenta três perfis de leitores, justificando os núcleos independentes em sua estrutura organizacional. As unidades atendem as características das plataformas, exigindo uma equipe exclusiva para a produção do conteúdo. O financiamento é pautado nos leitores e nos anunciantes e a implementação do paywall alterou o modelo de negócio. Observa-se a necessidade de uma maior colaboração dos leitores. A Exame desenvolve ações específicas de criação de valor nas três plataformas analisadas para fortalecer a marca perante a audiência impressa e digital. No entanto, não existe uma inserção efetiva de inovação em suas ações. A Exame reproduz estratégias que deram certo em veículos internacionais e executa processos inovadores diferenciados do que já existe no mercado nacional.

**Palavras-chave:** jornalismo; criação de valor; inovação; modelo de negócio; audiência

## ABSTRACT

This research investigates how Exame magazine creates innovations and adds value in business models to survive in a digital ecosystem. The main objective is: analyze the strategies of innovation and creation of value for the audience in the magazine Exame in the three central platforms: magazine, site and application. A theoretical framework was developed to: understand the transition from traditional journalism to digital through new business models; identify the business model in the printed environment and in the digital environment; point out the innovations made by the magazine with the arrival of technologies; map the audience value creations developed by the Exame. This study is an exploratory research of qualitative character, appropriating the methodology of case study. For the development of the dissertation a bibliographical and documentary survey was carried out, elaboration of the categories of analysis, semi-structured interviews in depth and monitoring of the platforms. As a result, the research infers that the Exame presents three profiles of readers, justifying the independent nuclei in its organizational structure. The units meet the characteristics of the platforms, requiring an exclusive team to produce the content. The financing is based on readers and advertisers and the implementation of paywall has changed the business model. There is a need for greater collaboration among readers. Exame develops specific actions to create value on the three platforms analyzed to strengthen the brand in front of the print and digital audience. However, there is no effective insertion of innovation in their actions. Exame reproduces strategies that have worked well in international vehicles and performs innovative processes that are different from what already exists in the national market.

**Keywords:** journalism; value creation; innovation; Business model; audience

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 1</b> – Plataformas da Revista Exame .....  | 57  |
| <b>Figura 2</b> – Principais Capas da Exame.....  | 58  |
| <b>Figura 3</b> – Exemplo Nota: Vídeo mostra dificuldade de busca por submarino desaparecido .. | 64  |
| <b>Figura 4</b> – Exemplo de reportagem em profundidade .....                                   | 67  |
| <b>Figura 5</b> – Chamadas do site EXAME.....   | 69  |
| <b>Figura 6</b> – Exemplo de nota do site EXAME.....  | 70  |
| <b>Figura 7</b> – Exemplo nota do site EXAME .....  | 71  |
| <b>Figura 8</b> – <i>Home Page</i> do Aplicativo Exame Hoje .....                               | 72  |
| <b>Figura 9</b> – Anúncio tradicional da revista Exame .....                                    | 73  |
| <b>Figura 10</b> – Exemplo Branded Content na revista Exame .....                               | 75  |
| <b>Figura 11</b> – Página de bloqueio do paywall do site EXAME .....                            | 76  |
| <b>Figura 12</b> – Exemplo de nota disponível em outros veículos de comunicação.....            | 77  |
| <b>Figura 13</b> – Exemplo de nota exclusiva do site EXAME .....                                | 77  |
| <b>Figura 14</b> – Exemplo 01 de publicidade no site EXAME.....                                 | 78  |
| <b>Figura 15</b> – Exemplo 02 de publicidade no site EXAME.....                                 | 79  |
| <b>Figura 16</b> – Exemplo 03 de publicidade no site EXAME.....                                 | 79  |
| <b>Figura 17</b> – Exemplo 04 de publicidade no site EXAME.....                                 | 80  |
| <b>Figura 18</b> – Exemplo 05 de publicidade no site EXAME.....                                 | 80  |
| <b>Figura 19</b> – Exemplo de Branded Content no site EXAME .....                               | 81  |
| <b>Figura 20</b> – Exemplo de publicidade no aplicativo Exame Hoje .....                        | 83  |
| <b>Figura 21</b> – Publicidade no aplicativo Exame Hoje .....                                   | 83  |
| <b>Figura 22</b> – Exemplo de produção de vídeo no site EXAME .....                             | 85  |
| <b>Figura 23</b> – Reportagem em áudio do aplicativo Exame Hoje.....                            | 86  |
| <b>Figura 24</b> – Experiência de uso do <i>Mobile View</i> .....                               | 87  |
| <b>Figura 25</b> – Exemplo do <i>newsletter</i> do site EXAME .....                             | 87  |
| <b>Figura 26</b> – Exemplo de matéria do impresso disponível no site EXAME .....                | 89  |
| <b>Figura 27</b> – Cartas e e-mails enviado pelos leitores .....                                | 90  |
| <b>Figura 28</b> – Exemplo de nota colaborativa no site EXAME.....                              | 91  |
| <b>Figura 29</b> – Aplicativo Exame Hoje .....  | 92  |
| <b>Figura 30</b> – Guia de Sustentabilidade 2017 .....  | 97  |
| <b>Figura 31</b> – Exemplo de conteúdo exclusivo do aplicativo Exame Hoje .....                 | 98  |
| <b>Figura 32</b> – Sessões do Aplicativo Exame Hoje.....  | 99  |
| <b>Figura 33</b> – Exemplo de coluna no site da Exame.....                                      | 101 |
| <b>Figura 34</b> – Exemplo de Coluna no Aplicativo Exame Hoje .....                             | 102 |
| <b>Figura 35</b> – Exposição Examinando o Brasil .....  | 103 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1</b> – Definições do modelo de negócio pela perspectiva da criação de valor..... | 14 |
| <b>Tabela 2</b> – Comparação do modelo de negócio pré e pós web.....                        | 18 |
| <b>Tabela 3</b> – Estratégias do <i>New York Times</i> para 2020 .....                      | 39 |
| <b>Tabela 4</b> – Produtos e Serviços do <i>New York Times</i> .....                        | 40 |
| <b>Tabela 5</b> – Classificação das estratégias de inovação do <i>New York Times</i> .....  | 41 |
| <b>Tabela 6</b> – Criação de valor para os <i>Stakeholders</i> .....                        | 43 |
| <b>Tabela 7</b> – Estratégias de Criação de Valor para a audiência.....                     | 48 |
| <b>Tabela 8</b> – Categorias de Análise.....  | 52 |
| <b>Tabela 9</b> – Diferença entre os três plataformas da Exame .....                        | 66 |
| <b>Tabela 10</b> – Preço Anúncio Revista Exame .....  | 74 |
| <b>Tabela 11</b> – Estratégias Inovadoras <i>New York Times</i> x Exame.....                | 84 |
| <b>Tabela 12</b> – Estratégias de criação de valor para a audiência .....                   | 95 |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1      | JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA.....   | 3         |
| 1.2      | OBJETIVOS.....  | 4         |
| 1.2.1    | <b>Objetivo Principal</b> .....   | 4         |
| 1.2.2    | <b>Objetivos Secundários</b> .....  | 4         |
| 1.3      | ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....   | 4         |
| <b>2</b> | <b>A TRANSIÇÃO DO JORNALISMO TRADICIONAL PARA O DIGITAL: NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NAS ORGANIZAÇÕES NOTICIOSAS</b> ..... | <b>7</b>  |
| 2.1      | COMPREENDENDO O MEIO REVISTA: DO IMPRESSO PARA O DIGITAL.....   | 7         |
| 2.2      | EMPRESAS INFORMATIVAS DO SÉCULO XXI .....   | 10        |
| 2.3      | AS NOVAS ESTRUTURAS DAS ORGANIZAÇÕES JORNALÍSTICAS .....  | 13        |
| 2.4      | NOVAS FONTES DE RECEITA DO MODELO DE NEGÓCIO JORNALÍSTICOS DO SÉCULO XXI.....   | 18        |
| 2.4.1    | <b>Leitores</b> .....   | 20        |
| 2.4.2    | <b>Anunciantes</b> .....  | 22        |
| 2.4.3    | <b>Financiamento Coletivo</b> .....   | 25        |
| <b>3</b> | <b>INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR NOS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO JORNALÍSTICO</b> .....                                      | <b>27</b> |
| 3.1      | CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES NOTICIOSAS.....   | 27        |
| 3.2      | INOVAÇÃO PARA IMPULSIONAR MODELOS DE NEGÓCIOS QUE GEREM VALOR .....   | 30        |
| 3.2.1    | <b>Inovação Tecnológica</b> .....   | 32        |
| 3.2.2    | <b>Inovação de Marketing</b> .....  | 33        |
| 3.2.3    | <b>Inovação Organizacional</b> .....  | 35        |
| 3.3      | ESTRATÉGIAS DIGITAIS: O EXEMPLO DAS AÇÕES DE INOVAÇÃO DO <i>NEW YORK TIMES</i> .....                                    | 36        |
| 3.4      | CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS STAKEHOLDERS.....  | 41        |
| 3.4.1    | <b>Estratégias de criação de valor para a audiência</b> .....   | 44        |
| <b>4</b> | <b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....   | <b>49</b> |
| 4.1      | CORPUS.....   | 49        |
| 4.2      | ABORDAGEM E MÉTODO .....  | 50        |
| <b>5</b> | <b>ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA REVISTA EXAME</b> .....   | <b>57</b> |

|  |            |
|--|------------|
| 5.1 A EXAME .....  | 57         |
| <b>5.1.1 Revista</b> .....   | 58         |
| <b>5.1.2 Site EXAME</b> .....  | 59         |
| <b>5.1.3 Aplicativo Exame Hoje</b> .....   | 60         |
| 5.2 MODELO DE NEGÓCIO DA EXAME.....  | 60         |
| <b>5.2.1 Modelo de Negócio: Transição da fase pré <i>web</i> para o pós <i>web</i></b> .....         | 60         |
| <b>5.2.2 Modelo de Negócio: Estrutura Organizacional da Exame</b> .....                              | 65         |
| 5.2.2.1 Estrutura Organizacional da Revista .....  | 66         |
| 5.2.2.2 Estrutura Organizacional do <i>Site</i> EXAME.....   | 68         |
| 5.2.2.3 Estrutura Organizacional do Aplicativo Exame Hoje .....                                      | 70         |
| <b>5.2.3 Fontes de financiamento</b> .....   | 72         |
| 5.2.3.1 Fontes de Financiamento da Revista Exame .....   | 73         |
| 5.2.3.2 Fontes de Financiamento do <i>site</i> EXAME .....   | 76         |
| 5.2.3.3 Fontes de financiamento do aplicativo Exame Hoje .....                                       | 82         |
| 5.3 INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA DIGITAL .....  | 84         |
| <b>5.3.1 Estratégia 01: Produção de Reportagens mais visuais e uso de ferramentas digitais</b> ..... | 85         |
| <b>5.3.2 Estratégia 02: Leitores como parte da reportagem</b> .....                                  | 89         |
| <b>5.3.3 Estratégia 03: Novas abordagens para serviços jornalísticos</b> .....                       | 92         |
| <b>5.3.4 Estratégia 04: Redefinir o sucesso</b> .....  | 93         |
| <b>5.3.5 Estratégia 05: Visão Compartilhada e redação trabalhando em conjunto</b> .....              | 93         |
| 5.4 CRIAÇÃO DE VALOR PARA A AUDIÊNCIA.....   | 95         |
| <b>5.4.1 Estratégia 01: Separação da redação em três núcleos</b> .....                               | 95         |
| <b>5.4.2 Estratégia 02: Produção de conteúdo exclusivo</b> .....                                     | 96         |
| <b>5.4.3 Estratégia 03: Aplicativo Exame Hoje</b> .....  | 98         |
| <b>5.4.4 Estratégia 04: Engajamento com a audiência</b> .....  | 100        |
| <br>   |            |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | <b>105</b> |
| <br>   |            |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>112</b> |
| <br>   |            |
| <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS</b> .....   | <b>123</b> |
| <br>   |            |
| <b>APÊNDICE B – ENTREVISTAS TRANSCRITAS</b> .....  | <b>125</b> |
| <br>   |            |
| <b>APÊNDICE C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTAS</b> .....  | <b>145</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o século passado as empresas de comunicação enfrentam mudanças significativas que afetaram suas estruturas. A internet e o desenvolvimento da tecnologia possibilitaram outras formas de produção e distribuição da informação, abalando a relação com a audiência. Na mídia impressa, o número de leitores diminuiu, a publicidade reduziu os anúncios e o modelo de negócio, que até então funcionava com estabilidade, entrou em declínio. As empresas jornalísticas se depararam com o ambiente digital, que alterou o processo de trabalho. Barsotti (2014) e Ramonet (2012) consideram que as redações foram reestruturadas para atender as exigências do mercado e da audiência. A alteração no processo de produção possibilitou que as organizações de mídia buscassem outros meios para se sustentarem financeiramente. A internet foi um dos pilares responsáveis pela necessidade de adaptação do jornalismo. “A *web* revolucionou o jornalismo. Mas não foi só em sua forma: ela alterou profundamente as relações entre emissor e receptor, permitindo a todos o acesso aos meios de publicação e distribuição de conteúdo” (BARSOTTI, 2014, p. 105).

Diante desse cenário, as organizações de mídia se aventuram pela *web*, inovando em formatos digitais e aplicando alternativas de financiamento. Na perspectiva de Grueskin, Seave e Graves (2011), a mídia tradicional alterou as estratégias, aproximando-se do universo digital. Os autores compreendem que essas empresas foram, aos poucos, se desvinculando do modelo industrial das décadas passadas com o objetivo de se sustentarem diante das inovações. Com isso, as redações se reorganizaram em um ecossistema que requer contínua atenção para fidelizar a audiência devido a ampla variedade de informações disponíveis. Esse ecossistema é mutável, exigindo alta capacidade de adaptação. As organizações se reestruturaram para atender a demanda e a necessidade dos leitores. Elas se tornaram mais flexíveis, procurando alternativas de negócios sustentáveis, sem perder a qualidade da informação.

Um dos principais desafios do século XXI para os veículos de comunicação é descobrir caminhos para inovar e transformar o antigo negócio em algo que agregue valor para os leitores. Costa (2014) argumenta que as empresas jornalísticas mudaram seus comportamentos, pesquisando alternativas e inovações para vender o conteúdo. Segundo Anderson, Bell e Shirky (2013), é necessário que as redações tenham novos posicionamentos, criem outros serviços e produtos e apliquem estratégias para se sustentarem.

Muitas dessas instituições estão sob considerável risco devido às mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais no ecossistema maior de mídia. E é nesse momento de crise que as deficiências dessas instituições, – paradoxalmente, nascem das mesmíssimas vantagens que foram de tanta utilidade em momentos de estabilidade – mostram suas garras. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 60).

O jornalismo nas revistas também se depara com a necessidade de reinventar o modelo de negócio. A informação não se encontra apenas no impresso, mas em outras mídias. As empresas de comunicação precisam disponibilizar o conteúdo em diferentes plataformas, inovando o modelo de distribuição e consumo de suas produções. O impresso perdeu espaço para o digital com a migração dos leitores para a *web*. Dados do IVC apontam que de 2015 para 2017, a circulação das revistas jornalísticas apresentou uma queda de 44,72%. Segundo Castells (2003), a internet foi responsável pelas mudanças nos meios de comunicação, promovendo a reestruturação das empresas de mídia. O autor considera que a *web* se caracteriza por uma enorme força de distribuição da informação, modificando as formas de comunicação. A migração digital, identificada por Vilches (2003), questiona alternativas de como fazer o modelo de negócio jornalístico ser rentável e de qualidade. Nessa mesma abordagem, Spinelli e Saad (2017) afirmam que a transformação no modelo de negócio das organizações noticiosas afeta a cadeia de produção da informação. Observa-se que as empresas informativas apresentam uma nova cadeia de valor baseada no ambiente virtual, valorizando a integração da audiência.

O relatório *Post Industrial Journalism: Adapting to the Present do Tow Center for Digital Journalism*, publicado por Anderson, Bell e Shirky (2013), da Universidade de Columbia, indica que o jornalismo, hoje, não utiliza as mesmas técnicas do passado. As inovações alteraram a configuração dos veículos de comunicação e a estrutura do modelo de negócio. Para Chesbrough e Rosenbloom (2002), a função do modelo de negócio é a articulação da proposta de valor de uma empresa para a potencialização do lucro. O modelo de negócio no meio digital requer novas características que são opostas ao modelo tradicional. Para isso, as empresas de mídia investem na inovação, que é um dos primeiros passos para alavancar as transformações no modelo de negócio. Na visão de Boczkowski (2004), as organizações noticiosas, que se reconfigurarem pensando em inovar, serão aptas para atender aos interesses da audiência. Pavlik (2011) e Deuze (2015) afirmam que a inovação é um recurso para tornar as notícias viáveis na era digital, sendo uma nova abordagem para as empresas conquistarem uma fatia maior dos leitores. Portanto, elas precisam identificar os valores da audiência, criando estratégias para agregar valor em seus produtos e serviços.

Bovet e Martha (2001) apontam que no cenário digital é necessário ter uma rede de valores que represente os interesses do público. Aguado (2017) considera que os leitores são os ativos principais de uma empresa noticiosa, logo a criação de valor envolvendo a audiência é fundamental. “Nas empresas de mídia recomenda-se como estratégias de negócio colocar o cliente (receptor) à frente do produto” (AGUADO, 2017, p. 56). As organizações de mídia precisam adquirir características como flexibilidade, dinamismo e velocidade, desenvolvendo alternativas de negócios em um ambiente instável. Devido as inúmeras alterações provocadas pela tecnologia, pelos leitores e pela internet, as empresas jornalísticas reestruturam o modelo de negócio, pensando na inovação e na criação de novos valores para a audiência. O *New York Times* é um exemplo internacional de uma empresa tradicional, que aplicou estratégias para reconfigurar o modelo de negócio, modernizando produtos e serviços. No Brasil, ainda existe um longo caminho para a concepção das inovações. O investimento em ações como as do *New York Times*, precisam ser incorporadas no jornalismo brasileiro.

### 1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

Diante dos questionamentos sobre as mudanças estruturais no jornalismo, é essencial pesquisar o novo ecossistema e suas alterações para uma melhor compreensão da situação e do futuro das organizações jornalísticas. Os formatos provenientes da era digital nas empresas de mídia exigem um aprofundado estudo sobre o tema. Portanto, essa pesquisa é relevante para o campo da comunicação, uma vez que irá trabalhar com uma temática que envolve as alternativas das organizações de mídia na atualidade. Pesquisar o ecossistema digital e suas alterações promove a compreensão da importância do desenvolvimento de novos modelos de negócio nas empresas informativas. O estudo da gestão e criação de valor no meio impresso ajuda a refletir nas alternativas da profissão.

É importante que essas questões sejam discutidas e analisadas, proporcionando uma visão crítica sobre as lógicas de reposicionamento de mercado e de gestão das revistas no Brasil. Para o Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado (MPPJM), o estudo é relevante por promover a interface entre academia e mercado, discutindo questões de alto impacto nas empresas de comunicação. Essa dissertação é uma pesquisa exploratória com revisão bibliográfica, documental, entrevistas qualitativas e estudo de caso. Inserida no campo da comunicação, na linha de pesquisa “Lógicas e Modelos de Gestão em Jornalismo”, do MPPJM da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP) e abrange uma discussão

sobre a transformação no modelo de negócio nas organizações de mídia com a chegada da internet e das tecnologias.

A pesquisa tem com foco uma revista informativa com 50 anos de história no Brasil. Com essa bagagem, a publicação mostra a evolução da cadeia de valor e do modelo de negócio. A Exame foi escolhida como *corpus* desse estudo devido sua relevância no segmento de revistas de negócios e pelo desenvolvimento de estratégias envolvendo inovações. Compreender a transição no mercado das revistas impressa para o ambiente digital ajuda a pensar nas estratégias das empresas jornalísticas e nas alternativas para o futuro. Portanto, essa dissertação tem como tema: inovação e criação de valor no modelo de negócio jornalístico. E pretende solucionar a seguinte problemática: “Como a revista Exame cria inovações e agrega valor em seu modelo de negócio para sobreviver em um ecossistema digital?”.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Principal

- ✓ Analisar as estratégias de inovação e criação de valor para a audiência da revista Exame.

### 1.2.2 Objetivos Secundários

- ✓ Compreender a transição do jornalismo tradicional para o digital na revista Exame, por meio de novos modelos de negócio;
- ✓ Apontar as inovações realizadas pela revista com a chegada das tecnologias;
- ✓ Mapear as criações de valor para a audiência desenvolvidas pela Exame.

## 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em dois capítulos teóricos, um capítulo metodológico e um capítulo para o estudo de caso.

O capítulo “A transição do jornalismo tradicional para o digital: novos modelos de negócio nas organizações noticiosas” apresenta um panorama do mercado de revistas informativas, apontando a transição do meio impresso para o digital. A principal abordagem é mostrar como a internet e as tecnologias modificaram o processo de produção e distribuição da informação. Para isso, o ecossistema jornalístico é contextualizado, considerando dois aspectos: a migração da audiência para as plataformas digitais e a necessidade do desenvolvimento de novos modelos de negócio nas empresas de mídia. O capítulo explica como a migração digital

afetou o negócio jornalístico, proporcionando a criação de outras estruturas de negócio. Os leitores das revistas também procuram a informação em outras plataformas, além do papel. Essa característica afetou o negócio das organizações jornalísticas, que presenciaram a queda das assinaturas impressas. A audiência passou a acessar a informação na internet, alterando a estrutura e a cadeia de valor das empresas de mídia. Com isso, a migração digital demandou a transformação do modelo de negócio nas empresas de mídia. As redações incorporaram outras plataformas, sem abandonar a produção impressa, criando possibilidades de novos produtos, serviços e diferentes formatos de monetização no ambiente digital

Portanto, o capítulo desenvolve o conceito de modelo de negócio, levando em consideração a perspectiva da criação de valor. Além de compreender a reestruturação do modelo de negócio nas empresas informativas, caracterizar a transição nas fases pré e pós *web* e pesquisar as formas de monetização das organizações jornalísticas.

Em seguida, o capítulo “Inovação e criação de valor nos novos modelos de negócio jornalístico” discorre sobre as estratégias de criação de valor para a audiência e a importância da inovação. Na visão de Gamero et al. (2017), a inovação possui alto impacto na circulação da informação. “Embora os meios de comunicação se esforcem para encontrar modelos sustentáveis de negócios, também precisam assegurar um ponto de criatividade para manter aberta a inovação aos avanços tecnológicos contínuos” (GAMERO et al., 2017, p. 17). A inovação é compreendida como uma estratégia de criação de valor, que é um elemento essencial no modelo de negócio. Cada *stakeholder* dentro de uma empresa necessita de um determinado valor para que o negócio seja bem sucedido.

No caso dessa pesquisa, o foco está na audiência e em como as empresas noticiosas criam valor para os leitores. A audiência representa um papel ativo dentro das organizações de mídia e funciona como o centro da cadeia produtiva. Portanto, é essencial que as redações conheçam os leitores para desenvolverem estratégias que gerem valor. Picard (2013) considera que as redações devem identificar o perfil da audiência para saber qual valor criar. Estudar as estratégias de criação de valor para a audiência é fundamental no entendimento dos negócios das empresas noticiosas. O capítulo desenvolve uma revisão bibliográfica que relaciona a criação de valor com o desenvolvimento tecnológico, incorporando a inovação no jornalismo por meio das categorias definidas pelo Manual de Oslo (OECD, 2006): inovação tecnológica, inovação organizacional e inovação de *marketing*. O *New York Times* serve como exemplo para o uso da inovação no jornalismo. O relatório *Journalism That Stands Apart* (2017) auxilia no embasamento das estratégias que o periódico internacional aplica em seu modelo de negócio.

A perspectiva da criação de valor é focada na audiência, apresentando as quatro estratégias de criação de valor (eficiência, inovação, trava e complementaridade) concebidas por Amit e Zott (2001) no cenário digital. Essas categorias são usadas posteriormente para o desenvolvimento do estudo de caso.

O capítulo metodológico tem por objetivo explicar a metodologia utilizada nessa dissertação. Para isso, é apresentado o percurso durante o estudo, as etapas de pesquisa e a justificativa do *corpus*. O protocolo do estudo de caso é um dos principais itens descritos e indica as três categorias de análise (modelo de negócio inovação e estratégias digitais e criação de valor) aplicadas no objeto de estudo. O referencial metodológico também envolve a descrição dos entrevistados e o processo de elaboração do questionário de entrevista.

O capítulo do Estudo de Caso promove a relação entre os conceitos teóricos discutidos nos capítulos anteriores e a experiência prática da Exame. O estudo de caso foi desenvolvido seguindo a metodologia proposta, com base no protocolo de categorias de análise, nas entrevistas, na pesquisa documental e bibliográfica. O foco da investigação foram as três principais plataformas da Exame: revista, *site* e aplicativo. Primeiramente, é apresentado uma descrição geral da revista Exame, explicando a atual importância de cada uma das plataformas da marca. Em seguida, aborda-se a categoria de análise do modelo de negócio, caracterizando a fase pré e pós *web* da publicação. Essa categoria apresenta três pontos de análise: a identificação das alterações no processo produtivo da fase pré *web* para a pós *web*, a estrutura organizacional da Exame e o sistema de financiamento das três plataformas da marca. A segunda categoria é o mapeamento das inovações realizadas pela Exame, comparando com as estratégias inovadoras do *New York Times*. As ações são categorizadas nas classificações de inovação do Manual de Oslo (OECD, 2006). A terceira categoria refere-se a criação de valor para a audiência. Essa etapa consiste na classificação das estratégias de criação de valor para a audiência desenvolvidas pela Exame, com base nos conceitos de Amit e Zott (2011). O estudo de caso permite identificar o posicionamento da Exame e as reestruturações do modelo de negócio, promovendo um olhar analítico do papel das revistas informativas no ecossistema digital.

## 2 A TRANSIÇÃO DO JORNALISMO TRADICIONAL PARA O DIGITAL: NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NAS ORGANIZAÇÕES NOTICIOSAS

### 2.1 COMPREENDENDO O MEIO REVISTA: DO IMPRESSO PARA O DIGITAL

A revista sempre despertou fascínio no ser humano. Com características próprias, ela apresenta diversas funções na sociedade, transformando a forma de conceber a notícia. Seu nome vem da palavra inglesa *review*, traduzida como resenha, publicação, revista e até mesmo crítica. De acordo com Ali (2009), *review* era um termo comum nas publicações literárias da Inglaterra e foram copiadas em todo o mundo durante os séculos XVI e XVII. Para a autora, as revistas são histórias que refletem as mudanças políticas, econômicas e sociais.

Revistas, desde o seu início em 1663, promoveram a troca de ideias, influenciaram o pensamento, os costumes e a cultura do mundo moderno. Atravessaram guerras, períodos de recessão econômica e ditaduras que sufocaram o direito de expressão. (ALI, 2009, p. 305).

A primeira revista brasileira, “As Variedades ou Ensaio da Literatura”, foi fundada na Bahia, em 1812, por Manoel Antônio da Silva Serva. Com apenas três edições, a publicação abordava assuntos sobre ensaios filosóficos, crônicas de viagens e anedotas. Ao longo do tempo, novos títulos surgiram e modificaram a história do jornalismo impresso. Prado (2010) explica que a leitura das revistas é um ato que, muito mais do que informar ou manter o público antenado, está ligado a uma questão de pertencer a um determinado lugar. Segundo o autor, as pessoas leem revista para “ter narrativas de enquadramento no mundo, para saber qual é o *meu* mundo, como ele funciona, como *eu* posso pertencer melhor a esse que já é o *meu* mundo” (PRADO, 2010, p. 02).

Na perspectiva de Ali (2009), as revistas só existem porque as pessoas têm interesses e querem receber informações. Há uma relação entre a publicação e os leitores, estabelecendo uma intimidade, lealdade e afeto com o público. “Quando o relacionamento existe, o leitor inevitavelmente responde e muitas vezes apaixonadamente. Se o contrário houver um distanciamento, ele se afasta. Sem vínculo não há revista” (ALI, 2009, p. 32). Percebe-se que, desde o início, as revistas se preocupavam com a audiência. Segundo Ali (2009), esse vínculo é como um sentimento de amizade.

Ninguém precisa de uma revista, mas todos precisam de amigos. A revista é como uma pessoa, um companheiro que está lá para levar-lhe informação e ajuda.

Estabelece com o leitor uma relação que é renovada a cada nova edição. Uma relação de um-com-um, familiar, íntima e envolvente. (ALI, 2009, p. 19).

Para a autora, cada leitor é único e não pode ser visto como massas, números, estatísticas ou grupos. Os interesses dos consumidores de informação estão em mutação e é preciso acompanhar a velocidade dessas mudanças. “A equipe que vive fechada na redação, olhando para o próprio umbigo, processando informação, fixada nos fechamentos corre o risco de perder contato com a realidade” (ALI, 2009, p. 33).

Scalzo (2011) define revista como “um produto de comunicação, um negócio, uma marca, um objeto, um conjunto de serviços, uma mistura de jornalismo e entretenimento” (SCALZO, 2011, p. 12). A autora considera que a revista acompanha o leitor em vários lugares, é fácil de carregar, forma opinião e produz conhecimento. A narrativa é um ponto fundamental, uma vez que o texto precisa ter uma tonalidade envolvente e interessante. “Diferente do leitor de jornal, o de revista espera, além de receber a informação correta, simples e clara, também um texto que não seja seco, como um mero aperto de mão” (SCALZO, 2011, p. 75).

De acordo com Ali (2009), as revistas precisam ter definido qual é a razão de ser, o objetivo ou filosofia editorial. “É como uma bússola que os navegadores consultam em busca de direção. Sem ela, o barco pode parar em terras estranhas ou bater nas pedras” (ALI, 2009, p. 47). Scalzo (2011) afirma que uma boa revista começa com um bom plano editorial. O plano editorial ajuda a publicação a se posicionar em relação ao mercado e ao leitor.

É o plano editorial que vai alimentar o plano de negócios e, por consequência, deve representar a visão exata da redação sobre a publicação, e sua relação com o leitor. O plano estabelece a missão, os objetivos e a fórmula editorial. Define quem são os leitores da revista, planeja os cenários futuros para a publicação, levanta dados sobre a concorrência, antevê os possíveis riscos e propõe estratégias de ação. Contudo, deve ser constantemente reavaliado e atualizado, para não envelhecer precocemente. (SCALZO, 2011, p. 61).

De acordo com Tavares e Schwaab (2013), as revistas apresentam um conceito de publicação, explicado com uma ideia ou um *slogan*, relacionando-se com o conteúdo editorial. Os autores consideram que esse veículo de comunicação é, por natureza, ideológico e, portanto, precisa ter a ideologia definida em sua estrutura de negócio.

Em toda revista, na formulação de seu conceito e na leitura dos contextos sociais, mercadológicos e culturais que marcaram sua fundação, há o propósito de delimitar, sob um certo “aqui e agora”, uma “razão de ser”, uma missão e uma “precisa” fórmula editorial. (TAVARES; SCHWAAB, 2013, p. 80).

Para estabelecer os conceitos e ideologias de uma revista é necessário planejamento editorial. Nucci (2011) aponta que as redações que não apresentam a missão clara e não sabem o que e para quem escrevem, acabam se perdendo no próprio texto jornalístico.

Planejar também é saber que a qualidade do jornalismo entregue ao cidadão usuário tem que ser checada e aferida periodicamente, pois desvios, voluntários ou não, podem causar danos irreversíveis à qualidade editorial e perda de leitores ou de audiência. (NUCCI, 2011).

Segundo o autor, o plano editorial é um instrumento básico para planejar e monitorar a qualidade das publicações. “A principal função de um plano editorial é organizar o pensamento de todos os envolvidos sobre uma publicação, seja ela impressa, *online*, televisiva ou radiofônica” (NUCCI, 2011). Nucci afirma que o plano editorial representa a visão da redação sobre a publicação e, muitas vezes, deve ser alterado de acordo com a demanda do mercado.

Sob a perspectiva Tavares e Schwaab (2013), a revista é como um casamento entre o suporte e o fazer informativo. Ou seja, não adianta os jornalistas produzirem uma boa informação, eles necessitam ter uma plataforma, para que o conteúdo chegue até os leitores. Os autores compreendem que a revista é um meio de comunicação que se relaciona com a sociedade e contribui para a definição de diversos públicos.

Falar de revista, assim, solicita um reconhecimento acerca de um patrimônio de práticas, técnicas e discursos, bem como da maturação de um tipo de jornalismo que emerge de um conjunto peculiar de condições de produção e recepção correspondentes a contextos espaço temporais nos quais se apresentam e se formulam representações e mediações. (TAVARES; SCHWAAB, 2013, p. 28).

Scalzo (2011) acredita que as invenções tecnológicas modificaram a estrutura editorial das redações. “Os modelos de negócios tradicionais, aqueles em que as revistas sempre se basearam, estão sendo postos em xeque” (SCALZO, 2011, p. 43). Uma instabilidade no negócio das revistas surgiu no século XXI, transformando o processo de produção. Para a autora, essas transformações não vão determinar a morte das publicações impressas, mas sim, uma nova forma de pensar no jornalismo. “O surgimento de novos meios e novas tecnologias provocará transformações nos que já existem, mas o correto é que eles conviverão entre si, cada um redescobrando o seu devido lugar junto ao público” (SCALZO, 2011, p. 50).

Anderson, Bell e Shirky (2013) apresentaram, no relatório *Post Industrial Journalism: Adapting to the Present* do *Tow Center for Digital Journalism at the Columbia Journalism School*, a atual condição do jornalismo, que se caracteriza com técnicas e procedimentos diferentes do passado. Segundo os autores, hoje, existe mais liberdade para comunicar e

informar sem as limitações dos modelos tradicionais. “Nos últimos 15 anos houve uma explosão de técnicas e ferramentas. E, mais ainda, de premissas e expectativas. Tudo isso lançou por terra a velha ordem” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 32). Anderson, Bell e Shirky sustentam a ideia de que as tecnologias proporcionam oportunidades para o jornalismo, que pode explorar outros formatos para se comunicar com o público. “A chegada da internet não trouxe um novo ator para o ecossistema jornalístico. Trouxe um novo ecossistema” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 73). A internet e o desenvolvimento tecnológico foram responsáveis para a adaptação das organizações noticiosas em um novo ecossistema: o ambiente digital.

O conceito de ecossistema surgiu no campo da ecologia para designar a relação entre os seres vivos e seus ambientes. Na perspectiva de Ficheman (2008), o ecossistema é complexo, sendo um termo que “faz um paralelo entre ecossistemas e ambientes, cujas características são similares aos sistemas biológicos, como auto-organização e inter-relação entre componentes e o meio” (FICHEMAN, 2008, p. 73). Segundo a autora, o ecossistema também aparece em sua configuração digital, que tem como característica a necessidade de mudanças contínuas. Esse novo ecossistema é habitado por populações humanas e digitais, no qual sua criação depende da interação entre humanos e os sistemas digitais.

O ambiente digital corresponde ao ambiente biológico, pois nele vivem e funcionam as espécies digitais. O fluxo de informação pode ser uma ideia expressa em linguagem natural ou formal, digitalizada, transportada dentro do ecossistema e processada por computadores ou humanos. (FICHEMAN, 2008, p. 81).

Ficheman (2008) realça que as atividades e processos desse sistema beneficiam humanos e espécies digitais. Para a autora, a maior vantagem em relação a outros modelos organizacionais é o potencial de auto-organização dinâmico e adaptativo. Diante do ecossistema digital, aspiram novos caminhos e reconfiguram suas estruturas, surgindo assim, as empresas informativas do século XXI.

## 2.2 EMPRESAS INFORMATIVAS DO SÉCULO XXI

O cenário digital trouxe uma nova realidade e a internet afetou as empresas de mídia. Castells (2003) explica que a *web* alterou a comunicação, permitindo a conexão de várias pessoas em uma escala global.

A internet é o tecido de nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na era industrial, em nossa época, a internet poderia ser equiparada

tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana. (CASTELLS, 2003, p. 07).

O autor aponta que a reestruturação e os novos processos de produção e financiamento afetaram todos os mercados, não apenas o jornalismo. Para Castells (2003), o uso adequado da internet é primordial para aumentar a produtividade e competitividade nas empresas. Ripollés e Castillo (2013) identificam a internet como um mecanismo decisório na mudança da produção e distribuição da informação, alterando o papel do jornalista, das estruturas organizacionais e a relação com a audiência.

Além disso, a internet provocou uma alta disponibilidade de informação. Na perspectiva de Gamero et al. (2017), a *web* torna mais fácil a produção e distribuição dos conteúdos, favorecendo a criação de novos meios de comunicação. A audiência busca a informação dentro do ambiente virtual, configurando a migração digital. Vilches (2003) define a migração digital como:

A migração digital diz respeito, em primeiro lugar, a sujeitos interconectados que chegam à nova fronteira da comunicação e do real. Essa nova fronteira, que alguns chamam de ciberespaço, é um novo espaço de pensamentos e de experiências humanas, formado pela coabitação de antigos meios e novas formas de hiper-realidade. (VILCHES, 2003 p. 17).

Para o autor, o futuro dos meios é a integração dos espectadores e usuários no negócio da comunicação. Vilches (2003) explica que as audiências se converteram em massas migratórias que mudam de uma rede para outra. A nova posição do consumidor é importante para repensar o formato da entrega da informação. A notícia não está só no papel, mas também em múltiplas plataformas, portanto, é necessário que as organizações jornalísticas disponibilizem o conteúdo em outros meios. Segundo a Pesquisa Mensal do Comércio 2017<sup>1</sup>, realizada pelo IBGE, o segmento editorial (livros, jornais, revistas e papelaria) teve a trigésima sétima desvalorização consecutiva no setor. Em um ano, o volume de vendas apresentou uma retração de 7%. De acordo com a pesquisa, os jornais e revistas são os principais influenciadores nesses dados devido à substituição dos produtos e serviços impressos pelos eletrônicos. A queda na circulação de revistas impressas de fevereiro de 2015 para fevereiro de 2017 foi de 44,72%, segundos dados do IVC. O instituto aponta que a circulação total das publicações mensais, quinzenais e semanais passou de 10.258.253 exemplares para 5.670.222.

---

<sup>1</sup> IBGE. **Pesquisa Mensal de Comércio 2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Comercio/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pmc\\_201702caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201702caderno.pdf)>. Acesso em: 9 mai. 2017.

A publicidade seguiu o fluxo da audiência e, hoje, também se encontra no ambiente digital. A migração dos anunciantes para a internet foi um dos fatores que intensificou a necessidade de mudança no modelo de negócio das organizações jornalísticas. Em 2016, a mídia digital representou 33%<sup>2</sup> dos investimentos publicitários do mundo, ficando atrás apenas da televisão (44%). O investimento em anúncios no meio impresso mundial foi de 6,9% e no Brasil o dado é ainda mais alarmante, indicando 3,6%.

Anderson, Bell e Shirky (2013), assim como Costa (2014), acreditam que as empresas jornalísticas precisam se adaptar ao novo ecossistema. No entanto, a maior parte das organizações demoram para perceber a necessidade das transformações, conseqüentemente, se tornam obsoletas. “Grandes instituições jornalísticas são, contudo, como um navio de guerra: ainda que demorem para mudar de curso, uma vez completada a volta são capazes de avançar com força e velocidade impressionantes” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 56). As empresas noticiosas precisam ter um olhar estratégico, com alternativas para esse sistema. “Não há mais como ignorar a realidade digital e cada vez mais as empresas tradicionais entendem que devem encarar o momento de disrupção” (COSTA, 2014, p. 83).

O imediatismo da informação provocado pelo meio *online* faz com que a revista se aproxime do jornal. Se antigamente o jornal era responsável pelas notícias diárias e as revistas pelo resumo aprofundado dos acontecimentos do mês ou da semana, hoje, isso não acontece mais. Com o advento da internet, os dois meios apresentam processos de produção semelhantes, uma vez que, ambas as mídias noticiam em tempo real e na edição seguinte se especializam sobre o assunto. Segundo Costa (2014), os jornalistas devem produzir conteúdo multimídia para diversas plataformas e, para isso, eles adaptam o modelo de negócio e criam outra cadeia de valor. “Os jornais precisam chacoalhar sua forma de se relacionar com as pessoas e respeitar as novas formas delas consumirem informações. Em síntese, as empresas jornalísticas têm de mudar seu jeito de ser. A velha fórmula se esgarçou” (COSTA, 2014, p. 55). No cenário digital, as revistas começaram a produzir conteúdo *online*, introduziram a versão digital, criaram *sites*, páginas em redes sociais e aplicativos.

Atualmente, observa-se uma audiência móvel, que acessa a informação em diferentes ambientes sem a necessidade de um computador. Natansohn e Cunha (2013) afirmam que o jornalismo expandiu-se para fora das telas dos computadores, agregando os celulares e *tablets*. “O jornalismo excedeu os limites da *web*, migrando para um conjunto de dispositivos que descentralizam o consumo da informação” (NATANSOHN; CUNHA, 2013, p. 144). Para os

---

<sup>2</sup>KANTAR IBOPE MÉDIA. **Retrospectiva & Perspectiva 2016**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/>>. Acesso em: 9 mai. 2017.

autores, a popularização da telefonia móvel e o aumento do uso dos celulares foram responsáveis para que as revistas explorassem um novo nicho. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad – 2014)<sup>3</sup> indica que 80% dos brasileiros acessam a internet por meio do *smartphone*. Segundo o instituto, pela primeira vez, o celular ultrapassou (76% dos acessos) o computador como instrumento de acesso à internet. O estudo aponta que em 2013 os computadores representavam 42,4% das conexões dos brasileiros e os *smartphones* apenas 11,5%. De 2013 para 2014, o uso da internet no computador caiu 88,4% e o acesso por meio de *tablets* saltou de 21,9% para 76,8%.

Canavilhas (2013) enfatiza que o jornalismo utiliza plataformas móveis para a produção e divulgação do conteúdo. “Essa tendência está sendo chamada de jornalismo móvel e se caracteriza pelo uso de dispositivos portáteis digitais como celulares, smartphones, *tablets*, câmeras e gravadores digitais, aliados a conexões sem fio” (CANAVILHAS, 2013, p. 129). O jornalismo entrou na era da mobilidade. Segundo Silva (2013), a mobilidade é conceituada como: “uma conexão entre seu aspecto físico/espacial (transporte) e virtual/informacional (mídia)” (SILVA, 2013, p. 70). O autor compreende que os dispositivos móveis alteraram as redações, proporcionando uma nova configuração das empresas de mídia. Silva (2013) afirma que a mobilidade é uma oportunidade para as organizações jornalísticas, uma vez que, agregam mudanças e novos valores para a audiência. Por outro lado, o ambiente digital exige dessas empresas uma reformulação nas estruturas do modelo de negócio. Com isso, surge a necessidade de aplicar estratégias que alterem o negócio jornalístico de uma forma sustentável. É perceptível que os veículos impressos, tanto jornais como revistas, apostam na plataforma móvel para gerar novos modelos de negócios, criando produtos e serviços, que oferecem valor para a audiência.

### 2.3 AS NOVAS ESTRUTURAS DAS ORGANIZAÇÕES JORNALÍSTICAS

O desenvolvimento tecnológico intensificou a migração digital e, conseqüentemente, a perda de leitores e anunciantes, provocando instabilidade no modelo de negócio das empresas informativas. Gamero et al. (2017) afirma que essas indústrias ainda não encontraram uma alternativa eficaz para sustentar esse negócio. Portanto, existem diversas iniciativas de reformulação do modelo de negócio jornalístico, resultando novas ações e estruturas de negócios. Diante dessa necessidade, é preciso conceituar o modelo de negócio, assim como sua

---

<sup>3</sup> IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio 2014**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <[www.mc.gov.br/doc-crs/doc\\_download/2799-pnad-tic-2014](http://www.mc.gov.br/doc-crs/doc_download/2799-pnad-tic-2014)>. Acesso em: 07 ago. 2016.

aplicação nas empresas noticiosas. Segundo Muehlhausen (2014), o termo é complexo e abrangente com diferentes definições e aplicações (tabela 1). No caso dessa pesquisa, é estudado o modelo de negócio com foco na criação de valor e inovação.

**Tabela 1** – Definições do modelo de negócio pela perspectiva da criação de valor

| <b>Autor</b>                  | <b>Definição</b>   |
|-------------------------------|--|
| Porter (1990)                 | Modelo de negócio é a conversão do valor em lucro, por meio da cadeia de valor.  |
| Christensen (2000)            | Modelo de negócio é responsável pelo lucro da empresa, por meio dos valores dos clientes.  |
| Hamel (2000)                  | Modelo de negócio é a identificação dos valores do cliente para o desenvolvimento de produtos e serviços.  |
| Amit; Zott (2001)             | Modelo de negócio é a junção do conteúdo, a estrutura e governança de transações para criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.   |
| Chesbrough; Rosenbloom (2002) | Modelo de negócio é a articulação da criação de valor, a identificação de um segmento de mercado, a definição da estrutura da cadeia de valor, a estimativa de custos e lucros, a análise dos concorrentes e a formulação de estratégias competitivas. |
| Magretta (2002)               | Modelo de negócio é a geração valor para todos os participantes envolvidos no processo.  |
| Teece (2010)                  | Modelo de negócio é a fornece dados, evidências que demonstram como uma empresa cria e entrega valor aos clientes. Sendo responsável pela arquitetura das receitas, custos e lucros associados à empresa que fornece esse valor.                       |
| Osterwalder; Pigneur (2011)   | Modelo de negócio é a caracterizado por nove componentes com o intuito de apresentar como a organização produz e entrega valor para os consumidores.   |
| Muehlhausen (2014)            | Modelo de negócio é a produção de receita de uma empresa, por meio da criação de valor.  |

Fonte: Elaborada pela autora.

O modelo de negócio facilita a relação entre estratégias e operações ao inserir novas abordagens e inovações em uma empresa (AMIT; ZOTT, 2001), sendo as influências exercidas para captar valor das organizações. Teece (2010) afirma que “a essência de um modelo de negócio é a cristalização das necessidades do cliente e sua capacidade de pagamento” (TEECE, 2010, p. 191). Segundo o autor, o modelo de negócio proporciona dados de como uma empresa deve criar e entregar valores, verificando o quanto os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Em outras palavras, é a forma como a empresa converte o pagamento em lucro. “Um modelo de negócio reflete a hipótese de gestão sobre o que os clientes querem, como querem e o que eles vão pagar e como uma empresa pode organizar para melhor atender as necessidades do cliente” (TEECE, 2010, p. 191). Muehlhausen (2014) afirma que o modelo de negócio é a estrutura básica na formulação de um novo negócio, sendo responsável pela geração de receita, por meio da criação de valor.

Modelo de negócio é a fórmula que permite que você ganhe dinheiro. Você pode vê-lo como uma combinação de tudo o que faz para oferecer algo de valor para os seus clientes e obter lucro fazendo-o. (MUEHLHAUSEN, 2014, p. 24).

Osterwalder e Pigneur (2011) desenvolveram o modelo Canvas que tem como principal destaque a definição de uma proposta de valor do negócio para o sucesso da empresa. Os autores definem modelo de negócio como:

Acreditamos que um modelo de negócio pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Modelo de Negócio é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15).

Para os autores, a proposta de valor é a razão pela qual os consumidores vão escolher qual produto ou serviço comprar. É um conjunto de características que suprem as exigências dos clientes. “Nesse sentido, a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 24). De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), é vital que as empresas avaliem, constantemente, o modelo de negócios, permitindo que os gestores se adaptem de acordo com as mudanças do mercado. Na visão de Magretta (2002), a função do modelo de negócio é criar valor para todos que participam de sua composição. O autor, assim como Hamel (2000), reflete que o modelo de negócio deve identificar quem é o cliente e o que ele valoriza, para que a organização alcance o lucro. Christensen (2000) compartilha essa visão ao afirmar que o modelo de negócio é pautado no lucro da empresa. Segundo o autor, a criação de novos modelos de negócio em uma estrutura já definida é essencial diante das oportunidades e ameaças que a organização enfrenta.

A inserção de tecnologia e inovação exige a reformulação do modelo de negócio. Chesbrough e Rosenbloom (2002) indicam que a inovação é uma das possibilidades de acrescentar valor na informação, logo as empresas inovadoras apresentam uma maior vantagem de sucesso. Os autores afirmam que o modelo de negócio precisa atender seis funções:

- Articular a proposta de valor por meio da tecnologia;
- Identificar o segmento de mercado;
- Definir as estruturas de cadeia de valor;
- Estimar custos e lucros;
- Mapear a concorrência e sua posição na rede de valor;
- Formular estratégias competitivas.

Para Porter (1990), é pertinente a criação de valor nas organizações para obter vantagem competitiva, demonstrando o quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo valor oferecido. “Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando essas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência” (PORTER, 1990, p.31). Porter afirma que é por meio da cadeia de valor que as organizações entregam valor para o cliente, convertendo-o em lucro.

