



## **Lógicas de comunicação digital e estratégias midiáticas na criação de valor: o caso da Revista Exame<sup>1</sup>**

**Egle Spinelli<sup>2</sup>**

**Mariana Benvenuto<sup>3</sup>**

**Escola Superior de Propaganda em Marketing**

### **Resumo**

Com a intensificação dos processos midiáticos no ambiente digital, as organizações jornalísticas precisam desenvolver novas estratégias para criar valor tanto para a empresa como para seus consumidores. Este artigo discorre sobre os conceitos de convergência digital e criação de valor para aplicá-los no caso da Revista Exame, um exemplo de reestruturação de lógica comunicacional a partir do desenvolvimento de novas ferramentas e plataformas para impulsionar o consumo de seus produtos. Também pretende-se verificar mudanças ocorridas na cadeia de produção, distribuição e consumo do meio impresso para os dispositivos digitais para aproximar a marca do público.

**Palavras-chave:** jornalismo; convergência; valor; revista; dispositivos digitais.

As novas tecnologias e o surgimento da internet transformaram a estrutura organizacional das empresas jornalísticas, especialmente as que trabalham com conteúdo impresso. Nesse cenário, o modelo de negócio baseado na comercialização de anúncios publicitários e na venda de exemplares e assinaturas passa por uma crise que exige um reposicionamento de estratégias midiáticas e mercadológicas que gerem novos valores ao processo comunicacional.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Comunicação, Consumo e Subjetividade, do 6º Encontro

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes (USP). Docente do curso de graduação em Jornalismo e do Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP). E-mail: egle.spinelli@espm.br

<sup>3</sup> Discente regular do Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP). E-mail: mbenvenuto@gmail.com



Caio Túlio Costa em uma análise sobre os modelos de negócio no jornalismo impresso afirma que as organizações jornalísticas precisam se reinventar para conseguir se fortalecer nessa nova fase.

Os jornais precisam chacoalhar sua forma de se relacionar com as pessoas e respeitar as novas formas pelas quais consumem informações. Em síntese, as empresas jornalísticas têm de mudar seu jeito de ser. A velha fórmula se esgarçou (COSTA, 2014, p. 55).

Como base nessa necessidade de mudança, questionamentos são feitos a respeito do futuro do jornalismo e de como irá sobreviver financeiramente no mundo digital. Neste estudo pretende-se focar em especial na criação de novos valores aos produtos e serviços informacionais no formato revista, considerado na sua origem um suporte físico e impresso consolidado na cadeia de valor tradicional midiática, mas que na conjuntura atual do digital também se reestrutura para valorizar seus conteúdos.

Com a chegada das tecnologias digitais, as revistas modificaram sua forma de produção e foi necessária uma reestruturação. Isso afetou o consumo das publicações impressas. De acordo com o IVC (Instituto Verificador de Circulação), de 2013 para 2014 as revistas impressas no Brasil tiveram uma queda de circulação de 9,6%, as vendas avulsas diminuíam 19,8% e as assinaturas também caíram 3,2%<sup>4</sup>.

Neste cenário, cada vez mais as publicações impressas apostam em conteúdo online para ganhar força. Ainda de acordo com dados do IVC, das 100 maiores publicações do Brasil 89% têm site, 60% estão prontas para mobile, 61% estão no Instagram e 61% já tem canal no YouTube (VALERIO, 2015). Isso mostra uma tendência cada vez maior das revistas não dependerem unicamente do meio impresso.

As edições digitais das revistas estão em crescimento. De janeiro a agosto de 2015 o volume de vendas aumentou 5%, afirma o IVC<sup>5</sup>. Esse aumento, mesmo sendo

<sup>4</sup> IVC divulga balanços anuais dos meios Jornal, Revista e Digital. Adnews, 11 mar 2015. Disponível em: <http://www.adnews.com.br/midia/ivc-divulga-balancos-anuais-dos-meios-jornal-revista-e-digital>. Acesso em: 28 abril 2016.

<sup>5</sup> ASSINATURAS de revistas digitais crescem em 2015. IVC News, 08 dez 2015. Disponível em: <http://ivcbrasil.org.br/blog/post.asp?id=235>. Acesso em: 30 mar 2016.



uma porcentagem baixa, é bastante significativo porque está mostrando que cada vez mais as revistas estão apostando no conteúdo digital. Os dispositivos móveis (tablets e celulares) são a grande aposta destas publicações impressas no ambiente digital. O mesmo instituto aponta também que visita aos sites das revistas por meio de smartphones cresceu 110% comparando 2015 com 2014.

