

**Tipos de inovação na gestão de um veículo jornalístico em ambiente digital: o caso de VEJA.com, da Editora Abril**

**GISELLE DA COSTA ARAUJO**

EACH-USP - ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
gisellearaujo@terra.com.br

**JADYR DE MAGALHAES PAVAO JUNIOR**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
jadyr.pavao@gmail.com

## **Tipos de inovação na gestão de um veículo jornalístico em ambiente digital: o caso de VEJA.com, da Editora Abril**

### **Resumo:**

O presente estudo tem como objetivo principal identificar as práticas de gestão de inovação que já são utilizadas pelos gestores do site da revista Veja e perceber como a Editora Abril lida com a questão da gestão da inovação no intuito de enfrentar desafios apresentados ao jornalismo no ambiente digital. Mais especificamente, pretende identificar oportunidades de mercado e principais forças da Empresa que poderiam indicar possíveis caminhos relativamente a inovações em produtos, processos, organização, marketing e até mesmo em modelos de negócios. O objetivo final é elaborar um quadro que demonstra onde se concentram os esforços de inovação da Empresa e onde eventualmente existem lapsos e oportunidades a explorar. O método de pesquisa inclui revisão da bibliografia e pesquisa qualitativa do tipo exploratória. Os resultados obtidos forneceram indicadores para uma análise de como a Editora Abril aborda a questão da Inovação e se sua estratégia tem a Inovação como prioridade.

**Palavras chave:** inovação, jornalismo, internet.

### **Abstract:**

The main objective of this study is to identify which practices of innovation management are utilized by the managers of Veja.com and to understand how Editora Abril deals with Innovation Management when facing the challenges of digital journalism. To be more specific, this study aims to identify the main opportunities and strengths of Veja.com and which of them may lead to new paths related to innovation in products, processes, organization, marketing and even any changes in its business model. The final goal is to design a template to demonstrate where the efforts of innovation are concentrated and where there are gaps or opportunities to be explored. The methodology approach was qualitative and exploratory including bibliography review. The obtained results provided indicators for an analysis of how Editora Abril approaches the Innovation topic and if Innovation is in the center of its strategy.

**Key words:** innovation, journalism, internet.

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço da internet e o conseqüente surgimento de aplicações para a web nas últimas duas décadas vêm permitindo inovações constantes e profundas em vários setores da economia, entendendo inovação aqui como transformações de produtos (incluindo serviços), processos, organizacionais (incluindo modelos de negócio) e marketing, como definido pelo Manual de Oslo (2005). As empresas jornalísticas tradicionais, aquelas que nasceram e se desenvolveram na era pré-internet, não ficaram à margem desse processo. Ao contrário, as inovações no âmbito digital atingiram em cheio a “cadeia da notícia”, num processo que Christensen, Skok e Allworth (2012) chamam de “disrupção comandada pela internet”:

A disrupção do ecossistema jornalístico explodiu aquilo que um dia foi um fluxo integrado e fechado de trabalho. Empresas jornalísticas controlavam a coleta, o empacotamento, a distribuição e a venda da notícia. Hoje, jornalismo é um processo aberto e desintegrado (2012, p. 12).<sup>1</sup>

Essa mudança é resultado basicamente de dois fenômenos. Por um lado, a popularização da internet e de aplicações das mais variadas, como redes sociais, blogs e sites de compartilhamento de conteúdos, quebraram o monopólio de produção e distribuição de notícias mantido pelas companhias tradicionais, num movimento detalhado por estudo *The Story so Far - What We Know About the Business of Digital Journalism*, de 2011, pertinentemente produzido por uma parceria entre professores de negócios e jornalismo da Universidade de Columbia<sup>2</sup>. Por outro lado, gigantes como Google e Facebook, entre outros, desenvolveram ferramentas muito mais eficientes do que as companhias jornalísticas mantinham para cumprir a tarefa de “identificar” os leitores na internet e, a partir daí, oferecer publicidade dirigida.

Esses dois fenômenos afetaram tanto o jornalismo impresso como o digital e minaram duas das mais importantes fontes de receita do “antigo modelo”: assinaturas e publicidade. Parte do público passou a entender que todo conteúdo deve estar disponível na rede gratuitamente, o que provocou queda em assinaturas de impressos. Do outro lado, a entrada dos novos *players* brigando pela publicidade no ambiente digital limitou a capacidade de as empresas obterem remuneração em volume suficiente na rede. Drenaram-se, assim, as tradicionais fontes de recursos das empresas jornalísticas, como explica Costa (2013, p. 21), que detalha o processo em nível mundial e também brasileiro.

## 2 O CASO VEJA.COM E A SITUAÇÃO PROBLEMA

---

<sup>1</sup> “The disruption of the news ecosystem has exploded what was once an integrated, closed workflow. News organizations used to control the gathering, packaging, distribution and sale of the news product. Today, journalism is a disintegrated and open process.” (CHRISTENSEN et al, 2012)

<sup>2</sup>GRUESKIN,B.; SEAVE,A.;GRAVES,L.The Story so Far - What We Know About the Business of Digital Journalism. Columbia Journalism School. 2011.

No Brasil, desafios e iniciativas de enfrentar o "desafio digital" fazem parte igualmente do cotidiano das companhias do setor. É o caso da Editora Abril, uma das maiores e mais tradicionais empresas do setor na América Latina, que publica, entre outros títulos, a revista Veja, sua versão digital em aplicativo para tablets e celulares e ainda um site com conteúdo independente das edições impressa e para app. A empresa vem promovendo transformações em produtos, serviços, processos e modelos de negócio há décadas. Ainda assim, esbarra em inúmeras dificuldades para manter sua competitividade e garantir protagonismo no mercado do jornalismo em ambiente digital.