As empresas jornalísticas estão em fase de adaptação do modelo de negócio. O modelo tradicional não corresponde mais as necessidades dos leitores, uma vez que, os valores da audiência não são mais os mesmos. Portanto, é fundamental o mapeamento dos valores dos clientes para encontrar novos negócios que atendam as expectativas. De acordo com Bovet e Martha (2001), as transformações na esfera dos negócios de mídia acontecem por quatro motivos: exigência dos clientes, internet e tecnologia, pressão competitiva e globalização.

Thesleff, Moisaner e Villi (2014) refletem que a tecnologia obriga as empresas a mudarem. “O contexto da rápida evolução do ambiente midiático implica necessariamente desafio de gerenciar com sucesso essas mudanças” (THESLEFF; MOISANDER; VILLI, 2014, p. 125). Na perspectiva de Spinelli e Saad (2017), o modelo de negócio jornalístico foi desestruturado e é interessante organizá-lo de modo a gerar valor para os consumidores. Grueskin, Seave e Graves (2011) afirmam que as organizações de mídia foram lentas para reconhecer as mudanças, resistindo às transformações do negócio informativo. Segundo Lewin (1951), a mudança de um negócio, normalmente, passa por três etapas: descongelar, mover e congelar. As empresas precisam descongelar uma ação, produto ou serviço, mover para onde querem chegar e depois congelar. A maior parte das organizações noticiosas não consegue descongelar seus serviços, ficando atrelada ao passado.

Ao pensar no novo modelo de negócio jornalístico, deve-se levar em conta dois fatores: a audiência e a criação de novos valores. Bovet e Martha (2001) explicam que o modelo do pré *web* é definido por uma cadeia de valor estática, dificultando a inserção de tecnologias e inovações. Segundo Costa (2014), nesse modelo, a cadeia de valor acontece em três aspectos: produção de conteúdo, técnica e distribuição. O autor define a cadeia de valor como:

Ela contrata os produtores de conteúdo. Ela compra ou mantém os sistemas de impressão e da emissão do sinal. Ela cuida da distribuição, sem dar satisfações a não ser a seus leitores, ouvintes e/ou telespectadores. Em síntese, a indústria tradicional da imprensa domina 100% da cadeia de valor do seu negócio. (COSTA, 2014, p. 56).

No entanto, a cadeia de valor e a estrutura do negócio mudam no ambiente digital. Hoje, é preciso considerar uma cadeia de valor moldável e dinâmica. “É um sistema rápido e flexível,

alinhado e conduzido pelos mecanismos de escolha dos novos clientes” (BOVET; MARTHA, 2001, p. 02). O novo cenário exige um alinhamento cada vez maior entre o cliente e a empresa. Os leitores deixam de ser apenas consumidores e passam para produtores e distribuidores de informação. Essa nova atitude da audiência alterou o controle dos meios de comunicação sobre a cadeia de valor. Segundo Hess (2014), o novo modelo é bidirecional, ou seja, permite o diálogo entre emissor e receptor. Agora, é preciso ter um modelo flexível, maleável e ágil que se ajuste rapidamente aos desejos dos clientes. Bovet e Martha (2001) relacionam o novo modelo de negócio com a criação de uma nova rede de valor com rápido fluxo de produção, atendendo as necessidades dos leitores. Portanto, as empresas pensam mais na importância da integração com a audiência. A rede de valor em torno do cliente permite a captura dos desejos e necessidades em tempo real.

A rede de valor individualiza o cliente, ele é único, permitindo que ele escolha os atributos dos produtos/serviços que mais valoriza. Fabricação entrega e serviços conexos são diferenciados para atender às necessidades dos clientes de cada segmento e de maneira lucrativa. (BOVET; MARTHA, 2001, p. 03).

Costa (2014) afirma que a empresa não pode ter medo de se reinventar, investir em tecnologia, expandir o leque de serviços e principalmente pensar no consumidor. Para Spinelli e Saad (2017), existe uma tendência de aumentar os produtos oferecidos pelas organizações como uma tentativa de gerar valor e receita. “Esse processo sempre foi recorrente na história do jornalismo no Brasil, pois várias foram as empresas de mídia que diversificaram seus negócios em outras ramificações e setores” (SPINELLI; SAAD, 2017, p. 82). De acordo com Grueskin, Seave e Graves (2011), o leitor está mais disperso, imerso em uma rede com informações por todos os lados. “Muitos usuários mantêm vários *sites* abertos e não se concentram por muito tempo. Chegam a um *site* de notícias e rapidamente mudam para outro” (GRUESKIN; SEAVE; GRAVES, 2011, p.16). Verifica-se a necessidade de tecer estratégias e inovações para prender a atenção da audiência. Segundo Gamero et al. (2017), a internet ajuda na criação de um modelo de negócio rentável para o jornalismo.

A *web* por sua vez está favorecendo uma clara mudança nas exigências, gerando novas oportunidades na produção e divulgação de notícias, favorecendo um modelo de negócio com custos menores e maiores oportunidades de negócio. Isso requer uma transformação. (GAMERO et al., 2017, p. 23).

Diante dessas transformações, é perceptível a existência de dois modelos de negócios (tabela 2): o modelo analógico (pré *web*) e um modelo digital (pós *web*).

**Tabela 2** – Comparação do modelo de negócio pré e pós web

| <b>Modelo de Negócio Analógico (Pré Web)</b> | <b>Modelo de Negócio Digital (Pós Web)</b> |
|--|--|
| Lento  | Rápido                                     |
| Alto controle da cadeia de valor             | Baixo controle da cadeia de valor          |
| Unidirecional                                | Bidirecional                               |
| Foco no produto                              | Foco no consumidor                         |
| Analógico                                    | Digital                                    |
| Independente                                 | Colaborativo                               |

Fonte: Elaborada pela autora.

O modelo de negócio requer estratégias para que as empresas de mídia enfrentem as barreiras de reestruturação. Spinelli e Saad (2017) compreendem a necessidade de um modelo de negócio adaptativo. “Nesta modalidade, a empresa precisa estar disposta a experimentar uma ou mais variações do modelo de negócio e investir recursos financeiros para lucrar a partir da inovação” (SPINELLI; SAAD, 2017, p. 91). De acordo o Teece (2010), é necessário gerar valor para os consumidores. Spinelli e Saad (2017) consideram que as empresas devem compreender qual é o valor dos clientes para reestruturar o modelo de negócio.

Para que um produto ou serviço tenha valor, é preciso que haja uma necessidade/ utilidade quanto a sua existência para aumentar a satisfação e fidelidade do consumidor. Assim, é imprescindível aumentar a percepção de valor para todas as redes de conexão envolvidas na produção informativa para que exista um aperfeiçoamento constante da sustentabilidade das organizações jornalísticas. (SPINELLI; SAAD, 2017, p. 83).

Uma vez que o modelo de negócio está diretamente relacionado com os valores percebidos pela audiência, é importante analisar e mapear o que as empresas de mídia fazem para gerar valor. A reestruturação do modelo de negócio implica na inovação e criação de novos valores das organizações jornalísticas, assim como a tentativa de geração de novas fontes de receita.

## 2.4 NOVAS FONTES DE RECEITA DO MODELO DE NEGÓCIO JORNALÍSTICOS DO SÉCULO XXI

Uma das maiores dificuldades das empresas informativas é a monetização. Anderson, Bell e Shirky (2013) afirmam que o jornalismo é subsidiado de diferentes formas: publicidade, leitores, patrocinadores, Estado, entre outros. Para os autores, a publicidade sempre foi a principal fonte de receitas do meio impresso. No entanto, no ecossistema digital, os anunciantes migraram para outras plataformas.

A publicidade tradicional era rentável porque ninguém sabia ao certo como funcionava, de modo que tampouco se sabia como otimizá-la. Produzir um comercial de TV era mais como rodar um pequenino filme para o cinema do que conduzir um grande experimento psicológico. Hoje, na internet, o anunciante espera, cada vez mais, que até a publicidade tradicional tenha resultados mensuráveis – e a aposta na publicidade mensurável derruba as altas margens da fase áurea. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 36).

De acordo com Costa (2014), as empresas não podem depender apenas do conteúdo publicitário e devem explorar possibilidades de monetização. Gamero et al. (2017) e Gonzáles (2017) indicam que, diante desse cenário, é interessante a busca de alternativas de formatos de receita. Segundo Gonzáles, as novas fórmulas de financiamento são obrigatórias para inovar na prática de negócios. A constante mutação do negócio jornalístico envolve a rápida adaptação de estratégias e inovações que agreguem valor e retorno de novas fontes de receita.

A *web* oferece novas oportunidades de receita para a indústria informativa como novos procedimentos de pagamento para informações mais personalizadas, novos parceiros, novas formas de publicidade e os modelos ainda estão sendo experimentados, está mais aberta para novas formas de obter receita. (GAMERO et al., 2017, p. 22).

Definir qual modelo de financiamento utilizar é uma constante dúvida entre as empresas jornalísticas. O interessante é a combinação de modelos híbridos. As organizações noticiosas precisam testar inúmeros formatos para estabelecer um conjunto de receitas que sustentem a empresa. “Não há uma solução universal: qualquer saída para ter mais receita do que custo é uma boa saída, seja a organização grande ou pequena, de nicho ou generalista, voltada ou não ao lucro” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 35).

Na perspectiva de Brock (2013), cada organização precisa entender o mercado para aplicar a melhor estratégia de financiamento. O autor argumenta que o contexto socioeconômico influencia a configuração do modelo de negócio das organizações. “A combinação das soluções varia de mercado a mercado e de cultura a cultura” (BROCK, 2013, p. 223). É importante que as empresas tenham uma variedade de opções de financiamento, não dependendo apenas de uma única entrada de receita. Anderson, Bell e Shirky (2013), Brock (2013), Costa (2014) e Aguado (2017) estudaram os principais formatos de geração de receita para as empresas noticiosas. Entre eles, destacam-se três principais categorias:

1. Leitores
  - Assinatura Digital: *Paywall*
  - Assinatura Digital *Freemium*
2. Anunciantes

- Receita Publicitária Tradicional
- Publicidade Nativa
- *Branded Content*

### 3. Financiamento Coletivo

- *Crowdfunding*

#### 2.4.1 Leitores: Assinatura Digital (*Paywall e Freemium*)

O *paywall* é um modelo de monetização extremamente conhecido no cenário digital. Sua principal característica é gerar receita por meio da audiência. Costa (2014) explica o funcionamento do *paywall* como:

O leitor acessa alguns conteúdos da edição online de uma publicação noticiosa e, ao tentar ir à frente e ler outro texto, esbarra num formulário, um obstáculo que vai lhe pedir informações pessoais para cadastro e dizer que se esgotou a quantidade de conteúdo que ele podia consumir de graça. Para ter acesso total ao site, o leitor precisa fazer o cadastro, se comprometer a pagar certa quantia após mais um período de degustação e se transformar num assinante da publicação. (COSTA, 2014, p. 94).

Existem duas categorias de *paywall*: fechado e poroso (*metered model*). Segundo Aguado (2017), o *paywall* fechado é quando o leitor paga por qualquer tipo de conteúdo. Esse formato permite acesso à notícia mediante a uma assinatura. Já o *paywall* poroso, o sistema é mais flexível e adaptável. Costa (2014) afirma que essa extensão do *paywall* se caracteriza como “uma barreira para pagamento em função de uma determinada medição de textos” (COSTA, 2014, p. 95). O leitor acessa uma certa quantidade de notícias e ao atingir um limite, deve pagar para continuar a leitura.

Um dos exemplos mais emblemáticos de *paywall* é o *New York Times*, que passou por inúmeras transformações para financiar o seu negócio. Em 1998, o periódico cobrava 35 dólares dos leitores internacionais pelo conteúdo digital. De acordo com Costa (2014), em 2005, o veículo norte-americano introduziu o *Time Select*, que permitia a leitura apenas para quem pagasse 50 dólares anuais. Segundo o autor, a estratégia rendeu 10 milhões de dólares por ano e 227 mil assinaturas para o jornal. Dois anos mais tarde, o *New York Times* desistiu do *paywall* e abriu o conteúdo, considerando que os anunciantes seriam responsáveis por toda a fonte de receita. “O jornal abandonara também a cobrança dos leitores internacionais. Entrou na fase na qual acreditava na publicidade como única saída possível para equilibrar as contas” (COSTA, 2014, p. 95). No entanto, a receita publicitária não foi suficiente. Costa (2014) explica que de 2000 para 2010, o jornal perdeu 60% dos anunciantes, alterando o modelo de negócio. Dessa

vez, aplicaram o formato poroso, oferecendo 20 conteúdos gratuitos para, depois, cobrarem 15 dólares mensais. O resultado foi extremamente proveitoso. Segundo Thompson (2017), editor executivo do *New York Times*, o primeiro trimestre de 2017 terminou com 308 mil assinaturas digitais. Sendo o maior número desde que o jornal passou a utilizar o *paywall*.

De acordo com o relatório Tendências Mundiais de Impresses<sup>4</sup>, em 2014, a média global da receita de assinaturas digitais superou, pela primeira vez, a receita publicitária. A pesquisa aponta que os veículos impressos movimentaram 179 bilhões de dólares em receita, sendo que, 92 bilhões são provenientes das assinaturas digitais e 87 bilhões de propaganda. O *Wall Street Journal* também é um caso interessante. Ele foi um dos pioneiros na cobrança de conteúdo, implementando, em 1997, uma assinatura de 50 dólares. Em 2017, 20 anos depois, o jornal reajustou o modelo de *paywall*, dando a liberdade para os não assinantes terem um passe de 24 horas de acesso ao conteúdo. Para isso, os usuários precisam preencher um cadastrado fornecendo dados pessoais. O formato de registro é “um modelo de acesso gratuito, mas que pede uma série de dados do usuário para registrar e ter perfis de audiência e hábitos” (AGUADO, 2017, p. 77). Com esse mecanismo, as empresas conseguem vender os dados e identificam quem é a sua audiência.

No Brasil, o *paywall* está em ascensão, oferecendo espaço para as empresas cobrarem pelo conteúdo. A *Folha de São Paulo*, em 2012, foi o primeiro jornal nacional a implementar o *paywall*. Os leitores tinham livre acesso a 20 páginas mensais, depois precisavam pagar. Em 2016, a circulação digital ultrapassou o impresso pela primeira vez. O jornal registrou 164 mil edições digitais<sup>5</sup> contra 151 mil impressas. O jornal *O Globo* utiliza o *paywall* poroso e, atualmente, cobra R\$ 1,90 no primeiro mês e R\$ 29,90 nos meses seguintes. De acordo com o IVC, em julho de 2017, *O Globo* apresentou uma circulação digital de 150 mil contra 163 mil impressa, estando prestes a passar o papel. O IVC aponta que, de 2014 para 2015, a média de assinaturas digitais aumentou 27%, enquanto a média de circulação paga dos jornais caiu 13%.

Outra estratégia realizada por algumas empresas é o modelo *freemium*. As notícias quentes são entregues gratuitamente para os leitores, mas o conteúdo aprofundado enfrenta a barreira do *paywall*. De acordo com Aguado (2017), as organizações de mídia oferecem um produto com valor adicional, além do que é entregue gratuitamente para audiência. O modelo

---

<sup>4</sup> WORLD ASSOCIATION OF NEWSPAPERS AND NEWS Publishers. **Tendências Mundiais de Impresses 2016**. S.l.: 2016. Disponível em: <<http://www.wan-ifra.org/reports/2017/04/26/tendencias-globales-de-la-prensa-2016>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

<sup>5</sup> **FOLHA** é o 1º jornal brasileiro a ter circulação digital maior do que a impressa. São Paulo: Folha de S. Paulo, 25 set. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/09/1816633-folha-e-o-1-jornal-do-pais-a-ter-circulacao-digital-maior-do-que-a-impressa.shtml>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

*freemium* é definido como uma estratégia de negócio híbrida, mesclando conteúdo pago com acesso gratuito. Despot, Lebeda e Tomasevic (2015) apontam que as mudanças nas indústrias midiáticas alteraram não só produção e distribuição de conteúdo, mas também o formato de cobrança. Para os autores, o uso do *freemium* é comum nas editoras, uma vez que o conteúdo gratuito como ferramenta de *marketing* se tornou a espinha dorsal do desenvolvimento dessas empresas. Despot, Lebeda e Tomasevic (2015) consideram que esse modelo é dominante no cenário digital, especialmente em empresas de internet e desenvolvedores de aplicativos para smartphones. Wilson (2006) foi o primeiro a definir esse sistema, caracterizando como uma oferta gratuita do produto e, posteriormente, cobrando por serviços adicionais.

Dê o seu serviço de forma gratuita, suportado ou não pela publicidade, consiga vários clientes de um modo eficiente através do boca a boca, redes de referência, *marketing* de pesquisa orgânica, etc. Então, oferece serviços de valor agregado de preço *premium* ou uma versão aprimorada do seu serviço para a sua base de clientes. (WILSON, 2006).

Complementando a definição de Wilson (2006), Pujol (2010) explica que o *freemium* é um termo comercial utilizado em modelos de negócio que apresentam uma combinação de produtos e serviços. “Em tal combinação, um item é fornecido gratuitamente, enquanto um item complementar é vendido a um preço positivo” (PUJOL, 2010, p. 01). Na visão de Wilson (2006), o modelo é essencial para construir uma base de clientes, convertendo usuários não pagantes em pagantes. O autor salienta que é necessário exigir o mínimo possível no primeiro acesso, evitando o registro forçado, deixando claro o que é ou não é gratuito.

Em suma, elimine todas as barreiras à aquisição inicial do cliente. E certifique-se de que, independentemente do cliente, o primeiro dia seja gratuito, eles sempre vão conseguir gratuitamente. Nada é mais irritante para um cliente potencial do que uma "isca e mudança" ou uma retração da proposição de valor. (WILSON, 2006).

Segundo Fontoura (2015a), essa estrutura só se sustenta quando as empresas noticiosas sabem que existe um determinado público *premium*, que está disposto a pagar por esse valor. “O modelo *freemium* poderá ser rentável no âmbito de publicações temáticas, destinadas a nichos de mercado, ou no caso de publicações sólidas, com um público já fidelizado” (FONTOURA, 2015a, p. 17). No entanto, a autora afirma que um dos problemas do modelo é que ainda existe uma dependência da publicidade.

#### **2.4.2 Anunciantes**

Os anunciantes representam uma fatia considerável no modelo de negócio jornalístico. De acordo com Costa (2014), o formato tradicional de publicidade sempre se destacou no jornalismo, mas se transformou com a internet. Os anunciantes, com o intuito de acompanhar os leitores, migraram para a *web* e investem em outras plataformas. Segundo Ember (2017), no primeiro trimestre de 2017, a receita de publicidade digital do *New York Times* subiu 19% em relação ao ano anterior, gerando 50 milhões de dólares e o impresso teve uma queda de 11%. Thompson (2017) acredita que esse aumento aconteceu devido à concentração do jornal nas plataformas digitais. A publicidade online é definida por Torres (2010) como um conjunto de ações de *marketing* digital com o objetivo de divulgar a marca ou produto, podendo ou não ser similar com a publicidade convencional. O autor afirma que o formato tradicional de publicidade online envolve várias mídias e tecnologias, como *banners*, *banners* interativos, *podcasts*, vídeos, *widgets* e jogos online. Segundo os pensamentos de Brock (2013) e Grueskin, Seave e Graves (2011), o público digital não garante a rentabilidade suficiente para as empresas noticiosas, portanto, é necessário pensar em alternativas de receitas publicitárias para sustentar o negócio.

Uma dessas possibilidades é a publicidade nativa. Freitas e Bolina (2016) consideram que “publicidade nativa é o nome da estratégia de publicação de conteúdo contextualizado a experiência do usuário dentro do canal. Ou seja, como se o anúncio fosse nativo da página na qual está inserido” (FREITAS; BOLINA, 2016, p. 19). Para os autores, o anúncio aparece camuflado no meio das notícias para não atrapalhar os leitores. No entanto, é necessário que o conteúdo seja identificado como uma publicidade. Segundo o relatório Publicidade Nativa da *Interactive Advertising Bureau* (IAB, 2012), a publicidade nativa “reúne conteúdo relevante elaborado para uma marca, tendo como referência o conteúdo editorial” (IAB, 2012). Freitas e Bolina (2016) apontam duas principais características da publicidade nativa:

- Aparecer em um canal com as mesmas características e formato dos demais conteúdos deste canal.
- Ser identificada como publicidade ou “anúncio”.

De acordo com a pesquisa *Native Advertising Trends 2016: The News Media Industry*, realizada pelo Inma (Associação Internacional de Mídia Jornalística) e pelo NAI (Instituto de Publicidade Nativa), 11% das receitas publicitárias, em 2015, foram publicidades nativas e até 2018, o número irá saltar para 25%. O estudo indica que 42% da produção da publicidade nativa acontece nas próprias redações, 33% têm estúdio próprio, 22% uma equipe separada na própria

redação, 26% agências parceiras e 17% utilizam agências dos anunciantes. Freitas e Bolina (2016) afirmam que a publicidade nativa não é invasiva, e sim, contextualizada na experiência do usuário. “A publicidade nativa tem conteúdo: afinal, para realmente fazer o seu papel de “nativa” naquele canal, ela deve trazer algo relevante, para fazer o usuário clicar, mas ao mesmo tempo informativo” (FREITAS; BOLINA, 2016, p. 21). Segundo os autores, ela se difere dos *banners* tradicionais por não incomodarem a percepção do usuário e ganham mais atenção e envolvimento dos leitores.

O objetivo do *banner* tradicional é diferente: ele tem a finalidade de gerar um clique que direciona para uma ação. Geralmente, vendas imediatas. Já a publicidade nativa gera engajamento, para que você não apenas venda, mas retenha clientes. (FREITAS; BOLINA, 2016, p. 21).

Uma terceira forma de receita publicitária, semelhante a publicidade nativa, é o *branded content*. Segundo Asmussen et al. (2016), o *branded content* é definido como uma expressão da marca pelo olhar do usuário. Para Covaleski e Siqueira (2017), tal formato promove uma proximidade entre a marca e a audiência. Jovana (2016) explica que o *branded content* é uma mescla de *marketing*, narrativa e conectividade, que chega nos consumidores por meio de um apelo emocional e pessoal. A autora enfatiza que o bom *branded content* é capaz de realizar uma associação positiva entre uma marca e o público.

É importante, nesse tipo de criação, encontrar um equilíbrio que não faça sua audiência se sentir enganada. Ser promocional até um certo ponto, para que os clientes saibam que o conteúdo está vindo de você, mas, simultaneamente, não ser promocional demais. (JOVANA, 2016).

O termo *branded content* é confundido com *marketing* de conteúdo. Segundo Jovana (2016), o *branded content* está relacionado em como a marca conta uma história, já o *marketing* de conteúdo tem o objetivo de atrair os consumidores através de produtos. Simões (2017), explica que o *marketing* de conteúdo é focado na jornada do consumidor.

Trata-se de um processo de compra que vai desde a identificação de uma dor, algo que precisa ser resolvido, até a identificação de uma solução e, por fim, o encontro de um produto que irá satisfazer exatamente a necessidade desse indivíduo. (SIMÕES, 2017).

A autora reforça que o *marketing* de conteúdo é uma estratégia para indicar ao consumidor que a marca possui um produto que pode, de alguma forma, resolver um problema. Para Simões (2017), um exemplo clássico são as marcas de produtos orgânicos que se posicionam como responsáveis por proporcionar uma melhor qualidade de vida para as pessoas.

Para isso, elas produzem conteúdo sobre dietas, vida saudável, vantagens do consumo de alimentos orgânicos, etc.

O uso dos novos formatos de publicidade é fundamental para gerar novas receitas para as empresas jornalísticas. No entanto, é essencial que as redações identifiquem claramente o conteúdo comercial e editorial veiculados em suas produções nas plataformas digitais.

### 2.4.3 Financiamento Coletivo (*Crowdfunding*)

O financiamento coletivo também é uma opção de monetização para o jornalismo. O principal exemplo dessa modalidade é o *crowdfunding*. Aguado (2017) conceitua o *crowdfunding* como doações para a empresa arrecadar recursos financeiros para a implementação e sustentação de um projeto. Segundo Carneiro (2014), o *crowdfunding* é o uso das redes digitais para pedir doações em troca de prêmios para as pessoas. “Um grande valor rateado por milhares torna-se muito pouco para quem contribui, e muito, somando todos, para quem recebe. Esse é o princípio básico do *crowdfunding*” (CARNEIRO, 2014). Lima (2013) afirma que o *crowdfunding* se relaciona com a internet. “Nesta modalidade de investimento, várias pessoas de diferentes localizações investem em um projeto ou empresa” (LIMA, 2013, p. 20). *Crowd* em inglês significa multidão e *funding*, financiamento, indicando que o modelo de negócio é financiado pela multidão. De um modo mais simplista, a modalidade é uma vaquinha virtual para financiar um projeto. O principal ponto é a existência de uma relação de troca entre quem recebe e quem faz a doação. Segundo Ferrari (2016), os doadores apresentam um papel importante nesse processo.

Muito mais do que a “vaquinha”, o *crowdfunding* se baseia na troca mútua, visto que não é apenas uma doação unilateral, o doador recebe por sua doação, algum tipo de recompensa previamente definida de acordo com o valor doado e mais do que isso, há um sentimento que motiva o ato de ajudar o próximo, esse sentimento está ligado ao fato de que o consumidor não é mais passivo, ele é parte integrante de um sistema e colabora ativamente com o desenvolvimento de coisas que acredita. (FERRARI, 2016, p. 162).

No jornalismo, esse modelo de financiamento é ideal para empresas que estão começando e que tenham um apelo social. “*Crowdfunding* representa as possibilidades que o jornalista e os jornais têm de experimentar e explorar novas formas de contar ou relatar fatos sem estarem condicionados por questões de ordem monetária” (FONTOURA, 2015a, p. 27).

Diante das possibilidades de financiamento e modelos de negócio, é importante o desenvolvimento de estratégias e inovações que agreguem valor para a audiência. Uma vez que

os leitores são os responsáveis pela geração de receita, envolvendo tanto a publicidade como os financiamentos coletivos.

### **3 INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR NOS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO JORNALÍSTICO**

#### **3.1 CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES NOTICIOSAS**

A reestruturação do modelo de negócio provoca mudanças no posicionamento das empresas jornalísticas, exigindo a criação de novos valores. As organizações de mídia que buscam inovações e transformações no modelo de negócio, precisam pensar na criação e proposta de valor. Bovet e Martha (2001) definem a proposta de valor como “um produto ou serviço de criação de utilidade que uma empresa oferece aos clientes” (BOVET; MARTHA, 2001, p. 33). Sánchez (2017) compreende a proposta de valor como uma estratégia para criação de um novo empreendimento. Todos os produtos ou serviços, independentemente de sua categoria, apresentam um valor agregado para atrair o consumidor e motivar a venda. O mesmo ocorre com a informação, que deve atender as necessidades dos leitores.

Picard (2013) explica que o valor está associado ao nível de satisfação do cliente. Sendo o próprio consumidor que irá determinar se um produto ou serviço apresenta os benefícios que lhe interessa. “O valor está na mente do consumidor e é a medida do valor ou a importância dada a um produto ou serviço” (PICARD, 2013, p. 32). A criação de valor é uma variável no modelo de negócio das empresas, representando a relação de custo e benefício. Leão (2003) aponta que é um padrão de critério determinante para a compra ou não de uma mercadoria.

Uma vez internalizados, os valores tornam-se, conscientemente ou não, um padrão de critérios que guia a ação, desenvolve e mantém atitudes em direção a objetos e situações para justificar ações e atitudes pessoais de si e dos outros, para julgar moralmente a si e aos demais e para se comparar aos outros. (LEÃO, 2003, p. 24).

Na visão de Kotler e Keller (2006), o valor também representa uma estratégia de lucratividade. Segundo Bovet e Martha (2001), é preciso criar uma rede de valor com o objetivo de atribuir o maior número possível de características, que despertam a atenção dos clientes. Com isso, compreender qual valor transmitir é essencial para as organizações, uma vez que irá determinar as estratégias e tomada de decisão da marca. Csillag (1995) considera que é necessário oferecer o maior valor possível para os consumidores. “O valor consiste basicamente em identificar as funções de determinado produto, avaliá-las e finalmente propor uma alternativa de desempenhá-las de maneira mais conveniente” (CSILLAG, 1995, p. 25). No caso dos veículos jornalísticos, eles ofertam informação e os leitores procuram a mídia que entrega o valor que condiz com os seus anseios.

Segundo Teece (2010), a criação de valor está associada com a inserção de inovações e desenvolvimento tecnológico. “Em resumo, trata-se do benefício que a empresa vai oferecer aos clientes, como ela irá se organizar e como o cliente irá capturar uma parte do valor que ela oferece” (TEECE, 2010, p. 179). As empresas de mídia devem agir como um maestro, orquestrando a combinação do valor com a inovação. Para Amit e Zott (2001), a tecnologia é responsável por agregar valor. De acordo com Picard (2013), as organizações noticiosas têm o desafio de criar ainda mais valor para o conteúdo, devido às transformações na indústria da informação. A criação de valor é um recurso econômico que exige trabalho (produção do jornalista), capital (verba de anunciantes e/ou leitores) e matéria prima (acontecimento). Picard (2013) afirma que o valor da notícia se relaciona com o valor de troca e com o valor de uso.

O valor de troca envolve o que o comprador está disposto a pagar monetariamente ou temporalmente pela informação, porém o valor de uso da informação está relacionado com sua utilidade, para que os utilizadores atinjam os seus objetivos individuais. (PICARD, 2013, p. 61).

Portanto, o conteúdo deve ser produzido de modo a promover a identificação do leitor com a notícia. Para isso, Picard enfatiza que os leitores devem reconhecer os valores e crenças presentes nas produções jornalísticas. “As organizações precisam mostrar como o seu conteúdo e a sua apresentação defendem aqueles valores e as razões pelas quais os consumidores devem pagar por isso” (PICARD, 2013, p. 64).

Segundo Sousa (2001), mesmo com as transformações da mídia, a função do jornalista de escolher e divulgar acontecimentos que tenham valor como notícia ainda continuam. “Valorizar, hierarquizar e selecionar são atividades inerentes ao jornalismo. A escolha dos assuntos e a consolidação de uma determinada linha editorial dependem de diversos mecanismos que atuam em conjunto” (SOUSA, 2001, p. 38). Diante disso, observa-se que, a seleção do que será notícia deve atender não só o interesse do público, mas da mesma forma o interesse público. Ao criar valor de interesse público, as empresas noticiosas cumprem uma das premissas básicas do jornalismo, de formar a opinião pública. Para Sousa (2001), os valores notícia ou critérios de noticiabilidade são aplicados pelos jornalistas em cada decisão da construção da informação.

Os critérios de noticiabilidade funcionam conjuntamente em todo o processo de produção e difusão das notícias e dependem da forma de operar da organização noticiosa, da sua hierarquia interna e da maneira como ela confere ordem ao aparente caos da realidade. (SOUSA, 2001, p. 39).

Chaparro (2011) explica que existe uma diferença entre interesse público e interesse do público. O autor afirma que o interesse do público se configura por interesses individuais ou de um grupo específico, agindo no âmbito da centralidade. “Está relacionado às razões emocionais e/ou objetivas das pessoas. Razões que são a base construtora do sucesso interlocutório, sempre dependente do outro” (CHAPARRO, 2011, p. 07). Por outro lado, o interesse público faz parte da coletividade e dos interesses universais.

O interesse público, no entendimento que a ciência política lhe atribui, define bens imateriais indivisíveis, que pertencem a todos, ou seja, a uma totalidade dos unidos por valores-verdades em que acreditam. Valores concretos, como a Pátria, a Família, a Igreja, ou valores abstratos, como a Justiça, a Liberdade, a Igualdade, a Dignidade, a Honra, o direito à Vida e à Felicidade. Valores motivadores e justificadores das ações humanas, inclusive as ações de narrar e analisar as coisas da atualidade, que pertencem ao jornalismo. (CHAPARRO, 2011, p. 07).

Nesse sentido, o jornalismo além de criar valores para a audiência (interesse do público), cria valores de interesse público. As empresas de comunicação atendem os desejos do público, mas, não podem esquecer a função social do jornalismo, em promover os valores de interesse público. No novo ecossistema do jornalismo, esses dois interesses estão interligados. Quando a empresa está de acordo com os interesses do público, consegue criar modelos de negócios, geradores de receita para as notícias de interesse público. Segundo Spinelli e Saad (2017), é importante que os veículos de comunicação não dependam apenas dos anunciantes. Com isso, eles têm mais liberdade de manter as premissas de uma atividade relevante para os processos democráticos da sociedade. “O estabelecimento de relações com outros setores independentes e áreas de atuação são alternativas para que existam receitas suficientes e financiadoras de um bom jornalismo” (SPINELLI; SAAD, 2017, p. 92). Para as autoras, a inovação é uma saída para o desenvolvimento de um jornalismo pautado no interesse público.

Essa pode ser uma alternativa para as empresas informativas continuarem a produzir um jornalismo comprometido com o interesse público: inovar para angariar recursos por outros canais de negócio e obter capital para a sustentabilidade e produção de conteúdo jornalístico qualificado. (SPINELLI; SAAD, 2017, p. 93).

Bovet e Martha (2001) consideram que as empresas inovadoras criam mecanismos para compreender as reais necessidades dos clientes. Os autores afirmam que inovar traz vantagens para as organizações. Ao produzir um produto ou serviço diferente, a empresa se destaca da concorrência e ganha mais espaço no mercado. “Ser o primeiro a comercializar um novo produto ou tecnologia demonstra ser uma estratégia de crescimento e diferenciação” (BOVET;

MARTHA, 2001, p. 160). Com isso, a inovação é um elemento essencial para gerar valor dentro dos novos modelos de negócio.

### 3.2 INOVAÇÃO PARA IMPULSIONAR MODELOS DE NEGÓCIOS QUE GEREM VALOR

A inovação é uma estratégia para atrair a audiência dentro do ambiente jornalístico. É caracterizada como uma atividade humana, um modelo amplo e interdisciplinar (CAPRINO, 2008) e utilizada pelas empresas para alavancar o modelo de negócio. Segundo Saad (2016), a inovação está atrelada com palavras como mudança, renovação, estratégia, investimento, gestão, experimentação e criação de competências. Fuck e Vilha (2012) entendem que a inovação é o ato de fazer algo novo. O Manual de Oslo<sup>6</sup> (OECD, 2006) aponta que a inovação se interligada ao conhecimento de algo novo, ou conhecimento novo combinando com outro já existente. De acordo com o manual, para gerar inovação as empresas passam por etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Algumas vezes, é necessário realizar atividades que não são inovadoras para chegar à inovação.

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2006, p. 55).

Pavlik (2011) afirma que na era digital, a inovação é a chave para a viabilidade de notícias. O autor conceitua a inovação como um processo de escolha de novas formas e abordagens às práticas de mídias, mantendo um compromisso com a qualidade. A tecnologia faz parte do processo de inovação e é responsável pela reconfiguração do modelo de negócio das empresas jornalísticas.

A onipresente Internet de banda larga e sem fio, além da tecnologia móvel sofisticada, proporcionou aos consumidores o acesso à mídia noticiosa e de entretenimento em um ambiente digital sempre disponível em que os jornais analógicos e outras mídias noticiosas tradicionais têm um papel muito diminuído. (PAVLIK, 2011, p. 95).

---

<sup>6</sup> Editado (1990) pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), O Manual de Oslo tem “o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados” (OCDE, 2006, p. 9). A publicação determina escalas de inovações e suas características, sendo considerado fonte internacional de diretrizes para a coleta e uso de dados sobre as atividades de inovação na indústria. Foi traduzido para o português pela FINEP, em 2004.

Saad (2016) afirma que, atualmente, o ecossistema midiático global está inserido na fase da inovação 3.0. “São iniciativas por parte da empresa jornalística se adequando a uma visão ecossistêmica, focada em inovações para além das já conhecidas em torno de modelos de negócio ou introdução de novos dispositivos” (SAAD, 2016, p. 77). Na perspectiva da autora, as organizações jornalísticas para chegarem ao nível de inovação 3.0, precisam ter um total engajamento de uma sociedade digitalizada.

É a movimentação das empresas informativas na busca de soluções ou alternativas de ações para um engajamento mais coerente à audiência e às características da digitalização. As iniciativas vão desde a criação de marcas/produtos paralelos com um caráter digital *native*, até melhorias e adequações de produtos e serviços existentes, a exemplo de *apps* e outras soluções de mobilidade, visando uma melhor interação interface-máquina-redações-audiência. (SAAD, 2016, p. 80).

Saad compreende que a inovação no ambiente jornalístico é pautada por ações e estratégias nos produtos, processos e relacionamentos. “Neste tipo de organização refere-se a um estado de “estar em dia” com as necessidades informativas desta sociedade e com as formas de acesso, consumo e informações por ela utilizadas” (SAAD, 2016, p. 78). Na maioria das vezes, a mídia impressa apresenta resistência em inovar, e isso dificulta a transição para um novo modelo de negócio. “Os meios de comunicação tradicionais têm sido lentos para integrar a tecnologia em suas práticas de negócios ou monetizá-la para criar novas formas de conteúdo” (PAVLIK, 2013, p. 184).

As empresas realizam inovações por diversos motivos, especialmente para melhorar o seu desempenho no mercado. De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2006), os objetivos da inovação podem envolver produtos, qualidade, mercados, eficiência, capacidade de aprendizado ou até mesmo a implementação de uma mudança. Segundo Gynnild (2014), as inovações são adaptadas para o universo do jornalismo. Frequentemente, as empresas de mídia buscam profissionais de outras áreas para incrementar habilidades no processo de produção de notícia, aliando-se com diferentes setores. Tais parcerias refletem em um novo posicionamento do jornalista, pois apropriar-se de novas habilidades e funções que não eram necessárias no passado.

Em 2010, o *New York Times*, por exemplo, desenvolveu o projeto *Toxic Waters*, retratando a poluição nas águas potáveis dos Estados Unidos. Uma série de reportagens foram produzidas, utilizando multimídia e banco de dados. O jornal precisou do apoio de sete programadores e dois cinegrafistas para realizar o projeto. Com isso, é perceptível a necessidade do jornalismo em se juntar com outros profissionais para a produção de um conteúdo que

envolve inovação e tecnologia. Existe a relação entre a inovação e sua integração com a sociedade e a tecnologia. Franciscato (2014) compreende que a tecnologia é construída socialmente, de tal forma que, o digital organiza as pessoas em um novo modelo social.

Pensar o jornalismo como fenômeno social hoje demanda a aproximação com novas áreas de conhecimento (particularmente das áreas tecnológicas e computacionais) tanto na compreensão dos fenômenos quanto na indicação de novas formas e experiências possíveis. (FRANCISCATO, 2014, p. 1332).

De acordo com Deuze (2015), o jornalismo tem o desafio de manter a audiência, seja por meio de cliques no computador, telas de celulares e *tablets*, controle remoto, teclados ou simplesmente virando as páginas impressas. Inserir inovação para conquistar o público é uma estratégia fundamental, uma vez que as organizações jornalísticas precisam ajustar as mídias às necessidades dos leitores. Segundo Franco (2008), as inovações mudaram a dinâmica de construção da notícia e as competências dos profissionais de mídia.

As pessoas gastam mais tempo com a mídia hoje do que em qualquer momento anterior da história. O número de canais, formas, gêneros, dispositivos, aplicativos e formatos de mídia estão se multiplicando – mais mídias são produzidas a cada ano e nós gastamos mais do nosso tempo simultaneamente expostos a elas. (DEUZE, 2015, p. 14).

Para Boczkowski (2004), a inovação na mídia se desenvolve por meio da relação entre a tecnologia, a comunicação e a organização. O Manual de Oslo (OCDE, 2006) aponta três principais categorias de inovação aplicadas nas empresas jornalísticas: Inovação Tecnológica, Inovação Organizacional e Inovação de *Marketing*.

### **3.2.1 Inovação Tecnológica**

A inovação tecnológica, segundo Franciscato (2010), é a interação da tecnologia com a sociedade. O autor aponta que o desenvolvimento tecnológico na indústria midiática aumentou nos últimos anos, devido à digitalização de ferramentas e conteúdo. “A inovação tecnológica indica, pelo termo, uma vinculação a procedimentos que envolvem geração ou aplicação das tecnologias no jornalismo” (FRANCISCATO, 2010, p. 12). Para ele, a inovação tecnológica é uma estratégia que auxilia as empresas em processo de mutação.

A inovação tecnológica no jornalismo, portanto, não pode ser considerada como um investimento isolado em modernização industrial, mas caracteriza também como um aporte que modifica as rotinas e processos de trabalho do jornalista, bem como o perfil e a qualidade do produto jornalístico. (FRANCISCATO, 2010, p. 12).

Barañano (2005) explica que os processos tecnológicos aumentam a produtividade e a competitividade entre as empresas. Para a autora, o sucesso da inovação tecnológica depende da força de trabalho, estratégias, alianças e da organização interna da empresa.

O desenvolvimento de inovações tecnológicas está fortemente condicionado pela existência de um ambiente interno no qual as ideias criativas possam emergir e ser aplicadas com eficácia e os conhecimentos, quer tecnológicos, quer de gestão, possam ser acumulados. (BARAÑANO, 2005, p. 59).

Franciscato (2010) diz que a inovação dentro de uma empresa jornalística acontece por meio de uma cadeia de ações, indicando transformações na estrutura, nas rotinas de trabalho e nos ambientes das redações. O Manual de Oslo (OCDE, 2006) divide a inovação tecnológica em duas categorias: inovação de processo e de produto.

A inovação de produto se caracteriza pela introdução de um novo produto ou serviço, ou a reformulação de um produto já existente. De acordo com o Manual de Oslo, essa inovação utiliza conhecimentos e tecnologias para aprimorar o produto. Quando o produto apresenta uma nova característica, é definido como inovação de produto.

Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. (OCDE, 2006, p. 23).

Já a inovação de processo é a implantação de um novo método de produção como forma de reduzir custos, melhorar a qualidade, solucionar um problema ou monitoração do produto. “Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição” (OCDE, 2006, p. 23). Normalmente, essa inovação traz mudanças técnicas significativas como a criação ou aperfeiçoamento de equipamentos e *softwares*. Um dos objetivos dessa inovação é o aumento da produtividade, para que a empresa tenha vantagens de custo em relação aos concorrentes, diminuindo o preço e alavancando as vendas.

Se a inovação envolve métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho de serviços novos ou substancialmente melhorados, então é uma inovação de processo. Se a inovação envolve melhorias substanciais nas características do serviço oferecido e nos métodos, equipamentos e/ou habilidades usados para seu desempenho, ela é uma inovação tanto de produto como de processo. (OCDE, 2006, p. 64).

### **3.2.2 Inovação de Marketing**

A Inovação de *Marketing*, definida pelo Manual de Oslo, atende as necessidades dos consumidores, criando novos produtos ou reposicionando os já existentes. Essa inovação está

diretamente relacionada com a inovação tecnológica, tanto no âmbito de produto como no processo. Sendo a “implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços” (OCDE, 2006, p. 59). Na perspectiva de Spinelli (2017), a inovação de *marketing* atende às necessidades dos consumidores, ampliando ou reposicionando produtos e serviços. Segundo a autora, o objetivo dessa inovação é gerar lucro para a empresa, aumentando as vendas e criando engajamento entre público e marca.

Para Higgins (2005), essa inovação proporciona uma melhoria significativa em elementos do *marketing* que se destacam pela diferenciação como no caso de novas estratégias envolvendo produtos, promoção, preço ou distribuição. O Manual de Oslo considera que só existe inovação de *marketing* se a estratégia não foi utilizada pela empresa anteriormente. “Mudanças de *design* do produto referem-se aqui as mudanças na forma e na aparência do produto que não alteram as características funcionais ou de uso do produto” (OCDE, 2006, p. 60). No caso das empresas jornalísticas, a inovação de *marketing* se tornou cada vez mais presente no ecossistema digital. Spinelli (2017) aponta que é primordial o uso dessa inovação para que as organizações noticiosas criem estratégias que atendam às necessidades de sua audiência. “Inovar em *marketing*, desenvolver novos produtos, promoções e ampliar o mercado, requer processos que envolvem conhecimento dos hábitos e comportamento do consumidor” (SPINELLI, 2017, p.77). A autora chama a atenção para a formação de núcleos de profissionais qualificados responsáveis pelo desenvolvimento de novas ações.

Equipes formadas para determinada tarefa ajudam a definir em conjunto a implementação do produto e dos parceiros mais apropriados para determinado contexto e público, além de estabelecerem, por exemplo, preços e promoções de assinaturas para agregar benefícios e recompensas em concordância com os anseios dos assinantes. (SPINELLI, 2017, p.68).

Outro ponto importante na inovação de *marketing* no jornalismo é a relação dos anunciantes com as empresas de mídia. Spinelli (2017) afirma que o modelo de negócio tradicional não consegue sobreviver no ecossistema digital apenas por meio de assinaturas e publicidade. “O que se constata hoje é a dificuldade em gerar faturamento no meio digital como se fazia no meio impresso” (SPINELLI, 2017, p. 68). Diante dessa situação, as empresas jornalísticas precisam criar outras fontes de receitas, desenvolvendo novos produtos, serviços ou novas estratégias de *marketing*.

Partindo desse princípio, Naidoo (2010) aponta que a inovação de *marketing* está atrelada com a sobrevivência da empresa. Segundo o autor, quando uma organização enfrenta

uma crise (interna ou externa), precisa desenvolver uma nova estratégia capaz de promover vantagem competitiva para a marca. Portanto, as organizações jornalísticas que quiserem se destacar no mercado, devem pensar em ações inovadoras de marketing para produzirem alternativas para os problemas enfrentados no ambiente digital.

### **3.2.3 Inovação Organizacional**

A Inovação Organizacional é a implementação de um novo método organizacional. Spinelli (2017) considera como a representação de novos modelos de gestão e práticas de negócio, envolvendo a organização do local de trabalho, as relações com funcionários, fornecedores e distribuidores. Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2006), a inovação organizacional é conceituada pela criação de uma nova estrutura no funcionamento e procedimentos de trabalho de uma empresa, visando a melhoria do seu desempenho. Franciscato (2010) explica que nas empresas jornalísticas, a inovação organizacional acontece desde o trabalho de apuração da pauta até o processo de fechamento e edição. Para o autor, são as mudanças nas rotinas de trabalho e a implementação de novos modelos de gestão, novos ambientes e estratégias inovadoras para a criação de novos processos.

Essa categoria proporciona uma equipe mais participativa e envolvida em todo o processo de produção da notícia. Spinelli (2017) considera que o desenvolvimento de um novo espaço organizacional é essencial para que as empresas de mídia tradicionais possam experimentar novos processos. O ambiente digital requer um novo fluxo de trabalho e uma equipe mais colaborativa e integrada.

Os processos colaborativos tornam as empresas mais maleáveis diante das mudanças e melhorias necessárias, principalmente para as jornalísticas que precisam deixar de seguir a cadeia de valor do negócio tradicional do jornalismo industrial, dominante de todas as etapas. (SPINELLI, 2017, p. 69)

Essa inovação é responsável pela alteração na estrutura das empresas de mídia. O modelo de negócio deve incorporar novos valores para atender a demanda da audiência. Spinelli (2017) afirma que a inovação organizacional exige novos posicionamentos da gestão para a criação de valores para cada público envolvido no processo de produção e distribuição da informação. Portanto, para a criação de novos modelos de negócio é preciso que a empresa aplique estratégias envolvendo inovações organizacionais.

É muito difícil criar uma nova proposta de valor em uma estrutura organizacional constituída por uma cadeia de valor fundamentada em velhos hábitos de uma

produção jornalística industrial e com resistência à adaptação ao ambiente digital. (SPINELLI, 2017, p. 70).

Na perspectiva de Picard (2013), inovar corresponde a uma criação de valor dentro e fora das empresas jornalísticas. Segundo o autor, produzir valor no âmbito das empresas noticiosas representa uma interação entre a organização e os intervenientes. Para Spinelli (2017), as inovações proporcionam a reestruturação das estratégias organizacionais, envolvendo a cadeia de valor do jornalismo tradicional para o digital. Com isso, observa-se que a inovação agrega valor para cada público dentro do modelo de negócio jornalístico. A criação de estratégias inovadoras é essencial, especialmente no ecossistema digital para assegurar um melhor desempenho das empresas de mídia.

O *New York Times*, por exemplo, é uma empresa informativa que está em constante transformação para adaptação do seu modelo de negócio e o desenvolvimento de estratégias de inovação. Para compreender a realidade do negócio jornalístico, a organização produziu três relatórios indicando as estratégias para o futuro: *Innovation Report* (2014), *Our Path Forward* (2015) e *Journalism That Stands Apart* (2017). Os relatórios apontam estratégias e metas traçadas pela organização diante do ecossistema digital com foco na inovação. Tais publicações são importantes para o desenvolvimento dessa pesquisa, uma vez que focam nas questões da inovação e da criação de valor. As ações indicadas no relatório *Journalism That Stands Apart* (2017) foram absorvidas nesse estudo com o intuito de verificar como uma organização jornalística tradicional conseguiu incorporar inovações, agregando valor em seus produtos e serviços.