As ferramentas digitais estão em constante processo de reinvenção e transformam a cultura das organizações de mídia que precisam se adaptar e criar produtos e serviços que sejam valorados pelos consumidores em uma cultura de convergência representada por uma complexa interação entre novas e antigas mídias. (JENKINS, 2009). Schein (2009) coloca que as questões culturais tem a ver com certos valores inculcados nas organizações relacionados à melhorias de qualidade e serviço fornecido ao cliente, e no que tange ao ecossistema digital, os processos de convergência podem ocorrer em diversas instâncias.

Percebe-se assim, que além da necessidade de estar atrelada aos gostos e hábitos de um público de nicho, uma marca ligada a produção de determinada revista precisa intensificar suas estratégias midiáticas e de consumo, e uma das formas é potencializar a aplicação de ações de convergência digital constituída por:

La convergencia periodística es un proceso multidimensional que, propiciado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales, afecta actualmente a las empresas de medios de comunicación y conforme al cual las esferas tecnológica, empresarial, profesional y de contenidos de esas empresas experimentan respectivos fenómenos de mudanza, caracterizados por una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados (SALAVERRÍA, 2009, p. 07).

Para o autor, existem quatro tipos de convergência que precisam ser analisadas e compreendidas dentro das organizações jornalísticas: tecnológica, empresarial, profissional e de conteúdo. Essas quatro categorias serão utilizadas como suporte conceitual para a compreensão das transformações na cultura organizacional que vem ocorrendo na revista Exame, o estudo de caso proposto neste artigo. A escolha da revista Exame se deu por apresentar novas experiência de se consumir conteúdo no



ecossistema digital, pois desenvolve modelos de negócios tanto no impresso como nas plataformas digitais para fortalecer a marca e engajar o consumidor.

### **Os processos de convergência**

O pesquisador Ramon Salaverría (2009) estabelece quatro categorias de convergência no jornalismo. A primeira denominada de convergência empresarial, coloca o foco na estrutura organizacional da empresa. O autor explica que no plano empresarial, a reorganização se dá para proporcionar incremento ao lucro. Existe um processo de concentração empresarial de forma cada vez mais diversificada que podem alcançar múltiplos setores – empresariais e tecnológicos – e ocorrem de dois modos: vertical (interesses empresariais ramificam-se em todas as fases do processo produtivo, desde a elaboração até a distribuição e comercialização) e de modo horizontal (potencializando sua presença em diversos meios e plataformas).

A segunda é a convergência tecnológica, caracterizada também como uma convergência multiplataforma que provoca mudanças tanto nos processos de produção como nas modalidades de consumo dos conteúdos jornalísticos. Para o autor, esse processo faz com que as empresas precisem inovar em diferentes mídias e plataformas, o que também implica no terceiro tipo de convergência: a profissional. Nesta categoria, os produtores de conteúdo precisam ser polivalente e saber trabalhar em diversos meios, além de estabelecer novos tipos de interações com o público, que cada vez mais acessa as informações em dispositivos portáteis e móveis, a todo momento e em qualquer lugar. De acordo com Salaverría (2009), as empresas estão buscando cada vez mais profissionais que conseguem executar várias tarefas e não apenas uma, caracterizando uma polivalência de funções em todas as escalas: funcional, temática e mediática.

En los medios de hoy, pocos periodistas se limitan a realizar una única tarea; es decir, sólo escribir, sólo diseñar o sólo documentar informaciones. La práctica totalidad de los periodistas, sobre todo los más jóvenes, simultanean múltiples funciones, especialmente en las redacciones más enjutas (SALAVERRÍA, 2009, p. 10).



Por fim, a última convergência está inserida no âmbito do conteúdo, no qual a informação é apresentada por meio da multimídia que permite combinações complementares de textos, imagens e sons. Elaborar informações a partir da reunião de distintos códigos comunicativos exige o domínio de diversas técnicas e linguagens que precisam ser amplificadas pelas possibilidades hipertextuais e interativas dos meios digitais, o que implica em experimentações de novos gêneros e profundas mutações na maneira de elaborar conteúdos que precisam ser formulados para criar experiências de consumo que sejam valoradas pela audiência.