A "disrupção do ecossistema jornalístico" vem deixando, no caso da Editora, marcas evidentes no negócio: queda de receita, encerramento de títulos, descontinuidade de projetos, demissão de profissionais, desinvestimento em áreas antes consideradas estratégicas. Essa realidade coloca a empresa em uma espécie de encruzilhada existencial: manter o negócio tradicional, que encolhe sob vários aspectos, ou lançar-se ao novo e ainda incerto mundo digital? Combinar os dois? Em que medida? Que competências tem a empresa para enfrentar o novo cenário? Que competências ela pode desenvolver ou adquirir?

Christensen e Costa já expressaram nos estudos citados a importância de lançar luz sobre a situação das empresas jornalísticas diante do "desafio digital". Trata-se de questão fundamental para as corporações, mas também para as sociedades democráticas, tal a relevância das empresas jornalísticas para a circulação de ideias e a liberdade de expressão. Nas palavras de Christensen: "As instituições jornalísticas exercem um papel vital no processo democrático e nós estamos torcendo pela sua sobrevivência". (CHRISTENSEN et al, p. 6). Investigar onde inova, onde pode inovar, como inova, como pode inovar, por que inova, por que pode inovar uma grande empresa como a Editora Abril (e também onde não o faz, onde não pode fazê-lo etc.) pode trazer contribuições importantes, seja para a própria companhia, que pode não ter uma "consciência" clara de seu modo de gestão, seja para outras empresas, que podem enxergar erros e/ou acertos no exemplo. Além disso, a investigação é útil no momento em que essas corporações se debatem pela sobrevivência em um mercado em constante transformação.

Joe Tidd, Joe Bessant e Keith Pavitt (2015,prefácio) enfatizam que "as empresas inovadoras crescem a uma velocidade duas vezes maior"<sup>3</sup>[do que aquelas que não o fazem]. Gestão da inovação, portanto, é uma discussão urgente para empresas jornalísticas, em geral, e para a Editora Abril, em particular.

O objetivo principal do presente estudo é identificar os principais elementos da "nova estratégia" de Inovação da Veja no ambiente digital.

Para fins desse estudo, os objetivos específicos os autores querem identificar qual é a estratégia de inovação adotada pela empresa para lidar com o "desafio digital", apoiando-se em definições de Inovação por meio de literatura mencionada.

A análise de dados colhidos em pesquisa permitiu aos autores chegar às respostas para as seguintes questões problema:

- Como se organiza, na Editora Abril, a gestão da inovação voltada a lidar com desafios e oportunidades apresentados ao jornalismo no ambiente digital?

---

<sup>3</sup> Tidd,J.Bessant,J. *Apud* Mason,G.,Bishop,K. And Robinson.C.Business Growth and Innovation.NESTA:London, 2009.

- Como se dividem os esforços da empresa relativamente a inovações em produtos, processos, organização e marketing?
- Quais são os indicadores de desempenho utilizados para medir a inovação e como a empresa é avaliada nestes índices internamente e na visão do consumidor

Este estudo dará ênfase ao caso da marca Veja.com, o site da revista Veja. Como o estudo mostra, contudo, sendo uma marca da Editora Abril, Veja está sujeita às estruturas e estratégias da Editora Abril. Seria impossível compreender a estratégia de inovação para a marca sem compreender a estratégia para a companhia. Daí porque o estudo buscou ouvir gestores da companhia que pudessem oferecer informações mais amplas sobre a companhia. O mesmo vale para a relação entre Editora e Grupo Abril. A primeira está sujeita às engrenagens e estratégias do segundo. Por isso, foi importante ouvir um gestor que falasse pelo grupo, ainda que o objetivo final fosse sempre compreender a estratégia de inovação para Veja no ambiente digital. Devido ao limitado número de respondentes ao questionário do consumidor, a visão externa ficou limitada e para estudos conclusivos deveria ser ampliada.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente estudo vai recorrer à literatura sobre inovação, no que diz respeito a tipos de inovação, modelos de gestão da inovação, índices de desempenho em inovação, com o objetivo de usar os conceitos como moldura à qual devem se acomodar os dados relativos a inovação proveniente da empresa. Assim, essas informações serão classificadas como inovações de produto, processo, organizacional ou marketing. O propósito é facilitar a leitura dos dados obtidos relativos à empresa e criar as condições para a elaboração de um quadro que mostre quais os tipos de inovação identificados e também os modelos de gestão utilizados. A pertinência de tal escolha é defendida pelo próprio Manual de Oslo: “Não é suficiente saber se as empresas são inovadoras ou não; é necessário saber como elas inovam e quais são os tipos de inovações que elas implementam” (2005, p.19). Indo mais além da literatura sobre o tema, procuramos outros recursos para a nossa análise em autores como Kaplan, Norton e Marr, para perceber o quanto a empresa investigada tem uma visão estratégica voltada para a inovação e como ela lida com seus *assets* intangíveis.

#### **3.1. Definição e Conceito de Inovação**

O Manual de Oslo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, instrumento utilizado como referência mundialmente e aqui no Brasil pelo IBGE, em sua terceira edição, de 2005, propõe a seguinte definição para 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.

Oliva *et al* (2013), em seu artigo sobre Riscos e Estratégias em Inovação em empresa de Tecnologia *flexfuel*, mencionaram várias referências a Inovação. Segundo os autores deste artigo, Schumpeter (1955) define a inovação como “a atividade de transformar um elemento já inventado num elemento útil comercialmente que pode ser aceito num sistema social”. Mencionou também Kumpe, Bolwijn (1994), que definem uma empresa inovadora como “aquela que combina características de corte de custos com melhorias de qualidade e aumento de flexibilidade nas suas buscas por *breakthroughs* em todas as áreas envolvidas. Seu objetivo principal é entregar produtos excelentes em termos de preço, qualidade e desempenho. Sendo assim, uma empresa inovadora produz não só uma gama extensa de produtos como também é conhecida pelos seus produtos únicos. Empresas desse tipo acreditam que a capacidade de inovar é o seu fator de sucesso”.

