UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO PROFISSIONAL
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM MARKETING ESTRATÉGICO

Ana Flávia Hantt

COCRIAÇÃO E NEGÓCIOS DE MÍDIA: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOB A ÓTICA DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO EM MARKETING

Santa Cruz do Sul
2016

Ana Flávia Hantt

COCRIAÇÃO E NEGÓCIOS DE MÍDIA: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOB A ÓTICA DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO EM MARKETING

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado Profissional, Área de Concentração em Marketing Estratégico, Linha de Pesquisa Gestão Estratégica de Marketing, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla

Santa Cruz do Sul

2016

Ana Flávia Hantt

COCRIAÇÃO E NEGÓCIOS DE MÍDIA: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOB A ÓTICA DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO EM MARKETING

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Marketing, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr. Flávio Régio Brambilla

Professor orientador - UNISC

Dra. Mirela Jeffman dos Santos

Professora examinadora - UNISC

Dra. Dalva Maria Righi Dotto

Professora examinadora – UFSM

Santa Cruz do Sul
2016

H251c Hantt, Ana Flávia

Cocriação e negócios de mídia: estudos de casos múltiplos sob a ótica da lógica dominante do serviço de marketing / Ana Flávia Hantt. – 2016.

182 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla.

1. Marketing de relacionamento. 2. Planejamento estratégico. 3. Propaganda. I. Brambilla, Flávio Régio. II. Título.

CDD: 658.812

Bibliotecária responsável: Edi Focking - CRB 10/1197

Aos meus pais, Leogênio e Liliane Hantt; e à minha avó, Nelda Weschenfelder.

AGRADECIMENTOS

A construção desta dissertação foi um processo que iniciou em 2014, ainda na condição de aluno especial do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (PPGA), e que ganhou forma a cada ciclo vivenciado nos últimos dois anos e meio: a seleção para o regime regular, o estudo de cada uma das disciplinas, a defesa do projeto de dissertação e, finalmente, o mergulho intenso na construção deste trabalho.

Nesta caminhada, tive a satisfação de contar com o apoio e o auxílio de pessoas e organizações muito importantes, aos quais destino os meus mais sinceros agradecimentos. Ao citar meus pais, Leogênio e Liliane Hantt, e também minha avó, Nelda Weschenfelder, agradeço a todos os familiares e amigos que me incentivaram, ofereceram a sua ajuda e, mais do que isso, compreenderam as infindáveis ausências. Minha gratidão também à Empresa Jornalística Folha do Mate, e aos colegas de profissão, pelo apoio na realização deste projeto.

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Flávio Régio Brambilla, pela mentoria nesta caminhada, e pela oportunidade de galgar os primeiros passos nessa trajetória acadêmica. Também, aos demais professores do PPGA, pelos conhecimentos compartilhados, assim como aos colegas, pela troca de saberes, apoio e auxílio mútuo em várias etapas deste processo.

Por fim, agradeço as organizações e profissionais que gentilmente abriram as suas portas e cederam o seu tempo para que este trabalho pudesse ser realizado: Caderno Na Pilha!, Universidade de Santa Cruz do Sul, Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Rio Pardo, unidade de negócios Donna, Bruna Rassier, Charlie Brownie, revista Glamour, Fabiana Milazzo e Cravo & Canela.

A todos, o meu sincero reconhecimento, e a minha gratidão.

Quem descobriu a alegria da compreensão, conquistou um amigo infalível para a vida. O pensar é para o homem, o que é voar para os pássaros.

(Albert Einstein)

RESUMO

Este trabalho propõe uma análise sobre como os veículos de comunicação impressa estão utilizando a cocriação de valor no desenvolvimento de novos modelos de negócio. Nesse contexto, considera-se a abordagem da Lógica Dominante do Serviço em Marketing (VARGO e LUSCH, 2004), a qual, dentre as premissas centrais, apresenta o marketing centrado em serviço e a participação de todos os atores na cocriação de valor. Assim, com foco na relação diádica entre veículos de comunicação impressa e empresas anunciantes, é realizada uma pesquisa de caráter qualitativo-exploratório, cuja ferramenta utilizada é o estudo de múltiplos casos – caderno Na Pilha! e o projeto *Save the Sunday*; unidade de negócios Donna e o desenvolvimento de produtos licenciados; e revista *Glamour* e trabalhos de *branded content*. A partir da análise dos casos e cruzamento com a teoria estudada, esta dissertação apresenta como os atores relacionam-se em um ecossistema de serviço permeado por instituições compartilhadas, integram recursos para a obtenção de benefício estratégico, e garantem o aprendizado mútuo para a qualificação do processo. Também, demonstra como os veículos de comunicação impressa ainda coabitam em uma Lógica Dominante em Bens, onde a entrega de valor, em detrimento à proposição de valor, ainda é o aspecto norteador. A partir dos casos estudados, esta pesquisa demonstra também semelhanças e diferenças entre veículos de comunicação impressa com diferentes escopos de atuação, além de apresentar caminhos que podem ser uma alternativa ao modelo tradicional de negócio. Entre os principais indicativos, está a compreensão do conceito de cocriação de valor B2B em veículos de comunicação impressa, a proposição de valor que se sobreponha à venda de espaços publicitários, a diversificação das fontes de receita e um foco específico na cocriação do valor de marca e *cobranding*. A partir destes resultados, o intuito é contribuir com avanços para o campo acadêmico, e também em decisões gerenciais.

Palavras-chave: Negócios de Mídia; Lógica Dominante do Serviço; Cocriação de Valor; Veículo de Comunicação Impressa; Modelo de Negócios.

ABSTRACT

This paper proposes an analysis on how printed media outlets are using value co-creation in the development of new business models. In this context, the approach of service-dominant logic (VARGO and LUSCH, 2004) was considered for this study because among all the central premises, it has the marketing focused on service and the participation of all actors in the value co-creation. Thus, focusing on the dyadic relationship between printed media outlets and advertising companies, a qualitative-exploratory study is performed using the study of multiple cases as a tool – Na Pilha! publication and the Save the Sunday project; Donna business unit and the development of licensed products; and Glamour magazine and branded content work. From the analysis of the cases and crossing them with the studied theory, this dissertation shows how the actors relate to each other in a service ecosystem permeated by shared institutions, how they integrate resources to achieve strategic benefit, and how they ensure mutual learning for the qualification of the process. It also demonstrates how the printed media outlets still cohabit in a goods-dominant logic, where the delivery of value, over the value proposition, is still the guiding aspect. From the studied cases, this research also shows similarities and differences between printed media outlets with different scopes of activity, and it presents alternative ways to the traditional business model. Among the main indicatives is the understanding of the concept of B2B value co-creation in printed media outlets, the proposition of value that overlaps the sale of advertising space, the diversification of revenue sources, and a specific focus on co-creation of brand value and cobranding. From these results, the aim is to contribute to advances in the academic field, and in management decisions.

Keywords: Media Business; Service-dominant Logic; Value Co-creation; Printed Media Outlet; Business Model.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Subsídio dos veículos de comunicação impressa – uma abordagem em três fases.....38
Quadro 2 - Eras do marketing e suas características.....43
Quadro 3 - Comparativo entre as perspectivas LDB e LDS.....46
Quadro 4 - Desenvolvimento das premissas fundacionais.....48
Quadro 5 - O conceito de cocriação.....62
Quadro 6 - Definição dos blocos de interação – DART.....65
Quadro 7 – Comparação entre estratégia tradicional x estratégia cocriativa.....69
Quadro 8 - Eras das marcas e ideias fundamentais.....71
Quadro 9 - Comparação entre Eras do Marketing, Eras do *Branding* e Fases de subsídio dos veículos de comunicação impressa.....75
Quadro 10 – Conceito de cocriação de valor B2B em um veículo de comunicação impressa.....84
Quadro 11 – Casos escolhidos para pesquisa empírica.....90
Quadro 12 – Descrição das entrevistas realizadas para este trabalho.....92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gerenciamento integrado da dupla relação com o mercado.....36
Figura 2 – Ecossistema de serviço.....50
Figura 3 – Camadas de relacionamento 51
Figura 4 - Axiomas, premissas fundacionais e seus comentários.....53
Figura 5 - Narrativa e processo da Lógica Dominante do Serviço 54
Figura 6 – Meta-camadas de análise para níveis de interação no ecossistema de serviço.....55
Figura 7 – Esferas da criação de valor.....60
Figura 8 – Blocos de interação da cocriação de valor.....64
Figura 9 - Quadro conceitual da cocriação de valor.....67
Figura 10 – Ecossistema de serviço - relação B2B.....78
Figura 11 – Desenho do método.....95
Figura 12 – Camadas de relações percebidas no projeto *Save the Sunday*.....100
Figura 13 – Sessão de cinema temática sobre *Halloween*.....104
Figura 14 – Equipe da Unisc entregou copos colecionáveis ao público.....107
Figura 15 – Caixinhas personalizadas com sinalização da temática e do Sicredi.108
Figura 16 – Cadernos Na Pilha! publicados após o *Save the Sunday* 109
Figura 17 – Tripé norteador da unidade de negócios Donna 114
Figura 18 – Apresentação dos modelos *#MyBagDonna by Bruna Rassier* na revista Donna.....120
Figura 19 – Vídeo de apresentação da *#MyBagDonna by Bruna Rassier* 122
Figura 20 – Página de publieditorial publicada na revista Donna.....123
Figura 21 – Cocriação de valor entre Donna e Bruna Rassier 124
Figura 22 – *Hashtag #mybagdonna* no *Instagram* com 465 imagens 126
Figura 23 – Post de *influencer* com mais de 6 mil curtidas 126
Figura 24 – Mural de fotos mais curtidas publicado na revista Donna 127
Figura 25 – Linha *Donna by Charlie Brownie*.....132
Figura 26 - Publieditorial de lançamento da linha publicada na revista Donna 133
Figura 27 – À esquerda, conteúdo editorial da revista; ao centro, uma página de publicidade tradicional; e à direita, um '*PromoGlamour*' 137
Figura 28 – Redes de atores (em nível micro) entre a revista *Glamour* e empresas anunciantes.....141

Figura 29 – Página dupla de *branded content* para a grife Fabiana Milazzo 151
Figura 30 – Elementos característicos de um material de *branded content*.....153
Figura 31 – Capa do *booklet*, com cabeçalho *Glamour* e Cravo & Canela 154
Figura 32 – Identificação da parceria entre as marcas e sinalização para a audiência do *PromoGlamour*.....155
Figura 33 – Integração de conteúdo criado pelas estilistas da Cravo & Canela....156
Figura 34 – Fluxo de integração de recursos entre Glamour e Cravo & Canela ...157

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 Delimitação do tema e problema de pesquisa 16
1.2 Justificativa 18
1.3 Objetivo Geral 19
1.3.1 Objetivos Específicos 19

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 21
2.1 Subsídio de veículos de comunicação impressa - perspectiva histórica 22
2.1.1 Primeiro jornalismo 23
2.1.2 Segundo jornalismo 25
2.1.3 Terceiro jornalismo 27
2.1.4 Quarto jornalismo 30
2.1.5 Jornalismo pós-industrial 33
2.2 O modelo de negócio dos veículos de comunicação impressa 35
2.3 Lógica Dominante do Serviço em Marketing 42
2.3.1 Cocriação de valor e valor de marca 56
2.3.1.1 Cocriação do valor de marca 70
2.4 Gestão de veículos de comunicação impressa no contexto da Lógica Dominante do Serviço em Marketing 74

3 MÉTODO 86

4 ANÁLISE 97
4.1 Caderno Na Pilha! e *Save the Sunday* 97
4.1.1 As etapas do *Save the Sunday* 103
4.2 Revista Donna e produtos licenciados 111
4.2.1 #MyBagDonna by Bruna Rassier 119
4.2.2 Donna by Charlie Brownie 130
4.3 Revista Glamour e branded content 138
4.3.1 A dinâmica para a criação de branded content 149
4.4 Os cases apresentados e a estratégia cocriativa 159

5 CONCLUSÃO.....165
5.1 Implicações acadêmicas e gerenciais.....172
5.2 Limitações do trabalho e sugestões de pesquisas futuras.....174

REFERÊNCIAS.....175
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista em profundidade semi-estruturada para veículo de comunicação impressa.....180
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista em profundidade semi-estruturada para empresa anunciante/parceira.....181

1 INTRODUÇÃO

O avanço das ferramentas digitais, o consumo de informação em plataformas convergentes e multimídia, e a massificação das redes sociais, têm impactado diretamente na gestão dos veículos de comunicação impressa. Por um lado, para manterem a audiência qualificada, necessitam informar cada vez melhor, mais rápido, e em multicanais simultaneamente, fatores que exigem mão de obra qualificada, investimento em equipamentos e estrutura física. Por outro lado, sofrem com a queda de receita obtida por meio da venda de espaços para a publicidade, modelo de negócio que tem garantido a sustentabilidade das organizações jornalísticas ao longo da sua história, uma vez que a pulverização de mídias apresenta alternativas às empresas anunciantes, além das plataformas tradicionais.

É esse desequilíbrio entre entrada de capital e saída de recursos para investimentos, que tem oprimido empresas jornalísticas ao redor do mundo. Perda de leitores, queda do faturamento em publicidade, corte de custos por meio da demissão de pessoal e diminuição de páginas, têm sido constantemente divulgados. É o caso de instituições de referência na área, como o americano *The New York Times*, que nos últimos anos vem realizando mudanças profundas em sua estrutura organizacional, reavaliando o número de cadernos e páginas a cada edição, e redobrando esforços para promover a assinatura digital (COSTA, 2014). Ou ainda, a polarização dos negócios, como é o caso do conglomerado de mídia brasileiro Grupo RBS, que investe em seu braço digital, o *e-Bricks*, acelerando startups como a *Wine*, um clube de assinatura para a venda de vinhos. Essa postura, mais do que um investimento isolado, reflete a tentativa que as organizações têm feito para diversificar receitas e garantir a sustentabilidade econômica (LOREA, 2014).

É a partir desse complexo cenário, que surge a necessidade de analisar o tradicional modelo de negócio adotado por veículos de comunicação impressa, levando em consideração também, os caminhos alternativos escolhidos por aqueles que já ensaiam uma reação. Para tanto, este trabalho propõe-se a analisar o contexto que envolve o relacionamento entre veículos e empresas anunciantes, a partir da ótica sugerida pela Lógica Dominante do Serviço em Marketing (VARGO e LUSCH, 2004). Essa lógica, cujo foco está no ‘marketing centrado em serviço’ e na ‘cocriação de valor’, oferece uma abordagem interessante para compreender como ocorre a proposição de valor, a integração de recursos, a habilitação por arranjos

institucionais, e como o valor pode ser percebido no contexto do uso (VARGO e LUSCH, 2004; LUSCH e VARGO, 2014; VARGO e LUSCH, 2011; VARGO, MAGLIO e AKAKA, 2008).

Para analisar toda essa problemática de forma empírica, esta pesquisa de caráter qualitativo-exploratório aplica a ferramenta de estudo de casos múltiplos, os quais são analisados sob a Lógica Dominante do Serviço em Marketing a partir de um recorte obtido com três diferentes veículos de comunicação: 1) caderno Na Pilha!, com o projeto *Save the Sunday;* 2) unidade de negócios Donna, sob o prisma das linhas de produtos licenciados *#MyBagDonna by Bruna Rassier* e *Donna by Charlie Brownie*; e 3) revista *Glamour,* por meio de trabalhos de *branded content* desenvolvidos em parceria com a grife *Fabiana Milazzo* e a marca Cravo & Canela;

De forma sistemática, este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro, de introdução, apresenta um panorama geral sobre o estudo, delimitando também a temática, o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos gerais e específicos. O segundo, que aborda o referencial teórico, se foca em alguns tópicos principais, como o resgate histórico e sistematização do modelo de negócio adotado por veículos de comunicação impressa, o atual jornalismo pós-industrial, a Lógica Dominante do Serviço em Marketing, a cocriação de valor e de valor de marca, e também um cruzamento dos dois campos de pesquisa, com a elaboração de uma nova proposição teórica.

O terceiro apresenta o método utilizado para a pesquisa, ou seja, uma abordagem qualitativa-exploratória, com a aplicação da ferramenta de estudo de múltiplos casos. O quarto capítulo realiza a análise dos casos descritos acima, juntamente com o cruzamento teórico, fator que permite a apresentação dos primeiros resultados encontrados por este trabalho. Por fim, o quinto capítulo, de conclusão, sintetiza os resultados encontrados, enumerando também as contribuições acadêmicas e gerenciais, as limitações do estudo e as sugestões de pesquisas futuras.

Com essa abordagem, pretende-se verificar como a cocriação se comporta no ecossistema de serviço partilhado por veículos de comunicação impressa e empresas anunciantes/parceiras, especialmente sob um panorama de novos negócios de mídia. Este trabalho, ainda, vem ao encontro da proposição de Vargo e Lusch (2016, p. 19), os quais têm buscado construir uma ponte entre a Lógica Dominante do Serviço em Marketing e a prática gerencial, aproximando a teoria da

necessidade de médio alcance, impactando na gestão e na formulação de políticas organizacionais. Esse estudo pretende, portanto, trazer conceitos sólidos para a área, com embasamento científico, a fim de contribuir com as teorias da Administração, e também auxiliar em decisões gerenciais futuras.

1.1 Delimitação do tema e problema de pesquisa

Para alguns pesquisadores, como Anderson, Bell e Shirky (2013, p. 34), quando o assunto são modelos de negócio, a maioria dos veículos de notícias não atua no mercado jornalístico, mas sim, no mercado da publicidade. Isso porque, embora as empresas de comunicação sempre tenham trabalhado com venda de jornais e revistas por assinatura, e também nas bancas, a maior parte da receita tem sido obtida, tradicionalmente, com a comercialização de espaços para a veiculação de anúncios. Para os autores, a ligação entre o anunciante e o meio de comunicação nunca foi uma parceria, mas sim, uma operação comercial na qual o meio tinha primazia. “A fonte básica do subsídio publicitário é a falta de opção; enquanto o anunciante tiver de contar com o meio de comunicação para aparecer, esse meio vai poder usar fundos obtidos para bancar o jornalismo”.

Mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, no entanto, facilitaram o acesso à informação, o surgimento das redes sociais e, principalmente, a forma como pessoas e empresas interagem. Uma vez que os meios de comunicação não são os únicos disseminadores da notícia, sua audiência cai e, consequentemente, diminui o apelo que mantinham junto às empresas anunciantes. O cenário em crise pode ser observado por meio de números. Desde 1968, a circulação paga diária nos Estados Unidos caiu de mais de 60 milhões, para 40,4 milhões em 2014. Em um efeito cascata, as receitas caíram de US$ 49,4 bilhões em 2005, para US$ 19,9 bilhões em 2014; a participação digital do total, US$ 3,5 bilhões em 2014, praticamente não se alterou desde 2007 (KENNEDY, 2016, p.5).

A partir disso, pode-se sugerir que o modelo de negócio baseado em venda de espaços publicitários precisa ser revisto, especialmente em uma indústria em transformação. Mesmo assim, pesquisadores em centros de referência na área – como *Town Center*, da *Columbia University* de Nova York; e *Nieman Lab*, de *Harvard* – têm se preocupado em estudar, principalmente, ferramentas, linguagem e negócios concorrentes na transição e adaptação da plataforma impressa ao universo

digital. Mediante pesquisa nos trabalhos divulgados nos sites destes centros de referência citados acima, percebe-se que grande parte dedica-se aos modelos de negócio que abrangem o financiamento coletivo ou de instituições públicas e privadas, e a utilização de plataformas digitais como base para a venda de anúncios. Portanto, entende-se que uma pesquisa que compreenda outros modelos de negócio, pode ser complementar aos estudos já existentes.

O presente trabalho, embora não menospreze o caráter social e a relevância da atividade jornalística, se propõe a olhar para os veículos de comunicação com um olhar mais estratégico do ponto de vista da gestão e também do *branding*, em uma tentativa de compreender como as empresas podem utilizar a *expertise*, a marca, a credibilidade e a influência que conquistaram ao longo do tempo junto às empresas anunciantes, para a formação de parcerias, e para a captação de novas receitas, muitas, advindas de fontes que extrapolam, e muito, o produto notícia.

Nesse contexto, a proposição teórica baseada na Lógica Dominante do Serviço em Marketing (VARGO e LUSCH, 2004), mostra que a dinâmica das relações comerciais tem evoluído para a lógica de serviço, na qual os atores – empresa, consumidor, fornecedor, etc - integram recursos operantes (habilidades, conhecimento) para a geração de novos recursos. Assim, o valor é cocriado por todos os *stakeholders*, sendo que essa experiência agrega valor ao processo e sugere novas estratégias que garantem a maior satisfação. Tudo isso ocorre em um ecossistema de serviço, no qual os atores, conectados por arranjos institucionais compartilhados, geram valor mútuo através da troca de serviço.

Ao encontro disso, Prahalad e Ramaswamy (2004) defendem que, para que as empresas sejam competitivas, é preciso efetuar alterações no processo de criação de valor. Nesse sentido, a empresa é direcionada para uma integração estratégica do consumidor (que neste trabalho, é visto como a empresa anunciante), com empenho para que essa experiência seja maximizada. Para os autores, mais do que desafiar um modelo de negócio tradicional, os padrões de interação propostos pela estratégia cocriativa criam novas oportunidades.

Dessa forma, ao mesmo tempo em que se percebe um cenário de crise nos veículos de comunicação, os quais poderiam buscar na cocriação uma ferramenta para a criação de valor e, consequentemente, geração de novos negócios, observa-se também a não-realização de estudos – mediante pesquisa em plataformas de periódicos, como será descrito no capítulo que abrange a metodologia - que

relacionem modelos de negócio de veículos de comunicação impressa e a Lógica Dominante do Serviço em Marketing. Partindo dessa contextualização, tem-se a seguinte problemática:

Como ocorrem os processos cocriativos entre veículos de comunicação impressa e empresas anunciantes no desenvolvimento de novos modelos de negócio?

1.2 Justificativa

No Brasil, entre 2009 e 2016, onze jornais de expressão nacional ou regional encerraram suas atividades: Gazeta Mercantil (2009), Jornal do Brasil (2010), O Estado do Paraná (2011), Jornal da Tarde e o Diário do Povo (2012), Diário do Comércio e O Sul (2014), Brasil Econômico e Jornal de Londrina (2015), Diário Mercantil e Jornal do Commercio (2016). Este último, pertencente ao Grupo Diários Associados, era o mais antigo jornal em circulação ininterrupta na América Latina, com 189 anos. De forma geral, entre todas as publicações, as principais causas alegadas para o fechamento foi a variação do câmbio (que impacta diretamente no custo do papel e, consequentemente, da impressão) e dificuldades financeiras causadas por quedas na circulação e vendas de anúncios. Metade dos títulos citados acima manteve a versão online.

Na opinião de Usher (2014), a parte mais perturbadora sobre toda a história de declínio, é que ninguém parece ter alguma resposta sobre como corrigir o modelo de jornalismo tradicional, embora muitas empresas estejam tentando. Os jornais que já foram diários, por exemplo, reduziram as publicações para três vezes por semana, ou apenas para o online, a fim de economizar custos. Nesse contexto, Costa (2014, p.62) comenta que as empresas jornalísticas que ainda não encontraram o caminho, e segundo ele, elas são a maioria, precisam buscar uma saída muito além do modelo tradicional. “Um caminho que permita realizar atividades nunca aventadas na empresa-mãe. Um caminho que possa apontar para a superação da empresa-mãe”.

A cocriação é sugerida, portanto, como um mecanismo de interação entre empresas jornalísticas e seus clientes anunciantes, no qual ambos trabalham juntos

para a criação de novos produtos, maximizando resultados. Prahalad e Ramaswamy (2004) explicam que em um sistema tradicional, as empresas decidem os produtos e serviços que irão produzir, ou seja, decidem o que tem valor para o consumidor. Nesse sistema, clientes têm pouco ou nenhum valor de criação. É para analisar esta dinâmica sob outra abordagem, portanto, que este estudo busca a Lógica Dominante do Serviço em Marketing, na qual Vargo e Lusch (2004) afirmam que o consumidor está sempre envolvido na produção de valor.

É a partir do contexto descrito acima, que se entende a relevância de analisar como os veículos de comunicação impressa têm reagido às mudanças que atingiram o modelo de negócio tradicional, baseado na venda de publicidade, encontrando novos caminhos para a criação de valor, e consequente tornando-se mais competitivos e sustentáveis. Como pesquisa qualitativa-exploratória, a qual analisa o fenômeno enquanto ele está ocorrendo, optou-se para este trabalho pela ferramenta de estudo de casos múltipos, elegendo-se como objetos: 1) o caderno Na Pilha! e o projeto *Save the Sunday* realizado em parceria com a Universidade de Santa Cruz do Sul e a Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Rio Pardo; 2) a unidade de negócios Donna, com as linhas de produtos licenciados feitas em parceria com a grife Bruna Rassier e a browneria Charlie Brownie; e 3) a revista *Glamour*, com os projetos de branded content efetuados para a grife Fabiana Miliazzo e a marca Cravo & Canela.

Todos apresentam iniciativas que demonstram a busca de novas oportunidades de negócios por meio do relacionamento qualificado com as empresas anunciantes. Também, se relacionam diretamente com um dos objetivos específicos deste trabalho, ou seja, analisar como ocorrem os processos cocriativos em empresas de diferentes portes (relacionado à abrangência).

1.3 Objetivo geral

Compreender como veículos de comunicação impressa desenvolvem soluções cocriativas para seus clientes.

1.3.1 Objetivos específicos

a) Analisar sob a perspectiva da cocriação, modelos de negócios que têm sido adotados por veículos de comunicação impressa;

b) Verificar semelhanças e diferenças na relação cocriativa que veículos de comunicação impressa, com diferentes escopos de atuação, mantêm com clientes;

c) Apontar caminhos que possam ser adotados por veículos de comunicação impressa na busca por um novo modelo de negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fins de fundamentação teórica, este capítulo está organizado em subtítulos que visam oferecer uma abordagem ampla e aprofundada sobre o contexto dos *cases* estudados, e também sobre as proposições teóricas trabalhadas nesta dissertação. Em primeiro lugar, faz-se um resgate histórico acerca do subsídio dos negócios jornalísticos (BAHIA, 2009; RÜDIGER, 2003; MARCONDES FILHO, 2000; FONSECA, 2008; SOSTER, 2007) adotados pelos veículos de comunicação social desde a implementação do primeiro jornal no Brasil, em 1808, seguido por um panorama acerca do chamado jornalismo pós-industrial (ANDERSON, BELL e SHIRKY, 2013). Esta etapa contribui para o desenvolvimento de um quadro que sistematiza o modelo de negócio dos veículos de comunicação impressa, comparando com outras teorias relacionadas à fonte de receita, à cadeia de valor tradicional das empresas jornalísticas e tendências de mercado (SANTOS, 2004; COSTA, 2014; KARIMI e WALTER, 2016; COVALESKI, 2010).

