

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS (FAGEN)**

EDINAMAR AMERICANO DE OLIVEIRA

**O CASO GRUPO ABRIL: UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
CAUSADAS PELAS NOVAS MÍDIAS**

UBERLÂNDIA

2021

Edinamar Americano de Oliveira

**O CASO GRUPO ABRIL: UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
CAUSADAS PELAS NOVAS MÍDIAS**

Trabalho de curso apresentado a Coordenação de Curso do Graduação em Administração da FAGEN, da Universidade Federal de Uberlândia (MG), como exigência parcial para aprovação na disciplina de TCC II com o objetivo de obter o título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Miranda

UBERLÂNDIA

2021

Edinamar Americano de Oliveira

**O CASO GRUPO ABRIL: UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
CAUSADAS PELAS NOVAS MÍDIAS**

Trabalho de curso apresentado a Coordenação do Curso de Graduação em Administração da FAGEN da Universidade Federal de Uberlândia (MG) como exigência parcial para aprovação na disciplina de TCC II com o objetivo de obter o título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Miranda

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rodrigo Miranda

Universidade Federal de Uberlândia

Prof^a. Dra. Renata Rodrigues Daher Paulo

Universidade Federal de Uberlândia

Prof^a. Dra. Etienne Cardoso Abdala.

Universidade Federal de Uberlândia

UBERLÂNDIA

2021

O CASO GRUPO ABRIL: UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS CAUSADAS PELAS NOVAS MÍDIAS

Nome: Edinamar Americano de Oliveira

Professor Orientador: Dr. Rodrigo Miranda

RESUMO

O presente artigo faz um estudo sobre as novas mídias que têm surgido com o crescimento do mundo digital e busca entender a influência que esta evolução tecnológica teve sobre a decadência do Grupo Abril. Este Grupo empresarial brasileiro há anos vem passando por crises, “fechando” suas revistas e canais de televisão, e chega a pedir recuperação judicial.

Por meio de uma pesquisa qualitativa interpretativa, com base em documentos, principalmente matérias de jornais e revistas, este trabalho buscou analisar os efeitos sofridos pelo Grupo Abril com o advento das novas mídias digitais. Para tal, aponta-se o seguinte problema de pesquisa: o entendimento do processo de decadência do Grupo Abril pode ajudar as mídias tradicionais a se adaptarem a um contexto de mudança, influenciado pela tecnologia da informação? O estudo tem como objeto de pesquisa analisar os impactos sofridos pelo Grupo Abril, à medida em que a produção de conteúdo digital superou a produção impressa e analógica. Como resultado foi desenvolvida uma narrativa sobre o processo de decadência do grupo, mostrando os principais acontecimentos ao longo de sua existência, com foco nas transformações e mudanças que a tecnologia da informação e as novas mídias digitais causaram. De forma sucinta, pôde-se detectar a necessidade de os veículos de mídia procurarem se inovar de forma constante, acompanhando as tendências tecnológicas e se adaptando as mudanças com cautela.

Palavras-chave: Grupo Abril. Editora Abril. Internet. Mudanças tecnológicas. Mídia digital.

Abstract:

This article studies the new media that have emerged with the growth of the digital world and seeks to understand the influence that this technological evolution had on the decline of the Abril Group. This Brazilian business group has been going through crises for years, “closing” its magazines and television channels, and has even filed for bankruptcy protection. Through

qualitative, interpretive research, based on documents, mainly newspaper and magazine publications, this work sought to analyze the effects suffered by Grupo Abril with the advent of new digital media. To this end, the following research problem is pointed out: can the understanding of Grupo Abril's decay process help traditional media to adapt to a changing context, influenced by information technology? The study has as its object of research the analysis of the impacts suffered by Grupo Abril, as the production of digital content surpassed the printed and analog production. As a result, a narrative was developed about the group's decay process, showing the main events throughout its existence, focusing on the transformations and changes that information technology and new digital media have caused. Briefly, it was possible to detect the need for media outlets to constantly seek to innovate, following technological trends and adapting to changes with caution.

Keywords: Grupo Abril. Editora Abril. Internet. Technological changes. Digital media.

Sumário

1	Introdução.....	8
2	Referencial Teórico	9
	2.1 O Mercado Editorial de Revistas e o advento da internet	9
	2.2 As novas tecnologias e as mudanças organizacionais.....	11
3	Metodologia.....	15
4	Apresentação dos dados coletados	16
5	Análise de dados.....	21
6	Considerações finais.....	23
	Referências	24

Índice de Quadros

Quadro 1 – Principais Pontos do Referencial	13
Quadro 2 – Principais Fatos	20

1. INTRODUÇÃO

Inovações tecnológicas e mudanças culturais têm revolucionado a forma como as pessoas se comunicam e têm acesso à informação. O rápido crescimento da internet, a partir de 1990, associado ao surgimento de novas tecnologias e canais de comunicação digital, impôs um grande desafio aos veículos de comunicação tradicionais: ou se adaptam ou desaparecem.

Assim como passaram por infinitas transformações e se adequaram com a chegada da forte concorrência da televisão em 1950, os grupos de comunicação impressa passam por grandes “turbulências” geradas pelas novas mídias surgidas com o advento da internet.

Este trabalho apresenta um estudo sobre o Grupo Abril, que por muitos anos teve foco em publicações impressas e foi considerado responsável pela maior editora do país. Apesar de a editora ser o carro chefe do grupo, várias empresas fizeram parte dele ao longo dos anos, entre elas: Abril Produções, Abril Eventos, Abril Vídeo, Abril.com, Abril Music Club, Editora Azul, Gráfica Abril, MTV, TVA e Usina do Som. Em sua obra, Silva (2018) cita cronologicamente cada período dessas e diversas outras que fizeram parte do grupo. Empresas que ao longo dos anos passaram por altos e baixos e acabaram definhando ou sendo vendidas.

O Grupo Abril vem passando por grandes transformações, fazendo investimentos e cortes simultâneos, na tentativa de não ser absorvido pelas novas mídias originadas das evoluções tecnológicas. Ao longo dos anos, procurou driblar crises e adaptar o editorial de suas revistas conforme o mercado evoluiu. Assim como vem acontecendo após o surgimento da internet, quando tanto a mídia impressa como a televisão e o rádio têm que se adaptar e evoluir na forma de fazer jornalismo.