### **O mercado de revista e a criação de valor no digital**

A partir da compreensão dos possíveis tipos de convergência no jornalismo busca-se verificar como um veículo midiático, representado neste estudo pela revista Exame, pode aplicar estes processos na criação de novos valores na era digital. Uma revista só tem valor se as pessoas tiverem interesse em ler. São os leitores responsáveis pela existência e sobrevivência das publicações impressas. “Revistas que se mantêm por décadas, e até por mais de um século, tem um conceito claro, ou seja: uma missão editorial específica e uma fórmula bem definida” (ALI, 2009, p. 45). Na atualidade, estas premissas precisam ser reformatadas a todo momento conforme as necessidades e utilidades exigidas pelo consumidor.

Adriana Barsotti (2014) aponta que a revolução digital e os artefatos dotados de larga capacidade de processamento de informação modificou o modo como as pessoas se informam e conseqüentemente as rotinas de produção do jornalismo. Com isso, as redações e os profissionais se transformaram e a revista impressa precisou se modernizar. “A internet torna o jornalismo uma profissão em construção. É muitas vezes tentador o caminho de só se enxergar rupturas nas mudanças. Como se a web tivesse estabelecido um marco zero para o jornalismo” (BARSOTTI, 2014, p. 24). Essa nova configuração faz com que o veículo impresso, precise se adaptar para



sobreviver. Barsotti afirma que o jornalismo praticado na web traz mudanças para a profissão que nunca foram experimentadas desde o surgimento dos jornais. E um desses desafios é criar valor para o público.

Uma das alterações primordiais que ocorre no sistema comunicacional midiático digital é a existência de recursos e ferramentas tecnológicas que possibilitam, além de uma cultura de convergência, uma cultura da participação. Como ressalta Shirky “as pessoas gostam de consumir, mas também gostam de produzir e de compartilhar (SHIRKY, 2011, p. 25). Nesta perspectiva, as organizações jornalísticas cada vez mais precisam aumentar a criação de valor, especialmente para os consumidores, o que envolve desafios nos negócios da informação e seus atores envolvidos – gestores e jornalistas – tanto para a gestão das empresas de mídia como para a produção de conteúdos.

De acordo com Caio Túlio Costa, a cadeia de valor se transformou com a internet, sendo extremamente distinta da cadeia de valor do negócio tradicional dos jornais.

As empresas jornalísticas estão condenadas a ir em frente no ambiente digital, se não quiserem morrer. Para produzir jornalismo de qualidade e perpetuar o papel de moderação distanciada e crítica em relação aos centros cada vez mais difusos de poder, elas têm de encarar obrigatoriamente novo modelo de negócio e outra cadeia de valor (COSTA, 2014, p. 110).

Gerir os negócios no sentido de modificar a forma de consumir a informação, pode ser uma estratégia comercial que garanta subsídios financeiros que não dependam unicamente da publicação impressa. “Para sobreviver, os produtos digitais devem ser desenhados para consumo em todas as plataformas de sucesso junto ao público” (COSTA, 2014, p.92). Para o autor, é preciso ter um plano de negócios estruturado para essa nova realidade do jornalismo e o investimento em tecnologia é fundamental.

Leonor Graciela Natansohn e Rodrigo Cunha (2010) apontam que as empresas jornalísticas tanto de jornais, revistas, rádio ou televisão estão criando novos valores



nos dispositivos móveis a partir do desenvolvimento de aplicativos para se aproximar dos usuários e disponibilizar a informação de um modo mais acessível ao seu público. Para os autores, criou-se o discurso do marketing onde as empresas marcam presença nos dispositivos móveis. Estes dispositivos podem potencializar a formação de um nicho de público pela implantação dos processos de convergência e engajamento, ampliando a oferta de produtos e serviços e fortalecendo a presença da marca.

O fenômeno da convergência tecnológica e cultural além de permitir a produção e distribuição de material jornalístico crossmedia, em várias plataformas e suportes multimidiáticos propicia formas (simultâneas) de consumo e de agregação social, gerando novos protocolos de participação e práticas culturais (NATANSOHN; CUNHA, 2010, p. 159).