Como proposição teórica central deste trabalho, a Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS) é explorada com destaque para os axiomas e premissas fundacionais, assim como o léxico próprio e os conceitos principais da teoria. Como contraponto, é explorada ainda a Lógica do Serviço (LS), uma corrente de estudos trabalhada nos países nórdicos, e que possui semelhanças e disparidades em relação à LDS (VARGO e LUSCH, 2004; GUMMESSON e GRÖNROOS, 2012; LUSCH e VARGO, 2014; VARGO e LUSCH, 2016; WIELAND, KOSKELA-HUOTARI e VARGO, 2015; GREER, LUSCH e VARGO, 2016).

Ao encontro disso, a cocriação de valor é abordada como uma das principais premissas da LDS, e é aprofundada a partir de conceitos explorados por diferentes autores, os quais buscam mostrar como ela ocorre entre diferentes redes de atores e camadas de um ecossistema (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; VARGO, MAGLIO e AKAKA, 2008; PAYNE, STORBACKA e FROW, 2008; RAMASWAMY, 2009; RAMASWAMY e GOUILLART, 2010; CHANDLER e VARGO, 2011; BRAMBILLA e DAMACENA, 2011; GRÖNROOS e VOIMA, 2013; RAMASWAMY e OZCAN, 2013; AKAKA e VARGO, 2015). Ainda, explora-se o conceito da cocriação do valor de marca, a qual, segundo Merz, He e Vargo (2009), também tem evoluído em consonância com a LDS.

Por fim, um último subtítulo neste capítulo propõe o cruzamento de todas as proposições teóricas estudadas, com ênfase para (1) o desenvolvimento de um quadro relacionando as fases do subsídio jornalístico, as eras do marketing e do branding; (2) para a adaptação de um ecossistema de serviço, o qual apresenta as meta-camadas da relação B2B entre veículo de comunicação impressa e anunciante; (3) para a análise dos axiomas da LDS sob o contexto da indústria da comunicação estudado no trabalho; e (4) para a proposição de um conceito para a cocriação de valor B2B em um veículo de comunicação impressa. Com estas abordagens, pretende-se obter referências bibliográficas pertinentes e consistentes para a análise empírica que será realizada neste trabalho a partir dos múltiplos casos elencados.

2.1 Subsídio de veículos de comunicação impressa - perspectiva histórica

A concepção que serve de modelo ao jornalismo moderno rememora os ideais do Iluminismo - movimento intelectual que defendeu o uso da razão como caminho para atingir a liberdade, a felicidade e o bem-estar social - e da Revolução Francesa - ocorrida na França a partir de 1789, e que expressou as diferenças que havia entre a burguesia e as camadas populares. Foi desses dois movimentos que o jornalismo herdou a condição de fonte de esclarecimento para o senso comum, desempenhando um papel de intérprete dos fatos considerados de interesse público. No Brasil, os primeiros movimentos relacionados à imprensa são datados em 1808, e estão sincronizados com a chegada da Família Real no país. É na transição da colônia para sede do poder real, que ocorre o nascimento do jornalismo impresso (BAHIA, 2009, p.17).

Como conceituação, compartilha-se a definição de Rüdiger (2003), o qual entende o jornalismo como uma atividade social constituinte do processo de formação da opinião pública, dotada de conceito histórico variável conforme o período, e que pode se estruturar de modo regular nos mais diversos meios de comunicação, da imprensa à televisão, passando por rádio e *web*. Aqui, o autor preocupa-se em eliminar uma possível confusão com a expressão ‘imprensa’, que nada mais é do que a base tecnológica, indispensável à divulgação da informação.

Para esta pesquisa interessa, no entanto, analisar como os veículos de comunicação impressa subsidiaram o seu negócio ao longo dos séculos. Através do resgate histórico, compreender como se deu a forma empresarial das organizações, assim como a preocupação com o mercado. Ou seja, a intenção é mapear o processo que demonstra a relação que os veículos de comunicação impresso mantiveram com as empresas anunciantes, com o objetivo de entender as diretrizes mercadológicas que englobam essa relação.

Como ponto de partida, utiliza-se a escala de Ciro Marcondes Filho (2000), que afirma que o jornalismo pode ser dividido em quatro fases, as quais denomina 'primeiro ao quarto jornalismo'. Em paralelo, considera-se o trabalho de Benedito Juarez Bahia (2009), autor do livro 'Jornal, História e Técnica – História da Imprensa Brasileira', para pontuar momentos históricos relevantes para o objetivo desta pesquisa. Também, utiliza-se as pesquisas de Virginia Pradelina da Silva Fonseca (2008), as quais ajudam a entender a gestão das empresas jornalísticas em uma perspectiva econômica, com a reestruturação do capitalismo e as novas tecnologias de comunicação. Por fim, este resgate localiza de forma histórica o surgimento dos veículos de comunicação estudados neste trabalho, contextualizando com o momento vivido pela Indústria da Comunicação.

2.1.1 Primeiro jornalismo

Para Marcondes Filho (2000), o primeiro jornalismo ocorre de 1789 à metade do século XIX (por volta de 1850), e foi a época da ebulição político-literário, em que as páginas impressas funcionavam como plataformas de políticos de todas as ideias. O primeiro jornal publicado no Brasil foi a Gazeta do Rio de Janeiro, cuja edição número um circulou em 10 de setembro de 1808. Financiado pela Família Real Portuguesa, trazia "um discurso unilateral sobre os acontecimentos, publicando intermináveis relatos dos sucessos nas frentes portuguesa e espanhola, relacionando cansativos feitos dos 'valerosos' soldados de Sua Majestade, pouco se dando à vida local" (BAHIA, 2009, p.22).

Em paralelo à publicação, Hipólito José da Costa Pereira Furtado de Mendonça editava, em Londres, onde estava fugido da Inquisição e exilado, o Correio Braziliense. O jornal, que circulou entre junho de 1808 e dezembro 1822 (período da Independência do Brasil), discorria sobre a violência da polícia política,

os atos do governo colonial, assim como a conspiração para reduzir as ideias liberais e democráticas. Alguns anos depois do lançamento da Gazeta do Rio de Janeiro, surgem, na Bahia, os primeiros jornais e revistas não-oficiais. Pernambuco, São Paulo, Maranhão, Pará e Rio Grande do Sul seguiram a onda, estimulados, principalmente, pela consciência de emancipação nacional (BAHIA, 2009).

Esse também foi o período em que o jornal se profissionalizou: surge a redação como um setor específico, o diretor torna-se uma instância diferente da do editor, impõe-se o artigo de fundo e a autonomia redacional. Nessa época ainda, os fins econômicos vão para segundo plano, sendo que os jornais são escritos com fins pedagógicos e de formação política (MARCONDES FILHO, 2000). Mesmo assim, já é possível perceber uma estrutura, mesmo que incipiente, das funções comerciais e de distribuição do produto impresso.

Bahia (2009) lembra que a Gazeta do Rio de Janeiro comercializava os exemplares impressos, publicados inicialmente em todos os sábados pela manhã, em forma de venda avulsa em livrarias, ou como serviço de assinatura, com entrega domiciliar. Neste início, não cobrava a inserção de anúncios. Todos estes aspectos estão claros na apresentação do jornal, redigida pela Junta Diretora da Impressão Régia, um conselho de censura prévia cuja atribuição era garantir que nada se imprimisse contra a religião, governo e bons costumes:

> Faz-se saber ao público que a Gazeta do Rio de Janeiro deve sair todos os sábados pela manhã. Que se vende nesta Corte, em casa de Paulo Martin, filho, mercador de livros no fim da rua da Quitanda, a preço de 80 réis. Que as pessoas que quiserem ser assinantes deverão dar os seus nomes e moradas na sobredita casa, pagando logo os primeiros seis meses a 1 mil 900 réis; e lhes serão remetidas as folhas a suas casas no sábado pela manhã. Que na mesma Gazeta se porão quaisquer anúncios que se queiram fazer, devendo estes estar na quarta-feira no fim da tarde na Impressão Régia. (BAHIA, 2009, p. 23)

Com a evolução da imprensa, os prazos e regras da Gazeta do Rio de Janeiro estabelecem um modelo seguido por jornais e revistas que surgem na sequência, no estado carioca, e por todo o país. A complexidade de um produto impresso justifica a delimitação de tempo para composição, paginação e impressão; e embora muito dessa indústria tenha se modificado, como será possível ver a seguir, neste trabalho, ainda se percebe muitas dessas características, neste início do século XXI, no modo de fazer um veículo impresso.

2.1.2 Segundo jornalismo

A partir da metade do século XIX (1850), quando se chega ao segundo jornalismo, o jornal surge como uma grande empresa capitalista, que nasce a partir das inovações tecnológicas, a qual irá exigir a capacidade financeira de autossustentação e pesados pagamentos periódicos que garantirão a modernização de suas máquinas (MARCONDES FILHO, 2000). Conforme explica Bahia (2009, p. 88), no fim do século XIX, "a imprensa brasileira passa de uma frágil estrutura individual, improvisada, provisória, com raízes políticas, mas ainda em busca de laços e compromissos sociais profundos, para as mãos de uma organização familiar, sólida, solidária, permanente, convergente em seus interesses de classe".

Assim, fazendeiros, cafeicultores e capitalistas do interior passam a assumir os títulos de jornais, trazendo estruturas industriais advindas da sociedade capitalista. Alguns dos títulos que surgiram no período, ainda encontram-se, no século XXI, nas mãos das famílias que os criaram. É o caso do Estado de S. Paulo (1875), comandado pela família Mesquita; e da Folha de S. Paulo, que surgiu da junção dos títulos Folha da Noite (1921), Folha da Manhã (1925), e Folha da Tarde (1949), comandada pela família Frias. À lista, soma-se também O Globo, criado em 1925, e comandado pela família Marinho, a qual controla, ainda, editora de livros e revistas - inclusive a Editora Globo, que formou a *joint venture* Edições Globo Condé Nast, estudada neste trabalho -, sistemas de televisão e rádio, que compreende a Rede Globo de Televisão, a quarta maior internacionalmente, além de dezenas de outras empresas de diferentes ramos reunidas na organização.

Nesse contexto, segundo Marcondes Filho (2000), uma atividade que antes servia principalmente para pensar e fazer política, a partir desse momento específico precisa vender muito para se autofinanciar. A grande mudança que se realiza nesse tipo de atividade noticiosa é a inversão da importância e da preocupação quanto ao caráter da sua mercadoria. A venda de espaços publicitários – valor de troca - passa a ser prioritária em relação ao valor de uso.

A inserção de anúncios nos jornais, antes gratuita, logo passa a seguir uma tabela de valores financeiros. Ao abrir suas colunas à publicidade, a Gazeta do Rio de Janeiro, por exemplo, interrompe a leitura de anúncios pelos padres durante as missas. É nos últimos vinte anos do século XIX, que surgem pequenos espaços pagos que, logo depois, dão origem aos classificados (em 1904, a veiculação de

classificados ganha a primeira página dos jornais). Essas divulgações, aliás, condizem com o contexto vivido na época: estima-se que entre 1808 e 1888, foram publicados cerca de um milhão de anúncios de escravos (BAHIA, 2009, p. 27).

Fonseca (2008, p. 104) cita que, entre 1880 e 1930, começam a surgir os primeiros esboços de uma imprensa de massa, mais preocupada com o leitor e menos em expressar interesses individuais e de grupos. Os anúncios chegam, inclusive, nas capas; e as notícias ganham mais espaço, em detrimento aos artigos de opinião. No período, surgem jornais como o Estado de S. Paulo (1875), Jornal do Brasil (1891), e Correio do Povo, em Porto Alegre (1895). A Noite, no Rio de Janeiro (1912), A Tarde, em Salvador (1912), e o Jornal do Comércio, em Recife (1918). “São jornais produzidos por organizações empresariais”.

Bahia (2009) concorda que depois de 1880 e início dos anos 1900, a imprensa no Brasil passa a estar preparada para o estágio empresarial. O leitor fica mais exigente com a edição, e o mercado desenvolve produtos cujo conteúdo e aparência correspondem às novas necessidades. No Rio de Janeiro e São Paulo, os jornais passam a encartar revistas semanais ilustradas, anuários ilustrados e a imprimir anúncios em cores, uma tendência que surge após a expansão das caricaturas.

A publicação de anúncios em cores ocorre pela primeira vez em 1914, no Jornal do Brasil, que o apresenta na última página de suas edições de domingo. Em 1915, aparece na primeira página de O Estado de S. Paulo, produzido por agência de publicidade. De acordo com Bahia (2009), é nesse período que se percebe a organização de agências, o reconhecimento da função profissional do corretor de anúncios, e a prática de preços mediante uma tabela. A venda de classificados, com base de venda no balcão, ganha instalações própria e pessoal especializado para trabalhar no atendimento aos clientes.

Mesmo assim, nessa época, a situação da propaganda no Brasil ainda é tímida, principalmente devido à falta de intermediação nas relações da imprensa com o mercado publicitário, representado por comércio, indústria, governo, entre outros; e à pequena expressão do mercado consumidor, registrado apenas nas maiores cidades. Nos anos seguintes, por volta de 1925, são as agências de publicidade que contribuirão para que as propagandas veiculadas nos veículos impressos alcancem melhores índices de penetração. É para estimular essa nova concepção que os jornais investem na impressão em cores. “Esse recurso

contribuirá também para dinamizar a aparência dos encartes: suplementos, guias, revistas e peças publicitárias" (BAHIA, 2009, p. 173).

Assim como os anúncios escravocatas ocuparam as páginas dos jornais no chamado primeiro jornalismo, outros acontecimentos ambientais continuaram a impactar a gestão das empresas jornalísticas. Por volta de 1914, durante a I Guerra Mundial, o impacto financeiro no lucro líquido anual da imprensa estimulou os jornais a firmarem acordos com agentes de publicidade. Assim, agências e agenciadores individuais aceitos pelas empresas, passam a receber comissão pelos anúncios de corretagem, incluindo publicações oficiais (BAHIA, 2009, p. 139). Após ser instituída, essa prática perdurou na relação entre veículos impressos e agências de publicidade, e pode ser vista, ainda hoje, nas primeiras décadas do século XXI.

2.1.3 Terceiro jornalismo

No século XX, por volta do período entre os anos 1920 e 1960, o desenvolvimento e o crescimento das empresas jornalísticas desembocam no que Marcondes Filho (2000) chama de terceiro jornalismo, o de monopólios. É nessa época que surge O Jornal, no Rio de Janeiro (1919), comprado em 1924 por Assis Chateaubriand, e considerado órgão líder da cadeia dos Diários e Emissoras Associados. A rede associada, aliás, é considerada um marco na história do Jornalismo no Brasil, e constitui um império que, nos melhores anos, compunha-se de 31 jornais diários, três revistas, 23 emissoras de rádio, 13 estações de televisão (entre elas a TV Tupi, pioneira na América Latina) e uma agência noticiosa. Dos veículos impressos de maior prestígio, mantêm-se na atualidade apenas o Correio Braziliense, o Diário de Pernambuco e O Estado de Minas (BAHIA, 2009).

Na década de 1930, também, a propaganda estrutura e faculta a viabilidade econômica dos veículos. Além dos classificados, a industrialização faz com que o espaço nas edições passe a ser ocupado também pelo anúncio de varejo. Bahia (2009) explica que a unidade de medida do crescimento dos jornais deixa de ser a notícia apoiada nos classificados, para ser a publicidade. "Ela compreende toda forma de ocupação do espaço administrada por uma tabela de preços calculada em centímetro coluna" (BAHIA, 2009, p. 228). Ainda segundo o autor, a partir desse período, os jornais obtêm dos anunciantes 80% da sua receita. Isso faz, também, com que o caráter da notícia evolua de uma escolha aleatória, doméstica ou

exclusivamente ideológica, para a distribuição por critérios que garantem o objetivo de assegurar penetração, a fim de aumentar o poder de venda do veículo.

A inserção publicitária aparece com força também nas revistas. É nessa fase que surgem publicações com abrangência nacional, as quais, além do conteúdo editorial e gráfico, inovaram no formato e na mensagem dos anúncios, transformando-se em fenômenos da publicidade. Lançamento do Diários Associados em dezembro de 1928, a Cruzeiro foi considerada, por muitas décadas, a maior revista brasileira. A primeira edição, com 50 mil exemplares, esgotou rapidamente no Rio de Janeiro, graças a uma ação de marketing implementada no dia anterior ao lançamento. Do alto de prédios e de aviões, foram lançados folhetos nos quais se lia: “Compre amanhã O Cruzeiro, em todas as bancas, a revista contemporânea dos arranha-céus [...] que tudo sabe, tudo vê”.

Com um viés de modernidade, no discurso e também na prática, a publicação introduz técnicas inéditas na elaboração de anúncios, e renova os métodos da propaganda com mensagens mais criativas, mais bem impressas e mais dinâmicas. “Ao sucesso de leitura, explícito na venda avulsa, soma-se o êxito de mercado pelo volume da publicidade” (BAHIA, 2009, p. 190). Nas décadas de 1940 e 1950, os anunciantes disputavam a reserva e a compra de espaços publicitários nas páginas da publicação. Os espaços destinados aos anúncios das 52 edições semanais anuais eram comercializados nos primeiros dias de janeiro de cada ano.

Em 1939, era lançada também, nos Estados Unidos, a revista *Glamour*, cuja versão brasileira é abordada como estudo de caso neste trabalho. Publicação da *Condé Nast*, chamava-se originalmente *Glamour of Hollywood*, e retratava a vida de celebridades americanas. Após a Segunda Guerra, o papel das mulheres como força de trabalho fez com que a revista mudasse o nome e o posicionamento, passando a ter como *target* ‘a garota com um trabalho’. Com versões em mais de uma dezena de países, as quais foram lançadas ao longo das décadas, a revista *Glamour* mantém um apelo global com grandes marcas anunciantes (site *Condé Nast International*).

A partir da década de 1930, os jornalistas boêmios, advindos de uma fase mais literária e opinativa, cedem lugar, pouco a pouco, a jornalistas profissionais. Embora os salários fossem acertados mediante convênio, era comum que arranjos de publicidade, principalmente permutas de espaço de anúncio, viabilizassem alimentação em restaurantes, hospedagem em hotéis, locomoção em transportes

internos ou internacionais. De novo, a prática estabelecida na época, e popularizada pelo nome de ‘permuta’, consolidou-se e ainda está presente nas primeiras décadas do século XXI.

Assim, é possível perceber que nas décadas de 1920, 1930 e 1940, os jornais e revistas tendem a se consolidar como empresas, diversificando atividades e introduzindo alterações para promover a qualidade. A década de 1950, por sua vez, é considerada como o auge das reformas que abrangem formato, composição, impressão, papel e conteúdo, em uma resposta prática às exigências da sociedade. Isso coincide, segundo Marcondes Filho (2000), com o fim da Grande Depressão Americana (causada pela superprodução agrícola, pela diminuição do consumo, pela condição de livre mercado, e pela quebra da Bolsa de Nova York), quando a indústria publicitária e de relações públicas surgem como novas formas de comunicação que competem com o jornalismo até descaracterizá-lo. “A partir dos anos 1950 e 1960 se definem os perfis industriais do complexo de comunicação formado pelos veículos impressos, rádio e televisão” (BAHIA, 2009, p. 205).

Para Fonseca (2008, p. 101), é a partir de 1960 que o Jornalismo entra na era das indústrias culturais e se consolida como negócio no Brasil. Ao se institucionalizar, organiza-se em conglomerados privados nacionais que atuam conforme uma lógica industrial e sob a vigilância do Estado, na época sob o controle burocrático-autoritário do regime militar que governava o país. É nesse período que se evidencia a pressão, a influência e o controle de grupos que detêm o poder econômico, inclusive sólidos anunciantes nacionais e multinacionais, sob os veículos de comunicação.

O surgimento dos conglomerados de veículos impressos, amparado na consolidação da radiofusão e da ampliação de mercado da televisão, faz com os jornais deixem de ser numerosos, resultantes de esforço individual e remanescente do jornalismo praticado no fim do século XIX, para serem produtos de uma ação coletiva, organizada e, certamente, poderosa. A tendência de estrutura familiar nos meios de comunicação brasileiros configura-se em uma tradição e visa manter o domínio acionário longe de influências estranhas ao grupo de parentes (BAHIA, 2009, p. 233).

Fonseca (2008) cita a década de 1950 como o período para a implementação de um modelo em que o jornalismo passa a ser visto como produto, mercadoria, fator de lucro no mercado capitalista global. Segundo a autora, é a partir daí que se

observam os primeiros manuais de redação, do *lead* como fórmula para redação do texto, e de profissionais com funções específicas. A partir desse período, os veículos convencem-se da necessidade de se ajustar à modernidade do pós-guerra, e muitos já compreendem as reformas como uma necessidade para vencer a inércia empresarial.

É na metade do século XX, ainda, que surge a cadeia Última Hora, de Samuel Wainer, ex-repórter de Chateaubriand. Por meio de seus vespertinos, o empresário introduz novas técnicas de apresentação gráfica e editorial, inova na cobertura jornalística e estreita a relação dos leitores com o veículo. Na carona, entre 1956 e 1957, o Jornal do Brasil também promove uma mudança radical em sua estrutura, abandonando de vez o modelo de jornal diário pesado, de linguagem rebuscada e pouco atraente. O movimento é copiado, então, por todos os concorrentes (BAHIA, 2009, p. 378).

Em 1964, poucos dias após o Golpe Militar, é lançado em Porto Alegre o jornal Zero Hora, o qual surge para ocupar o espaço deixado pelo Última Hora, fechado durante o governo do presidente João Goulart. A publicação passou ao controle do Grupo RBS em 1970, e pouco mais de vinte anos depois, passaria a publicar o suplemento Donna, *case* de estudo deste trabalho. Como característica mais forte, ao longo de sua história, a Zero Hora sempre apresentou uma forte identificação com a cultura do Rio Grande do Sul, fazendo do localismo seu maior trunfo editorial e também comercial (CAUDURO, 2015; site Grupo RBS).

2.1.4 Quarto jornalismo

Na quarta fase do jornalismo, que é considerada por Marcondes Filho (2000) como a última, a atividade se separa de suas formas históricas e entra em novos domínios e novas práticas. Como surge no fim do século XX, por volta da década de 1970, esta etapa fica definida como o jornalismo da era tecnológica. Nesse âmbito, as novas tecnologias dão um caráter virtual ao trabalho jornalístico impresso e interferem radicalmente nos conteúdos, favorecendo certas linguagens e depreciando outras. “A visibilidade técnica (a qualidade da imagem) impõe-se como modelo estético, inicialmente na televisão, mas também no cinema, nos painéis publicitários e em todas as mensagens virtuais. O fascínio da imagem passa a ditar

a hierarquia da comunicação: primeiro, uma cena tecnicamente perfeita; depois, um texto, uma narrativa, uma notícia" (MARCONDES FILHO, 2000, p. 31).

Fonseca (2008) concorda que essas mudanças são visíveis na forma e no conteúdo e estão inseridas em um contexto global em que novos conceitos surgem com muita força. Ela cita essa realidade como a emergência de um novo regime de acumulação – o de Acumulação Flexível, ou Pós-fordista.

> Na fase que melhor se delineia a partir da última década do século XX, os conglomerados de comunicação, em escala mundial, começam a enfrentar um profundo processo de reestruturação, deixando de se reportar aos mercados internos apenas para se dirigir para um mercado capitalista de âmbito global. A partir dessa conjuntura, começa a ganhar contorno um novo desenho na institucionalização das mídias em geral. (FONSECA, 2008, p. 169)

Ainda Fonseca (2008), aponta que estas mudanças dizem respeito aos efeitos do neoliberalismo, também chamado genericamente de globalização, e à formação dos grandes conglomerados multimídia. Elas promovem alterações sensíveis na prática jornalística, já que abandona sua vocação de instituição esclarecedora do mundo e seu processo fordista de produção. Atinge assim outra forma de produção de notícia, muito mais próxima do entretenimento e em sintonia com as características do regime de acumulação flexível.

A partir da década de 1970 registra-se, de acordo com Marcondes Filho (2000), uma revolução tecnológica, a qual diz respeito à digitalização. Em um cenário, assiste-se ao acelerado desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação. No outro, o conceito de comunicação invade com força todos os domínios da vida social. Entre os pioneiros desse processo estão a Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo, O Globo e o Jornal do Brasil. Inovações em pessoal, em computadores e rotativas; mudanças de mercado, alterações na edição, melhor relacionamento entre as empresas e as universidades, com investimento em recrutamento e treinamento, são observados em grandes e médios jornais.

Novas técnicas eliminam uma série de etapas industriais na elaboração dos veículos impressos, proporcionando assim sua impressão em cerca de meia hora. "Grandes e médios jornais que convivem desde já com elevados padrões internacionais, em termos de qualidade e de uso de tecnologia, estão preparados para distribuir notícias segundo as leis da concorrência" (BAHIA, 2009, p. 389). Contudo, Marcondes Filho (2000) diz que, se por um lado essas mudanças

barateiam a produção à curto prazo, à longo prazo elas subordinam-se a uma imperiosidade geral do mercado, ou seja, a partir do momento em que todos os meios de comunicação se informatizam, não há subterfúgios à tecnologia digital. A informática obriga todos a seguirem pelo mesmo caminho, pois ocorre uma mudança da lógica do conjunto como um todo.

Assim, Fonseca (2008) destaca que as empresas jornalísticas deixaram de ser um veículo de comunicação de massa que interpretava, aprofundava e reproduzia informações da atualidade, para se transformar em produtos fragmentados em cadernos, suplementos e seções, destinados a um público-alvo específico. “Por conta disso, sustenta-se a hipótese de que as mudanças nas estruturas organizacionais da mídia, nas rotinas de produção e nas atividades profissionais devem-se às determinações das distintas etapas do desenvolvimento capitalista e dos regimes de acumulação dominantes nos respectivos períodos” (2008, p. 23).

A tecnologia, representada especialmente pela facilidade de acesso à máquinas impressoras, fez com que diversos jornais surgissem no interior do Rio Grande do Sul. Um desses foi o jornal Folha do Mate, lançado em outubro de 1972, na cidade de Venâncio Aires. Com abordagem editorial e comercial hiperlocal, retratava o cotidiano da cidade. Mais de 30 anos depois, lançaria o suplemento Na Pilha!, o qual é *case* de estudo neste trabalho. Apesar da abrangência microrregionalizada, o jornal Folha do Mate sempre manteve um olhar vanguardista, fazendo com que se tornasse um dos primeiros veículos a lançar um site, no início dos anos 2000, e a ter uma das sedes mais modernas do estado (Caderno Folha do Mate 40 anos).

Em paralelo aos movimentos históricos resgatados neste tópico do trabalho, também se registrou o surgimento do rádio, em 1923, e, anos depois, da televisão, em 1950. Ambas as plataformas consistiram em fenômenos em si, passando por suas próprias transformações ao longo das décadas, e impactando e influenciando também o modo de fazer a mídia impressa. Para este trabalho, no entanto, optou-se por delimitar a pesquisa sob o viés do jornalismo impresso, uma vez que os objetos de estudo de caso, analisados mais adiante, pertencem a esta plataforma de distribuição de conteúdo. O tópico de pesquisa a seguir, analisa a prática do jornalismo em um contexto atual, partindo do momento em que a internet ganha o

mercado doméstico, e passa a possibilitar novas formas de interação entre veículos de comunicação, público consumidor, e clientes anunciantes.