Para melhor entendimento foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa (FLICK, 2009), de caráter interpretativo, baseada em dados secundários, na qual o problema de pesquisa se desenvolve a partir da seguinte questão: o entendimento do processo de decadência do Grupo Abril pode ajudar as mídias tradicionais a se adaptarem a um contexto de mudança, influenciado pela tecnologia da informação? O objetivo deste trabalho é analisar os impactos sofridos pelo Grupo Abril, à medida em que a produção de conteúdo digital superou a produção impressa e analógica.

A estrutura deste artigo é constituída por esta introdução e, em seguida, apresenta-se o referencial teórico, explorando conceitos de administração e o impacto de mudanças sociais e tecnológicas nas organizações, além de estudos sobre o mercado editorial. Na sequência,

apresenta-se a metodologia de pesquisa e, por fim, a construção de uma narrativa sobre a história do Grupo Abril.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Mercado Editorial de Revistas e o advento da internet

O jornalismo em revista, assim como o rádio, a televisão e o jornal, também faz parte da história da imprensa. Scalzo (2013) cita que a primeira revista que surgiu no Brasil foi “As Variedades”, no ano de 1812, em Salvador, na Bahia. Desde então desencadeou-se o surgimento de inúmeras outras revistas, como: O Patriota, Anais Fluminenses de Ciências, Artes e Literatura, O Propagador das Ciências Médicas, Espelho Diamantino, Museu Universal, Gabinete da Leitura, Ostensor Brasileiro, Museu Pitoresco, a Semana Ilustrada, O Cruzeiro, Manchete, Verdade.

No período de 1930 a 1950 a revista que reinou no Brasil foi O Cruzeiro. Mira (1997) afirma que ela vinha com características que atendiam a todos os públicos, homens, mulheres, jovens e adultos. Foi uma revista de grandes tiragens, passando dos 700 mil exemplares na Edição que falava do suicídio de Getúlio Vargas. Mas devido à má administração deixou de circular no ano de 1975.

Nas décadas de 60 e 70 começaram a surgir publicações mais segmentadas para moda, cultura, arte e consumo. Assim como a partir de 1980 surgiram: Saúde, Boa Forma, Corpo a Corpo, Plástica, Dieta (SCALZO, 2013).

Como fato de grandioso impacto para a sociedade e, futuramente, para a imprensa, surgiu em 1969 a rede mundial de computadores, que Moherdau (2017) aponta ter sido criada pelo governo dos Estados Unidos para, a princípio, ser utilizada com fins militares. Primeiramente batizada de Arpanet, por ter origem na Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa dos Estados Unidos, logo ao ser expandida para outros países ganhou o nome atual de internet, complementa o autor.

Parente (2004) reconhece a internet como um fato de certo modo abolicionista, que se reintegrou na década de 90. Por meio dela, a sociedade passa a ter mais liberdade de expressão e acesso fácil à informação. Na política, por exemplo, passa a ter maior transparência e vigília aos governantes. O autor destaca que a sociedade começa a ter novos vínculos de forma universal e igualitária, comunicando-se com liberdade sem se preocupar com hierarquias. A

economia se converte quando os empresários passam a enxergar a oportunidade de crescimento com o mercado eletrônico totalmente acessível.

A web evoluiu fazendo mudanças na forma de se fazer jornalismo. Moherdau (2017) esclarece que em 1971 o jornal americano *The New York Times* e a rede inglesa BBC foram os primeiros a transmitir informações pela rede. Lembra que logo as máquinas de escrever foram colocadas de lado, sendo o *The Wall Street Journal* o primeiro a fazer transmissão de edições por meio de satélite, e o videotexto chegou a empresas jornalísticas.

Dessa forma, Ferrari (2014) reforça que a Tecnologia da Informação causou mudanças arrebatadoras na comunicação. Por meio da Rede as pessoas passam a ter acesso a notícias de forma espetacular, tanto que a partir de 1999 empresas jornalísticas deixaram de atuar passivamente na internet, com a reprodução do jornal impresso, para se tornarem produtoras de informações. O autor expõe que também nesta época sites passaram a oferecer mais serviços e funcionalidades com personalização para os usuários.

A notícia passa a se mostrar presente em diversas plataformas e não apenas no papel. Freire (2016) acredita que a revista digital está se estabelecendo no mercado, mas sem tomar o lugar das tradicionais. O autor defende que um dos motivos é o fato de aparelhos como tablets, notebooks e desktops possibilitarem o acesso a diversos formatos digitais devido à flexibilidade do ambiente digital.

Moraes (2006) acrescenta que as notícias que antes vinham do jornalismo tradicional, atualmente estão sendo utilizadas de forma táctica até mesmo no mercado financeiro, tendo em vista a agilidade e amplitude que a virtualização possibilita.

Contudo, ao longo dos anos a popularização da internet e dos dispositivos móveis facilitaram o acesso e provocaram maior interesse da população por notícias.

O celular passou a ser, além de um mecanismo de inclusão digital, uma nova mídia, com inúmeras opções de ferramentas de produção de conteúdo, sendo fonte e receptor simultaneamente. No ano de 2010 o cidadão já conseguia enviar torpedos e fazer compras pelo celular e com o avanço da tecnologia, as pessoas estão se transformando em produtores e distribuidores de multimídia para redes (MATTOS 2013).

Scalzo (2013) defende que apesar do acesso à rede possibilitar ao leitor não simplesmente publicar sua opinião, mas também produzir e veicular informação, o público ainda necessita de mediadores que forneçam informações qualificadas, conquistando sua confiança e credibilidade. Neste contexto, Ferrari (2004) explana que em sua rede de bits e bytes a internet dispõe frequentemente não só de boas matérias jornalísticas, mas também de

falhas grotescas cometidas por pessoas mal informadas, que não fazem uma averiguação responsável antes de publicar e defende que diante de tantas mudanças e misturas de conteúdos em redes sociais, blogs e outros entretenimentos expostos na internet, faz-se necessário que o jornalista tenha humildade para também adquirir conhecimento no dia a dia com o leitor.