### 3.3 ESTRATÉGIAS DIGITAIS: O EXEMPLO DAS AÇÕES DE INOVAÇÃO DO *NEW YORK TIMES*

O *New York Times* se destaca com suas estratégias de inovação. O periódico faz parte da *New York Times Company*, que além do conteúdo impresso, também é proprietária do *NYTimes.com* e de outros produtos e serviços oferecidos pela organização. Nafría (2017) considera que a revolução digital foi responsável pelas alterações nos meios de comunicação, exigindo a transformação do modelo de negócio. “Para que o jornal continue a desempenhar um papel relevante no negócio do Times, é necessário adaptar sua fórmula aos novos tempos, ao novo ambiente, as novas formas de consumir informações” (NAFRÍA, 2017, p. 20). Segundo Fontoura (2015b), o *New York Times* alterou o processo de produção do impresso e passou a distribuir o conteúdo por meio de plataformas digitais, que foram responsáveis por mudanças

estruturais na organização. A ascensão do meio online e a capacidade de criar oportunidades intensificou o desenvolvimento de tecnologias e novos produtos para a empresa.

Em janeiro de 2017, foi divulgado o relatório *Journalism That Stands Apart* (LEONHARDT et al., 2017), abordando as mudanças e metas do *New York Times* para 2020. O relatório indica que o crescimento digital proporcionou um lucro operacional de 29 milhões de dólares no primeiro trimestre de 2017, contra 27,9 milhões no mesmo período de 2016, apenas por receita digital. No total, o lucro do meio online anual é de 500 milhões de dólares, com 1,5 milhões de assinantes no digital e 1 milhão no impresso. Nafría (2017) afirma que em 2016, o faturamento do *New York Times* se dividia em: 56,6% dos leitores, 37,3% da publicidade e 6,1% de outras fontes. O jornal tem como foco o engajamento da audiência para potencializar sua receita. “A tendência é que a publicidade continue a perder peso na distribuição de receitas e ganhe em circulação, especialmente, com o aumento das assinaturas digitais” (NAFRÍA, 2017, p. 05).

O modo como a audiência consome a informação fez com que o *New York Times*, alterasse o modelo de negócio e desenvolvesse ações inovadoras. De acordo com Nafría (2017), em 2005, o jornal apresentava uma média de vendas impressa de 1,7 milhões de edições aos domingos, já em 2016, o número caiu para 1,08 milhões. “A mídia, especialmente aqueles que dependem de edições impressas, deve tentar acelerar a geração de receita digital, pois o negócio de impressão continuará a diminuir” (NAFRÍA, 2017, p. 06). Com isso, o jornal passou a desenvolver estratégias voltadas para o cenário digital, com o objetivo de atender a demanda exigida pelos leitores. Para Nafría (2017), o *New York Times* aposta no compromisso com a qualidade, oferecendo conteúdo diversificado para a audiência. “Se algo define a proposta do *New York Times* é o compromisso com o jornalismo de qualidade e a tentativa de oferecer um produto e serviço informativo essencial na vida de seus leitores” (NAFRÍA, 2017, p. 03). O objetivo do periódico é fazer com que os leitores paguem pelo conteúdo produzido e acreditam “que a estratégia comercial mais sólida para o *The Times* é proporcionar um jornalismo tão forte que vários milhões de pessoas em todo o mundo estão dispostas a pagar por isso” (LEONHARDT et al., 2017). Para Leonhardt et al. (2017), não existe um modelo de negócio que sustente 100% a redação do *New York Times*, sendo necessário acelerar as inovações. Portanto, as organizações midiáticas precisam aceitar as transformações, verificando quais são as vontades dos leitores. No cenário atual, o relatório propôs algumas metas que o jornal pretende realizar até 2020. Elas foram divididas em três categorias: reportagem, redação e rotina de trabalho.

No aspecto da reportagem, o *New York Times* está focado na inserção de mais elementos visuais em suas produções. O relatório indica que textos longos podem ser substituídos por gráficos, imagens e outros recursos que despertam a atenção dos leitores. Nafría (2017) afirma que esses elementos ilustram melhor o conteúdo, facilitando a compreensão ou proporcionando uma melhor experiência para os leitores. Segundo o relatório, os jornalistas precisam antecipar os desejos da audiência para desenvolverem produções com conteúdo de interesse do público. A presença de reportagens diferenciadas visualmente é um dos pretextos para justificar a cobrança do *paywall*. “Precisamos de um conteúdo em que as pessoas consideram indispensável, digno de seu tempo e de seus pagamentos” (LEONHARDT et al., 2017).

No âmbito da redação, as metas apontadas no relatório indicam a capacidade de preparar profissionais para trabalharem com a produção audiovisual. O foco está na equipe de trabalho e em como moldar os profissionais para compreenderem quem é a audiência.

Devemos alinhar as habilidades de nossos jornalistas com as demandas de nossas ambições jornalísticas. Precisamos de uma equipe que torne o The Times ainda mais um destino de leitor do que é hoje, capaz de atrair um público maior e capaz de se tornar uma fonte ainda mais influente de notícias e informações. (LEONHARDT et al., 2017).

Nafría (2017) argumenta que existe uma crescente contratação de jornalistas no *New York Times* com o objetivo de trazer profissionais aptos a responderem as necessidades do ambiente digital e móvel. Além disso, é interessante focar no treinamento para capacitar cada vez mais os jornalistas. Em 2016, o periódico proporcionou um treinamento com 300 jornalistas ensinando como fazer transmissões de vídeo ao vivo pelo *Facebook Live*.

A questão da rotina de trabalho engloba o funcionamento interno e a necessidade de aproximação entre as diferentes áreas. O relatório realça a importância de pensar digitalmente, se desvinculando do formato tradicional. “Devemos reorganizar a redação para refletir nosso presente e futuro digital em vez do nosso legado impresso” (LEONHARDT et al., 2017). O *New York Times* tem como estratégia aumentar o engajamento dos leitores.

O Times não procura cliques fáceis para gerar visualizações de páginas sem valor. Seu objetivo é manter o usuário leal e gastar o máximo de tempo possível consumindo seu produto. (NAFRÍA, 2017, p. 08).

Nafría, afirma que é necessário que os profissionais da organização tenham clareza sobre a missão e o valor que a empresa pretende transmitir. Ao verificar os pontos fortes e fracos em cada uma das três categorias, o *New York Times* desenvolveu ações (tabela 3) pensando na inovação e na sustentabilidade no ambiente digital.

Tabela 3 – Estratégias do *New York Times* para 2020

| Categoria                 |  | Estratégias  |
|---------------------------|--|--|
| <b>Reportagem</b>         | Reportagens visuais                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar o número de reportagens com estímulo visual.</li> <li>▪ Apostar em conteúdo multimídias e narrativas visuais digitais.</li> </ul>  |
|                           | Uso de ferramentas digitais                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar o uso de ferramentas digitais.</li> <li>▪ Utilizar chamadas rápidas (<i>briefings</i> e <i>newsletters</i>) para chamar a atenção dos leitores.</li> </ul>                           |
|                           | Nova abordagem para serviços jornalísticos       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar o uso de áudios e vídeos na produção de conteúdo.</li> <li>▪ Utilizar uma linguagem jornalística mais criativa.</li> </ul>   |
|                           | Leitores como parte da reportagem                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior participação dos leitores nas reportagens.</li> </ul>   |
| <b>Redação</b>            | Treinamento para os funcionários                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinar os jornalistas para produzirem no ambiente digital.</li> </ul>  |
|                           | Acelerar a contratação de jornalistas            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acelerar o ritmo de contratação, especialmente em áreas fragilizadas como jornalistas visuais.</li> </ul>   |
|                           | Diversidade na redação                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expandir a audiência internacionalmente.</li> <li>▪ Atrair leitores jovens.</li> <li>▪ Ter uma equipe diversificada.</li> </ul>   |
|                           | Repensar o trabalho do <i>freelancer</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repensar o trabalho do <i>freelance</i> estendendo para outras áreas.</li> </ul>  |
| <b>Rotina de trabalho</b> | Visão compartilhada                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantir que os funcionários tenham clareza do todo da empresa.</li> </ul>  |
|                           | Estabelecer metas e acompanhar o progresso       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecer metas tangíveis no ecossistema digital.</li> <li>▪ Verificar e acompanhar o desenvolvimento das metas.</li> </ul>   |
|                           | Redefinir o sucesso                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pensar em um modelo baseado em assinaturas e permanência no <i>site</i>, evitando pensar no <i>pageview</i> como a única métrica.</li> </ul>  |
|                           | Edição mais conceitual                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentar uma edição mais conceitual dos editores, ajudando a melhorar a qualidade e abrangência das reportagens.</li> </ul>   |
|                           | Redação trabalhando em conjunto                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar o trabalho em conjunto entre as diferentes áreas da redação para melhor qualidade dos conteúdos produzidos.</li> </ul>   |
|                           | Reduzir o papel dominante do jornalismo impresso | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorizar e reorganizar a produção para o digital, uma vez que o ritmo do impresso atrasa o desenvolvimento de estratégias.</li> <li>▪ Aceitar as mudanças do ecossistema digital.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora.

As metas do *New York Times* para 2020 se preocupam com as necessidades e desejos da audiência. Na perspectiva de Nafria (2017), o veículo aproveita o valor de sua marca para lançar outras linhas de negócio (tabela 4) para agregar receita. Com isso, o jornal desenvolve ações voltadas para o meio digital com o intuito de atrair mais leitores, conseqüentemente, mais renda.

**Tabela 4** – Produtos e Serviços do *New York Times*

| Produto              | Descrição  |
|----------------------|--|
| NYT <i>Cooking</i>   | Lançado em 2014, o serviço facilita a vida dos leitores na hora de preparar as refeições, oferecendo receitas culinárias, vídeos e guias gastronômicos. O Acervo conta com mais de 18 mil receitas e todo o conteúdo é produzido por uma equipe especializada. O produto é gratuito para os usuários e se apropria da publicidade nativa. Existe a opção do serviço <i>Chefs</i> , em que supermercados entregam na casa dos usuários um kit com ingredientes para prepararem as receitas. |
| NYT <i>Watching</i>  | É um serviço de curadoria que tem por objetivo facilitar a escolha dos programas de televisão para os leitores. Cada filme apresenta uma página com informações, o porquê assistir e entrevistas. As recomendações e críticas são feitas pelo editor de televisão do <i>Times</i> , Gilbert Cruz.  |
| NYT <i>Well</i>      | Em 2016, a sessão <i>Well</i> do NYT foi remodelada e ganhou guias práticos para auxiliar os leitores a terem uma vida saudável. A sessão tem alto investimento em tecnologia e produz junto com patrocinadores e publicidade nativa especiais sobre saúde.  |
| NYT e <i>Spotify</i> | Em fevereiro de 2017, o NYT desenvolveu uma parceria com o aplicativo de música <i>Spotify</i> , oferecendo assinatura em conjunto. Por 5 dólares a mais, os assinantes digitais do <i>US Market Times</i> , têm acesso à conta <i>Premium</i> do <i>Spotify</i> .   |
| NYT <i>Store</i>     | A loja online, aberta desde 1998, vende produtos do <i>NYT</i> , como fotografias publicadas pelo jornal, livros, etc. O catálogo digital tem mais de 6 mil produtos disponíveis.  |
| Clube de Vinho       | O Clube de Vinho entrega aos assinantes vinhos selecionados por especialistas. Com opções de planos mensais, bimensais ou trimestrais que variam de 90 a 180 dólares.  |
| NYT Film Club        | Criado em 2010, o clube de cinema oferece aos membros a oportunidade de participar de 12 sessões de cinema por ano, com especialistas para debater sobre os filmes. O clube funciona nas cidades de Nova York, Los Angeles e San Francisco.  |
| TIMES <i>Talks</i>   | Eventos de entrevistas ao vivo com personalidades renomadas, com a possibilidade dos leitores assistirem presencialmente ou online   |
| TIMES <i>Journey</i> | Programa de viagens do <i>NYTimes</i> , em que um especialista acompanha o grupo fornecendo informações sobre os locais visitados. Em 2018, acontecerá a <i>Cultures in Transformation</i> , uma viagem luxuosa em parceria com a marca <i>Abercrombie</i> . Por 135 mil dólares, os viajantes passam por Nova York, Cuba, Colômbia, Austrália, Myanmar, Irã e Marrocos.   |

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O jornal apostou na criação de departamentos específicos, por exemplo o departamento de vídeo. Essa área foi criada em 2005, com o objetivo de ter uma equipe focada 100% na produção de vídeo. “O *New York Times* assume um forte compromisso com o vídeo - reforçado nos últimos três anos - como parte de sua estratégia global para o jornalismo visual” (NAFRÍA, 2017, p. 276). Segundo o autor, a equipe de vídeo representa 5% de todos os funcionários da organização. Outro departamento importante e inovador é o NYT Beta, criado em 2013. Com cinquenta profissionais, o departamento é dedicado para o desenvolvimento de diversos projetos digitais. “Desde então, o jornal assumiu um compromisso estratégico excepcional com esta equipe e seus projetos, o que resultou em um investimento importante em recursos e dinheiro” (NAFRÍA, 2017, p. 276).

Diante dos produtos e serviços desenvolvidos pelo *New York Times* nos últimos anos, observa que o jornal está em busca de alternativas para se sustentar no ecossistema digital. Com isso, a organização criou estratégias que alteraram o modelo de negócio. Eles não se estagnaram

em uma única mudança, mas sim em um conjunto de ações. De acordo com o relatório, o jornal acompanha sua audiência para entregar aquilo que o público deseja.

A transformação nunca termina, pois as demandas dos usuários continuarão a evoluir. Mas uma equipe acostumada a mudar pode responder com muito mais agilidade aos novos desafios que podem surgir. (NAFRÍA, 2017, p. 19).

O periódico acredita que para ter sucesso nos novos modelos de negócio, é importante verificar as mudanças dos leitores e compreender o que eles esperam receber. Com isso, o relatório indica que o *New York Times* tem potencial para se tornar uma fonte de notícia ainda mais forte e influente nos próximos anos, graças à visão inovadora desenvolvida pela organização.

O relatório *Journalism That Stands Apart* (2017) apresenta estratégias inovadoras que podem ser identificadas nas três categorias de inovações (tabela 5) definidas pelo Manual de Oslo (OECD, 2006). O mapeamento das estratégias realizadas pelo *New York Times* servem como base para o protocolo de estudo de caso e auxiliam no entendimento das inovações. As estratégias possibilitam uma comparação com o objetivo de estudo dessa pesquisa, a revista Exame.

**Tabela 5** – Classificação das estratégias de inovação do *New York Times*

| <b>Inovação Tecnológica</b>   | <b>Inovação de Marketing</b>  | <b>Inovação Organizacional</b>  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reportagens mais visuais.</li> <li>▪ Ferramentas digitais</li> <li>▪ Leitores como parte da reportagem.</li> <li>▪ Edição mais conceitual.</li> <li>▪ Reduzir o papel dominante do jornalismo impresso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novas abordagens para serviços jornalísticos.</li> <li>▪ Estabelecer metas e acompanhar processo.</li> <li>▪ Redefinir o sucesso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamento para Funcionários.</li> <li>▪ Aceleração na contratação de jornalistas.</li> <li>▪ Diversidade na redação.</li> <li>▪ Repensar no trabalho do freelancer.</li> <li>▪ Visão Compartilhada.</li> <li>▪ Redação trabalhando em conjunto.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a classificação das ações do *New York Times*, é possível refletir sobre as estratégias de abordagem que o periódico oferece para os atores que fazem parte dos processos de criação de valor de uma empresa. Essas estratégias envolvem os *stakeholders* referentes ao financiamento, produção e consumo da notícia.

### 3.4 CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS STAKEHOLDERS

Criar valor para os *stakeholders* em um modelo de negócio também faz parte das estratégias das organizações jornalísticas. Freeman (1984) foi um dos primeiros autores a

conceituar o termo *stakeholder*. Segundo o pesquisador, *stakeholder* são pessoas ou indivíduos que afetam positivamente ou negativamente o negócio de uma empresa. “O termo original de *stakeholder* pode ser definido como o grupo no qual sem o seu apoio a empresa deixaria de existir” (FREEMAN, 1984, p. 31). Rocha e Goldsmith (2010) compreendem a necessidade do engajamento com os *stakeholders* para o melhor aproveitamento das organizações. Segundo as autoras, promover o engajamento e traçar estratégias de proximidade com o público é essencial em qualquer modelo de negócio. “O objetivo de toda empresa deve ser evoluir nesse engajamento, de forma que, em todos os seus processos, busque-se o nível máximo de abertura e participação de públicos externos” (ROCHA; GOLDSMITH, 2010, p. 33).

Rocha e Goldsmith (2010) afirmam que o engajamento acontece por meio da criação de valor. Para as autoras, os valores correspondem a atitudes que a empresa deve ou não fazer para melhorar o produto ou serviço. Segundo Sánchez (2017), as empresas de mídia fazem um levantamento com todos os *stakeholders* e identificam como eles afetam a produção e distribuição de notícias. O autor considera que a lista de *stakeholders* envolve leitores, clientes, fornecedores, distribuidores, concorrência, órgãos reguladores, gestores, agentes financeiros, entre outros.

Doz e Kosonen (2010) identificam que os gestores são responsáveis por inserir ações que alteram o modelo de negócio, conduzindo estratégias para o novo posicionamento da empresa. Os autores apontam que as organizações informativas não percebem a necessidade de mudar o modelo de negócio, prejudicando a produção de conteúdo. Picard (2013) afirma que é necessário elevar o valor de cada *stakeholders* para melhorar o desempenho da empresa.

Os desafios do jornalismo e das organizações noticiosas no século XXI não consistem simplesmente em criar valor para os consumidores, mas criar também valor para os cidadãos e para a sociedade. (PICARD, 2013, p. 148).

O papel social do jornalista busca, por meio das notícias, a formação de uma sociedade mais plural, levando em consideração a responsabilidade social de cada cidadão, dentro de uma comunidade. De acordo com Christofolletti (2008), as empresas noticiosas precisam ter uma postura ética durante a cobertura dos fatos e produzir informações que intensifiquem o desenvolvimento da sociedade.

A questão essencial é tornar os conteúdos noticiosos e informativos importantes e úteis para o público, para que assim este entenda que o material das organizações noticiosas é mais vital e valioso do que os breves resumos e pedaços de informação fornecidos pelas organizações não noticiosas. (PICARD, 2013, p. 123).

Agregar valor para todos os *stakeholders* não é uma tarefa simples. De acordo com Picard (2013), é preciso produzir uma informação com qualidade e que atenda ao interesse público.

Pelo fato das organizações noticiosas serem organizações de seleção, criação, agregação e distribuição de conteúdo, o aumento do valor para todos os stakeholders depende do aumento do valor das próprias notícias e informações, para que o público a utilize e pague por ela, e para que outros indivíduos, por questões comerciais ou sociais, também se disponham a oferecer financiamento. (PICARD, 2013, p. 128).

Picard (2013) afirma que diante das turbulências enfrentadas pela indústria de mídia, a melhor estratégia para fugir desse cenário é a criação de valor para todos os envolvidos na produção e consumo da informação. O autor identifica a criação de valor para cinco principais *stakeholders* (tabela 6) dentro de uma empresa jornalística: investidores, anunciantes, jornalistas, sociedade e audiência.

**Tabela 6** – Criação de valor para os *Stakeholders*

| <i>Stakeholder</i> | Criação de valor   |
|--------------------|--|
| Investidores       | Compreender a necessidade da inovação para financiar projetos. “As organizações devem encontrar formas de aperfeiçoar os seus produtos e receitas e aumentar o valor para os investidores” (PICARD, 2013, p. 70).  |
| Anunciantes        | Responsáveis por uma porcentagem na receita. “Criar valor para os anunciantes é importante para que possam contribuir para os modelos comerciais jornalísticos” (PICARD, 2013, p. 70).   |
| Jornalistas        | Os jornalistas são responsáveis pela produção e execução do conteúdo. “O valor é fornecido se eles forem capazes de prosseguir com as suas carreiras em níveis desejáveis de qualidade” (PICARD, 2013, p. 70).   |
| Sociedade          | O valor é criado para a sociedade quando a informação aborda conteúdo de interesse público. “As organizações noticiosas punem e enaltecem os comportamentos e performances das instituições, organizações e empresas e estimulam a discussão pública e o compromisso” (PICARD, 2013, p. 72). |
| Audiência          | Mapear o que os desejos da audiência para entregar valor no conteúdo produzido. “Empresas, portanto, precisam ser centradas no cliente, especialmente na era da tecnologia” (TEECE, 2010, p.172).  |

Fonte: Elaborada pela autora.

Dos cinco *stakeholders* apresentados, a audiência se destaca no modelo de negócio jornalístico. Uma empresa noticiosa existe porque tem uma audiência disposta a consumir o seu conteúdo. Sem a audiência não há motivo para a produção jornalística. Na perspectiva de Picard (2013), os objetivos das empresas de comunicação estão relacionados com as ideias de como as mídias e o jornalismo afetam a audiência e o modo como essa audiência responde de forma positiva ou não ao que foi produzido. O autor considera que os leitores estão mais presentes no financiamento dos conteúdos e até mesmo em sua produção, portanto, é essencial a criação de valor para a audiência. “O conteúdo deve gerar entendimento. As formas de transmissão das

notícias e informações precisam, cada vez mais, permitir a interação e participação do público na seleção, repercussão e discussão” (PICARD, 2013, p. 126).

Diante desses argumentos, a audiência foi escolhida para a análise dessa pesquisa, levando em consideração a relevância desse *stakeholder* para as empresas noticiosas. Com isso, será analisado como as organizações de mídia criam valores para a audiência em um cenário em constante mutação.

### 3.4.1 Estratégias de criação de valor para a audiência

As empresas inovadoras são aquelas que colocam os clientes no centro da cadeia de valor. Segundo Picard (2013), a produção de valor para esse segmento é mais desafiante que no caso dos outros *stakeholders*. Aguado (2017) considera que os leitores são os ativos principais em uma organização jornalística. “Nas empresas de mídia recomenda-se como estratégias de negócio, colocar o cliente (receptor) à frente do produto” (AGUADO, 2017, p. 56). Portanto, é preciso identificar quem é a audiência e o que procuram como valor para desenvolver a melhor estratégia. Picard (2013) define a audiência como: “um conjunto de indivíduos cada vez mais capacitados pelas mudanças técnicas e econômicas que estão a direcionar as notícias do mercado da oferta para o mercado da procura” (PICARD, 2013, p. 72). Para Costa (2014), a audiência é baseada em três perfis de leitores: os nativos analógicos, nativos digitais, nativos analógicos digitais.

Esses três públicos estão na base da confusão que a indústria do jornalismo enfrenta ante as mudanças tecnológicas e comportamentais que viraram seu negócio de ponta-cabeça. No fundo, eles protagonizam uma disputa geracional espraiada por toda a contemporaneidade. (COSTA, 2014, p. 60).

Os nativos analógicos são os leitores fiéis ao impresso, àqueles que cresceram com livros e sem acesso à internet. “São pessoas experientes, grande parte é versada na crítica. Ao buscar informação na internet, preferem as fontes conhecidas, as quais conquistaram credibilidade no mundo analógico” (COSTA, 2014, p. 58). Costa (2014) afirma que esse público não gosta da linguagem dos *sites* por se diferenciarem da mídia tradicional. Em oposição a esse perfil, existem os nativos digitais, que nasceram no mundo da internet. Segundo o autor, essa audiência tem a formação pautada nos meios digitais.

Eles aprendem com a internet, com as séries de televisão, cinema, histórias em quadrinhos; além dos livros, é claro. Usam celular desde criança e dominam, de forma intuitiva, o manejo dos mais diversos aparelhos tecnológicos. (COSTA, 2014, p. 59).

Por fim, existe uma categoria transitando entre os dois pontos, os analógicos digitais. “É aquele ser nascido analógico, mas com os olhos, os ouvidos e a cabeça voltados para o mundo digital. Ele faz o possível e o impossível para se adaptar ao novo mundo” (COSTA, 2014, p. 59). Costa (2014) considera Steve Jobs um exemplo concreto de analógico digital devido às suas aplicações de inovações de domínio tecnológico nos produtos da Apple.

Na visão de Picard (2013), a abordagem de valor para o consumidor possui implicações em relação à oferta e a procura. No caso da oferta, existe uma preocupação com o valor proporcionado pelo fornecedor, ou seja, pela empresa jornalística que fornece produtos e serviços. A procura é o valor que a audiência consegue captar. Muitas vezes, as organizações oferecem um valor para os clientes que não é o que eles esperam. Como consequência, todos os esforços, estratégias e metas dessa organização não atingem os resultados finais.

A análise do valor do consumidor concentra-se nas necessidades e desejos do cliente. Foca-se também em atender a esses desejos e expectativas de forma melhor do que os concorrentes, com o objetivo de aumentar o uso dos produtos e serviços da empresa. (PICARD, 2013, p. 81).

Segundo o autor, o problema é que as organizações noticiosas possuem os mesmos valores. “Para sobreviver e prosperar no panorama midiático contemporâneo precisarão desenvolver proposições de valor únicas, que as separem dos outros fornecedores de notícia e informação” (PICARD, 2013, p. 125). Nessa perspectiva, o novo modelo de negócio tem como objetivo melhorar o valor criado e transmitido para público. De acordo com Picard (2013), isso torna a gestão de valor um componente importante para as estratégias das organizações jornalísticas. Amit e Zott (2001) desenvolveram quatro estratégias de criação de valor - Eficiência, Inovação, Trava e Complementariedade - para modelos de negócios digitais. A seguir será apresentado cada uma das estratégias e como elas se relacionar com as empresas jornalísticas.

a) **Eficiência:**

É um dos principais motivadores na internet. No meio digital, é possível diminuir os custos das transações e distribuição, tornando o acesso ao conteúdo mais rápido. “A velocidade e facilidade com que a informação pode ser transmitida na internet torna a sua abordagem mais eficiente” (AMIT; ZOTT, 2001, p. 503). Gamero et al. (2017) aponta que a internet ajuda na produção e divulgação da notícia em um tempo extremamente rápido. Os consumidores exigem rapidez e instantaneidade da informação.

A oferta de velocidade é gerada pela demanda por rapidez. Receber a informação rapidamente tornou-se um verdadeiro valor de demanda. Assim, a *web* é usada para receber muitas informações e transmitir muito mais rapidamente que a mídia tradicional. (GAMERO et al., 2017, p. 19).

Picard (2013) enfatiza que um dos valores que a audiência busca é o rápido acesso à informação. Porém, tal característica tem um efeito de redução de valor, se não for compreendida pelas empresas de mídia. O autor acredita que a rapidez dos conteúdos produzidos cria a *comoditização* das notícias. “A padronização e a imitação reduzem o valor do produto, dessa forma as organizações noticiosas precisam assegurar que suas ofertas não sejam duplicadas” (PICARD, 2013, p. 125). Diante desse impasse, as empresas jornalísticas devem traçar estratégias que proporcionem informação instantânea, mas ao mesmo tempo de qualidade.

A eficiência se relaciona com a qualidade da informação. Christofolletti (2008) considera a credibilidade uma característica essencial nas empresas noticiosas. Para o autor, os meios de comunicação mais confiáveis apresentam uma maior audiência e um público fiel, conseqüentemente, atraindo mais anunciantes e receita. “Sem credibilidade nenhum veículo de comunicação se mantém. Sem ela nenhum jornalista se firma no seu campo de atuação. É a confiabilidade que vai distinguir meios e profissionais” (CHRISTOFOLETTI, 2008, p. 28). O autor argumenta que para ter credibilidade, as empresas de mídia precisam utilizar os princípios da profissão. Portanto, os jornalistas devem ser eficientes na apuração dos fatos, pluralidade de fontes, veracidade, objetividade e clareza ao redigir uma matéria. Na perspectiva de Christofolletti, o jornalismo funciona como uma prática de caráter social, voltado para os interesses coletivos e sociais. “O jornalismo constrói para si uma espécie de missão, de lugar e vocação social para si: fiscaliza os modelos estabelecidos, investiga e denuncia abusos, luta por uma camada da sociedade” (CHRISTOFOLETTI, 2008, p. 35).

#### b) **Inovação:**

Refere-se à criação de valor por intermédio de novas estruturas, processos, produtos, serviços e modelos de negócio. Ao inovar, a empresa transforma uma unidade ineficiente ou ultrapassada por meio da tecnologia, agregando valor para a audiência. Segundo Amit e Zott (2001), as empresas digitais podem inovar ao verificar quais são as necessidades da audiência, criando um novo caminho que atenda esse desejo. “A inovação em negócios virtuais tem como vantagem atrair e reter clientes” (AMIT; ZOTT, 2001, p. 508). Os autores observam que as empresas jornalísticas inovadoras apresentam vantagens competitivas e conseguem fidelizar a audiência. Segundo Barañano (2005), os processos tecnológicos aumentam a produtividade e a

competitividade entre as organizações. Com isso, as organizações que aplicam inovações se destacam da concorrência e conseguem aumentar o número de leitores, que buscam esse valor. Para a autora, o sucesso da inovação depende da força de trabalho, estratégias e alianças da empresa. O trabalho interno como a criação de núcleos de desenvolvimento de tecnológicos e capacitação de funcionários para produções multimídia, faz com que as empresas agreguem valor em seus produtos e serviços, atendendo os desejos do público.

c) **Trava:**

A disponibilidade da informação na internet é muito alta. Existem *sites* e *blogs* que divulgam e compartilham os mesmos conteúdos. Na visão de Amit e Zott (2001), a trava é o principal pilar para evitar que a audiência migre para a concorrência. Segundo os autores, ela oferece segurança e confiança para manter os usuários ativos. Para aumentar valor para o cliente, as empresas de comunicação apostam em conteúdos exclusivos ou na especialização. Segundo Picard (2013), a empresa que tiver o domínio sobre um conteúdo será aquela que irá oferecer o maior valor para a audiência. No caso da especialização, Picard (2013) explica que as organizações com conteúdo personalizado e segmentado são as que melhor fidelizam o nicho de mercado.

Na internet, os meios de comunicação de informação geral têm sido incapazes de cobrar pelo seu uso, porém os fornecedores de notícias e materiais especializados tiveram maior sucesso, porque os seus valores são considerados mais relevantes para grupos específicos. (PICARD, 2013, p. 109).

d) **Complementariedade:**

É a junção de vários produtos e serviços para aumentar o valor para audiência. Costa (2014) acredita que uma das estratégias, nesse caso, é oferecer, além da informação, uma variedade de outros subprodutos relacionados à produção de informação. De acordo com o autor, pode ser dossiês, livros, serviços, eventos, conteúdos patrocinados, guias *online*, venda de produtos, serviço de desconto, cursos, jogos e outras inúmeras possibilidades. As empresas jornalísticas devem inovar e agregar valor ao produto original. “Os serviços de valor adicionado têm a ver com a criatividade, o apetite, os recursos e a capacidade de desenvolvimento tecnológico da empresa” (COSTA, 2014, p. 108). Essa complementariedade de subprodutos é oferecida pela própria empresa ou, até mesmo, através de parceiros, proporcionando novas formas de explorar o mercado e agregar novas fontes de receita.

Para realizar essas estratégias, Picard (2013) afirma que o recurso essencial é a presença multiplataforma. As empresas que divulgam o conteúdo no maior número possível de canais, são as que apresentam um melhor resultado. Isso acontece porque a audiência está dispersa na rede. Tal abordagem cria laços mais fortes e intensos com o público.

O uso dos meios de comunicação, os tipos de notícias e a sua forma de apresentação serão distintos enquanto os consumidores se vestem, tomam o café da manhã, se deslocam, trabalham, cuidam da casa e praticam atividades de lazer. (PICARD, 2013, p. 125).

Ao identificar os valores da audiência e relacioná-los com as estratégias desenvolvidas por Amit e Zott (2001), é possível mapear ações estratégicas que as empresas jornalísticas podem realizar no ambiente digital para gerar valor para os leitores (tabela 7).

**Tabela 7 – Estratégias de Criação de Valor para a audiência**

| Estratégia<br>(AMIT; ZOTT, (2001) | Valor para a audiência  | Ação estratégica das empresas jornalísticas  |
|-----------------------------------|---|--|
| Eficiência                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Velocidade da informação</li> <li>▪ Agilidade na produção e distribuição</li> <li>▪ Credibilidade e qualidade</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evitar a comoditização</li> <li>▪ Ter equipe eficiente e ágil</li> <li>▪ Praticar as premissas do jornalismo</li> </ul> |
| Inovação                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atende aos desejos da audiência</li> <li>▪ Modernização de processos e produtos por meio de recursos tecnológicos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de novos produtos e serviços, sistemas e modelos de negócio</li> <li>▪ Fidelizar os clientes</li> </ul>         |
| Trava                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segurança</li> <li>▪ Confiabilidade</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteúdo exclusivo e personalizado</li> <li>▪ Segmentação do mercado</li> </ul>   |
| Complementariedade                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximidade com a redação</li> <li>▪ Novos produtos</li> <li>▪ Conteúdo em várias plataformas</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oferecer novos produtos/serviços e disponibilizar o conteúdo em várias plataformas.</li> </ul>                          |

Fonte: Elaborada pela autora.

Aplicar estratégias de criação de valor para a audiência é fundamental dentro das organizações jornalísticas. Porém, é preciso ter em mente que tais mudanças de comportamento não são simples. Segundo Picard (2013), o valor do conteúdo irá influenciar o preço que os consumidores estão dispostos a pagar. As empresas noticiosas enfrentam o desafio de conseguir gerar valor em todas as suas plataformas, com o objetivo de satisfazer a necessidade da audiência e gerar receitas que consigam subsidiar o jornalismo. O autor leva em consideração que as organizações de mídia precisam ir além das estratégias que realizam hoje, para conseguir inovar e reestruturar o negócio, com a mesma velocidade do ecossistema mutante do ambiente digital.

## 4 REFERENCIAL METODOLÓGICO

### 4.1 CORPUS

O *corpus* dessa pesquisa é a revista Exame, da Editora Abril, que foi selecionada por apresentar relevância no mercado e destaque em inovação. De acordo com o Mídia Kit<sup>7</sup>, é a revista de negócio mais lida por presidentes de empresa, sendo a maior e mais influente publicação de negócios do país. A Exame foi considerada a revista mais admirada do ano na edição 2017 da pesquisa “Veículos Mais Admirados<sup>8</sup>”, realizada pelo Meio & Mensagem. De acordo com o IVC, em novembro de 2017, a publicação impressa teve uma circulação de 145 mil exemplares. Os leitores do impresso são empresários, executivos, políticos, advogados, investidores e profissionais liberais, entre 30 a 49 anos (47%), sendo homens (59%) e mulheres (41%), pertencentes à classe AB (61%).

Além da revista impressa, a Exame se encontra em outras plataformas, como o *site* e o aplicativo. Segundo a Comscore (2016), o *site* EXAME é conceituado como o número um no Brasil no segmento de negócios, economia e finanças. Dados do IVC indicam que, em dezembro de 2017, o EXAME registrou 19,4 milhões de *unique visitors* e 41 milhões de *pages views*. Com fácil navegação, o *site* é dividido em editoriais: negócios, mercado, economia, Brasil, mundo, tecnologia, carreira, seu dinheiro, pme, marketing, estilo de vida, colunas/blogs e vídeos. Em comparação a revista, a audiência é mais abrangente, sendo 51% homens e 49% mulheres. A classe social predominante é a classe AB (78%) e a faixa etária varia de 35 a 59 anos (40%).

Um dos maiores destaques da marca é o aplicativo Exame Hoje<sup>9</sup>, lançado em abril de 2016. A plataforma tem um formato inovador com conteúdo exclusivo, que não aparece no *site* ou na revista. O aplicativo é uma terceira unidade da Exame, financiado tanto pelos leitores como pela publicidade. Segundo o IVC, o Exame Hoje registrou, em dezembro de 2017, 48 mil assinantes. Os leitores do aplicativo são homens (86%), pertencentes a classe AB (90%) com a

<sup>7</sup> Editora Abril. Mídia Kit Revista Exame 2018. São Paulo, 2018. Disponível em:

<<http://publiabril.abril.com.br/marcas/exame/plataformas/revista-impressa>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

<sup>8</sup> VEÍCULOS Mais Admirados dobra painel. São Paulo: Meio & Mensagem, 5 dez. 2016. Disponível em:

<<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/12/05/em-nova-edicao-veiculos-mais-admirados-dobra-painel.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

<sup>9</sup> Editora Abril. Mídia Kit Aplicativo Exame Hoje. São Paulo, 2017. Disponível em:

<[http://publiabril.abril.com.br/uploads/ckeditor/attachments/382/App\\_EXAME\\_proposta\\_2017-V3.pdf](http://publiabril.abril.com.br/uploads/ckeditor/attachments/382/App_EXAME_proposta_2017-V3.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

faixa etária de 30 a 44 anos (44%). A maioria dos usuários (54%) são sócios proprietário de empresas e 23% ocupam cargo de diretores.

## 4.2 ABORDAGEM E MÉTODO

Esse estudo é uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, uma vez que os resultados não podem ser quantificados. Segundo Gerhardt e Silveira e (2009), a pesquisa exploratória promove uma maior familiaridade com o problema e, normalmente, envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos. Gil (1994) explica que a finalidade dessa categoria é esclarecer e modificar conceitos. “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 1994, p. 27). Na perspectiva de Pereira (2012), o estudo exploratório é considerado como o primeiro passo no processo de investigação. Martins e Theóphilo (2016) ponderam que acontecimentos complexos com alto nível de detalhamento precisam ser estudados pela ótica qualitativa.

No campo das Ciências Sociais Aplicadas há fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação, como, por exemplo, a supervisão de funções administrativas dentro de uma organização, estratégias de uma organização não governamental, políticas governamentais etc. Nestes casos, abordagens qualitativas são adequadas, tanto no que diz respeito ao tratamento contextual do fenômeno, quanto no que tange à sua operacionalização. (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 59).

A pesquisa qualitativa se relaciona com fenômenos sociais. Para Michel (2015), verifica-se a realidade em seu contexto natural para que o pesquisador possa analisar e interpretar os fenômenos. “É a pesquisa mais utilizada e necessária nas ciências sociais. Na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta” (MICHEL, 2015, p. 76). Com isso, foram desenvolvidas seis etapas metodológicas para esse estudo. A seguir será apresentado cada uma das etapas e os processos utilizados:

### a) **Primeira Etapa:** Levantamento Bibliográfico e Documental

O primeiro passo foi o levantamento bibliográfico para a compreensão do fluxo de produção e distribuição das notícias no ambiente digital. Para isso, foi pontuado transição do jornalismo pré *web* para o pós *web* e a necessidade de novos modelos de negócio. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de

livros e artigos científicos” (GIL, 2009, p. 44). De acordo com Gil (2009), a principal vantagem é o fato de permitir ao investigador a cobertura mais ampla de vários fenômenos.

Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos. (GIL, 2009, p. 44).

Os conceitos relacionados a revista impressa, modelos de negócio, inovação e estratégia de criação de valor para a audiência foram incorporados nesse estudo, verificando a importância do meio impresso em se adaptar as necessidades dos leitores. O negócio das revistas foram alterados, englobando o meio digital. A pesquisa apresenta a definição de modelo de negócio com base na criação de valor. As lentes teóricas fornecem referenciais para a construção do estudo de caso, proporcionando uma visão crítica de análise de como a revista Exame cria inovações e agrega valor em seu modelo de negócio. Segundo Martins e Theóphilo (2016), a pesquisa bibliográfica é uma estratégia para analisar o tema estudado.

Procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 26).

Esse estudo se apropriou de levantamento documental com a leitura de periódicos científicos e não científicos. O monitoramento da revista, *site* e aplicativo permitiu a coleta de dados para as análises. Durante o período da pesquisa (2016/2017), as plataformas da Exame foram acompanhadas para compreender as estratégias e ações da publicação.

#### **b) Segunda Etapa: Elaboração das categorias de análise**

A segunda etapa consiste na elaboração das categorias de análise (tabela 8) para o desenvolvimento do estudo de caso. Um protocolo foi criado com o objetivo de nortear as questões-chaves dessa pesquisa. A partir das definições conceituais, elencou-se três categorias de análise (1- modelo de negócio; 2- inovação e estratégias digitais; 3- estratégias de criação de valor para a audiência) que foram aplicadas nas três plataformas da Exame (revista; *site*; aplicativo). As categorias serviram como suporte para a construção dos questionários de entrevistas e para a produção do estudo de caso. O conjunto de lentes teóricas promoveu o apontamento das questões em cada uma das categorias.

**Tabela 8** – Categorias de Análise

| <b>Categorias de análise</b>                     | <b>Tópicos abordados</b>                                   | <b>Conceitos abordados</b>  |
|--|--|---|
| Modelo de Negócio                                | ▪ Transição do modelo pré <i>web</i> para o pós <i>web</i> | ▪ Plataformas de produção e distribuição                                      |
|  | ▪ Estrutura Organizacional                                 | ▪ Estrutura da redação<br>▪ Audiência<br>▪ Processo de produção<br>▪ Conteúdo |
|  | ▪ Fontes de financiamento                                  | ▪ Assinatura Digital<br>▪ Receitas Publicitárias                              |
| Inovações e Estratégias Digitais                 | ▪ Inovação e a relação com as estratégias do NYT           | ▪ Organizacional<br>▪ Tecnológica<br>▪ Marketing                              |
| Estratégias de criação de valor para a audiência | ▪ Estratégias de criação de valor para a audiência         | ▪ Eficiência<br>▪ Inovação<br>▪ Complementariedade<br>▪ Trava                 |

Fonte: Elaborada pela autora.

### c) **Terceira Etapa:** Entrevista e Amostragem

A terceira etapa se refere a contextualização das categorias de análise, indo além das referências bibliográficas e documentais. Essa etapa envolve entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de compreender como a Exame insere inovações e cria valor no cenário digital. Segundo Boni e Quaresma (2005), em um certo momento da pesquisa, o investigador não consegue mais informações por meio da pesquisa bibliográfica e precisa recorrer às entrevistas.

A entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Através dela os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, coletar dados objetivos e subjetivos. (BONI; QUARESMA, 2005, p. 72).

Para Guerra (2010), as entrevistas ajudam na relação entre o pesquisador e entrevistado, possibilitando uma maior compreensão do problema estudado.

A relação entre o pesquisador (entrevistador) e o entrevistado que ocorre na entrevista permite acessar não apenas as opiniões e percepções do entrevistado, mas também as suas motivações e os valores que suportam sua visão particular sobre o tema da entrevista. (GUERRA, 2010, p. 04).

Na visão de Lakatos e Marconi (2011), a entrevista é um dos instrumentos mais básico para a coleta de dados e o seu objetivo é captar informação e experiência dos entrevistados. “Trata-se de uma conversa oral entre duas pessoas, das quais uma delas é o entrevistador e a

outra o entrevistado. O papel de ambos pode variar de acordo com o tipo de entrevista” (LAKATOS; MARCONI, 2011, p. 280). Michel (2015) afirma que a entrevista é uma excelente ferramenta da investigação social porque proporciona a captação imediata da informação desejada.

Esse encontro permite que sejam tiradas dúvidas de entendimento e que sejam obtidas aprofundadas percepções, tornando a informação mais completa, principalmente, no caso de pesquisa qualitativa, na qual o objetivo maior é entender e interpretar uma realidade. (MICHEL, 2015, p. 84).

A pesquisa se apropriou das entrevistas semiestruturadas em profundidade com o propósito de descobrir informações relevantes para responder os objetivos propostos. Na perspectiva de Duarte (2011), a entrevista em profundidade é um recurso metodológico que “com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolhe respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (DUARTE, 2011, p. 62). Segundo o autor, essa técnica é dinâmica e flexível, levando o pesquisador no foco de seus questionamentos. A entrevista em profundidade permite:

Entender como produtos de comunicação estão sendo percebidos por funcionários, explicar a produção da notícia em um veículo de comunicação, identificar motivações para uso de determinado serviço e conhecer as condições para uma assessoria de imprensa ser considerada eficiente. (DUARTE, 2011, p. 63).

Por ser uma entrevista semiestruturada, o pesquisador tem a liberdade de inserir novos questionamentos e conduzir para o tema de seu interesse. “O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 74). Segundo os autores, durante o processo, o entrevistador consegue realizar perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras. Além disso, a técnica apresenta como vantagem uma cobertura mais profunda sobre o tema.

Esses tipos de entrevistas colaboram muito na investigação dos aspectos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos. As respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador que poderão ser de grande utilidade em sua pesquisa. (BONI; QUARESMA, 2005, p. 74).

As entrevistas realizadas para essa pesquisa são fundamentais para compreender as atividades desenvolvidas pela Exame, assim como o posicionamento da publicação e dos indivíduos que participam diariamente na construção das estratégias e criação de valor. Para

esse estudo, foram realizadas cinco entrevistas<sup>10</sup> semiestruturadas, que procuram responder às questões das categorias elencadas no protocolo de pesquisa. A escolha dos entrevistados se deu pelo grau de conhecimento sobre as questões elaboradas, cargo, tempo de casa e experiência prática. Os entrevistados foram:

- **Lucas Amorim**  
Redator Chefe do aplicativo Exame Hoje  
Entrevista realizada no dia 1 de fevereiro de 2017.  
Tempo de casa: 9 anos
- **José Roberto Caetano**  
Editor Executivo revista Exame  
Entrevista realizada no dia 2 de fevereiro de 2017.  
Tempo de casa: 20 anos
- **Maurício Grego**  
Redator Chefe do *site* EXAME  
Entrevista realizada no dia 2 de fevereiro de 2017.  
Tempo de casa: 6 anos
- **Flávia Furlan**  
Repórter revista Exame  
Entrevista realizada no dia 31 de janeiro de 2018.  
Tempo de casa: 5 anos
- **Talita Abrantes**  
Editora de Brasil do *site* EXAME  
Entrevista realizada no dia 2 de fevereiro de 2018.  
Tempo de casa: 8 anos

#### d) **Quarta Etapa:** Monitoramento

A quarta etapa apresentou um minucioso monitoramento das três principais plataformas da Exame (revista, *site* e aplicativo). Essa fase possibilitou a identificação de exemplos práticos em cada uma das categorias de análise (modelo de negócio; inovações e estratégias digitais; estratégias de criação de valor para audiência), verificando as questões apontadas nas respostas dos entrevistados. Para isso, foram observados os conteúdos publicados no *site*, revista e aplicativo entre os dias 14 de novembro de 2017 a 28 de novembro de 2017. É importante ressaltar que essa pesquisa não analisa redes sociais, portanto, essas mídias foram excluídas do monitoramento.

---

<sup>10</sup> O questionário de perguntas e a transcrição das entrevistas encontra-se disponível nos apêndices.

Inicialmente foi realizado um levantamento dos conteúdos produzidos em cada uma das plataformas, que permitiu a classificação das inovações utilizadas pela Exame. Em seguida, as reportagens do *site*, revista e aplicativo foram comparadas, reconhecendo as semelhanças e diferenças entre elas. O objetivo dessa etapa foi identificar como os conteúdos eram apresentados em cada plataforma. A coleta desse material possibilitou a análise do uso dos recursos digitais e das estratégias de criação de valor para a audiência. O modelo de financiamento e a presença de publicidade também fez parte das investigações. A etapa do monitoramento permite a estruturação prática das categorias de análise, ilustrando o modo como a Exame desenvolve suas estratégias.

e) **Quinta Etapa:** Análise, descrição dos dados e desenvolvimento do Estudo de Caso

Após as entrevistas, levantamento bibliográfico, documental e monitoramento das plataformas da Exame, as informações foram agrupadas dentro das categorias de análise. Os dados coletados foram descritos e interpretados. Gil (1994) considera que a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características do objeto de estudo. “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (GIL, 1994, p. 28). Segundo Duarte (2011), a descrição e interpretação dos dados devem ser realizadas com cuidado, uma vez que o pesquisador não pode ser imparcial. “O pesquisador assume a posse das informações colhidas nas entrevistas e as articula com o objetivo de conduzir o leitor” (DUARTE, 2011, p. 78).

O desenvolvimento do estudo de caso começou depois da análise e descrição do material pesquisado, seguindo as categorias propostas no protocolo. De acordo com Gil (2009), a metodologia de estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo do objeto, proporcionando conhecimento detalhado. Para Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia mais comum quando se pretende conhecer o porquê do objeto de pesquisa. É primordial que o pesquisador percorra três etapas: explorar, descrever e explicar. Segundo o autor, o estudo de caso é um método de pesquisa de natureza empírica que investiga um fenômeno atual dentro de um contexto real.

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2001, p. 19).

Martins e Theóphilo (2016) afirmam que no estudo de caso o pesquisador não é apenas um registrador de informação, mas um detetive capaz de interpretar, avaliar e analisar o objeto

de estudo. “O pesquisador deve ser versátil e ao mesmo tempo atentar a certos procedimentos formais para garantir o controle de qualidade durante o processo de coleta, evitando conclusões apressadas” (THEÓPHILO; MARTINS, 2016, p. 63). A elaboração do estudo de caso exige, segundo os autores, o relato de cada etapa do trabalho, desenvolvendo um sistema de análise por meio dos dados e materiais coletados. Yin (2001) categoriza quatro formatos de estudo de caso:

- Projeto de casos único holístico: Uma única unidade de análise em um único caso;
- Projeto de casos único incorporado: Várias unidades de análise em um único caso;
- Projeto de casos múltiplos holísticos: Uma única unidade de análise em vários casos;
- Projeto de casos múltiplos incorporados: Várias unidades de análises em vários casos.