2.1.5 Jornalismo pós-industrial

Como visto na abertura deste trabalho, diversos acontecimentos têm reposicionado os veículos de comunicação no contexto empresarial, especialmente nas últimas duas décadas. De fato, muitas dessas mudanças começaram a ocorrer a partir da massificação da internet, em 1995, quando ocorre a transposição dos jornais para sites dos próprios veículos, e mais tarde se personifica na consolidação dos *webjornais* e dos blogs como novos suportes à atividade. Nesse contexto, Soster (2007), vale-se das quatro fases definidas por Marcondes Filho (2000), exploradas no tópico anterior, para denominar esse período como quinto jornalismo.

Assim como outras transformações – como a mudança gráfica e de conteúdo identificada a partir da década de 1960 e descrita no tópico acerca do terceiro jornalismo -, foi o Jornal do Brasil, a Folha de São Paulo e O Estado de São Paulo, os pioneiros na transposição para a internet, em 1995. O Globo, por sua vez, entrou para a rede em julho de 1996, embora já estivesse parcialmente *online* antes disso. Esse processo de convergência jornalística com a integração de redações *online* e a multiplicação de plataformas de distribuição de conteúdo, segundo Silva (2008), forçam redefinições que afetam toda a cadeia produtiva dos jornais, desde o modo de fazer jornalístico, até a distribuição da notícia para a audiência.

No documento *Post-Industrial Journalism – Adapting to the present*, Anderson, Bell e Shirky (2013) afirmam que se acabou a era industrial do jornalismo, fruto da disrupção no mercado da informação provocada pelo avanço tecnológico. Assim, as empresas de comunicação vivem o que se denomina como jornalismo pós-industrial, termo originalmente empregado em 2001 pelo jornalista Doc Searls para sugerir um jornalismo que já não é organizado segundo as regras da proximidade com o maquinário de produção (ANDERSON, BELL e SHIRKY, 2013, p. 37). O jornalismo pós-industrial parte do princípio, portanto, de que as instituições jornalísticas atuais irão perder receita e participação de mercado, e que se quiserem manter ou aumentar sua relevância, terão que explorar novos métodos de trabalho e processos viabilizados pelas mídias digitais.

Segundo os autores, os veículos de comunicação tradicionais têm preservado hierarquias e métodos de trabalho, mesmo quando parecem incompatíveis com novas oportunidades. Essa postura, no entanto, vai de encontro com o novo posicionamento da audiência, que de leitor e espectador, passou para usuário e editor. Por isso, os pesquisadores afirmam que incorporar novas técnicas não é o suficiente para a adaptação a um novo ecossistema, sendo necessárias mudanças radicais na estrutura organizacional das empresas.

Uma das mudanças apontadas está, justamente, no modelo de negócios baseado na venda de espaços publicitários. De acordo com Anderson, Bell e Shirky (2013), os anunciantes nunca tiveram interesse no patrocínio propriamente dito nos veículos de comunicação. Esse modelo funcionou durante o século XX, quando o poder de vender estava nas mãos dos meios, entendidos como os únicos disseminadores da informação. A partir da década de 1990, e com mais força nas primeiras décadas do século XXI, com a popularização da internet, surge um novo ecossistema e, encontrar o próximo texto a ser lido faz mais sentido a partir da indicação de amigos, do que a partir da fidelidade a uma única publicação.

Cai, assim, a audiência nos veículos tradicionais, e as redes sociais aparecem como boas alternativas para a divulgação das marcas. “O fato de que a internet, mesmo sendo um meio visualmente flexível, tenha se adaptado mais depressa ao marketing direto do que à publicidade convencional, foi uma decepção para veículos de comunicação, que sempre tiveram um ganho desproporcional com a velha publicidade” (ANDERSON, BELL e SHIRKY, 2013, p. 36). Assim, para que o modelo de negócios bancado por publicidade fosse restituído, seria preciso que essa atividade fosse dominada somente por veículos de comunicação tradicionais, e não dividi-la com redes sociais e *sites* com DNA digital. E para justificar os custos elevados, a publicidade em meios tradicionais teria que ser muito mais eficaz do que as oferecidas pelas plataformas *online*.

No tópico seguinte, será discutido, justamente, o modelo de negócio dos veículos de comunicação impressa, com ênfase para o tradicionalmente adotado, e também discussão de alternativas que já são vistas no mercado. Ainda, um quadro busca definir como as empresas jornalísticas têm subsidiado o seu negócio ao longo dos últimos dois séculos.

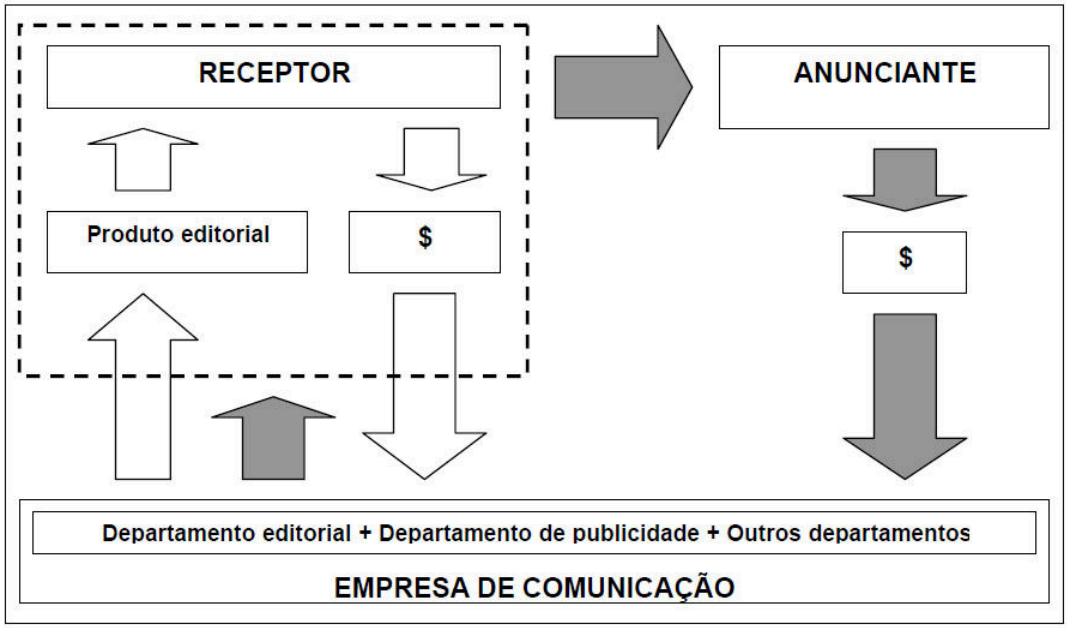
2.2 O modelo de negócio dos veículos de comunicação impressa

Tradicionalmente, o modelo de negócio dos veículos de comunicação tem sido caracterizado na literatura relacionada às Teorias da Comunicação e às Indústrias da Comunicação pela fonte de receita dualista (ou de dupla relação com o mercado): leitores e anunciantes. Isso significa que, enquanto oferecem ao mercado produtos para o consumo (jornais, revistas, etc), também servem de canal para que outras empresas divulguem seus produtos (anúncios).

Segundo Santos (2004), a publicidade é reconhecida como a forma de subsidiar o produto oferecido ao público receptor, o qual desempenha um papel fundamental na estrutura econômica. Não apenas pelo dinheiro que ele paga, por exemplo, pela assinatura de um jornal, mas também porque a venda dos espaços publicitários é feita com base no volume e qualidade do público receptor. Assim, tiragem, abrangência geográfica e dados demográficos dos leitores se tornam (ou não) motivos para se alcançar o benefício estratégico. Ao atrair mais anunciantes, o veículo aumenta sua receita, e pode, consequentemente, investir na qualidade do produto ao qual se dedica.

Santos (2004) enfatiza que, o que qualifica o produto jornalístico (jornais, revistas, etc) é o público, o qual é obtido apenas a partir de um determinado conteúdo editorial. Dessa forma, reforça que não há meios para que o espaço publicitário exista de forma isolada (figura 1). Em contraponto, Anderson, Bell e Shirky (2013, p.35) acreditam que a maioria dos veículos de notícias não atua no mercado jornalístico, mas sim, no mercado da publicidade. “O mais importante na relação entre a publicidade e o jornalismo é que não há relação. A ligação entre anunciante e meio de comunicação não é uma parceria – é uma operação comercial na qual o meio tem (ou tinha) a primazia. A fonte básica do subsídio publicitário é a falta de opção; enquanto o anunciante tiver de contar com o meio de comunicação para aparecer, esse meio vai poder usar os fundos obtidos para bancar o jornalismo, independentemente da preferência do anunciante”.

Figura 1: Gerenciamento integrado da dupla relação com o mercado



Fonte: Santos (2004)

Costa (2014) destaca que os veículos de comunicação impressa, embora compreendam a relevância da produção de conteúdo para o seu negócio, o fazem sob uma perspectiva de produto, ou seja, o jornal ou a revista (plataforma) que chega até os leitores e é oferecido aos anunciantes. Essa ideia é endossada pela cadeia de valor tradicional de uma empresa jornalística, a qual é sustentada por quatro áreas definidas, conforme detalhamento de Costa (2014) a seguir:

- Produtora de conteúdo: Conforme a missão e o público-alvo do jornal, a empresa jornalística produz conteúdo por meio de redações formadas por repórteres, diagramadores, fotógrafos, editores, entre outras figuras.

- Departamentos secundários: Conjunto de departamentos que cuidam da administração, finanças, recursos humanos e gráfica, ou seja, áreas que desempenham funções mais técnicas relacionadas à administração de empresas e ao fornecimento de insumos para a produção, tanto de matéria-prima, como o papel, quanto a gestão de pessoas.

- Comercialização de publicidade: É a área responsável pela venda de anúncios que serão inseridos nas páginas do jornal impresso. Em muitas empresas, o departamento dividiu-se em venda de publicidade nas páginas nobres (geralmente as ímpares localizadas na abertura do produto impresso); e venda de anúncios classificados. “Criou-se um sistema tão sofisticado e competente que os jornais nos

Estados Unidos, ou no Brasil, nos tempos áureos dessa indústria, imprimiam edições dominicais com peso superior a cinco quilos, a maioria desse volume composta por anúncios classificados de emprego, de veículos ou de domicílios" (COSTA, 2014, p. 56).

- Circulação: É o setor responsável por distribuir o produto impresso, seja para assinantes, seja em bancas e outros pontos de venda. Entre suas principais operações, está a distribuição, captação e recuperação de assinantes.

Em resumo, nessa cadeia de valor, a empresa editora domina completamente o seu negócio: contrata os produtores de conteúdo, compra ou mantém os sistemas de impressão, e cuida da distribuição, preocupando-se, principalmente, com seus leitores. "Em síntese, a indústria tradicional da imprensa domina 100% da cadeia de valor do seu negócio" (COSTA, 2014, p. 56). Soma-se a esse domínio o fato das empresas jornalísticas tradicionais estarem habituadas a serem as principais protagonistas no processo decisório que envolve seus produtos. Embora existam iniciativas para a colaboração de outros atores, elas ocorrem com delimitações muito bem definidas para o espaço de atuação, ou seja, ainda é a empresa quem controla e age sob o processo.

A partir do resgate histórico realizado no início deste capítulo, o qual apresentou o contexto dos veículos de comunicação impressa no Brasil, especialmente a forma com que as empresas têm subsidiado seu negócio, é possível apresentar um quadro (quadro 1) sintetizado sobre como tem sido o modelo de negócio ao longo dos últimos dois séculos, o qual facilita também a percepção para uma divisão em três fases.

Na primeira fase, a qual compreende o surgimento dos jornais e revistas no Brasil, e que engloba o primeiro e segundo jornalismo (MARCONDES FILHO, 2000), o modelo de negócios é baseado principalmente no financiamento político e na venda dos exemplares, em banca ou assinatura, para uma pequena elite intelectualizada. Chamada neste trabalho de 'autofinanciamento', esta fase marca o período em que o conteúdo, seja pelo patrocínio político, seja por meio da venda do próprio produto impresso, era o que subsidiava o negócio. Mesmo quando há o ingresso para o estágio empresarial, no fim do século XIX, quando famílias assumem o controle das organizações, o financiamento ainda é altamente dependente da venda do produto, embora as empresas já comecem a cobrar pela inserção de anúncios classificados.

Quadro 1: Subsídio dos veículos de comunicação impressa – uma abordagem em três fases

	Período:	Contexto:	Fonte de receita:
Autofinanciamento – 1ª FASE	**1780-1850** **Primeiro jornalismo:**	- Fins pedagógicos e de formação política.	- Financiamento político. - Venda de jornais em banca e por assinatura.
	1850-1920 **Segundo jornalismo:**	- Organizações familiares. - Início do estágio empresarial.	- Vendas altas (banca) para se autofinanciar. - Tabela de valores financeiros para anúncios. - Anúncio de classificados.
Subsídio de anúncios – 2ª FASE	**1920-1960** **Terceiro jornalismo:**	- Monopólios jornalísticos. - Lógica industrial. - Sólidos anunciantes.	- Inserção de anúncios de varejo. - 80% da receita vem dos anunciantes. - Permutas por espaço publicitário. - Banca e assinatura.
	1970-1995 **Quarto jornalismo:**	- Tecnologias de comunicação e informação.	- Segmentação das publicações (e anúncios) em cadernos temáticos.
Disrupção – 3ª FASE	**1995-em diante** **Quinto jornalismo:**	- Revolução digital. - Jornalismo pós-industrial. - Perda de relevância. - Queda em assinaturas e volume publicitário.	- Venda de assinatura impressa e digital. - Inserção de anúncios (impresso e digital). - Negócios noncore.

Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda fase apresentada no quadro acima, a de 'subsídio de anúncios', por sua vez, consolida a fonte de receita baseada na venda de espaços publicitários, a qual se torna o principal modelo de negócio adotado desde então. Com a afirmação dos monopólios jornalísticos, e também a proliferação de novos títulos proporcionada pela tecnologia e o acesso à impressão, os veículos utilizam sua grande penetração em comunidades qualificadas de leitores para consistir em um importante canal de divulgação das empresas anunciantes, especialmente varejistas. Esse canal se torna ainda mais refinado a partir da década de 1970, no período entendido como quarto jornalismo (MARCONDES FILHO, 2000), quando os veículos segmentam suas publicações (por exemplo, suplementos voltados a moda, veículos, imóveis, gastronomia, etc), tornando o público receptor ainda mais qualificado para os anunciantes.

Por fim, a última e mais recente fase, ocorre a partir da massificação da internet, a qual provoca um momento 'disruptivo' para os veículos de comunicação. Entendida como quinto jornalismo (SOSTER, 2007) e também jornalismo pós-industrial (ANDERSON, BELL e SHIRKY, 2013), é marcada pela revolução digital, pela perda de relevância dos veículos perante conectados, informados e

empoderados leitores e consumidores, e pelas quedas de receita, tanto em assinaturas, quanto publicidade. Embora o modelo de negócio vigente desde a segunda fase ainda se mostre rentável, a terceira fase apresentada no quadro acima é marcada pela urgência na busca por um modelo de negócio sustentável. Nesse contexto, negócios fora do *core business* da empresa (*noncore*), como eventos e produtos licenciados, por exemplo, têm aparecido como alternativa.

O momento disruptivo atual é reforçado no trabalho de pós-doutorado de Túlio Caio Costa (2014). Desenvolvido na *Columbia University Graduate School of Journalism*, apresenta um dossiê sobre as mudanças sociológicas, econômicas e mercadológicas que ocorrem no mundo, especialmente ligadas a empresas de tecnologia e mídias sociais, e que impactam diretamente nos veículos de comunicação de diferentes partes do mundo. A partir da constatação de uma disrupção nessa indústria, o trabalho 'Um modelo de negócio para o jornalismo digital' sugere uma modelagem capaz de garantir produção jornalística de qualidade, independência e vigilância crítica dos poderes.

Do latim '*disruptio*', que significa espedaçar, romper, destruir, a expressão 'inovação disruptiva' tem sido muito usada para definir a interrupção do curso normal de algum processo, principalmente em tempo de constantes mudanças tecnológicas. Na opinião de Costa, diferentemente de indústrias como a telecomunicações, a música, e o varejo, a indústria do jornalismo levou muito mais tempo para entender o momento disruptivo pelo qual passa. Essa afirmação pode ser amparada no resgate histórico realizado no tópico anterior, quando percebe-se que práticas instauradas no início do século XX, como o comissionamento à agências de publicidade, ainda estão em vigência, executadas quase que sem qualquer alteração.

Costa (2014, p.62) cita Joshua Benton, diretor do *Nieman Journalism Lab*, da *Harvard University* para situar a economia dos jornais em um momento disruptivo: "O maior problema dos jornais é que eles têm um modelo de negócio que, mesmo nos Estados Unidos, ainda gera dinheiro, eles ainda são rentáveis. Eles cortaram seus custos o bastante para serem rentáveis. Mas, se alguém montar agora uma empresa de notícias, daqui a 20 anos ela não será igual, em muitos casos, a uma companhia dos anos 1950 que sofreu alguns ajustes. Vai ser alguém que começou sua empresa em 2013 e trabalhou numa saída diferente".

Na opinião de Anderson, Bell e Shirky (2013, p.52), a presença de processos com normas padronizadas de conduta, mais do que a ausência de dinheiro para

investimentos, é o maior obstáculo para a mudança. “Por essa lógica, se arranjos institucionais estão ruindo, e se organizações em ruína se recusam a encarar a realidade e mudar, melhor seria destruí-las de vez e começar do zero. O problema com esse raciocínio anti-institucional é que, paradoxalmente, aquilo que torna uma organização conservadora é justamente o que, em certos casos, faz com que seja tão forte na produção do ‘núcleo duro’ da notícia”.

Em um estudo realizado com empresas jornalísticas dos Estados Unidos, Karimi e Walter (2016) pontuam que, quanto mais as organizações agirem de forma empreendedora, mais sucesso terão na adoção de práticas disruptivas para a inovação do modelo de negócios. Para os autores, empresas com um maior nível de empreendedorismo coorporativo estão em uma melhor posição para analisar redes vizinhas de atores e determinar como práticas disruptivas podem impactá-los. A ideia aqui é investir um pouco, para aprender muito sobre diferentes modelos de negócios, ao invés de arriscar grandes investimentos em estratégias incertas.

Assim, salientam que as organizações precisam dar atenção às operações não-essenciais ('*noncore*', no original) e também ao que chamam de grupos de crescimento. Karimi e Walter (2016, p. 355) sugerem, inclusive, que seja feito um *spin-off* destes grupos, ou seja, que atuem de forma independente em relação à organização dominante. “As empresas precisam atender novos clientes, repensar os modelos de conteúdo, aceitar diferentes estruturas de margem, identificar e desenvolver conceitos de negócio não-essenciais e conceder a grupos de crescimento orçamentos seguros e autonomia de decisão para criar novos fluxos de receita”.

Embora o trabalho de Karimi e Walter (2016) retrate o mercado americano, é possível perceber que as implicações organizacionais citadas podem ser estendidas ao contexto brasileiro, especialmente no que diz respeito ao *spin-off* de grupos de crescimento para o aprendizado e inovação. No Brasil, tem sido crescente o número de empresas jornalísticas que têm iniciado unidades de negócios à parte das Redações, a fim de testar novos modelos de negócios. Apesar disso, percebe-se que grande parte foca na criação de *branded content* (ou publicidade nativa), uma estratégia que, embora possibilite oportunidades de negócios, não se afasta muito do modelo tradicional de venda de publicidade aplicado pelos jornais.

Para fins de conceitualização, Covaleski (2010) explica que o *branded content* mescla a publicidade ao conteúdo, transformando-os em entretenimento apto à

interatividade e passível de ser compartilhado. O objetivo é informar, divertir ou entreter, e ao mesmo tempo, criar um vínculo mais afetivo e engajado da marca com o público-alvo. Assim, dicas de culinária e beleza, roteiros de viagem e gastronomia, ou qualquer outro assunto de interesse da audiência, pode ser transformado em projeto de *branded content*. Além da gerência de projetos especiais da Revista *Glamour* - descrita no capítulo de 'Justificativa', e que servirá como objeto de estudo de caso neste trabalho -, outros núcleos com foco em *branded content* foram lançados por organizações tradicionais de comunicação nos últimos anos.

Em junho de 2015, a Editora Abril anunciou a criação do Estúdio ABC – Abril *Branded Content*, cuja equipe de jornalistas foi designada para desenvolver projetos de conteúdo customizado para os clientes. Em setembro do mesmo ano, foi a vez da Gazeta do Povo, do Paraná, anunciar a área Gazeta do Povo *Branded Content* (GPBC). Entre a gama de serviços que o núcleo presta, está publicidade nativa, produção de conteúdo, criação customizada, além da gestão de produtos próprios e aceleração de projetos. Dois meses depois, o jornal Zero Hora divulgou o lançamento do seu núcleo próprio de produção de conteúdo para marcas. O veículo já havia implementado uma série de iniciativas piloto em publicações como Donna (que também é caso de estudo deste trabalho) e Destemperados, e em projetos especiais para clientes.

Em entrevista ao site Meio e Mensagem, em setembro de 2015, o diretor de marketing da Gazeta do Povo Jornais afirmou que o objetivo da organização é consolidar a área como um dos principais *players* do segmento no país. "Estamos inovando para trazer novas formas de receita, oferecendo ações customizadas, disponibilizando pesquisa, consultoria, ou seja, a melhor forma de utilizar a força e o alcance do meio jornal". O posicionamento do executivo paranaense vem ao encontro do propósito de seus coirmãos. O que estes veículos citados têm feito é utilizar a base de dados, a estrutura tecnológica, e os profissionais qualificados que já dispõem, para criar conteúdos que façam as marcas dialogar com seu público-alvo, que muitas vezes, está na área de abrangência dessa mesma empresa jornalística.

Em paralelo, buscam reposicionar-se junto ao mercado não somente como meio para a divulgação de conteúdo publicitário, mas também como prestadores de serviço capazes de assumir toda a produção e divulgação do conteúdo. No próximo

subtítulo, será possível entender como esses movimentos voltados para a centralização em serviço e a cocriação, formam uma nova proposição teórica.

2.3 Lógica Dominante do Serviço em Marketing

Estudado dentro do campo da economia, o marketing passou a ser visto como uma disciplina de gestão apenas por volta do início do século passado. Segundo divisão elaborada por Wilkie e Moore (2003), o pensamento de marketing formal, ao longo da história, pode ser fracionado em quatro eras. A primeira delas, chamada de 'fundação do marketing', teve início logo após a virada do século XX, quando o mercado de distribuição começou a receber mais atenção no sistema de negócios. Nesse momento, as empresas, impulsionadas pela Revolução Industrial, estavam capacitadas a produzir grandes quantidades de produtos tangíveis, o que gerou a necessidade não apenas de constituir canais eficientes de distribuição, mas também estimular a demanda do mercado. Do ponto de vista acadêmico, o campo do marketing passou a assumir a sua própria identidade, com universidades oferecendo novos cursos, dentre os quais, 'o marketing de produtos', 'instituições mercantis' e 'indústrias de distribuição e regulação'.

A segunda era, como o nome diz, trouxe a 'formalização do marketing', e se desenvolveu juntamente com as mudanças sociais e tecnológicas do período, especialmente relacionadas ao acesso à eletricidade e novos produtos disponíveis em supermercados. "A capacidades de produção em massa exigiu sistemas de distribuição mais complexos e variados, assim como uma compreensão mais sofisticada de ferramentas para influenciar a demanda em massa do consumidor. (WILKIE e MOORE, 2012, p. 54). O marketing estava, portanto, atrelado a uma forma de apoio para a função de vendas.

A partir de 1950, o *'baby boom'* americano causado pelo pós-guerra fez crescer a população e, consequentemente, as oportunidades de consumo. Foi nessa terceira era, entendida como uma mudança de paradigma no *mainstream* do marketing, que surgiram muitos dos conceitos adotados em nível de gestão nas empresas, e também pela ciência: o conceito de marketing, a segmentação de mercado, os 4P's (preço, praça, produto e promoção), a imagem de marca e a miopia de marketing, foram o foco de muitos estudos desenvolvidos neste período.

Por fim, Wilkie e Moore (2003) entendem que a última era, a qual começou em 1980 e segue até os dias atuais, é o período que intensificou as mudanças que se iniciaram na terceira era. Os autores citam a internet como a responsável por ganhos na comunicação dentro das nações e por todo o mundo. Também, citam que a tecnologia possibilitou o poder e a cocriação do consumidor, sendo que '*marketplaces*' têm se transformado em '*marketspaces*', em uma referência ao caráter virtual e não necessariamente físico e geográfico dos relacionamentos entre consumidores e empresas. No quadro a seguir, é possível acompanhar de forma sistematizada as características de cada uma das eras:

Quadro 2: Eras do marketing e suas características

ERA	CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS
(Antes de 1900) **Pré-marketing**	- Sem campo distintivo de estudo: os problemas eram embutidos no campo da economia.
I. (1900–1920) **Fundando o campo**	- Foco no marketing como distribuição. - Ênfase na definição do âmbito das atividades de marketing como uma instituição econômica (derivado do campo da economia). - Desenvolvimento dos primeiros cursos com 'marketing' no título.
II. (1920–1950) **Formalização do campo**	- Desenvolvimento de fundamentos geralmente aceitos ou 'princípios de marketing'. - Criação de infraestrutura de desenvolvimento de conhecimento para o campo: associação profissional (AMA), conferências, journals (Journal of Retailing and Journal of Marketing).
III. (1950–1980) **Uma mudança de paradigma... marketing, gestão e ciências**	- Boom de crescimento no mercado de massa americano e no campo do pensamento de marketing. - Duas perspectivas emergem para dominar o mainstream de marketing: (1) o 'ponto de vista gerencial'; (2) o comportamento e as ciências quantitativas como chave para o desenvolvimento do conhecimento futuro. - A infraestrutura de conhecimento sofre grande expansão e evolução de acordo com estas mudanças (Journal of Academy Marketing Science começa em 1973).
IV. (1980–até o presente) **A mudança se intensifica: a fragmentação do mainstream**	- Surgem novos desafios no mundo dos negócios: foco financeiro de curto prazo, downsizing, globalização, reengenharia. - Perspectivas dominantes são questionados na filosofia dos debates da ciência. - Publicar ou perecer, a pressão se intensifica na academia. - Infraestrutura de conhecimento se expande e diversifica em áreas de interesse especializados.

Fonte: Adaptado de Wilkie e Moore (2003; 2012)

Embora este não seja o foco do trabalho de Wilkie e Moore (2003; 2012), é possível perceber que o pensamento de marketing, que comumente demonstrou, ao longo da história, uma orientação voltada a produto, passou por uma mudança sutil na abordagem nesta última era, com algum destaque para o papel do consumidor e

a cadeia de valor em que a empresa está inserida. Esta mesma mudança está presente nas definições que a *American Marketing Association* (AMA) tem dado ao marketing ao longo dos anos:

- 1935: (Marketing é) o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores.