A Era Digital força os veículos de massa a repensarem o próprio negócio e investirem em modificações, tendo em vista que as mídias digitais vêm transformando tanto o jornalismo e os veículos de comunicação quanto a população, além de propiciar o surgimento de novas mídias. Com tanto avanço, os leitores se tornaram também produtores de conteúdo, o que chama a atenção para a necessidade de os jornalistas profissionais fazerem suas tarefas com extremo cuidado e responsabilidade, a fim de garantir um jornalismo de credibilidade diferenciada. Faz-se necessário a mídia impressa se reinventar e se reposicionar no mercado (MATTOS 2013).

Moherdauí (2017) relata que, em consequência de tanta mudança, os projetos jornalísticos tiveram que se redesenhar e empregar maior número de conteúdo multimídia, com características de “interatividade, hipertextualidade, personalização, multimídia/convergência, memória, instantaneidade/atualização contínua e imersão dos diversos pesquisadores mundo afora, especialmente para a web” (MOHERDAUI, 2017, p.121).

2.2. As novas tecnologias e as mudanças organizacionais

O mundo vive novamente um momento de transição tecnológica, quando os meios de comunicação formam uma rede mútua. Segundo Castells (1999) essa interatividade promete mudar para sempre nossa cultura, criando novas formas de comunicação. Ele complementa que a internet passou a ser fonte decisiva de produtividade e competitividade.

Motta e Vasconcelos (2002) relacionam a economia clássica, que tem como base a racionalidade, em que o gestor busca conhecer todas as opções disponíveis, podendo escolher a melhor para alcançar seus objetivos, com a “definição da melhor maneira” proposta por Taylor no método da Administração Científica. Nesta há todo um planejamento bem calculado antes da tomada de decisão, identificando os problemas, elaborando as soluções e comparando as possíveis consequências de cada alternativa de ações possíveis.

Em sua obra, Morgan (1996) explica que o sistema que envolve a organização, interno e externo, resulta de um processo de mudanças a partir de uma lógica de sistemas. Esse processo de mudança precisa ser institucionalizado pela organização e não feito de forma aleatória. As ações para essa mudança podem ser de modo pontual, relativamente pequenas, que não

impactam no negócio ou de forma incremental, que impactam para a organização, como mudanças de estratégias, ambiente ou de estrutura, por exemplo.

O uso adequado da internet tornou-se essencial para todo tipo de negócio como fonte decisiva de produtividade e competitividade, e Castells (2003) demonstra que isso vem moldando a forma de trabalhar das organizações. Elas se veem obrigadas a se adequarem ao formato de uma economia ligada a um sistema nervoso eletrônico. Para ter competitividade no mercado é essencial ser criativo e desenvolver um modelo eficiente de inovação tecnológica. O autor explica que as empresas em rede apresentam características como: flexibilidade, cooperação, adaptabilidade e feedback em tempo real, entre compradores e produtores. Estes atributos resultam em redução de custos, melhor qualidade dos produtos ou serviços e satisfação do cliente.

Motta e Vasconcelos (2002) reforçam que as organizações são sistemas abertos que devem se adaptar ao ambiente de negócios em que estão inseridos. Portanto, a sobrevivência depende de sua capacidade de adaptação ao ambiente, ou seja, é vital que seus papéis, normas e valores estejam condizentes com a demanda do ambiente.

Mas membros da organização podem não se adaptar muito bem às inovações. Motta e Vasconcelos (2002) explicam que para se evitar uma resistência à mudança quanto à utilização de uma nova tecnologia dentro da organização, é necessário impor regras e normas de trabalho que “forcem” os grupos a se adaptarem e utilizarem efetivamente a nova tecnologia no seu dia a dia de trabalho. Os autores complementam que é importante o empenho dos grupos organizacionais no intuito de conseguir a participação dos funcionários na busca por cumprir a estratégia estabelecida para a empresa.

Morgan (1996) utiliza-se de metáforas retratando as organizações como prisões psíquicas, exemplificando que muitas organizações caem em armadilhas de seu próprio pensamento, se aprisionam em processos grupais e no comodismo, não fazendo leitura do ambiente externo, ou seja, estão sempre presas dentro do mesmo processo, totalmente fechadas para inovações. Porém, enquanto isso, o mundo está em constante mudança. O autor reforça que para a organização se manter no mercado é preciso se desapegar da identidade que um dia trouxe sucesso para a empresa, mas que atualmente não gera mais o mesmo resultado. É necessário acompanhar o fluxo de transformação que ocorre no mercado e adotá-lo em seu ambiente para evoluir e se manter.

Em sua obra, Motta e Vasconcelos (2002) exemplificam que mudanças de tecnologia tendem a gerar mudanças organizacionais diretamente ligadas à estrutura, já que algumas funções são diretamente ligadas a certas tecnologias.

Morgan (1996) classifica os processos de aprisionamento em 3 tipos: o primeiro é o aprisionamento pelo sucesso, quando a organização confia demais no seu nível de superioridade e tem convicção de que continuará crescendo, sem necessidade de adaptação; o segundo tipo ocorre quando há uma acomodação organizacional, e o gestor acredita que pode manter a empresa da forma que está, sem a ambição de se adaptar às mudanças do ambiente para se desenvolver. Por fim, o autor cita o aprisionamento por processos grupais, que pode acontecer por pressupostos falsos, regras operacionais sem questionamento, crenças, família e sexualidade reprimida.

Organizações de sucesso conseguem gerar conhecimentos e processar informações com eficiência, explana Castells (1999). Elas se adaptam à economia global, conseguem ser flexíveis o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto muda os objetivos. Conseguem usar a inovação como trunfo na competitividade, sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional.

Morgan (1996) reforça que as organizações podem ser vistas numa ordem explícita e outra implícita, que é o constante estado de transformação. As empresas passam por momentos desafiadores de mudanças em meio ao ambiente. Neste contexto o autor destaca as formas pelas quais as empresas têm seu processo de mudança: o sistema autopoiesis, que é a capacidade de autoprodução dos sistemas vivos, por meio de um sistema fechado de relações; a lógica da mudança estimulada pelas tensões e tendências encontradas nas relações circulares de feedback positivo e negativo, e uma terceira possibilidade, que é vista como uma forma de narcisismo e egocentrismo nas organizações, quando as mesmas veem o mundo de forma separada, preocupando-se simplesmente com as questões internas e considerando tudo o que é externo como uma ameaça.