Essa pesquisa apresenta um estudo de caso único incorporado da revista Exame, uma vez que apresenta várias unidades de análise em um único estudo de caso.

f) **Sexta Etapa:** Interpretação e tratamento dos resultados

Ao final, serão apresentados os resultados encontrados no estudo de caso que visam responder a problemática de pesquisa: “Como a revista Exame cria inovações e agrega valor em seu modelo de negócio para sobreviver em um ecossistema digital?”. O tratamento dos resultados também permite solucionar os objetivos propostos de:

- ✓ Analisar as estratégias de inovação e criação de valor para a audiência na revista Exame;
- ✓ Compreender a transição do jornalismo tradicional para o digital na revista Exame, por meio de novos modelos de negócio;
- ✓ Apontar as inovações realizadas pela Exame com a chegada das tecnologias;
- ✓ Mapear as criações de valor para a audiência desenvolvidas pela Exame.

Essa fase é essencial para o fechamento do trabalho, interpretando o conteúdo pesquisado e os resultados obtidos nas etapas anteriores.

## 5 ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA REVISTA EXAME

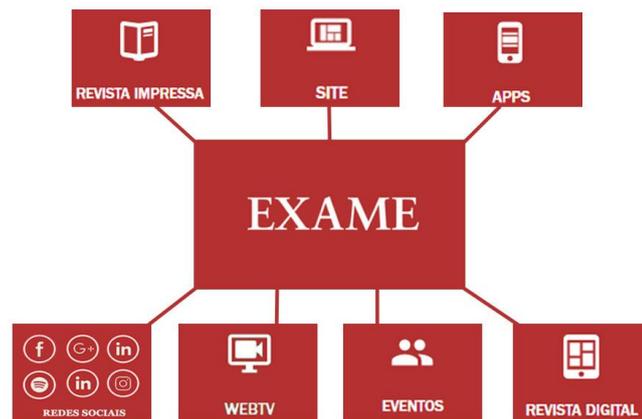
### 5.1 A EXAME

A Exame é uma publicação quinzenal da Editora Abril, voltada para o segmento de negócios. O seu posicionamento no mercado leva em consideração a presença de uma marca multiplataforma e não apenas uma edição impressa. Segundo o Mídia Kit<sup>11</sup>, a Exame se define como uma comunidade de pessoas interessadas no desenvolvimento dos negócios do Brasil e da sociedade.

Queremos agir no presente e pensar no futuro. Somos líderes, empresários de diversos setores, governantes, investidores, empreendedores e pensadores. Pessoas que trabalham na construção de nosso país através de nossos empregos e projetos. Estamos totalmente conectados aos fatos. Mas queremos profundidade nas análises. Acreditamos no poder da informação para tomar decisões e compartilharmos a vontade de fazer deste país um ambiente de negócios melhor. (EXAME, 2018).

Atualmente, ela é considerada a revista mais admirada do ano, segundo a pesquisa “Veículos Mais Admirados<sup>12</sup>” (2017), realizada pelo Meio & Mensagem. A Exame ganhou destaque no prêmio por ações inovadoras como o aplicativo Exame Hoje e por sua distribuição de conteúdo em diversas plataformas. A publicação apresenta uma variedade de canais (figura 1), possibilitando um maior alcance da audiência.

**Figura 1** – Plataformas da Revista Exame



Fonte: Compilação da autora<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Editora Abril. **Mídia Kit Revista Exame 2018**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://publiabril.abril.com.br/marcas/exame>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

<sup>12</sup> VEÍCULOS Mais Admirados dobra painel. Meio & Mensagem: São Paulo, 5 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/12/05/em-nova-edicao-veiculos-mais-admirados-dobra-painel.html>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

<sup>13</sup> Montagem a partir das imagens coletadas no site EXAME.

Dentro do ecossistema da Exame, existem três plataformas centrais que estruturam todas as produções: a revista, o *site* e o aplicativo. Esses meios apresentam características próprias e se destinam à públicos diferentes. O estudo de caso irá aplicar as categorias de análise (modelo de negócio; inovações e estratégias digitais; estratégias de criação de valor para a audiência), definidas na metodologia, nos três núcleos da Exame. Antes de analisar cada categoria, é necessário compreender, brevemente, o funcionamento da revista, do *site* e do aplicativo.

### 5.1.1 Revista

A revista impressa foi lançada em 1967 como um encarte da Veja. A publicação ganhou o primeiro número independente na edição nº 45, de março de 1971. Em agosto de 2017, a Exame completou 50 anos, passando por inúmeras transformações, acompanhando e se adaptando as mudanças do mercado. Durante esse período, a revista publicou capas relacionadas ao seu segmento, informando ao leitor acontecimentos relevantes do Brasil e do mundo. As principais capas da Exame (figura 2) indicam a preocupação da marca em divulgar temas de interesse público.

Figura 2 – Principais Capas da Exame



Fonte: Divulgação Acervo Exame.

Segundo o Mídia Kit, a missão da Exame é “levar à comunidade de negócios informação e análises aprofundadas sobre temas como estratégia, *marketing*, gestão, consumo, finanças, recursos humanos e tecnologia” (EXAME, 2018). Os dados do IVC, de novembro de 2017, registram uma circulação de 145 mil exemplares (131 mil em assinaturas e 13 mil em vendas avulsas) na edição impressa e 34 mil na publicação digital. A revista digital foi lançada em

janeiro do ano 2000 e encontra-se disponível integralmente no *site* e no aplicativo Exame Hoje. Ela apresenta os mesmos textos e informações que a edição impressa, com a possibilidade de escutar as matérias em áudio.

Como atrativo para a audiência, a Exame, em ambas as versões, aposta em nove edições especiais com um alto grau de detalhamento sobre a temática indicada.

- Maiores e Melhores: *Ranking* das mil maiores empresas do Brasil;
- Exame CEO: Uma edição *Premium*, vendida separadamente da publicação impressa, aborda temas estratégicos de economia e negócios;
- Anuário de Infraestrutura: Um encarte da edição impressa com tendências do setor e diferentes segmentos de infraestrutura;
- Guia Exame de Sustentabilidade: Encarte da edição impressa voltada para práticas e estratégias empresariais do meio ambiente;
- Guia de Imóveis: É a matéria de capa de uma edição regular, mas com uma ampla profundidade e análise do mercado imobiliário.
- Melhores Cidades: Revelação das melhores cidades do Brasil para negócios.
- Especial PMEs: Um estudo em parceria com a Deloitte sobre as pequenas e médias empresas do Brasil, apresentando cases de sucesso.
- Especial Fim de Ano: Duas edições especiais (Onde Investir; Ideias, Líderes e Produtos) antecipando os acontecimentos do próximo ano.

### 5.1.2 Site EXAME

O *site* EXAME, lançado no ano 2000, é destaque e referência no grupo Abril. Em 2016, conquistou o Prêmio Abril de Jornalismo<sup>14</sup> na categoria *site* do ano e totalizou 19,4 milhões de *unique visitors* e 41 milhões de *pages views*, segundos dados do IVC de dezembro de 2017. A plataforma tem por objetivo divulgar reportagens sobre economia, mercado financeiro, carreira, tecnologia, finanças pessoais, dicas e serviços de informação financeira. Os conteúdos publicados não podem esperar a edição impressa, são acontecimentos relevantes que precisam ser noticiados em tempo real. De acordo com o Mídia Kit, são publicadas aproximadamente 50 matérias por dia.

Desde junho de 2017, o *site* inseriu o sistema de *paywall* poroso, limitando o acesso dos usuários. A Exame disponibiliza quinze matérias por mês, depois, os leitores precisam pagar

---

<sup>14</sup> PRÊMIO Abril de Jornalismo 2016 celebra a excelência editorial dos trabalhos da casa. São Paulo: Grupo Abril, 2 jun. 2016. Disponível em: <<http://grupoabril.com.br/pt/imprensa/releases/premio-abril-de-jornalismo-2016-celebra-a-excelencia-editorial-dos-trabalhos-da-casa/>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

para continuar a navegação. “O *paywall* tem como proposta construir um relacionamento mais profundo e duradouro com a audiência de EXAME” (EXAME, 2018).

### 5.1.3 Aplicativo Exame Hoje

O aplicativo Exame Hoje é uma das maiores apostas da Exame no quesito de inovação. Lançado em abril de 2016, o produto se configurou como a terceira redação da marca. Existe uma equipe responsável somente para a sua produção. O conteúdo é exclusivo, com matérias que não estão disponíveis no *site* ou na revista, oferecendo interpretação e serviço para os leitores. A plataforma é interativa com gráficos, vídeos, tabelas, áudios e direciona o usuário para o *site* da Exame. O aplicativo tem a sessão “Às Sete” que entrega conteúdo atualizado diariamente (às 7h da manhã e às 19h da noite) com os principais assuntos do dia. Além de oferecer entrevistas exclusivas, análises de temas econômicos, acesso à edição digital da revista, imagem e frase do dia.

O aplicativo traz uma série de conteúdos exclusivos atualizados diversas vezes ao dia. São reportagens, entrevistas, colunistas com nomes influentes no mundo dos negócios, além de fotos, gráficos, artigos e a versão digital de EXAME. (EXAME, 2018).

Segundos dados do IVC de dezembro de 2017, o Exame Hoje apresentou 48 mil assinantes e 2,8 milhões de *pages views*.

## 5.2 MODELO DE NEGÓCIO DA EXAME

O modelo de negócio é a primeira categoria de análise do estudo de caso. Com base nas pesquisas documentais e nas entrevistas de campo, é possível perceber alterações no modelo de negócio da Exame. Nota-se a existência de dois modelos, um pré e outro pós *web*, que apresentam características e valores diferenciados. É importante compreender como aconteceu a transição entre eles e o reflexo provocado na produção e distribuição do conteúdo. A análise do modelo de negócio da Exame será feita em três principais itens: (1) transição do modelo de negócio pré *web* para o pós *web*, (2) estrutura organizacional e (3) fontes de financiamento.

### 5.2.1 Modelo de Negócio: Transição da fase pré *web* para o pós *web*

A Exame surgiu na fase analógica, em 1967, como um encarte da Veja, e em 1971 teve a primeira edição própria. O período é caracterizado pela presença do modelo de negócio tradicional do jornalismo, com ênfase no impresso. Nessa fase, o foco principal era o produto

e não existiam outras plataformas de distribuição do conteúdo. A valorização do impresso aponta para um modelo unidirecional e estático. De acordo com os pensamentos de Bovet e Martha (2001), essas características fazem parte do sistema de produção pré *web*, representando a estrutura analógica da Exame.

Segundo Caetano<sup>15</sup> (2017), editor executivo da revista impressa, a rotina de captação da informação era lenta e o jornalista demorava mais para desenvolver a reportagem. “As revistas e jornais brasileiros, antigamente, tinham mais correspondentes fora, reportando e fazendo a transmissão da informação via telefone e telegrafo, pelos meios antigos” (CAETANO, 2017). Isso significa que o tempo para checar a informação, verificar as fontes e produzir a reportagem era mais extenso, demandando um trabalho de campo mais longo. O modelo de negócio na fase pré *web* da Exame tinha uma única plataforma de distribuição de informação, o meio impresso. Não existiam outros formatos para o jornalista entregar o conteúdo ao leitor. Consequentemente, o controle da cadeia de valor era predominado pela empresa com baixa colaboração da audiência.

Com o tempo, o surgimento da internet começou a dar sinais de mudança e necessidade de reestruturação nos processos de produção da notícia. Novas ferramentas e habilidades foram agregadas na redação, indicando os sintomas do fim da fase analógica. Aproximadamente nos anos 2000, a Exame entrou, pela primeira vez, no cenário digital, mas sem uma força representativa. O *site* foi criado como uma ferramenta de extensão da revista, porém os próprios jornalistas desconsideravam sua importância. A configuração era simples, sem recursos sofisticados e com baixa produção. “No começo, descarregávamos algumas sobras da revista e fazíamos pouca coisa para ele” (CAETANO, 2017). De acordo com Caetano (2017), o *site* foi feito pela editoria de tecnologia, sendo um produto secundário da Exame. “Na revista não era uma aposta que o meio digital seria o nosso futuro, o *site* era apenas um precisamos estar também” (CAETANO, 2017).

Caetano (2017) afirma que o novo cenário mudou o trabalho do jornalista. “A gente começou a ter na rede uma fonte de informação, que não era só um meio de comunicar, mas de buscar a informação” (CAETANO, 2017). As redes de computadores junto com a internet foram responsáveis por novos meios de busca de informação, disponibilizando dados sem a necessidade de ir até o local. Portanto, a velocidade da produção e distribuição das notícias foram alteradas. Nesse período, os jornalistas tinham blogs pessoais que eram anexados dentro do *site* e não existia uma redação focada na *web*. Cada repórter precisava escrever sobre um

---

<sup>15</sup> Entrevista com José Roberto Caetano, editor executivo revista impressa, realizada pela pesquisadora. São Paulo, 02 de fevereiro de 2017.

determinado tema dentro do blog para carregar a página com informações. Percebe-se que nessa fase, os mesmos jornalistas do impresso produziam para o online. No entanto, o receio com as inovações era uma barreira para os profissionais. “Era aquela ideia de que o mundo digital ia engolir e tomar conta do mundo do impresso e do mundo físico. De certa forma, isso está acontecendo, mas não da maneira que se pensou” (CAETANO, 2017).

Aos poucos, a demanda no ambiente digital se intensificou. Caetano (2017) recorda que, em um determinado momento, percebeu a importância de um investimento de conteúdo próprio e mais forte para o *site*. Quando a Exame teve consciência da real necessidade de utilizar as tecnologias digitais e abrir a mente para novas possibilidades, deu o primeiro passo rumo a um modelo de negócio pós *web*, no qual o impresso e o *online* passaram a dividir o mesmo espaço. Começou, então, à migração digital que provocou as principais transformações no modelo de negócio. “Passaram das velhas máquinas de escrever rumo a essa digitalização da produção, do jeito da gente produzir a informação, os textos e da parte da arte das revistas” (CAETANO, 2017).

Grego<sup>16</sup> (2017), editor chefe do *site* EXAME, afirma que o *site* mudou para a configuração atual em 2009, recebendo alterações técnicas, novas plataformas e versões. Nesse ano, a Exame apostou suas cartas em duas redações separadas. Amorim<sup>17</sup> (2017), redator chefe do aplicativo Exame Hoje, explica que a decisão de dividir *site* e revista aconteceu porque a linguagem dos dois veículos sempre foi diferente. A equipe digital cresceu, criando sua própria identidade. Amorim (2017) enfatiza que a nova configuração proporcionou a mudança na estrutura do *site*, que passou a publicar conteúdos diferenciados da revista. Segundo Grego (2017), em 2013, o EXAME ganhou a liderança no seu segmento, sendo o *site* de economia e negócios mais visitado do Brasil. Esse período caracteriza um novo posicionamento dos jornalistas, que investiram e acreditaram nas inovações, experimentando outros formatos de produção. A mudança interna fez com que a Exame pensasse além do conteúdo jornalístico, estudando a inserção de novas alternativas de negócio.

A gente achava que nosso trabalho era só escrever em letra preta e fundo branco, mas não, eu acho que está ficando cada vez mais claro, pelo menos na Exame, que todo mundo pode ajudar a pensar em novos modelos de negócio e novas plataformas. Pensar mesmo fora da casinha. (AMORIM, 2017).

---

<sup>16</sup> Entrevista com Maurício Grego, editor chefe do site EXAME, realizada pela pesquisadora. São Paulo, 02 de fevereiro de 2017.

<sup>17</sup> Entrevista com Lucas Amorim, redator chefe do aplicativo Exame Hoje, realizada pela pesquisadora. São Paulo, 01 de fevereiro de 2017.

Diante disso, o modelo de negócio da Exame na era pós *web* é caracterizado pelo uso de várias plataformas de distribuição de conteúdo, alta velocidade da informação e capacidade de adaptação e flexibilidade. A audiência é valorizada, de modo que cada plataforma desenvolve matérias pensando no perfil do seu público. No novo cenário, a Exame se posiciona como uma marca, produzindo conteúdo, eventos, cursos e aproveitando as possibilidades da tecnologia. “A gente percebeu que a gente não é uma revista, a gente é uma marca. Então, quando a gente abriu a cabeça e começamos a pensar em outras soluções, facilitou muito” (GREGO, 2017).

Com base nos conceitos de Bovet e Martha (2011), é possível diferenciar o modelo de negócio nas fases pré e pós *web* da Exame. Os autores compreendem que o formato pré *web* apresenta características de uma produção analógica, estática, unidirecional e com alto controle da empresa sobre a cadeia de valor. Já no ambiente digital, o pós *web*, eles afirmam que a estrutura da cadeia de valor foi alterada, promovendo características de produção como rapidez, flexibilidade, um modelo bidirecional e com foco na audiência. As entrevistas e o monitoramento permitiram identificar esses aspectos em ambas as fases da Exame.

A presença de uma produção no modelo de negócio estática e lenta faz parte da fase pré *web*. Tal aspecto é descrito por Caetano (2017) ao pontuar que as matérias da Exame exigiam tempo para o jornalista ter acesso à informação. Diferenciando-se da fase pós *web*, em que o modelo de negócio conta com produções dinâmicas e flexíveis.

Com a evolução da rede, a gente começou a ter na rede uma fonte de informação, que não era só um meio de comunicar, mas de buscar a informação. Aquilo que antes você precisava fazer via entrevistas ou indo até um arquivo, para pesquisar alguma coisa, fora ir até os lugares para conversar com as pessoas ou ver fotografar, fazer tudo. A gente começou a ter essa possibilidade de acessar muito a informação pela rede, via *e-mail* para receber, depois sites que fossem desenvolvendo com o tempo bancos de dados. (CAETANO, 2017).

O processo de produção se tornou mais rápido, exigindo agilidade do jornalista em divulgar o conteúdo o mais rápido possível. A nota “Vídeo mostra dificuldade de busca por submarino desaparecido<sup>18</sup>” (figura 3), publicada em 20 de novembro de 2017, evidência o uso da tecnologia para informação chegar até o leitor em um curto período de tempo.

---

<sup>18</sup> EXAME. Vídeo mostra a dificuldade da busca por submarino desaparecido. Exame: São Paulo, 20 nov. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/mundo/video-mostra-a-dificuldade-da-busca-por-submarino-desaparecido>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

**Figura 3** – Exemplo Nota: Vídeo mostra dificuldade de busca por submarino desaparecido

**EXAME** | Bolsonaro | Governo Temer | Clube de Ouro | Agonegocio

MUNDO

## Vídeo mostra a dificuldade da busca por submarino desaparecido

Embarcação ARA San Juan desapareceu na última quarta-feira enquanto navegava entre o porto de Ushuaia e Mar del Plata. É ocupada por 44 pessoas

Por **Galvina Bule**  
 © 20 nov 2017, 17h21 - Publicado em 20 nov 2017, 16h54

[f](#)
[t](#)
[v](#)
[G+](#)

Foto do submarino ARA San Juan é vista no estacionamento da base naval em Mar del Plata, Argentina; embarcação está desaparecida (Marcos Brindisi/Reuters)

São Paulo – As condições climáticas na região na qual o **submarino** ARA San Juan é procurado foram classificadas como “péssimas” pela Marinha da **Argentina**. Ondas com entre 5 e 6 metros de altura e ventos fortíssimos dificultam as buscas, como mostra um vídeo divulgado pela equipe. A expectativa é a de que o clima permaneça ruim até amanhã.

Veja a situação abaixo, registrada pelo navio ARA Sarandí.

**Armada Argentina**  
 @armada\_arg  
 HAYER estas eran las condiciones meteorológicas y el estado del mar en la zona de operaciones de búsqueda y rescate del #SubmarinoARASanJuan. Fueron tomadas desde el destructor ARA "Sarandí".  
 11.4k · 20 de nov de 2017  
 189 2.404 2.177

Fonte: Site EXAME (20 nov. 2017).

O repórter não precisa ir até o local ou esperar a confirmação de um correspondente. A internet e a tecnologia proporcionam velocidade na produção, permitindo que o jornalista divulgue o conteúdo com agilidade e rapidez. Conseqüentemente, otimizando o tempo para próximas produções. Além disso, a nota insere um vídeo divulgado por uma fonte oficial, tornando a informação mais atrativa. No caso da fase pré *web*, o mesmo conteúdo não seria noticiado com vídeo, apenas por texto e/ou imagem. O tempo para a produção seria maior, principalmente por ser um caso internacional.

Portanto, uma das principais diferenças entre os dois modelos é a produção e o acesso à informação. Na fase analógica, observa-se um modelo estático, com apenas um formato de produção, o impresso. Já na fase digital esses valores se invertem porque a internet possibilitou dinamismo, velocidade e instantaneidade para os acontecimentos. O jornalista recebe a informação via internet, em tempo real. A produção se torna mais ágil e dinâmica, com uso de outras ferramentas.

Percebe-se que os novos canais de comunicação alteraram o modo com a audiência recebe o conteúdo. Ainda segundo as características de Bovet e Martha (2011), o modelo de negócio na fase pós *web* funciona entorno do consumidor, sendo bidirecional focado no cliente.

Diferentemente da fase pré web, em que o negócio é unidirecional centrado no produto. O modelo analógico não usa outras plataformas para entregar o conteúdo, dependendo apenas de um único canal de comunicação, o impresso.

Atualmente, a Exame tem sua produção baseada nos interesses da audiência. A marca leva em consideração as características do leitor de cada plataforma. O resultado é uma produção voltada para a audiência, criando valores diferenciados. No passado, existia um único meio para os jornalistas produzirem. A internet provocou a reestruturação para uma produção e distribuição da informação em várias plataformas. No caso da Exame, o conteúdo é disseminado em três núcleos: impresso, *site* e aplicativo. Esse formato de produção cria valor para a audiência e, também, para a empresa por meio de outras plataformas de publicações, além da revista impressa.

A compreensão do panorama pré e pós *web* é essencial para o desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis. Analisar as características do modelo de negócio em ambas as fases proporciona uma visão de como introduzir novas estratégias, visando aprimorar as ações diante da demanda exigida no atual cenário do jornalismo. É perceptível que a internet alterou o modelo de negócio da Exame. A marca, que antes era foca apenas no impresso, passou a ter uma produção mais ágil, destinada a três plataformas (revista, *site* e aplicativo). O novo cenário transformou as estruturas organizacionais da Exame, exigindo alternativas de receita e sustentabilidade.

### **5.2.2 Modelo de Negócio: Estrutura Organizacional da Exame**

A estrutura organizacional da Exame se configura com a divisão de três redações: impresso, *site* e aplicativo. Os núcleos apresentam produções separadas e características distintas. Caetano (2017) considera que essa divisão é essencial para a qualidade e otimização da produção. “É muito difícil uma pessoa fazer as duas coisas, fazer o trabalho de reflexão e apuração e até a característica que se desenvolve para fazer isso é diferente” (CAETANO, 2017).

Na perspectiva de Grego (2017), a separação aconteceu com o objetivo de criar conteúdo em tempo real para o ambiente digital. O editor acredita na importância de uma equipe dedicada para gerar informação instantânea, justificando a existência dessa divisão. A diferença entre as plataformas (tabela 9) é pautada por quatro principais fatores: estrutura da redação, audiência, processo de produção e conteúdo produzido.

**Tabela 9** – Diferença entre os três plataformas da Exame

|                             | <b>Revista Impressa</b>  | <b>Site</b>   | <b>Aplicativo</b>  |
|-----------------------------|--|---|--|
| <b>Estrutura da redação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipe sênior</li> <li>▪ 25 jornalistas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipe Jovem</li> <li>▪ 38 jornalistas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipe jovem</li> <li>▪ 8 jornalistas</li> </ul>  |
| <b>Audiência</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 30 a 49 anos (47%)</li> <li>▪ Gênero masculino (59%)</li> <li>▪ Análise e profundidade</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 35 a 59 anos (40%)</li> <li>▪ Gênero masculino (51%)</li> <li>▪ Rapidez e imediatismo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 30 a 44 anos (44%)</li> <li>▪ Gênero masculino (86%)</li> <li>▪ Exclusividades e dicas</li> </ul> |
| <b>Processo de produção</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impresso e edição digital</li> <li>▪ Produção quinzenal</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apenas para o site</li> <li>▪ Tempo real - diária</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apenas para o aplicativo</li> <li>▪ Produção diária</li> </ul>                                    |
| <b>Conteúdo produzido</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matéria de nicho</li> <li>▪ Análise, interpretação, profundidade e reflexão</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matéria generalizada</li> <li>▪ Curtas, rápidas, dicas, serviço e imediatismo</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matéria de nicho</li> <li>▪ Interpretação, insights, dicas e exclusividade</li> </ul>             |

Fonte: Elaborada pela autora.

A seguir será apresentado a configuração da estrutura organizacional da Exame em cada plataforma.

#### 5.2.2.1 Estrutura Organizacional da Revista

Com base no monitoramento e nas entrevistas realizadas, nota-se que a revista continua com características do jornalismo tradicional. No total, são vinte e cinco jornalistas trabalhando no impresso. A equipe é mais sênior, quando comparada com o *site* ou o aplicativo, e com alta experiência no papel. “A revista é mais forte no sentido de ter pessoas com mais tempo de casa” (CAETANO, 2017). Essa plataforma atende aos interesses de uma audiência de nicho, que valoriza análise e aprofundamento. A presença de um perfil de leitores analógicos ainda é forte, mas existem também os interessados em ler nos canais digitais (*site* e aplicativo) o mesmo conteúdo.

De acordo o Mídia Kit (2018), 59% dos leitores são do gênero masculino, 47% estão na faixa etária de 30 a 49 anos e 61% pertencem à classe AB. Essa audiência é concentrada na região sudeste, correspondendo a 61% da circulação, segundo dados do IVC (2017). Para Caetano (2017), o leitor da revista quer saber detalhes e dados que não estão nos outros meios, com interesse em matérias com densidade e profundidade. “O leitor não está procurando a Exame para saber o que acontece agora, mas o que a gente pensou sobre o fato como as coisas que aconteceram na semana e o que a gente viu e ouviu a respeito disso” (CAETANO, 2017).

Portanto, a principal característica da audiência da revista é a busca por profundidade e análise. A entrega de reportagens com detalhamento só é possível porque a produção é quinzenal. O intervalo de quinze dias entre as edições permite que o jornalista tenha tempo para apuração.

O monitoramento indicou a presença de matérias com abordagens analíticas no meio impresso, atendendo as expectativas da audiência. A reportagem “Fome de Lucro” (figura 4), publicada na edição nº 1150, abrange profundidade e interpretação dos fatos, não é apenas uma nota informativa.

Figura 4 – Exemplo de reportagem em profundidade

**NEÓCIOS | RESTAURANTES**

# FOME DE LUCRO

O grupo de alimentação IMC, dono do Frango Assado e de outros restaurantes em quatro países, precisa provar que pode ser grande e rentável. Agora tem um desafio adicional: a ausência de controlador

**MUITOS EMPRESÁRIOS LEMBRAM-SE DO PERÍODO ENTRE 2004 e 2010 como o ano do Frango Assado. Com investimentos dispostos como nunca e a ideia de criar um novo negócio, surgiram novos projetos de negócios em restaurantes, bares, quitandas e outros. Alguns, embora fossem muito pequenos, acabaram crescendo com uma velocidade incrível. Foi o caso da rede de restaurantes de fast-food Frango Assado, fundada em 2004 pelo brasileiro Alexandre de Gusmão e o brasileiro Alexandre de Gusmão e o brasileiro Alexandre de Gusmão.**

**ADORA, FALTA TAMANHÃO**  
A expansão internacional da IMC, em outros países, não foi feita de forma planejada. A empresa operacional não fez planos de longo prazo. A IMC não deu importância para a gestão financeira, mas sim para a expansão geográfica. Isso resultou em problemas de administração, como a falta de controle de custos e a falta de controle de qualidade. Isso resultou em problemas de administração, como a falta de controle de custos e a falta de controle de qualidade.

**ENCOLHER PARA DAR DINHEIRO**  
O grupo IMC ficou menor. O número de lojas caiu de 1.100 em 2014 para 700 em 2017. Isso ocorreu devido à falta de planejamento financeiro e à ausência de controle de custos.

**A queda de lucros em restaurantes**  
A queda de lucros em restaurantes foi de 10% em 2014 para 20% em 2017. Isso ocorreu devido à falta de planejamento financeiro e à ausência de controle de custos.

**A queda de lucros em restaurantes**  
A queda de lucros em restaurantes foi de 10% em 2014 para 20% em 2017. Isso ocorreu devido à falta de planejamento financeiro e à ausência de controle de custos.

Fonte: Revista Exame (22 nov. 2017).

A matéria envolve uma análise do jornalista, que entrega um conteúdo rico em detalhes. Ao desenvolver o tema sobre a lucratividade de uma empresa do setor alimentício, é perceptível uma pesquisa aprofundada com dados que ajudam o leitor a compreender o panorama do mercado. O jornalista faz uma interpretação das estratégias de negócio da empresa. Para isso, é necessário tempo de pesquisa e apuração. A matéria inclui elementos como imagem, gráficos e tabelas, que tornam a informação mais ilustrativa para os leitores e complementam o texto. Ao produzir reportagens de alta densidade, a Exame indica que existe um mercado de nicho que está disposto a pagar por essa informação. As matérias das revistas são caracterizadas pelo aprofundamento e pela reflexão dos fatos. Caetano (2017) afirma que a produção impressa exige dos profissionais a busca por desdobramentos, pautas interpretativas e analíticas.

O trabalho dos repórteres e dos editores da revista ele demanda mais tempo naturalmente mais reflexão, mais pesquisa, mais gente para fazer, para mastigar os assuntos, e trabalhar e desenvolver e até opinar. A revista tem mais essa característica de se posicionar, de refletir e analisar. (CAETANO, 2017)

A revista digital é produzida pela mesma equipe do impresso. Ambas as edições apresentam o mesmo conteúdo e não existe diferenças no tamanho do texto, nas imagens ou nos gráficos, sendo apenas uma transposição do material divulgado no impresso para o meio

digital. A única alteração é a possibilidade de escutar em áudio algumas reportagens. O acesso a essa publicação acontece por meio do aplicativo ou do *site* EXAME.

### 5.2.2.2 Estrutura Organizacional do *Site* EXAME

A estrutura organizacional do *site* se difere da revista, configurando outra unidade de produção. Os profissionais são mais jovens, antenados em tecnologia e no uso das ferramentas digitais. A plataforma tem uma equipe com trinta e oito jornalistas, formando o maior núcleo da Exame. Segundo o Mídia Kit (2018), 78% dos leitores pertencem a classe AB e 40% se concentram na faixa de 35 a 59 anos, com equilíbrio de gênero (51% homens e 49% mulheres). Eles procuram informações imediatas e instantaneidade. Furlan<sup>19</sup> (2018), repórter da revista, afirma que no impresso os leitores querem aprofundamento dos fatos, já o *site* é algo mais abrangente com temas amplos e informações rápidas. Abrantes<sup>20</sup>, editora de Brasil do *site* EXAME, explica que o leitor do *site* é uma audiência mais expandida que as outras plataformas.

A publicação é diária com grande volume de notas. Amorim (2017) afirma que a produção do *site* é independente, com pouco contato com a revista. “É outro selo. Tem a marca da Exame, mas tem uma linguagem, uma abordagem, um *know how* de assuntos muito diferentes” (AMORIM, 2017). Grego (2017) complementa que o *site* apresenta um leque mais diversificado de assuntos com editorias que não aparecem na revista, por exemplo, o canal estilo de vida que aborda temas como cerveja, vinho, cinema e viagens. “São outros canais temáticos no *site*. A revista é focada em economia, negócios, um pouco de política, um pouco de empreendedorismo, mais pelo ângulo da economia que pelo ângulo de dica pessoal” (GREGO, 2017).

O *site* disponibiliza para os leitores as reportagens da revista na íntegra e também conta com conteúdos leves. As chamadas apresentadas no exemplo (figura 5) ilustram algumas notas sobre dicas, novidades, serviço e informações instantâneas, que fazem parte da rotina de produção do *site*. Esses formatos atraem a audiência no meio digital, mas não recebem espaço na publicação impressa. Por exemplo, a nota “Moradores da zona leste de SP podem se vacinar nesta 4<sup>a</sup>”<sup>21</sup>, publicada em 15 de novembro de 2017, é uma informação de serviço, rápida e direta que tem por objetivo avisar os moradores de São Paulo sobre a campanha de vacinação. Por ser

<sup>19</sup> Entrevista com Flávia Furlan, repórter da revista impressa, realizada pela pesquisadora. São Paulo, 31 de janeiro de 2018.

<sup>20</sup> Entrevista com Talita Abrantes, editora do *site* EXAME, realizada pela pesquisadora. São Paulo, 02 de fevereiro de 2018.

<sup>21</sup> EXAME. Moradores da zona leste de SP podem se vacinar nesta 4<sup>a</sup>. Exame: São Paulo, 15 nov. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/moradores-da-zona-leste-de-sp-podem-se-vacinar-nesta-4a/>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

um acontecimento momentâneo, a informação precisa ser entregue com uma certa agilidade, descartando a possibilidade do leitor encontrar essa notícia na revista. A nota “Não sabe o que vestir? Chegou a hora de investir no seu estilo<sup>22</sup>”, publicada em 15 de novembro de 2017, exemplifica a existência de outro perfil de leitores. A audiência da *web* procura notas de dicas, estilo de vida e serviços, abrindo espaço para outros formatos de chamada.

**Figura 5** – Chamadas do site EXAME



Fonte: Site EXAME (15 nov. 2017).

Os acontecimentos imediatos que não podem esperar para serem divulgados também fazem parte da configuração das matérias do *site*. Quando os repórteres descobrem uma informação valiosa para a audiência ou um furo jornalístico, é preciso que o conteúdo seja noticiado o mais rápido possível. Mesmo a notícia demandando o aprofundamento do impresso, ela é divulgada no *site* no momento em que acontece e, posteriormente, publicada na revista. A nota “Vale anuncia prorrogação de negociação sobre Mariana<sup>23</sup>” (figura 6), publicada em 20 de novembro de 2017, traz um depoimento da empresa (Vale) sobre a prorrogação de negociação envolvendo a barragem de Mariana. A informação é interessante para a audiência e precisa ser informada em tempo real. O mesmo acontecimento pode ser explorado na edição impressa com um enfoque mais analítico.

<sup>22</sup> EXAME. Não sabe o que vestir? Chegou a hora de investir no seu estilo. Exame: São Paulo, 15 nov. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/nao-sabe-o-que-vestir-chegou-a-hora-de-investir-no-seu-estilo/>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

<sup>23</sup> EXAME. Vale anuncia prorrogação de negociação sobre Mariana. Exame: São Paulo, 20 nov. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/vale-anuncia-prorrogacao-de-negociacao-sobre-mariana/>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

**Figura 6** – Exemplo de nota do site EXAME

NEGÓCIOS

## Vale anuncia prorrogação de negociação sobre Mariana

Em 2015, uma barragem em Mariana se rompeu provocando a morte de 19 pessoas e o maior desastre ambiental da história do Brasil

Foto: Eduardo Simões, da Reuters  
© 20 nov 2017, 20h02



Mariana: o acordo com o MPF "tratará, dentre outros assuntos, de questões relacionadas à governança para execução dos programas de recuperação" (Antonio Cruz/Agência Brasil)

São Paulo – A **Vale** anunciou nesta segunda-feira que foi informada da decisão da Justiça de aceitar o pedido para prorrogação até o dia 20 de abril de 2018 para que a mineradora, a BHP Billiton Brasil e a Samarco – joint venture da Vale e BHP – cheguem a um acordo com o Ministério Público Federal sobre o acidente com uma barragem em Mariana (MG).

De acordo com a Vale, o acordo com o MPF "tratará, dentre outros assuntos, de questões relacionadas à governança para execução dos programas de recuperação" dos danos causados pelo desastre em Mariana.

"Durante este período, permanecerão suspensos os processos judiciais envolvendo as partes", informou a Vale em fato relevante.

Em novembro de 2015 uma barragem administrada pela Samarco em Mariana se rompeu provocando a morte de 19 pessoas e o maior desastre ambiental da história do Brasil.

Fonte: Site EXAME (20 nov. 2017).

### 5.2.2.3 Estrutura Organizacional do Aplicativo Exame Hoje

O terceiro núcleo da Exame é o aplicativo Exame Hoje, que representa a exclusividade. A equipe é a mais enxuta das três unidades, com oito jornalistas que produzem exclusivamente para essa plataforma. Esses profissionais, assim como o *site*, são mais jovens envolvidos no uso das tecnologias para as produções. Segundo o Mídia Kit (2017), 44% dos leitores têm de 30 a 44 anos e 54 são sócios proprietários de empresas. A predominância dessa audiência é do gênero masculino (86%), pertencentes a classe AB (90%). Eles se assemelham com os leitores da revista, no sentido da busca por análise e interpretação. “O aplicativo é o dia a dia, mas não está brigando pela notícia, ele se aproxima um pouco mais do que a revista faz, mas é uma entrega diária” (CAETANO, 2017). Segundo Furlan (2018), essa audiência é composta por leitores que querem, antes de chegar no trabalho, se sentirem atualizados com informações úteis para o seu dia. Os conteúdos produzidos no aplicativo não aparecem no *site* ou na revista, garantindo a exclusividade da informação.

A produção é voltada para um leitor de nicho, com um foco mais específico. As reportagens não são tão generalizadas como o *site*, mas se diferem da revista. “No aplicativo, a gente não quer chegar antes. A gente atualiza um conteúdo uma vez por dia mais ou menos. O

*site* continua a ser o nosso veículo de tempo real” (AMORIM, 2017). O aprofundamento da informação é uma estratégia para o leitor assinar o aplicativo.

Amorim exemplifica o conteúdo da Exame Hoje com o exemplo da nota “Peixe Urbano troca Rio por Florianópolis<sup>24</sup>” (figura 7), publicada em 31 de janeiro de 2017:

A gente descobriu que o Peixe Urbano iria se mudar do Rio de Janeiro para Floripa, não é um conteúdo que a gente quer dar no aplicativo, porque no aplicativo a gente quer ajudar o que vai acontecer no dia do leitor. Dar uma explicação a mais. Já está nos jornais, já está no *site*, ele vai para o aplicativo para entender um fato. Então essa informação do Peixe Urbano, que era de consumo imediato, a gente publicou no *site*. (AMORIM, 2017)

**Figura 7 – Exemplo nota do site EXAME**

NEGÓCIOS

## Peixe Urbano troca Rio por Florianópolis

O presidente da empresa, Alex Tabor, e todos os diretores vão para o novo local

Por Gian Koglovski, de EXAME Hoje  
© 31 jan 2017, 11:02 | Publicado em 31 jan 2017, 11:02



Peixe Urbano: um dos motivos da mudança é o bom ambiente de negócios de tecnologia em Florianópolis (Germano Lúders/Revista EXAME)

Em março, o site de compras coletivas **Peixe Urbano** vai mudar sua sede do Rio de Janeiro para Florianópolis.

O investimento no novo projeto não foi divulgado, mas a empresa, que teve em 2016 seu melhor ano da história, encerrará 2017 com mais de 400 pessoas trabalhando no novo escritório – hoje, 350 ficam espalhadas em duas sedes no Rio. Em todo o país, são cerca de 450 funcionários.

Vão ser transferidas para a capital catarinense o setor financeiro, a engenharia de software, parte da área comercial, atendimento, conteúdo e publicação de ofertas – algumas das áreas, como engenharia de software, são divididas entre várias cidades.

O presidente da empresa, Alex Tabor, e todos os diretores vão para o novo local. No Rio, devem ficar entre 30 e 50 funcionários.

Os funcionários que desejarem se mudar devem ser mantidos nas mesmas funções, quem ficar no Rio não deve ser demitido, mas pode ser realocado.

Um dos motivos da mudança é o fato de Florianópolis estar entre as melhores cidades para se fazer negócio do país de acordo com diversos rankings, como o da Endeavor, além de estar se consolidando como um polo tecnológico e oferecer melhores alíquotas tributárias.

“Começamos o ano procurando a prefeitura para falar da nossa intenção de mudar e fizemos algumas consultas, planejando ir em 2018. As respostas foram tão rápidas que aceleramos o processo e vamos em março, quando o local estiver pronto”, diz Tabor.

A facilidade de contratar engenheiros e o custo de vida menor também influenciaram na mudança. Depois da euforia que marcou o mercado no início das compras coletivas, o Peixe Urbano sofreu uma queda enorme em suas receitas, até ser vendido para a chinesa Baidu em 2014 em troca do pagamento da dívida de 60 milhões. Desde então, a empresa afirma ter crescido 100% em 2015 e 40% em 2016.

Fonte: Site EXAME (31 jan. 2017).

A *home page* (figura 8) apresenta diariamente uma frase motivacional para os leitores, uma imagem, a seleção das melhores notícias do dia (no qual o público é direcionado para o *site*) e conteúdo próprio do aplicativo. Com isso, o Exame Hoje é marcado pela produção de

<sup>24</sup> EXAME. Peixe Urbano troca Rio por Florianópolis. Exame: São Paulo, 31 jan. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/peixe-urbano-troca-rio-por-florianopolis/>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

informações de nicho, com matérias em profundidade e, ao mesmo tempo, *insights* curtos para os leitores.

**Figura 8 – Home Page do Aplicativo Exame Hoje**



Fonte: Aplicativo Exame Hoje (nov. 2017).

Diante dos aspectos analisados, observa que a estrutura organizacional da Exame é dividida em três núcleos (revista, *site* e aplicativo) com características próprias. Em relação à quantidade de jornalistas de cada redação, o *site* apresenta o maior número de profissionais (38), seguido pela revista (25) e finalizando com o aplicativo (8). A produção em larga escala do *site* justifica a quantidade de repórteres trabalhando na equipe.

Cada plataforma tem um perfil de audiência, o que explica as produções independentes. Os leitores da revista buscam análise, aprofundamento e interpretações dos acontecimentos, diferenciando-se dos usuários do *site*, que valorizam o imediatismo, a agilidade e instantaneidade. Já no aplicativo, eles querem exclusividade e dicas para o dia a dia. Com base no interesse dessas audiências, a produção e o conteúdo das matérias também se diferem. A revista envolve produções mais analíticas. O *site* conta com notas rápidas sobre serviço, dicas e acontecimentos que não podem esperar para a edição impressa. O aplicativo oferece matérias exclusivas e entrevistas com abordagem interpretativa.

A Exame apresenta redações independentes devido à diferença entre as audiências e das características de cada meio. Mesmo com equipes separadas, é importante a coesão entre elas para garantir a eficiência e qualidade das produções. Porém, as entrevistas realizadas indicam a necessidade de uma conexão mais enfática. Os editores refletem que mesmo com encontros semanais, existe uma demanda de uma maior frequência de diálogos entre os núcleos. Como estratégia de negócios, a Exame pensa em fundir as redações ainda em 2018.

### 5.2.3 Fontes de financiamento

As empresas jornalísticas procuram soluções de modelo de negócio para garantir rentabilidade. Na opinião de Grego (2017), o grande dilema das organizações de mídia é encontrar uma alternativa sustentável. Atualmente, a Exame aposta em uma estrutura de entrada diversificada, focada tanto na audiência como na publicidade. A seguir será explicado o modelo de financiamento no ecossistema da Exame, que é composto pela revista, *site* e aplicativo.

### 5.2.3.1 Fontes de Financiamento da Revista Exame

A revista impressa é vendida por R\$ 18,00 nas bancas ou a assinatura mensal de 12 parcelas de R\$ 43,95. De acordo com o IVC de novembro de 2017, a publicação registrou uma circulação de 145 mil exemplares, sendo 131 mil de assinantes e 13 mil em vendas avulsas. Com a assinatura, o leitor tem direito ao combo digital que inclui a revista digital, o aplicativo Exame Hoje e acesso ao *site* EXAME. A edição digital tem uma circulação de 34 mil exemplares e não pode ser assinada sozinha. Para ter acesso a ela, o usuário precisa assinar ou a revista impressa, ou o *site* ou o aplicativo.

Além do financiamento dos leitores, a revista utiliza a publicidade tradicional. Os principais anunciantes da Exame são empresas do segmento de negócios devido ao nicho de mercado. O anúncio da Pernambucanas (figura 9), publicado na edição nº 1150, é um exemplo do uso da publicidade tradicional.

**Figura 9** – Anúncio tradicional da revista Exame



Fonte: Revista Exame (22 nov. 2017).

Em média, cada edição apresenta vinte anúncios de página simples e cinco de página duplas, que variam de R\$ 85 mil a R\$ 500 mil (tabela 10).

**Tabela 10** – Preço Anúncio Revista Exame

| <b>Páginas</b>         | <b>Valor</b>   |
|------------------------|----------------|
| 1 pág. indeterminada   | R\$ 214.100,00 |
| 2/3 pág. indeterminada | R\$ 171.300,00 |
| 1/2 pág. indeterminada | R\$ 128.500,00 |
| 1/3 pág. indeterminada | R\$ 85.600,00  |
| Segunda capa + pág. 3  | R\$ 535.300,00 |
| Terceira capa          | R\$ 235.500,00 |
| Quarta capa            | R\$ 310.400,00 |

Fonte: Mídia Kit revista Exame.

A revista também se apropria de alternativas de publicidade, como o *branded content*. Esse formato é uma contextualização do conteúdo de uma marca por meio de uma narrativa informativa. Nesse caso, os conteúdos são identificados como publicidade no início da página e indicam qual a marca responsável pela publicação. Em cada edição impressa, aparecem de dois a três anúncios de *branded content* e eles são produzidos pelo estúdio da Abril ABC (*Abril Branded Content*).

O estúdio da Editora Abril é responsável pela elaboração de conteúdo *premium* customizado para as marcas, desenvolvendo reportagens informativas que são financiadas pelos anunciantes. Segundo Furlan (2018), os jornalistas da revista não têm contato com essa produção. A repórter afirma que tudo precisa ser bem separado e ter uma divisão clara sobre o que é produção da revista e o que é conteúdo pago.

Durante o evento *Branded Content Talks*<sup>25</sup>, Patrícia Weiss (2017), diretora do estúdio ABC, diferenciou a publicidade tradicional do *branded content*. “Publicidade é o que uma marca quer dizer, enquanto *branded content* é quando a marca materializa o conteúdo que a audiência quer falar a respeito” (WEISS, 2017). Na perspectiva de Weiss (2017), a tecnologia e a internet alteraram o consumo de informação da audiência, que não tolera mais interrupção de mensagens desinteressantes. A diretora acredita que o maior desafio é capturar a atenção da audiência, criando valor para esse público através de novas narrativas.

A matéria “A nova chance para o e-commerce no Brasil” (figura 10), publicada na edição nº 1150, é um exemplo do uso do *branded content* financiada pelo Correios. A reportagem foi produzida e assinada pelo Estúdio Abril ABC e no início aparece o informe: “Apresentado por Correios”, identificando para o leitor que se trata de um conteúdo pago. Essa

<sup>25</sup>Evento realizado pela Abril em 23 de novembro de 2017 no Instituto Tomie Ohtake, em São Paulo para debater o tema Branded Content.

modalidade não atrapalha a leitura, agregando informação para o público e, ao mesmo tempo, receita para a Exame.

Figura 10 – Exemplo Branded Content na revista Exame

**A NOVA CHANCE PARA O E-COMMERCE NO BRASIL**

Com mais tecnologia e agilidade, Correios cria uma gama de oportunidades para o comércio eletrônico no país. O resultado está na segurança aos empreendedores no varejo online

**MAIOMOS DOS BENEFÍCIOS DA ECONOMIA** que se observa nos últimos anos, o e-commerce também agrega na lista de abecijos das oportunidades brasileiras. Não apenas a partir de mudanças e do poder aquisitivo de sua base de consumidores, mas também a partir de mudanças de hábitos para comprar de transações via Internet. De fato, enquanto o varejo online em todo o mundo registrou uma queda de 6,2% nas vendas, o e-commerce brasileiro cresceu 44,4 bilhões de reais em 2016, segundo dados da Ebit. Isso representa um salto de 7,4% sobre 2015, segundo dados da Ebit. O crescimento do e-commerce no Brasil é impulsionado por uma combinação de fatores, como o aumento da renda per capita, a melhoria da infraestrutura de logística e a adoção de novas tecnologias. O setor de e-commerce brasileiro é considerado o maior do mundo em termos de crescimento, com uma taxa de crescimento anual de 27,4% em 2016, segundo dados da Ebit. Isso representa um salto de 7,4% sobre 2015, segundo dados da Ebit. O crescimento do e-commerce no Brasil é impulsionado por uma combinação de fatores, como o aumento da renda per capita, a melhoria da infraestrutura de logística e a adoção de novas tecnologias. O setor de e-commerce brasileiro é considerado o maior do mundo em termos de crescimento, com uma taxa de crescimento anual de 27,4% em 2016, segundo dados da Ebit. Isso representa um salto de 7,4% sobre 2015, segundo dados da Ebit.