Tidd, Bessant, Pavitt, por sua vez, no seu livro *Gestão da Inovação*, citam a definição de inovação de Schumpeter (2008, p. 27), considerado como o pai dos estudos sobre inovação. “Segundo ele, o que conta é a concorrência pelo novo bem de consumo, nova tecnologia, nova fonte de fornecimento, novo tipo de organização...concorrência que...não atinge a margem dos lucros e resultados das empresas existentes, mas os seus fundamentos e suas próprias vidas.” Os autores explicam que inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas. Eles perceberam a existência de uma relação entre vantagem competitiva e a capacidade de inovar das empresas.

### 3.2. Tipos de Inovação

Segundo o Manual de Oslo, existem 4 áreas distintas de inovação:

- Inovações de produto (produtos e serviços): introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.
- Inovações de processo, seja em manufatura ou fornecimento de produtos ou serviços, definidas como a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, objetivando a redução de custos na produção ou na distribuição, melhora na qualidade do processo produtivo ou da logística.
- Inovações de Marketing implicam na implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
- Inovações Organizacionais resultam da implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, seja na organização do próprio local de trabalho ou em suas relações externas. (OCDE, 2005).

Tidd, Bessant, Pavitt definem a inovação em 4 “Ps”:

- Inovação de produto: mudança nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo: mudanças na forma em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

A figura 1 (gráfico 1.2), mostra o espaço potencial para a inovação, dentro do qual cada organização pode operar (2008, p. 32).

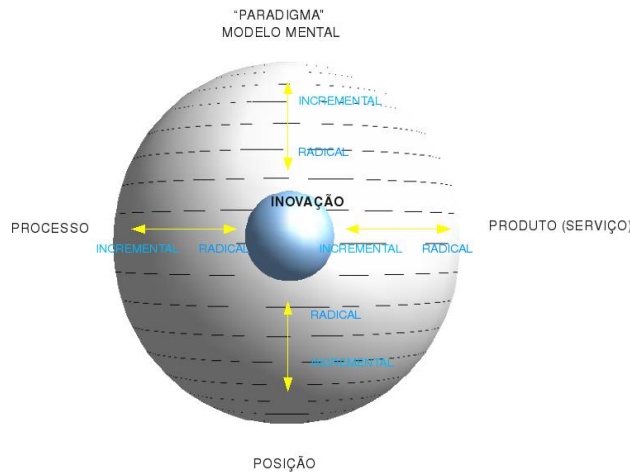


Figura 1: fonte Tidd, Bessant, Pavitt. Gestão da Inovação (2008, p.33).

Segundo eles (2008, p.30), a linha divisória entre esses tipos é muito tênue pois algumas inovações podem ser consideradas tanto inovação de produto como de processo. Inovações de paradigma também poderiam ser consideradas como inovações em modelos de negócios, tal como o famoso caso do *Cirque du Soleil* citado por W. Chan Kim, Renée Mauborgne na Estratégia do Oceano Azul (2005).

### 3.3.Graus de inovação

Segundo Tidd, Bessant, Pavitt (2005, p. 31), a inovação pode ter uma segunda dimensão de acordo com o grau de novidade envolvido. A figura 1 (gráfico 1.1.Tidd, Bessant, Pavitt) procura definir os graus de inovação em dimensões tais como incrementais (acrescentar melhorias naquilo que a empresa sabe fazer melhor) ou disruptivas (mudanças radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas). “A figura 1.1. Ilustra esse processo enfatizando a ideia de que tal mudança pode ocorrer no nível dos componentes ou subsistemas ou afetar o sistema como um todo” (2008,p.32).

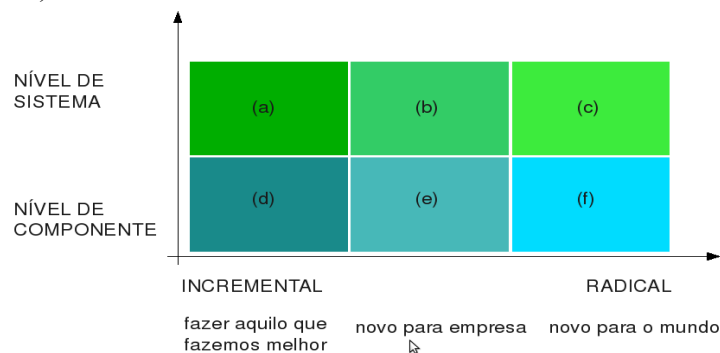


Figura 2: Fonte: Tidd, Bessant, Pavitt. Gestão da Inovação (2008,p.32)

Para fins deste estudo, os autores se utilizaram dos tipos de inovação definidos pelo Manual de Oslo, além dos graus de inovação de Tidd, Bessant, Pavitt, para identificar quais deles a Editora Abril adotará na sua estratégia de gestão. Além disso, foi identificado o que a empresa investigada fará para reduzir as incertezas ou gerenciar os riscos existentes.

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia usada foi a pesquisa qualitativa, de natureza exploratória. O método de pesquisa incluiu revisão da bibliografia pertinente, coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade com gestores atuantes em cargos estratégicos na organização.

Este trabalho se apoiará na estratégia de estudo de caso, como previsto por Yin (2001, p. 27): “O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes”.

O valor das entrevistas para o estudo de caso também está claramente reconhecido por Yin:

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. (2001, p. 27)

Segundo esse autor, as transcrições de entrevistas fornecerão dados qualitativos que estão sujeitos a interpretação e avaliação pessoal, não podendo ser medidos imparcialmente de modo padronizado.

#### **5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade semiestruturada com três gestores do Grupo Abril, atuantes em cargos estratégicos na organização (marketing, conteúdo, redação). As entrevistas com os gestores do Grupo se deu por meio de um questionário feito com o objetivo de explorar qualitativamente a estratégia da organização como um todo e mais especificamente sobre o veículo em questão. A questão da inovação foi abordada no contexto da estratégia da empresa para gerar vantagem competitiva. Alguns indicadores de desempenho global foram levantados no intuito de averiguar aqueles que estão ligados a inovação.