Podem-se considerar os estudos aqui referenciados como de importante base para compreender ocorrências com grupos de mídia e as novas tecnologias.

Abaixo podemos observar os principais pontos explanados neste tópico e que merecem destaque, no sentido de esclarecer melhor o estudo.

Conceitos	Pontos importantes
-----------	--------------------

<p>Mercado Editorial de Revistas e o advento da internet</p>	<p>A primeira revista surgida no Brasil foi <i>As Variedades</i>, no ano de 1812, em Salvador, na Bahia. E desencadeou-se então o surgimento de inúmeras outras (SCALZO, 2013).</p> <p>Ao longo dos anos 60 a Editora Abril começou a modificar o segmento de revistas, trazendo editoriais mais direcionados a determinados públicos (MIRA, 1997).</p> <p>Como fator de grande impacto para a sociedade e futuramente para a imprensa, surgiu em 1969 a rede mundial de computadores. Ela evoluiu fazendo mudanças na forma de se fazer jornalismo (MOHERDAUI, 2017).</p> <p>A notícia passa a estar presente em diversas plataformas e não apenas no papel (FREIRE, 2016). O público ainda necessita de mediadores que forneçam informações qualificadas, conquistando sua confiança e credibilidade (SCALZO, 2013).</p>
<p>As Novas Tecnologias e as Mudanças Organizacionais</p>	<p>O mundo vive novamente um momento de transição tecnológica, quando os meios de comunicação formam uma rede mútua. Essa interatividade promete mudar para sempre nossa cultura, criando novas formas de comunicação (CASTELLS, 1999).</p> <p>O sistema que envolve a organização, interno e externo, resulta de um processo de mudanças a partir de uma lógica de sistemas (MORGAN, 1996).</p> <p>Para ter competitividade no mercado é essencial ser criativo e desenvolver um modelo eficiente de inovação tecnológica (CASTELLS, 2003).</p>

	<p>As organizações são sistemas abertos e devem se adaptar ao ambiente de negócios em que estão inseridas. É vital que seus papéis, normas e valores estejam condizentes com a demanda do ambiente (MOTTA E VASCONCELOS, 2002).</p> <p>Para a organização se manter no mercado é preciso se desapegar da identidade que um dia trouxe sucesso a ela, mas que atualmente não gera mais o mesmo resultado (MORGAN, 1996).</p> <p>Empresas em rede apresentam características como: flexibilidade, cooperação, adaptabilidade e feedback em tempo real entre compradores e produtores. Estes atributos resultam em redução de custos, melhor qualidade dos produtos ou serviços e satisfação do cliente (CASTELLS, 2003);</p> <p>Organizações de sucesso conseguem usar a inovação como trunfo na competitividade, sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional (CASTELLS, 1999).</p>
--	---

Quadro 1 – Principais Pontos do Referencial

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico

O quadro acima foi construído no intuito de facilitar a leitura e abordar os principais conceitos apresentados no referencial teórico, que traz importantes estudos referentes ao mercado editorial, novas tecnologias e as mudanças organizacionais. A seguir será exposta a metodologia utilizada para realização da pesquisa.

4. METODOLOGIA

Este artigo fundamenta-se em pressupostos de pesquisa qualitativa de caráter interpretativo, baseada em dados secundários. Como defendido por Flick (2009), a pesquisa qualitativa consiste principalmente na escolha de meios e estudos convenientes, com abordagens mistas, além da busca de diferentes pontos de vista e ponderação do pesquisador como parte do processo de produção e conhecimento.

Godoy (1995) esclarece que a pesquisa qualitativa apresenta objetivos subjetivos e envolve dados descritivos, que são extraídos a partir da observação dos participantes do processo.

Na análise documental demonstra-se o estudo de documentos de forma diferente do original, visando facilitar ao máximo o acesso à informação com fundamento. É a representação condensada do conteúdo (BARDIN, 2016).

A metodologia adotada partiu de estudos com bases fundamentais e possibilitou cumprimento do objetivo proposto, impulsionando um melhor entendimento quanto aos acontecimentos históricos do mercado editorial, a representatividade da revista como mídia e consequentes reinvenções pelas quais passou e ainda vem passando decorrente do surgimento e popularização da internet, os relevantes fatos ocorridos com o Grupo Abril, além de um maior embasamento teórico no campo organizacional.

Explanando o problema de pesquisa proposto neste estudo: o entendimento do processo de decadência do Grupo Abril pode ajudar as mídias tradicionais a se adaptarem a um contexto de mudança, influenciado pela tecnologia da informação? O estudo objetiva analisar os impactos sofridos pelo Grupo Abril à medida em que a produção de conteúdo digital superou a produção impressa e analógica.

5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS: A CRONOLOGIA DA ASCENSÃO E QUEDA DO GRUPO ABRIL ATRAVÉS DAS NOTÍCIAS

Em sua obra, Mira (1997) expõe o início ou origem do Grupo Abril, que a princípio era apenas editora. Cesar Civita foi o grande incentivador para que o irmão, Victor, viesse para o Brasil ser editor e lançasse em julho de 1950 a Editora Abril, que inicialmente contava apenas com uma secretária e um ou dois funcionários. Nesta época as condições de impressão e distribuição das publicações eram precárias.

De acordo com a Camargo (2000), em julho de 1950 o tão conhecido Pato Donald, clássico de Walt Disney, ganhou sua primeira revista lançada das mãos da Editora Abril, de Victor Civita, no momento de estreia do Grupo. Daí o “pontapé” para diversas outras revistas de histórias em quadrinhos, não deixando de fora a estreia da Turma da Mônica, do cartunista Maurício de Souza.

Ao longo dos anos 60 a Abril começou a modificar o segmento de revista. Mira (1997) explica que o editorial passou a ser mais direcionado para segmentos específicos. Daí

surgiram revistas de grande sucesso, como: Quatro Rodas (1960), direcionada ao setor automobilístico e de turismo, Cláudia, dedicada a causas femininas e Realidade (1966) junto à Veja (1968), focando em política.