- 1985: (Marketing é) o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

- 2004: Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para os clientes e para a gestão de relacionamento com o consumidores de maneiras que beneficiem a organização e seus *stakeholders*.

- 2007: Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, parceiros e sociedade em geral. (Em 2013, esta definição foi novamente revista pela AMA e (re)aprovada como a mais precisa e atual).

A clara mudança proposta pela AMA, de uma orientação de produto e proposição de valor centrada na empresa, para um conceito mais abrangente que considera a criação de valor para todos os *stakeholders*, vem ao encontro do trabalho de Webster Jr. (2005, p.125). O autor afirma que novos paradigmas de gestão de marketing estão sendo oferecidos para mudar o foco central: de empresas para os clientes, de produtos para serviços e benefícios, de transações para relacionamentos, de fabricação para cocriação de valor com parceiros de negócios e clientes, e de recursos físicos e mão de obra, para recursos voltados ao conhecimento e à posição da empresa na cadeia de valor.

Essa visão, especialmente a partir do início dos anos 2000, passou a ser discutida com mais ênfase por autores que começaram a sugerir uma evolução para uma nova lógica dominante de marketing, centrada em serviço. Os principais autores que discutem essa proposição teórica são Vargo e Lusch (2004), os quais defendem uma lógica que valoriza a troca de bens intangíveis (habilidades, conhecimentos especializados e processos), deixando em segundo plano, portanto, a visão exclusivamente focada na troca de bens tangíveis (coisas fabricadas, produtos).

Para entender melhor a diferença, Greer, Lusch e Vargo (2016, p.1), lembram que a chamada Lógica Dominante de Bens (LDB), desenvolvida durante a Revolução Industrial, separou o consumidor da organização. A empresa estava preocupada em produzir grandes quantidades de produtos homogênios, manufaturados por trabalhadores altamente especializados, os quais, consequentemente, aumentavam a produtividade, ou seja, a eficiência com baixo custo. Assim, para os autores, a LDB pode ser melhor descrita como uma lógica da separação: dos produtores para os consumidores, e dos trabalhadores entre si e também da gestão. Nessa lógica, empregados e consumidores são gerenciados e controlados para os interesses da empresa.

Há cerca de 20 anos, no entanto, essa lógica começou a sofrer modificações a partir de uma série de processos sociais e econômicos, capitaneados, principalmente, pelo uso da internet, a qual possibilitou a conexão de trabalhadores, fornecedores, consumidores e outros *stakeholders*. Segundo Greer, Lusch e Vargo (2016), é possível identificar, claramente, as 'redes de muitos para muitos', as quais caracterizam os negócios e a sociedade. Nesse contexto, as empresas competem por talento, conhecimento e habilidades, muitos dos quais podem ser obtido através de trabalhadores utilizando a internet para colaborarem entre si.

No entanto, mais do que discutir a diferença entre bens e serviço, Vargo e Lusch se preocupam em realizar uma análise da relação entre eles, fazendo com que serviço surja como um conceito transcendente. Assim, serviço, no singular e entendido como processo, "é definido como a aplicação de recursos para o benefício de outro ator ou dele próprio" (LUSCH e VARGO, 2014, p.56). Para os autores, bens (e nesse contexto, serviços, no plural, pode ser entendido como unidades de saída/produtos) são apenas veículos para fornecer serviço. Essa abordagem foi chamada, por Vargo e Lusch (2004), de Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS). Nela, o consumidor é visto como um cocriador, sendo que essa experiência agrega valor ao processo e sugere novas estratégias que garantem sua maior satisfação.

A LDS implica em interatividade e união entre os beneficiários, sugerindo um foco no trabalho conjunto (trabalhadores, gestores, fornecedores, consumidores e outros *stakeholders*) para integrar recursos para a criação de valor mútuo. Para os autores, recursos podem ser vistos como qualquer elemento tangível ou intangível, interno ou externo, operante ou operado, com os quais um ator possa contar para

aumentar a viabilidade do sistema. Assim, recursos operantes – ou seja, competências, conhecimentos e habilidades -, podem agir com outros recursos para criar valor. Eles se sobrepõem aos recursos operados - geralmente estáticos e tangíveis, como bens e recursos naturais -, os quais requerem recursos operantes para extrair benefício.

Para a LDS, é preciso considerar três tipos de recursos: de mercado, públicos ou privados (LUSCH e VARGO, 2014, p. 75). Os primeiros, como o nome diz, são aqueles que podem ser adquiridos no mercado (como serviços, por exemplo). Já recursos privados, são aqueles tangíveis e intangíveis trocados através de redes sociais (como emprestar um carro a um amigo ou dar conselhos a um membro da família). Ainda, consideram-se os recursos públicos, fornecidos por entidades governamentais ou quase-governamentais por meio da troca de moeda pública (por exemplo, estradas e as leis que regulam o tráfego).

Para compreender o contraste entre a Lógica Dominante em Bens (LDB) e a Lógica Dominante do Serviço (LDS), é possível observar o quadro comparativo (quadro 3) proposto por Lusch e Vargo (2014, p.79). Na segunda coluna, é possível observar que a base da troca na LDB está centrada nos bens, ou seja, o produto final que é oferecido aos atores. Nesse contexto, o valor é proposto pela empresa, a qual age também sobre o consumidor, que por sua vez, verá valor na troca de um bem por uma quantia monetária. Para uma empresa crescer, portanto, ela precisa controlar os bens tangíveis que produz e oferece ao mercado.

Quadro 3 - Comparativo entre as perspectivas LDB e LDS

	Lógica de Bens	**Lógica do Serviço**
Base da troca	Bens	Serviço
Papel dos bens	Produto final	Ferramenta (meio)
Consumidor	Recurso operado	Recurso operante
Valor	Incorporado na oferta (bens)	Determinado pelo beneficiário
Interação empresa-consumidor	Transacional	Relacional
Crescimento da economia	Recursos tangíveis excedentes	Aplicação de habilidades especializadas e conhecimento

Fonte: Adaptado de Lusch e Vargo (2014)

Já sob a perspectiva da LDS, a qual pode ser observada na terceira coluna do quadro acima, a base da troca está na integração de recursos operantes (conhecimentos, habilidades) realizada pelos atores. Dessa forma, os bens são apenas um meio para oferecer serviço (processo), entendendo-se os beneficiários como os únicos capazes de determinar o valor no contexto de uso. A interação ocorre de forma relacional, ou seja, todos os atores estão ligados em relações, e o crescimento da economia é visto a partir da aplicação de conhecimento especializado. Para a LDS, mais do que ser uma responsabilidade de um departamento organizacional, o marketing é visto como a função principal da empresa, a qual necessita se conectar e servir outros atores no mercado em constante mudança (LUSCH e VARGO, 2014, p.17).

A Lógica Dominante do Serviço em Marketing ganhou destaque pela primeira vez em 2004, por Vargo e Lusch, no artigo *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, publicado no *Journal of Marketing*. Desde lá, pesquisadores de diferentes lugares do mundo têm se dedicado a estudar essa proposição teórica, auxiliando na consolidação da teoria. Com a evolução dos conceitos ao longo dos anos, foram realizados refinos, especialmente linguísticos, a fim de oferecer uma maior precisão e uma estrutura mais parcimoniosa (quadro 4).

Quadro 4 - Desenvolvimento das premissas fundacionais

DESENVOLVIMENTO DAS PREMISSAS FUNDACIONAIS				
	2004	**2008**	**2016**	
PF1	A aplicação de habilidades e conhecimentos especializados constitui a unidade fundamental de troca.	Serviço é a base fundamental de troca.	Sem alteração.	**STATUS DE AXIOMA**
PF2	Transações indiretas mascaram a unidade fundamental de troca.	Troca indireta mascara a base fundamental de troca.	Sem alteração.	-
PF3	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços.	Sem alteração.	Sem alteração.	-
PF4	Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva.	Recursos operantes são a fonte fundamental de vantagem competitiva.	Recursos operantes são a fonte fundamental de benefício estratégico.	-
PF5	Todas as economias são economias de serviços.	Sem alteração.	Sem alteração.	-
PF6	O consumidor é sempre um co-produtor.	O consumidor é sempre um cocriador de valor.	O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário.	**STATUS DE AXIOMA**
PF7	A empresa pode apenas fazer proposições de valor.	A organização não pode entregar valor, mas apenas fazer proposições de valor.	Atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta da proposição de valor.	-
PF8	Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e relacional.	Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada ao consumidor e relacional.	A visão centrada no serviço é inerente a orientação para o beneficiário e relacional.	-
PF9	-	Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos.	Sem alteração.	**STATUS DE AXIOMA**
FP10	-	Valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Sem alteração.	**STATUS DE AXIOMA**
PF11	-	-	A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas pelo ator e por arranjos institucionais.	**STATUS DE AXIOMA**

Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch (2016)

Como visto no quadro quatro, as dez Premissas Fundacionais (PFs), oriundas de Vargo e Lusch 2004 e 2008, deram lugar a quatro axiomas, a partir dos quais as seis PFs restantes foram correlacionadas (Lusch e Vargo, 2014). Por fim, em revisão apresentada em Vargo e Lusch (2016), os autores acrescentaram um quinto axioma e uma décima primeira Premissa Fundacional. A criação dos axiomas (Lusch e Vargo, 2014) e as alterações propostas no trabalho de 2016 vêm ao encontro de um

olhar mais amplo e detalhista para a teoria, e se baseiam, principalmente, em conceitos revistos. Um dos mais significativos vem de Vargo e Lusch (2011, p. 182), os quais trouxeram a perspectiva de ‘atores genéricos’.

Para os autores, em um nível adequado de abstração, todos - indivíduos, famílias, empresas, nações, etc -, estão fundamentalmente fazendo as mesmas atividades principais: (1) cocriando valor através da integração de recursos (voltados ao mercado, públicos ou privados), para criar novos recursos e usá-los para beneficiar a sua própria existência; e (2), utilizando recursos como moeda de acesso para a troca de serviço por serviço (provisão de serviço).

Segundo os autores, a divisão entre 'produtores' e 'consumidores', na qual uma parte cria valor (produtor) e outra destrói (consumidor), impede o entendimento completo da natureza da troca econômica e social. A partir disso, Vargo e Lusch (2011) destacam que as trocas de serviço ocorrem em um ambiente genérico de ator-para-ator (A2A), e associam essa orientação ao *business-to-business* (B2B - negócio-para-negócio, em tradução literal) - mais do que a tradicional orientação de marketing que engloba o *business-to-consumer* (B2C – negócio-para-consumidor). Isso porque, como justificam, no B2B não há estritamente produtores ou consumidores: todos os atores são empresas (mesmo que de tamanhos variados), envolvidos no processo de beneficiar a sua própria existência através do benefício da existência de outras.

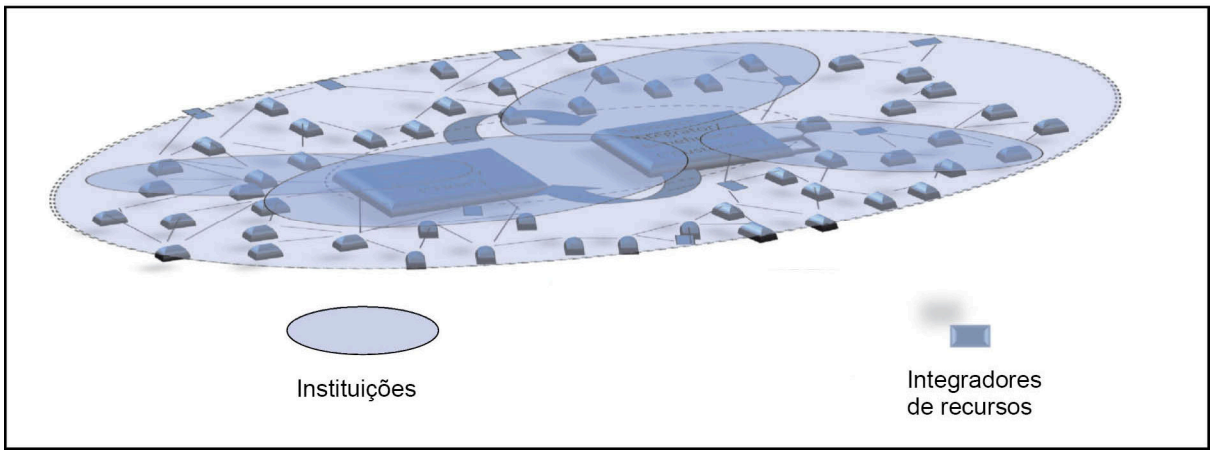
A definição de atores genéricos, no entanto, não pressupõe que todos os atores sejam idênticos. Na verdade, a intenção é justamente dissociá-los de um papel pré-designado (produtores e consumidores, por exemplo), e definir o cenário, caracterizando-os em termos de identidades claramente constituídas, associado com cruzamentos únicos dos arranjos institucionais. Com uma integração dos papéis, todos participam do sistema de troca de serviço, e são “potencialmente operantes, integradores de recursos cocriadores de valor” (LUSCH e VARGO, 2014, p.111).

Conforme Vargo e Lusch (2016), a orientação A2A confirma que a criação de valor (1) ocorre em redes, já que implica que os recursos utilizados na prestação de serviço venham de outros atores; (2) implica um componente dinâmico a essas redes, uma vez que cada integração ou aplicação de recursos (isto é, serviço) altera a natureza da rede de alguma forma, o que aponta para uma orientação voltada a sistemas; e (3) sugere que existam sistemas dinâmicos de orientação, além de

mecanismos para facilitar toda essa integração de recursos e serviço de troca através da coordenação de atores (instituições).

Na Lógica Dominante do Serviço em Marketing, essa visão de redes A2A evolui para o conceito de ecossistema de serviço (figura 2), ou seja, enquanto a rede retrata nós e ligações de uma forma mais estática, a representação como ecossistema inclui fluxos e relações de troca entre múltiplos atores. Assim, o ecossistema de serviço pode ser entendido como "um relativamente autocontido e autoajustado sistema de integração de recursos, feito por atores conectados por lógicas institucionais compartilhadas, além de mútua criação de valor por meio de troca de serviço" (LUSCH e VARGO, 2014, p.161).

Figura 2 – Ecossistema de serviço



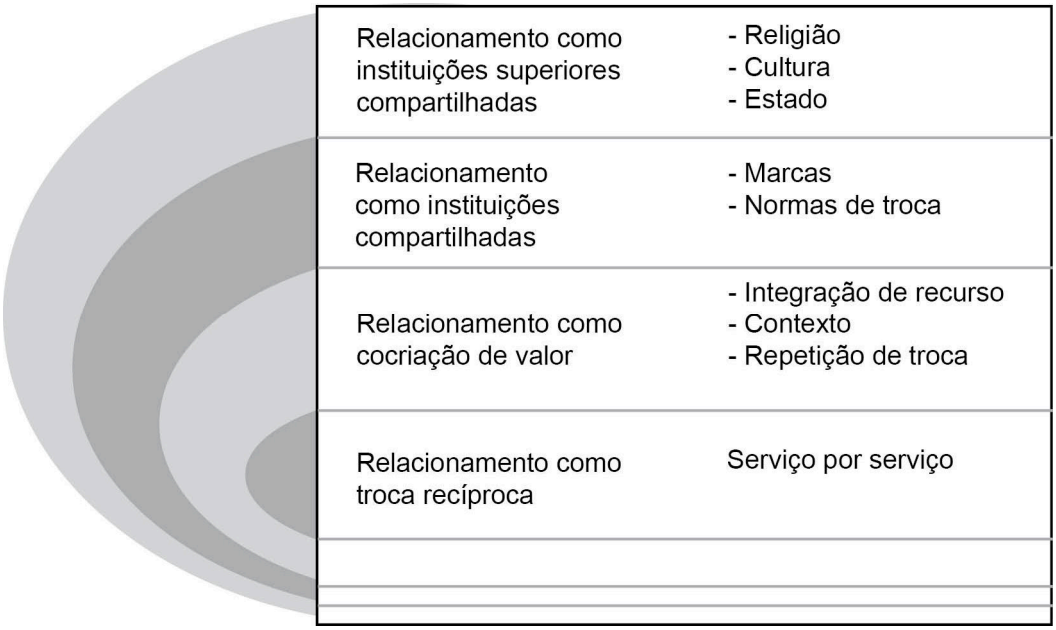
Fonte: Lusch e Vargo, 2014

Em outras palavras, Wieland, Koskela-Huotari e Vargo (2015, p. 6) explicam que a abordagem de ecossistema de serviço enfatiza a ideia de que as interações de mercado (por exemplo, troca de serviço por serviço) ocorrem através de redes de empresas, consumidores e outros *stakeholders*. Por sua vez, essas interações são governadas por instituições, as quais são compostas de ações humanas, o que faz com que o ecossistema de serviço seja formado e reformado através de relacionamentos recursivos entre ações individuais, e também pela reprodução de relacionamentos e significados compartilhados, como normas sociais e cultura.

Cabe salientar que, para a LDS, o conceito de relacionamento é entendido a partir de níveis de significado aninhados em camadas (figura 3). Assim, entende-se que o relacionamento é generalizado em redes A2A, e que as transações não são o

motivo do seu surgimento, embora elas ocasionalmente o pontuem. Relacionamento pode ser visto, portanto, como um fator que ocorre em redes de troca A2A, o que inclui o compartilhamento de instituições superiores como cultura e religião. Aninhado abaixo desta camada, estão instituições que podem incluir normas de troca e marcas. Na sequência, podem ser estabelecidos os relacionamentos baseados na cocriação de valor, a qual ocorre a partir da integração de recursos, do valor em contexto, e da possível repetição das trocas. Por fim, na última camada de relacionamento, há a troca recíproca de serviço (LUSCH e VARGO, 2014, p. 112).

Figura 3 – Camadas de relacionamento



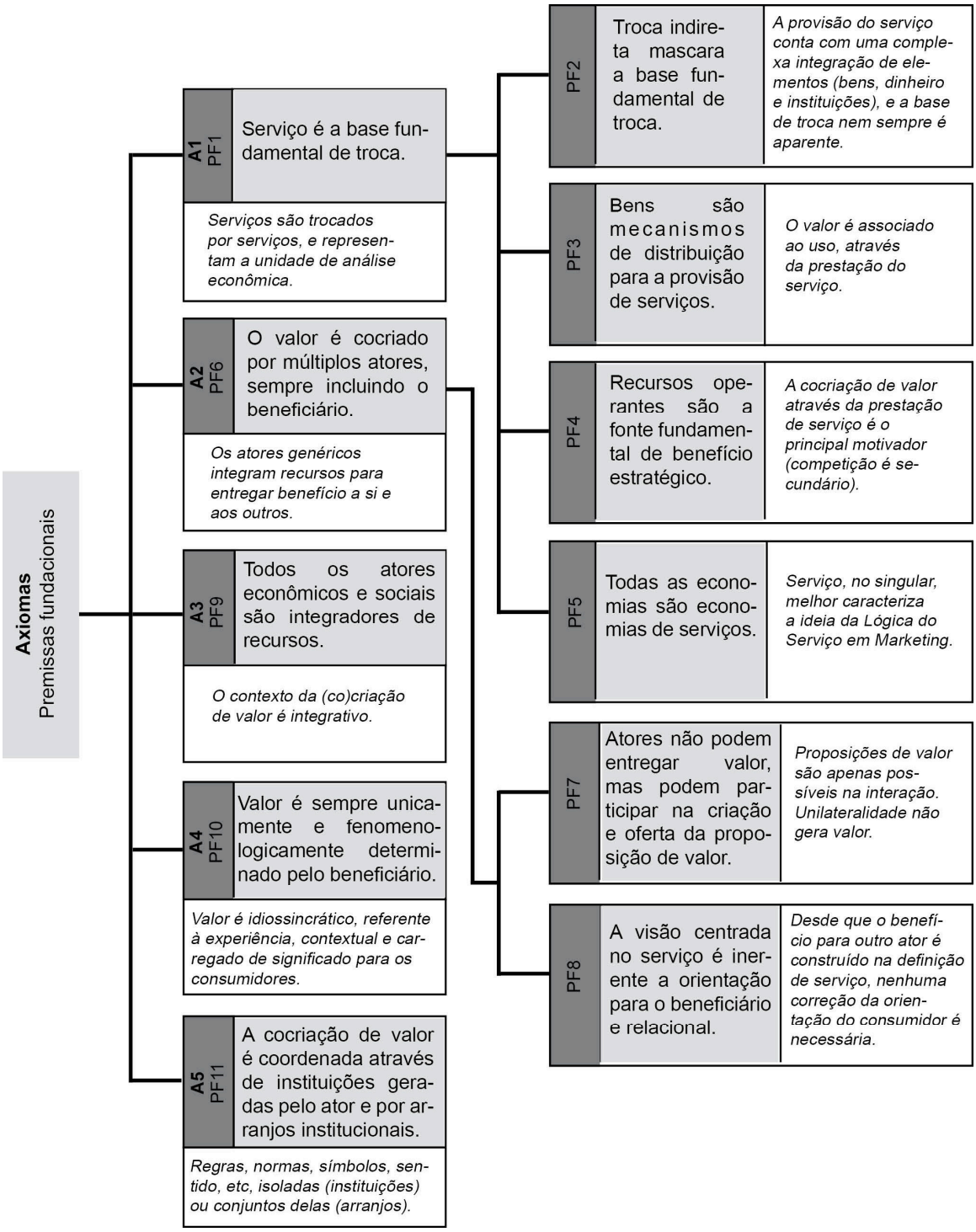
Fonte: Lusch e Vargo (2014)

Ainda nesse contexto, as instituições são conceituadas como normas, regras, símbolos, entre outros, e são entendidas como ‘a cola’ que mantém os ecossistemas juntos e torna a criação conjunta de valor possível. Já os conjuntos interrelacionados de instituições, os quais facilitam a coordenação da atividade na cocriação de valor nos ecossistemas de serviços, são chamados de arranjos institucionais (VARGO e Lusch, 2011). "Quando instituições similares orientam os atores que entram em um encontro de troca, é mais provável que a interação seja bem sucedida. No entanto, se as instituições diferem entre os atores, a probabilidade de uma interação bem-sucedida, em que ambas as partes detêm valor, pode ser reduzida” (AKAKA, VARGO e LUSCH, 2013, p. 9).

Akaka et al. (2014) ainda reforçam a importância dos símbolos para o ecossistema de serviço. Os autores adotam Levy's (1959, p.119) para definir símbolos como "um termo geral para todos os casos em que a experiência é mediada ao invés de ser direta; onde um objeto, ação, palavra ou imagem, ou o comportamento complexo, é entendido não somente por si, mas também significam outras ideias ou sentimentos". A partir disso, afirmam que os símbolos estão embutidos dentro de instituições mais amplas, e, quando compartilhados, permitem a coordenação eficaz das interações, a comunicação de informações, a integração de recursos e a avaliação do valor, dando suporte, assim, à cocriação.

Por fim, o entendimento de todos esses conceitos converge para uma melhor contextualização e entendimento da Lógica Dominante do Serviço em Marketing, e também dos cinco axiomas e onze Premissas Fundacionais propostos por Vargo e Lusch (2016), esquematizados com comentários na figura 4.

Figura 4: Axiomas, premissas fundacionais e seus comentários



Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch (2008), Lusch e Vargo (2014), Vargo e Lusch (2016) e Lavaquial (2015)

A partir da Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS), portanto, a criação de valor não é mais vista a partir de um fluxo linear e sequencial, como na Lógica Dominante em Bens (LDB), mas sim, a partir da existência de sistemas de

troca mais complexos e dinâmicos, ou seja, os ecossistemas de serviço, nos quais as práticas de criação de valor são guiadas por instituições e arranjos institucionais. Assim, a LDS (Vargo e Lusch, 2016, p. 7) propõe uma narrativa baseada em integração de recursos, provisão de serviço recíproca, com atores cocriando valor de forma holística. Isso significa que as experiências ocorrem em aninhados e sobrepostos ecossistemas de serviço, os quais, por sua vez, são regidos e avaliados por meio de arranjos institucionais (figura 5).

Figura 5 - Narrativa e processo da Lógica Dominante do Serviço

Fonte: Vargo e Lusch (2016)

Em contraponto à Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS), a Escola Nórdica, formada em grande parte por pesquisadores finlandeses e suecos, defende a Lógica de Serviço (LS), a qual possui uma orientação de valor centrada no cliente. A maioria das diferenças entre as duas lógicas resulta de sua natureza de pesquisa. Segundo comparativo de Grönroos (2006), a visão da Escola Nórdica, estudada desde a década de 1970, é baseada em trabalhos relacionados a serviço no seu contexto de marketing. Já a LDS, deriva de uma análise do conceito de serviço baseado em uma extensa análise de como este tem sido alinhado na teoria econômica clássica.

Em comum, ambas as proposições teóricas têm o mesmo objetivo, ou seja, reconhecer a importância do serviço e a interface entre prestadores de serviço e clientes, oferecendo uma perspectiva de criação de valor para negócios e para o

marketing. Os principais autores (VARGO e LUSCH, 2004; GUMMESSON e GRÖNROOS, 2012) de ambas as frentes também compartilham o significado de serviço, entendendo-o como a aplicação dos recursos operantes (conhecimentos e habilidades) para apoiar o valor de cocriação de um ator. No entanto, a LS vê a LDS como abstrata e metafórica, com poucos conceitos explícitos que possam ser aplicados às análises teóricas. Assim, os pesquisadores da Escola Nórdica desenvolveram uma série de conceitos para definir especialmente a cocriação e seus processos (a qual parte do princípio da criação do valor-de-uso do cliente e será detalhada no próximo tópico).

Embora se reconheça a relevância da Escola Nórdica e da Lógica de Serviço, este trabalho adota a proposição teórica de Vargo e Lusch (2004; 2016) como o principal campo de pesquisa e, posteriormente, como direcionamento para a análise dos resultados. Desde seu surgimento em 2004, a LDS tem sido a teoria dominante (em comparação à LS), com maior quantidade de trabalhos publicados, influenciando assim, de forma expressiva, a área de marketing. Entende-se, ainda, que a LDS oferece uma perspectiva mais abrangente, especialmente a partir da visão de ecossistemas de serviço, habilitado e constrangido por instituições, no qual ocorrem os processos de criação de valor. Ao analisar-se um contexto tão complexo quanto a relação dos veículos de comunicação impressa com as empresas anunciantes, este conceito é especialmente interessante para este estudo.

Em resumo, como visto até o momento neste tópico, a LDS representa uma perspectiva mais ampla de mercado, especialmente quando comparada à perspectiva que foca na troca de produtos - em uma referência à Lógica Dominante de Bens (LDB). Isso porque a LDS enfatiza conhecimentos e habilidades (recursos operantes) como recursos primários da troca econômica e social, em oposto a LDB, a qual enfatiza os recursos físicos (recursos operados). Essa integração de recursos, por sua vez, feita em trocas que ocorrem entre múltiplos atores visando o seu próprio benefício e o de outros, em interligados ecossistemas de serviço constrangidos e habilitados por instituições, configura-se como a base para a cocriação de valor. No próximo tópico, a (co)criação de valor será estudada com maior profundidade.