Quanto a análise dos resultados, os dados foram analisados levando em conta o método já mencionado. O resultado das entrevistas com os gestores trouxe os devidos *insights* sobre a estratégia para a Inovação que a empresa adota. Os dados extraídos permitiram a criação de um gráfico SWOT, como sugerido por Marr (2006, p. 50) para esclarecer o contexto estratégico. Oportunidades e ameaças são fatores externos e se derivam da análise do mercado. Marr propõe ferramentas que auxiliam a empresa a enxergar o ambiente externo e desenvolver uma ideia melhor sobre a proposta de valor dos seus *stakeholders*. Geralmente, os gestores se perguntam para quem estão criando valor, como esse valor se traduz no contexto do ambiente e das



condições limitantes e se a empresa está em posição de entregar a proposta de valor. Para responder a esta última pergunta, a análise interna de Forças e Vulnerabilidades, concluiu que:

FORÇAS	VULNERABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● A Marca é reconhecida</li> <li>● Tradição de seriedade</li> <li>● Reputação muito sólida</li> <li>● Bons conteúdos editoriais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crise de identidade permanente entre o negócio do papel e o digital</li> <li>● O negócio do papel entrou em crise e não se construíram alternativas (O negócio digital ainda não é forte)</li> <li>● O site de Veja ainda é deficitário e subsidiado pela operação em papel: <i>breakeven</i></li> </ul>
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disrupção do setor</li> <li>● Multiplicação de novas aplicações na internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acesso a mais potenciais leitores devido a internet</li> <li>● Uso de tecnologias disponíveis e gratuitas que favorecem o negócio</li> </ul>

Foi perguntado aos gestores da Veja, quais as principais preocupações, demandas, expectativas do consumidor em relação ao site de Veja, por ordem de prioridade (1 = baixa, 3 = máxima), segundo a visão do entrevistado. Dois gestores responderam e podemos comparar as diferenças de visão de cada um na figura 3.

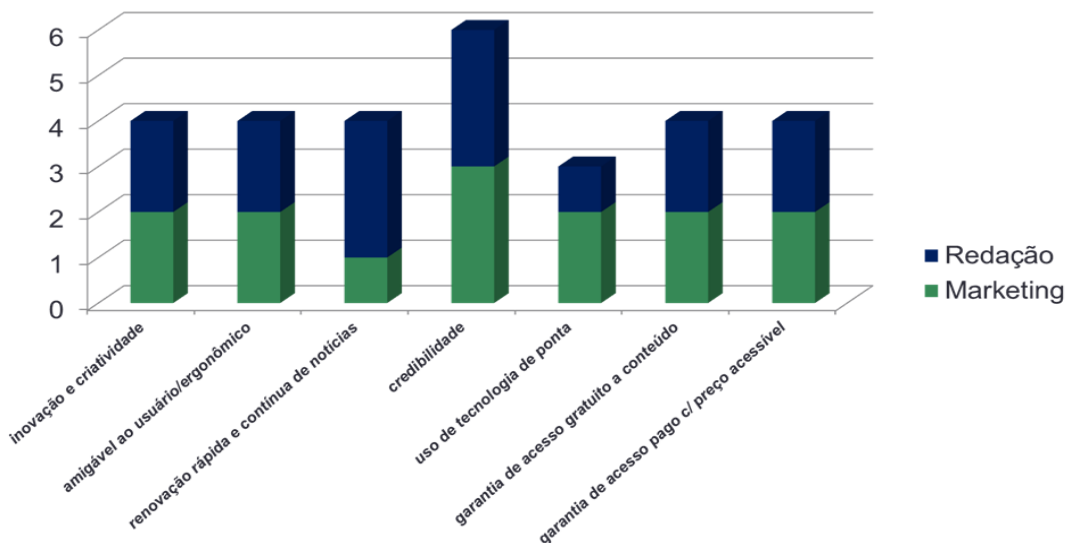


Figura 3 - Indicadores de expectativas do consumidor (elaborado pelos autores)

Os gestores avaliaram o desempenho da Veja em cada um dos indicadores.

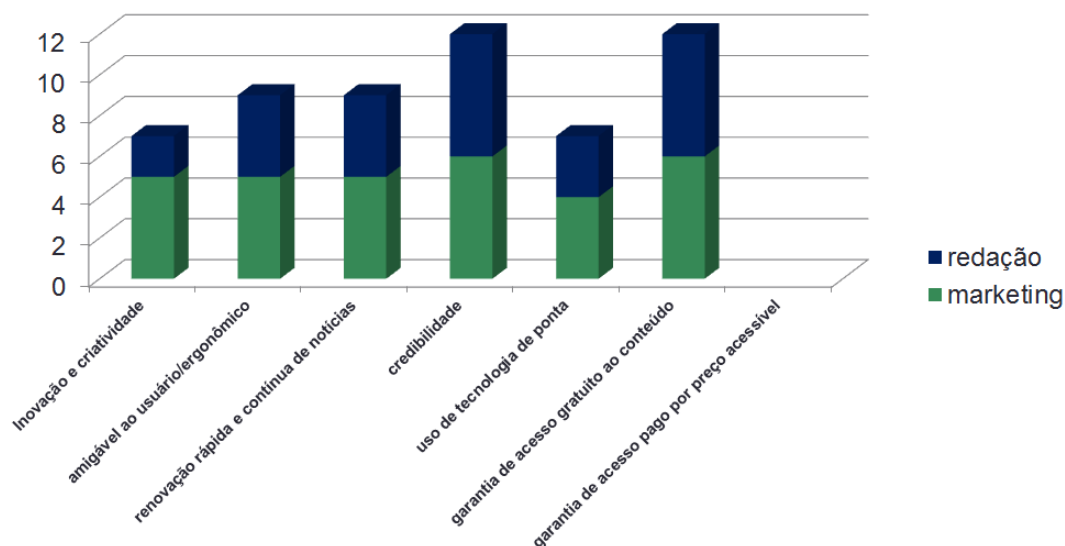


Figura 4 - Desempenho da Veja nos Indicadores identificados (elaborado pelos autores)