Em 1970 as telenovelas brasileiras provocaram grandes mudanças no gosto do público, pois iniciava-se um processo de modernização, tornando-se mais realistas e abasileiradas, provocando grande impacto nas revistas. Mira (1997) conta que a sociedade foi se modernizando, e a televisão passou a ser o veículo que mais atingia o público popular após os anos 60. Esse fato acertou em cheio diversas revistas, despencando tiragens e muitas deixando de circular.

A revista Capricho, lançada em 1952, inicialmente trazia e fazia grande sucesso com suas fotonovelas, explana Scalzo (2013). Era uma mistura de histórias de amor em quadrinhos e técnicas de cinema. Obteve grande circulação na época, chegando a 500 mil exemplares por quinzena e superando outras grandes revistas de fotonovelas, algumas da própria Abril. Logo, em 1982, a Editora teve que dar novos moldes à revista. O autor elucida que depois de ser superada pelas novelas de televisão a Capricho passou a ter uma circulação mensal e com conteúdo dedicado à dona de casa jovem, mas ainda com alguns poucos contos de fotonovelas, que aos poucos foram retirados da edição.

Contudo, na década de oitenta o Grupo Abril começou a passar por grandes dificuldades financeiras. De acordo com Silva (2018), que além de autor fez parte da estrutura da empresa durante uma década, a pior crise foi a de 1981/1983, em que tudo de errado acontecia ao mesmo tempo e que acarretou um encolhimento de 8,5% na renda nacional. Para se recuperar foi preciso redesenhar e reinventar o negócio.

Não bastassem as crises financeiras, em 1990 o grupo passou por grande abatimento diante do falecimento de Victor Civita, que deixou a empresa para seus dois filhos, Richard e Roberto Civita, relata Silva (2018).

Contudo, em meio a tantas crises e conflitos internos, o Grupo Abril tentava se antecipar e reagir à era da revolução digital. Fez grandes investimentos e também perdeu muito dinheiro com a “Abril Online” e “Negócios Online”, unidades que se fundiram originando a “Abril.com”, afirma Silva (2018). Além dessas, houve a BOL (Brasil Online), a Ajato e a Idealyze, que era uma incubadora de sites da Abril. Logo também com a Abril Digital. Para Silva, o grupo tentou fazer internet resguardando a integridade das revistas impressas, criando marcas digitais, porém sem se digitalizar de fato.

Foi em 1990 que, buscando diversificar em várias frentes e se fortalecer também na tv e internet, o Grupo Abril trouxe a MTV para o Brasil, uma rede de televisão aberta dedicada ao público jovem (PORTAL IMPRENSA, 2009).

Logo em seguida, em 1992, ainda viria a TVA, a TV fechada do Grupo Abril, que englobaria seis canais por assinatura. O Grupo investiu um somatório de US\$ 100 milhões na implantação da TVA e MTV, que atingiram um equilíbrio operacional entre julho e outubro de 1993, mas ainda com previsão de cortes e reestruturação para recuperação do investimento (FOLHA DE S. PAULO, 1994).

Em 1994 o grupo anunciou o fechamento de mais uma de suas revistas, dessa vez a “Máxima”. Blacher (1994) expõe que a mesma era destinada ao público feminino e circulava desde 1989. Apesar de a revista ter uma circulação média de 90 mil exemplares, seu fechamento foi justificado pelo fato de a empresa estar preparando outros projetos editoriais para o mesmo ano. Recentemente, Roberto Civita havia divulgado um processo de reestruturação que visava tornar o grupo mais competitivo, apesar de um endividamento estimado de US\$ 150 milhões, acarretado por investimentos na área de TV. O autor conta que neste mesmo período foram demitidos 14 jornalistas da equipe editorial, além de diretores da MTV.

Em março de 2000 a Abril lançou a Usina do Som, a primeira web rádio interativa brasileira, que contava com 30 mil músicas disponíveis de forma gratuita. Segundo Negromonte (2000), o Grupo investiu R\$ 16 milhões no projeto e seus custos seriam pagos por anúncios publicitários. Na data, a Rádio contava com 23 funcionários.

No entanto, com diversas turbulências sequenciais, no ano 2000 a empresa seguia com outra crise financeira, quando foi preciso vender parte dos negócios para o Grupo Naspers, mesmo com o mercado de revistas crescendo e a economia brasileira se normalizando (SILVA, 2018).

E a partir de 2001 Roberto Civita passou a radicalizar a revista Veja com um tom de batalha pessoal em oposição ao governo Lula. Silva (2018) relata que a revista era considerada o carro-chefe do Grupo Abril e responsável por metade de seus resultados, e Roberto abandonou os princípios editoriais básicos, perdendo força e credibilidade. Essa postura só foi modificada três anos após a morte de Roberto, quando a direção da redação da Veja foi assumida por André Petry, relata o autor.

Em 2004 as revistas Capricho, Claudia, Estilo, Saúde! e Super Interessante passam a disponibilizar aos leitores acesso a todo o conteúdo das edições produzidas nos anos anteriores, correspondente a um total de 35 mil páginas disponíveis na internet (PROPMARK, 2004).

Em meio à extensa cronologia sobre o grupo, Silva (2018) cita a compra da Distribuidora Fernando Chinaglia em novembro de 2007, que logo viria a se chamar DGB (Distribuição Geográfica do Brasil), uma holding de logística e distribuição do grupo.

Fraga (2013) aponta que após tantas crises, em julho de 2013 o Grupo Abril devolveu a MTV Brasil para a Viacom, mesmo tendo o direito de utilizá-la até 2018. A devolução fez parte de um plano de reestruturação.

Em janeiro de 2015, após o Grupo Abril devolver parte do prédio da sede, situado na Marginal Pinheiros em São Paulo, para a Previ, todas as áreas de apoio e back-office, além do Departamento de Documentação, foram realocadas no antigo prédio, situado na Marginal Tietê. Também como parte da reestruturação, o grupo passou a concentrar suas atividades apenas em alguns andares do edifício Birmann 21, também conhecido como NEA (Novo Edifício Abril), onde a empresa chegou a ocupar todos os 26 andares (SILVA, 2018).