2.3.1 Cocriação de valor e valor de marca

A Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS) vê o valor-em-troca e o valor-em-uso como formas distintas de pensar em criação de valor (VARGO e LUSCH, 2004). No primeiro caso, o valor é criado pela empresa e distribuído no mercado, em geral por meio da troca de produtos por dinheiro. Valor-em-troca, portanto, pressupõe o valor em termos monetários. Já o conceito de valor-em-uso determina que o valor manifesta-se ao longo do tempo, através da utilização de vários recursos, de várias fontes, que estão integradas. Ou seja, o valor não está incorporado a unidades de saída produzidas pela empresa, e não há como medir o valor em termos monetários.

Para compreender a diferença, é possível utilizar o exemplo de uma fábrica de bicicletas. Na visão da Lógica Dominante de Bens (LDB), a empresa utiliza o seu conhecimento para manufaturar matérias-primas como metal e borracha. Ou seja, esses componentes isolados não poderiam ser utilizados para o transporte, lazer ou prática de exercícios físicos, o que significa que a empresa cria valor ao transformá-los em algo que os consumidores desejam. Assim, o valor é criado pela empresa por meio da entrega de uma bicicleta (unidade de saída), a qual é trocada no mercado por dinheiro. O valor é mensurado, portanto, por esta transação de troca.

Já na abordagem sob a lógica de serviço (LDS), a empresa também emprega seu conhecimento para transformar matérias-primas em uma bicicleta. No entanto, esse item é visto apenas como uma unidade de saída dentro da criação de valor que ocorre quando um consumidor o utiliza e integra outros recursos, como a habilidade de pedalar, o acesso a ciclovias, equipamentos de segurança e manutenção, etc. Ou seja, apenas quando o consumidor faz uso da bicicleta, ele obtém valor.

Vale ressaltar aqui, que a cocriação de valor não pressupõe que não haja trocas monetárias. Ao contrário, elas existem e são vistas como provisão de serviço. No exemplo citado, o consumidor integra seus próprios recursos (dinheiro, cartão de crédito, etc) para adquirir a bicicleta, a qual terá valor a partir do seu uso. O dinheiro obtido nessa transação, por sua vez, fará com que a empresa possa utilizá-lo em suas próprias atividades de criação de valor. O valor é cocriado, portanto, por esta recíproca e mútua relação de benefício.

Ainda, é possível trazer aqui o conceito de proposição de valor, ou seja, a “representação de como um ator se propõe a participar, de forma positiva, na

criação de valor com um ator beneficiário" (LUSCH e VARGO, 2014, p. 57). Em outras palavras, seria a proposição de valor que a fábrica faz ao desenvolver uma bicicleta para os consumidores, os quais integrarão seus próprios recursos e irão perceber o valor conforme o uso que farão desse bem.

Vargo, Maglio e Akaka (2008) argumentam, no entanto, que o conceito de valor-em-uso, embora em consonância com a Lógica Dominante do Serviço em Marketing, não captura completamente a natureza fenomenológica do valor. Assim, adotam o valor-em-contexto para explicar os contextos que influenciam a derivação e a evolução do valor. Nesta visão, o valor de cocriação é influenciado não apenas pelo uso particular dos recursos, mas também pelos fatores contextuais, incluindo conhecimento, redes de relacionamento, e estruturas sociais (instituições).

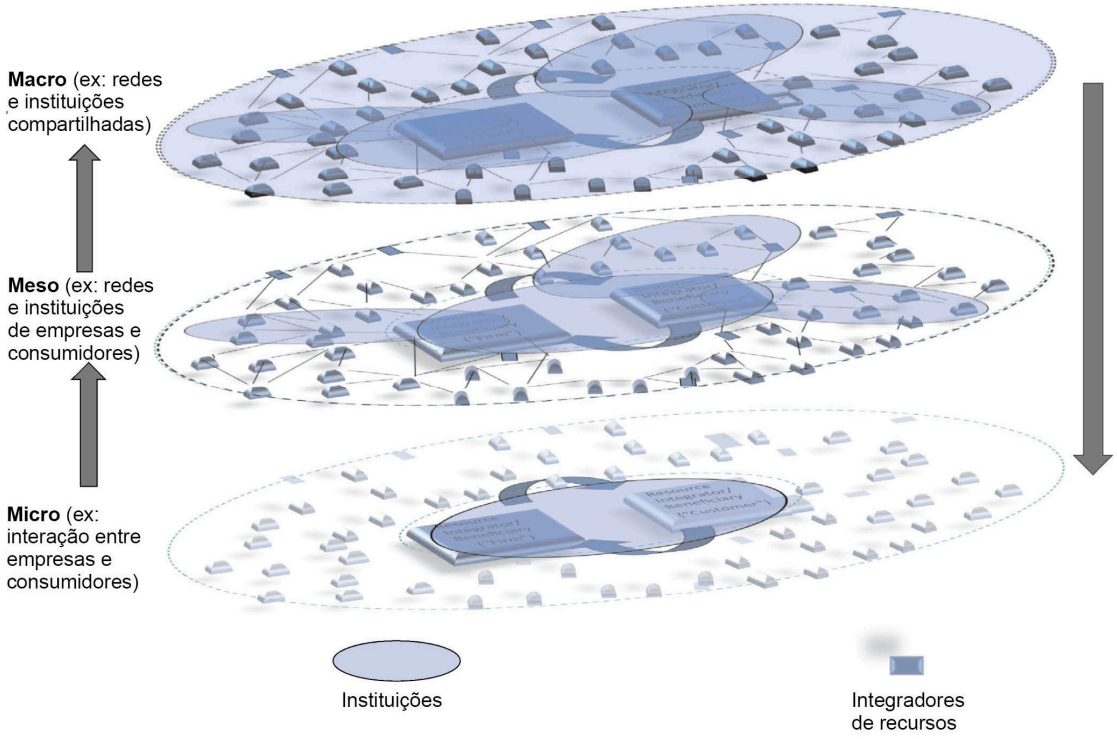
Assim, o valor-em-contexto implica que o valor não é apenas sempre cocriado, mas também sempre depende da acessibilidade, avaliação e integração de outros recursos e atores, e deve ser entendido no contexto do sistema social em que é criado e avaliado. Para Chandler e Vargo (2011, p. 45), o contexto pode ser definido como um conjunto único de atores e de ligações recíprocas entre eles, o qual tem o papel de moldar a troca, o serviço e a potencialidade de recursos a partir da perspectiva única de cada ator, e também a partir da perspectiva única e onisciente de todo o ecossistema de serviço.

Ao encontro disso, os autores propõem uma conceitualização multinível de contexto, baseada em três níveis: micro, meso e macro. Acima deles, há uma meta-camada (figura 6), a qual permite analisar as relações entre os níveis de interação, mostrando ainda como os ecossistemas de serviços evoluem e se transformam ao longo do tempo. Na opinião dos autores, a meta-camada sugere que os mercados e suas regras não podem ser analisados apenas por meio de isoladas relações em um nível micro, mas também não podem se vistas isoladamente no nível macro. Ou seja, para a completa compreensão do mercado e da criação de valor, é preciso oscilar o foco constantemente entre micro, meso e macro perspectivas.

Segundo Chandler e Vargo (2011), o nível micro ocorre diadicamente entre atores individuais (por exemplo, troca entre uma empresa e um cliente), onde cada ator direciona seus próprios recursos e competências, assim como extrai e avalia o valor obtido a partir deste encontro particular. Nesse nível de interação, cada ator que se envolve na troca é guiado por arranjos institucionais, e o sucesso da

interação, muitas vezes depende da congruência das instituições que orientam os dois atores.

Figura 6 – Meta-camadas de análise para níveis de interação no ecossistema de serviço



Fonte: Adaptado de Chandler e Vargo (2011) e Akaka, Vargo e Lusch (2013)

Já no nível meso, as relações de troca são ampliadas para as redes e instituições de cada um dos atores (por exemplo, as redes e instituições de uma empresa e de um cliente). Neste caso, os atores não são ligados diretamente, mas sofrem influência das ações uns dos outros. Por fim, o nível macro é formado por uma rede complexa, a qual sofre influência de como os atores criam sinergia entre as várias trocas simultâneas, diretas e indiretas, de serviço por serviço.

Aqui, pode-se novamente trazer o exemplo da fábrica de bicicletas. A empresa integra seus recursos para transformar a matéria-prima em uma bicicleta. O consumidor, por sua vez, integra seus recursos para utilizá-la em um contexto único e particular (por exemplo, um pai que saiu para um passeio com os filhos; uma pessoa que esteja fazendo exercícios com o objetivo de emagrecer; um trabalhador

que utiliza a bicicleta como locomoção). Para além dessa relação diádica, que pode ser observada no nível micro, há uma série de encontros, interações e instituições.

Assim, além de integrar recursos particulares, esses atores diádicos são influenciados por meio de redes e instituições que os cercam em um nível meso (por exemplo, pressão da família para a prática de exercícios físicos, um passeio ciclístico organizado na cidade, incentivos fiscais do governo para fabricação de bicicletas, uma variação no preço da matéria-prima, etc), além de redes e instituições compartilhadas em nível macro (por exemplo, ciclismo como esporte favorito nacionalmente, a ideia de que bons pais devem ensinar os filhos a andar de bicicleta, uma campanha do governo para que a população seja mais saudável, etc).

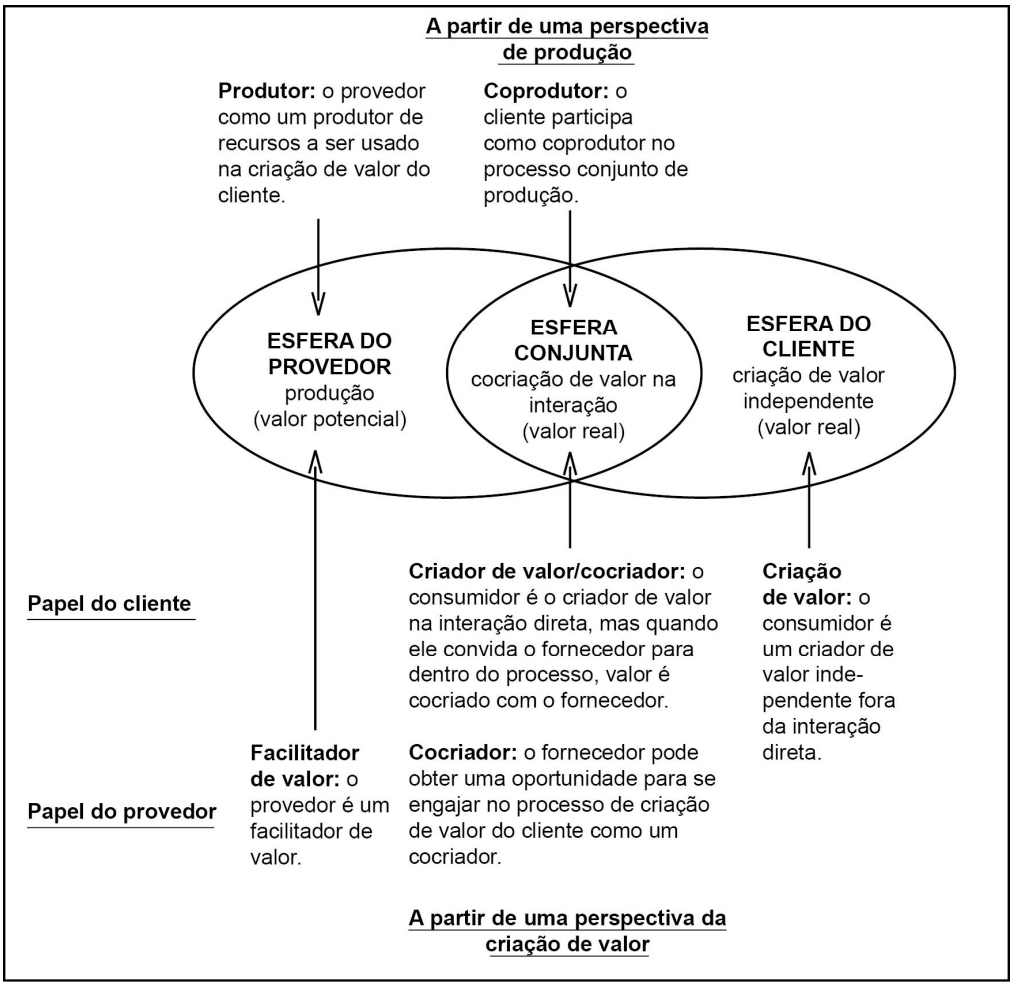
É importante pontuar que, conforme explicam Akaka e Vargo (2015, p. 459), são as meta-camadas de análise que permitem compreender como o valor é criado no ecossistema de serviço. “A esta luz, apesar de múltiplos atores em um encontro particular poderem compartilhar algumas instituições e arranjos institucionais (por exemplo, cultura nacional), eles também podem divergir entre outras instituições (por exemplo, religião ou política), que podem influenciar na avaliação de uma determinada experiência”. Em consonância, Vargo e Lusch (2011) reforçam que o reconhecimento e compreensão da existência e do papel das instituições, suas rotineirizações, coordenação de mecanismos de vários tipos, arranjos institucionais e conjuntos de instituições interdependentes, torna-se essencial para a compreensão da cocriação de valor.

Em resumo, o conceito de valor-em-contexto chama atenção para a forma como a cocriação é emoldurada pelos diferentes níveis de interação – micro, meso e macro -, assim como pelas meta-camadas, as quais cobrem todos os níveis de troca de serviço por serviço, constituindo, assim, o ecossistema de serviço. Segundo Chandler e Vargo (2011), a noção de um ecossistema de serviço continuamente coconstruído através das ações e interações entre múltiplos atores, é um aspecto fundamental da cocriação de valor, isso porque reconhece como instituições e estruturas sociais evoluem em relação ao esforço de serviço individual de atores e redes complexas.

Grönroos e Voima (2013, p. 137, 138), no entanto, fazem um contraponto sobre a forma como o valor de criação tem sido trabalhado pela Lógica Dominante do Serviço (LDS). Os autores argumentam que, sem uma definição explícita, a cocriação tem sido enfatizada como um processo que inclui ações de provedores de

serviço, consumidores e outros atores, o que torna a criação de valor abrangente, e sem distinção entre o papel de provedores e consumidores. Essa definição, segundo eles, torna a cocriação "uma metáfora, na qual tudo é cocriação e todos cocriam", não permitindo, assim, desenvolvimentos analíticos. Por isso, sugerem que seja adotada a criação do valor-no-uso do cliente, a qual pontua que o valor emerge através do uso físico ou mental de recursos, ou até mesmo de sua posse, de modo que o processo de utilização é a definição do conceito. "Em nossa análise, o contexto - social, físico, temporal e/ou espacial - determina a experiência do valor-no-uso". Assim, a partir de uma perspectiva do consumidor, Grönroos e Voima (2013, p. 140), referem-se à cocriação para denotar o processo conjunto segundo o qual as empresas e clientes (ou clientes com outros atores), em interações, criam valor. Para demonstrar como isso ocorre, apresentam esferas para o processo de geração de valor (figura 7).

Figura 7 – Esferas da criação de valor



Fonte: Adaptado de Grönroos e Voima (2013)

Na primeira delas, a empresa é responsável pela produção de recursos e processos para a utilização dos clientes. “Ao fornecer potencial valor em uso, a empresa pode ser caracterizada como um facilitador de valor”. Por sua vez, na esfera do cliente, é criado o valor-no-uso, independentemente do fornecedor. Já na esfera conjunta, o papel do cliente é duplo: (1) coprodutor de recursos e processos com a empresa; e (2) criador de valor em conjunto com a empresa. “Em interações diretas com o cliente, a empresa pode ter uma oportunidade de se envolver com o processo de criação de valor do cliente e assumir o papel de cocriador de valor”.

Dessa forma, a cocriação passa a ser definida como “o processo de criar algo junto, por meio de interação direta entre dois ou mais atores, onde os processos dos atores se mesclam dentro de um colaborativo processo dialógico”. Conforme definição de Grönroos e Gummerus (2014), a cocriação de valor pode ser entendida como um processo conjunto que tem lugar em uma plataforma de cocriação:

> [Ela] envolve, por exemplo, um provedor de serviço e um cliente, onde a provisão de serviço (produção), o consumo e criação de valor se mesclam dentro de um processo de interações diretas. Nesta mescla, o prestador de serviço se envolve com a criação de valor do cliente e, por meio de ações conjuntas cocriacionais, influencia a criação do valor-de-uso do cliente. Na plataforma de cocriação, o cliente também pode assumir um papel como um prestador de serviços e cocriar valor com o provedor. (GRÖNROOS e GUMMERUS, 2014, p. 209, 210)

Considerando que o valor é determinado 'em uso' através de atividades e interações de consumidores com provedores de serviço e outros, McColl-Kennedy et al (2012, p. 370) definem cocriação de valor do consumidor como o “benefício percebido da integração de recursos por meio de atividades e interações com colaboradores na rede de serviço do cliente”. Com essa definição, os autores desconstroem a conceituação de duas partes envolvidas na criação de valor (empresa-cliente), sugerindo que o valor é obtido em uma rede mais ampla, por meio da interação com outras fontes de recursos (públicas ou privadas), que estejam ao alcance do cliente.

Brambilla e Damacena (2011, p.165), por sua vez, utilizam Prahalad e Ramaswamy (2004) para a elaboração de um quadro que proporciona um entendimento da conceituação básica de cocriação (quadro 5). Para que o caráter de atualidade seja preservado, a linguagem empregada foi atualizada conforme

Vargo e Lusch (2011), os quais trazem o conceito de ‘ator’ para denominar todos os *stakeholders* envolvidos na integração de recursos para a troca de serviço.

Quadro 5 - O conceito de cocriação:

O que é cocriação?
Criação compartilhada de valor desenvolvida entre todos os atores.
Permitir aos atores a participação na coconstrução da experiência de serviço.
Definição conjunta de um problema e também da solução.
Variedade de experiências.
Experiência individualizada.
Diálogo contínuo.
Coconstrução de experiências personalizadas.
Conceito:
O conceito de cocriação de valor sugere que consumidores (e outros atores) são parte do processo de criação de valor. Nesta visão, o valor é colaborativamente criado através da interação e troca entre vários atores, e unicamente determinado através da experiência de integração de ofertas de mercado com outros recursos.

Fonte: Adaptado de Brambilla e Damacena (2011), com base em Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2011)

Ramaswamy e Ozcan (2013, p.5) reforçam na prática o conceito ao explicar que as empresas, ao menos nas últimas duas décadas, têm utilizado o trabalho dos clientes a fim de reduzir custos. Isso pode ser visto, especialmente em países desenvolvidos, no autoatendimento em postos de gasolina, nos *check outs* de supermercados com *scaners* utilizados pelos próprios consumidores, e também no auto *check-in* em aeroportos. No entanto, em todas essas situações, embora haja o envolvimento do cliente, a empresa ainda está no comando da orquestração geral da experiência.

Os autores ressaltam, contudo, que é crescente o número de empresas em que a elaboração da estratégia tornou-se um processo conjunto, o qual denominam ‘pensamento de cocriação’. Para exemplificar, trazem o exemplo da *Local Motors*, uma empresa de automóveis personalizados com base no Arizona (EUA). Nela, os designers e construtores de carros trabalham em conjunto com amadores

qualificados, clientes e outros parceiros. A premissa é aproveitar recursos globais para a concepção, desenvolvimento, fabricação, entrega e pós-venda de automóveis.

> A arquitetura estratégica da *Local Motors* inclui, por exemplo, uma plataforma [...] para uma comunidade de mais de cinco mil designers amadores de todo o mundo, os quais participam de concursos periódicos para um novo modelo de carro. Uma vez que um projeto é escolhido, a empresa usa uma plataforma aberta de cadeia de suprimentos em que qualquer fornecedor [...] pode participar. Assim, a *Local Motors* fabrica apenas quadros compósitos em uma micro-fábrica na qual o carro é construído. Um comprador do carro pode escolher como customizar a cor do carro e personalizar os acessórios a partir de um site online [...], através do qual qualquer fornecedor pode oferecer acessórios para um automóvel particular. Depois, há a micro-fábrica [...], onde o cliente pode ser o construtor do carro, com a *Local Motors* fornecendo o treinamento, ferramentas e suporte. (RAMASWAMY E OZCAN, 2013, p. 5)

No ecossistema de serviço, a *Local Motors* oferece liderança intelectual, conectando plataformas de engajamento para *design* aberto e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que controla elementos centrais de fabricação, entrega e atividades de pós-venda. “Pela integração destas funções, a empresa pode criar valor em conjunto com as partes interessadas por meio do uso global de recursos, conhecimentos e habilidades ao longo de toda a cadeia de atividades” (RAMASWAMY e OZCAN, 2013, p. 5). O exemplo da *Local Motors* sugere, portanto, como novos modelos de engajamento podem ser projetados em toda a cadeia de valor das atividades empresariais, utilizando-se plataformas como a própria base de criação de valor da empresa.

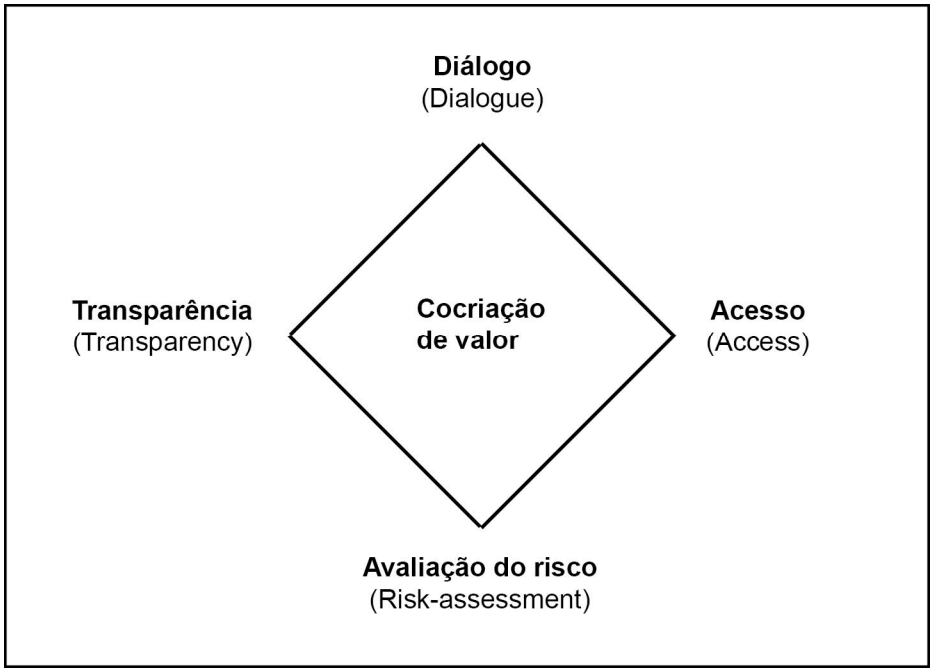
Neste ponto, cabe uma diferenciação entre coprodução e cocriação (VARGO e LUSCH, 2008). No primeiro caso, o termo está mais próximo de uma lógica de produto, e refere-se à criação da proposição de valor ligada à *design*, definição, produção, etc. Coprodução, portanto, implica em fazer algo, gerando uma unidade de saída. Já cocriação de valor pode ser vista como a ação de múltiplos atores, que muitas vezes não se conhecem, mas que contribuem para o benefício uns dos outros.

Para Vargo e Lusch (2016, p. 9), a coprodução pode ser considerada relativamente opcional, sujeita a um conjunto de fatores, como o conhecimento e o

desejo do beneficiário, o conhecimento existente das preferências do cliente por parte do fornecedor, entre outros. Por sua vez, “a cocriação de valor é simplesmente uma indicação positiva de que, pelo menos em sistemas humanos, os quais são caracterizados pela especialização e assim interdependência, o valor é sempre cocriado. Consequentemente, cocriação de valor, ao contrário de coprodução, não é opcional”.

Ao longo dos anos, com a cocriação no centro da Lógica Dominante do Serviço em Marketing, pesquisadores têm trabalhado em modelos práticos para compreendê-la. Prahalad e Ramaswamy (2004, p.3), por exemplo, apresentam uma visão bastante baseada na relação diádica firma-consumidor, a partir da qual entendem que a experiência de cocriação depende altamente dos indivíduos, considerando ainda a singularidade de cada pessoa para a experiência de cocriação. Dessa forma, propõem que sejam construídos blocos de interação, cuja base está alicerçada em ‘diálogo’, ‘acesso’, ‘avaliação do risco’ e ‘transparência’ (‘*dialog’, ‘acess’, ‘risk-assessment’* e *‘transparency’*; DART, na sigla em inglês), como pode ser visto na figura que segue.

Figura 8 – Blocos de interação da cocriação de valor



Fonte: Prahalad e Ramaswamy, (2004, p. 9)

Conforme os autores, 'diálogo' é um importante elemento da visão de cocriação. Tendo os mercados como cenário de conversação, o 'diálogo' implica em interatividade, engajamento profundo, habilidade e boa vontade para agir, de ambos os lados. No entanto, essa condição só é possível quando os parceiros são iguais, o que implica em acesso e transparência nas informações. Com todas as informações de que precisa, o consumidor ainda pode avaliar o risco-benefício da sua ação. No quadro a seguir, é possível acompanhar a definição de cada um dos blocos de interação:

Quadro 6 - Definição dos blocos de interação – DART

Bloco de interação	Definição
Diálogo	Vai além do compartilhamento de conhecimento e de um simples serviço de atendimento ao consumidor. É um mecanismo em que o cliente pode expor suas sugestões ou insatisfações. Sugere um nível elevado de entendimento entre empresas e consumidores, onde estes podem inserir o seu ponto de vista de valor no processo de criação de valor da organização, promovendo real interação e engajamento. Um exemplo são empresas que disponibilizam um website em que qualquer pessoa pode sugerir ideias que serão discutidas, votadas pelo público e analisadas por representantes do alto escalão da companhia.
Acesso	Desafia a noção tradicional de que só se pode vivenciar uma experiência através da propriedade. Se a base de valor é a experiência, Prahalad e Ramaswamy (2004) acreditam que, ao apostar no acesso a essas experiências em vários pontos de interação, ao invés de simplesmente transferir a propriedade de produtos, pode-se, inclusive, ampliar as oportunidades de negócios. Como exemplo, existem os espaços de *coworking*, onde é possível locar um espaço em uma situação específica, como uma reunião com um cliente; ou por tempo indeterminado, trabalhando próximo a outras empresas com as quais é possível compartilhar ideias e fazer negócios sem se preocupar com um contrato de aluguel ou com a compra de uma sala.
Risco-benefício	Pressupõe que, se os clientes irão cocriar com as empresas, exigirão também mais informações sobre os riscos potenciais do uso de bens e serviços. As organizações, então, ao invés de apenas informar os benefícios de seus produtos, devem compartilhar também os riscos no sentido de algum possível prejuízo para o cliente que, por sua vez, ganha com isso noção e mais responsabilidade para lidar com estes riscos. Como exemplo, é possível citar as versões beta de *softwares*, jogos e aplicativos, em que as empresas deixam claro que o produto está inacabado e que pode não oferecer o desempenho esperado. Como benefício, o cliente pode testar e sugerir melhorias.
Transparência	A transparência nas informações é necessária para criar confiança nas relações entre empresas e indivíduos. Tradicionalmente, as empresas têm se beneficiado da falta de informações do mercado e, sendo a fonte de informações sobre seus produtos e serviços, não era difícil manipular o que

	seria divulgado. Porém, a assimetria entre organização e consumidor diminui rapidamente, ao passo que surgem, por exemplo, sites de comparação de preço que mostram qual empresa oferece determinado produto realmente mais barato e não qual anuncia as melhores ofertas.