Quanto à análise dos dados colhidos, foram criadas “molduras” que representam a gestão de inovação da empresa investigada. Para analisar os dados relativos a inovação, vamos seguir o método proposto pelo Manual de Oslo como uma das abordagens para coleta de dados (2005, p. 28):

A abordagem ‘sujeito’ parte do comportamento inovador e das atividades da firma em sua totalidade. A ideia é explorar os fatores que influenciam o comportamento inovador da empresa (estratégias, incentivos e barreiras à inovação) e o escopo de várias atividades de inovação, sobretudo examinar os resultados e os efeitos da inovação. Essas pesquisas são delineadas para serem representativas de todas as indústrias de modo que os resultados possam ser consolidados e que sejam feitas comparações entre as indústrias.

Além disso, tomamos como base a metodologia de Tidd, Bessant, Pavitt na sua “abordagem integrada à Gestão da Inovação” de como analisar o desempenho inovador (2008, p. 581). Nesse capítulo, os autores mencionam uma série de mensurações específicas dos trabalhos internos do processo de inovação, tais como “número de novas ideias, *time-to-market*” além de “condições influentes que sustentam ou inibem o processo, ou seja, uma atmosfera criativa da organização ou a extensão até onde a estratégia é aplicada ou comunicada (2008, p. 582)”.

## 6. HISTÓRICO, ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO EM VEJA.COM, EDITORA ABRIL

Fundado em 1950, o Grupo Abril é um dos maiores e mais influentes grupos de comunicação da América Latina. O grupo faturou 2.856,20 milhões de reais em 2014, alta de 4,5% sobre o ano anterior (MEIO & MENSAGEM, 2015).

Fazem parte do Grupo, entre outras empresas:

- Abril Mídia, braço de comunicação do Grupo, ao qual estão subordinadas: Editora Abril, que publica Veja. Até a última comunicação oficial, a Editora reunia 30 títulos, quase todos líderes em seus segmentos, atingindo um público estimado em 23 milhões de pessoas e vendendo por ano 144 milhões de exemplares. Mantinha ainda 40 sites e 28 revistas para tablets (GRUPO ABRIL, s/d)
- Abril Print, maior empresa do ramo na América Latina, com capacidade de imprimir 1,4 milhão de exemplares por dia (GRUPO ABRIL, s/d)
- Total Express (da holding DGB), empresa de logística que atende a 2.800 municípios brasileiros. Engloba as empresas Dinap (publicações e impressos), Treelog (distribuição em geral) e Total (manuseio e distribuição de pequenos volumes) (DBG, s/d).

O investimento em internet da marca Veja, em particular, e da Editora Abril, em geral, não é novidade. Teve início na década de 1990, quando a internet brasileira dava os primeiros passos. Em 1996, o Grupo Abril associou-se à Folha de S. Paulo para a criação do portal UOL (FOLHA DE S. PAULO, s/d) e, em 1997, a editora colocou no ar o site da revista Veja (EDITORA ABRIL, s/d). Inicialmente, a página apresentava apenas links para algumas das reportagens da edição da semana da revista impressa.

Desde então, o investimento em internet passou por diferentes fases, que não são objeto deste estudo. Por isso, saltamos para o ano de 2009, quando a empresa avalia que a internet é uma área "estratégica" para os produtos editoriais e decide fazer um "investimento estruturado", como definem os gestores (entrevista aos autores)<sup>4</sup>. O objetivo era levar os sites das marcas da empresa à mesma posição de liderança que as revistas ocupavam em seus segmentos. No caso de Veja, a meta era figurar entre os três maiores portais do país.

O impacto da decisão na redação de Veja foi instantâneo. A equipe saltou de cerca de 15 pessoas para 60. Isso incluía jornalistas, em sua maioria, espalhados por São Paulo, Rio e Brasília, além de designers, programadores, fotógrafos e editores de vídeo. O número total ficava um pouco abaixo do mantido pela revista impressa. As operações seriam mantidas independentes, ou seja, a equipe da revista trabalhava na produção da revista semanal e a do site, para o site, atualizado 24 horas por dia, sete dias por semana. Não haveria integração entre equipes: o que as unia era a chefia única, na figura do diretor de redação.

Para dar o necessário suporte a Veja e às demais equipes digitais, a Editora incrementou áreas estratégicas, como tecnologia da informação (TI), que chegou a contar com cerca de 150 profissionais, responsáveis pelo desenvolvimento de infraestrutura, segurança e aplicações, ou Scinco anos, os sites todos estivessem no break-even. Ninguém esperava que eles estivessem lucrando uma fortuna, mas que ao menos se pagassem. Isso ainda está longe de acontecer”.

O papel também apresentava problemas. Segundo dados de fevereiro de 2016, a circulação de revistas impressas caía a uma velocidade média de 9% ao ano (VALOR ECONÔMICO, 2016). Olhando-se os dados globais, a Abril Mídia obteve em 2014 uma receita de 1,7 bilhão de reais, com prejuízo de 139,2 milhões de reais. O endividamento era de 772 milhões de reais. (VALOR ECONÔMICO, 2015)

---

<sup>4</sup> Entrevistas realizadas em maio e junho de 2016 com Carlos Graieb, diretor de redação do site de Veja; Alecsandra Zapparoli, diretora editorial da Editora Abril; Tiago Afonso, diretor de marketing do Grupo Abril

O faturamento do Grupo cresceu 4,5% em 2014, atingindo R\$ 2,85 bilhões, mas isso se deveu ao avanço das demais operações. O setor de mídia registrou queda, passando de R\$ 1,27 bilhão ante a R\$ 1,44 bilhão no período anterior. (MEIO & MENSAGEM, 2015).