Silva (2018) pontua que 2015 não foi um ano bom para o Grupo Abril, que em meados daquele ano precisou fazer diversas modificações em seu editorial, entre elas, transferir sete títulos para a Editora Caras: Ana Maria, Arquitetura & Construção, Contigo!, Placar, Tititi, Você RH e Você S.A. A Capricho e a Guia Quatro Rodas deixaram de veicular na versão impressa e no final do ano encerrou-se também a circulação da Playboy. Com isso, cerca de 120 funcionários foram demitidos.

Contudo, a empresa fez investimentos em plataformas digitais e em agosto de 2017 bateu recorde de audiência em seus sites pelo sexto mês seguido. Neste mesmo mês alcançou mais de 100 milhões de visitantes, o que representou um crescimento de 27% em relação ao mesmo período do ano anterior (PROPMARK, 2017).

Em junho de 2018 a Abril encerrou as publicações dos gibis da Disney, inclusive o histórico Pato Donald, que tanto sucesso trouxe ao Grupo. No mês seguinte era a vez de mais dez publicações deixarem de circular no país: Arquitetura & Construção, Bebe.com, Boa Forma, Casa Claudia, Cosmopolitan, Elle, Guia do Estudante, Minha Casa, Mundo Estranho e Veja Rio (SILVA, 2018).

E em agosto de 2018, com uma dívida de R\$1,6 bilhão e após dispensar aproximadamente 800 funcionários, o Grupo Abril entrou com pedido de recuperação judicial, com a justificativa de necessitar de proteção judicial para negociar débitos com bancos e fornecedores. Este pedido envolveria todas as companhias operacionais do grupo: a Abril Comunicações (com 16 títulos entre revistas e sites) e as empresas de distribuição e publicações de encomendas, a Dipar e a Tex Courier. (MEIO&MENSAGEM, 2018).

Silva (2018) pontua que o número de demissões ocorridas entre 2013 e 2018 é semelhante ao de 2001 a 2006, mas que em 2018 o passivo da empresa já era 60% menor.

Sá (2019) complementa que o plano de recuperação judicial proposto pelo grupo sugere a venda da Revista Exame, além de imóveis, entre eles o tradicional localizado na Marginal Tietê, em São Paulo.

Logo, em abril de 2019, o grupo deixa de pertencer à família Civita. Foi concluída a venda do Grupo Abril para a Calvary Investimentos, empresa do advogado Fábio Carvalho, que possui um histórico de busca por retomada de empresas em dificuldades financeiras (FOLHA DE S. PAULO, 2019).

Como previsto no plano de recuperação, a Exame foi vendida em um leilão pelo Grupo Abril, em dezembro de 2019. Neto e Branco (2019) explanam que o Grupo BTG Pactual comprou a revista pelo valor de R\$72,3 milhões e na negociação estão inclusos a revista, o site e a divisão de eventos da unidade de negócios.

No quadro abaixo é possível observar de forma cronológica e resumida os principais fatos ocorridos ao longo do período de existência do Grupo Abril:

Período	Fatos
1950	Fundação do Grupo Abril. Inicialmente apenas com a editora (MIRA, 1997).
1950	Primeira revista: Pato Donald (CAMARGO, 2000).
Década de 1960	Editoriais passaram a ser mais direcionados para públicos específicos (MIRA, 1997).
1970	As telenovelas ficaram mais realistas, e a televisão passou a ser o veículo que mais atingia o público popular após os anos 60 (MIRA, 1997).
Década de 1980	O grupo começa a passar por grandes dificuldades financeiras (SILVA, 2018).
1990	Falece Victor Civita (SILVA, 2018).
1990	Grandes investimentos. O grupo criou marcas digitais sem se digitalizar de fato (SILVA, 2018).
1990	Implantação da MTV no Brasil (PORTAL IMPRENSA, 2009).
1992	Implantação da TVA. (FOLHA DE S. PAULO, 1994).

1994	Fechamento da Revista Máxima e demissão de funcionários; Demissão de diretores da MTV (BLACHER, 1994).
2000	Lançamento da Usina do Som. Investimento de R\$ 16 milhões no projeto (NEGROMONTE, 2000).
2000	Mesmo com o mercado de revistas crescendo e a economia brasileira se normalizando, foi necessário vender parte dos negócios para o Grupo Naspers (SILVA, 2018).
2001	Revista Veja com tom de batalha pessoal e oposição ao governo (SILVA, 2018).
2007	Grupo Abril compra a Distribuidora Fernando Chinaglia (SILVA, 2018).
2013	Grupo Abril devolve a MTV Brasil para a Viacom. A devolução fez parte de um plano de reestruturação (FRAGA, 2013).
2015	Abril devolve parte do prédio da sede, situado na Marginal Pinheiros, em São Paulo, para a Previ e passou a concentrar suas atividades apenas em alguns andares do Edifício Birmann 21, onde a empresa chegou a ocupar todos os 26 andares (SILVA, 2018).
2015	A Abril transfere sete de seus títulos para a Editora Caras, encerra circulação da Playboy e demite 120 funcionários (SILVA (2018).
2017	Investimento em plataformas digitais e recorde de audiência nos sites. Crescimento de 27% em relação ao mesmo período do ano anterior (PROPMARK, 2017).
2018	A Abril encerrou as publicações dos gibis da Disney, inclusive o histórico Pato Donald, que tanto sucesso trouxe ao Grupo. Encerrou também: Arquitetura & Construção, Bebe.com, Boa Forma, Casa Claudia, Cosmopolitan, Elle, Guia do Estudante, Minha Casa, Mundo Estranho e Veja Rio (SILVA, 2018).
2018	Demissão de 800 funcionários, dívida de R\$1,6 bilhão e pedido de recuperação judicial (MEIO&MENSAGEM, 2018).
2019	Venda do Grupo Abril para a Calvary Investimentos, empresa do advogado Fábio Carvalho (FOLHA DE S. PAULO, 2019).

2019	Como previsto no plano de recuperação, a Exame foi vendida por meio de um leilão. O Grupo BTG Pactual comprou a revista pelo valor de R\$ 72,3 milhões (NETO E BRANCO, 2019).
------	---

Quadro 2 – Principais Fatos

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados pesquisados

No tópico a seguir é feita a análise dos dados acima, relacionando-os ao referencial teórico, de forma a concluir o objetivo deste estudo.