**DE CLIQUE E CLIQUE**

UNIFORMIDADE DE SERVIÇOS E LOGÍSTICA NO BRASIL

| Ano  | Vendas em bilhões de reais |
|------|----------------------------|
| 2012 | 18,7                       |
| 2013 | 22,3                       |
| 2014 | 28,8                       |
| 2015 | 31,8                       |
| 2016 | 44,4                       |
| 2017 | 48,7                       |

**Os investimentos em logística em bilhões de reais em 2016**

| Região       | Investimento em bilhões de reais |
|--------------|----------------------------------|
| Sudeste      | 18,4                             |
| Sul          | 12,2                             |
| Nordeste     | 10,3                             |
| Centro-Oeste | 8,2                              |
| Nordeste     | 6,1                              |

**De acordo com o Sebrae, o Brasil possui o maior número de empresas de e-commerce do mundo, com mais de 400 mil empresas. Isso representa um crescimento de 27,4% em 2016, segundo dados da Ebit. O crescimento do e-commerce no Brasil é impulsionado por uma combinação de fatores, como o aumento da renda per capita, a melhoria da infraestrutura de logística e a adoção de novas tecnologias. O setor de e-commerce brasileiro é considerado o maior do mundo em termos de crescimento, com uma taxa de crescimento anual de 27,4% em 2016, segundo dados da Ebit. Isso representa um salto de 7,4% sobre 2015, segundo dados da Ebit.**

**NA RETAGUARDIA**

Correios oferece suporte para empresas de e-commerce, com serviços de logística e distribuição. Isso representa um crescimento de 27,4% em 2016, segundo dados da Ebit. O crescimento do e-commerce no Brasil é impulsionado por uma combinação de fatores, como o aumento da renda per capita, a melhoria da infraestrutura de logística e a adoção de novas tecnologias. O setor de e-commerce brasileiro é considerado o maior do mundo em termos de crescimento, com uma taxa de crescimento anual de 27,4% em 2016, segundo dados da Ebit. Isso representa um salto de 7,4% sobre 2015, segundo dados da Ebit.

**OPORTUNIDADES**

O setor de e-commerce brasileiro é considerado o maior do mundo em termos de crescimento, com uma taxa de crescimento anual de 27,4% em 2016, segundo dados da Ebit. O crescimento do e-commerce no Brasil é impulsionado por uma combinação de fatores, como o aumento da renda per capita, a melhoria da infraestrutura de logística e a adoção de novas tecnologias. O setor de e-commerce brasileiro é considerado o maior do mundo em termos de crescimento, com uma taxa de crescimento anual de 27,4% em 2016, segundo dados da Ebit. Isso representa um salto de 7,4% sobre 2015, segundo dados da Ebit.

Fonte: Revista Exame (22 nov. 2017).

A matéria aborda a temática do desenvolvimento do comércio eletrônico pelo Correios, apresentando como a marca oferece suporte para empresas de e-commerce do início ao fim das vendas digitais. Além de ressaltar as características do anunciante, a matéria utiliza informações de apuração. Por exemplo, com a inserção de dados numéricos sobre o e-commerce no Brasil. O trecho a seguir, retirado da reportagem, exemplifica como os dados foram utilizados:

Em 2016, enquanto o varejo como um todo registrou uma queda de 6,2% nas vendas, o e-commerce movimentou 44,4 bilhões de reais no país, o que representou um salto de 7,4% sobre 2015, segundo dados da Ebit. (EXAME, 2017).

A presença de pesquisa de outras instituições fortalece o conteúdo. Nesse caso, a pesquisa do Sebrae foi utilizada para enfatizar o crescimento do e-commerce, justificando as ações do Correios para uma plataforma digital.

As mesmas informações destacadas na reportagem poderiam ser apresentadas por um anúncio tradicional. No entanto, o formato do *Branded Content* não interrompe a leitura e

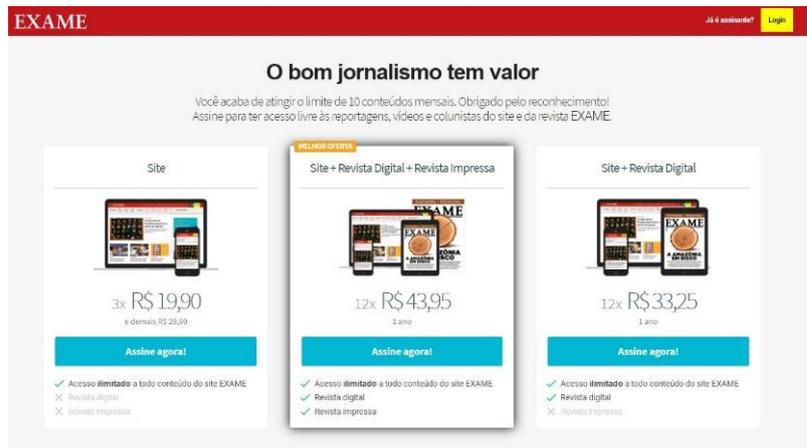
garante uma maior fluidez da revista. Essa alternativa de publicidade é benéfica para a marca, para a Exame e para o leitor. No entanto, como apontado por Furlan (2018), o *branded content* precisa ser extremamente claro, sem gerar dúvidas de que se trata de um conteúdo publicitário.

O monitoramento da edição impressa, indicou a existência da publicidade tradicional com a combinação de conteúdo do *branded content*. A revista se apropria do financiamento das vendas e assinaturas e do investimento da publicidade para se sustentar.

### 5.2.3.2 Fontes de Financiamento do *site* EXAME

O *site* EXAME se configura por três formatos de financiamento: *paywall* poroso, *branded content* e publicidade tradicional. A implementação do *paywall* poroso, em junho de 2017, foi uma das estratégias da Abril que modificou o modelo de negócio. Os leitores têm acesso a quinze conteúdos por mês, ao atingir esse número são direcionados para a tela de bloqueio (figura 11). Eles precisam pagar R\$ 19,90 (nos três primeiros meses) e depois R\$ 29,90 para continuar a acessar o *site*.

**Figura 11** – Página de bloqueio do *paywall* do *site* EXAME



Fonte: Site EXAME.

A página do bloqueio do *paywall* apresenta o seguinte informe: “O bom jornalismo tem valor”, ressaltando que para ler um conteúdo de qualidade o leitor precisa pagar. “Eu acho vantajoso o *paywall* porque essa era de tudo de graça na internet está com os dias contados” (ABRANTES, 2018). Seguindo essa linha de pensamento, Caetano (2017) enfatiza a necessidade de pagar pela informação de qualidade tanto no meio impresso como no digital. De acordo com o Mídia Kit (2018), a proposta do *paywall* é construir um relacionamento mais profundo e duradouro com sua audiência.

Para Grego (2017), o *paywall* induz a uma produção de conteúdo exclusivo. “O *paywall* seria mais um motivo para trabalhar com conteúdo próprio, se o conteúdo é pago aqui e gratuito

ali, a pessoa não vai pagar” (GREGO, 2017). No período do monitoramento, observou a presença de dois modelos de publicações. O primeiro são conteúdos que também estão disponíveis em outras plataformas no meio digital. Informações relevantes para os leitores da EXAME, mas que ele poderia encontrar em outro canal. Por exemplo, a nota “Messi assina novo contrato com Barcelona até 2021<sup>26</sup>” (figura 12), publicada em 25 de novembro de 2017.

**Figura 12** – Exemplo de nota disponível em outros veículos de comunicação



Fonte: Site EXAME (25 nov. 2017).

A informação não é exclusiva da Exame e está disponível gratuitamente em outros *sites*. No entanto, é interessante a produção dessa chamada porque o leitor, que paga mensalmente pelo conteúdo, quer saber todos os acontecimentos. Esta estratégia evita que a audiência migre para outras plataformas e deixe de assinar o *paywall*.

O segundo exemplo são as informações de conteúdo exclusivo, que dificilmente o leitor encontra em outro *site*. A nota “A frágil independência do Líbano<sup>27</sup>” (figura 13), publicada em 25 de novembro de 2017, apresenta uma breve análise sobre a independência do Líbano. A reportagem oferece uma explicação sobre os acontecimentos envolvendo o país do Oriente Médio e as consequências dos próximos atos. Além disso, entrevistas exclusivas realizadas diretamente para a Exame agregam valor e peso à reportagem.

**Figura 13** – Exemplo de nota exclusiva do site EXAME



Fonte: Site EXAME (25 nov. 2017).

<sup>26</sup> EXAME. Messi assina novo contrato com Barcelona até 2021. Exame: São Paulo, 25 nov. 2017. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/messi-assina-novo-contrato-com-o-barcelona-ate-2021/>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

<sup>27</sup> EXAME. A frágil independência do Líbano. Exame: São Paulo, 25 nov. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/mundo/a-fragil-independencia-do-libano/>>. Acesso em 03 fev. 2018.

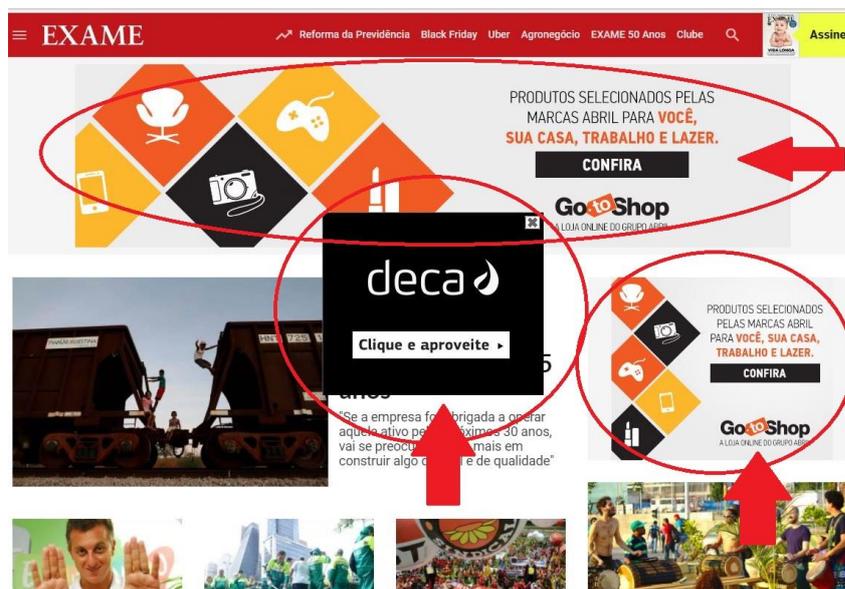
A mescla desses formatos integram o catálogo de conteúdo que o *site* entrega para os leitores. Junto a isso, soma-se a edição impressa disponível dentro da plataforma. Grego (2017) afirma que com o *paywall* a revista foi integrada totalmente no *site* como objetivo de somar valor no conteúdo.

O que acontece, estamos falando de matérias por quinzena, exame é quinzenal, são 40 por mês mais ou menos, se a gente liberar para cada pessoa ler de graça 15 matérias por mês, se ele tentar ler a revista inteira ele vai queimar a cota dele só nisso, se ele quiser continuar ele terá que pagar. (GREGO, 2017).

Segundo Grego, os usuários têm acesso a um mix de produções: a revista, as matérias do *site*, os guias, os levantamentos e as pesquisas produzidas pela Exame. Caetano (2017) explica que levar as matérias da revista e do aplicativo torna o *site* mais valioso com um conteúdo mais nobre, justificando a barreira de pagamento. Esse “pacote” de informação fundamenta a cobrança do *paywall* ao entregar uma variedade de conteúdo para a audiência.

Com o monitoramento, constatou que além do *paywall*, a publicidade tradicional aparece em excesso no *site* da Exame. Tanto na página inicial como em todas as reportagens, é possível encontrar anúncios nos formatos de *banners* e vídeos (figuras 14, 15, 16, 17 e 18). Eles se encontram em cima da reportagem, o que dificulta a leitura e a experiência dos usuários. Os exemplos corroboram que o leitor se depara com os *banners* assim que acessa o *site*. Tanto no formato de um quadrado ampliado ou pequeno, o usuário precisa fechar a janela da publicidade para continuar navegando.

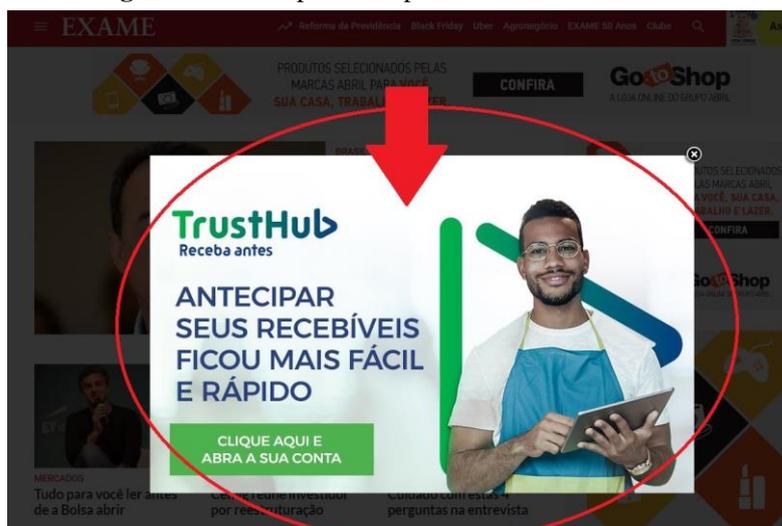
Figura 14 – Exemplo 01 de publicidade no site EXAME



Fonte: Site EXAME (23 nov. 2017).

A *home* exibe *banners* fixos no início da página no formato retangular e os laterais. Dentro das reportagens existe a possibilidade da inserção de vídeos. Quando o usuário utiliza a barra de rolagem, os anúncios acompanham os escritos, dificultando a leitura. Normalmente, os anúncios apresentam atrativos de promoções para conquistar cliques. É importante ressaltar que ao clicar na publicidade, uma nova janela é aberta na aba de navegação. Com isso, o leitor continua navegando no *site*, sem que a Exame perca o usuário para a página do anunciante.

**Figura 15** – Exemplo 02 de publicidade no site EXAME



Fonte: Site EXAME (23 nov. 2017).

**Figura 16** – Exemplo 03 de publicidade no site EXAME



Fonte: Site EXAME (23 nov. 2017).

Figura 17 – Exemplo 04 de publicidade no site EXAME

The screenshot shows the EXAME website header with navigation links like 'Reforma da Previdência', 'Black Friday', 'Uber', 'Agronegócio', 'EXAME 50 Anos', and 'Clube'. The main content area features a large advertisement for ClubCafé coffee. The ad includes a coffee cup, a bag of coffee, and text: 'CLUBCAFÉ', 'A partir de: R\$29,90 no primeiro mês', 'O primeiro clube de assinaturas de café gourmet', 'CAFÉ EM CÁPSULAS', 'CAFÉ EM PÓ', and 'CAFÉ EM GRÃOS'. A prominent banner in the center of the ad says 'Até 60% OFF para transformar sua casa.' Below this, there's a smaller image of a toilet with another '60% OFF' offer. Red circles and arrows are drawn over the coffee cup, the main promotional banner, and the toilet image to highlight these elements.

Fonte: Site EXAME (23 nov. 2017).

Figura 18 – Exemplo 05 de publicidade no site EXAME

The screenshot shows the EXAME website header with navigation links like 'Revista EXAME', 'Reforma trabalhista', 'Black Friday', 'Agronegócio', 'EXAME 50 Anos', and 'Clube de Vinhos'. The main content area features a large advertisement for 'A Chapa' sandwiches. The ad includes a sandwich, a promotional banner that says 'Até 60% OFF para transformar sua casa.', and a section titled 'Para você' with a video thumbnail and text: 'Evidência científica é encontrada a partir de história da Bíblia' and 'Ingredientes naturais que fazem milagre pelo seu cabelo'. Red circles and arrows are drawn over the sandwich, the main promotional banner, and the 'Para você' section to highlight these elements.

Fonte: Site EXAME (23 nov. 2017).

A terceira fonte de receita é o *branded content*. Assim como acontece na edição impressa, o conteúdo é produzido pelo estúdio Abril ABC e não pela equipe da Exame. A informação publicitária é inserida dentro da notícia evidenciando os principais pontos do anunciante por meio do texto. Esse formato exige a identificação do conteúdo como publicidade. A nota “Uma máquina de café pode aumentar a produtividade da empresa”<sup>28</sup> (figura 19), publicada no *site* EXAME, é um exemplo do uso do *branded content*. O conteúdo é assinado pelo Abril ABC e apresenta o informe: “Apresentado por Nespresso”. O objetivo da

<sup>28</sup> EXAME. Uma máquina de café pode aumentar a produtividade da empresa. Exame: São Paulo, 21 dez. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/uma-maquina-de-cafe-pode-aumentar-a-produtividade-da-empresa/>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

publicação é apresentar a linha de máquinas de café profissionais desenvolvidas pela Nespresso. Para isso, a matéria se apropria de informações que indicam a importância do café para a produtividade da empresa.

Figura 19 – Exemplo de Branded Content no site EXAME

ARRECIENDADO POR NESPRESSO

PME

## Uma máquina de café pode aumentar a produtividade da empresa

Alliada da criatividade, a pausa para o café faz parte do dia a dia do trabalho. Atenta a isso, Nespresso cria a linha Professional

Por **Abili Brande Content**  
 © 21 dez 2017, 17h08 - Atualizado em 21 dez 2017, 17h07

(Getty Images/Getty Images)

A pausa para o café pode ser um dos momentos mais frutíferos de uma empresa. Seja para revigorar e energizar um funcionário, seja para uma rápida conversa com um colega ou até para fechar um bom negócio. Atualmente, o café está no centro da produtividade das companhias.

"Tudo hoje se baseia em um cafezinho: se você vai conversar um minuto com os colegas e relaxar ou se quer um momento seu, de reflexão e esparteramento", afirma Larissa Grossell, coach de negócios e empreendedorismo.

A pausa pode ser muito importante para a criatividade de quem trabalha. Uma pesquisa divulgada pela consultoria sul-africana Inspiration Office revelou que ter um bom café está entre as prioridades dos funcionários. Realizado em setembro de 2016 com 12 000 funcionários de empresas, o estudo na África do Sul descobriu que 95% dos trabalhadores de escritório consideram café ou chá uma prioridade no ambiente corporativo.

É de olho nesse público que a Nespresso criou a linha Professional, com máquinas exclusivas para empresas. São quatro modelos desenvolvidos para suportar mais extrações de café, com tanques de água maiores do que os da linha doméstica, ideais para consumidores de alto volume.

Mais eficiente e rápido, o modelo Zenius, com um tanque de 2 litros, é voltado para pequenos escritórios. Já a Gemini, de design moderno, tem duas bocas para servir cafés simultaneamente e ainda traz possibilidade de receitas à base de leite. "Muitas vezes, depois de passarem horas à frente de um computador, as pessoas ficam com um bloqueio", afirma Larissa. "Todo mundo precisa de um momento de distração, que acarreta em mais produtividade."

Voltada ao alto volume de empresas maiores, a Águia tem duas ou quatro cabeças de extração simultânea, para se ambientar ao tamanho da companhia, e também possibilita receitas com leite. Por fim, a Tower é um imponente dispenser de cápsulas de café com solução de pagamento integrada.

"Um café legal, com uma boa máquina na empresa, passa uma mensagem de valorização para os funcionários, é motivacional", argumenta Larissa. "O colaborador se sente reconhecido, valorizado ao ter um bom café."

Quanto melhor o café, maior a satisfação. A Nespresso oferece 13 tipos diferentes de bebidas para a linha Professional. Para quem prefere os mais fortes, há três tipos de Ristretto, e os mais suaves, um dos tipos de Espresso ou Lungo. Além dos descafeinados e os aromatizados, nas opções de baunilha ou caramelo.

**Bom para fechar negócios**

Um bom café não é importante só para os funcionários. Servir uma bebida de qualidade também pode ser um ponto essencial na hora de fechar um negócio.

De acordo com uma pesquisa divulgada pela marca, oito em cada dez clientes creem que uma empresa que serve Nespresso está atenta à qualidade. Além disso, 90% acreditam que oferecer a marca cria uma imagem positiva da companhia. E tudo questão de credibilidade, sinônimo de uma das marcas mais conhecidas do planeta.

"O café traz uma energia muito boa não só pelo estimulante físico da cafeína, ele pauta boas ideias", afirma Larissa. Por que não oferecer esse estímulo aos colaboradores e clientes? "No dia a dia corporativo, o cafezinho é indispensável."

### Por que escolher a linha Nespresso Professional

Entenda os diferenciais e veja os principais motivos de investir no produto

|   |   |
|---|---|
| <p><b>OTIMIZAÇÃO</b></p> <p>As máquinas foram desenvolvidas para ambientes de alta produtividade com capacidade de extrair centenas de cafés em um fluxo contínuo</p> | <p><b>ECONOMIA</b></p> <p>Tanques de água maior e capacidade de cápsulas superior diminuem a necessidade de manutenção e gastam menos energia</p>                       |
| <p><b>EXPERIÊNCIA SEM ESFORÇO</b></p> <p>Além de consultoria técnica, a Nespresso oferece assistência imediata em caso de necessidade por meio do 0800 7777 737</p>   | <p><b>SUSTENTABILIDADE</b></p> <p>A Nespresso, por meio do programa The Planet Friendly Cup busca um impacto positivo em toda a cadeia para a sociedade e o planeta</p> |

(Marcelo Andreque/Getty/Estúdio ABC)

Fonte: Site EXAME (21 dez. 2017).

Seguindo a mesma linha do impresso, a nota se apropria de dados sobre o tema retratado:

Uma pesquisa divulgada pela consultoria sul-africana Inspiration Office revelou que ter um bom café está entre as prioridades dos funcionários. Realizado em setembro de 2016 com 12 000 funcionários de uma empresa, o estudo da África do Sul descobriu que 95% dos trabalhadores de escritório consideram café ou chá uma prioridade no ambiente corporativo. (EXAME, 2017).

A reportagem conta uma história sobre a importância do café nas empresas, com informações relevantes sobre o assunto. Esse panorama serve como base para a divulgação do produto da Nespresso, que são as máquinas de café profissional. Como verificado anteriormente, os *banners* atrapalham a usabilidade dos usuários, portanto, apostar no *branded*

*content* é mais vantajoso. Esse formato de publicidade permite que a marca dialogue com a audiência sem atrapalhar a navegação.

Diante dos exemplos expostos, é perceptível que o *site* aposta em três formatos de financiamento assim como acontece na revista. A receita do EXAME é proveniente das assinaturas dos leitores (*paywall*), publicidade tradicional e *branded content*.

### 5.2.3.3 Fontes de financiamento do aplicativo Exame Hoje

O aplicativo Exame Hoje é financiado tanto pela audiência como pela publicidade. Os leitores pagam integralmente para acessarem os conteúdos. O valor da assinatura é de R\$ 34,90 por mês ou R\$ 132,90 por ano, com direito a acesso ao *site* e a edição digital da revista. Segundo Amorim (2017), a existência de um conteúdo diferenciado agrega valor e promove o desejo de compra, o que faz com que os usuários queiram assinar o aplicativo.

A gente tinha uma necessidade de um modelo de negócio que conseguíssemos cobrar assinatura no digital. A gente viu uma oportunidade de falar com mais gente e ganhar mais dinheiro. A gente viu que no fim das contas, o melhor era lançar um produto novo e começar a cobrar desde o começo. (AMORIM, 2017).

Para Amorim, o intuito é fazer com que o assinante digital veja valor em uma oferta diária e não só de quinze em quinze dias com a revista digital. O editor do aplicativo afirma que se a pessoa paga para ter a informação, duas vezes por mês, receber a informação diariamente é um valor. O valor é a premissa de que o leitor irá pagar pelo aplicativo. “Quando a gente junta a análise do dia dele, com essa coisa de chegue no trabalho mais informado, a gente já está oferecendo um valor e por enquanto parece que está dando certo” (AMORIM, 2017). De acordo com o IVC, em agosto de 2016, o Exame Hoje registrou 32 mil assinantes. Já em dezembro de 2017, o número saltou para 48 mil. Esses dados indicam que os usuários estão percebendo valor no produto.

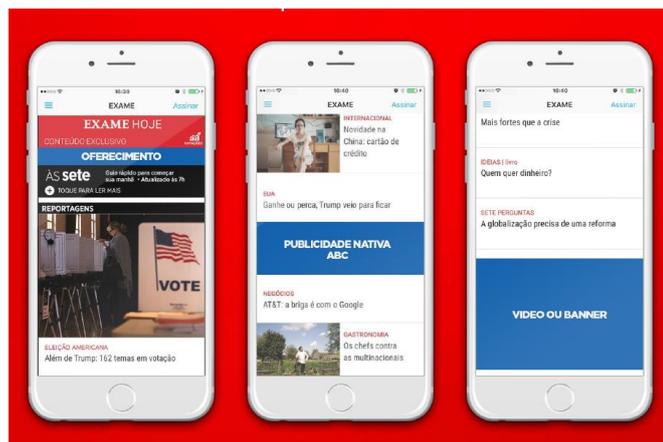
Além das assinaturas, é possível encontrar publicidade tradicional (figura 20), com os *banners* na *homepage* e dentro das notícias. Em relação ao *site*, a quantidade de anúncios é mais baixa, com menos interferência na usabilidade dos leitores do aplicativo. Os *banners* são mais discretos e, normalmente, aparecem em retângulos no início do aplicativo ou em quadrados entre as reportagens (figura 21). Não foram identificadas publicidades no formato de *branded content* nas matérias do Exame Hoje durante o período do monitoramento.

**Figura 20** – Exemplo de publicidade no aplicativo Exame Hoje



Fonte: Aplicativo Exame Hoje (23 nov. 2017).

**Figura 21** – Publicidade no aplicativo Exame Hoje



Fonte: Mídia Kit Exame.

O monitoramento das três plataformas indicou um planejamento da Exame em monetizar o conteúdo a partir do financiamento dos leitores e da publicidade. A marca não se apropria de um único formato de receita, apostando na combinação da publicidade tradicional, do *branded content* e das assinaturas dos leitores.

A revista impressa utiliza assinaturas e vendas avulsas junto com publicidade tradicional e *branded content*. Esses três formatos caracterizam um modelo de receita tradicional da mídia impressa. O diferencial está na produção do *branded content* que engloba informação com publicidade. O *site* apresenta o mesmo modelo de financiamento, porém peca pelo excesso de *banners*. O uso do *paywall* é relativamente recente na Exame e a nova estrutura é uma estratégia da marca para a valorização do conteúdo. É importante ressaltar que essa cobrança está funcionando porque existe um nicho de mercado interessado nessa informação. Além disso, a

assinatura permite que o usuário explore matérias da revista impressa, agregando valor no pagamento. O aplicativo também é financiado pelos leitores e complementado pela publicidade. Porém, não foi identificado o uso de *branded content*. Desde o lançamento, a audiência paga pelo acesso e a publicidade aparece de forma discreta, no formato de *banners*. A Exame investe na produção de eventos para complementar a entrada de receita. A marca conta com quatro principais eventos durante o ano: Exame Fórum, Cursos PMEs, Exame Mentoria e Prêmio Maiores & Melhores, que são financiados tanto pela publicidade como pela audiência.

### 5.3 INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA DIGITAL

A Exame está em constante busca de estratégias inovadoras para se destacar da concorrência e conquistar mais leitores. Segundo Saad (2016), as iniciativas digitais promovem a inovação no jornalismo para gerar um maior engajamento com a audiência. O processo de inovar sempre existiu, porém foi intensificado com o surgimento das tecnologias. Com base nas principais ações inovadoras realizadas pelo *New York Times* e discutidas no relatório de inovação, a análise a seguir apresenta as estratégias do veículo internacional relacionadas com a Exame (tabela 11), junto às categorias de inovação definidas no Manual de Oslo (tecnológica, *marketing* e organizacional).

**Tabela 11** – Estratégias Inovadoras *New York Times* x Exame

| <b>Estratégias e Inovações desenvolvidas pelo NYT</b>  | <b>Aplicação das estratégias na Exame</b>  | <b>Categoria de Inovação</b>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reportagens mais visuais e uso de ferramentas digitais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reportagens em vídeos áudios</li> <li>▪ Produção de <i>newsletters</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnológica</li> <li>▪ Organizacional</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leitores como parte da reportagem</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canal Seu Dinheiro</li> <li>▪ Cartas e e-mails</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizacional</li> <li>▪ Marketing</li> </ul>                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novas abordagens para serviços jornalísticos</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicativo Exame Hoje</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnológica</li> <li>▪ Marketing</li> <li>▪ Organizacional</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redefinir o sucesso</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de assinatura</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redação trabalhando em conjunto</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redação trabalhando separadamente</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizacional</li> </ul>   |

Fonte: Elaborada pela autora.

O *New York Times* é destaque no desenvolvimento de estratégias inovadoras, servindo como modelo para outras redações. Diante das ações pontuadas no relatório *Journalism That Stands Apart* (2017), percebe-se que a Exame está em uma fase inicial no desenvolvimento de inovações. A publicação utiliza processos inovadores, mas ainda precisa se modernizar e investir mais no digital. Segundo Grego (2017), as publicações internacionais estão mais avançadas porque testam modelos de negócio. “Aqui no Brasil, a gente ainda está no começo,

ainda estamos atrasados” (GREGO, 2017). As empresas de mídia brasileiras começaram a aplicar inovações com atraso e isso é refletido nos pontos de melhoria da Exame. Mesmo nesse conturbado cenário, a marca se destaca, sendo pioneira em algumas estratégias semelhantes com o *New York Times*. A seguir será apresentado as estratégias do *New York Times* e relação com as ações desenvolvidas pela Exame.

### 5.3.1 Estratégia 01: Produção de Reportagens mais visuais e uso de ferramentas digitais

A primeira estratégia do *New York Times* é a produção de reportagens visuais com uso de ferramentas digitais. Nesse contexto, observa-se o uso acentuado de vídeos por parte da Exame. De acordo com Grego (2017), o vídeo é um elemento essencial para o *site*.

O vídeo é interessante porque as pessoas gostam de vídeo, porque o site sem vídeo pareceria uma coisa muito chata, mais incompleta. O vídeo é um ingrediente muito completo na internet hoje. (GREGO, 2017).

Os vídeos são publicados diariamente no *site* e a Exame tem um canal específico no *Youtube* para divulgar suas produções. “São mais ou menos 4 vídeos diários e logo cedo tem, normalmente, um de carreira, um de empreendedorismo, um de fianças pessoais e tem um sobre mercado financeiro que se chama Direto da Bolsa” (GREGO, 2017). O vídeo “Petrobrás faz captação para reduzir dívida bilionária<sup>29</sup>” (figura 22), publicado em 17 de novembro de 2017, faz parte do canal Direto da Bolsa.

Figura 22 – Exemplo de produção de vídeo no site EXAME



Fonte: Site EXAME (17 nov. 2017).

<sup>29</sup> EXAME. Petrobrás faz captação para reduzir dívida bilionária. Exame: São Paulo, 17 nov. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/videos/direto-da-bolsa/petrobras-faz-captacao-para-reduzir-divida-bilionaria>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

A jornalista explica dicas de economia relacionadas com a bolsa de valor. Com duração de aproximadamente dois minutos, o vídeo é produzido na própria redação. De acordo com Grego (2017), o formato curto funciona melhor e é interessante para prender a atenção da audiência. O vídeo extenso faz com que o usuário não assista até o final. O exemplo revela informações diretas e pontuais sem análise aprofundada. A apresentação dos vídeos é feita pelos próprios jornalistas ou especialistas. Grego (2017) afirma que existem dois produtores de vídeo na equipe, mas a maior parte da produção é concentrada nos próprios repórteres.

A questão do áudio também é explorada pela Exame, possibilitando que os leitores escutem as matérias (figura 23). A função está disponível em algumas reportagens do *site* e do aplicativo.

**Figura 23** – Reportagem em áudio do aplicativo Exame Hoje.

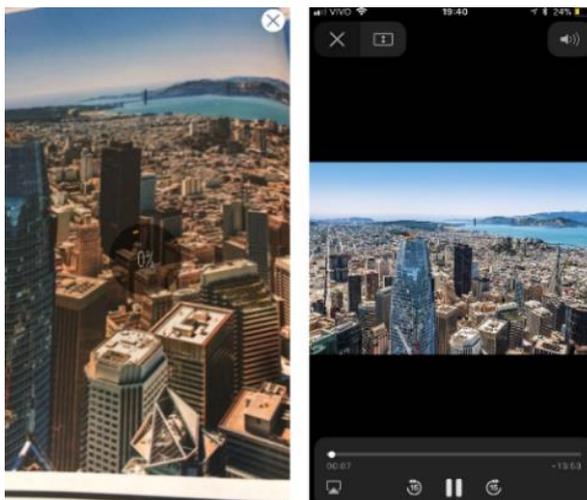


Fonte: Aplicativo Exame Hoje (15 nov. 2017).

No caso das revistas impressas, existe o recurso do *mobile view*. O *mobile view* (figura 24) permite que o leitor, ao baixar o aplicativo *Blippar*, escute o áudio da reportagem. O usuário deve abrir a revista e posicionar a câmera do celular na primeira página da matéria. Em seguida, o aplicativo identifica o conteúdo e começa a ler a notícia para o usuário. O uso do *mobile view* é uma estratégia de inclusão digital, levando os leitores do impresso para outras plataformas.

O *mobile view* nada mais é que possibilidade de você assistir a revista e não apenas vê-la ou lê-las. Onde você pode, colocando o celular na frente da revista, encontrar uma infinidade de outras informações propiciadas por essa abertura que o digital soma com o papel. Você pode passar a ver filmes, pode ouvir uma música clássica, ver o preço de um livro que estou comentando. Se você quiser fazer ginástica lendo revista, você pode colocar o celular na frente da revista e o celular lê para você. (LONGO, 2016).

**Figura 24** – Experiência de uso do *Mobile View*



Fonte: Aplicativo *Blippar*.

Em relação ao uso de ferramentas digitais, a produção de notificações e *newsletters* são estratégias que aproximam a Exame do *New York Times*. Ambas as marcas enviam *briefings* e *newsletters* para chamar a atenção da audiência. De segunda a sexta os leitores da Exame recebem via *e-mail* a *newsletter* (figura 25) com as principais notícias do dia. Normalmente, são cinco chamadas que os jornalistas consideram relevantes para a audiência.

**Figura 25** – Exemplo do *newsletter* do site EXAME



Fonte: Newsletter EXAME (22 nov. 2017).

No caso das notificações, elas acontecem na sessão “Às Sete” do aplicativo Exame Hoje. Os assinantes recebem alertas no celular às 7h e às 19h com informações importantes para o

começo e o fim do dia. Ambas as estratégias são ferramentas digitais da Exame para conquistar uma maior visibilidade.

Fagerlund (2016) explica, no relatório *Back to the Future - Email Newsletters as a Digital Channel for Journalism*, divulgado pela *London School of Economics and Political Science*, a importância do uso de *e-mails* e boletins informativos pelas empresas de mídia. “No mundo digital de hoje, os meios de comunicação precisam de todos os canais disponíveis para alcançar o público” (FAGERLUND, 2016, p. 05). Para a autora, o *e-mail* é uma ferramenta que faz com que os usuários lembrem e acessem mais o conteúdo. O relatório aponta que 88% dos internautas nos Estados Unidos, acessam o *e-mail* pelo menos uma vez por dia. Fagerlund afirma que empresas que apostam nessa estratégia alcançam resultados positivos, como é caso do *New York Times*.

Desde que começou a focar mais nos boletins informativos, nos últimos anos, viu um enorme crescimento tanto no número de assinantes como no envolvimento dos usuários. Os leitores que se inscrevem nos boletins informativos do *New York Times* são duas vezes mais propensos a se tornarem assinantes. (FAGERLUND, 2016, p. 04).

Essas ações são classificadas tanto como inovação tecnológica de produto como inovação organizacional. No caso da inovação tecnológica de produto, observa-se a aplicação da tecnológica no jornalismo. A Exame introduz novos serviços e reformula os já existentes com a produção de vídeos, áudios e *newsletters*. A inovação organizacional está presente à medida que os jornalistas se adaptam a produção de novos conteúdos, envolvendo outras áreas da Abril. Os vídeos, por exemplo, exigem outras funções dos jornalistas, modificando a estrutura de trabalho. É necessário equipes multidisciplinares para a produção de reportagens multimídia, promovendo a inovação organizacional.

A estratégia de reportagens mais visuais com uso de ferramentas digitais pode ser melhor explorada pela Exame. A edição digital, disponível no *site* e no aplicativo, é um PDF da revista impressa. A matéria “Sim, a futuro para o Rio de Janeiro<sup>30</sup>” (figura 26), publicada na edição nº 1150, é um exemplo da necessidade de aprimoramento das ferramentas digitais da Exame.

A reportagem é copiada do impresso integralmente, assim como imagens e gráficos. Não existe inserção de ferramentas digitais como gráficos interativos ou vídeos. O texto corrido, e muitas vezes longo, acaba se tornando cansativo. Todas as matérias do impresso, quando

---

<sup>30</sup> EXAME. Sim, a futuro para o Rio de Janeiro. Exame: São Paulo, 21 nov. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/sim-ha-futuro-para-o-rio-de-janeiro/>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

transferidas para o digital apresentam essas mesmas características. A escassez do uso de ferramentas digitais atrapalha as estratégias de inovação da Exame e afeta a presença de uma percepção inovadora da marca pela audiência.

**Figura 26 – Exemplo de matéria do impresso disponível no site EXAME**

**REVISTA EXAME**  
**Sim, há futuro para o Rio de Janeiro**  
 Abatido pela recessão econômica e pelo rombo fiscal do estado, o Rio precisa aproveitar melhor o setor de petróleo e investir em outras vocações

Por **Patricia Valle**  
 © 21 nov 2017, 13h41. Publicado em 18 nov 2017, 09:02



Museu do Amaral, apesar da crise no Rio, o novo museu catóico é um sucesso de público / Karol Kozłowski/Getty Images

Poucas cidades no mundo — nenhuma, dirão alguns — têm tantos atrativos estéticos quanto o **Rio de Janeiro**. Do Cristo Redentor ao Pão de Açúcar, das praias ao centro histórico, tudo justifica a cidade brasileira recorrentemente estar entre as mais bonitas do planeta. Desde dezembro de 2015, os cariocas ganharam mais uma atração para chamar de sua. O Museu do Amaral, localizado na recém-revitalizada área portuária, transformou-se em sucesso instantâneo. Projetado pelo premiado arquiteto espanhol Santiago Calatrava, o museu científico tornou-se o mais visitado do Brasil, com 1,4 milhão de visitantes no primeiro ano — três vezes a estimativa inicial.

Em 2016 foi o lugar mais fotografado no Brasil, de acordo com a rede social Instagram. "Conseguimos um sucesso acima do esperado, inclusive trazendo um público que nunca tinha ido a um museu. Crédito isso à proposta inovadora e a uma boa divulgação", diz Ricardo Piquet, presidente do Museu do Amaral. A imagem do museu, considerado um dos legados da Olimpíada, não combina com a da cidade que o abriga, imersa numa profunda crise econômica, agravada pelo ambiente de um estado praticamente falido. De acordo com uma pesquisa do Reputation Institute com 56 cidades globais, a capital fluminense aparece na 52ª posição, à frente apenas de Nova Délhi, Cidade do México, Moscou e Cairo. A pesquisa leva em consideração 13 atributos para avaliar uma cidade, como beleza, infraestrutura e segurança. O Rio é uma das poucas cidades cuja reputação é pior do que a do próprio país: no ranking, o Brasil está na 31ª posição, na turma do meio.

O grave é que a crise não é apenas de percepção, especialmente quando se considera a situação do estado do Rio de Janeiro. Em junho do ano passado, o governo fluminense decretou calamidade pública devido ao rombo fiscal. Desde o fim de 2015, a folha de pagamentos dos cerca de 520.000 servidores públicos estaduais é quitada com atraso. No começo de novembro, os servidores

estavam recebendo o salário de agosto, e parte do 13º de 2016 ainda estava em aberto. A agência de classificação de risco americana Fitch atribuiu nota C ao estado do Rio — uma classificação indicativa de inadimplência iminente — simplesmente porque a União tem honrado suas dívidas. Caso contrário, teria atribuído nota D, a aplicada a quem dá calote na dívida. É um cenário que não deve apresentar grandes melhoras nos próximos três anos.

**O DRAMA FLUMINENSE**  
 Enquanto o Brasil começa a sair da crise, o Rio de Janeiro ainda enfrenta problemas graves e deve terminar o ano em retração econômica

**A recuperação econômica ainda não chegou ao Rio de Janeiro**  
 (variação acumulada do PIB)

| Ano                 | Rio de Janeiro | BRASIL |
|---------------------|----------------|--------|
| 2015-2016           | -7,4           | -7,2   |
| 2017 <sup>(1)</sup> | -0,6           | -0,7   |

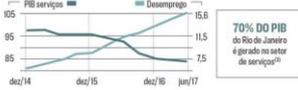
**A arrecadação caiu e o endividamento do estado disparou**  
 (Índice da dívida líquida em relação à receita líquida)

| Ano                 | Índice |
|---------------------|--------|
| 2013                | 1,54   |
| 2014                | 1,78   |
| 2015                | 1,98   |
| 2016                | 2,34   |
| 2017 <sup>(2)</sup> | 2,39   |

**A crise no estado fez o Rio de Janeiro ter a quinta pior taxa de desemprego do país<sup>(3)</sup>**  
 (taxa de desocupação, em %)

| Estado         | Taxa de Desemprego (%) |
|----------------|------------------------|
| Pernambuco     | 18,8                   |
| Alagoas        | 17,8                   |
| Bahia          | 17,5                   |
| Amapá          | 17,1                   |
| Rio de Janeiro | 15,8                   |
| BRASIL         | 13                     |

**A alta taxa de desemprego é resultado sobretudo da queda na atividade de serviços**  
 (PIB de serviços em índice com base 100 de 2012 e taxa de desocupação, em %)



**O desafio para reverter a crise no Rio de Janeiro é grande. Na visão dos especialistas, é preciso atacar várias frentes para dinamizar a economia local**

- FINANÇAS PÚBLICAS**  
Com um déficit de 30 bilhões de reais, o governo do estado precisa cortar gastos e ajudar a diversificação de sua economia
- INOVAÇÃO**  
As tecnologias criadas para a indústria do petróleo poderiam ser usadas em outras áreas, como na computação gráfica para medicina e entretenimento
- SEGURANÇA**  
A questão deveria ser tratada na esfera federal. A Procuradoria-Geral da República acabou de criar um grupo para o combate ao crime organizado no estado
- ECONOMIA CRIATIVA**  
O setor engloba de produção audiovisual a moda. Hoje, a economia criativa representa 3,7% do PIB do estado, mas há grande potencial de expansão

(1) Estimativa da variação do PIB (2) Até junho (3) Dados de 2015. Fontes: BNEDES, Consultoria Tendências e BNE

Getúlio Vargas. Quando a farrá acabou, a conta veio. Nos anos de 2015 e 2016, a economia brasileira acumulou uma retração de 7,2%, resultado parecido com a queda de 7,4% no Rio. A diferença agora é que o Brasil começa finalmente a sair da crise — e o Rio, não. Estimativas da consultoria Tendências indicam que a economia brasileira deve crescer 0,7% em 2017. Enquanto isso, a do Rio deve contrair 0,6%. Os índices de desemprego também começam a dar sinais de melhora no país. Já no Rio a taxa de desocupação — de 15,6% — continua a ser uma das mais altas. Uma das explicações para a recuperação que tarda a aparecer no estado é a excessiva dependência do setor de óleo e gás, responsável por 15% de sua economia e duramente atingido pela corrupção. As investigações da Operação Lava-Jato mostraram que o setor funcionava à base de propinas e a consequência foi a paralisação de obras e de empresas no processo de limpeza que vem ocorrendo. Além disso, o preço do petróleo caiu do patamar de 100 dólares o barril, em 2014, para cerca de 40 dólares, em 2016, resultando em brusca queda de receitas para o governo. "Houve uma farrá de gastos projetada com o preço de pico do petróleo, o que representa uma enorme falta de planejamento", diz a economista Eduarda La Rocque, ex-secretária de Fazenda do município do Rio de Janeiro. Agora há uma perspectiva de reação: o resultando em brusca queda de receitas para o governo. "Houve uma farrá de gastos projetada com o preço de pico do petróleo, o que representa uma enorme falta de planejamento", diz a economista Eduarda La Rocque, ex-secretária de Fazenda do município do Rio de Janeiro. Agora há uma perspectiva de reação: o preço do barril de petróleo voltou a ser superior a 60 dólares.

Diante da situação dramática, os fluminenses se perguntam: como preparar o Rio para um próximo ciclo de crescimento? A resposta passa por uma profunda

revisão da vocação econômica da cidade e do estado, a começar pela própria indústria de óleo e gás. "O Rio sofreu com a maldição do petróleo e da Petrobras", disse Rabello de Castro, presidente do BNEDES. "Esperar que o petróleo pague a conta é o fim de um governo." Apesar das duras críticas à forma como a riqueza foi gerada no estado nos últimos anos, Rabello de Castro aponta que a administração de Pedro Parente, presidente da Petrobras, já é vista como um resgate da empresa. Mudanças regulatórias recentes no setor também começaram a ajudar a economia do Rio. O último leilão do pré-sal foi considerado um sucesso, porém seu impacto total na economia vai demorar de cinco a dez anos para acontecer. "A insistência no modelo estatal, de Petrobras forte, pode gerar desenvolvimento. Mas esse desenvolvimento tem um teto. Uma diversificação pode gerar o dobro de resultado e o triplo de empregos", afirma Jorge Camargo, presidente do Instituto Brasileiro de Petróleo.



Rabello de Castro, presidente do BNEDES, "O Rio de Janeiro precisa se reinventar e ser mais sócio"

Fonte: Site EXAME (22 nov. 2017).

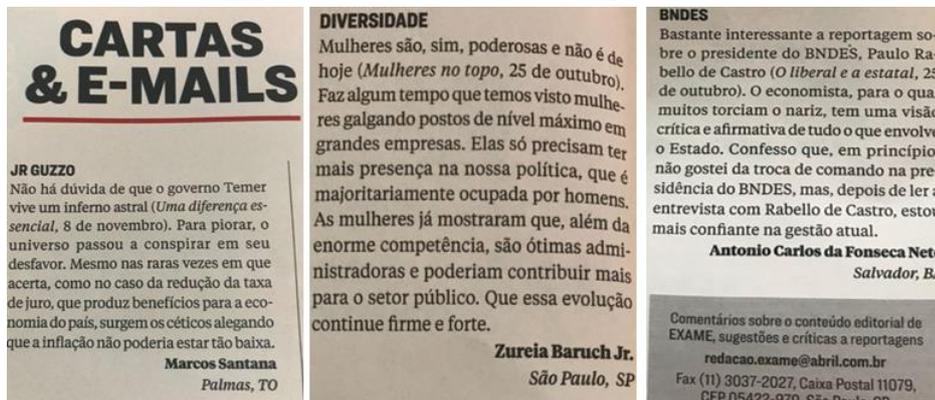
**5.3.2 Estratégia 02: Leitores como parte da reportagem**

A próxima estratégia valorizada pelo *New York Times* são os leitores como parte da reportagem. O jornal compreende que a colaboração da audiência é fundamental no ecossistema digital. No relatório *Journalism That Stands Apart* (2017), os jornalistas exemplificam a

importância dessa participação com a produção do vídeo documentário *Ladies First*<sup>31</sup>. O *New York Times* fez uma chamada no *site* e no *Twitter* pedindo que as mulheres da Arábia Saudita enviassem relatos de suas vidas, dificuldades, desejos e sonhos. O resultado foi positivo e o jornal recebeu quase 6 mil depoimentos.

Na revista da Exame, a participação da audiência acontece por cartas e *e-mails* (figura 27). Os leitores enviam para a redação suas opiniões e comentários sobre a edição passada. No entanto, essa sessão não pode ser considerada uma estratégia de inovação porque o formato de interação remete a uma estrutura pré *web*, com um modelo tradicional de colaboração. Os mesmos comentários são reproduzidos integralmente no *site* e no aplicativo com a edição digital da revista.

Figura 27 – Cartas e e-mails enviado pelos leitores



Fonte: Revista Exame (22 nov. 2017).

No ambiente virtual, o formato de colaboração encontrado foram as dicas de finanças no canal Seu Dinheiro do *site* EXAME. Abrantes (2018) explica que os leitores participam, ativamente, enviando por *e-mail* dúvidas sobre finanças pessoais que são respondidas por um especialista da área. Como observado na nota “É melhor investir em um negócio ou em uma aplicação financeira?”<sup>32</sup> (figura 28), publicada em 15 de novembro de 2017, existe um convite para público participar, enviando suas perguntas. A dúvida do leitor é explicada por um especialista e ao final aparece o *e-mail* do canal para que os usuários também enviem seus questionamentos sobre finanças.

<sup>31</sup>New York Times. Vídeo Documentário. Ladies First. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/video/world/middleeast/10000004711633/ladies-first-saudi-arabias-female-candidates.html>>. Acesso em: 23 out. 2017.