Cada vez mais observamos o jornalismo migrar para distintas plataformas e as organizações midiáticas que não fazem isso acabam ficando ultrapassadas. Levando em conta o aspecto comercial, a convergência é um fator determinante para subsidiar o jornalismo.

Todo esse processo traz consumidores mais ativos e participativos. No mercado das revistas, também começa a existir um movimento para estabelecer presença no meio digital, especialmente nas redes sociais, onde os leitores interagem com as marcas e influenciam na gestão do conteúdo.

A interação social propiciada pelas revistas impressas, quando transladadas às redes cibernéticas, pode se potencializar, gerando processos comunicacionais peculiares, que vão além da leitura, avançando para a autonomia do campo da recepção, a colaboração e a interação horizontal entre produtores e leitores, tal como se expressa na criação de sites de comunidades de revistas, onde leitores elogiam, contestam e discutem o conteúdo das revistas (NATANSOHN; CUNHA, 2010, p. 161).

Picard coloca que para as organizações jornalísticas a percepção de valor não deve estar apenas atrelada a uma audiência, mas produzida por um conjunto de intervenientes que precisam reconsiderar qual “conteúdo é fornecido, como é fornecido, as pessoas para as quais está disponível, e como estas o utilizam” (PICARD, 2013, p. 25). O papel do jornalista dentro da organização é fundamental para que as empresas não sejam apenas fornecedoras de informação, mas criem





processos noticiosos que agreguem conhecimento e compreensão adicional para os membros da audiência. Chris Anderson, Emily Bell e Clay Shirik (2013) apontam que o jornalista não foi substituído pelas máquinas, mas teve um deslocamento em sua posição. Agora, ele não produz mais as observações iniciais, ele interpreta e analisa os fatos. De acordo com os autores, para esse profissional sobreviver, ele precisa realizar um trabalho que satisfaça as necessidades e interesses do seu público que não pode ser realizado por computadores. Porém, o jornalista não está sozinho e depende de processos de gestão que impulsionem a implementação de uma variedade de fatores que alteram o ambiente mediático e a forma de como os meios de comunicação são utilizados pelos consumidores das notícias.

Não podemos seguir exigindo que um repórter domine novas habilidades e procedimentos de avaliação sem garantir a esse profissional um fluxo de trabalho e uma estrutura organizacional que indiquem que tal traquejo é valorizado e premiado (ANDERSON; BELL; SHIRK, 2013, p. 68).

O modelo de gestão tradicional ainda pode gerar receitas com sua operação clássica, mas a migração para o digital precisa ocorrer gradativamente, o que em um primeiro momento pode acarretar corte de custos, diminuição dos lucros, necessidade da condução de novos processos de convergência dentro das empresas e novas formas de se relacionar com a audiência.

Os conceitos e reflexões sobre os processos de convergência e criação de valores serão descritas a seguir no caso da Revista Exame, um veículo de comunicação que está presente tanto no ambiente impresso como no digital e que desenvolve estratégias midiáticas e novas lógicas de comunicação digital na busca por formas de consumo inovadoras e transformações de seu modelo de negócio.

### **Estudo de Caso da Revista Exame**

A Exame é uma revista quinzenal da Editora Abril e pertence ao segmento de negócios. De acordo com a pesquisa Hábitos de Leitura dos Executivos, realizada





pelo Marplan<sup>6</sup>, o público consumidor são leitores de 30 a 60, formados por empresários, executivos, políticos, advogados, investidores e profissionais liberais.

Para atender a demanda de seus consumidores, a publicação foi se modernizando e hoje, além de estar presente no meio impresso e digital, aplica a convergência tecnológica com produção de conteúdos em diversos meios e plataformas: revista impressa, revista digital customizada, site da revista, aplicativo da revista e mídias sociais. Essa variedade de dispositivos mostra que a Exame está modificando cada vez mais a sua estrutura e não depende unicamente do meio impresso para se sustentar.

Sua edição impressa contou em 2015 com uma circulação mensal de 137.175 exemplares, sendo 117.505 de assinaturas e 19.670 de vendas avulsas. Em 2013, a revista teve um circulação de 142.000 exemplares, o que mostra que sua circulação impressa está em declínio. Por outro lado, o acesso ao site da Exame aumentou. Segundo o mídia kit da publicação de 2013 e 2015, foram 99 milhões de pages views em 2015 contra 3,36 milhões em 2013.