6. ANÁLISE DE DADOS: A PRODUÇÃO DA NARRATIVA OU ESTÓRIA DA DECADÊNCIA DO GRUPO ABRIL EM CONTRASTE COM O REFERENCIAL DE MUDANÇA, TECNOLOGIA E INTERNET

É incontestável o grande sucesso do Grupo Abril nas primeiras décadas. Suas revistas, desde a estreia da editora, com lançamento do Pato Donald e logo após da Turma da Mônica renderam boas vendas ao grupo por muitos anos. Mas com a chegada da internet as organizações que têm a ambição de sobrevivência são forçadas a saírem do tradicional e inovarem, sob o risco de desaparecerem.

O Grupo Abril teve períodos em que buscou inovações importantes na editora, quando passou a publicar revistas direcionadas para diversos públicos, modificando o segmento e tendo uma boa aceitação de mercado. A segmentação para atingir novos nichos gera uma especificação maior de ofertas. O referencial teórico deixa clara a importância de as organizações buscarem acompanhar as transformações tecnológicas. Assim como Motta e Vasconcelos (2002) afirmam, as organizações devem se adaptar ao ambiente de negócios em que estão inseridas e sua sobrevivência depende da capacidade de adaptação à demanda.

Mas os períodos difíceis do grupo se iniciaram na década de oitenta, quando a editora passou por uma forte crise, com encolhimento de 8,5% na renda nacional. Em meio a essa crise, a Revista Capricho, lançada em 1952 (e que até então rendeu boas vendas), sentiu o impacto da televisão. A teoria de Morgan (1996), que retrata a prisão psíquica como armadilha, pode ser relacionada à fase que a organização viveu no ano de 1982, quando viu as fotonovelas da Revista Capricho serem superadas pelas novelas de televisão, mas ainda assim as manteve no editorial. O autor explica que as organizações precisam se desapegar da identidade que um dia trouxe sucesso a elas, mas que em um determinado momento é superada.

O grupo buscou se reinventar lançando marcas digitais. Algumas, entretanto, trouxeram mais prejuízo. Contudo, a empresa ainda lutou para manter suas revistas impressas ao mesmo tempo que tentava se digitalizar. A compra da MTV Brasil e, em sequência, o lançamento da TVA, podem ser vistos como uma forma de diversificar, mas acarretaram um investimento muito alto e de difícil recuperação. Percebe-se que o investimento nas TVs aumentou ainda mais o endividamento do grupo, ocorrendo ainda o fechamento de revistas e cortes na estrutura, seguido de outra crise no ano 2000. Contudo no mesmo ano o grupo fez um alto investimento no lançamento da Usina do Som, o qual, segundo Negromonte (2000), foi de R\$ 16 milhões. Dados teóricos de Castells (1999) indicam que organizações de sucesso conseguem usar a inovação como trunfo de competitividade, sob impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional.

A forma como Roberto Civita passou a tratar o jornalismo da Revista Veja, adotando abordagem vista por muitos como parcial, com ataques nada sutis ao governo, fez despencar a credibilidade da revista. Fato que assume gravidade ainda maior por envolver justamente a revista que fora responsável por metade dos resultados da editora.

É perceptível que o grupo tentava se digitalizar e inovar. Prova disso é que passou a disponibilizar na internet o conteúdo de algumas revistas de edições passadas, como se pode depreender da exposição teórica de Motta e Vasconcelos (2002), que afirmam que as organizações devem se adequar ao ambiente de negócios em que estão inseridas e que sua sobrevivência depende de sua adaptação. Mas essa tentativa ainda não recuperava o alto endividamento do grupo, que em 2013 se viu obrigado a devolver a MTV Brasil para a Viacom, mesmo tendo direito de utilizá-la até 2018.

Em 2015 o grupo transferiu alguns títulos editoriais para a Editora Caras, encerrou a Playboy, fez mais cortes de funcionários e deixou de veicular o Guia Quatro Rodas na versão impressa. Mas a crise parecia não ter fim e, com uma estrutura menor, no mesmo ano a Editora foi realocada para o antigo prédio.

No referencial, foi mencionado que após investir em plataformas digitais, em 2017, a empresa bateu recorde de audiência em seus sites, mas no ano seguinte encerrou mais dez de suas publicações, além dos gibis que tanto fizeram sucesso. Ao mesmo tempo em que faz altos investimentos para inovar, por outro lado o grupo precisou fazer cortes.

Na sequência, em 2018, o grupo não viu outra saída senão pedir recuperação judicial, na tentativa de negociar seus débitos, que agora já somavam R\$1,6 bilhão. Com essa dívida

bilionária, o Grupo Abril foi então vendido ao advogado Fábio Carvalho, que tem experiência na retomada de empresas nessas condições.

Nota-se, de fato, a tentativa da organização de se adaptar às turbulências do mercado desde o início. O grupo tentou expandir os negócios para novos meios de comunicação, investiu alto, inovou e por muito tempo tentou manter a versão impressa de algumas de suas revistas, não deixando também de oferecê-las de forma digital.

7. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos sofridos pelo Grupo Abril, à medida em que a produção de conteúdo digital superou a produção impressa e analógica. Nota-se que a organização parece ter adotado o formato digital tardiamente frente aos diversos concorrentes estabelecidos no mercado e ao mesmo tempo fez grandes investimentos, abrindo novas frentes de negócios. Portanto esta decisão estratégica pode ter influenciado nos impactos financeiros sofridos pelo grupo. Abre-se o questionamento se não seria melhor o grupo ter direcionado seus investimentos apenas para digitalização dos seus editoriais, ao invés de buscar ampliar tanto o leque de negócios. Diante disso observa-se que o objetivo proposto neste estudo foi atingido.