<sup>32</sup> EXAME. É melhor investir em um negócio ou em uma aplicação financeira? Exame: São Paulo, 15 nov. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/e-melhor-investir-em-um-negocio-ou-em-uma-aplicacao-financeira/>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

**Figura 28** – Exemplo de nota colaborativa no site EXAME

**SEU DINHEIRO**

## É melhor investir em um negócio ou em uma aplicação financeira?

Especialista responde dúvida de leitor sobre investimentos. Envie você também sua pergunta

Por **Cássia D'Aquino**, educadora financeira  
15 Nov 2017 17h38



Dúvida: Leitora pergunta o que fazer com R\$ 10 mil investidos na poupança (iStockphoto/Thinkstock)

**Pergunta da leitora:** Trabalho com carteira assinada, mas estou cansada de trabalhar nove horas por dia e não ter perspectiva. Tenho R\$ 10 mil investidos na poupança. Devo investir esse dinheiro em um negócio meu ou é melhor aplicar esse dinheiro em outro investimento?

**Resposta de Cássia D'Aquino:**

Das muitas e ditas razões para começar um **negócio**, estar cansada de trabalhar não me parece que seja uma delas. A falta de perspectiva tampouco é boa conselheira. Isso porque o início de qualquer **empreendimento** exige sacrifícios, esforços e um tempo de maturação que, em seus piores dias, nublam horizontes otimistas.

Você já deve ter ouvido que não é fácil ser um empreendedor. Normalmente, ter um negócio exige uma disposição de trabalho superior à do assalariado.

Mais ainda, empreender demanda disposição ao risco, sangue frio para enfrentar os momentos difíceis, criatividade para encontrar soluções de sobrevivência e muita, muita persistência. Exige, principalmente, uma paixão calculada pelo negócio. Não por acaso, um empreendedor raramente consegue se adaptar a um trabalho com carteira assinada.

Você pergunta o que deve fazer com seu **dinheiro**. Em primeiro lugar, considere que nem eu nem ninguém no mundo – incluindo astrólogos, tarólogos e cartomantes – pode lhe dar essa resposta. Essa é uma decisão que, com todos os riscos de acertos e erros, cabe exclusivamente a você.

Isso posto, acha que segura a onda de ser empreendedora? Se sim, mãos à obra! Por outro lado, se você tem objetivos determinados, com prazos já estabelecidos para seu dinheiro – como fazer a pós daqui a três anos; comprar um carro no ano que vem; dar entrada em um imóvel em 2020 ou ter uma aposentadoria suplementar em 2040 – pode ser prudente avaliar a maneira de **investir** seu dinheiro.

Guarde isso: para decidir onde aplicar sua grana, você deve considerar três fatores. Primeiro, o que você pretende fazer com esse dinheiro? Segundo, quanto vai precisar ter para alcançar esse objetivo? Por fim, quando vai precisar ter essa soma?

Depois de responder essas três perguntas, se informe sobre os produtos financeiros que atendem aos requisitos que você necessita. Faça essa pesquisa com calma, sem afobação, compreendendo que no mundo dos investimentos, como na vida, sempre se corre algum risco.

\*Cássia D'Aquino é educadora financeira especializada em crianças e autora de livros. É criadora e coordenadora do Programa de Educação Financeira em escolas brasileiras e assessora de instituições públicas e privadas. É correspondente da Associação Internacional de Cidadania e Educação Social e Econômica (IACSEE) e representante brasileira no Programa Global de Educação Financeira, voltado para a população de baixa renda em todo o mundo.

**Também tem dúvidas sobre orçamento pessoal? Envie sua pergunta para [seudinheiro\\_exame@abril.com.br](mailto:seudinheiro_exame@abril.com.br).**

Fonte: Site EXAME (15 nov. 2017).

Essa ação é classificada como inovação organizacional e de *marketing* porque altera a rotina de trabalho do jornalista por meio da tecnologia com um novo método de produção, envolvendo a audiência. O monitoramento não constatou ações de engajamento e colaboração no aplicativo Exame Hoje.

As três plataformas da Exame necessitam de uma colaboração mais ativa dos leitores nas produções das reportagens. O engajamento com a audiência acontece na sessão da revista “Cartas e e-mails” e no canal “Seu Dinheiro” do *site*. A Exame poderia investir em novos formatos de colaboração com a audiência, pensando em pautas envolvendo os leitores por meio de ferramentas digitais. A análise permite inferir que a interação acontece pelos meios tradicionais como cartas e *e-mails*.

### 5.3.3 Estratégia 03: Novas abordagens para serviços jornalísticos

O *New York Times* aposta no desenvolvimento de novas abordagens para o serviço jornalístico. Essa ação é observada na Exame com o lançamento do aplicativo Exame Hoje (figura 29). A marca é pioneira nesse formato ao produzir um conteúdo exclusivo e diferenciado em relação as outras plataformas.

Figura 29 – Aplicativo Exame Hoje



Fonte: Aplicativo Exame Hoje (nov. 2017).

Com o aplicativo, a Exame se destaca por ações inovadoras que não foram exploradas até o momento por outros veículos impressos do Brasil, introduzindo um novo negócio. “Ninguém nunca tinha feito isso, a revista digital continua ali e vamos usar a mesma plataforma e publicador para conteúdos diários” (AMORIM, 2017). Segundo Amorim (2017), a Exame percebeu a importância de levar a linguagem da revista para o dia a dia dos leitores com uma plataforma *mobile*.

Quando a Exame insere um novo produto em seu catálogo de serviços que atende as necessidades da audiência, ela desenvolve uma inovação de *marketing*. O mesmo acontece no *New York Times* com o aplicativo *NYT Cooking*. O serviço de culinária do periódico estrangeiro foi lançado em 2014 com objetivo de facilitar a vida dos leitores no preparo das refeições, oferecendo receitas, vídeos e guias gastronômicos. Todo o conteúdo é produzido por uma equipe especializada e o acervo tem mais de 18 mil receitas. Os aplicativos são semelhantes no sentido de que ambas as marcas mapearam a necessidade dos usuários e criaram produtos que atendessem os seus interesses. O objetivo das publicações foi abrir o leque de serviços e produtos, não dependendo apenas do *site* ou do impresso para gerar novas fontes de receita.

O aplicativo Exame Hoje se apropria da inovação tecnológica e organizacional. A ferramenta mobile é categorizada como inovação tecnológica de produto ao criar um novo produto jornalístico com ferramentas tecnológicas. A questão organizacional acontece com a formação da terceira equipe da Exame: os jornalistas voltados para a produção exclusiva do aplicativo. Essa nova configuração provoca alterações na rotina de trabalho e na estrutura organizacional da Exame.

### **5.3.4 Estratégia 04: Redefinir o sucesso**

A estratégia de redefinir o sucesso afeta o modo como a Exame enxerga o modelo de negócio. De acordo com o relatório de inovação do *New York Times*, as empresas jornalísticas precisam deixar de pensar nos números de *pages views* como uma única métrica, promovendo um modelo que considere as assinaturas e tempo de permanência no *site*, o que reflete a fidelização do usuário. Essa ação é observada na Exame com a inserção do *paywall*.

A implementação do *paywall* poroso (como explicado anteriormente), em junho de 2017, foi uma das estratégias da Abril que modificou o modelo de negócio. Os leitores têm acesso a quinze conteúdos por mês, ao atingir esse número devem pagar R\$ 19,90 (nos três primeiros meses) e depois R\$ 29,90. O *paywall* indica a tática de fidelizar os leitores de nicho, produzindo matérias com valor para a audiência como justificativa pela cobrança do conteúdo.

A estratégia faz parte de uma inovação de marketing porque a Exame reestruturou o modelo de negócio, aplicando uma ação de *marketing* (cobrança do conteúdo no *site*) que nunca tinha sido realizada pela revista.

### **5.3.5 Estratégia 05: Visão Compartilhada e redação trabalhando em conjunto**

O *New York Times* defende a importância de redações trabalhando em conjunto com diálogo entre elas. O periódico internacional acredita em uma redação multiplataforma com produção para o impresso e digital. No entanto, a Exame não aplica essa estratégia em seu modelo de negócio. Atualmente, o veículo brasileiro apresenta três redações independentes (revista, *site* e aplicativo). Como abordado na análise da estrutura organizacional, a segregação dos núcleos acontece para garantir uma melhor produtividade. Cada plataforma apresenta características distintas e isso promove um formato de publicação diferente. A equipe da Exame defende a importância da separação das redações para atender as exigências de cada meio.

Os editores consideram relevante a coesão e o diálogo entre as unidades. Porém, a Exame precisa ter uma relação mais próxima entre os núcleos. A conectividade ajuda a interligar os conteúdos produzidos, promovendo sinergia entre as redações. Diante da baixa

conectividade entre os núcleos, a Exame se prepara para uma possível unificação da redação. Caetano (2017) considera que o futuro indica uma integração entre as unidades e afirma que a Exame está em um momento em que tudo está sendo testado.

Essa estratégia envolve inovação organizacional porque a divisão ou integração afeta a rotina de trabalho. De acordo com Abrantes (2018), não se sabe como será esse processo de unificação, mas promoverá mais diálogo entre as equipes. “Acho que quando tiver a fusão também vai ser interessante porque irá ajudar as equipes a ficarem mais integradas e se apoiarem mutualmente” (ABRANTES, 2018). Furlan (2018) reflete que quando isso acontecer, a estrutura organizacional da Exame será afetada, sendo necessário uma proximidade entre profissionais das mesmas editorias. A suposta estratégia de fusão da Exame indica uma integração entre as áreas, mas irá alterar o processo produtivo dos jornalistas.

A análise comparativa da Exame com o *New York Times* aponta que na categoria de inovação tecnológica existem investimentos nas produções de vídeo, matérias em áudio e na criação do aplicativo Exame Hoje. A possibilidade do leitor do impresso escutar a reportagem revela a preocupação da marca em levar tecnologia para a audiência. No entanto, é perceptível a falta de um investimento no uso das ferramentas digitais. A edição digital enfraquece a inovação tecnológica da Exame por ser uma cópia integral da revista impressa. A ausência de gráficos interativos, vídeos e outras ações para deixar a leitura mais dinâmica prejudicam a marca.

O engajamento da audiência é baixo e acontece pelos formatos tradicionais como o envio de cartas e *e-mails*. A Exame poderia explorar (nas três plataformas) práticas em que o leitor é colaborador da reportagem, assim como acontece no canal Seu Dinheiro. A participação da audiência com dúvidas de finanças faz com que a Exame pense em novas pautas que são de interesse dos leitores.

Como estratégia de inovação de Marketing, a Exame alterou seu negócio ao inserir o *paywall* no *site*, produzindo uma nova estratégia de monetização. Nessa mesma categoria, o aplicativo Exame Hoje se sobressai por ser um novo produto que atende aos interesses dos leitores. Essa estratégia é relevante ao criar um formato de aplicativo nunca usado no Brasil. Tanto o aplicativo como as outras produções da Exame alteraram os processos produtivos da redação e da estrutura organizacional. Os jornalistas precisaram desenvolver novas habilidades para produções multimídias, modificando a estrutura de trabalho. Para isso, a Exame aposta em núcleos separados, mas com a possibilidade de integração. Nesse quesito, é interessante a percepção da Exame nas produções independentes para a otimização e qualidade das produções.

Porém, a falta de integração entre as redações afeta a sinergia e o diálogo entre os núcleos. Diante desse aspecto, a Exame caminha para uma estratégia de inovação organizacional semelhante ao *New York Times*.

As ações inovadoras, tanto da Exame como do *New York Times*, são importantes para gerar valor para a audiência. Essas inovações permitem que as marcas entregam valores para aumentar o número de leitores, consequentemente, atraindo mais receita.

#### 5.4 CRIAÇÃO DE VALOR PARA A AUDIÊNCIA

A criação de valor para a audiência é imprescindível para explorar novos modelos de negócio. De acordo com Caetano (2017), proporcionar um conteúdo que agregue valor para o consumidor é o diferencial na hora de fidelizar a audiência. “É o que a gente acredita que cria mais valor que justifica a assinatura dele mais ainda, o valor daquilo que estamos entregando pelo que ele paga que reforça o vínculo dele” (CAETANO, 2017). A criação de valor não é uma novidade, sempre existiu a necessidade de acrescentar algo a mais para atender o interesse do cliente. O que mudou foram os valores dos leitores e a Exame precisou se adaptar para conquistar destaque no mercado.

Com as transformações no modelo de negócio, foram mapeadas as estratégias de criação de valor desenvolvidas pela Exame (tabela 12), com base nos conceitos de eficiência, inovação, trava e complementariedade, definidos por Amit e Zott (2001). Essas ações estão conectadas e uma depende da outra para agregar valor para a audiência.

**Tabela 12** – Estratégias de criação de valor para a audiência

| <b>Estratégia</b>                    | <b>Classificação</b> | <b>Valor identificado</b>                              | <b>Justificativa</b>   |
|--------------------------------------|----------------------|--|--|
| Separação da redação em três núcleos | ▪ Eficiência         | ▪ Produtividade<br>▪ Qualidade                         | Permite que o jornalista produza com qualidade e linguagem pertinente de cada meio, sendo essencial a coesão entre os núcleos. |
| Conteúdo Exclusivo                   | ▪ Trava              | ▪ Qualidade<br>▪ Exclusividade<br>▪ Aprofundamento     | Ao trabalhar com conteúdo exclusivo a Exame evita a comoditização da notícia e gera valor para o leitor.                       |
| Aplicativo Exame Hoje                | ▪ Inovação           | ▪ Exclusividade<br>▪ Qualidade<br>▪ Multimídia         | Estratégia de inovação tanto no âmbito da produção como no modelo de negócio.  |
| Engajamento com a audiência          | ▪ Complementariedade | ▪ Interatividade<br>▪ Exclusividade<br>▪ Diferenciação | Alcançar nichos de leitores com o uso de diferentes plataformas.   |

Fonte: Elaborada pela autora.

##### 5.4.1 Estratégia 01: Separação da redação em três núcleos

A percepção da marca na existência de três perfis de leitores (revista, *site* e aplicativo) enriqueceu a produção de estratégias voltadas para atender o interesse de cada um deles. A Exame identificou a necessidade de uma equipe responsável para cada núcleo, desenvolvendo uma estratégia de eficiência. A divisão da redação permite que o jornalista tenha tempo para produzir um conteúdo com as linguagens e características próprias de cada plataforma. Por meio dessa estratégia, a audiência recebe valores de produtividade e qualidade. Na visão de Caetano (2017), otimizar a produção é essencial no processo produtivo, portanto, a eficiência de núcleos separados gera valor para a audiência.

De acordo com Amit e Zott (2001), as empresas jornalísticas precisam ter uma equipe eficiente e ágil. Com a estratégia de divisão dos três núcleos, a Exame foca em cada plataforma e os jornalistas ganham tempo para desempenharem suas funções. No *site*, por exemplo, a audiência recebe uma informação mais rápida sem a necessidade de procurar o conteúdo em outro veículo jornalístico. Já na revista e no aplicativo, o repórter realiza uma apuração mais precisa, desenvolvendo uma informação aprofundada.

Furlan (2018) elucida que essa divisão é útil no dia a dia. “No meu trabalho, eu preciso escutar muitas fontes, preciso de uma dedicação grande de apuração, preciso de tempo para todo esse processo” (FURLAN, 2018). Seguindo essa lógica, é perceptível que a separação das unidades proporciona uma maior qualidade na produção, porque o jornalista tem tempo para desenvolver um conteúdo próprio para determinada plataforma.

No *site*, a funcionalidade da estratégia de eficiência reflete no imediatismo de uma produção dinâmica e instantânea. Segundo os editores da Exame, ter profissionais dedicados exclusivamente para o *site* garante agilidade na entrega do conteúdo. Eles consideram que uma equipe 100% digital é mais vantajoso para a audiência, uma vez que a plataforma conta com o conteúdo diário com outra perspectiva, voltado para outro perfil de leitores. Já a revista é preciso tempo de apuração para entregar uma matéria rica em conteúdo, profundidade e análise. É importante pontuar que os núcleos separados entregam valores para audiência no sentido de produtividade e qualidade. No entanto, no aspecto organizacional uma redação unificada é mais vantajosa para garantir a coesão e sinergia entre os núcleos.

#### **5.4.2 Estratégia 02: Produção de conteúdo exclusivo**

A Exame aposta na produção de conteúdo exclusivo em suas três plataformas. Na revista, esses conteúdos aparecem nas edições especiais e nos guias. Anualmente, são produzidas nove edições especiais e todas são disponibilizadas no *site* e no aplicativo.

Buscamos sempre estar em tempo com os assuntos e temas que permeiam e direcionam os negócios no Brasil. Por isso, dedicamos nossa excelência editorial para produção de especiais diversos durante o ano, com a intenção de manter o nosso leitor sempre atualizado. (EXAME, 2018).

O guia de sustentabilidade (figura 30), por exemplo, apresenta as empresas mais sustentáveis do Brasil. A Exame (2018) define essa produção como sendo a principal referência das melhores práticas empresariais na área de sustentabilidade, meio ambiente e governança corporativa. “Um guia completo, que apresenta as empresas-modelo nas melhores práticas em sustentabilidade” (EXAME, 2018). As matérias são exclusivas e o leitor não encontrar as informações em outros canais de comunicação.

**Figura 30** – Guia de Sustentabilidade 2017



Fonte: Revista Exame (22 nov. 2017).

Segundo Furlan (2018), os guias são interessantes e agradam os leitores porque apresentam dados detalhados e bem apurados. A repórter explica que alguns guias são feitos pela própria Exame, mas a maioria são produzidos por jornalistas *freelancers*. “Eles (os guias) têm muito mais matéria que uma edição normal, então, o que acontece é que a revista acaba contratando *freelas*” (FURLAN, 2018). O *site* também explora as edições especiais como diferenciais de exclusividade. De acordo com Grego (2017), essas produções foram introduzidas com a implantação do *paywall* para agregar valor para os usuários. Os conteúdos exclusivos justificam a cobrança e atraem mais assinantes.

O aplicativo é referência na produção de conteúdos exclusivos e oferece informações que o leitor não encontra no *site* ou na revista. A sessão “Para Entender” é um formato de como o aplicativo desenvolve essa estratégia. Por meio de uma pesquisa aprofundada, os jornalistas apresentam análises e explicações sobre um determinado tema. O exemplo “As redes sociais

tornam as pessoas mais radicais” (figura 31), publicado em 24 de novembro de 2017, expõem uma análise em profundidade sobre o uso das redes sociais e como elas alteraram o comportamento das pessoas. Para entregar essa crítica, a jornalista recorre a dados de instituições de pesquisa, entrevistas e referências históricas.

**Figura 31** – Exemplo de conteúdo exclusivo do aplicativo Exame Hoje



Fonte: Aplicativo Exame Hoje (22 nov. 2017).

O aprofundamento e análise dos acontecimentos é um dos principais destaques de valor para a audiência. Nesse sentido, a produção de conteúdos exclusivos proporciona uma estratégia de trava. O leitor sabe que ao ler as matérias da Exame, ele irá se depara com valores de qualidade e exclusividade. As produções citadas nos exemplos evitam a migração da audiência para outros veículos e derrubam a comoditização da informação. A trava é um elemento essencial para prender os leitores nas plataformas da Exame e também é usada como justificativa para a cobrança do conteúdo.

### 5.4.3 Estratégia 03: Aplicativo Exame Hoje

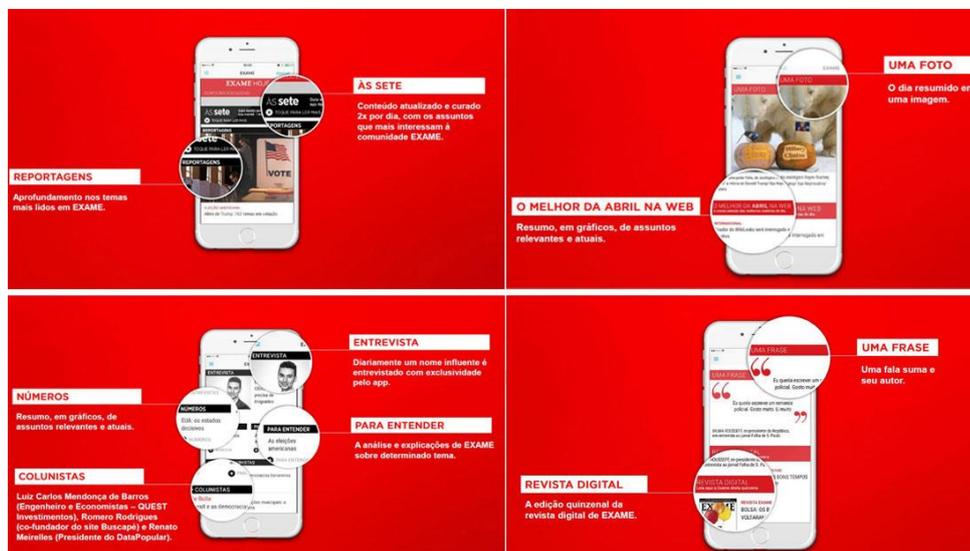
O lançamento do aplicativo Exame Hoje é uma estratégia de inovação e uma das maiores apostas da marca. Como explicado anteriormente, o formato do aplicativo desenvolvido pela Exame foi pioneiro no Brasil. Nenhuma outra publicação nacional criou um produto jornalístico com essas características. Ao apresentar matérias que não estão disponíveis no *site* ou na revista, a marca entrega valores de exclusividade e qualidade para a audiência. O aplicativo promove o

valor de multimídia ao trabalhar com textos, vídeos, fotos e áudios. De acordo com o Mídia Kit, ele é ideal para pessoas que querem informação rápida, relevante e contextualizada para tomar decisões em seus negócios.

O aplicativo traz uma série de conteúdos exclusivos atualizados diversas vezes ao dia. São reportagens, entrevistas, colunistas com nomes influentes no mundo dos negócios, além de fotos, gráficos, artigos e a versão digital de EXAME. (EXAME, 2018).

Ao todo são 10 principais sessões (figura 32) que oferecem informações para a audiência por meio da multimídia e exclusividade.

**Figura 32** – Sessões do Aplicativo Exame Hoje



Fonte: Mídia Kit Exame (2017).

A sessão “Às Sete” são as notificações da Exame, atualizados às 7h e às 19h com as principais informações que o usuário precisa saber. As reportagens e entrevistas apresentam profundidade e são produzidas exclusivamente para o aplicativo. Todos os dias uma entrevista diferente é disponibilizada para os leitores. “Para Entender” e “Números” são duas sessões que também exploram uma abordagem analítica. “Para Entender” traz a explicação e um olhar diferenciado da Exame sobre um determinado tema. No caso da sessão “Números”, existe a presença de gráficos e imagens para explicar de forma clara e objetiva assuntos relevantes para o público. Para trabalhar o imediatismo, o aplicativo publica diariamente uma foto que resume o acontecimento em uma imagem.

O Exame Hoje registrou 48 mil assinantes e 2,8 milhões de *pages views*, segundo dados do IVC, em dezembro de 2017. Ainda de acordo com as informações do instituto de pesquisa, em agosto de 2016 o aplicativo tinha 32 mil assinantes. No período de 1 ano e 4 meses, a

plataforma mobile ganhou 16 mil assinantes. Dados do Mídia Kit (2017) indicam que o perfil da audiência está concentrado na classe AB, sendo que 44% têm de 30 a 44 anos e 36% de 45 a 59 anos. Com base nesse perfil de leitores, os jornalistas dessa plataforma desenvolvem conteúdos próprios e entregam informações relevantes para essa audiência.

A estratégia utilizada é a inovação por gerar valor para a audiência por meio da criação de um novo produto, que requer novas estruturas e desenvolvimento de um novo modelo de negócio para a Exame.

#### **5.4.4 Estratégia 04: Engajamento com a audiência**

A Exame apresenta três principais frentes em suas produções (revista, *site* e aplicativo) e o resultado dessa configuração é o engajamento de vários nichos de audiência. A percepção da marca na existência de plataformas que englobam diferentes perfis de pessoas ajuda na captação de receitas diferenciadas. A grande questão é em como a Exame consegue entregar valor para esses leitores por meio de canais específicos. Para isso, existe uma consciência da marca em identificar os desejos das audiências e configurar as características de cada meio para atender a essas aspirações. As unidades expressam uma construção e uma estruturação, tanto nas matérias como nos anúncios, pensadas para aquele determinado canal.

Na revista, o engajamento acontece pelo aprofundamento. A Exame identificou quem são esses leitores e o que esperam do impresso. Com base na percepção da audiência, a revista apresenta reportagens analíticas, com desdobramentos dos fatos. Ao produzir matérias com elementos propícios do meio impresso, a Exame promove o engajamento da audiência na revista. No *site*, existe outra proposta de engajamento. Como observado no decorrer dessas análises, a audiência é atraída por conteúdo rápido, exigindo produção em tempo real. Portanto, explora-se notas de serviço, dicas e acontecimentos instantâneos para garantir o engajamento desses leitores. Para isso, a Exame trabalha com uma equipe focada 100% no *site*, desenvolvendo dinamismo, velocidade e agilidade em suas produções. Já no aplicativo, o engajamento ocorre por conteúdos personalizados. A audiência busca informações exclusivas, análises e, ao mesmo tempo, dicas para o dia a dia. Portanto, o foco do aplicativo está em produzir matérias diferentes das outras plataformas com interpretação e análise, mas ao mesmo tempo com *insights* rápidos sobre os acontecimentos.

A Exame, no cenário digital, intensifica o engajamento com a presença de colunistas. A marca conta com um time de profissionais especializados que escrevem sobre assuntos específicos tanto para o *site* como para o aplicativo. Ao levar para dentro das plataformas nomes de pessoas do mercado para discutir pautas de interesse dos leitores, a Exame aumenta o

engajamento com a audiência. As colunas referem-se a temas como: negócios, política, economia, comportamento, mercado, *marketing*, mídia, esporte, gestão, carreira, finanças, ações, inovação, educação e Brasil.

Um dos colunistas é Paul Krugman, economista norte-americano e vencedor do Prêmio Nobel de Economia em 2008. Krugman escreve sobre economia tanto para o *site* como para o aplicativo, sendo considerado um importante colunista para a marca. O economista participa também para outros veículos de comunicação, inclusive é colunista do *New York Times* desde os anos 2000. O texto “Perguntas não respondidas na discussão tributária<sup>33</sup>” (figura 33), publicado em 22 de novembro de 2017, impulsiona o engajamento da audiência. Isso acontece porque o economista discute um tema de interesse dos leitores, agregando novas informações e sua opinião sobre o assunto. A presença de um nome internacional como colunista também agrega valor para a audiência.

**Figura 33** – Exemplo de coluna no site da Exame



Fonte: Site EXAME (22 nov. 2017).

Outro exemplo de coluna são as publicadas no aplicativo Exame Hoje. Algumas delas são exclusivas da plataforma mobile, outras também estão disponíveis no *site*. O texto “Alta recente do dólar marca uma mudança na marcha dos mercados?” (figura 34), publicada em 20 de novembro de 2017, foi escrita por Celso Toledo, doutor em economia pela USP e diretor da

<sup>33</sup>EXAME. Perguntas não respondidas na discussão tributária. Exame: São Paulo, 22 nov. 2017. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/blog/paul-krugman/ perguntas-nao-respondidas-na-discussao-tributaria/>>. Acesso em: 9 fev. 2018.

LCA Consultores. Toledo é responsável por desenvolver temas sobre o mercado, que é um assunto de interesse da audiência da Exame. No exemplo, o economista discorre sobre as mudanças nos mercados com a alta do dólar. Essa coluna representa um tema de interesse dos leitores do aplicativo, que consideram relevante saber os efeitos do dólar na visão de um especialista. Portanto, o texto engaja a audiência, que valoriza esse conteúdo.

**Figura 34** – Exemplo de Coluna no Aplicativo Exame Hoje



DÓLAR: alta recente contraria os fundamentos que até então vinham explicando o comportamento da taxa de câmbio | Alex Wong/ Getty Images

**CELSO TOLEDO**

## A alta recente do dólar marca uma mudança de marcha dos mercados?

Agora que a recuperação econômica virou consenso, o mercado tem enfrentado mais dificuldade em encontrar razões para dar sustentação ao otimismo

POR CELSO TOLEDO

20/11/2017 14:11

Fonte: Aplicativo Exame Hoje (20 nov. 2017).

A estratégia de levar para dentro do *site* e do aplicativo opiniões de colunistas é essencial para o engajamento da audiência da Exame. Esses conteúdos enaltecem as produções de ambas as plataformas, fortalecendo a marca e funcionando como mais um elemento para a cobrança do conteúdo.

Outro formato que complementa o engajamento da audiência são os eventos produzidos pela Exame. De acordo com Abrantes (2018), eles fazem parte das estratégias de negócio da marca. Os eventos promovem o engajamento do público fora do ambiente virtual levando valor para um espaço real que apresenta um contato mais próximo com a redação. Em comemoração aos 50 anos da revista, a marca realizou a Exposição Interativa “Examinando o Brasil<sup>34</sup>” (figura 35). Lahoz (2017), diretor de redação da Exame, explica que o conceito da mostra é apresentar

<sup>34</sup> Exposição comemorativa dos 50 anos da Exame. Realizada no shopping JK Iguatemi, entre os dias 16 de dezembro de 2017 a 4 de fevereiro de 2018.

um olhar sobre o desenvolvimento do Brasil nos últimos 50 anos e o futuro para o próximo meio século. “Não é uma coisa passadista, porque tem um olhar sobre a transformação que vem pela frente e foi desenvolvida de maneira interativa pensando no público jovem” (LAHOZ, 2017). O evento promove a interação com o público e se apropria do acervo da Exame para levar informação para os visitantes. Para Furlan (2018), essas ações são estratégias positivas de engajamento com a audiência, levando os leitores para perto da redação.

**Figura 35** – Exposição Examinando o Brasil



Fonte: Foto produzida pela autora.

A estratégia de engajamento da Exame está relacionada com a complementariedade, promovendo valores para a audiência de interatividade, exclusividade e diferenciação. Ao trabalhar com plataformas distintas, que se complementam, a Exame afere a importância de engajar a audiência em diferentes meios.

A Exame utiliza estratégias de criação de valor para audiência visando expandir seu nome no mercado, conquistando mais áreas e entregando para os leitores aquilo que eles buscam. Sem as estratégias direcionadas para esse público todos os esforços para inovação e reformulação do modelo de negócio seriam em vão. Portanto, a criação de estratégias para a audiência é um elemento essencial para o crescimento da marca.

Seguindo a classificação de Amit e Zott (2001), a questão da eficiência acontece através de redações separadas, pensando em desenvolver conteúdo específico para cada plataforma. A trava está presente com a produção de conteúdos exclusivos, evitando que o leitor migre para veículos concorrentes. A Exame produz edições especiais que são atrativos para o público, levando valores de exclusividade, qualidade e credibilidade. Ao falar em inovação, o aplicativo Exame Hoje se destaca tanto no âmbito da produção como no modelo de negócio. A complementariedade acontece com o engajamento da audiência por diferentes canais. A Exame

desenvolve conteúdos que engajam os leitores de cada meio proporcionando valores como exclusividade, diferenciação e interatividade. É importante a estratégia da Exame em engajar a audiência em sua própria marca e não em plataformas de terceiros, como o Facebook e o Google. Esse modelo de negócio fortalece a marca e provoca um contato direto com os leitores. O resultado é gerar receitas sem intermediários, aumentando o número de assinantes e sustentando o negócio jornalístico.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dissertação “Novos Modelos de Negócio nas Organizações Jornalísticas: o processo de inovação e criação de valor da revista Exame” analisou o ecossistema digital do jornalismo, compreendendo as alterações no modelo de negócio das organizações noticiosas. A pesquisa investigou o uso da inovação e de estratégias de criação de valor nas empresas midiáticas com a chegada da internet e das tecnologias. A Exame foi escolhida como objeto de estudo devido às ações inovadoras e a relevância no mercado das revistas informativas. O percurso realizado para o desenvolvimento dessa dissertação começou com o estudo das revistas impressas no Brasil, explicando a transição do impresso para o digital. Em seguida, foi contextualizado como a internet promoveu a migração da audiência para outras plataformas, exigindo a criação de novos modelos de negócio sustentáveis sob a perspectiva da criação de valor. As definições do campo da inovação foram relacionadas com o *New York Times* com o propósito de assimilar as suas consequências para as empresas jornalísticas. A análise foi finalizada com a discussão da importância das estratégias de criação de valor para a audiência.

As lentes teóricas serviram como alicerce para a contextualização dos cenários das empresas informativas, fundamentando a dissertação. A elaboração do estudo de caso resultou da soma do referencial teórico, das pesquisas de campo e do monitoramento do *corpus*. Esse processo permitiu a busca por respostas da problemática de pesquisa: “Como a revista Exame cria inovações e agrega valor em seu modelo de negócio para sobreviver em um ecossistema digital?”.

Em 2017, a Exame completou 50 anos e em meio século alterou seu modelo de negócio, buscando inovações para criar valor para a audiência. Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que é pertinente que as empresas avaliem, constantemente, o modelo de negócio, acompanhando as mudanças do mercado. A internet e a tecnologia transformaram o processo de produção e distribuição da informação, demandando novos posicionamentos das empresas jornalísticas. Spinelli e Saad (2017) consideram que o modelo de negócio nas organizações midiáticas foi desestruturado e, hoje, elas precisam de recursos tecnológicos e inovações para se sustentarem. No caso da Exame, essas transformações afetaram a estrutura organizacional, os sistemas de monetização e o contato com a audiência. A revista passou pela transição do jornalismo tradicional para o digital, reconfigurando o modelo de negócio.

Essa pesquisa proporcionou uma análise da transição do impresso para o online, reconhecendo os aspectos do modelo de negócio da Exame pré e pós *web*. Para Bovet e Martha (2001), o modelo pré *web* é analógico, estático, lento, unidirecional e com baixa colaboração

da audiência. Essas características foram observadas na fase inicial da Exame, em que o impresso era o único contato com os leitores. Segundo Caetano (2017), essa fase apresentou um processo de produção lento e demandava tempo do jornalista na apuração e acesso às informações. O desenvolvimento do ambiente digital remodelou as configurações da Exame com alternativas de negócios.

Com a chegada da internet, Vilches (2003) explica que as pessoas migraram de uma rede para outra e o impresso deixou de ser o único canal de produção. A migração digital, identificada pelo autor, levou a novos posicionamentos e ao uso de outras plataformas pelas empresas jornalísticas. Essa transição foi rápida por parte da audiência, mas lenta e resistente nas organizações tradicionais de mídia. Grego (2017) afirma que o *site* da Exame foi criado por uma questão de necessidade. As primeiras publicações eram simples, com poucos recursos, funcionando como uma extensão da revista. Na perspectiva de Grueskin (2011) e Costa (2014), as empresas jornalísticas demoraram para reconhecer essas mudanças, postergando a reestruturação do modelo de negócio. Para Lewin (1951), a reestruturação sucede do descongelamento de uma ação e da movimentação para um novo cenário. No entanto, a indústria jornalística, muitas vezes, não consegue descongelar o impresso, se prendendo ao passado. Na Exame, a transição levou um certo tempo para acontecer. O *site* contava com sobras de matérias das revistas e funcionava como um blog onde os jornalistas escreviam sobre temas diversos. A migração da audiência indicava a necessidade de um investimento mais intenso no digital. A marca constatou a importância de ter um conteúdo próprio para o *site* e em produzir inovações como atrativo para a audiência. Assim, as redações se separaram e a Exame configurou-se em um novo modelo de negócio, caracterizando o modelo de negócio pós *web*.

Boveth e Martha (2001) consideram que a fase pós *web* é marcada por um modelo flexível, rápido, dinâmico, com foco na audiência e bidirecional. Observa-se que a principal mudança foi o modo como a informação passou a ser produzida. A velocidade dos acontecimentos permitiu a divulgação em tempo real, alterando o trabalho dos jornalistas. Gamero et al. (2017) aponta que a internet é responsável pela alta disponibilidade da informação, tornando a produção e distribuição mais rápida e fácil. Essa configuração é perceptível na Exame com as notas publicadas no *site*, em que determinados acontecimentos não precisam esperar até a publicação impressa para serem noticiados.

Spinelli e Saad (2017) enfatizam a importância da estruturação do modelo de negócio com base nos valores de quem o produto ou serviço é destinado. Para Potter (1990), a criação de valor promove a vantagem competitiva, convertendo o valor entregue para os clientes em lucro. De acordo com Picard (2013), as empresas inovadoras incorporam o cliente no centro da

cadeia de valor. Aguado (2017) ressalta que os leitores são os ativos principais em uma organização jornalística, colocando-os à frente do próprio produto. Portanto, as empresas jornalísticas, para se sustentarem no ecossistema digital, conduziram suas estratégias para um foco maior na audiência. Com a Exame não foi diferente, a internet fez a marca alterar suas estruturas e processos de produção, visando os valores da audiência. Teece (2009), salienta que a inserção de inovações e o desenvolvimento tecnológico são responsáveis pela criação de valor. Diante desse cenário e da necessidade de gerar valor para audiência, nota-se que a Exame busca a elaboração de estratégias de inovação para sobreviver no ecossistema digital.

Atualmente, o modelo de negócio da marca é pautado nas características do pós *web*, levando a audiência para o centro da cadeia de valor. A estrutura organizacional é moldada por três unidades (revista, *site* e aplicativo) que trabalham de modo independente. Essa configuração acontece para otimizar a produção e garantir que cada jornalista tenha tempo para desenvolver conteúdo específico para sua plataforma. Portanto, a separação das redações é uma estratégia de criação de valor para a audiência porque permite um trabalho mais qualificado e uma linguagem apropriada para a revista, *site* e aplicativo.

Se por um lado a divisão facilita a produção dos jornalistas, por outro, prejudica a integração entre eles. É interessante ter uma redação para cada plataforma porque existem vários produtos com características particulares. Porém, verifica-se um isolamento entre as áreas, indicando a necessidade de uma conectividade mais intensa entre elas. É perceptível que a Exame testa o modelo de negócio em busca de melhores resultados. Com isso, já existe um planejamento da marca para unificar as redações visando a coesão entre os núcleos.

A questão da integração é uma estratégia que se aproxima com o *New York Times*, que, atualmente, tem uma redação unificada. A possibilidade de uma equipe única para a Exame apresenta aspectos positivos e negativos. A integração é interessante pelo ponto de vista estrutural, para que o jornalista não fique isolado, promovendo sinergia e diminuindo os custos. Conseqüentemente, acarreta o enxugamento da redação e o jornalista acaba sobrecarregado, interferindo na qualidade da produção. Quando unifica, esse profissional precisa trabalhar para várias plataformas, não conseguindo desenvolver um trabalho mais focado como faz hoje. Observa-se que a Exame está avaliando práticas organizacionais em seu modelo de negócio em busca de melhores alternativas. É importante que a marca, com ou sem integração, não deixe de pensar na audiência e nas características de cada plataforma.

A revista impressa refere-se ao meio tradicional da Exame. Ela se configura pela presença de jornalistas mais seniores, com mais tempo de casa. O perfil dos leitores predomina o gênero masculino (59%), da classe AB (61%). Essa audiência busca profundidade, análise e

interpretações dos acontecimentos. Portanto, a produção do impresso exige tempo de apuração e o desenvolvimento de matérias analíticas. A revista apresenta as edições especiais e os guias, que agregam valor para a audiência. Essas produções promovem a exclusividade e são consideradas uma estratégia de trava, evitando que a audiência migre para a concorrência. O modelo de financiamento da revista acontece tanto pelos leitores como pela publicidade. Ela é comercializada por R\$ 18,00 nas bancas ou a assinatura de 12 parcelas de R\$ 43,95. A publicidade aparece no formato tradicional e também por meio do *branded content*.

Já o *site* EXAME se configura com uma equipe mais jovem focada no imediatismo e no uso das ferramentas digitais. Os leitores querem informações rápidas, em tempo real. O conteúdo envolve a produção de notas de serviço, dicas e informações mais generalizadas. O *site* abrange mais editorias que a revista, conquistando outra audiência. Os leitores dessa plataforma são homens (51%) e mulheres (49%), da faixa etária de 35 a 59 anos (40%). A instantaneidade e a velocidade da informação é uma das características exigidas por essa audiência. Conseqüentemente, a produção do *site* acontece com mais agilidade. Porém, essa instantaneidade remeter a um jornalismo que precisa publicar informações a todo momento e isso pode gerar informações imprecisas. A agilidade da produção proveniente do modelo pós *web* leva ao questionamento de uma apuração superficial, prejudicando a qualidade da informação.

O *site* aposta no uso de ferramentas digitais como produções de vídeos, reportagens em áudios e newsletters. As ações fazem parte das estratégias de inovações tecnológicas e organizacionais e se assemelham com as técnicas do *New York Times*. A Exame reestruturou seus produtos e serviços com o uso de ferramentas digitais, alterando o modo de trabalho dos jornalistas. No entanto, é perceptível a necessidade de aprimoramento dessa inovação, principalmente na revista digital. Mesmo com a possibilidade de escutar a matéria em áudio, a edição digital poderia explorar uma produção mais dinâmica com gráficos interativos e vídeos.

Em julho de 2017, a Exame inseriu o *paywall* poroso em seu modelo de negócio. Os usuários têm acesso a quinze conteúdos por mês, ao atingirem o limite precisam pagar R\$ 19,90 (nos três primeiros meses) e depois R\$ 29,90. Com o *paywall*, a Exame aposta na monetização por meio dos leitores, enfatizado que o conteúdo com qualidade deve ser pago pela audiência. A aplicação do *paywall* é uma estratégia de inovação, em que a Exame reestruturou seu modelo de negócio levando em consideração assinaturas e tempo de permanência da audiência no *site*. O *paywall* também se caracteriza como uma redefinição de métricas em que a marca aposta nas assinaturas para garantir a sustentabilidade. Sendo classificado como inovação de marketing e

organizacional porque altera a rotina de trabalho e implementa um novo método de negócio. Além do *paywall*, o *site* também utiliza formatos de publicidade tradicional e *branded content*.

Uma das alterações no ambiente virtual, é que os leitores não se contentaram apenas com os desktops, migrando também para as telas dos *smartphones* e *tablets*. Canavilhas (2013) considera importante a apropriação das plataformas móveis para que as empresas noticiosas possam divulgar seus conteúdos. O jornalismo passou a fazer parte da era da mobilidade e a Exame foi atrás desse aspecto. A marca desenvolveu o aplicativo Exame Hoje, sendo a principal estratégia de inovação e oferta de valor para a audiência. A Exame identificou a necessidade do seu público, produzindo um aplicativo com formato inovador. Seu conteúdo é exclusivo, oferecendo informações diferenciadas do *site* e da revista por meio de reportagens, entrevistas, imagens, gráficos e notas rápidas. O aplicativo entrega dicas úteis para o dia a dia do leitor, promovendo valores de exclusividade, interatividade, multimídia e qualidade.

A estratégia de lançamento do aplicativo foi uma percepção da Exame em que o jornalismo móvel poderia complementar suas produções, entregando um valor a mais para os leitores, configurando a terceira plataforma da marca. Nesse produto, os jornalistas são mais jovens e o foco é entregar um conteúdo exclusivo, interpretativo e dicas cotidianas. O aplicativo é caracterizado como inovação tecnológica e de marketing porque a Exame criou um novo produto, pensando em atender as necessidades dos consumidores.

A terceira plataforma da Exame se configura com jornalistas mais jovens e o foco está em entregar para o leitor um conteúdo diferenciado. A audiência tem de 30 a 44 anos (44%) com predominância do gênero masculino (86%). Eles valorizam as dicas e informações úteis para seus negócios, somados ao detalhamento e análise da Exame. A plataforma é financiada pela audiência, que precisa pagar R\$ 34,90 por mês ou R\$ 132,90 por ano, e pela publicidade com anúncios tradicionais. Os anúncios aparecem de um modo mais discreto em comparação ao *site*.

O modelo de financiamento da Exame apresenta uma entrada diversificada de receitas por meio da publicidade e da audiência. Essa diversificação indica uma alteração no modelo de negócio tradicional do jornalismo, que antes, dependia exclusivamente da publicidade. Agora, existe uma aposta no financiamento dos leitores. O *paywall* no *site* e a cobrança do aplicativo apontam que o leitor também é responsável pelo financiamento. Portanto, a Exame cria valor para a audiência para justificar a barreira de pagamento. Porém, não existe uma inovação de financiamento. O diferencial está na presença do *branded content* no *site* e na revista. Durante o período do monitoramento, não foi observado *branded content* no aplicativo, que possui uma quantidade menor de *banners* quando comparado com o *site*. O monitoramento indica que o

aplicativo preza pela divulgação de conteúdo com pouca publicidade. A ferramenta mobile não desgasta a audiência com anúncios, aumenta o valor da marca e, conseqüentemente, o número de assinantes.

A Exame também complementa suas receitas com a produção de eventos, que são financiados pela publicidade e pelos leitores. De acordo com o *New York Times*, os eventos aumentam a interação entre a audiência e a redação. Se a audiência é o principal foco da Exame, é importante observar o desenvolvimento de estratégias de engajamento. Saad (2014) afirma a relevância das empresas informativas na busca de engajamento com a audiência em uma sociedade digitalizada. Na Exame, o engajamento e a colaboração dos leitores é um dos pontos de atenção. A marca não apresenta uma estrutura colaborativa e também não se preocupa em incentivar a participação da audiência em suas produções. Uma das poucas ações envolvendo os leitores acontece no canal Seu Dinheiro do *site* EXAME. Essa estratégia aponta a importância de levar a audiência para dentro das produções.

Os principais canais de contato com os leitores são as cartas e e-mails. Esse formato de colaboração acontece por uma estrutura pré *web*. Atualmente, o modelo pré e pós *web* se coexistem na marca e a interação tradicional faz parte do engajamento da Exame. A colaboração da audiência poderia ser melhor explorada em todas as plataformas, promovendo pautas diversificadas e levando o leitor para o ambiente digital.

Mesmo nos meios digitais, a Exame ainda valoriza o seu produto tradicional: a revista impressa. Um dos pontos que podem justificar o foco nas produções analógicas é que a revista continua sendo a plataforma mais rentável da Exame. Os dados do IVC, indicam que a audiência do impresso é mais relevante que o *site* ou o aplicativo. A revista tem uma circulação de 145 mil exemplares, já o aplicativo apresenta 48 mil assinantes. Os dados dos assinantes do *paywall* não foram disponibilizados pela Exame, mas o mídia Kit aponta um total de 19,4 milhões de *unique visitors*. Esses números apresentam uma comparação interessante com o *New York Times*. De acordo com o relatório *Journalism That Stands Apart* (2017), o jornal teve, apenas com receitas digitais, um lucro operacional de 29 milhões de dólares, no primeiro trimestre de 2017. No mesmo período de 2016, o valor foi de 27,9 milhões, apontando o crescimento da marca. Nafria (2017) afirma que a audiência do periódico é maior no digital, com 1,5 milhões de assinantes online contra 1 milhão no impresso. No caso da Exame as revistas digitais apresentam 34 mil assinantes e 145 mil no impresso. A principal diferença entre as marcas acontece pela valorização do impresso. Os leitores do *New York Times* valorizam a versão digital, já na Exame acontece o oposto. O impresso ainda é responsável pelas principais fontes de receita e assinatura da marca.

A Exame está testando configurações de negócios, procurando alternativas para a sustentação no ecossistema digital. A marca se preocupa com a criação de valor para a audiência, desenvolvendo estratégias que colocam o público como foco da cadeia de valor. Porém a questão da inovação não é totalmente explorada. A Exame tenta inovar, porém ela não cria algo novo, está sempre reproduzindo estratégias que já deram certo em outros veículos. Existe a aplicação de melhorias na estrutura organizacional, tecnológica e no desenvolvimento de novos produtos e serviços no modelo de negócio da Exame, como a implementação do aplicativo Exame Hoje. Porém, verifica-se que falta a introdução de inovações mais efetivas. As ações da marca se espelham em estratégias desenvolvidas por publicações internacionais, como o *New York Times*. Dessa maneira, a Exame reproduz modelos de inovação e negócios que foram testados por publicações internacionais. A estratégia de negócio do Exame Hoje é semelhante aos aplicativos produzidos pelo *New York Times*. A Exame observou que o periódico internacional mapeou as necessidades da audiência ao lançar o *NYT Cooking*. Com base na mesma ação, a marca lançou um produto seguindo a lógica de negócio do jornal norte-americano.

A pesquisa permitiu inferir que a Exame alterou o modelo de negócio e reconfigurou sua estrutura organizacional dentro do cenário pós *web*. A marca identifica perfis diferenciados de leitores produzindo conteúdos com características distintas para cada um deles. Porém, não existe de fato inovações, apenas estratégias de criação de valor para a audiência impressa e digital. A marca está em um momento de teste para averiguar ações que funcionem ou não. A Exame implementa alterações em seu modelo de negócio, como a implementação do *paywall* e mudanças na estrutura organizacional, como tentativa de conquistar um formato mais rentável. Atualmente, a Exame está atendida nas empresas de mídia internacionais e se apropria de ações inovadoras já realizada por veículos estrangeiros. O que se constata é que Exame não cria inovações, mas reproduz estratégias já testadas pelas organizações internacionais. Esse posicionamento faz com que a marca deixe de produzir inovações autênticas e trilhe caminhos já explorados.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, Talita. Entrevista concedida a Mariana Benvenuto. São Paulo, 02 fev. 2018.