Fonte: Oliveira, Damacena e Brambilla (2014)

Para Prahalad e Ramaswamy (2004, p.11), personalizar a experiência de cocriação significa estimular a interação individualizada e os resultados de experiência. Esse processo vai além do que apenas oferecer um *'menu a la carte'* da empresa. Ou seja, uma experiência de cocriação personalizada reflete em como as escolhas individuais interagem com o ambiente de experiência que a empresa está facilitando. Nesse espaço de cocriação de valor, gestores têm, pelo menos, parcial controle sobre o ambiente de experiência e os relacionamentos que constroem para facilitar a cocriação. "Mas eles não podem controlar como os indivíduos vão coconstruir as suas experiências".

Payne, Storbacka e Frow (2008), por sua vez, também desenvolveram um modelo conceitual para a cocriação, o qual está baseado em três componentes principais:

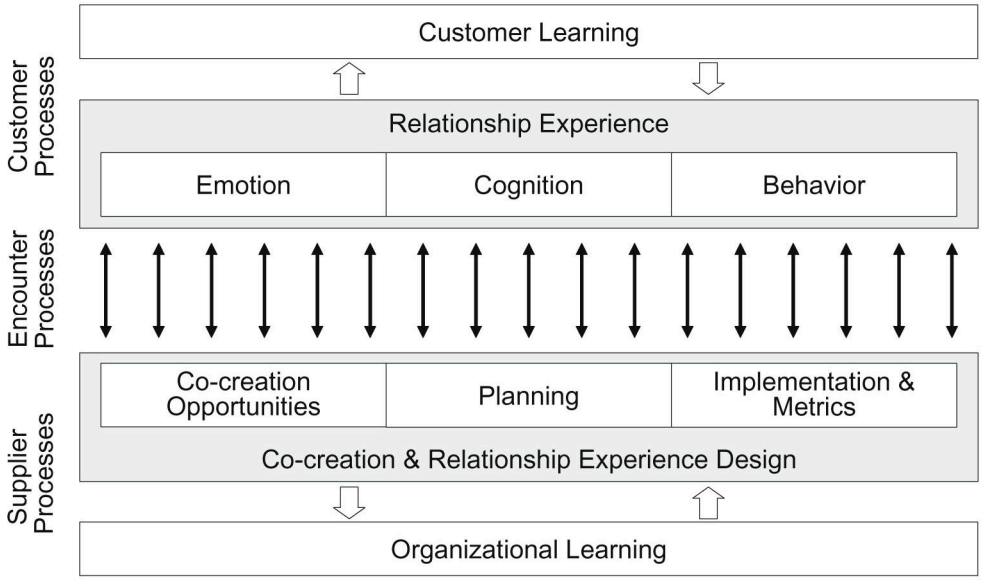
- Cocriação de valor do cliente: Em uma relação de empresa para consumidor, são os processos, recursos e práticas que o cliente utiliza para gerenciar suas interações com a firma. Em uma relação de empresa para empresa (B2B), os processos são aqueles que a organização consumidora usa para gerenciar os negócios e o relacionamento com a empresa fornecedora.

- Cocriação de valor da empresa: É representado pelos processos, recursos e práticas que a empresa realiza para gerenciar seu negócio e se relacionar com os clientes e outros *stakeholders*;

- Processos de encontros: São práticas de interação e troca entre clientes e empresas, as quais precisam ser gerenciadas e planejadas a fim de favorecer as oportunidades de cocriação de valor.

Payne, Storbacka e Frow (2008) criaram um quadro que ilustra um interconectado conjunto de processos e a natureza recursiva da cocriação. Esta é uma visão mais ferramental e detalhada de como consumidor e empresa utilizam processos e encontros para interagir e criar experiências de cocriação de valor (figura 9).

Figura 9 - Quadro conceitual da cocriação de valor



Fonte: Payne, Storbacka e Frow (2008)

As flechas no meio da figura representam diferentes encontros entre o consumidor e o fornecedor, os quais ocorrem como um resultado de seus respectivos processos de criação de valor. Essas flechas apontam em ambas as direções, destacando a natureza interativa dos encontros. As flechas entre o processo do consumidor e o aprendizado do consumidor indicam que o consumidor se engaja em um processo de aprendizado baseado na experiência que teve durante o relacionamento. Este aprendizado do consumidor, por sua vez, tem um impacto em como o consumidor irá se engajar no futuro em atividades de cocriação com a empresa fornecedora. Da mesma forma, as flechas entre o processo da empresa e o aprendizado organizacional indicam que a empresa aprende mais sobre o consumidor, ou seja, mais oportunidades se tornam disponíveis para melhorar ainda mais o modelo da experiência de relacionamento, aumentando assim a cocriação com os clientes.

Nesse contexto, Payne, Storbacka e Frow (2008, p.86) reforçam que a proposição de valor existe para facilitar a cocriação de experiências. “Criar experiências para o consumidor é menos sobre produtos e mais sobre o relacionamento que o consumidor tem face a face com a oferta total. Isso envolve foco no valor-em-uso ao invés de meros recursos de produtos”. Na opinião dos

autores, o processo de criação de valor do cliente não deveria ser visto a partir de um senso tradicional de engenharia, mas como um processo dinâmico, interativo, não-linear e muitas vezes, inconsciente.

Assim, em uma perspectiva teórica, o quadro desenvolvido por Payne, Storbacka e Frow (2008) considera valor, experiência e conhecimento do consumidor, processos da empresa e relacionamento de marketing. Ainda, enfatiza uma visão de experiência de relacionamento que é interativa, longitudinal, individual e contextual, o que também demonstra como ambos, aprendizado do consumidor e aprendizado organizacional, formam componentes-chave da cocriação, e como eles referem-se a processos de clientes e empresas.

Como visto, os modelos propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004) e Payne, Storbacka e Frow (2008) dão ênfase para as relações diádicas ocorridas entre consumidor e empresa. Ramaswamy e Gouillart (2010), no entanto, lembram que cocriar valor apenas com o consumidor final não é suficiente para a experiência de cocriação, sendo necessário envolver todos os *stakeholders* neste processo: gestores e consumidores, mas também funcionários e fornecedores. Para eles, gerar novas experiências para os clientes finais, muitas vezes, requer projetar melhores experiências para o pessoal interno.

Ramaswamy (2009, p.37) contribui dizendo que é preciso compreender os papéis de todos os tipos de cocriadores no ecossistema, agindo em tempo real em resposta à evolução das necessidades e desejos dos consumidores e também dos *stakeholders*. Para ele, do ponto de vista organizacional, todos os funcionários devem estar envolvidos no processo. “Desde o operador de *call center* até o mecânico de serviço, do representante de vendas para o gerente de logística, do engenheiro de *software* ao desenvolvedor do produto, todos tem a mesma responsabilidade. Cocriação tem o poder para energizar toda a organização”.

Para reiterar essa ideia, Ramaswamy e Gouillart (2010) citam quatro princípios para uma empresa cocriativa: (1) Os *stakeholders* apenas participarão com empenho da cocriação dos consumidores se isso também produzir valor para eles; (2) O melhor caminho para a cocriação de valor é focar nas experiências de todos os *stakeholders*; (3) *Stakeholders* devem ser capazes de interagir diretamente uns com os outros; e (4) Empresas devem fornecer plataformas que permitam stakeholders interagir e compartilhar suas experiências.

Em resumo, Ramaswamy e Gouillart (2010, p. 106) afirmam que empresas devem permitir que os *stakeholders* desempenhem um papel central na concepção de como trabalharão uns com os outros, permitindo e oferecendo plataformas (que podem ser digitais) para a aplicação de conhecimentos e habilidades para a solução de problemas. Como resultado, embora o benefício dos *stakeholders* possa ser econômico (rendimentos mais elevados, aquisição de competências e habilidades para avançar na carreira, por exemplo), os autores pontuam que a recompensa de uma ampla parte deles, é muito mais o engajamento pessoal, o que, por sua vez, pode resultar em maior produtividade e criatividade, reduzindo a rotatividade e baixando custos.

Ainda do ponto de vista das empresas, mas considerando todos os *stakeholders*, Ramaswamy e Gouillart (2010) apresentam um quadro comparativo entre a estratégia tradicional e a estratégia cocriativa (quadro 7).

Quadro 7 – Comparação entre a estratégia tradicional x estratégia cocriativa

ESTRATÉGIA TRADICIONAL	ESTRATÉGIA COCRIATIVA
VALOR Criar valor pela entrega de experiência definida do cliente, para um conjunto de clientes-alvo.	**VALOR** Criar valor constantemente, aprimorando experiências para todos os stakeholders.
METAS Estabelecer metas estratégicas desde o início e não mudá-las de forma significativa.	**METAS** Usa o objetivo estratégico inicial como ponto de partida, e permite que a estratégia completa surja ao longo do tempo.
FOCO-CHAVE Incide sobre os interesses da empresa, ou seja, como a empresa pode maximizar sua participação no valor relativo criado pelos concorrentes e por outros membros da sua cadeia de valor.	**FOCO-CHAVE** Incide sobre os interesses de todos os stakeholders e como o ecossistema pode maximizar o tamanho do bolo; maximizar a parte do valor capturado pela empresa é secundário.
VANTAGEM Atingir vantagem através da realização de economias de escala antes dos concorrentes o fazerem; e fazer grandes movimentos ousados (tais como aquisições e investimentos em ativos de propriedade).	**VANTAGEM** Atinge vantagem através do aumento da participação dos stakeholders e pela contínua construção de novas interações e experiências, as quais levam a uma maior produtividade, maior criatividade, e menores custos e riscos.

Fonte: Adaptado de Ramaswamy e Gouillart (2010)

Nele, destaca-se o caráter dinâmico da cocriação, já que o valor é constantemente aprimorado a partir das experiências de todos os *stakeholders*. Em direção contrária, a estratégia tradicional prevê a entrega de valor por meio de experiências pré-estabelecidas com base em clientes-alvo, as quais seguem a meta estratégica imutável da empresa. Ainda, prevê que a vantagem seja obtida baseada

nos interesses da empresa e no aumento da participação do valor relativo criado pelos concorrentes. Já a estratégia cocriativa, em consonância com a Lógica Dominante do Serviço em Marketing, tem como foco o benefício de todos os *stakeholders*, maximizando o potencial do ecossistema de serviço.

Ainda a partir de um ponto de vista da organização, as quais estão aprendendo como usar a experiência de engajamento de indivíduos e comunidades como a nova base da criação de valor, Ramaswamy (2009, p.32) contribui dizendo que a jornada de cocriação tem, de fato, início dentro da empresa. “A conclusão-chave dos líderes é que tornar-se uma organização cocriativa é sobre transformar a natureza do engajamento e do relacionamento entre a gestão da instituição e seus funcionários, e entre eles e os consumidores, parceiros ou outros trabalhadores.” O autor sugere, portanto, que gestores têm papel crítico no desenvolvimento da capacidade para cocriar valor, e devem, portanto, articular um ponto de vista claro sobre o futuro, estimulando a colaboração interna, e dando apoio para iniciativas de cocriação dentro da organização.

Considerado um importante ativo para o contexto empresarial, o valor de marca é outro aspecto organizacional que tem passado por uma evolução consonante com a Lógica Dominante do Serviço em Marketing. Para Merz, He e Vargo (2009), uma nova lógica reconhece que o valor da marca é cocriado entre a empresa e seus *stakeholders*. Considerando que a pesquisa empírica deste trabalho estuda casos bastante relacionados ao valor de marca (produtos licenciados, eventos e *branded content*), o próximo tópico irá pontuar conceitos pertinentes para compreender como o valor de marca tem se moldado aos princípios da cocriação.

2.3.1.1 Cocriação do valor de marca

O conceito clássico de marca data de 1960, quando foi definido pela *American Marketing Association* (AMA) como “um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifica bens ou serviços de uma empresa entre outras”. Para este trabalho, no entanto, interessam os resultados encontrados por Merz, He e Vargo (2009). Em seu trabalho *The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective*, demonstram que a literatura de *branding* esteve se desenvolvendo entre quatro eras (quadro 8). A partir de revisões bibliográficas, os autores perceberam que a literatura evoluiu de uma lógica que via as marcas como

identificadores incorporados aos produtos, e o valor de marca como algo determinado através do valor-em-troca; para uma nova lógica, a qual vê as marcas como processos dinâmicos e sociais, e o valor da marca como uma percepção determinada pelo valor-em-uso de todos os *stakeholders*.

Quadro 8 – Eras das marcas e ideias fundamentais

Período	Ideias fundamentais e proposições
1900–1930: Bens individuais	*Marcas como identificadores:* Marcas constituem uma maneira para os clientes identificarem produtos. O valor da marca é inserido nos bens físicos e criado quando os bens são vendidos (valor-de-troca). Os clientes são passivos no processo de criação de valor da marca.
1930–1990: Valor	
- Valor funcional	*Marcas como imagens funcionais:* A criação de imagens de marca únicas torna-se fundamental em um ambiente cada vez mais competitivo. Clientes selecionam marcas para resolver necessidades de consumo geradas externamente. Marcas são parte da oferta de mercado, constituem recursos operados e tem valor na troca. Os clientes permanecem passivos no processo de criação de valor da marca.
- Valor simbólico	*Marcas como imagens simbólicas:* Produtos se aproximam cada vez mais em termos de seus atributos utilitários. Consequentemente, marcas são selecionadas para resolver necessidades de consumo geradas internamente. Marcas são independentes da oferta real de mercado e tem sido vistas como recursos operantes. O valor da marca ainda é criado quando os bens são vendidos, e os clientes permanecem passivos no processo de criação de valor da marca.
1990–2000: Relacionamento	
- Relacionamento consumidor-empresa	*Marcas como conhecimento:* Os clientes constituem recursos operantes e assim, são ativos cocriadores de valor da marca. O valor da marca é a percepção de valor-em-uso de uma marca para os clientes.
- Relacionamento consumidor-marca	*Marcas como um relacionamento de parceiros:* Marcas têm personalidade que fazem os clientes formarem diádicas relações com elas. O processo de cocriação de valor da marca é relacional e, portanto, exige uma orientação do processo.
- Relacionamento empresa-marca	*Marcas como uma promessa:* Este foco identifica clientes internos (funcionários) como importantes cocriadores do valor da marca e também como recursos operantes.
2000 em diante: Stakeholders	*Marcas como processos dinâmicos e sociais:* Destaca que não somente os clientes individuais, mas também a comunidade de marca e outros stakeholders constituem recursos operantes. Assim, o processo de cocriação de valor da marca é visto como um processo contínuo, social e altamente dinâmico e interativo entre a empresa, a marca e todos os stakeholders.

Fonte: Adaptado de Merz, He e Vargo (2009)

A partir das ideias fundamentais de cada era, é possível perceber que o *branding* também tem evoluído de uma Lógica Dominante de Bens (LDB), para uma Lógica Dominante do Serviço (LDS). Especialmente a última das eras, a qual entende todos os *stakeholders* como cocriadores, desenvolveu-se em consonância

com a LDS: o valor de marca é cocriado dinamicamente através de interações sociais dentro de um ecossistema baseado em múltiplos atores, os quais formam redes, ao invés de diádicos relacionamentos com marcas. Merz, He e Vargo (2009), lembram ainda que esta noção reflete a PF9 e a PF10 (premissas fundacionais) da LDS, as quais afirmam, respectivamente, que todos os agentes econômicos e sociais são integradores de recursos, e que o valor é sempre única e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.

Ao encontro do ecossistema de serviço onde o valor de marca é cocriado, cabe trazer a definição de comunidade de marca, que segundo Muniz e O'Guinn (2001, p.412), consiste em uma "especializada comunidade não ligada geograficamente que se baseia em um conjunto estruturado de relações entre os admiradores de marcas". Essa unidade social coletiva, portanto, compartilha uma série de características essenciais que incluem rituais e comportamentos compartilhados, os quais, na visão da LDS, também podem ser entendidos como as instituições. Essa visão é complementada por Ballantyne e Aitken (2007), os quais reforçam que os significados de marca são socialmente construídos no domínio público, sendo que interações, discussões e opiniões regeneram qualquer noção que a empresa tenha sobre seu valor da marca.

Isso não significa, no entanto, que as organizações não têm qualquer controle sobre a sua marca. Segundo Ballantyne e Aitken (2007, p.366), uma empresa certamente controla aspectos como a marca comercial e os direitos de imagem. "Marcas têm história e futuros esperançosos, no entanto, gestores não podem ingenuamente assumir que têm suficiente poder de marca ou dominação do mercado para controlar o significado de sua marca para os outros". Para os autores, perante a LDS, o *branding* se torna um processo de interação comunicativa, por meio do qual as empresas tentam apoiar o significado pretendido por suas proposições de valor. No entanto, esse valor só será confirmado no momento do uso, o que pressupõe o valor-de-uso e o valor-em-contexto.

Especialmente para interações *business-to-business* (B2B), como as estudadas a seguir neste trabalho, Ballantyne e Aitken (2007, p.369) afirmam que a cocriação de valor sob a LDS aumenta as oportunidades de *cobranding* (ou seja, duas marcas associadas), isso porque a relação entre um fornecedor e um cliente, ou outro *stakeholder*, evolui em torno de uma mútua e recíproca compreensão de onde o valor reside. "A oportunidade para uma abordagem de comunicação mais

integrada é, assim, alargada e aprofundada. Isto, por sua vez, apoia o desenvolvimento de uma imagem de marca reforçada”.

Os autores sugerem, ainda, uma desconstrução na ideia de que apenas a orientação de marca voltada ao consumidor pode ser emocional (ou seja, empresas utilizam o apelo emocional da marca para diferenciar e posicionar a si mesmo no mercado), enquanto que a relação B2B é baseada em lógica e racionalidade. Embora não cheguem a uma conclusão em seu trabalho, deixando a questão em aberto para futuras pesquisas, Ballantyne e Aitken (2007, p.369) opinam que compreender a interação emocional e cognitiva que impacta sobre qualquer imagem de marca, pode ser uma questão de avaliar os graus de relevância emocional, ao invés de assumir que a racionalidade absoluta se aplica. "A ideia de que a emoção como uma fonte social pode ser suportado fora das decisões do marketing B2B parece extrema para nós, especialmente quando a lógica do marketing B2B reconhece os benefícios do relacionamento social como uma base para a geração de confiança e compromisso com os clientes e outros *stakeholders*."

Desde a constatação de Merz, He e Vargo (2009) sobre a evolução da literatura de *branding*, outros autores tem se preocupado em propor modelos conceituais e práticos para compreender a cocriação de valor de marca sob a lógica de serviço (LDS). É o caso, por exemplo, de Payne, Storbacka, Frow and Knox (2009), os quais desenvolveram um modelo conceitual para compreender esse tópico através de experiências de relacionamento desenhadas no mercado *business-to-consumer* (B2C). Também, de Ramaswamy e Ozcan (2016), os quais apresentaram um quadro integrativo da cocriação do valor de marca, o qual é baseado nos exemplos de *Starbucks* e *Apple*, empresas que utilizam plataformas online para o engajamento com consumidores. Dentro de relações de mercado *business-to-business* (B2B), é possível considerar ainda Cassia, Magno e Ugolini (2015), os quais exploram os antecedentes de engajamento na criação de valor mútuo em um case de *cobranding* entre uma empresa fornecedora de componentes desconhecida e seu cliente imediato, uma empresa manufatureira.

Embora os cases a serem estudados neste trabalho sigam em outra direção prática (eventos, produtos licenciados e *branded content*), os trabalhos citados acima, devido à sua relevância para a teoria em desenvolvimento do *branding* em consonância com a Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS), são considerados e fornecem bons *insights* para a proposição teórica em curso. Por fim,

é possível trazer a visão de Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 7), os quais afirmam que, na transição das empresas para novas oportunidades de espaço, aspecto que também pode ser entendido sob a LDS, a experiência de cocriação e de marca se tornam incorporadas uma na outra. “No final, a experiência de cocriação é a marca”.

No próximo tópico, toda a revisão bibliográfica feita até o momento, a qual compreende uma perspectiva histórica da gestão de empresas jornalísticas, o contexto das empresas no chamado jornalismo pós-industrial, assim como a Lógica Dominante do Serviço em Marketing e a cocriação de valor, irão convergir para um quadro conceitual que busca definir o conceito de cocriação de valor B2B em veículos de comunicação impressa.

2.4 Gestão de veículos de comunicação impressa no contexto da Lógica Dominante do Serviço em Marketing

A partir do que foi visto em todo este referencial teórico, é possível perceber que teorias e práticas de mercado, tanto relacionadas ao modelo de negócio dos veículos de comunicação impressa, quanto relacionados à Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS) e também do *Branding*, têm evoluído de forma consonante. Embora cada área tenha as suas particularidades, um olhar comparativo (quadro 9) sobre os acontecimentos de cada era (WILKIE e MOORE, 2012; MERZ, HE e VARGO, 2009), e sobre as fases do subsídio do negócio jornalístico, contribui para um entendimento amplo e fenomenológico, o qual acrescentará também, em seguida, para a análise dos resultados da etapa empírica desta pesquisa.

Quadro 9 - Comparação entre Eras do Marketing, Eras do Branding e Fases de subsídio dos veículos de comunicação impressa

	ERAS DO MARKETING	ERAS DO BRANDING	FASES DO SUBSÍDIO JORNALÍSTICO
LÓGICA DOMINANTE EM BENS	**(Antes de 1900)** **Pré-marketing** - Campo da economia - Sem área distintiva		***I. (1870–1920)*** **Autofinanciamento** - Financiamento político - Venda em banca e assinatura
	I. (1900–1920) **Fundando o campo** - Marketing com identidade própria - Distribuição	***I. (1900–1930)*** **Bens individuais** - Identificadores - Valor em bens físicos	
	II. (1920–1950) **Formalização do campo** - Princípios de marketing - Apoio para vendas - Distribuição mais complexa - Influenciar o consumidor	***II. (1930–1990)*** **Valor funcional** - Imagens de marca no ambiente competitivo - Necessidas de consumo externa	***II. (1920–1995)*** **Subsídio de anúncios** - Maior parte da receita vem da inserção de anúncios - Segmentação dos produtos
	III. (1950–1980) **Mudança de paradigma** - Boom no mercado de massa - Segmentação de mercado - 4P's - Imagem de marca	**Valor simbólico** - Atributos utilitários - Necessidas de consumo interna - Marcas como recursos operantes	
LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO	**IV. (1980–em diante)** **Mudança se intensifica** - Internet - Ganhos na comunicação - Cocriação - Marketspace - Áreas especializadas	***III. (1990–2000)*** **- Relacionamento consumidor-empresa** **- Relacionamento consumidor-marca** **- Relacionamento empresa-marca** **IV. (*2000 em diante)*** ***Stakeholders***	***III. (1995–em diante)*** **Disrupção** - Queda de receita em assinaturas e anúncios - Negócios noncore

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Wilkie e Moore (2012) e Merz, He e Vargo (2009)

Como visto no quadro acima, os veículos de comunicação impressa surgiram no Brasil no fim do século XIX com uma abordagem política, em um país pouco intelectualizado, e em um momento em que o marketing ainda não possuía identidade própria nem mesmo em países referência em pesquisa (como na Europa e América do Norte). O marketing, ainda em sua primeira era, se desvincula do campo da economia somente na virada do século XX, impulsionado especialmente pela alta capacidade de produção das empresas, resultante da Revolução Industrial. Surge assim a necessidade de distribuir os produtos, e também de gerar demanda sobre eles.

É nesse contexto, portanto, que surgem as marcas como identificadores de produtos. No Brasil, neste período, os veículos de comunicação começam a ingressar em um estágio empresarial, capitaneado por famílias com posses que passam a controlar as empresas jornalísticas, e que desejam obter lucratividade desse negócio. Embora o subsídio ainda venha da venda de exemplares, a consolidação dos anúncios classificados, juntamente com a prática de uma tabela de preços para anúncios, demonstra que as empresas jornalísticas começam a identificar o potencial do veículo impresso como canal de divulgação.

A partir da década de 1920 e até 1980 (eras II e III do marketing), a complexidade das relações comerciais começa a impulsionar a consolidação de teorias, com a criação de princípios e áreas dentro dessa disciplina. O marketing visto como apoio para vendas busca influenciar o consumidor, e as marcas assumem um papel voltado à imagem dentro desse ambiente competitivo. Após a metade do século, o *boom* no mercado de massa impulsiona o consumo, e cada vez mais as marcas passam a ser vistas por seu valor simbólico, com necessidades de consumo geradas pelos próprios consumidores.

Já consolidados como canal de divulgação, os veículos de comunicação impressa desenvolvem, nesse contexto, um modelo de negócio baseado na venda de espaços publicitários. Forma-se uma intrincada cadeia de valor em parceria, principalmente, com agências de publicidade: responsáveis por trabalhar a marca de seus clientes, são elas que criam a proposta de valor, o conceito e o posicionamento da marca, na maioria das vezes, amparados por princípios de marketing (por exemplo, o mix de marketing), e depois adquirem o espaço nos jornais para a veiculação dos anúncios, pelos quais são remunerados por comissionamento.