Em 2014, foram vendidos nove títulos. No ano seguinte, mais oito. (ABRIL COMUNICAÇÕES 2015, p.12). (ABRIL COMUNICAÇÕES, BALANÇO 2015, p. 11)

Ao longo dos últimos três anos, o projeto digital estabelecido em 2009 foi lentamente sendo desmanchado, com demissões seguidas nas áreas responsáveis pela operação digital e o corte de projetos.

Após demissões pontuais, em março de 2015, a redação de Veja perdeu aproximadamente 30% de sua equipe. A presença de programadores trabalhando juntamente com jornalistas, o que permitiu o desenvolvimento de aplicações e melhorias nos produtos digitais, foi eliminada. Os cortes se seguiram por toda a Editora Abril. A equipe de TI atualmente não conta com mais de 20 profissionais (entrevistas aos autores).

A despeito das dificuldades, a Editora decidiu não encerrar suas operações digitais. O presente estudo confirma que há um novo plano, como se verá na Análise das Entrevistas com os Gestores.

## **6.1. Análise das entrevistas com gestores**

Para compreender a "nova estratégia" do Grupo Abril e como ele pretende ajudar a levar a marca Veja e a companhia adiante, entrevistamos três profissionais alocados em posições-chave para a operação:

- Carlos Graieb, diretor de redação do site de Veja: é o jornalista responsável pelo site e que acumulou as funções de gerente de produto. Responde diretamente ao diretor de redação de Veja
- Aleksandra Zapparoli, diretora de conteúdo da Editora Abril: é a jornalista responsável pela qualidade editorial de todos os produtos da companhia e pela aprovação de novos produtos, respondendo diretamente ao presidente da Editora e aos acionistas. A ela responde o diretor de redação de Veja
- Tiago Afonso, diretor de marketing do Grupo Abril, do qual fazem parte a Abril Mídia, a Abril Print (parque gráfico) e a Total Express: antes diretor de marketing da Editora Abril, ele foi deslocado para o Grupo no primeiro semestre de 2016 para ajudar na implementação da nova estratégia.

A partir das entrevistas, foi possível delinear as principais iniciativas inovadoras em curso na companhia, bem como os tipos e grau de inovação aplicados e a relação entre as iniciativas e os *assets* da companhia. Essas informações serão apresentadas de forma esquemática nos quatro itens a seguir.

### **6.1.1. A integração das redações responsáveis pelas versões impressa e digital de Veja**

Como citado anteriormente, desde o lançamento do site até hoje, há 19 anos, portanto, as equipes da revista e do site operam de forma independente. Há exceções, mas a separação é a

regra. Na prática, isso significa que jornalistas da revista e do site podem trabalhar na apuração de um mesmo assunto e publicar artigos distintos. Houve tentativas de integração, mas todas sofreram grande resistência das próprias redações: as equipes julgavam impossível que uma mesma equipe realizasse as duas operações - impressa e digital - atendendo às suas necessidades específicas. A barreira vai cair em breve. Sob comando da diretora de conteúdo, a partir de julho de 2016, as duas redações de Veja que operam no mesmo andar serão integradas.

À luz da teoria, trata-se de uma inovação de processo e organizacional, simultaneamente.

De processo porque serão alteradas rotinas de trabalho das equipes. Como prevê a definição do Manual de Oslo, há um "método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, objetivando a redução de custos na produção ou na distribuição, melhora na qualidade do processo produtivo ou da logística".

A mudança de subordinação explica também a inovação organizacional, definida pelo Manual de Oslo como "implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, seja na organização do próprio local de trabalho ou em suas relações externas". A chefia de cada seção passa a ser unificada em um único editor, que passará a controlar todos os repórteres daquela área.

O modelo já foi amplamente testado em outras empresas e até mesmo em outras marcas da Abril. Portanto, não se trata de uma inovação disruptiva, na definição de Tidd, Bessant, Pavitt, mas incremental.

A razão de adotar tal modelo, como explica Alecsandra Zapparoli, é aumentar a quantidade de conteúdos publicados no site, elevando assim a audiência e conseqüentemente a receita com publicidade ou patrocínio - o que, nas palavras dela, é "o desafio 0, 1, 2, 3, 4 e 5". Zapparoli sustenta a integração da seguinte maneira:

Em todas as redações em que consegui fazer a integração a audiência dos sites cresceu entre 30% e 40% quase que imediatamente, sem grandes esforços. A razão é simples: na Superinteressante, por exemplo, você tinha um estagiário, um cara que fazia internet e 20 pessoas na redação. Quando você integra os times, você passa a ter 22 pessoas produzindo para a internet. Você passa a ter mais conteúdo. E mais audiência. É uma fórmula básica.

### **6.1.2. Unificação de CMS na Editora Abril**

Sites que publicam grandes volume de conteúdo - textos, vídeos, fotos etc. - realizam essa tarefa com ajuda de programas conhecidos como "content management system" (CMS), ou sistemas de gerenciamento de conteúdo. São vulgarmente chamados de "publicadores". Eles oferecem a seus usuários interface amigável para a realização de operações previsíveis e repetitivas, como publicar um texto com um título e uma foto - algo trivial para um site noticioso como o de Veja.

Os CMSs oferecem ainda outras vantagens. Permitem a integração com bancos de dados, onde ficam armazenadas, por exemplo, todas as reportagens que foram ao ar a partir daquele CMS. Não menos importante, permitem a integração entre o conteúdo editorial e a publicidade, atividade fundamental para empresas como a Editora Abril.

Ao longo de suas duas décadas de operação em internet, a Editora Abril trabalhou com vários publicadores. Comprou alguns de terceiros; desenvolveu outros internamente. Em maio de 2016, havia treze CMSs em funcionamento na companhia, segundo entrevista com os gestores.