AGUADO, Guadalupe. El modelo de negocio de las empresas informativas. In: GAMERO, Javier G. (coord.). **Empresas Informativas XXI: Planificación estratégica**. Madrid: Editora Síntese, 2017.

ALI, Fatima. **A Arte de Editar Revistas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value Creation in E-Business. Strategic Management. **Journal Strat. Mgmt.** The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, 2001. Disponível em: <[https://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value\\_Creation\\_in\\_E-Business.pdf](https://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2017.

AMORIM, Lucas. Entrevista concedida a Mariana Benvenuto. São Paulo, 02 fev. 2017.

ANDERSON, C. W.; BELL, E.; SHIRKY, C. Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos. **Revista de Jornalismo da ESPM**, Edição brasileira da Columbia Journalism Review, São Paulo, ano 2, n. 5, p. 30-89, 2013. Disponível em: <[http://towcenter.org/wp-content/uploads/2012/11/TOWCenter-Post\\_Industrial\\_Journalism.pdf](http://towcenter.org/wp-content/uploads/2012/11/TOWCenter-Post_Industrial_Journalism.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

ASMUSSEN, Bjoern et al. **Defining branded content for the digital age**. The industry experts' views on branded content as a new marketing communications concept. London: BCMA, Oxford Brookes University, Ipsos MORI, jun. 2016. Disponível em: <[http://www.thebcma.info/wp-content/uploads/2016/07/BCMA-Research-Report\\_FINAL.pdf](http://www.thebcma.info/wp-content/uploads/2016/07/BCMA-Research-Report_FINAL.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2017.

BARAÑANO, Ana María. Gestão da Inovação Tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 57-96, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://ocs.ige.unicamp.br/ojs/rbi/article/view/281/197>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

BARSOTTI, Adriana. **Jornalista em mutação: do cão de guarda ao mobilizador de audiência**. Florianópolis: Insular, 2014.

BOCZKOWSKI, Pablo. **Digitizing the News, Innovation in Online Newspapers**. Cambridge, MA: The MIT Press, 2004.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. In: **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Santa Catarina, v. 2, n.1, jul. 2005. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/aprendendo\\_a\\_entrevistar\\_como\\_fazer\\_entrevistas\\_em\\_ciencias\\_sociais.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/aprendendo_a_entrevistar_como_fazer_entrevistas_em_ciencias_sociais.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2016.

BOVET, David; MARTHA, Joseph. **Rede De Valor** – Aumente os lucros pelo uso da Tecnologia da Informação na cadeia de valor. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

BROCK, George. **Out of Print**. London: Kogan Page, 2013.

CAETANO, J. Roberto. Entrevista concedida a Mariana Benvenuto. São Paulo, 02 fev. 2017.

CANAVILHAS (org.). **Notícia e Mobilidade: O jornalismo na era dos dispositivos móveis**. Covilha/ Universidade da Beira do Interior (UBI): Livros LabCom, 2013. Disponível em: <[http://www.labcomifp.ubi.pt/ficheiros/20130404201301\\_joacanavilha\\_noticiasmobilidade.pdf](http://www.labcomifp.ubi.pt/ficheiros/20130404201301_joacanavilha_noticiasmobilidade.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2016.

CAPRINO, Mônica (org.). **Comunicação e Inovação**. São Paulo: Paulus, 2008.

CARNEIRO, Vinícius Maximiliano. **Dinheiro da multidão: oportunidades x burocracia no crowdfunding nacional**. Creative Commons: 2014. Disponível em: <[http://vinciuscarneiro.adv.br/ebooks/dinheiromultidao/dinheirodamultidao\\_vinciusmaximiliano.pdf?dl=1](http://vinciuscarneiro.adv.br/ebooks/dinheiromultidao/dinheirodamultidao_vinciusmaximiliano.pdf?dl=1)>. Acesso em 17 nov. 2017.

CARVALHO, S. Exame fecha o ano em primeiro lugar no Comscore. **EXAME**: Fevereiro, 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/blog/blog-do-site-exame/exame-com-fechao-ano-em-primeiro-lugar-no-comscore-com-4-5-milhoes-de-unique-visitors/>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet. Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CHAPARRO, Carlos. Interesse Público não se confunde com “interesse do público”. O xis da questão. 2011. Disponível em: <[http://oxisdaquestao.provisorio.ws/wp-content/uploads/2016/03/2012\\_7\\_31\\_14\\_31\\_7\\_54154.pdf](http://oxisdaquestao.provisorio.ws/wp-content/uploads/2016/03/2012_7_31_14_31_7_54154.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2017.

CHESBROUGH, Henry; ROSENBLOOM, Richard. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. **Industrial and Corporate Change**, 2002. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=305679](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=305679)>. Acesso em: 06 mar. 2017.

CHRISTENSEN, C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. **Harvard Business School Press**. Boston, EUA, 2000.

CHRISTOFOLETTI, Rogério. **Ética no Jornalismo**. São Paulo: Contexto, 2008.

COSTA, Caio Túlio. Um modelo de negócio para o jornalismo digital: como os jornais devem abraçar a tecnologia, as redes sociais e os serviços de valor adicionado? **Revista de Jornalismo da ESPM**, Edição brasileira da Columbia Journalism Review, São Paulo, n.9, p.

51-115, 2014. Disponível em: <<http://caiotulio.com.br/2014/04/um-modelo-de-negocio-para-o-jornalismo-digital/>>. Acesso em 15 mar. 2016.

COVALESKI, R.; SIQUEIRA, O. Conteúdo de Marca Audiovisual e regimes interacionais: reflexões sobre o engajamento digital do consumidor. **Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun.** v. 40, n. 2, São Paulo maio/ago. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-58442017000200061](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442017000200061)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

CSILLAG, João Maria. **Análise do valor**. São Paulo: Atlas, 1995.

DESPOT, I; LEBEDA, I; TOMASEVIC, N. Freemium business models in publishing. New packaging for the needs of readers in the digital age. **Libellarium**: Zadar, Croácia, VIII, 1, p. 81-89, 2015. Disponível em: <<http://www.libellarium.org/index.php/libellarium/article/view/216/288>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

DEUZE, Mark. O Jornalismo, a Vida na Mídia e a Sociedade Empreendedora. **Revista Parágrafo**, v. 2, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://www.revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/238>>. Acesso em: 20 out. 2016.

DOZ, Yves; KOSONEN, Mikko. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/00246301/43/2>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE et al. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.

Editora Abril. **Mídia Kit Aplicativo Exame Hoje**. São Paulo, 2018. Disponível em: <[http://publiabril.abril.com.br/uploads/ckeditor/attachments/382/App\\_EXAME\\_proposta\\_2017-V3.pdf](http://publiabril.abril.com.br/uploads/ckeditor/attachments/382/App_EXAME_proposta_2017-V3.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2018.

Editora Abril. **Mídia Kit Revista Exame 2018**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://publiabril.abril.com.br/marcas/exame/plataformas/revista-imprensa>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

EMBER, Sydney. New York Times Co. Reports Rising Digital Profit as Print Advertising Falls. **New York Times**, New York, 3 mai. 2017. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2017/05/03/business/new-york-times-co-q1-earnings.html?smid=tw-share>>. Acesso em: 15 jun. 2017

FAGERLUND, Charolette. **Back to the Future - Email Newsletters as a Digital Channel for Journalism**. London: London School of Economics and Political Science, 2016. Disponível em: <<http://www.lse.ac.uk/media@lse/Polis/documents/Back-to-the-future---Email-Newsletters-as-a-Digital-Channel-for-Journalism.pdf>>. Acesso em 15 fev. 2018.

FERRARI, Pollyana. **Comunicação Digital na era da participação**: Porto Alegre: Editora Fi, 2016. Disponível em: <[http://docs.wixstatic.com/ugd/48d206\\_ca7f094fcf1d441d9cc695d612031e26.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/48d206_ca7f094fcf1d441d9cc695d612031e26.pdf)>. Acesso em 15 nov. 2017.

FICHEMAN, Irene K. **Ecosistemas digitais de aprendizagem**: autoria, colaboração, imersão e mobilidade. Tese doutorado USP. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3142/tde-02022009-164226/en.php80>>. Acesso em: 17 set. 2017.

FONTOURA, Mara. **Crowdfunding**: Uma nova estratégia para o jornalismo online. Dissertação de Mestrado em Jornalismo. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa, 2015a. Disponível em: <<https://run.unl.pt/bitstream/10362/17900/1/Vers%C3%A3o%20Melhorada%20-%20Mara%20Fontoura.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

\_\_\_\_\_, Mara. C. Desafios do jornalismo: uma análise acadêmica do relatório de inovação do The New York Times. **Revista Alceu** (PUCRJ): v. 16, p. 187-200, 2015b. Disponível em: <<http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/alceu%2031%20pp%20187-200.pdf>>. Acesso em 18 out. 2017.

FRANCISCATO, Carlos Eduardo. Inovações tecnológicas e transformações no jornalismo com as redes digitais. **Revista Geintec**: Gestão, Inovação e Tecnologias, São Cristóvão, v. 4, n. 4, p. 1329-1339, 2014. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/558>>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_, Carlos Eduardo. Uma proposta de incorporação dos estudos sobre inovação nas pesquisas em jornalismo. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, v. 7, n. 1, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/view/1984-6924.2010v7n1p8>>. Acesso em: 15 out. 2016.

FRANCO, Guillermo. Como escribir para la web: Bases para la discusión y construcción de manuales de redacción 'online. **Centro Knight Foundation**. Austin, 2008. Disponível em: <[https://knightcenter.utexas.edu/Como\\_escribir\\_para\\_la\\_WEB.pdf](https://knightcenter.utexas.edu/Como_escribir_para_la_WEB.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management**: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman. 1984. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management)>. Acesso em: 25 mai. 2017.

FREITAS, V; BOLINA, L. **Publicidade Nativa x Marketing de Conteúdo**: semelhanças, diferenças e uma possibilidade de parceria. Rock Content: 2016.

FOLHA é o 1º jornal brasileiro a ter circulação digital maior do que a impressa. **Folha de São Paulo**: São Paulo, 25 set. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/>>

[mercado/2016/09/1816633-folha-e-o-1-jornal-do-pais-a-ter-circulacao-digital-maior-do-que-a-imprensa.shtml](http://mercado/2016/09/1816633-folha-e-o-1-jornal-do-pais-a-ter-circulacao-digital-maior-do-que-a-imprensa.shtml)>. Acesso em: 14 jun. 2017.

FUCK, Marcos Paulo; VILHA, Ana Patrícia Morales. Inovação Tecnológica: da definição à ação. **Contemporâneos: revista de artes e humanidades**, n. 09, 2012. Disponível em: <<http://www.revistacontemporaneos.com.br/n9/dossie/inovacao-tecnologica.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

FURLAN, Flávia. Entrevista concedida a Mariana Benvenuto. São Paulo, 31 jan. 2018.

GAMERO, Javier G. et al. **Empresas Informativas XXI: Planificacccion estratégica**. Madrid: Editora Sintese, 2017.

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONZÁLEZ, F. La estructura y la organización. In: GAMERO, Javier G. et al. **Empresas Informativas XXI: Planificacccion estratégica**. Madrid: Editora Sintese, 2017.

GREGO, Maurício. Entrevista concedida a Mariana Benvenuto. São Paulo, 02 fev. 2017.

GRUESKIN, Bill; SEAVE, Ava; GRAVES, Lucas. **The story so far: what we know about the business of digital journalism**. New York, Columbia Journalism School, 2011.

GUERRA, João Henrique. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. **X encontro nacional de engenharia de produção Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente**. São Carlos, Brasil, out, 2010. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_133\\_848\\_14839.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_133_848_14839.pdf)>. Acesso em 31 ago. 2017.

GYNNILD, Astrid. Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets. **Journalism, Norway**, v. 15(6), p. 713–730, jul. 2014. Disponível em: <<http://jou.sagepub.com/content/early/2013/05/19/1464884913486393.abstract>>. Acesso em: 17 out. 2016.

HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

HESS, Thomas. What is a Media Company? A Reconceptualization for the Online World. **International Journal on Media Management**, v.16, n. 1, 2014. Disponível em: <<http://journals.sfu.ca/mediajournal/index.php/jmm/article/view/400>>. Acesso em: 02 Abr. 2017.

HIGGINS, J. M. **Innovate or evaporate**: Test & improve your organization's IQ, its innovation quotient. New York: New Management Publishing Company, 1995.

IAB. **Publicidade Nativa**, 2012. Disponível em: <<https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2012/09/PUBLICIDADE-NATIVA.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

IAB. **Native Advertising Trends 2016**: The News Media Industry, 2016. Disponível em: <<https://nativeadvertisinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/10/TrendReportNewsMedia16.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Comércio 2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Comercio/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pmc\\_201702caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201702caderno.pdf)>. Acesso em: 09 maio 2017.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicilio 2014**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <[http://www.mc.gov.br/doc-crs/doc\\_download/2799-pnad-tic-2014](http://www.mc.gov.br/doc-crs/doc_download/2799-pnad-tic-2014)>. Acesso em: 07 ago. 2016.

JOVANA, S. Branded Content vs. Marketing de Conteúdo: você sabe quais são as diferenças entre eles? **Rock Content**: 2016. Disponível em: <<https://comunidade.rockcontent.com/branded-content/>>. Acesso em 19 nov. 2017.

KANTAR IBOPE MÉDIA. **Retrospectiva & Perspectiva 2016**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/>>. Acesso em: 9 maio 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAHÓZ, André. Exame comemora 50 anos ressaltando legado. **Meio & Mensagem**: São Paulo, 25 abr. 2017. Entrevista concedida a Mariana Stocco. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2017/04/25/exame-comemora-50-anos-ressaltando-legado.html>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza. Conhecendo o "valor do cliente" de um jornal online. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 22-35, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n3/v43n3a03.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

LEONHARDT et al. **Journalism That Stands Apart**: New York Times, 2017. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>>. Acesso em: 10 out. 2017.

LEWIN, K. **Field Theory of Social Science**: Selected Theoretical Papers. New York: Harper & Brothers, 1951.

LIMA, F. **Crowdfunding: renovando o financiamento à Inovação**. Trabalho de Graduação (Graduação em Ciências Econômicas). Universidade de Brasília, UnB, Brasília, 2013. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/6759/1/2013\\_FlaviaQueirozLima.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/6759/1/2013_FlaviaQueirozLima.pdf)>. Acesso em 16 nov. 2017.

LONGO, W. Editora Abril perde 15% de receita publicitária em 2016. **Comunique-se**: São Paulo, 06 fev. 2017. Entrevista concedida ao portal Comunique-se. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2017/04/25/exame-comemora-50-anos-ressaltando-legado.html>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Abril anuncia GoBox, seu marketplace de venda por assinatura. **Editora Abril**. São Paulo, 18 mar. 2016. Entrevista concedida a Mauricio Grego. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/abril-anuncia-gobox-seu-marketplace-de-venda-por-assinatura/>>. Acesso em: 26 Jun. 2017.

MAGRETTA, J. **Why business models matter**. Harvard Business Review, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo, 2015.

MUEHLHAUSEN, Jim. **Modelo de negócio para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

NAFRÍA, Ismael. **La reinvention de The New York Times**. Knight Center for Journalism in the Americas: University of Texas, 2017. Disponível em: <<http://www.ismaelnafría.com/nytimes/>>. Acesso em: 20 out. 2017.

NAIDOO, V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 39, n. 8, p.1311-1320, nov. 2010. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

NATANSOHN, G; CUNHA, R. O jornalismo de revista no cenário da mobilidade. In: NATANSOHN, Graciela. (Org). **Jornalismo de revista em redes digitais**. Salvador: EDUFBA, 2013.

NUCCI, Celso. Jornalismo planejado funciona melhor. **Observatório da Imprensa**, 2011. Disponível em: <<http://observatoriodaimprensa.com.br/imprensa-em-questao/jornalismo-planejado-funciona-melhor>>. Acesso em: 09 set. 2016.

OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: FINEP, 2006. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2016.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: Inovação em Modelo de Negócios. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAVLIK, John. A Tecnologia Digital e o Jornalismo: as implicações para a Democracia. **Brazilian Journalism Research**: v. 7, n. 1, p. 94-118. 2011. Disponível em: <<https://bjr.sbpjor.org.br/bjr/article/view/340/314>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

\_\_\_\_\_, John. **Innovation and the future of journalism**. In: Digital Journalism. Routledge, 2013.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2012.

PICARD, Robert. **Criação de Valor e o Futuro das Organizações Jornalísticas**: Por que Motivo e Como o Jornalismo deve Mudar para se Manter Relevante no Século XXI. Portugal: Media XXI, 2013.

\_\_\_\_\_, Robert. Las industrias informativas: ¿tienen futuro? **Palabra Clave**: v. 17, n. 4, p. 1069-1096, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0122-82852014000400004&lng=pt&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0122-82852014000400004&lng=pt&nrm=iso&tlng=es)>. Acesso em: 06 mar. 2017.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRADO, José Luiz Aidar. Convocações nas revistas e construção do a mais nos dispositivos midiáticos. **Revista Matrizes**, ano 3, n. 2. São Paulo: USP, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/viewFile/38259/41057>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

PRÊMIO Abril de Jornalismo 2016 celebra a excelência editorial dos trabalhos da casa. **Grupo Abril**: São Paulo, 2 jun. 2016. Disponível em: <<http://grupoabril.com.br/pt/imprensa/releases/premio-abril-de-jornalismo-2016-celebra-a-excelencia-editorial-dos-trabalhos-da-casa/>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

PUJOL, N. Freemium: attributes of an emerging business model. **Enterprises LLC**: Kirkland WA. v. 1, n.1, dez. 2010. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1718663](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1718663)>. Acesso em: 17 nov. 2017.

RAMONET, Ignácio. **A explosão do Jornalismo**: das Mídias de Massa à Massa das Mídias. São Paulo: Publisher, 2012.

RIPOLLÉS, A.; CASTILLO, J. Between Decline and A New Online Business Model: The Case of the Spanish Newspaper Industry. **Journal of Media Business Studies**: v. 10, n.1, p. 63-78, 2013. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Jessica\\_Izquierdo-Castillo/publication/273948631\\_Between\\_Decline\\_and\\_a\\_New\\_Online\\_Business\\_Model\\_The\\_Case\\_of\\_the\\_Spanish\\_Newspaper\\_Industry/links/551126ba0cf2ba844840dfb7.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jessica_Izquierdo-Castillo/publication/273948631_Between_Decline_and_a_New_Online_Business_Model_The_Case_of_the_Spanish_Newspaper_Industry/links/551126ba0cf2ba844840dfb7.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2017.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SAAD, Elizabeth. Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”? **Revista Parágrafa**: São Paulo, v.4, n.2, p. 73-87, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/482/408>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

SÁNCHEZ, Juan L. M. La presentación de los trabajos emprendedores. In: GAMERO, Javier G. et al. **Empresas Informativas XXI**: Planificacccion estratégica. Madrid: Editora Síntese, 2017.

SCALZO, Marília. **Jornalismo de Revista**. São Paulo: Contexto, 2011.

SILVA, F. Firmino da. **Jornalismo móvel digital – Uso das tecnologias móveis digitais e reconfiguração das rotinas de produção da reportagem de campo**. Tese (Doutorado Comunicação), Universidade Federal da Bahia, Programa de Pós Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/13011/1/Fernando%20FIRMINO%20da%20Silva.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

SIMÕES, G. **Branded Content x Marketing de conteúdo**: veja quem ganha essa batalha. Marketing de Conteúdo: 2017. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/branded-content-vs-marketing-de-conteudo/>>. Acesso em 18 nov. 2017.

SITES do Grupo Abril alcançam novos recordes históricos de audiência. **Grupo Abril**: São Paulo, 4 abr. 2017. Disponível em: <<http://grupoabril.com.br/pt/imprensa/releases/sites-do-grupo-abril-alcancam-novos-recordes-historicos-de-audiencia.html>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

SOUSA, Pedro Jorge. **Elementos de jornalismo Impresso**. Porto, 2001. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-de-jornalismo-impresso.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

SPINELLI, Egle M.; SAAD, Elizabeth. Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas. **Comunicação & Inovação**: São Paulo, v.18, n.36, p. 79-94, jan./mar. 2017. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/4057/2091](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4057/2091)>. Acesso em: 15 jun. 2017.

SPINELLI, Egle M. Tipos de inovação nas empresas informativas e a relevância da dimensão social. **Contemporânea Revista de Comunicação e Cultura**: Salvador, v.15, n.1, p.64-80, jan-abr. 2017. Disponível em: <<http://portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/21502/14434>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

TAVARES, Frederico de Mello; SCHWAAB, Reges. **A Revista e o seu jornalismo**. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

TEECE, David. Business model Business strategy and innovation. **Long Range Planning**: v. 43, p. 172-194, 2010. Disponível em: <<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

THESLEFF, R.; MOISANDER, J.; VILLI, M. **The Strategic Challenge of Continuous Change in Multi-Platform Media Organizations: a strategy-as-practice perspective**. International Journal on Media Management. v. 16, n. 3-4, p. 123-138, 2014. Disponível em: <[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153030/Co\\_continuous\\_change\\_IJMM\\_libre.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153030/Co_continuous_change_IJMM_libre.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 20 mai. 2017.

THOMPSON, Mark. New York Times Co. Reports Rising Digital Profit as Print Advertising Falls. **New York Times**, New York, 3 mai. 2017. Entrevista concedida a Sydney Ember. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2017/05/03/business/new-york-times-co-q1-earnings.html?smid=tw-share>>. Acesso em: 15 jun. 2017

TORRES, C. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas**. Universidade Aberta do Brasil: Pelotas, 2010. Disponível em: <[http://uab.ifsul.edu.br/tsiad/conteudo/modulo5/gne/biblioteca/claudio\\_torres\\_-\\_mktdigitalpequenaempresa.pdf](http://uab.ifsul.edu.br/tsiad/conteudo/modulo5/gne/biblioteca/claudio_torres_-_mktdigitalpequenaempresa.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2017.

TOXIC Waters. **New York Times**. New York, 2010. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/interactive/projects/toxic-waters/index.html>>. Acesso em: 15 out. 2016.

VEÍCULOS Mais Admirados dobra painel. São Paulo: **Meio & Mensagem**, 5 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/12/05/em-nova-edicao-veiculos-mais-admirados-dobra-painel.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

VILCHES, Lorenzo. **A migração digital**. Editora PUC-Rio, Edições Loyola, São Paulo, Brasil, 2003.

WEISS, Patrícia. O que foi discutido no 1º evento da Abril sobre branded content? **Portal Comunique-se**: São Paulo, 27 nov. 2017. Entrevista concedida durante o evento Branded Content Talks. Disponível em: <<https://portal.comunique-se.com.br/o-que-foi-discutido-no-1o-evento-da-abril-sobre-branded-content/>>. Acesso em: 21 jan. 2018.

WILSON, F. **The Freemium Business Model**. AVC: New York, mar. 2006. Disponível em: <[http://avc.com/2006/03/my\\_favorite\\_bus](http://avc.com/2006/03/my_favorite_bus)>. Acesso em: 17. nov. 2017.

WORLD ASSOCIATION OF NEWSPAPERS AND NEWS PUBLISHERS. **Tendências Mundiais de impressos 2016**. S.l.: 2016. Disponível em: <<http://www.wanifra.org/reports/2017/04/26/tendencias-globales-de-la-prensa-2016>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods** (2ª Ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS

### Categoria de Análise: Modelo de Negócio

Questões:

1. Quanto tempo você está na Exame?
2. Durante esse período o que mudou na Exame, em relação à estrutura organizacional, o modelo de negócio?
3. Quais as transformações que a Exame passou do impresso para o digital?
4. Como surgiu o *site* da Exame?
5. Como a redação está estruturada? Junto ou separada?
6. Como funciona a comunicação e a produção entre essas redações?
7. Quem é responsável pelas redes sociais?
8. Qual o modelo de financiamento da Exame?
9. A Exame pensa em cobrar pela produção de conteúdo online?
10. É mais produtivo redações com núcleos separados?

### Categoria de Análise: Inovações

Questões:

1. Quais foram as inovações desenvolvidas pela Exame?
2. Quais as plataformas que a Exame utiliza para inovar tanto no conteúdo como na produção?
3. Como funciona o aplicativo da Exame?
4. Quem é responsável pela produção do conteúdo do aplicativo?
5. Como Exame inova no modelo de negócio?

6. Qual a maior dificuldade em inovar no jornalismo hoje?

Categoria de Análise: Criação de Valor

Questões:

1. O que a Exame faz para gerar valor para a audiência?
2. O que a audiência da Exame busca?
3. O aplicativo é uma estratégia de criação de valor?
4. A produção de vídeos é uma estratégia para gerar valor para audiência?
5. Quais são as ações de engajamento com a audiência?
6. O perfil da audiência é diferente em cada plataforma da Exame (revista, *site* e aplicativo)?
7. O que os leitores buscam em cada plataforma da Exame?

## APÊNDICE B – ENTREVISTAS TRANSCRITAS

### Transcrição entrevista 01

São Paulo, 01 de fevereiro de 2017.

Entrevistado: Lucas Amorim, redator-chefe Exame Hoje (Aplicativo).

M. Quanto tempo você está na Exame?

L. 9 anos.

M. Nesses 9 anos, o que mais mudou em estrutura da organização, da transição do impresso para o *online*?

L. Quando eu entrei, o *site* da Exame era um adendo da revista. A estrutura era um pouco diferente, o *site* tinha seis funcionários e era coordenado por um editor da revista, que era um editor de tecnologia que acumulava a função do *site*. Hoje, o *site* tem mais jornalista que a revista. Embora ainda o diretor de redação da revista em última instância, ainda é o responsável pelo *site*. O *site* tem o redator chefe, tem meia dúzia de editores. É bem separado. Em peso, tamanho e estrutura, o *site* é tão grande quanto à revista e não era antes. Foi crescendo pouco a pouco. Teve uma guinada, faz uns quatro cinco anos, que a Exame se deu conta que precisava dar uma turbinada no *site*. E de lá para cá, ninguém discute o que se precisar fazer, corte vai ser avaliado caso a caso. São duas unidades independentes.

M. Você acha que é mais produtivo ter essa separação?

L. Não sei. É uma dúvida eterna. No caso da Exame, como agora, pouco a pouco a revista vai mudar, está mudando. A Exame chegou a ter, 10 anos atrás, as matérias tinham 30 mil caracteres, eram matérias enormes. Parecia que, quanto maior mais conteúdo, pouco a pouco a Exame foi ficando mais dinâmica e mais moderna. Tendo matérias grandes ainda, mas também com matérias pequenas. Então, quando a Exame investiu no *site* era outra linguagem, era uma linguagem muito diferente da linguagem da revista. Então, a escolha que se fez naquele momento foi separar totalmente, porque o *site* precisava de um outro foco e outra linguagem. Tudo isso fez ficar separado, e de lá para cá, não teve mais essa reavaliação. Tem funcionado assim, o *site* da Exame pelos critérios da Editora é um *site* que para de pé, é super dinâmico. Tem 15 milhões de *uniques views*, junto com a Veja e o M de Mulher são os três maiores *sites* da Abril, de longe. Então, acabou ficando separado, mas é uma conversa interna que a gente tem informal, vamos juntar ou não vamos juntar. A integração pouco a pouco vai ser algo natural.

M. Mas quem é do *site* não produz nada para a revista?

L. Não. Uma coisa que está mudando pouco a pouco é quem é da revista, produz cada vez mais para o *site*. Porque é óbvio que não dá para segurar todas as informações por 15 dias, que é um prazo muito longo até pouco tempo era assim: essa dá para esperar 15 dias. Agora já tem a conclusão que não dá, e como a rotina da revista é que os editores vão muito para a rua, almoço, café com fontes, se tiver algo exclusivo, já precisa dar no *site* e não adianta esperar. Antes não era assim, antes era vamos segurar para dar exclusivo na revista. Agora não. Do *site* para a

revista já é mais difícil. Então esse caminho, por exemplo, é de mão única e está ganhando corpo.

M. Como surgiu a ideia do aplicativo?

L. Olha, são duas demandas. Uma de conteúdo e outra de modelo de negócio. O conteúdo ficou muito claro, que o modelo do *site*, o *site* tem uma produção independente e no dia a dia tem pouco contato com a revista, o *site* virou um outro selo. Tem a marca da Exame, mas tem uma linguagem uma abordagem, um *know how* de assuntos muito diferentes. A gente começou a ver que tinha uma necessidade de levar a linguagem da revista para o dia a dia. O Brasil começou a entrar em uma loucura também. Com o impeachment, a gente começou a ver cada vez mais que uma revista quinzenal, a gente deixava de falar de muitos assuntos. Então, a gente tinha essa necessidade de levar a capacidade analítica e o jeitão da revista para o dia a dia. Essa era uma coisa e outra era a gente tinha uma necessidade de um modelo de negócio que conseguia cobrar assinatura no digital. Porque a Exame tem números bem por cima, têm 120 mil assinantes a revista, o *site* não tem nenhum, o *site* é totalmente aberto. Desses assinantes da Exame, 20 30% assinam também no digital. Só que, a interação desses caras com o *ipad* é muito esporádica. Eles não entram todo dia, claro, eles assinam a revista quinzenal. Então, a gente achava que tinha uma oportunidade de levar a linguagem da Exame, a análise para esses caras. Primeiro porque esses caras já pagam no *ipad*, eles pagam para ter uma assinatura digital, mas eles não tem uma interação digital. Eles têm uma interação muito esporádica. A gente queria que esses caras comessem a entrar todo dia, e a gente queria que os caras que assinam a revista só no papel, também virassem assinante do digital. A gente viu uma oportunidade de falar com mais gente e ganhar mais dinheiro. Então, a gente viu que, no fim das contas, o melhor não era começar a fechar o *site*, era lançar um produto novo e começar a cobrar desde o começo. A premissa desse aplicativo é que ele seja financiado pelo leitor e não pelo anunciante. Então, ele vira um bicho novo para a Abril inclusive.

M. Esse modelo de negócio é totalmente novo na Abril?

L. Sim, totalmente novo. Como a gente tem uma vantagem na área de economia e negócios, você fala com um público específico e que vê aquilo como uma oportunidade de melhorar a carreira, investimento. É uma coisa que é importante para a carreira do cara. Então, a gente viu que, tinha uma chance de começar, o grupo Abril viu uma oportunidade. Se fosse para começar a fazer teste de cobrança digital na Abril, esse seria um bom público alvo. Por que você consegue mostrar para o cara que ele vai pagar por um produto e serviço que vai fazer diferença na vida do cara. Foi aí que a gente pensou, vamos lançar então um aplicativo novo e a nossa saída foi, será um aplicativo que irá complementar a revista digital. Por que a gente também não quis começar do zero. A gente achou que iria confundir muito, iria ficar muito fraco. Vamos pegar esses 30, 40 mil caras que já assinam a revista digital e vamos oferecer um negócio a mais para eles. Então foi essa a ideia.

M. O que tem no aplicativo, não tem nem no *site* e nem na revista?

L. Não, é um conteúdo exclusivo e é outra equipe. Hoje, somos no aplicativo, eu era editor de negócios da revista, eu sai e hoje eu sou redator chefe do aplicativo. Tem seis repórteres e dois estagiários e a ideia é que o aplicativo, no fim o aplicativo é uma coisa que estamos tentando

fazer pouco a pouco o que você perguntou. É fazer conteúdos que conversem mais, então no aplicativo, a gente tem uma reunião de pauta, toda segunda-feira com os editores da revista. Eu e os editores da revista, e a gente sempre pensa que temas não vamos conseguir segurar até a revista e podemos colocar no aplicativo e fazer antes. Ou o contrário, temas que sobraram de apuração da revista, a gente consegue aproveitar e publicar no aplicativo. E todo dia um exercício, que a gente do aplicativo faz também é das coisas que cobrimos aqui, o que a gente não consegue o que é mais perecível, e precisa dar no *site*. Porque no aplicativo, a gente não quer chegar antes. A gente tem uma, a gente atualiza um conteúdo uma vez por dia mais ou menos. O *site* continua ser o nosso veículo de tempo real. Ontem teve um exemplo, ontem a gente descobriu que o Peixe Urbano iria se mudar do Rio de Janeiro para Floripa, não é um conteúdo que a gente quer dar no aplicativo porque no aplicativo a gente quer ajudar, o que vai acontecer no dia dele. Dar uma explicação a mais. Já está nos jornais, já está no *site*, ele vai para o aplicativo para entender um fato. Então, essa informação do Peixe Urbano, que era de consumo imediato, a gente publicou no *site*. No aplicativo, a gente está tentando fazer com que essa discussão tem um conteúdo e onde vamos publicar, qual será a plataforma, qual será a linguagem vai ficando mais natural. E pouco a pouco vamos tentar fazer isso.

M. Teve resultado, aumentou o número de assinantes?

L. Assim, em números fechados do ano passado eu não sei, o que a gente vem conseguindo fazer é o cara que já assinava a revista digital, a assinatura dele ficou mais cara, porque ele tem um conteúdo a mais, então muito por cima esse cara pagava R\$300 por ano, ele passou a pagar R\$ 400. E a gente conseguiu fazer com que esses caras topem pagar. No primeiro ano, o nosso objetivo era esse. Não tem um número fechado ainda, porque a gente aborda os caras quando a assinatura deles vencem. Então, imagina que esses 30, 40 mil caras, têm cara que tem assinatura anual, tem cara que tem assinatura bianual. A medida que vai vencendo, a gente vai conversando com esses caras e mostrando, que tem a chance de pagar um pouco mais e ter mais conteúdo. E a gente está conseguindo fazer com que mais de 90% topem. 100% quase. Para a gente nesse primeiro ano, nosso objetivo era esse. Oferecer mais conteúdo, deixar o cara mais feliz e cobrar mais e estamos conseguindo.

M. A equipe de vocês cuida das redes sociais ou não?

L. No aplicativo a gente ainda não tem rede social. O objetivo nesse primeiro ano, a gente lançou em abril, e no primeiro ano era fazer um produto, que nome feio né, que pare de pé, que faça sentido. O objetivo nesse segundo ano é mais ou menos de março para frente, é fazer um negócio mais conhecido, porque a gente quer mais assinantes. A gente quer falar com mais gente, pescar no mar aberto. Então a gente está estudando muitas coisas e rede social é uma delas. Como a gente vai fazer para ficar mais conhecido, mas rede social é um risco porque a gente também não quer fazer um produto, com matérias de ibope assim. A gente não quer fazer matérias que tenham audiência para c\*\*\*. A matéria que precisa falar com muita gente, com notícias mais populares, continua sendo as do *site*. A nossa continua sendo a matéria mais de nicho para ajudar o leitor.

M. Quais foram as inovações que vocês usam nesse aplicativo?

L. Assim em tecnologia todo dia é uma luta diária, porque o que a gente usa é o serviço da *Adobe* de revista digital. A *Adobe* tinha uma oferta e já tínhamos um aplicativo da revista digital quinzenal. O que a gente começou a fazer foi usar essa mesma tecnologia para oferecer conteúdo diário. Então, ninguém nunca tinha feito isso, a revista digital continua ali e vamos usar a mesma plataforma e publicador para conteúdos diários também. Isso não existia então, o maior desafio foi juntar o aplicativo, a experiência de leitura da revista continue sendo f\*\*\* continua sendo de um jeito que, o cara continue satisfeito, as pesquisas mostravam isso. Mas também conseguir colocar um carinho de aplicativo diário. Juntar esses dois foi o mais difícil, porque não era uma coisa que está por ai, não é muita gente que faz. Ou o cara faz um aplicativo, que tem muitos mais recursos tecnológicos que o nosso, ou que ele tem uma revista, o nosso tem os dois. É chave, é difícil entender. Diferente a gente é e estamos bem satisfeitos em ter encontrado um caminho no meio, se vai ser um caminho sustentável eu não tenho a menor ideia.

M. Você acha que esse aplicativo, acaba agregando valor para o leitor?

L. Sem dúvidas, porque no fim das contas o que a gente queria, o objetivo inicial era esse, fazer o cara que assinava a revista digital, ver valor em uma oferta diária. Se o cara paga para assinar uma revista quinzenal e a gente consegue convencer ele a entrar todo dia, ele está rendendo algum valor, e isso a gente conseguiu. Então, nesse ponto sim, estamos bem satisfeitos. A gente consegue juntar além da análise das coisas que estão acontecendo, tem aquela sessão *As sete*, que a gente publica de manhã cedo, que é uma experiência de jornalismo premonitório que a gente fala. Que é muito pautada no dia do cara, no dia do leitor da *Exame*. Antes de você chegar no trabalho, leia essa meia dúzia de coisas, que vão fazer o seu dia, ser mais produtivo. Você vai ficar mais informado, você vai conseguir tomar decisões melhores. Eu acho que juntou, quando a gente junta a análise do dia dele, com essa coisa de chegue no trabalho mais informado, a gente já está oferecendo um valor, e por enquanto parece que está dando certo.

M. Qual a maior dificuldade de conseguir inovar no ambiente do jornalismo?

L. O que a gente tenta fazer na *Exame*, eu acho que a maior dificuldade, é pensar muito com cabeça de jornalista. O que a gente percebeu na *Exame* é que a gente não é uma revista, a gente é uma marca. Então, quando a gente abriu a cabeça, e começamos a pensar em outras soluções, facilitou muito. Por que além de mim, pensando em inovação, tem dois caras que ficaram *Zé Eduardo*, que era diretor de redação da *Você S.A* e o *Rafael Carlos* que era diretor da *Info*, quando as duas revistas, a *Info* fechou e a *Você S.A* foi vendida e agora voltou, esses dois caras ficaram. Só para pensar em inovação e pensar em inovação, além do papel e além de *site*. Então, a gente começou a fazer a *Mentoria Exame*, que era juntar as 500 maiores empresas do Brasil, que a gente publica o anuário faz 40 anos, com as pequenas e médias empresas que mais crescem que a *Exame* publica esse anuário, faz muito tempo. Então, a gente conseguiu fazer com que esses caras virassem mentores dos *PMs* que mais crescem. E o que a *Exame* faz é juntar um com o outro, e organizar eventos que ajudam os caras a produzirem mais conteúdo, e serem mais produtivos. É um evento de mentoria que não tinha nada a ver, com o que a gente fazia. Então, esse é um exemplo concreto de como trabalho do jornalista, o trabalho de uma revista de economia e negócio, pode levar valor e conteúdo para os seus leitores fora do papel, fora do *site*. O nosso maior desafio é pensar em formas de oferecer conteúdo para esse cara que está no universo da *Exame*. E que não seja nosso veículo tradicional. Pensar um pouco fora é o

mais difícil. O trabalho do jornalista é muito mais que escrever e apurar. O desafio é fazer com que todo mundo, eu penso assim e a gente tem cada vez mais pessoas, que pensam assim e a gente precisa fazer coisas legais. Existe uma divisão igreja e estado no jornalismo e essa divisão igreja estado fez o jornalista ficar tão quadrado, que impede o jornalista de pensar fora da caixa, pode ser um funcionário que irá trazer uma inovação para a empresa, que pode pensar em novas plataformas, em novos modelos de negócios. A gente achava que nosso trabalho era só escrever em letra preta e fundo branco, não, eu acho que está ficando cada vez mais claro, pelo menos na Exame, que todo mundo pode ajudar a pensar em novos modelos de negócio, e novas plataformas. Pensar mesmo fora da casinha, então a gente tem uma chance.

## **Transcrição entrevista 02**

São Paulo, 02 de fevereiro de 2017.

Entrevistado: José Roberto Caetano, editor-executivo revista Exame.

M. Quais as transformações que a Exame passou do Impresso para o *Online*?

R. C. A grande transformação realmente foi a chegada da internet. Falar do digital, antes de tudo é falar da internet, a expansão dessa rede de ligação entre os computadores de comunicação que chegou até nós, aqui no Brasil e nas revistas, acompanhado logo na sequência, o que foi também a chegada do computador. Teve antes as redações recebendo os computadores, uma década antes teve um processo de computadorização. Passaram das velhas máquinas de escrever e também esses processos na parte industrial que foram desenvolvendo rumo a essa digitalização da produção, o jeito da gente produzir a informação, os textos e a parte de arte das revistas. Então, isso foi acontecendo, e logo depois veio a ligação entre os computadores que é a internet. Ai abriu um campo enorme, primeiro de tudo eu acho que mudou a forma do jornalista trabalhar e acessar a informação. Com a evolução dessa rede, a gente começou a ter na rede uma fonte de informação, que não era só um meio de comunicar, mas de buscar a informação. Aquilo que antes você precisava fazer via entrevistas ou indo até um arquivo, para pesquisar alguma coisa, fora ir até os lugares para conversar com as pessoas, ou fotografar, fazer tudo. A gente começou a ter essa possibilidade de acessar a informação pela rede, via e-mail para receber, depois *sites*, que fossem desenvolvendo com o tempo bancos de dados. Por exemplo, as empresas com o tempo começaram a ter o seus *sites*, o que antes era ligar, pesquisar um balanço de uma empresa, que foi publicado em um diário oficial, as coisas estão mais disponíveis na internet. Então, mudou muito assim, se a gente pensar em uma dimensão maior, as revistas e jornais brasileiros antigamente eles tinham muito mais correspondentes fora, era necessário ter mais gente lá fora, reportando e fazendo captação de informação via telefone, via telégrafo, pelos meios antigos. E uma das coisas que a gente observa é que, foi se desmontando, essa rede e se passou a contar com acesso a informação mundial via internet. Então, eu acho que a primeira transformação é essa, à maneira do jornalista trabalhar e dele acessar a informação. Por um lado, abriu um campo muito maior, e isso a gente começou a acessar coisas, que não imaginávamos e coisas que não existiam, começaram a ser contadas. Então, tem muito mais informação disponível, e isso substituiu bastante o trabalho do jornalista, para o bem e para o mal até. Passou a ter muito mais jornalista trabalhando só dentro das redações, os jornalistas de gabinete e indo menos para a rua, menos até o contato pessoal, ver as coisas e

trazer. Enfim, tem ganhos e tem algumas mudanças, que até perde algumas coisas com essa entrada dos meios eletrônicos. É uma coisa que eu assisti bastante, que passou na minha vida de profissional de quase 20 anos aqui e quase 20 anos antes daqui. Eu vi várias e participei delas e tal. E mais recentemente, esse desenvolvimento da nossa participação e do uso da internet como uma nova plataforma, para as nossas publicações. Uma revista passou a ser, uma revista, primeiro passou a ter o seu *site*, o *site* pequeno, que no começo descarregava algumas sobras da revista e fazia pouca coisa. A equipe pequena, a gente teve uma fase que ninguém ainda sabia muito bem o que é que era, o jornal na internet, a revista na internet. A relação com esse novo meio e o que a gente iria oferecer. Bom, e tudo isso é muito dinâmico porque ao mesmo tempo estamos tentando as coisas, estão sendo criadas outras e a tecnologia vai aumentando as possibilidades. Novos recursos de tecnologia vão aparecendo, mas a gente passou por uma fase, que foi essa criação das primeiras páginas do nosso *site*. Que era assim uma extensão, como a revista Exame tem uma editoria de tecnologia, que fala do assunto de tecnologia. A gente tinha outra revista, filhote da Exame só de tecnologia, que é a Info, quer dizer primeiro foi assim. Na Exame, o editor de tecnologia era o cara encarregado da página do *site*. Aliás, a Exame chegou a ter uma revista própria, que desmembrou da Exame e não era a Info. Existiu uma revista no início dos anos 2000, quando isso tudo estava explodindo, acho que é um capítulo que vale a pena sim. É que foi chamada de Exame Negócios, e essa Exame Negócios era somente dedicada aos negócios, que estavam surgindo no meio digital, os *sites*, os portais e várias formas de negócio digital que estava acontecendo. Então, era o assunto, era uma revista que tratava desse mundo novo, e que na época, algumas pessoas pensavam que essa revista fosse engolir a Exame. Era aquela ideia de que o mundo digital ia engolir o mundo do impresso, e o mundo físico. O mundo virtual iria engolir tomar conta do mundo físico. De certa forma, isso está acontecendo, mas não da maneira que se pensou. A Exame passou até a ter uma revista dedicada a isso, o editor de tecnologia na época era o Hélio Durovicks, que depois virou editora da época. Ele foi o encarregado dessa revista. Da mesma forma o *site* foi criado a partir da editoria de tecnologia. Vocês são de tecnologia, então vocês tocam isso aí, vocês que olham mais e tal. Então, era uma coisa muito secundária, na revista não, era uma aposta meio que o nosso futuro, o *site* era precisamos estar também. Todo mundo precisa estar de alguma forma, todo mundo está então, vamos estar também, não sabemos onde vai dar isso, e a gente tinha que estar. Então, teve uma fase que os jornalistas da revista tinham que colaborar, mandando sobra de suas reportagens, a gente chamava de complemento na época e a revista chegou a publicar nessa fase, indicações no pé da matéria. Leia mais no *site*, tem lá a entrevista que o cara deu, tem mais um pedacinho, a gente põe no *site* mais completo. Ou tem mais um caso que não contamos aqui, então entra no *site*. Era alguma coisa a mais que se o leitor quisesse ele poderia entrar na internet e achar, era muito pouco e gente dedicada exclusivamente ao *site* tinha uma ou duas pessoas no começo, mais da tecnologia, alguém para ajeitar o *site* e tal. Então, isso foi até certo ponto, depois teve uma fase também que esse negócio da internet, como todo mundo começou a crescer e ocupar mais espaço, a oferecer a internet, nós também fomos aumentando, e outra fase foi a de criação de *blogs*. Quando surgiram os *blogs*, que são micro *sites* pessoais ou de alguma entidade específica. Então, teve uma fase que teve vários micros *blogs*, *blogs*, dentro do *site* que, eram tocados pelas pessoas da redação. Então, era assim, ao invés do pessoal da editoria de Brasil, que é mais a minha área, além do que a gente produzia, não só um complemento, a gente tinha que pensar em oferecer alguma coisa via o nosso *blog*, que mantínhamos um *blog*. Ai uma

jornalista nossa, que acompanhava muito o agronegócio, teve um *blog* só de agronegócio, algumas pessoas ofereciam porque gostavam de determinados assuntos e criavam *blogs*, meio assim, eu gosto disso vou escrever sobre isso, então tinha muito essa relação das pessoas de ser uma coisa autoral porque os *blogs* eram uma coisa assinado, ao mesmo tempo a Exame convidou pessoas de fora, para se quisessem ter *blogs* abrigados na Exame, então começou a virar um portal e isso foi até um determinado momento em que se percebeu a necessidade, eu não me lembro mais quanto tempo, a data das coisas, mais de cinco anos com certeza, talvez dez. Entre cinco e dez anos em que, o *site* precisaria ter mais produção própria, porque antes estávamos falando de emprestar e desovar sobras, ou criar pequenas coisas, e ter pouca gente fazendo coisa lá dentro. E aí houve uma decisão de, isso aconteceu mais ou menos em paralelo nas várias revistas da Abril. Aqui a gente tem uma característica, que é que hoje já está diferente, mas ao longo do tempo aconteceu assim, as revistas foram cada uma cuidando desse seu caminho, então teve quem fez primeiro o *site*, quem apostou mais, cada um tem uma história. Se você entrevistar pessoas de outras revistas elas vão ter histórias mais ou menos assim. E também teve aquelas áreas que tinham mais resposta, por exemplo, Capricho, uma revista dedicada a jovem, já tinha um apelo para a coisa da internet maior. Essa disposição do público em entrar direto, nessa área era maior que o nosso, que tem um público de uma pessoa mais velha. Então, cada revista tem uma história e as revistas foram mais ou menos caminhando nisso. Chegou um momento que se chegou à conclusão que precisaria ter um investimento em produção de conteúdo próprio mais forte e foi aí que começou a construção de uma redação de verdade, para a EXAME né, o *site*. Tem aí as evoluções da tecnologia, foi forçado equipe, acordos com empresas de tecnologia, tiveram alguns acordos para ter material de agências de notícias, então a gente usa, *Reuters*, Agência Estado, parte do material vem deles, que tem uma rede tradicional. Aí essa fase aí chegou até o ponto que a gente tem hoje uma redação de EXAME, com número de jornalista maior que da revista.

M. Você sabe esses números mais ou menos?

R. C. Acho que a gente tem mais ou menos 40 pessoas só no *site*, na revista deve ter umas 25 pessoas de 25 a 30 mais ou menos. A gente teve dois anos, segurando reposição de vaga um pouquinho mais e o aplicativo que é essa fase mais recente, e uma terceira redação, que o Lucas deve ter dito quantas pessoas são oito e nove.