Quanto à pergunta de pesquisa o “entendimento do processo de decadência do Grupo Abril pode ajudar as mídias tradicionais a se adaptarem a um contexto de mudança, influenciado pela tecnologia da informação?”, a compreensão desse processo de decadência da organização certamente pode ajudar outras empresas do meio editorial a se adequarem as mudanças que ainda estão por vir, ao passo que elas podem utilizar o exemplo do Grupo Abril para fazerem monitoramento estratégico do contexto em que estão inseridas, de uma forma mais contínua e bem planejada. Foram relatadas aqui ações tomadas pelo grupo para tentar inovar buscando atender a uma sociedade que muda de carona com a tecnologia. Houveram tentativas, erros e acertos que não livraram o grupo de se desfazer de diversos de seus negócios e entrar em processo de recuperação judicial. No momento em que foi retomado todo o histórico do Grupo Abril, listando as várias fases que passou, foram indicados aqui os fatores que talvez tenham influenciado os acontecimentos desta decaída da organização.

Em face do exposto, é necessário considerar que foi feito aqui um estudo limitado, sem acesso à organização, utilizando apenas dados secundários. Poderia, portanto, ser interessante

uma pesquisa mais detalhada sobre as empresas que foram propriedade do grupo e a forma como foram geridas.

8. Referencias

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1ª ed. São Paulo: Edições 70, 2015. 288p.

BLACHER, Nelson. **Abril fecha Revista para evitar prejuízo**, 1994. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/3/05/dinheiro/14.html>>. Acesso em: 10 maio 2021.

CAMARGO, Alessandro Mancio de. **Sociedade em rede: comunicação científica na nova mídia**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2016, 1999. 143p.

CAMARGO, Suzana. **A Revista no Brasil**. São Paulo: Abril, 2000. 249 p.

CARDOSO, Gustavo. **A Mídia na Sociedade em Rede: filtros, vitrines, notícias**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 528 p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura. V.1**, 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617p.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 242 p.

DOURADO, Tatiana Maria Silva Galvão. **Revistas em formatos digitais: modelos e novas práticas jornalísticas**. 2013. 160 f. Tese (Mestrado em Comunicação e Culturas Contemporâneas) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

FERRARI, Pollyana. **Jornalismo digital**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2014. 128 p.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa Qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

FOLHA DE S. PAULO. **Emissoras da Abril cortam funcionários**, 1994. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/3/01/cotidiano/19.html>>. Acesso em: 10 maio 2021.

FOLHA DE S. PAULO. **Grupo Abril conclui venda a Calvary Investimentos, de Fábio Carvalho**, 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/04/grupo-abril-conclui-venda-para-a-calvary-investimentos-de-fabio-carvalho.shtml>. Acesso em: 10 março 2021.

FRAGA, Nayara. **MTV migra para TV paga e deixa de pertencer a Abril, 2013**. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/mtv-migra-para-tv-paga-e-deixa-de-pertencer-a-abril-2/>>. Acesso em: 10 maio 2021.

FREIRE, Marcelo. **Jornalismo de Revista em Tablets: Um estudo dos aplicativos para iPad da revista Wired e Katchi**. Covilhã: LabCom.IFP, 2016. 166 p.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar-abr, p.57-63, 1995

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?** São Paulo: 34 Ltda, 1996. 157 p.

MATTOS, Sérgio. **A revolução digital e os desafios da comunicação**. Cruz das Almas: UFRB, 2013. 208 p.

MEIO & MENSAGEM. **Abril entra em recuperação judicial: medida inclui o grupo todo e prevê salvar dívidas que somam R\$ 1,6 milhão**. 2018. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2018/08/15/abril-entra-em-recuperacao-judicial.html>>. Acesso em: 10 abril 2021

MIELNICZUK, Luciana. **Jornalismo na web: uma contribuição para o estudo do formato da notícia na escrita hipertextual**. 2003. 246 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Culturas Contemporâneas) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

MIRA, Maria Celeste. **O leitor e a banca de revistas: o caso da Editora Abril**. 1997. 359 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Campinas, 1997.

MOHERDAUI, Luciana. **Jornalismo sem manchete: A implosão da página estática**. São Paulo: Senac São Paulo, 2017. 291 p.

MORAES, Dênis de (Org.). **Sociedade Midiatizada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2018. 247 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Ed. Atlas, São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G.D. **Teoria Geral da Administração**. 3ªed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NEGROMONTE, Marcelo. **Grupo Abril lança primeira “web rádio” interativa brasileira**, 2000. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq2303200011.htm>. Acesso em: 10 outubro 2021

NETO, J.S; BRANCO, L. **Grupo Abril vende Exame ao BTG Pactual por R\$ 72,3 milhões: Negócio inclui a revista, o site e a divisão de eventos da unidade de negócios**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/grupo-abril-vende-exame-ao-btg-pactual-por-723-milhoes-24121017>>. Acesso em: 11 maio 2021.

PARENTE, André (Org.). **Tramas da Rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2004. 303 p.

PORTAL IMPRENSA. **Grupo Abril compra ações e detém 100% do capital da MTV Brasil**. Portal Imprensa, 2009. Disponível em: <https://portalimprensa.com.br/noticias/ultimas_noticias/30138/grupo+abril+compra+acoes+e+detem+100+do+capital+da+mtv+brasil>. Acesso em: 10 maio 2021.

PROPMARK. **Conteúdo da Abril está na internet: Seguindo modelo adotado pela Veja, cinco revistas disponibilizam acervo na web**. Propmark, 2001. Disponível em:

<<https://propmark.com.br/digital/conteudo-da-abril-esta-na-internet/>>. Acesso em: 11 maio 2021

PROPMARK. **Grupo Abril chega a 100 milhões de visitantes em seus sites, 2017.** Disponível em: <<https://propmark.com.br/midia/grupo-abril-chega-a-100-milhoes-de-visitantes-em-seus-sites/>>. Acesso em: 10 maio 2021,

SÁ, Nelson. **Família Civita vende a Abril pelo preço simbólico de R\$ 100mil, 2018.** Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/12/empresario-fabio-carvalho-acerta-compra-do-grupo-abril.shtml>>. Acesso em: 5 Abril 2021.

SÁ, Nelson. **Plano para Abril prevê vender Exame e imóveis, 2019.** Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/08/plano-para-abril-preve-vender-exame-e-imoveis.shtml>>. Acesso em: 10 março 2021

SCALZO, Marília. **Jornalismo de Revista.** 4. ed. São Paulo: Contexto, 2013. 112 p.

SILVA, Adriano. **A república dos Editores: As histórias de uma década vertiginosa na editora Abril.** São Paulo: Rocco, 2018. 464 p