As redes sociais também cresceram tendo atualmente 3,3 milhões de fãs no Facebook, 96 mil seguidores no Instagram e 1,2 milhões de seguidores no Twitter. Em 2013, esse número era de 382 mil seguidores no Facebook e 560 mil no Twitter. Na época a Exame ainda não tinha conta no Instagram. Cada vez mais a publicação está presente no ciberespaço e nas redes sociais como forma de intensificar a comunicação dialógica com o consumidor pela mobilidade, ubiquidade e portabilidade intrínsecas aos dispositivos móveis, as chamadas mídias pós-massivas como definida por Lemas (2008):

As mídias pós-massivas constituem territórios informacionais já que o indivíduo controla o fluxo de entrada e saída de informação. Trata-se de uma relação de emissão e recepção da informação a partir de dispositivos que permitem a mobilidade comunicacional e informacional no espaço urbano (LEMOS, 2008, p.15).

---

<sup>6</sup> Mídia Kit. Exame 40 anos. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/midiakit/MidiaKit.pdf>>



Já em relação as publicações digitais da revista, a Exame teve uma circulação de 32 mil exemplares em 2015 e 27,8 mil em 2013. A revista digital apresenta interação com os usuários por meio da inserção de vídeos, gráficos animados, tabelas interativas, transcrição em áudio de matérias entre outras. Neste suporte, a convergência tecnológica aliada a profissional e de conteúdo se intensificam.

A revista impressa ainda é o produto principal da marca, pois além de representar a maior parte do faturamento, preserva hábitos relacionados aos veículos de comunicação tradicional: pode ser lida várias vezes e pode ser levada para qualquer lugar.

A revista é um meio de comunicação com algumas vantagens sobre os outros: é portátil, fácil de usar e oferece grande quantidade de informações por um custo pequeno. Entra na nossa casa, amplia nosso conhecimento nos ajuda a refletir sobre nós mesmo e principalmente nos dá referências para formarmos nossa opinião (ALI, 2009, p.18).

Porém, a marca Exame passa a desenvolver estratégias de negócios para ir além das gerações analógicas e se aproximar das gerações representadas tanto pelos analógicos digitais como os nativos digitais, que valorizam a implementação de conteúdos interativos e multimídias, acessados em dispositivos móveis e portáteis. Marcelo Freire também enfatiza a importância da aproximação social por meio dos recursos tecnológicos, pois o suporte revista hoje “demanda uma especificidade de produção, uma adequação a novas interfaces e a novos espaços de sociabilidade e a compreensão da sociedade sob uma perspectiva crítica” (FREIRE, 2015, p. 404).

Para tanto, a revista Exame está cada vez mais empenhada em aperfeiçoar suas inovações. Com relação a convergência empresarial, observa-se a instauração de duas redações diversificadas, uma ideia defendida por Leão Serva (2014) para fortalecer as empresas jornalísticas na produção de informação mais qualificada, por ser elaborada por jornalistas especializados e focados em uma atividade específica, além de avivar a aproximação com o público em segmentos distintos: no ecossistema da revista e no do site. A primeira se encarrega dos conteúdos da revista impressa e do aplicativo digital Exame, representada por um jornalismo de análise e interpretação dos fatos. A



segunda cuida do portal Exame.com, que também pode ser acessado pelo aplicativo com o mesmo nome e que tem função de intensificar a marca no meio digital com a publicação de notícias de última hora, atualizadas em tempo real. Pontua-se aqui uma estratégia que ao invés de potencializar a integração das redações, valoriza o trabalho jornalístico para determinados fins específicos, agregando valor a marca em duas frentes específicas: uma redação focada nas notícias factuais para serem visualizadas rapidamente em desktops e dispositivos móveis e outra nas informações mais contextualizadas e qualificadas para serem acessadas em momentos de maior introspecção, como pela manhã ou à noite.

As análises de notícias e informações, por exemplo, acrescentam mais valor ao conteúdo do que a simples informação básica de produção jornalística. Isto porque as atividades e processos que agregam conhecimento e compreensão criam valor adicional para os membros da audiência, o que vai além da simples recepção de fatos básicos (PICARD, 2013, p. 32).