M. Os núcleos são diferenciados?

R. C. São separados, três redações que trabalham paralelamente com uma chefia só, que é o André, o diretor da unidade, e a gente tem uma interseção de trocas de informações, nós temos uma reunião semanal com o Lucas (aplicativo), pauta de trocas de ideias, a gente apresenta ideias do que eles estão falando, a gente sugere, da outras ideias, eventualmente a gente coloca em uma matéria a gente repassa, tem uma relação de troca. Basicamente, ele está funcionando lá com a equipe dele, a revista com a sua. Nós temos a equipe dos editores da revista e o *site* está lá. A gente tem essas ligações de passar uma coisa um para o outro, mas as redações funcionam separadamente. Então, o *site* se tornou a maior das redações, ela não é da mesma qualificação da revista. A revista tem uma equipe mais sênior que o *site* e o aplicativo, então a revista é mais forte no sentido de ter pessoas com mais tempo de casa, tem redator chefe e três editores executivos, eu sou um deles. Embaixo têm editores e depois os repórteres, o *site* e o

aplicativo têm equipes mais simples, eles têm redatores chefes, tem alguns editores e repórteres. Não tem essa camada de editores executivo, que é mais sênior. Os redatores chefes são equivalentes aos editores executivos, como eu. Então, são equipes mais jovens, mas já com um número maior de pessoas. A gente ainda não sabe qual é o futuro disso, se vai caminhar para uma integração dessas redações, porque estamos em um momento hoje que estamos convivendo essas coisas, e tudo está sendo testado, isso não é uma questão só nossa, todos os veículos estão testando para ver qual o melhor caminho, qual a melhor maneira se as equipes precisam ser uma equipe, só para fazer ou se se precisa ter equipes separadas.

M. Você acha que fica mais produtivo ser separado ou não?

R. C. Eu acho que funciona bem separadamente para a produção. Funciona muito bem porque a produção do *site* é uma produção de momento *online*, é lógico que eles fazem algumas coisas que podem atravessar um dia para o outro, fazer algo especial com mais folego, mas eles basicamente estão fazendo coisas para colocar o tempo todo no ar, e ou eles fazem na hora ou ficam para trás, então se não fez ficou para trás. Essa produção exige uma atenção de quem faz específica, que é procurar notícia, procurar desdobramentos, algo a mais que você vai acrescentar, trazer pautas novas e ricas e entregar logo. A revista, ela tem uma característica mais analítica, ela é mais interpretativa dos fatos. O trabalho dos repórteres e dos editores da revista demanda mais tempo, naturalmente, mais reflexão, mais pesquisa, mais gente para fazer, para mastigar os assuntos, trabalhar, desenvolver e até opinar. A revista tem mais essa característica de se posicionar, de refletir e analisar. A gente entrega para o leitor alguma coisa que a gente pensou, a gente acha e isso e a gente está vendo que tem outros lados, ele pode comparar e tal, mas ele sabe também que tem uma carga nossa ali, de refletir, isso é o que diferencia a qualidade da revista, é o que faz a revista ter esse papel que ela tem no mercado, a posição que ela tem no mercado, o leitor ele não está procurando a Exame para saber o que acontece agora, mas o que a gente pensou sobre o fato com as coisas que aconteceram na semana e o que a gente viu e ouviu a respeito disso, e o que a gente pode entregar depois de cruzar fatos e então é muito difícil uma pessoa fazer as duas coisas, fazer o trabalho de reflexão e apuração e até a característica, que se desenvolve para fazer isso é diferente. O trabalho do texto mais aprofundado, mais longo com história contada de uma forma mais completa é diferente do texto. A entrega é totalmente diferente. Então, é o aplicativo, ele é o dia a dia, mas ele não está brigando pela notícia, ele se aproxima um pouco mais do que a revista faz, mas é uma entrega diária, estão trabalhando o dia a dia entregando matérias e tal, fazem mais coisa que atravessam então a gente vê assim, que a produção especialmente a produção, ela tem hoje essas características bem definidas, o que a gente não sabe é se no futuro se a gente vai ter uma plataforma que vai ser única, oferecendo essas três coisas, eu de certa forma a gente vai passar a ter isso, mesmo tendo as três ainda separadamente, nós devemos ter daqui a semanas, que vai começar aqui na Abril que é de colocar o *paywall* nos *sites*, aquela barreira de conteúdo pago. Hoje temos conteúdo totalmente aberto no *site* tudo o que está lá, está aberto. O aplicativo já nasceu com outra característica, ele é oferecido para ser pago desde o começo, e os que já eram assinantes tiveram a opção de receber digitalmente, uma opção para aquele que já era assinante e já pagava, então vai ter uma convergência no sentido de oferecer via *site* as três coisas com o *paywall*, então vamos ter conteúdo pago dentro do *site*, e esse conteúdo pago vai se definir, talvez não vai se definir por ser a matéria da revista, mas vai ter uma determinada quantidade.

O que as matérias da revista e do aplicativo vão agregar é tornar mais valioso o próprio *site* e vai ter mais conteúdo nobre justificando, que tenha uma barreira de pagamento, mais ou menos essa lógica. O que a gente produz de mais nobre vai ser oferecido lá também, mas para garantir isso e quem quiser ter acesso à qualidade e mais aprofundado, com o tempo ele vai precisar perceber que ele vai precisar pagar para ter esse acesso. Então, existe essa caminhada na parte da entrega estamos indo para uma convergência, mesmo as pessoas consumindo em plataformas separadas. Por que a gente ainda tem uma base de assinantes forte, não perdeu os leitores do impresso, ela ganhou nos públicos com o digital, especialmente com o *site*. O *site* traz um público que antes não acessava a revista, que não tem uma relação com o papel impresso e chega via meios digitais, aí você tem a chegada das redes sociais que foi e se tornou outro participante.

M. Mas no *Facebook*, tem o *Facebook* da Exame.com e da revista Exame?

R. C. Eu acho que não, agora você me pegou.

M. Quase certeza, porque eu entrei e tinha Exame e Exame.com e os dois direcionavam para o *site*, qual era a intenção de ter duas páginas?

R. C. Eu vou ficar te devendo porque eu não sei esse detalhe, eu não sei por que eu nunca, eu não vejo, não é uma coisa que me compete. Então, não sei se você pediu, ou se você pensou em falar com o Maurício editor do *site*?

M. Sim, vou entrevistá-lo.

R. C. Ele vai poder te falar muito mais coisa, ele vai te explicar como funciona porque ele sabe como é e qual a lógica dessas coisas, ele vai poder falar com muito mais propriedade como funciona. Do ponto de vista de alguém que sempre trabalhou no impresso e viu tudo isso acontecendo e isso mudou a nossa rotina, mexeu com a gente e vai continuar mudando, e a gente precisa se preparar e nos adaptar a essas novas maneiras de fazer. Mas para mim hoje está nesse ponto, a gente tem a produção distribuída dessa maneira, existe outras experiências rolando na Abril, na Veja houve uma integração do *site* da Veja com a revista. Existe uma aproximação, eles até programaram de juntar as equipes fisicamente. Tem o *site*, aí tem todo o pessoal da revista, e cada um está no seu espaço. E na revista Veja eu acho que eu não sei se eles já fizeram, mas isso estava previsto, tem então uma chefia, a editoria internacional, por exemplo, redação única e está produzindo para entrar no dia a dia e para revista. É diferente também porque a Veja é semanal, o fato de ser quinzenal da Exame afeta um pouco. Semanais têm características de uma parte que elas produzem, é um pouco assim resume a semana. A nossa já não é bem assim, a Exame não faz isso. Então, ali eventualmente tem reportagens que podem ser feitas ao longo do que você está preparando a semana e os formatar para o que vai para a revista. A ideia é que as equipes se encontrem juntas. Está em transição. A gente tem notícias de integrações que não deram muito bem, e não deram muito certo, que as pessoas fizessem o dia a dia e de mais folego e não funcionou. Quer dizer, essas coisas estão em experimentação e eu acho que terá algum tipo de integração sim, vai caminhar para integração, e na entrega essa convergência está dada. O fato é se no futuro todo mundo vai ter uma coisa só, todo mundo só paga digitalmente, aí você paga o que você quer ler, consumo, seguro, dia a dia, essas coisas, isso ainda não dá para saber também. Acho que a gente está muito longe, ainda

não vê isso no horizonte do término das edições de papel. Então, a maioria dos assinantes, eles continuam recebendo e muitos recebem as duas versões o papel e o digital, que funciona como uma opção. E o nosso aplicativo reforçou essa opção porque aquilo que para ele era uma opção dele baixar quinzenalmente, ele podia baixar a revista impressa, agora, não só ele pode continuar fazendo isso como ele tem no dia a dia, o Exame Hoje que está à disposição dele. Se ele quiser está à disposição dele, faz parte do pacote dele, a gente está entregando para ele isso, aquilo que quer. Se ele tinha Exame a cada 15 dias, ele passou a ter todos os dias alguma coisa, um bom material.

M. Você acha que isso acaba criando um certo valor para ele?

R. C. É o que a gente acredita que cria mais valor que justifica a assinatura dele mais ainda, o valor daquilo que estamos entregando pelo que ele paga que reforça o vínculo dele e normalmente esse público, que vem da assinatura da revista é diferente do público que vem do *site*, o que a gente espera é que no *site* a gente capture também assinantes para isso. A gente pode ter um público de assinantes, que continua consumindo mais o *site*, enfim, essas são as novas possibilidades. Então, a gente está nesse pé. Tem toda a parte do comercial que não é minha área, mas a gente viu que teve um impacto enorme na publicidade, digitalização. E esse impacto não é só um anúncio na revista, ou um anúncio no *site*, mas como a entrada das redes sociais do *Google* que oferece outro tipo de relação do anunciante, com o consumidor potencial consumidor, aquele que ele quer se dirigir, quer dizer então são outras maneiras de chegar com a sua marca, oferecer produto, e assim da parte de um anúncio mais tradicional, o que aconteceu até agora é que os anúncios continuam valendo muito mais que os anúncios *online*. Então, a publicidade tradicional não migrou para o digital, mas passou a ter uma concorrência nos meios digitais. Então, as verbas se dividiram porque as verbas não aumentaram, as verbas se dividiram, teve uma queda de publicidade nas revistas, embora não tenha queda de público leitor, tem um pouco de queda de banca, comprador de banca isso diminuiu, o assinante é uma base que continua muito firme, e tem aqueles que passaram a assinar só digitalmente. A venda em bancas, essa diminuiu de modo geral. A publicidade diminuiu também foi uma queda acentuada porque ela se dividiu. No Brasil, a gente tem o fator crise também, descontando o fator crise, mas que no Brasil é muito forte, então teve a nossa recessão, tem essa característica que é mundial dessa multiplicação das maneiras de comunicação, então as verbas de publicidade e de *marketing* estão se dividindo, pulverizados, em muitos mais canais. Ai nossa busca e para conseguir ter e oferecer um negócio se fortalecer de outras maneiras. Essa parte do comercial ainda é uma incógnita e a Abril tem uma série de iniciativas e projetos, que entram na parte eletrônica, compra de produto porque a Abril tem uma base forte, que é a produção de conteúdo que somos nós aqui, coração do negócio, tudo se baseia nisso, tem a parte industrial, indústria gráfica que é enorme, parte de distribuição e essa base de distribuição está sendo usada de outras maneiras, muitas vezes casada com os veículos. Então são novas frentes que a Abril está abrindo e trabalhando para reforçar o negócio.

M. Qual é a maior dificuldade de conseguir inovar no jornalismo hoje?

R. C. A compreensão de para onde está indo essa coisa toda é um caminho muito aberto, com muitas possibilidades e com muitas variáveis, e que é difícil você apontar e ter algumas seguranças de que é por ali que aquilo vai sobreviver. É uma riqueza essa possibilidade das

tecnologias muito grande, multiplica o potencial de fazer coisas, mas ao mesmo tempo é uma multiplicação que é difícil de orientar. Isso você vê nos veículos do mundo inteiro, volta e meia estão revendo estratégias e maneira de fazer, a riqueza das possibilidades é muito bom, mas ao mesmo tempo algumas coisas, muitas coisas foram colocadas em cheque, que antes eram colocadas em cheque, a gente tem hoje uma, uma coisa boa que parece que está se consolidando, que é o reconhecimento da importância do jornalismo e acho que em determinado momento parecia que o jornalismo também estava condenado que todo mundo era fonte de informação e produtor, que pode publicar vídeo áudio e escreve, essa parecia que o jornalismo estava sendo colocado em uma posição que estava perdendo sua posição, na forma de se comunicar e o que a gente está vendo hoje é uma revalorização, a diferenciação exatamente também pela grande multiplicação de comunicação, deu margem a uma insegurança das pessoas em relação à credibilidade do que elas estão recebendo, estão vendo e aí volta para o jornalismo de ser o porto seguro, o que a gente faz é confiável, o que a gente volta a vender como nosso grande valor é a confiabilidade do que a gente faz, são profissionais que o que a gente faz é checado, há erros mas é diferente, são erros corrigidos questionados é diferente da multiplicação de notícias falta, opiniões sem fundamento então uma coisa boa parece que nessa confusão que se criou o jornalismo o está se mostrando outra vez um pilar para a sociedade e nosso trabalho se revaloriza. As possibilidades das tecnologias são muitas, então só nos resta isso tudo ser combinado de uma maneira que seja sustentável economicamente financeiramente. Hoje, estamos numa fase buscando muitos caminhos, mas ainda há esperanças.

### **Transcrição entrevista 03**

São Paulo, 02 de fevereiro de 2017.

Entrevistado: Maurício Grego, redator-chefe *site* EXAME.

M. Faz quanto tempo você está na Exame?

M.G. Na Exame seis anos, no comando do *site* dois anos.

M. Como foi a migração do impresso digital? Como o *site* começou a crescer?

M.G. No final da primeira década, desse século, 2008 por aí, existia um *site* pequeno, que tinha basicamente alguns conteúdos da revista que eram da Exame. Eu não trabalhava aqui nessa época, então não sei direito como era, quando chegou para 2009, por aí, teve um projeto de criar um *site* forte, sobre negócios que seria atualizado em tempo real, ou seja, não conteúdo da revista que sai a cada 15 dias, mas conteúdo produzido por uma equipe dedicada, que ficaria o tempo todo gerando matérias, que vão para o ar e cobre o acontecimento em tempo real, com conteúdo multimídia e vídeos, então esse projeto começou em 2009, eu vim trabalhar nele em 2011, na época eu era editor de tecnologia, e isso ganhou força ao longo dos anos seguintes. 2009 e 2010 foi montada a equipe, que hoje o *site* tem, hoje são 38 pessoas, já teve até 41 desses 38, 30 jornalistas, quatro estagiários, dois produtores de vídeo e dois *designer* e a gente já teve três desenvolvedores, que foram para outra área da Abril. A Abril resolveu centralizar o desenvolvimento, por isso eu falei que já tivemos 41. E então, foi um processo, o *site* tomou a forma atual em 2009 por aí, depois passou por algumas mudanças técnicas, mudamos de plataforma, novas versões e foi crescendo e ganhou a liderança em 2013, e desde então é o *site*

de economia e negócio mais visitado do país, e dependendo de onde você olha, porque tem vários critérios de medição. Pela *Com Score*, nós tivemos em dezembro 11 milhões, mas estávamos batendo em 13 milhões, mas dezembro foi um mês fraco então deu uma caída. Pelo *Google Analytc* já chegamos a 16 milhões, e temos ficado em 15 milhões mais ou menos, tem uns picos quando tem grandes acontecimentos. A gente tem também algumas coisas que ajudam como, por exemplo, quando tem entrega de imposto de renda, que temos uma área de finanças pessoais muito fortes. Então, fazemos tutorias, chamamos especialistas para dar dicas, e isso dá uma bombada na audiência.

M. Os vídeos são feitos pelos próprios repórteres ou tem uma equipe específica?

M.G. Tem dois produtores de vídeo, uma equipe enxuta. Os repórteres produzem tudo e alguns jornalistas apresentam, mas tem vídeos nos quais o jornalista não aparece, chama um convidado e ele fala, aí você pode dar dicas para quem perdeu o emprego e está fazendo muito tempo desempregado. O especialista fala, são vídeos curtos que funcionam melhor. Se você entrar na área de vídeos, tem mais ou menos quatro vídeos diários, e logo cedo tem um de carreira, um de empreendedorismo, um de finanças pessoais e tem um sobre mercado financeiro que se chama Direto da Bolsa, e esse sempre é apresentado por uma jornalista, temos duas que se revezam, esses são os diários, esses quatro são diários. O Seu Dinheiro, que é de finanças pessoais, ele é apresentado por um jornalista da nossa equipe, que é apresentado às sextas-feiras, normalmente, os outros dias é um especialista. Os outros dois por convidados, mas eu tenho ideia de no de carreira colocar uma jornalista uma vez por semana.

M. Isso acaba agregando valor para o *site*? As pessoas gostam de ver os vídeos?

M.G. Em audiência não é muito, mas é uma audiência interessante, por vários motivos, um deles que a publicidade em vídeo é mais cara que em páginas de texto comum, então mesmo com a audiência menor, você tem uma receita interessante de publicidade. É claro, o vídeo ele é interessante porque as pessoas gostam de vídeo, porque o *site* sem vídeo pareceria uma coisa muito chata, incompleta. O vídeo é um ingrediente completo na internet hoje, eu acho que tende a se tornar mais presente ainda.

M. Quais estratégias vocês utilizam para o *site* chamar a atenção dessa audiência?

M.G. Bom, isso tem a ver como a maneira que as pessoas chegam até nós, elas chegam em primeiro lugar pelo *Google*, fazem uma busca. Exemplo: imposto de renda, como declarar uma herança, e cai no *site* Exame. Essa é a maneira número um, fora isso elas chegam pelas redes sociais. Nós temos uma atividade constante no *Facebook*, postamos *links*, fazemos vídeo ao vivo e eventualmente o pessoal clica no *link* e vai para o *site*. Temos *sites* de referência que mandam tráfego para nós. Vou te dar um exemplo, *freebord*, que é um aplicativo de notícias, aparece notícias nossas lá e as pessoas são direcionadas para o nosso *site*, tem o *Google News* que também leva tráfego, temos contrato com *autbray* porque a gente vende tráfego para eles. Eles pagam para nós, para colocar *link* para outros *sites*, tem msn um parceiro que vendemos conteúdo com *link* e assim vai.

M. Sobre as redes sociais, como funciona quem é responsável?

M.G. Tem um gestor de redes sociais que é só focado nisso 100% para isso, o *Twitter* fica com duas redatoras que trabalham em horário alternado. Esse gestor, ele é responsável por todas,

mas o que ele posta diretamente é conteúdo no *Facebook* porque é a rede social mais importante para nós. Ai tem *Instagram*, a gente posta menos no *Instagram*, mas é esse mesmo jornalista, focado em rede social. Ele também escreve matérias, mas sua função principal é rede social.

M. A Exame.com tem uma página e a Exame revista tem outra? Como funciona isso?

M.G. Tem uma página chamada Revista Exame, mas ela é muito secundária. O *site* que mantém, tem um histórico que essa página estava na mão da revista, mas ela estava abandonada, um dia a gente falou, ou a gente mata a página ou a gente dá uma revivida nela e investimos nela. E resolvemos assumir a página, para dar coisas da revista lá. Temos páginas secundárias como Exame Economia e Exame Empreenda, tinha uma revista com esse nome que fechou faz quase dois anos. E a gente divulga notícias de empreendedorismo do *site*.

M. As equipes separadas funcionam melhor, tem mais produtividade?

M.G. Tem um pouco a ver com os públicos. Se você olhar a Veja, na Veja as equipes são juntas, como funciona, vamos supor que eu escrevo sobre entretenimento, música, teatro, cinema para o *site* e quero escrever para revista. Eu vou responder para o mesmo editor. Então, eles já foram separados, hoje eles estão juntos e usam essa estrutura. Tem um editor lá que cuida tanto do *site* como da revista sobre aquele assunto. Aqui é mais difícil juntar porque o leque de assuntos da revista é muito menor que o leque de assuntos do *site*, a revista não fala de coisas como empreendedorismo, quase não fala, carreira. A gente tem uma área sobre estilo de vida, que fala sobre cerveja, vinho, viagens alguma coisa de espetáculo e também que não tem na revista. A gente tem uma área de *marketing*, um canal *marketing* que não existe na revista Exame. A gente dá muito peso para a área de tecnologia, a gente fala de ciências, então são outros canais temáticos no *site* e a revista é muito focada em economia negócios, um pouquinho de política, um pouquinho de empreendedorismo, mas de uma maneira mais pelo ângulo da economia, que pelo ângulo de dica pessoal. Sobrariam áreas que não existem na revista, o público da revista é um pequeno subproduto do público do *site*. Se falar em revista, uma revista com 150 mil exemplares por mês, ela vai ter um público que chega talvez, se fizer aquela conta dos publicitários de se multiplicar por 3 3,5 vai da 500 mil o alcance da revista. No *site* eu falei os números, a gente está falando de uma coisa de 13 milhões de visitantes.

M. Como modelo de negócio vocês pensam em cobrar conteúdo do *site*?

M.G. Pensamos, temos um projeto de *paywall*, está sendo desenvolvido, deve começar por outras marcas, a 4 rodas e a Super foram escolhidas por serem mais de nicho, seria um lugar melhor para começar. Seria mais difícil começar por Veja e Exame.

M. E tem alguma previsão?

M.G. Tem, isso é para os próximos meses, vai entrar em vários *sites* da Abril.

M. Você acha que isso vai mudar a forma de vocês trabalharem?

M.G. A gente já teve um intercâmbio maior de conteúdo com outros *sites* da Abril e a gente está desmontando alguns desses acordos por razões de CEO, porque as buscas do *Google* não é bom ter conteúdo duplicado em dois *sites*. O *paywall* seria mais um motivo para trabalhar com conteúdo próprio, se o conteúdo é pago aqui e gratuito ali, a pessoa não vai pagar. Tem muito conteúdo de terceiros na Exame.com que foi uma decisão tomada no passado, uma

maneira de você produzir um *site* com muito conteúdo, mas com uma equipe enxuta. Se você comparar com a Veja nossa equipe é menor e de certa forma é mais jovem, com um perfil um pouco diferente que a equipe da Veja, que é uma equipe muito qualificada, com jornalistas mais experientes. Na EXAME, a gente tomou a decisão de trabalhar com uma equipe enxuta mais jovem, que eu considero muito competente, mas que tem um custo para empresa menor que a equipe Veja. Aqui a gente fica triste porque quando as pessoas começam a ficar conhecidas, elas saem (risos). A gente tem muito conteúdo de terceiros na EXAME porque o modelo que se bolou lá no começo foi esse há seis, sete anos atrás. E a entrada de conteúdo forte de alta qualidade, e então vai ter um mix das duas coisas, não é viável ter jornalistas no mundo inteiro, então preciso de noticiários de NY, e uma agência que manda de lá, no caso a *Reuters*, e assim por diante. Mesmo aqui no Brasil, a gente não consegue estar em todos os lugares, então as agências ajudam nisso. Tem parceiras que também são interessantes com veículos especializados, tipo tem uma que se chama Teletaime, do mundo das telecomunicações, ninguém conhece, e ele cobre a Anatel e Ministério das Comunicações, cobre operadoras de Telecom, um mundinho com um jargão próprio. A gente nunca vai ter uma pessoa focada em Anatel. Então, ter uma parceria com *site* como esse, tem a possibilidade da gente ter um conteúdo, que não produziríamos nós mesmos, porque não faz sentido, aí tem essas parcerias, em alguns casos até a gente cede nosso conteúdo em troca, em outros eles nem querem isso, porque o interesse é fazer a marca deles aparecerem no nosso *site*. A gente pública dá um crédito, coloca *link* para o *site* deles e isso é interessante, porque eles pegam carona com uma audiência muito maior que a deles.

M. Como vocês criam valor nas produções para o público, o que vocês fazem para deixar de uma matéria interessante para gerar um valor para o leitor?

M.G. Isso funciona melhor com algumas áreas do *site* em que trabalhamos com conteúdo como dicas práticas e finanças pessoais. Carreira, eu acho que é uma área que a gente se sobressai, se for falar de empreendedorismo tem muitos *sites* de empreendedorismo, hoje em dia então dependendo, você pode achar coisas interessantes, não quero falar que sou melhor. Carreira eu não vejo, acho que temos uma liderança forte. Ali estou entregando um conteúdo que é útil, dicas de como arrumar um perfil do *LinkedIn*, como você pode aprender uma língua estrangeira, onde você acha uma bolsa para estudar fora do Brasil. Então, nessas áreas fica muito claro, finanças pessoais, mesmo empreendedorismo, apesar de existirem outros *site*, eu acho que a gente tem conteúdo de muito boa qualidade, tem outras áreas, tipo canal Brasil, bom nisso você encontra em todo o lugar, ali é mais difícil de diferenciar, e também é um canal que trabalha com conteúdo de agência. Diferentemente de carreira, que não trabalha com conteúdo de agência. Tem um mix ali, a gente pensa e discute muito o assunto, tem certas áreas que é difícil se diferenciar, porque tem muitas áreas disponível na internet e noticiários sobre política, por exemplo, eu não vou ser melhor nem que a Veja. Não tínhamos ninguém em Brasília, agora temos um repórter lá para cobrir política, e a diferença deu um salto na questão da cobertura de política com uma só pessoa lá. Então, começa assim Brasília sim, mas não vou colocar uma pessoa em Porto Alegre porque ao volume de notícias que essa pessoa geraria não seria interessante, o retorno não justificaria para isso, eu precisaria de conteúdo de terceiros. Então, voltando a sua pergunta, é uma pergunta que nós nos fazemos o tempo inteiro. A gente tem conteúdo de alta qualidade, que são exclusivos. No ano passado, o *site* ganhou seis prêmios de

jornalismo, não estou falando da marca Exame como um todo, mas da marca do *site* Exame. E alguns são prêmios bastante prestigiados, com o Alianz Seguros, que é super concorrido com um júri bom. Ganhamos o Prêmio Abril de *site* do ano, que é um prêmio interno, fiquei bem contente com esse resultado, porque ganhamos seis prêmios em um ano e isso mostra que a gente tem um conteúdo de qualidade e que essa qualidade é reconhecida, pelo menos pelo júri. Ai o que acontece, agora tem um detalhe, o conteúdo da revista e o conteúdo do Exame Hoje vem para o *site*, hoje a gente publica umas coisas do Exame Hoje, uma parte da revista, mas quando tiver o *paywall* vamos trazer tudo. O que acontece, estamos falando de matérias por quinzena, Exame é quinzenal, são 40 por mês mais ou menos, se a gente liberar para cada pessoa ler de graça 15 matérias por mês, se ele tentar ler a revista inteira ele vai queimar a cota dele só nisso, se ele quiser continuar ele terá que pagar, e as pessoas não vão ler só a revista, eles vão ler as coisas do *site* e também vão ler do Exame Hoje, que também vai interessar e assim vai juntando um mix de coisas. Tem mais os levantamentos que a gente faz, o guia melhores empresas para trabalhar a gente vai trazer para o *site*, a gente tem maiores e melhores, a gente tem o guia da sustentabilidade porque é da revista, ele já está no *site* nas edições anteriores, guia dos imóveis esse a gente também vai trazer. É um projeto que estamos trabalhando nisso. A ideia é oferecer o máximo que a pessoa olhe e fale poxa tem bastante coisa, mesmo que ele não esteja interessado em agronegócio, ele vai achar algo que ele está interessado.

M. Qual a maior dificuldade de inovar no jornalismo hoje?

M.G. Tem várias dificuldades, uma que existem ideias e as ideias exigem desenvolvimento, no caso da internet é o *site*, modelo de página, e isso exige dinheiro como nossa rentabilidade não é tão boa assim, as vezes fica difícil. Sei que é justificável, mas se eu falar com o pessoal de publicidade e eles falarem eu consigo vender um patrocínio, eu tenho uma justificativa para bancar esse projeto, então tem umas barreiras financeiras, às vezes você tem que pensar em que retorno aquilo vai trazer, para poder justificar o projeto e o custo dele. Do ponto de vista da reportagem a gente tem a mesma dificuldade, quando quer mandar uma pessoa fazer uma viagem para fazer uma reportagem em outro país, isso precisa ser justificado e a verba é muito limitada. A gente tem uma vantagem em termos de qualificação profissional, o nome Abril, mesmo tendo encolhido um pouco, ainda é uma empresa que atrai bons profissionais e então a gente consegue trazer jornalista qualificados. Agora inovar tem outras dificuldades tem, sei lá, talvez, tem uma questão também o mercado publicitário não anda no mesmo compasso que o público, o que quero dizer com isso, primeiro você teve uma migração do papel para o digital, e o público foi em massa, mas os anúncios em papel continuaram sendo muito mais valorizados, que os anúncios na internet. Uma razão para isso é por uma questão de economia: escassez versus oferta. E que na internet os espaços publicitários se multiplicam de tal maneira que essas verbas publicitárias se pulverizam, quando você tem excesso de oferta, o preço cai. É a base de economia, na internet oferta de espaço publicitário é gigantesca, então isso também faz com que os anúncios sejam menos valorizados. Ai você teve uma migração de público, que via as coisas digitais em computador para pessoas que veem em celular, a maior parte da nossa audiência vem de celular. A audiência é móvel, mas as verbas publicitárias não migraram para o celular na mesma proporção, ainda a publicidade é majoritariamente de computador. Então, tem um descompasso entre o mercado publicitário e o público, então você vai atrás do público e isso, às vezes, faz com que você fique com um público que não está tão monetizado como a

gente gostaria. Agora veja, a publicidade vai atrás, mas com atraso, chega depois, então às vezes é uma dificuldade, querer desenvolver mais aplicativo, quer, mas precisa de um investimento. Se for fazer um aplicativo não muito complexo, vai gastar 150 mil de investimento, precisa ter justificativa e retorno, ou porque alguém vai patrocinar ou porque vou vender muitos anúncios ou porque vou cobrar pelo uso, mas quantas pessoas vão topa pagar? Então, a dificuldade no momento de todo o jornalismo, não só no Brasil, nos Estados Unidos em algum grau, é parecido com o que acontece aqui, tem peculiaridade em cada país. Nos Estados Unidos, a assinatura é muito barata, então as revistas vivem de publicidade a tal ponto, que muitos optam por colocar 100% do conteúdo de graça. Então, tem peculiaridades, mas em essência, no mundo inteiro o que as empresas jornalísticas estão procurando fazer é procurar modelos de negócio, que permitam ter uma rentabilidade boa e isso é muito difícil. Olha em volta quantos jornais fecharam, quantas revistas fecharam e quantas novas surgiram? Eu me lembro de um ano, foi lá para o ano 2000, antes da bolha da internet, a ANER falou que esse ano surgiram cento e poucas revistas no Brasil, e fecharam 80, foi último grande boom do jornalismo. No final dos anos 90 e depois entramos em uma fase em que, as coisas foram lentamente diminuindo e essa queda se agravou nos últimos anos. Teve fechamento de vários jornais. A Folha quando eu trabalhei lá tinha Folha da Tarde, tinha notícias populares, hoje é um jornal só. Encolhendo, fechando sucursais, demitindo gente então, ok. Podemos argumentar que jornal é um formato anacrônico, eu acho que é mesmo, aquele papel enorme que você segura super desajeitado impraticado que dá notícia de ontem. Quem quer ler notícia de ontem. Todo mundo já sabe o que aconteceu ontem. Você já viu, chegou para você pelo *Facebook* ou por outro caminho, pelo aplicativo, que você gosta de olhar, mas de qualquer maneira é a notícia de ontem. Eu acho que jornal é uma coisa anacrônica, mas acho que é um dilema do mundo hoje de jornalismo, encontrar modelos de negócio que funcione e se sustentem. Algumas publicações principalmente em outros países estão mais maduras nisso, porque elas vêm testando modelos há muitos anos, se você olhar o *NY Times*, eles criaram um *paywall* chamado *NY Times Select* em 2007. Eles deixaram lá um tempo e tiraram porque não estava dando certo, não conseguiam adesão do público ninguém queria pagar, depois voltaram em outro modelo tiraram o *paywall*, na época lançaram um aplicativo que era o *Now*, e era pago. Depois de um tempinho super curto, tipo três meses, falaram agora é de graça porque as pessoas não estavam aderindo. Esses jornais *NY Times*, *Huff*, *The Guardian*, eles vem testando modelos a muitos anos e já aprenderam muito sobre o público deles, e de que maneira podem cobrar pelo serviço combinados com receitas publicitárias, para dar um resultado bom. Aqui no Brasil, a gente ainda está muito no começo, ainda estamos muito atrasados e isso vale para o mercado não é a Abril, é o mercado. O jornal aquele papel desajeitado que dá notícia de ontem. Hoje, eu não gostaria de trabalhar com impresso, estou 100% focado no digital.

M. Você acha que no futuro tem a possibilidade das revistas ficarem só no digital?

M.G. A revista, diferente do jornal, tem um formato muito conveniente, não acaba bateria da revista, você pode levar para praia, sujar de areia que ela não causa problema nenhum, se deixar cair no chão não vai quebrar, você pode ler no avião sem ter acesso a internet. A revista tem beleza estética, então, eu acho que a revista impressa vai sobreviver, como um produto *Premium*, que é valorizada e essas pessoas podem ler digital, como opção como já acontece hoje. No jornal já é mais complicado porque não vejo motivo para ter um papel desse tamanho,

que dá notícia de ontem, dito isso, já faz tempo que uma parte do público de revista foi migrando para o digital. Deve permanecer como um conteúdo *Premium*. O *Netflix* é um sucesso e só não é mais arrasadora porque o leque é restrito, porque muitas empresas de TV não colocam conteúdo de *Netflix* porque não é interessante para elas. Por isso, o *Netflix* produz suas próprias séries. No *Spotify* são 40 milhões de músicas, mas obviamente que tem muita coisa que não quero ouvir. Esses 40 milhões são teóricos, mesmo assim é espetacular, antigamente você queria conhecer uma banda tinha que pagar 30 reais no CD. Assim hoje, você vai ao *Spotify* e escuta o que quiser. As pessoas se acostumaram com *Go Read*, veio de uma iniciativa da Abril, que vendia coisas avulsas, oferecendo algo a mais. Dá a sensação que você está levando muito por aqueles reais por mês. O público se acostumou com esse modelo, por isso o *Go Read* porque é o modelo que as pessoas querem.

#### **Transcrição entrevista 04**

São Paulo, 31 de janeiro de 2017.

Entrevistado: Flávia Furlan Nunes, repórter revista Exame.

M. Faz quanto tempo você trabalha na Exame?

F. Desde maio de 2013.

M. Você sempre foi repórter do impresso?

F. Sim, sempre trabalhei na revista. Eu fui contratada para o impresso mesmo.

M. A Exame tem uma divisão bem forte entre as produções do aplicativo, *site* e da revista. Na sua opinião, isso é mais vantajoso? Como afeta sua rotina de produção?

F. Olha, em alguns pontos sim, em outros não. É positivo porque, bom, eu consigo me dedicar totalmente para a revista. No meu trabalho, eu preciso escutar muitas fontes, preciso de uma dedicação grande de apuração, preciso de tempo para todo esse processo. Eu não tenho a responsabilidade de publicar todo dia para o *site*, como os repórteres do *site*. As outras plataformas não conseguem esperar esse tempo. O *site* e o aplicativo não conseguem esperar. Muita dessa apuração que a gente vai atrás, as vezes não podem esperar para ser publicadas na revista, então vão para o *site*. É bom porque com essas plataformas temos a oportunidade de publicar informações nesses meios, em tempo real. Acho que é bom a separação porque eu me dedico mais, consigo focar no meu trabalho. Quando as redações se juntarem porque existe um caminho para juntar tudo, mas não sei como seria. Acho que se juntasse agora, não sei como aconteceria esse processo. É tudo muito burocrático para afirmar como seria a junção das redações. Acho que seria mais para o lado da sinergia entre as equipes. Hoje, eu vejo que as redações separadas como algo positivo, mas terá uma junção.

M. Existe uma diferença entre o perfil do leitor de cada plataforma? Como eles se caracterizam?

F. Existe sim, cada público é um. O público da revista é um leitor que quer se aprofundar no tema, ele procura análise e profundidade. O aplicativo é feito para as pessoas que querem antes de chegar no trabalho se sentirem atualizadas com informações úteis para o seu dia. O *site* é o mais abrangente, com temas amplos e se caracteriza por notas rápidas. Os leitores querem informações imediatas.

M. A Exame tem estratégias de engajamento para se aproximar da audiência?

F. Sim, a revista tem as mídias digitais, colocamos as matérias para ter engajamento do público. Cada repórter acaba fazendo por conta própria o seu engajamento. No meu caso, eu costumo publicar no LinkedIn as minhas matérias e isso acaba engajando os leitores que me seguem. Tem os fóruns e os eventos para que os leitores participem mais e tenham um contato direto com a audiência. Os eventos são estratégias de engajamento positivas e que aproximam a Exame com a audiência. Também temos os canais de comunicação como carta ao leitor que é mais clássica mesmo.

M. Vocês estão vendo resultados positivos com os eventos?

F. Sim, tanto resultado financeiro o que é importante como também é um caminho para divulgar as informações. Também traz a audiência mais para perto e os eventos engajam bastante porque abre para mais temas e discussões entre a revista e o leitor.

M. Como funcionam os guias e as edições especiais? Elas ajudam no engajamento com a audiência?

F. Os guias são bem interessantes e o público gosta bastante, mas como é muito conteúdo alguns ficam pela responsabilidade da própria Exame. Por que assim eles têm muito mais matéria que uma edição normal, então o que acontece é que a revista acaba contratando *freelas* para fazer. A redação vê certinhos as pautas, alguns até são feitos pela própria redação, mas precisam de *freelas* para dar conta. Esses guias apresentam um conteúdo rico de informação e isso agrada os leitores.

M. Agora, uma última parte é sobre o modelo de financiamento. Como funciona o *branded content* na revista?

F. Então, não é a gente da redação, não temos muito contato com isso. Existe o estúdio que produz, que chama estúdio abril ABC. Eles contratam jornalista para produzir e eles que fazem tudo. Como o conteúdo é pago precisa ser bem separado. Porque pensa se eu faço um conteúdo de *branded content* de uma determinada marca, aí no dia seguinte escrevo uma matéria criticando essa marca não ficaria legal. Por isso precisa ter uma divisão bem clara.

M. O *site* está com o *paywall* desde o ano passado, você viu algum resultado em relação a isso?

F. Olha essa informação não chega na gente. Temos só as audiências, mas em termos financeiro não é disponibilizado.

M. Mas agora as matérias da revista estão disponibilizadas no *site*?

F. Sim, antes esse conteúdo era fechado no *site*. Agora está disponibilizado e os leitores podem ler no *site* também.

M. Uma última dúvida antes de encerrar, você falou sobre uma possível junção das equipes, tem alguma previsão para isso? Como está essa situação?

F. Então tudo é muito incerto, mas existe sim a possibilidade de juntar as redações, era para acontecer agora em fevereiro, mas vem sendo postergado. Primeiro porque estamos em uma fase que terá uma mudança de prédio da Abril, então isso vai afetar a estrutura interna da equipe. Caso junte, as editorias precisam ficar próximas. A editoria de Brasil do *site*, precisa ficar perto

da editoria da revista de Brasil. Então, por conta disso foi postergado. Mas é complicado porque existe uma burocracia dessa integração. Estamos esperando a mudança para fazer a integração. Falaram em março, mas acredito que até o meio do ano. Mas não tivemos nenhum comunicado oficial sobre isso, meu editor que comentou sobre isso. Acho que quando acontecer a mudança (do prédio) a integração vem junto.

### **Transcrição entrevista 05**

São Paulo, 02 de fevereiro de 2018.

Entrevistado: Talita Abrantes, editora de Brasil do *site* EXAME.

M. Faz quanto tempo que você trabalha na Exame?

T. Eu comecei a trabalhar em março de 2010.

M. Você sempre trabalhou no *site*?

T. Sempre trabalhei no *site*.

M. A Exame é bem dividida, a redação da revista, do *site* e do aplicativo. Você acha que na prática isso é mais vantajoso ou não?

T. Então, na verdade, eu não sei se eles te falaram, mas a gente vai passar por um plano de fusão em breve. Então assim, até hoje, assim, deu muito certo porque ter uma equipe focada 100% para o *site* foi bastante, como posso dizer, vantajoso em termos de audiência. Por que quando você tem uma equipe 100% digital, uma equipe que precisa fechar uma revista do nível que são os textos da Exame, quinzenalmente, acho que se você dividir a força de trabalho entre as duas funções acaba se tornando, uma das coisas vai sair prejudicado. Para a gente até agora fez muito sentido porque assim, o *site* é dividido em mais editorias que a revista. Eu sou editora de Brasil, que é o canal que cuida de cidade e política, mas tem um outro editor que é o editor assistente, que é editor de economia, que fica responsável só por economia. Então, na revista não, na revista é Brasil é Brasil e economia nacional. Então, acaba sendo assim, as pessoas internamente estão divididas, então a gente acaba focando mais, temos um foco maior em audiência. E isso faz mais sentido para o digital, mas acho que quando tiver a fusão também vai ser bastante interessante porque eu acho que ajudar as equipes a ficarem mais integradas e a se apoiarem mais mutualmente. Eu não sei como a gente vai resolver a fusão, como vai ficar a divisão de tarefas. Ainda não tá muito claro realmente, estão estudando maneiras. Mas acho que vai ser vantajoso por isso, porque hoje a gente por exemplo não conversa muito de pautas. A gente conversa informalmente, mas não de uma maneira formal. Acho que a fusão vai ser muito benéfica nesse sentido. Mas eu ainda acho que é bastante vantajoso ter uma equipe digital para ter esforços naquela plataforma.

M. E o perfil do leitor é diferente em cada plataforma?

T. Sim, sim.

M. Qual a características desses leitores, do *site* por exemplo?

T. Acho que assim, a gente não tem muito claro. É um público mais jovem. A gente gosta de pensar que o nosso leitor é, eu trabalho em outros canais, carreira, por exemplo. E a gente gosta de trabalhar com um público um pouco mais jovem. Mas eu imagino que o leitor da revista

também lê o *site*. Não é que o leitor da revista não leia. Eu acho que, talvez, o público do *site* seja um pouco mais. Até porque assim, as tiragens são diferentes. É um público um pouco mais expandido.

M. Quais são as estratégias de engajamento que vocês fazem no dia a dia para essa audiência?

T. Assim, a gente tem métricas de audiência. Saber exatamente como, assim, vou contar um pouco da minha rotina. A gente trabalha com duas telas, com Google Analytics aberto mostrando em tempo real a audiência. Eu uso muito ferramentas do Google que mostram os assuntos que estão tendo um bom desempenho, na concorrência, ou *sites* fora do Brasil, isso ajuda a pensar em pautas do dia. Mas o nosso foco hoje é muita estratégia de SEO. Hoje a estratégia principal é usar ferramentas de SEO, então a Abril tem uma equipe focada nisso. Então, o tempo todo a gente tá pensando nas melhores palavras chaves para colocar no texto e também como vamos apresentar nas redes sociais. Então geralmente, não geralmente, mas as vezes, muda o título para a rede social e muda apresentação da matéria porque assim, a gente é consciente de que maneira como a matéria está faz muito sentido no *site* e para SEO, por exemplo. Mas para o Facebook não, precisa tomar uma forma diferente que a do *site*. Então, a gente tem esse cuidado. A gente tem um coordenador de mídias sociais que é a pessoa responsável por justificar, arrumar os títulos e a gente conversa com ele e faz parte da nossa rotina. A ideia é, que faz muito parte do dia a dia é técnicas de SEO, pensar na melhor maneira de vender esse conteúdo nas redes sociais e não se esquecer que a audiência também é um compromisso importante para a gente. Então, a gente fica o tempo todo atento a isso.

M. E vocês têm alguma colaboração da audiência deles conversarem mais diretamente com o *site* sem ser pelas redes sociais ou é pelo Facebook mesmo que acontece esse contato.

T. É mais no Facebook. Outros canais, tem, o seu dinheiro. Só para deixar claro, cada editor assistente é responsável pelo seu canal e eu respondo pelo canal de Brasil. No canal seu dinheiro, eles têm uma coluna que são dúvidas dos leitores sobre finanças pessoais. Tem um e-mail do canal e as pessoas mandam dúvida e todas as pautas são feitas com base nas dúvidas dos leitores. É uma estratégia digital. A gente tem muitos eventos e isso virou parte das estratégias de negócio. É bem interessante porque eu já participei de um, o último que eu participei foi o último do ano passado que foi o evento de sustentabilidade. E tinha rodas de conversas com os participantes, que são nossos leitores também. Cada um colocava a sua experiência, então acho que também tem a ver com essa nossa aproximação com o leitor.

M. Agora, uma última parte que está faltando é sobre o *paywall* que vocês colocaram agora no ano passado. Eu queria saber se está dando resultado, se está sendo mais vantajoso. Como está no seu dia a dia?

T. No dia a dia. Assim, eu acho vantajoso o *paywall* porque acho que meio que essa era do tudo de graça na internet já está realmente com os dias contados. No dia a dia não afeta muito o nosso trabalho porque no fim das contas é a gente continuou trabalhando da mesma maneira. Então não mudou muito a maneira como a gente trabalha.

M. Mas com o *paywall* a entrada de receita da Exame, pelo menos do *site*, é maior por assinaturas ou por publicidade?

Hum, eu não sei dizer. Melhor conversar com o Roberto. Embora eu tenha alguns dados sobre isso, eu sei porque participei de algumas reuniões, mas como não é nada muito oficial, não posso dizer.

## APÊNDICE C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

MPPJM  
Mestrado Profissional em  
Produção Jornalística  
e Mercado

**ESPM**  
QUEM FAZ TRANSFORMA

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DEPOIMENTO E ENTREVISTA

Eu José Roberto da Silva Caetano  
portador do RG. Nº 7974.798, CPF: 940572658-72  
funcionário da empresa ABRIL S.A., exercendo o cargo  
de editor-executivo, **AUTORIZO, através do  
presente termo, o uso do meu depoimento para fins científicos, sem caráter  
financeiro.** Tenho conhecimento da pesquisa desenvolvida pela mestrand  
Mariana Benvenuto sob orientação da Profª Drª Egle Spinelli e seus  
procedimentos metodológicos. Assim como que as informações do meu  
depoimento serão **utilizadas unicamente para fins acadêmicos, na produção  
da tese e artigos desenvolvidos pela pesquisadora.**

São Paulo, 2 de fevereiro de 2017

José Roberto S. Caetano

Assinatura

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DEPOIMENTO E ENTREVISTA

Eu Mauricio Grego  
portador do RG. Nº 11843377, CPF: 066.154.388-95,  
funcionário da empresa Abril, exercendo o cargo  
de redator-chefe, **AUTORIZO, através do  
presente termo, o uso do meu depoimento para fins científicos, sem caráter  
financeiro.** Tenho conhecimento da pesquisa desenvolvida pela mestrandia  
Mariana Benvenuto sob orientação da Profª Drª Egle Spinelli e seus  
procedimentos metodológicos. Assim como que as informações do meu  
depoimento serão **utilizadas unicamente para fins acadêmicos, na produção  
da tese e artigos desenvolvidos pela pesquisadora.**

São Paulo, 2 de fevereiro de 2017



Assinatura

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DEPOIMENTO E ENTREVISTA

Eu LUCAS AMORIM PEREIRA

portador do RG. Nº 4326841-2, CPF: 056331199-16,  
funcionário da empresa EDITORA ABRIL, exercendo o cargo  
de REDATOR CHEFE, **AUTORIZO, através do  
presente termo, o uso do meu depoimento para fins científicos, sem caráter  
financeiro.** Tenho conhecimento da pesquisa desenvolvida pela mestranda  
Mariana Benvenuto sob orientação da Profª Drª Egle Spinelli e seus  
procedimentos metodológicos. Assim como que as informações do meu  
depoimento serão **utilizadas unicamente para fins acadêmicos, na produção  
da tese e artigos desenvolvidos pela pesquisadora.**

São Paulo, 01 de FEV de 2017Lucas A. Pereira

Assinatura

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DEPOIMENTO E ENTREVISTA

Eu Flávia Fuleau Deus  
portador do RG. Nº 44093155-1, CPF: 35634000831  
funcionário da empresa Editora Abril, exercendo o  
cargo de reporter, **AUTORIZO, através  
do presente termo, o uso do meu depoimento para fins científicos, sem  
caráter financeiro.** Tenho conhecimento da pesquisa desenvolvida pela  
mestranda Mariana Benvenuto sob orientação da Profª Drª Egle Spinelli e seus  
procedimentos metodológicos. Assim como que as informações do meu  
depoimento serão **utilizadas unicamente para fins acadêmicos, na  
produção da tese e artigos desenvolvidos pela pesquisadora.**

São Paulo, 01 de fevereiro de 2017

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DEPOIMENTO E ENTREVISTA

Eu Talita Abrantes Rodrigues Fontes portador do RG. Nº 42825663-6, CPF: 365968628-01, funcionário da empresa Editora Abril, exercendo o cargo de editor I, **AUTORIZO, através do presente termo, o uso do meu depoimento para fins científicos, sem caráter financeiro.** Tenho conhecimento da pesquisa desenvolvida pela mestrandia Mariana Benvenuto sob orientação da Profª Drª Egle Spinelli e seus procedimentos metodológicos. Assim como que as informações do meu depoimento serão **utilizadas unicamente para fins acadêmicos, na produção da tese e artigos desenvolvidos pela pesquisadora.**

São Paulo, 16 de fevereiro de 2018