É somente no fim do século, e com mais ênfase a partir dos anos 2000, que essa cadeia passa a enfrentar uma nova dinâmica de mercado. Com a facilidade de acesso gerada pela internet, as marcas começam a se posicionar e a se relacionar de forma diferente com seus clientes. Com maior protagonismo dos consumidores, os veículos de comunicação passam a perder relevância diante seu próprio público, e perante as empresas anunciantes. O marketing, e também o *branding*, que antes eram vistos a partir de uma visão centrada na produção e troca de bens, passam a ser analisados perante uma lógica de serviço, na qual o valor é cocriado entre todos os atores. Esse cenário exige uma disrupção das empresas jornalísticas, as quais

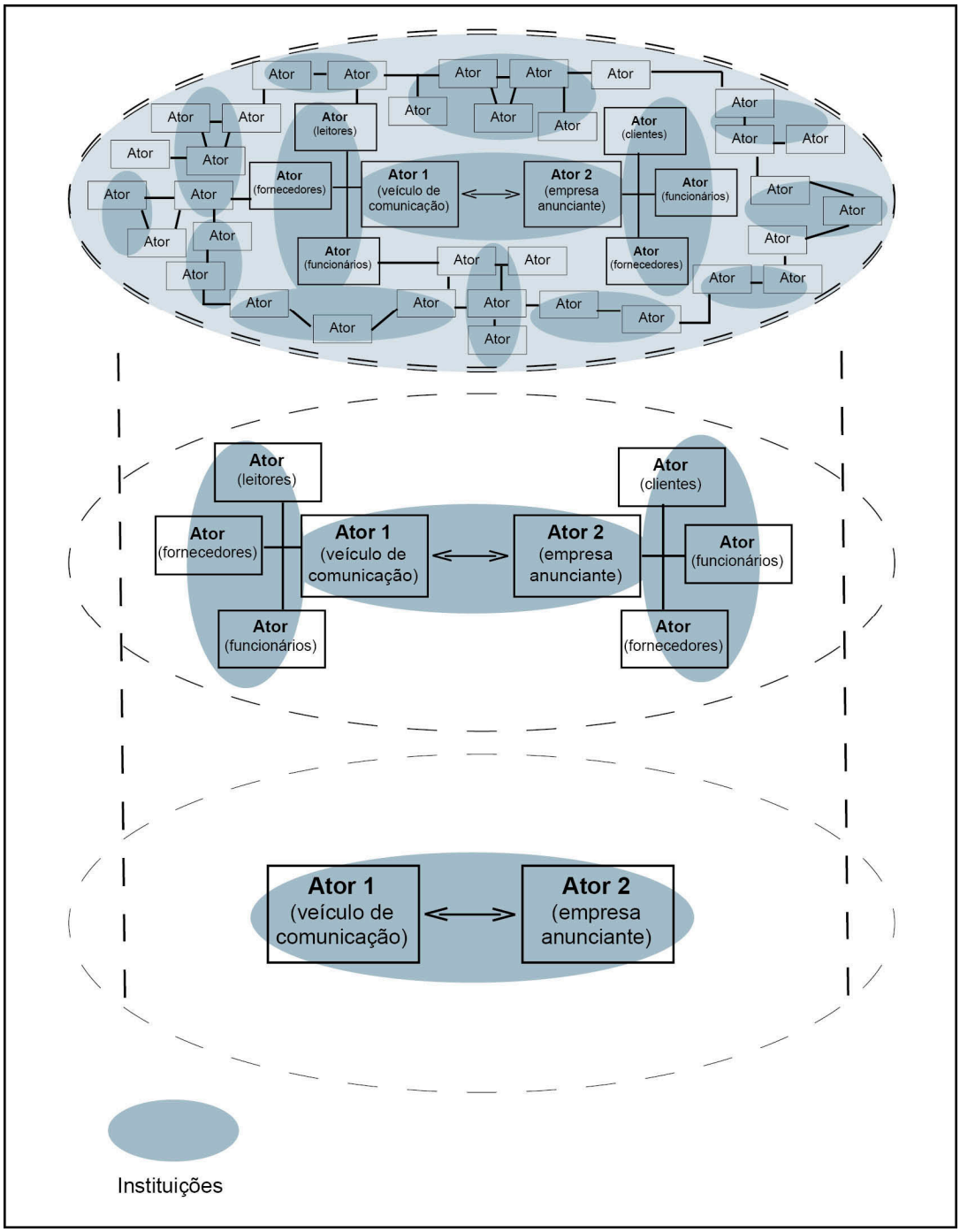
buscam atualmente, um modelo sustentável para seu negócio, em alguns casos, fora do *core business* da empresa.

Nessa busca por um novo posicionamento perante os *stakeholders*, é importante que veículos de comunicação impressa também transcendam essa lógica voltada a bens e centrada na firma, para a visão mais ampla que é proporcionada pela Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS). Assim, podem ver a si próprios a partir de um ecossistema de serviço, o qual, com a aplicação das meta-camadas (CHANDLER e VARGO, 2011), proporciona um olhar em níveis micro, meso e macro, facilitando o entendimento da criação de valor-em-contexto (figura 10).

A partir de uma relação B2B entre o veículo de comunicação impressa e a empresa anunciante (foco deste trabalho), é possível analisar no nível micro a relação diádica entre ambos. Por meio da integração de recursos, e habilitados e constrangidos por instituições comuns (ou não), estes atores cocriam o valor, o qual é percebido no contexto do uso. Para exemplificar, seria possível citar um jornal que disponibiliza espaço de publicidade para uma fabricante de automóveis. Nessa abordagem, o jornal vai integrar sua *expertise* como comunicador e sua audiência qualificada (recursos operantes), além da gráfica que viabiliza, por exemplo, a impressão da publicação (recursos operados). A fabricante de automóveis, por sua vez, integrará sua *expertise* sobre o mercado de veículos (recursos operantes) e também o investimento financeiro (provisão de serviço) para que o anúncio seja publicado. Esse valor monetário, por sua vez, será aplicado pelo veículo de comunicação, para que este possa continuar seu trabalho de proposição de valor.

Ainda no nível micro, esta relação diádica entre eles é facilitada por instituições compartilhadas. Nesta abordagem, elas podem constituir em regras de mercado, mas também noções mais subjetivas como a autoimagem que ambas as empresas fazem de si perante a comunidade em que estão inseridas. Para que o valor seja cocriado, cada ator ainda o perceberá em seu contexto de uso. Para o fabricante de automóveis, pode ser uma grande promoção que ele esteja lançando, para a qual é imprescindível a divulgação. Já para o veículo impresso, o valor pode estar no financiamento (por meio da provisão de serviço) de um caderno com conteúdo qualificado para ser entregue aos leitores.

Figura 10 – Ecossistema de serviço - relação B2B



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chandler e Vargo (2011)

Essa relação diádica, no nível seguinte, o meso, sofre ainda a influência de outras redes de atores. No caso dos veículos de comunicação impressa, leitores, fornecedores (papel, TI, maquinários) e funcionários formam os principais *stakeholders*; enquanto clientes, funcionários e fornecedores constituem a principal rede imediata da empresa anunciante. Ainda conforme o exemplo, os atores

diádicos precisam incluir em sua relação a influência que sofrem dos demais atores: os leitores que deixam de assinar a publicação, os funcionários que desejam atingir as metas de venda no fim do mês, um fornecedor que não entregou a encomenda de papel à tempo, a agência de publicidade que desempenhou um trabalho exemplar na criação do anúncio, entre outras situações que se apresentam. Estas relações, que podem ser formadas por díades ou tríades, por sua vez, são habilitadas e constrangidas por suas próprias instituições. Novamente, aparecem práticas de mercado, ética profissional, entre outros aspectos para facilitar (ou não) a criação de valor.

Por fim, no nível macro, se acrescenta ainda as redes de atores ligadas a estes *stakeholders*, formando assim um complexo ecossistema, com instituições próprias em maior ou menor grau. Nesta intricada rede de atores, pode-se acrescentar outras empresas do mesmo segmento, órgãos do governo, organizações de ensino para a formação dos profissionais, entre outros. Além de suas próprias instituições, como já exemplificado anteriormente, o nível macro também é norteado por instituições superiores, como a cultura do país, religião dominante, sistema político, etc. Todas as redes de atores, ainda, são influenciadas por acontecimentos em nível macro, como uma crise política ou econômica, um grande desastre ambiental, entre outros aspectos.

Em um dos poucos trabalhos que relacionam a indústria da comunicação com a Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS), Viljakainen e Toivonen (2014) utilizam o contexto das revistas na Finlândia e na Noruega para identificar tendências que caracterizam as transformações já citadas ao longo deste trabalho. As pesquisadoras lembram que os produtos de mídia têm dois componentes, imaterial e material (o conteúdo e a plataforma), mas que sua característica central é a capacidade de satisfazer as necessidades específicas do cliente relacionadas com o conteúdo informativo, persuasivo, ou de valor de entretenimento.

Assim, segundo Viljakainen e Toivonen (2014, p.20), os produtos de mídia se encaixam no conceito de valor-de-uso e valor-de-contexto. “As pessoas não experimentam produtos de mídia como isolados, mas interpretam o seu valor como intimamente ligados às suas situações de vida únicas. Assim, podemos concluir que a orientação de serviço é inerente ao setor de mídia em termos de seu interesse no contexto de uso, e em colaboração com o cliente”.

Entre as sete tendências identificadas pelas autoras, três estão ligadas ao ambiente de negócios: (1) a dispersão da base de consumidores; (2) as mudanças nos hábitos de uso de mídia; e (3) a erosão do negócio de produtos. Por sua vez, quatro tendências descrevem o comportamento das empresas: (4) as mudanças de produtos para a agregação de valor das marcas; (5) de pesquisa e desenvolvimento (R&D no original) para a inovação; (6) de autonomia para parceria e partilha de um ecossistema; e (7) o recurso de mudança e capacidade precisa.

Todas as tendências são baseadas no contexto de mudança identificado por Viljakainen e Toivonen (2014), as quais compreendem, principalmente, convergência de mídia, mudanças nas necessidades dos clientes e hábitos de consumo de notícias, e a volatilidade dos mercados de publicidade. Para a análise dos estudos de casos múltiplos que será desenvolvida em seguida neste trabalho, alguns *insights* retirados de cada uma das tendências são particularmente pertinentes, uma vez que demonstram uma abordagem mais voltada à gestão das empresas jornalísticas, e ao relacionamento *business-to-business* (B2B).

Em relação à dispersão da base de consumidores, causada principalmente pela autonomia que a audiência tem para escolher quando e como deseja consumir conteúdo, as autoras sugerem a oportunidade de novos negócios a partir de relacionamentos B2B. Entre eles, citam o licenciamento da marca, lojas de revistas online, publicidade especial e soluções de marketing. Os resultados de sua pesquisa empírica sugerem, no entanto, que a falta de retornos financeiros suficientes e a incapacidade de reconhecer o potencial financeiro ainda dificultam o desenvolvimento de novos negócios.

Já em relação à erosão do negócio de produtos, as pesquisadoras identificaram que o conteúdo editorial tem sido cada vez menos atraente para o mercado publicitário, uma vez que este, em grande parte, ainda se concentra no tradicional valor-de-troca, em que há a mensuração de alcance, preço e a responsabilidade de entrega. “Ao mesmo tempo, os editores estão procurando fontes de receitas mais estáveis, e a estrutura de receitas dualista (audiência de conteúdo e publicidade) está sendo substituída por uma série de fontes de renda menores, que são baseadas em colaboração com uma série de parceiros no ecossistema de negócios - um fenômeno destacado pela LDS (VILJAKAINEN e TOIVONEN, 2014, p.25).

O valor da marca, já explorado anteriormente neste trabalho sob a abordagem da cocriação, aparece com ênfase entre os resultados identificados por Viljakainen e Toivonen (2014, p.25). Assim, a tendência que fala sobre a mudança de produtos impressos para a agregação de valor das marcas, implica em criar identidades mais fortes e novas fontes de receita. A marca, importante para o contexto das revistas, é considerada, portanto, uma forte proposta de valor: com base nela, os clientes podem esperar que as suas necessidades sejam satisfeitas. “Marcas de revistas são desenvolvidos para estar presente na vida de seus leitores e cocriar com os clientes”.

Em relação à inovação, em detrimento ao desenvolvimento de produtos, as autoras sugerem que ideias antes ignoradas por serem consideradas muito pequenas, agora são cocriadas nas comunidades, tanto com leitores, como com grandes anunciantes. No entanto, alertam que nesse relacionamento ainda há muito da Lógica Dominante em Bens, especialmente no que diz respeito ao sigilo do trabalho por medo de vazamento de ideias para os concorrentes; e à aposta em produtos cujos resultados sejam mais facilmente calculáveis.

Por fim, destacam a partilha de um ecossistema por indústrias diferentes. Viljakainen e Toivonen (2014) citam, por exemplo, a organização de eventos comerciais entre parceiros, consultas de beleza para assinantes de revista de moda, ou realização de corridas para assinantes de revista de saúde. Segundo as autoras, o ponto relevante aqui é o desenvolvimento, a mobilização e a integração dos recursos do ecossistema de mídia para criar novo valor.

Ainda no contexto da LDS, é possível analisar como cada um dos cinco axiomas propostos por Vargo e Lusch (2016) se aplica à relação de cocriação de valor entre os veículos de comunicação impressa e as empresas anunciantes:

a) Serviço é a base fundamental da troca (A1; PF1): Veículos de comunicação impressa e empresas anunciantes integram seus recursos operantes e operados (por exemplo, audiência qualificada, parque gráfico e *expertise* em comunicação; experiência em um segmento de mercado e provisão de serviço) em um processo que resultará na troca de serviço. Neste processo, destaque para os conhecimentos e habilidades (recursos operantes), os quais são considerados como a fonte do benefício estratégico (PF4).

Do ponto de vista dos veículos de comunicação impressa, as organizações jornalísticas possuem um aprendizado acumulado ao longo de mais de 200 anos

(em sua história no Brasil), o qual pode ser traduzido como recurso operante para ser aplicado ao serviço. Como ressaltado no referencial teórico deste trabalho, no entanto, os veículos de comunicação têm passado por uma profunda mudança na sua cadeia de valor, e a *expertise* antes integrada ao processo, pode não gerar mais o mesmo impacto sob a criação de valor. O desafio atual, portanto, é integrar recursos que façam mais sentido ao ecossistema de serviço no qual os veículos estão inseridos, juntamente com empresas anunciantes e outros atores.

b) O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário (A2; PF6): Como visto acima, o ecossistema de serviço que compreende veículos de comunicação impressa e empresas anunciantes é composto por redes dinâmicas de atores (por exemplo, funcionários, clientes, leitores, fornecedores, etc), e todos eles integram recursos, sob a habilitação de instituições, para cocriar valor para si e para outros. Neste contexto, é possível lembrar que atores não entregam valor, embora possam participar na criação e oferta da proposição de valor (PF7). Em termos práticos, essa premissa pode ser exemplificada por meio do veículo de comunicação que oferece um espaço publicitário para uma empresa anunciante. Essa oferta, por si só, não gera uma entrega de valor, o qual só será percebido pelo beneficiário a partir de outros recursos a serem integrados por ele mesmo e pelo veículo, sob um contexto particular. Uma vez que a unilateralidade não gera valor, o desafio para os veículos é criar estratégias que possibilitem aos anunciantes cocriar para soluções compartilhadas.

c) Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos (A3; PF9): No contexto dos veículos de comunicação impressa, pode-se considerar que todos os atores criam recursos através da combinação com outros recursos, os quais podem ser de mercado, públicos ou privados. Dessa forma, é possível compreender que as empresas anunciantes estarão engajadas em algo muito maior do que simplesmente adquirir um espaço publicitário. Por exemplo: uma revista pode assumir que uma fabricante de cosméticos está interessada em escolher um veículo de comunicação por meio do qual divulgará seu mais recente lançamento. Essa fabricante, no entanto, está mais preocupada em integrar recursos para alcançar a liderança no mercado cosmético nacional.

A partir desta perspectiva, há uma série de recursos de mercado que a empresa de cosméticos pode integrar, como a utilização de matéria-prima superior em seus produtos, a escolha de um novo canal de distribuição, como a venda porta-

a-porta, ou a imagem de uma personalidade da internet para a divulgação do lançamento. Estas possibilidades não estão separadas da integração de recursos privados, como o conhecimento que o gerente de marketing da fabricante possui sobre divulgação de campanhas nas redes sociais, ou a preferência que o presidente da organização possui sobre determinada revista. Ainda, sofre a influência dos recursos públicos, como o aumento do imposto estabelecido pelo governo para a compra de matéria-prima para a fabricação dos cosméticos, o qual pode resultar na diminuição do orçamento determinado para a campanha publicitária.

Em resumo, é possível compreender que, mais do que oferecer um espaço publicitário em uma de suas publicações, a revista citada como exemplo terá o desafio de combinar esse recurso com outros voltados ao mercado, públicos e privados, para assim, criar uma oferta de mercado que reflita uma proposição de valor que possa ser atraente ao outro ator, neste caso, a fabricante de cosméticos que deseja chegar na liderança do mercado nacional.

d) Valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário (A4; PF10): Este axioma reforça a ideia de que o valor é sempre percebido a partir da integração de recursos, das instituições norteadoras e do contexto do beneficiário. Como exemplo, é possível citar um veículo de comunicação impressa que convida seus principais anunciantes para um coquetel de lançamento de uma nova revista, voltada ao público feminino. Ao fim do evento, cada uma das empresas terá uma opinião diferente sobre o produto lançado, variando conforme suas experiências prévias com o veículo de comunicação, sua intenção de divulgar produtos para o público-alvo, seu orçamento atual para investimentos em mídia, seu conhecimento sobre publicações voltadas ao público feminino já existentes no mercado, entre outras situações. Em síntese, o valor é único e refere-se à experiência, a qual é contextual e carregada de significados particulares. Aos veículos de comunicação, o desafio é encontrar mecanismos para cocriar valor de forma eficiente com as empresas anunciantes (e outros *stakeholders*).

e) A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas pelo ator e por arranjos institucionais (A5; PF11): O último axioma estabelecido pela LDS reforça a existência de instituições – e conjuntos delas - nos níveis micro, meso e macro, as quais irão impactar a cocriação de valor em relações diádicas, em redes de atores, e em todo o ecossistema de serviço. Para os veículos de comunicação

impressa, isso significa que as proposições de valor sempre serão permeadas por regras, normas e conceitos como cultura, religião, legislação, práticas de mercado, entre outros aspectos. Um exemplo seria a oferta de mercado que uma revista voltada ao público feminino faz a uma fabricante de cosméticos. Caso a linha editorial da revista seja a favor da beleza natural, sem o uso de maquiagem ou de outros procedimentos estéticos, é possível que esta fabricante não perceba valor nesta proposição. Isso porque, de forma geral, a audiência da revista provavelmente não compactue com a proposição de valor voltada à evidência da beleza feminina por meio da utilização de cosméticos. Em outras palavras, revista e anunciante, embora possam partilhar instituições, são constrangidos por seus conceitos particulares sobre beleza feminina, o que, em algum nível, pode inviabilizar a cocriação de valor.

A contextualização dos cinco axiomas propostos pela Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS), somada ao ecossistema de serviço permeado por uma relação B2B entre o veículo de comunicação e a empresa anunciante, proposto acima, auxilia na elaboração de um conceito para a 'cocriação de valor B2B em um veículo de comunicação impressa' (quadro 10).

Quadro 10 – Conceito de cocriação de valor B2B em um veículo de comunicação impressa

COCRIAÇÃO DE VALOR B2B EM UM VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO IMPRESSA
Ocorre quando o veículo (ator A) integra seu conhecimento de produção de conteúdo e público receptor qualificado; e quando a empresa anunciante (ator B) integra seu conhecimento especializado em um segmento de mercado, e também a provisão de serviço (recursos) para gerar benefício para si e para o outro. Essa relação diádica ocorre em um complexo ecossistema permeado por outros atores (fornecedores, funcionários, comunidade de marca), habilitado e constrangido por instituições e arranjos institucionais.

Fonte: Elaborado pelo autor

O conceito proposto está baseado, principalmente, no modelo de negócio tradicional de um veículo de comunicação impressa, ou seja, a venda de espaços publicitários. Isso não impede, no entanto, que possa ser extrapolado para outros modelos (eventos, licenciamento de produtos e *branded content*, como será explorado neste trabalho), especialmente no contexto disruptivo em que as

empresas jornalísticas têm realizado o seu trabalho. Isso porque, fundamentalmente, o conceito está baseado na integração de conhecimentos especializados de ambos os atores, em uma relação de troca constrangida e habilitada pelos arranjos institucionais, a qual considera, ainda, a natureza dinâmica das redes.

Por tudo que foi visto neste capítulo que abrangeu o referencial teórico, fica claro que encontrar maneiras de trazer valor aos veículos de comunicação é um desafio para os novos modelos de negócio a serem implementados. Por cerca de dois séculos, as empresas jornalísticas basearam o seu trabalho em um modelo baseado em venda de publicidade e circulação. Agora, a dúvida é como continuar relevante, e como criar oportunidades nesse contexto de disrupção social, econômica e tecnológica. Nesse contexto, algumas empresas têm ensaiado uma reação, e observá-las empiricamente, é um dos passos desse trabalho na busca por uma resposta para o problema de pesquisa.

3 MÉTODO

No campo da pesquisa, os estudos sobre modelo de negócios para veículos de comunicação impressa ainda são insipientes, especialmente sob a perspectiva da Lógica Dominante do Serviço em Marketing. Mesmo pesquisadores que estejam realizando trabalhos com o objetivo de compreender as transformações correntes, como os já referendados neste trabalho, se preocupam mais com aspectos ligados ao conteúdo e ao *modus operandi* jornalístico, do que com proposições gerenciais que possam ser adotadas em nível de administração da empresa.

Embora essa avaliação tenha sido percebida de forma empírica, por meio de leituras, pesquisas e entrevistas informais com profissionais e pesquisadores da área, alguns indicativos demonstram o caráter emergente e inédito da temática estudada. Ao se pesquisar as palavras-chaves elegidas para este trabalho – Negócios de Mídia; Lógica Dominante do Serviço; Cocriação de Valor; Veículo de Comunicação Impressa; Modelo de Negócios – no Portal de Periódicos da Capes/MEC, não foram encontrados resultados. Outras combinações das palavras-chaves – como Cocriação de Valor e Veículo de Comunicação Impressa; e Negócios de Mídia e Lógica Dominante do Serviço – também foram testadas e não resultaram em trabalhos.

A busca também foi repetida em inglês - *Media Business*; *Service-dominant Logic*; *Value Co-creation*; *Printed Media Outlet*; *Business Model* -, ainda sem resultados. Foram pesquisadas também as combinações *Value Co-creation* e *Printed Media Outlet*, sem trabalhos encontrados; e *Media Business* e *Service-dominant Logic*. Nesta última combinação de palavras, o Portal de Periódicos da Capes/MEC fez a sugestão de trabalhos, mas a partir da leitura dos resumos, não se encontrou nenhum pertinente para esta pesquisa.

Dado o caráter emergente e inédito deste trabalho, portanto, definiu-se uma abordagem qualitativa-exploratória, já que o fenômeno em questão ainda é pouco estudado. Conforme Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia não estruturada e exploratória que busca proporcionar a compreensão sobre o contexto de um problema que ainda exige melhor precisão em sua definição para que sejam identificados os rumos de ação. Por meio de interações e documentos, tem-se uma visão rica, que segundo Gibbs (2009), representam formas de sentido que podem

ser reconstruídas e analisadas com diferentes métodos qualitativos, os quais permitem ao pesquisador descrever e explicar questões sociais.

Em primeiro lugar, foram realizadas revisões bibliográficas a respeito da temática delimitada, as quais visam ampliar o conhecimento teórico do tema do estudo. Assim, o referencial teórico se propõe a traçar um resgate histórico de modelos de negócios jornalísticos, e da evolução do jornalismo em um contexto pós-industrial. Também, buscou-se os principais conceitos sobre a Lógica Dominante do Serviço em Marketing, assim como modelos conceituais de cocriação de valor e, por fim, cruzou-se ambas para a formação de uma nova proposição teórica.

Para Stumpf (2006), a pesquisa bibliográfica, em um sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado. Em contrapartida, em um sentido restrito, é um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes e realizar anotação das referências e dados que estarão inseridos ou auxiliarão na redação do trabalho.

A partir disso, considera-se Yin (2015, p. 17), o qual diz que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”, para definir esta como ferramenta de pesquisa. Optou-se pelo estudo de casos múltiplos, o qual possibilita sobrepor fenômenos iguais em realidades diferentes, o que vem ao encontro dos objetivos específicos desta pesquisa. Segundo Yin (2015), esse tipo de ferramenta tem tido bastante aceitação no campo científico, já que muitas vezes é considerada mais vigorosa, dando assim maior robustez ao trabalho.

Ao eleger-se os casos múltiplos como ferramenta, também se considera o conceito de replicação, apresentado por Yin (2015), o qual diz que cada caso deve ser selecionado para que se chegue a um destes pontos: a) a resultados similares, ou replicação literal; b) a resultados contrastantes, mas por razões previstas, ou, uma replicação teórica. A partir disso, optou-se pela escolha de três casos para estudo, os quais podem mostrar como a cocriação aparece em diferentes situações, quando o objetivo é desenvolver novos modelos de negócios em parceria com empresas anunciantes. Para chegar na definição destes casos, cumpriram-se algumas etapas.

Em primeiro lugar, foram analisados sites especializados em negócios comunicacionais e jornalísticos – como Meio e Mensagem, Coletiva.net, AdNews e Observatório de Imprensa -, a fim de identificar casos na área de interesse. Por este estudo ter como um dos objetivos específicos a verificação de semelhanças e diferenças na relação cocriativa que empresas de diferentes escopos de atuação (relacionado à abrangência) mantêm com anunciantes, considerou-se veículos com abrangência nacional, estadual e microrregional (em nível municipal), dando-se preferência para àqueles que são líderes em sua área de atuação.

Ainda, utilizou-se como critério de seleção os projetos e iniciativas identificados em cada veículo, no intuito de se encontrar objetos de estudo que, à primeira vista, indicassem a realização de um modelo de negócio fora do tradicional (ou seja, venda de espaço para publicidade) entre veículo e anunciante. Também, foi dada preferência para casos realizados em veículos de comunicação impressa, uma vez que essa é a plataforma com mais tempo de operação no país, e também a que mais vem sofrendo impacto no contexto do Jornalismo pós-industrial.

Após pesquisa em sites dos veículos, e contatos prévios por e-mail e telefone, chegou-se nos seguintes casos:

a) Caderno Na Pilha!, com recorte para o projeto *Save the Sunday*, realizado em parceria com a Universidade de Santa Cruz do Sul e a cooperativa de crédito Sicredi Vale do Rio Pardo;
b) Revista Donna, com recorte para a linha de bolsas #MyBag*Donna*, feita em parceria com grife Bruna Rassier; e os *kits* presenteáveis *Donna by Charlie Brownie*, feitos em parceria com a *browneria Charlie Brownie*;
c) Revista Glamour, com recorte para o trabalho de *branded content* realizado para as marcas *Fabiana Milazzo* e Cravo & Canela;

O caderno Na Pilha!, veiculado pelo jornal Folha do Mate - um dos cinco maiores jornais do interior do Rio Grande do Sul, segundo pesquisa de mercado da Associação de Diários do Interior do Rio Grande do Sul, e com sede em Venâncio Aires - sempre às terças-feiras, é voltado para o público adolescente e jovem adulto. Criada em 2009, a publicação surgiu para suprir uma demanda de diálogo com os novos leitores, incutindo neles o hábito da leitura de jornal, e também trafegando em novas plataformas, como blogs, redes sociais e aplicativos. Outra característica marcante da publicação é a realização de eventos e projetos, os quais permitem o relacionamento direto com o público-alvo.

É nesse contexto que o caderno Na Pilha! buscou uma parceria com a cooperativa de crédito Sicredi Vale do Rio Pardo, e também com a Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc) a fim de realizarem, juntos, um projeto denominado *Save the Sunday*. A iniciativa consistiu em cinco sessões de cinema, realizadas em datas pré-estabelecidas ao longo do ano de 2015, com foco no público-alvo do caderno, público esse que também era de interesse dos dois parceiros.

Veiculada pelo jornal Zero Hora – um dos cinco *quality papers* de maior circulação no Brasil, com sede em Porto Alegre, Rio Grande do Sul - desde 1993, sempre aos domingos, a revista Donna, publicação voltada para o público feminino, passou por significativa reestruturação a partir de 2012. Neste ano, o suplemento foi transformado em revista, com mudanças editoriais e gráficas. No ano seguinte, a partir de uma pesquisa de mercado realizada pela Zero Hora, a revista Donna foi transformada em unidade de negócio dentro da empresa jornalística: migrou da Redação do jornal para um espaço próprio, onde passou a identificar oportunidades comerciais que extrapolam as páginas impressas da publicação.