A revista impressa é quinzenal e também pode ser acessada pelo aplicativo Exame. Diferente da maioria das revistas brasileiras, que apenas disponibiliza um arquivo pdf da revista impressa para o leitor, a revista Exame desenvolve uma interface interativa própria para o conteúdo da revista online enriquecida por vídeos, áudios e galerias de fotos exclusivas. Para intensificar o engajamento do assinante, a marca investiu R\$ 12 milhões na produção de conteúdos exclusivos e diários no aplicativo: publica uma sessão chamada “Às sete”, que disponibiliza às 7 horas da manhã um guia rápido para começar o dia com certa de 8 notas curtas que contextualizam e explicam os assuntos principais em uma leitura de no máximo 15 minutos; e as 7 horas da noite tem uma segunda sessão com uma compilação geral do que aconteceu de mais relevante no dia; cinco reportagens exclusivas todos os dias que não foram publicadas na revista; uma entrevista e 3 colunistas por dia. Nesta plataforma, constata-se a busca por mais análise e menos notícia, o que aponta para uma renovação da estrutura de conteúdo e do trabalho profissional, na busca de uma audiência que deseja a reflexão sobre os principais assuntos e não a notícia resumida na hora. O aplicativo também traz um trabalho de seleção jornalística com a indicação



de 12 a 15 matérias mais interessantes dos principais sites da editora abril, principalmente da Exame e Veja.

Nesta interface existe uma complexa rede de gerenciamento de ações que implica tanto a produção como a curadoria de conteúdo na busca de novos valores. A estratégia de distribuição deste conteúdo foi em três etapas para que o valor agregado pudesse ser revertido em novas assinaturas e implicasse no aumento do faturamento da marca: primeiro para os assinantes digitais da revista; depois o acesso gratuito por um mês para os assinantes da revista impressa; e, por último para o público geral que assinar a revista digital.

O site da Exame, considerado o número um do Brasil no segmento de negócios, economia e finanças, de acordo com a ComScore, pode ser acessado em qualquer plataforma – desktops, smartphones e tablets – e também pelo aplicativo Exame.com. O conteúdo é produzido por uma equipe de 30 jornalistas que se dedicam a produzir notícias exclusivas, atualizações constantes e edições especiais para este canal de comunicação com a estruturação de contextos multimídias, conectados as distintas redes sociais – facebook, twitter, google+, linkedin. Com fácil navegação, o Exame.com é dividido nas seguintes editorias: negócios, mercado, economia, Brasil, mundo, tecnologia, carreira, seu dinheiro, pme, marketing, estilo de vida e vídeos.

Este conteúdo é visualizado tanto no site como no aplicativo e pode ser salvo para ser lido conforme o interesse do leitor, que também pode compartilhá-lo em suas redes sociais. O site é aberto para comentários, mas percebe-se uma maior interação com o público pelas redes sociais, em especial o Facebook. A Exame.com apresenta conteúdos em formatos diversos dispostos em blogs, infográficos, galeria de fotos e vídeos. Com um canal no Youtube, a marca investe em uma programação diária com programas transmitidos em horários pré-estabelecido, fidelizando a audiência a um conteúdo especializado como dicas de finanças, mercado financeiro e empreendedorismo.

Para engajar o consumidor, a marca na internet aposta também em matérias de lista, como por exemplo, “As 30 ações que mais pagam dividendo”, uma tendência



dos meios de comunicação para atrair os leitores de uma forma mais dinâmica e lúdica por meio do uso do entretenimento, recurso que tem forte apelo na sociedade de informação. Outro diferencial são as ferramentas utilitárias digitais disponíveis para os internautas como: comparador de fundos, calculadora de juros, conversão de moedas, calculadora de financiamento imobiliário e calculadora de dívida no cartão de crédito.

### **Considerações Finais**

A marca Exame se apresenta como um exemplo de organização jornalística que renova seu modelo de negócio, incorporando as quatro categorias de convergência no desenvolvimento de produtos e serviços para criar valores úteis e necessários a um público especializado.