Tal escolha passou paulatinamente a ser vista como um problema. Em primeiro lugar, o funcionamento simultâneo dos sistemas demandava o suporte de uma equipe relativamente grande de tecnologia da informação (TI), capaz de resolver problemas específicos. Em segundo lugar, a variedade de sistemas de publicação dificultava a realização de campanhas publicitárias unificadas entre todos os sites da companhia. Cada sistema tinha suas particularidades e limitações.

Tentando solucionar essa questão, a empresa decidiu, no fim de 2015, unificar o sistema paulatinamente, substituindo os treze softwares em operação por um único, oferecido pelo mercado: o WordPress. Segundo Graieb, "essa migração é muito importante para a Abril". Ele explica:

A Abril sempre foi dividida em feudos. Tinha o feudo da Veja, o feudo da Exame, o feudo das revistas femininas e assim por diante. Isso funcionava muito bem para o papel. A Abril conseguiu uma dominância no setor de revistas porque ela tinha títulos em quase todos os segmentos, sendo invariavelmente líder. Isso funcionava bem para a publicidade também. Para a internet, vale muito mais a pena você integrar o seu inventário de publicidade, porque a pessoa que está na Veja agora talvez esteja no site de Cláudia daqui a meia hora e no da Quatro Rodas mais adiante. (...) Agora, com a unificação, isso se torna possível. Você vende inteligência de anúncio para o mercado, você não vende mais banner.

Poderíamos classificar a mudança como uma inovação de processo e simultaneamente de marketing aos olhos do Manual de Oslo. De processo, porque altera uma rotina. De marketing, pois implica na implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. As inovações de *marketing* são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrir novos mercados, ou reposicionar o produto de uma empresa no segmento trabalhado, com o objetivo de aumentar as vendas.

A adoção de um CMS de "prateleira", ou seja, produzido por um terceiro e oferecido em larga escala no mercado, é a parte mais ilustrativa de outra decisão do Grupo Abril que tem impacto em Veja.

Aos olhos da teoria, isso não significa que Veja e a Abril não inovem. Ao introduzir tecnologias que geram ganho para seus produtos e consumidores, elas inovam. Podemos, contudo, afirmar que se trata de inovação incremental, não disruptiva.

### **6.1.3. Abril como plataforma para venda de produtos de terceiros**

Outra aposta da companhia é usar as áreas do Grupo como plataforma de negócios para terceiros. Assim, por exemplo, o departamento de Assinaturas, com expertise para atrair e manter milhões de assinantes das revistas, já é usado para realizar a venda para produtos de terceiros. Como explica Tiago Afonso:

Quando olho para a área de assinaturas, digo: se ele é um departamento da editora, ele vende revistas. Ele faz uma coisa que é o sonho de todo e qualquer diretor de marketing do mundo: recorrência de venda, fidelização de clientes. Então, a gente tem essa habilidade. E se a gente posicionar a nossa área de assinaturas como uma área de vendas recorrentes? O que mais posso vender com recorrência? Então, pensamos: vamos atrás dessas empresas de assistência residencial, ou seja, seguros, e vamos fazer o que a gente chama de upsell: quando o cara (vendedor de assinatura) termina de fazer a venda de uma assinatura, pegou os dados de endereço, cartão etc., ele pergunta: "Você não quer fazer o seguro residencial? Custa mais R\$ 10 por mês só." É mais fácil fazer assim porque, nesse momento, o vendedor já tem todos os dados da pessoa, basta dar mais um "enter".

De forma esquemática, podemos resumir as principais estratégias do Grupo Abril que impactam a inovação no site de Veja no quadro a seguir:

<b>Ação estratégica</b>	<b>Tipo de inovação</b>	<b>Grau de inovação</b>	<b>Assets pré-existentes utilizados</b>	<b>Assets adquiridos</b>
Integração das redações impressa e digital de Veja	Processo e organizacional	Incremental	Infraestrutura física (redação) e digital (site, CMS); equipe; know-how editorial	-
Unificação de CMS (publicador de conteúdo no site)	Processo e marketing	Incremental	-	Novo software (WordPress); customização do novo software para a Editora; treinamento de equipes para uso do novo software
Integração das empresas do Grupo	Organizacional e marketing	Incremental	Infraestrutura e expertise das unidades do Grupo	-
Grupo como plataforma de venda para terceiros	Produto, processo e marketing	Incremental	Expertise das unidades do Grupo	Desenvolvimento de novas plataformas

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo é uma oportunidade de compreender como uma grande empresa do setor da comunicação lida com transformações intensas e seguidas em seu mercado. É também uma chance de analisar como ela estabelece uma estratégia para inovar diante do desafio imposto por aquelas transformações.

Ficou claro que, diante do desafio digital, diante do choque entre o negócio tradicional - o papel - e o emergente - a internet - a Editora Abril decidiu investir na coexistência. Nas palavras do diretor de marketing do Grupo, "a Abril escolheu que o digital será mais uma adição do que uma substituição". Em outro momento, ele diz que a empresa "busca processos de inovação que levam em conta o que está disponível à nossa volta e que pode ganhar escala".

É um caminho diferente daquele trilhado por algumas das empresas de ponta do setor, caso das americanas *The New York Times*, *Washington Post* e da alemã *Axel Springer*,

reconhecidas como as que mais investem em inovação e que efetivamente inovam de forma radical, aos olhos da teoria. Embora mantenham operações em papel, as três já afirmaram que têm no horizonte a migração da maior parte dos negócios para o ambiente digital - e que já vislumbram prosperidade. Para isso, investem pesadamente em tecnologia e capacitação profissional. A escolha da Abril, portanto, vai na contramão.

O aproveitamento de *assets* que a companhia já possui, como explicado, é uma expressão daquela estratégia. Optando por ficar com um pé na canoa do negócio tradicional e outro na canoa do emergente, ela tenta explorar ao máximo os *assets* que já possui. É condizente com uma companhia que decidiu que não se aventurará mais no campo da inovação disruptiva. É um risco calculado.