Constata-se que o que impulsiona transformações à cadeia de valor da Revista Exame são investimentos em tecnologias e lógicas comunicacionais que fornecem diretrizes tanto para gestores como jornalistas geram uma infinidade de conteúdos em diferentes meios e plataformas. Para tanto, o trabalho jornalístico precisou ser reorganizado em duas redações para dimensionar a produção segundo demandas pré-estabelecidas e com intensões específicas conforme o ambiente impresso ou digital de sua ocorrência. Isto se deu porque mesmo com um público alvo pré-determinado, a marca precisa manter a qualidade de seus produtos e inovar em novos segmentos de mercado, principalmente no universo digital e nas plataformas móveis, entendendo as mudanças sociais e comportamentais proporcionadas pelas novas tecnologias nas relações entre marcas e consumidores.

A digitalização e as novas tecnologias têm alterado as funções comunicativas e as capacidades da comunicação, passando de um canal de sentido único para um canal de dois sentidos, da comunicação passiva para a interativa, da comunicação de massa para os media especializados, e de um local fixo para o uso de dispositivos móveis (PICARD, 2013, p. 31).

A percepção de como o público interage aos diferentes suportes midiáticos fornece às organizações jornalísticas mecanismos de aproximação que criam para o



consumidores a impressão de uma interação orgânica e não invasiva, como se estivessem fornecendo algo que fosse realmente indispensável para a vida deles, o que nem sempre constitui apenas em notícia, mas conteúdos em diferentes níveis de profundidade e conveniência.

O desafio para empresas informativas e jornalistas será compreender as novas necessidades informativas e reconfigurar a estrutura de suas redações para aquilo que realmente é importante para o público e não apenas noticiável (SAAD, 2011, p. 61).

A produção de conteúdo para diferentes plataformas e consumidores cria valor para a Exame se fortalecer no mercado e ampliar suas receitas, desde a possibilidade de aumentar a inserção publicidade em várias camadas do fluxo comunicacional, bem como na expansão da venda de assinaturas. Isto implica em um complexo processo de convergência que precisa ser revigorado e monitorado constantemente, para que o valor seja um fator preponderante no fluxo comunicacional na era digital.

### Referências Bibliográficas

ANDERSON, C.W.; BELL, E; SHIRKY, C.. Post Industrial Journalism. Adapting to the Present. **Columbia Journalism School**. Tow Center for Digital Journalism, 2012.

ALI, Fátima. **A Arte de editar revistas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009.

BARSOTTI, Adriana. **Jornalismo em Mutação**. Do cão de guarda ao mobilizador de audiência. Florianópolis: Insular.2014

COSTA, Caio Túlio. Um modelo de negócio para o jornalismo digital. **Columbia Journalism Review**. Revista de Jornalismo ESPM, n. 9 , abril-jun, pp. 51-115, 2014.

FREIRE, Marcelo. Revistas digitais: um produto entre inovações e adaptações. In: CANAVILHAS, João; SATUF, Ivan. **Jornalismo para dispositivos móveis**: produção, distribuição e consumo. Covilhã: UBI, LabCom, Livros LabCom, 2015.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.



LEMOS, A. Mídias Locativas e Territórios Informacionais. In: SANTAELLA, L., ARANTES, P. (orgs.) **Estéticas Tecnológicas**. Novos Modos de Sentir. São Paulo: Educ., 2008.

NATANSOHN, L. Graciela; CUNHA, Rodrigo. **O jornalismo de revista no cenário da mobilidade**. Revista Prisma.com. Especial Ciberjornalismo, n.12, 2010.

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. Porto: Editora Media XXI, 2013.

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.

SAAD, Beth. Estratégias de conteúdo para meios digitais. In: QUADROS, Claudia; CAETANO, Kati; LARANGEIRA (orgs.). **Jornalismo e convergência**: ensino e práticas profissionais. Portugal: Livros LabCom, 2011.

SALAVERRÍA, Ramón. Los medios de comunicación ante la convergencia digital. **Actas del I Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0**. Bilbao, 11-13 nov 2009.

SCHEIN, Edgar H.. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, Atlas, 2009.

SERVA, Leão. **A desintegração do jornais**. São Paulo: Ed. Reflexão, 2014.

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

VALERIO, Andréa. **Transição do impresso para digital é a principal discussão do Digital Day**. Propmark, 11 de junho de 2015. Disponível em: <http://propmark.com.br/mercado/transicao-do-impresso-para-digital-e-a-principal-discussao-do-digital-day>. Acesso em: 15 abril 2016.