## REFERÊNCIAS

ABRIL COMUNICAÇÕES. **Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2014**, 2015. Disponível online <http://grupoabril1.abrilm.com.br/ABRILCOMUNICA114.DEZ.pdf>, acessado em 29/6/2016

ABRIL COMUNICAÇÕES. **Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2015**. Disponível online <http://grupoabril1.abrilm.com.br/AbrilComunicacoesBalanco2015.pdf>, acessado em 29/6/2016

CARRATO, Ângela. **Que Crise é Essa?** Disponível em Observatório da Imprensa online: <http://observatoriodaimprensa.com.br/imprensa-em-questao/que-crise-e-esta/> acessado em 29/6/2016

CHRISTENSEN.C, JOHNSON.M, KAGERMANN.H. **Harvard Business Review on Reinventing your Business Model**. Harvard Business Press, 2013.

CHRISTENSEN, C. M., SKOK, D., ALLWORTH, J. **Breaking the News - Mastering the Art of Disruptive Innovation in Journalism**, Nieman Reports, vol. 66, n. 3, Fall 2012. Disponível online em <http://nieman.harvard.edu/wp-content/uploads/pod-assets/ebook/niemanreports/fall2012/NiemanReports-Fall2012CoverStory.pdf>

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms do Fall**. Harvard Business Review Press, 2000.

COMSCORE. **Audiência de fevereiro de 2015**, 2015

COSTA,Caio Túlio. **A Business Model for Digital Journalism: How Newspapers should Embrace Technology, Social and Value Added Services**. Columbia University Graduate School of Journalism, 2013. Disponível online em: <https://drive.google.com/file/d/0B7GX5q7T2OK2cmlFMFhwNVpqR3c/view?usp=sharing>

DGB, s/d. Disponível online em <http://www.dgb.com.br/dgb/>



EDITORA ABRIL, s/d. **VEJA 10 anos**. Disponível online em [http://veja.abril.com.br/especiais\\_online/10\\_anos/conteudo.html](http://veja.abril.com.br/especiais_online/10_anos/conteudo.html), acessado em 29/6/2016

EISENHARDT, K.M. (1989). **Building Theories from Case Study Research**, Academy of Management Review, Vol. 14 No. 4, pp. 532-550.

FOLHA DE S. PAULO, 25/2/2016, disponível on-line em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/02/1743100-ex-aprendiz-andre-petry-vira-diretor-de-redacao-da-revista-veja.shtml>, acessado em 29/6/2016

FOLHA DE S. PAULO, s/d. **Conheça a Folha de S. Paulo**, disponível online em [http://www1.folha.uol.com.br/institucional/historia\\_da\\_folha.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/institucional/historia_da_folha.shtml), acessado em 29/6/2016

FOX, J. **When will this Low-Innovation Internet Era End?** Disponível em Harvard Business Review. 27/04/2012. Acessado em 04/04/2016.

GILLMOR, D. **What's the best business model for newspapers?** Disponível em Harvard Business Review. 03/02/2009. Acessado em 04/04/2016.

GRUESKIN, B.; SEAVE, A.; GRAVES, L. **The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism**. Tow Center for Digital Journalism, Columbia Journalism School, 2011.

GRUPO ABRIL, s/d. **Abril Mídia**, disponível online em <http://grupoabril.com.br/pt/o-que-fazemos/M%C3%ADia>, acessado em 29/6/2016

GRUPO ABRIL, s/d. **Gráfica**, disponível online em <http://grupoabril.com.br/pt/o-que-fazemos/Gr%C3%A1fica>, acessado em 29/6/2016

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

MANUAL DE OSLO, **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Disponível em: [www.finep.org.br](http://www.finep.org.br). Acessado em: 10/2013.

MARR, B. **Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers**. Burlington: Elsevier, 2006.

MEIO E MENSAGEM, 30/7/2015, disponível online em <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2015/07/30/abril-midia-tem-faturamento-menor.html>, acessado em 29/6/2016

NEW YORK TIMES, The. **The New York Times Reaches a Milestone, Thanks to Our Readers**, 2015. Disponível online em: <http://www.nytimes.com/2015/10/05/business/the-new-york-times-reaches-a-milestone-thanks-to-our-readers.html>

O ESTADO DE S. PAULO, 26/5/2013, disponível online em <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,morre-o-empresario-roberto-civita,1035908>, acessado em 29/6/2016

OLIVA, F. L.; SOBRAL, M. C.; SANTOS, S. A.; ALMEIDA, M. I. R.; GRISI, C. C. H. **Measuring the Probability of Innovation in Technology-Based Companies**. Journal of Manufacturing Technology Management. v. 22, n. 3, p. 365 – 383, 2011.

OSTERWALDER, A. **Inovação em Modelos de Negócios – Business Model Generation**. Editora Alta Books, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; Pavitt, K. **Gestão da Inovação**, Editora Bookman, 5ª edição, 2015.

VALOR ECONÔMICO, 15/12/2015, disponível online em <http://www.valor.com.br/empresas/4357582/abril-recebe-r-450-milhoes-dos-civita>, acessado em 29/6/2016

VALOR ECONÔMICO, 11/2/2016, disponível online em <http://www.valor.com.br/empresas/4430408/dgb-da-abril-veste-r-20-milhoes-na-total>, acessado em 29/6/2016

VALOR ECONÔMICO, 25/2/2016, disponível online em <http://www.valor.com.br/empresas/4453936/publicitario-walter-longo-e-o-novo-presidente-do-grupo-abril>, acessado em 29/6/2016

VALOR ECONÔMICO, 1/4/2016, disponível online em <http://www.valor.com.br/empresas/4506690/abril-enxuga-comando-da-editora>, acessado em 29/6/2016

WANG, C. L.; AHMED, P. K., 2004. **The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis**. European Journal of Innovation Management, 7(4), pp. 303-313.

YIN, R. K. (1988). **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. Bookman, Porto Alegre, 2001.

ZAWISLAK, P.A. **A relação entre conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico**. Revista Análise. Porto Alegre:1995.