A partir disso, o núcleo de negócios passou a trabalhar com linhas de produtos e licenciamento de marca, realização de eventos e trabalho de *branded content* para empresas parceiras. Dois dos casos desenvolvidos, são os projetos de licenciamento *#MyBagDonna by Bruna Rassier* e *Donna by Charlie Brownie*. O primeiro consistiu em uma campanha de verão na qual eram vendidas bolsas de palha criadas pela estilista. Já o segundo projeto, consistiu na venda de kits de *brownies* com vistas à Páscoa e ao Dia das Mães.

Por fim, elegeu-se a revista *Glamour* como o terceiro objeto de estudo deste trabalho. Lançada no Brasil em 2012 pelas Edições Globo Condé Nast - uma *joint venture* formada em 2010 entre a Editora Globo e a Condé Nast International -, a publicação já era veiculada em outros 16 países, somando 31 milhões de leitores. No Brasil, tem um universo de 328 mil leitoras exclusivas (que não lêem outra publicação do segmento, considerando impresso e online), e é a revista mais vendida em banca, segundo dados do Ipsos e do Instituto Verificador de Comunicação (IVC). Definida como uma publicação hiperconectada, moderna e multicanal, já chegou ao país com formato *pocket* (a primeira no Brasil) e disponível para tablet e smartphone, além do site.

Mais do que a tradicional venda de espaços publicitários como modelo de negócio, uma gerência de projetos especiais trabalha na prospecção de novas

oportunidades, com destaque para *branded content*. Assim, são produzidas revistas digitais, editoriais de moda, eventos, ações promocionais, entre outros, em parceria com as empresas anunciantes. Neste trabalho, serão analisados dois casos específicos: uma matéria editorial de página dupla produzida para a grife Fabiana Milazzo; e um *booklet* (mini-revista), desenvolvido em parceria com a marca Cravo & Canela.

Apesar do *branded content* ser uma prática emergente no cenário de mídia, eventos e produtos licenciados não constituem em estratégias necessariamente novas para as empresas jornalísticas. O que aparece de novo é a possibilidade de estudar sob a ótica da Lógica Dominante do Serviço em Marketing, a interação entre veículos de comunicação impressa e empresas anunciantes, especialmente no momento disruptivo que está em curso. A partir dos três objetos de estudo descritos (quadro 11), este trabalho busca contribuir com os estudos acerca do tema; e preencher uma lacuna identificada a partir da falta de trabalhos prévios que relacionem a cocriação com o formato de negócio adotado por empresas jornalísticas. Ainda, apontar caminhos que possam ser aplicados em nível gerencial por empresas jornalísticas na busca por uma nova postura empresarial.

Quadro 11 – Casos escolhidos para pesquisa empírica

Veículo	Tiragem	Abrangência	Recorte estudado
Caderno Na Pilha!	7,5 mil exemplares/ semana	Regional (em nível de município)	Projeto (evento) Save the Sunday, realizado em parceria com a Universidade de Santa Cruz do Sul e a cooperativa de crédito Sicredi Vale do Rio Pardo;
Revista Donna	191 mil exemplares/ semana	Estadual (Rio Grande do Sul)	Linha de produtos licenciados: bolsas #MyBagDonna, feita em parceria com a grife Bruna Rassier; e os kits presenteáveis Donna by Charlie Brownie, feitos em parceria com a browneria Charlie Brownie;
Revista Glamour	146,7 mil exemplares/ mês	Nacional (Brasil)	Trabalho de branded content realizado para as marcas Fabiana Milazzo e Cravo & Canela

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a definição dos casos, foi preciso definir quais das técnicas comumente aplicadas em um estudo de caso seriam utilizadas. Yin (2015, p.109) diz que são seis as fonte de evidência utilizadas nesse tipo de pesquisa: documentação, registros de arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e

artefatos físicos. A partir disso, elegeu-se como técnica de coleta de dados principal para o estudo de casos múltiplos, a entrevista em profundidade no formato semi-aberto. Conforme Duarte e Barros (2006, p.63), a entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas por meio da experiência subjetiva de uma fonte. “Seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema”.

Ainda em consonância com Duarte e Barros (2006), para este trabalho optou-se por um formato semi-estruturado para a entrevista em profundidade, ou seja, um modelo de entrevista que possui a sua origem em uma matriz e um roteiro de questões que irão nortear a discussão. Contudo, mesmo que parta de um modelo de questionamentos básicos, esse tipo de entrevista também abre a possibilidade para outras interrogações, que podem surgir conforme se recebe as respostas do entrevistado.

Para a elaboração do questionário aplicado durante as entrevistas, baseou-se na literatura já referenciada neste trabalho, especialmente nas proposições teóricas sugeridas pela Lógica Dominante do Serviço em Marketing e pelos estudos sobre cocriação. Ao encontro do caráter exploratório deste trabalho, o roteiro de questões ainda incorporou questionamentos relacionados à dinâmica comercial entre veículos de comunicação e empresas anunciantes. A partir dessa abordagem, a intenção foi criar um instrumento de coleta de dados capaz de identificar os aspectos investigados pela pesquisa, atendendo também ao objetivo geral e aos objetivos específicos já delimitados. Após elaborado, o instrumento de coleta de dados passou por validação por pares, sendo considerado eficiente para o propósito da pesquisa.

Durante o andamento das primeiras entrevistas, no entanto, observou-se que algumas questões eram redundantes, uma vez que apareciam de forma espontânea na fala dos entrevistados, a partir dos primeiros questionamentos realizados. Assim, o instrumento de coleta de dados foi adaptado para apresentar maior eficiência nas entrevistas posteriores (APÊNDICES A e B). É importante ressaltar também que, conforme previsto no modelo de entrevista em profundidade semi-estruturada, durante a aplicação do questionário, outras questões foram incorporadas, de forma dinâmica, ao roteiro. Esse recurso mostrou-se necessário para explorar todos os

aspectos da fala dos entrevistados, além de captar outros dados relevantes ao contexto do trabalho.

Em ordem prática, foram realizadas entrevistas, tanto com representantes do veículo de comunicação analisado, quanto com representantes de empresas anunciantes. Como critério para a escolha dos entrevistados, definiu-se a escolha de profissionais em nível de gestão, que estivessem diretamente ligados ao processo estudado. Os encontros com estes profissionais foram realizados entre março e junho de 2016, de forma presencial, geralmente na sede da empresa estudada. Duas das entrevistas contempladas nesta pesquisa precisaram ser realizadas por e-mail em função da disponibilidade dos entrevistados, e também pela logística de acesso físico a eles. Assim como as entrevistas presenciais, o recurso digital mostrou-se eficiente e dinâmico, e gerou um resultado satisfatório sobre todos os questionamentos (quadro 12).

Quadro 12 – Descrição das entrevistas realizadas para este trabalho

Entrevistado	Cargo	Data	Local	Duração
Entrevistado 1	Gerente geral Donna	28/03/2016	Sede Zero Hora	27min58seg
Entrevistado 2	Coordenadora do núcleo de produtos licenciados e branded content do Donna	12/04/2016	Sede Zero Hora	36min50seg
Entrevistado 3	Sócio-proprietário Charlie Brownie	12/04/2016	Sede Charlie Brownie	23min58seg
Entrevistado 4	Estilista da marca homônima	19/05/2016	Mercado Basso (café de rua - escolha da entrevistada)	19min26seg
Entrevistado 5	Diretora comercial Folha do Mate	12/05/2016	Sede da Folha do Mate	18min45seg
Entrevistado 6	Relações Públicas Folha do Mate	07/06/2016	Sede da Folha do Mate	32min14seg
Entrevistado 7	Gerente de relacionamento Sicredi Vale do Rio Pardo	25/05/2016	Sede Sicredi Vale do Rio Pardo	12min12seg
Entrevistado 8	Relações Públicas Unisc	25/05/2016	Sede Unisc	17min13seg
Entrevistado 9	Gerente de Projetos Especiais Glamour	08/06/2016	Sede Edições Globo Condé Nast	32min22seg
Entrevistado 10	Diretora de Negócios Multiplataforma Glamour	08/06/2016	Sede Edições Globo Condé Nast	58min38seg
Entrevistado 11	Responsável pelo Departamento de Marketing Fabiana Milazzo	20/07/2016	Entrevista por e-mail	-
Entrevistado 12	Coordenadora de Marketing Cravo & Canela	13/09/2016	Entrevista por e-mail	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Junto a isso, desenvolveu-se um trabalho de análise documental e também de artefatos físicos, que segundo Yin (2015), podem configurar-se em documentos, minutas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais, recortes de notícias, objetos, entre outros. Para esta pesquisa, considerou-se como fonte para análise o resultado do processo de parceria entre os veículos de comunicação e as empresas anunciantes, ou seja, linhas de produtos licenciados, materiais de *branded content* e dispositivos tecnológicos ou cadernos impressos construídos durante os projetos. Os documentos analisados podem ser conferidos na relação a seguir:

a) Cadernos Na Pilha! de cobertura de cada edição do *Save the Sunday* (abril, junho, julho, setembro e outubro de 2016);

b) Publicações em redes sociais sobre a realização do *Save the Sunday* (página no *Facebook*, *Instagram* e *Twitter* do Na Pilha!);

c) Publicações em redes sociais relacionadas às linhas de produtos licenciados *#MyBagDonna by Bruna Rassier* e *Donna by Charlie Brownie* (página no *Facebook* e *Instagram* da revista Donna, grife Bruna Rassier e *browneria Charlie Brownie*);

d) Revista contendo a publicação de *branded content* da grife Fabiana Milazzo (junho de 2016, nº 51);

e) *Booklet* lançado em parceria entre a revista Glamour e a marca Carvo & Canela (junho de 2016);

f) Sites institucionais da grife Fabiana Milazzo e da marca Cravo & Canela;

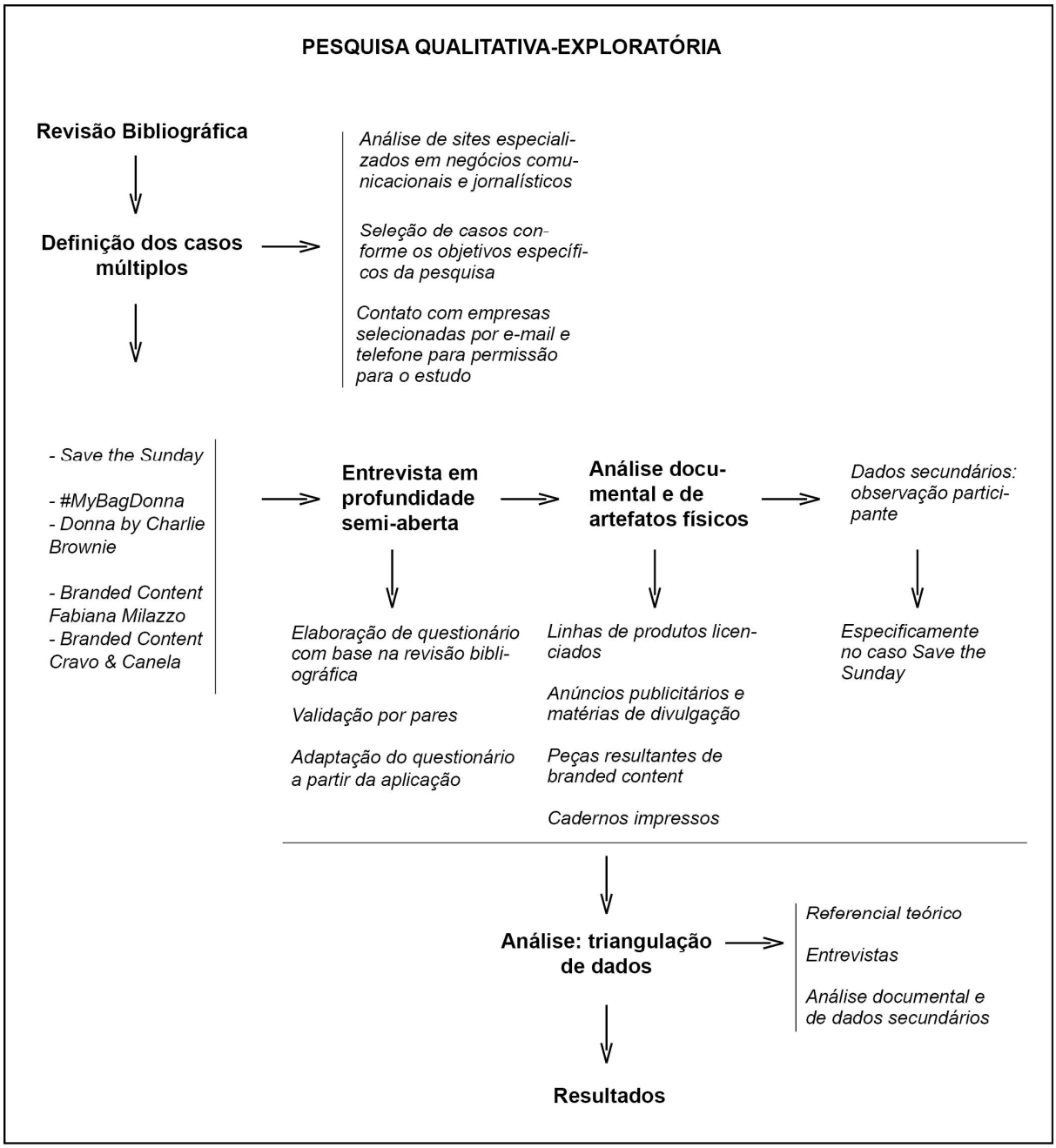
Como fonte de dados secundários, considerou-se ainda a observação participante, uma vez que, durante a visita às empresas, foi possível acompanhar, mesmo que de forma breve, a ocorrência de processos que levaram ao caso estudado neste trabalho. Especificamente em relação ao *Save the Sunday*, iniciativa do caderno Na Pilha! com a Universidade de Santa Cruz do Sul e a Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Rio Pardo, a observação participante ocorreu ainda na fase de projeto desta dissertação, uma vez que o acesso às sessões de cinema foi facilitado pela proximidade do autor da pesquisa com o caso estudado.

Conforme Peruzzo (2006, p.134), a observação participante consiste na inserção do pesquisador no ambiente natural de ocorrência do fenômeno e de sua interação com a situação investigada. Assim, o pesquisador se insere no grupo pesquisado, acompanhando e vivendo (com maior ou menor intensidade) a situação concreta que abriga o objeto de sua investigação. Nesse contexto, o pesquisador é

autônomo, sendo que nenhum elemento do ambiente interfere na pesquisa, seja a formulação dos objetivos e às demais fases do projeto, nem no tipo de informações registradas e nas interpretações dadas ao que foi observado.

Após coletados, os resultados obtidos com estas fontes de evidência (documentos, artefatos e observação), permitem a realização de uma triangulação de dados, a qual, segundo Yin (2015, p.125), colabora para apoiar de forma mais contundente as descobertas do estudo. “Com a convergência de evidências, a triangulação dos dados ajuda a reforçar a validade do constructo do estudo de caso. As múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno”. Essa técnica analítica é combinada, portanto, com a análise das falas dos respondentes, as quais foram obtidas por meio das entrevistas em profundidade, conforme descrito acima. Para melhor compreensão do método utilizado nesta dissertação, é possível observar-se a figura 11.

Quadro 13 – Desenho do método



Fonte: Elaborado pelo autor

Para a sistematização da análise, o capítulo que a compreendeu foi dividido em três partes para apresentação dos casos, conforme enumerado: 1) projeto *Save the Sunday*, com detalhamento da realização das sessões de cinema; 2) unidade de negócios Donna, com ênfase no desenvolvimento de duas linhas de produtos licenciados, a *#MyBagDonna by Bruna Rassier* e o *kit* presenteável *Donna by Charlie Brownie*; 3) projetos de *branded content* da revista *Glamour*, com detalhamento dos trabalhos realizados em conjunto com a grife *Fabiana Milazzo* e

Cravo & Canela. Além da apresentação do caso, com narrativa amparada nas entrevistas, documentos, artefatos e notas de observação, sempre que pertinente, cada um dos tópicos trouxe também o cruzamento com a teoria estudada no referencial teórico, contribuindo para os resultados obtidos por este trabalho. Ao fim do capítulo, um quarto tópico foi elencado para detalhar resultados mais abrangentes a todos os casos, também com o cruzamento teórico.

A partir desta combinação de técnicas, portanto, a qual abrangeu um estudo de múltiplos casos, com ferramental baseado em entrevistas em profundidade, análise documental, de artefatos físicos, e observação participante (dados secundários), combinados com o referencial obtido por meio da revisão bibliográfica, foi possível obter o suporte necessário para o desenvolvimento dessa pesquisa qualitativa-exploratória. Entende-se, assim, que as técnicas utilizadas colaboram para a obtenção de descobertas robustas e válidas conforme os objetivos desta dissertação.

4 ANÁLISE

Este capítulo está organizado em quatro subtítulos, os quais compreendem, cada um por sua vez, um dos casos estudados nesta dissertação. Em primeiro lugar, é abordado o projeto *Save the Sunday*, o qual consiste em sessões de cinema realizadas em uma parceria entre o caderno Na Pilha! e as empresas anunciantes, Universidade de Santa Cruz do Sul e Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Rio Pardo. Após, um novo subtítulo apresenta o caso que envolve os produtos licenciados elaborados entre a unidade de negócios Donna e empresas parceiras. Em um primeiro momento, é apresentado um panorama geral sobre esse tipo de modelo de negócio, seguido do *case #MyBagDonna by Bruna Rassier* e, posteriormente, do case *Donna by Charlie Brownie*.

O terceiro subtítulo apresenta o último *case* abordado neste estudo, ou seja, os projetos de *branded content* que a Revista *Glamour* elabora em parceria com empresas anunciantes. Após uma abordagem mais ampla, são apresentados trabalhos realizados com a grife Fabiana Milazzo e a marca Cravo & Canela. Por fim, o quarto e último subtítulo, se preocupa em trazer situações comuns a todos os casos, dando espaço, especialmente, para análises feitas a partir da triangulação de dados que não haviam sido abordadas até então. Com esta estrutura, pretende-se oferecer uma leitura dinâmica e organizada do capítulo, para melhor compreensão da pesquisa e dos resultados.

4.1 Caderno Na Pilha! e Save the Sunday

Com foco no público adolescente, o caderno Na Pilha! surgiu em 2009 com o objetivo de auxiliar na renovação da audiência da Folha do Mate, um dos cinco maiores jornais do interior do Rio Grande do Sul, segundo pesquisa de mercado da Associação de Diários do Sul do Brasil, e com sede em Venâncio Aires. Embora nunca tenha tido um núcleo exclusivo para sua produção, desde sua implementação, foi organizada uma equipe com cerca de dez profissionais de diferentes áreas da empresa jornalística, especialmente Jornalismo, Publicidade e Design, responsável pela sua publicação. Formado por profissionais jovens, em início de carreira, o grupo recebeu a missão de dialogar com a faixa etária aproximada entre 13 e 20 anos. Para isso, poderia utilizar diferentes ferramentas

além do próprio caderno impresso, como *blitzes* em escolas, promoções, plataformas digitais e eventos.

Foi assim que no início de 2015, essa equipe inspirou-se na bandeira anual temática com a qual a Folha do Mate estava trabalhando, o 'Ano da Cultura', para sugerir um projeto envolvendo sessões de cinema para a audiência do caderno jovem. De acordo com a diretora comercial da Folha do Mate, envolvida diretamente com a formatação da ideia, a intenção inicial da equipe era realizar um evento ao ar livre, utilizando o pátio da empresa. Ao pesquisarem a viabilidade, no entanto, logo descobriram que questões como iluminação, tela e som, os quais precisam ter uma qualidade muito superior para um ambiente externo, seriam impeditivos.

Assim, a equipe ajustou o projeto para ser realizado em ambiente interno – a área de convivência da Folha do Mate -, formatando também um cronograma com sugestão de periodicidade e temática para as sessões de cinema. Ainda, foi criado o nome *Save the Sunday* (Salve o Domingo, em tradução literal), em uma referência ao dia da semana em que iriam ocorrer as atividades. Essa perspectiva, segundo a relações públicas da empresa jornalística, mostrou que seria inviável realizar a iniciativa de forma solo. "A gente realmente criou um cinema dentro do jornal, com equipamentos, cadeiras, *lounge* para receber esses visitantes, mais os comes e os bebes". A partir disso, com o envolvimento da Direção Comercial e da Gerência de Produtos da Folha do Mate, a equipe realizou a prospecção de organizações para serem parceiras do projeto.

Em primeiro lugar, considerou-se a Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc), apoiadora do Na Pilha! desde o seu lançamento. Com mais de 13 mil alunos, entre graduação e pós-graduação, possui campi em Venâncio Aires, Sobradinho, Montenegro, Capão da Canoa e Santa Cruz do Sul (sede). Segundo a diretora comercial da Folha do Mate, a universidade não é apenas um anunciante, mas sim, é a apoiadora máster do projeto. Em todas as edições do caderno, que circula semanalmente, com quatro páginas, o educandário marca presença por meio de um selo publicitário na capa, e também por um anúncio nas páginas internas. Além disso, sua presença é contemplada em matérias da publicação (impressa e online), como edições especiais sobre escolha profissional, e também em eventos e ações promovidas pela publicação.

> Não se fala em Na Pilha! sem pensar em Unisc, isso em todos os projetos, nas pautas, sempre está na nossa mente a importância dessa parceria, a importância de ter uma universidade junto, apoiando essa publicação, de toda a credibilidade, de todo o conhecimento que isso nos proporciona, nos contatos, na abertura de diálogo que a gente tem com a universidade sempre, então em relação à Unisc, não teria outra forma de realizar um projeto assim, sem contemplar a universidade. (DIRETORA COMERCIAL, 2016)

Da mesma forma, foi realizada a prospecção da Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Rio Pardo, a qual reúne 54 mil associados atendidos em nove cidades, entre elas, Venâncio Aires. Anunciante e parceira da Folha do Mate em outros projetos, segundo a diretora comercial do jornal, também está sempre nos planos para viabilizar ações feitas junto à comunidade. Além disso, a organização financeira também trabalha com uma linha voltada ao público jovem, o que favorece uma aproximação com o Na Pilha!. Nesse contexto, ambas as organizações foram convidadas para a apresentação do projeto e, posteriormente, para o planejamento operacional de cada uma das sessões.

Do ponto de vista das organizações parceiras, ambas receberam o projeto de forma pró-ativa. Em entrevista a este trabalho, a relações públicas da Unisc diz que a universidade, por meio de sua Assessoria de Comunicação e Marketing, sempre vê de forma positiva propostas vindas dos veículos que contenham uma proposição a mais do que o simples anúncio. Assim, sempre que o projeto permite que o educandário esteja mais próximo ao seu público (ou seja, estudantes), é analisado de uma forma diferente. A profissional comenta que esse aspecto é comum no caderno Na Pilha!, e lembra de outros eventos dos quais a universidade teve a oportunidade de participar ao longo dos sete anos de parceria. “O caderno Na Pilha! [...] sempre traz uma proposta diferente e muito segmentada para o nosso público, então isso para nós é de extremo valor, a gente poder estar perto, e não estar só no anúncio centímetro-coluna”.

Já o gerente de relacionamento do Sicredi Vale do Rio Pardo, fala sobre uma relação de identificação prévia, fomentada por outros projetos, existente entre a cooperativa e o jornal. Ele diz que a proposta de parceria veio ao encontro de uma definição da área estratégica da organização, de trabalhar com o público jovem, e também a partir do que o Sicredi define para o seu trabalho diário. “Que é o relacionamento com a comunidade, [...] o relacionamento com as pessoas que vivem na comunidade onde ela (a cooperativa) atua”. Além disso, o profissional cita

a oportunidade de diálogo a partir da apresentação da proposta, quando, segundo ele, os parceiros foram mobilizados para reconstruir coletivamente a prática da ideia.

Muito disso deve-se a uma postura da própria cooperativa, que durante a negociação para a parceria, mostrou-se determinada a ser efetivamente um realizador do evento, mais do que ser apenas um patrocinador. Para melhor entendimento, o modelo de negócio do veículo de comunicação impressa consiste em solicitar às empresas parceiras uma cota financeira de participação (provisão de serviço), a qual cobrirá custos operacionais do evento, contemplará mídia para a empresa parceira, e ainda resultará em receita para a empresa jornalística. Em contrapartida, o parceiro associa sua marca a um evento segmentado, com possibilidade de contato direto com o público-alvo. Sicredi desejava, portanto, não apenas investir no projeto e assim, beneficiar-se daquilo que o jornal estava entregando, mas também, participar do processo de construção do *Save the Sunday*.

Conforme entrevistas feitas para este trabalho, é perceptível que a Folha do Mate, e especialmente o caderno Na Pilha!, já possui um relacionamento recorrente com as empresas parceiras do *Save the Sunday*, a Universidade de Santa Cruz do Sul, e a Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Rio Pardo. A partir do ponto de vista das camadas de relações (Lusch e Vargo, 2014), é possível perceber de forma mais clara como as instituições que regem o veículo de comunicação impressa, e também as demais organizações, contribuem para a cocriação de valor (figura 12):

Figura 12 – Camadas de relações percebidas no projeto *Save the Sunday*

Relacionamento como instituições superiores compartilhadas	Favorecidas pela proximidade geográfica, cultural e sócio-econômica da região onde estão sediadas as empresas.
Relacionamento como instituições compartilhadas	- Engajamento com a comunidade; - Associação entre organizações consolidadas em suas áreas; - Relações de troca baseadas em um modelo de negócio em tranformação;
Relacionamento como cocriação de valor	- Integração de recursos; - Alta qualidade de interação e diálogo entre os atores; - Customização da experiência; - Processos tendem a se repetir;
Relacionamento como troca recíproca	Troca de serviço por serviço, por exemplo, provisão do serviço por audiência qualificada;

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lusch e Vargo (2014)

Entendendo o conceito de relacionamento como níveis aninhados de significado, percebe-se que os atores em questão estão mais suscetíveis a compartilhar instituições superiores, como cultura, religião e política, uma vez que as organizações estão sediadas muito próximas uma das outras (mesma cidade ou cidades vizinhas). Aninhada em seguida, estão as demais instituições compartilhadas, como o conhecimento de marca e as normas de troca. Em comum, como observado na fala da relações públicas da Folha do Mate, todas as organizações possuem a premissa de estarem engajadas junto ao público alvo, seja ele audiência, estudantes ou cooperados. "Eles (os parceiros) também tinham esse mesmo anseio de ficarem mais próximos das pessoas, e o nosso projeto acabou se encaixando muito bem com o que eles queriam, e isso foi metade do caminho para que esse projeto desse certo". Essa instituição aparece com força em diferentes entrevistas, e pode ser considerada a principal a habilitar a relação de cocriação entre os atores.

Além disso, a associação entre empresas consolidadas em suas áreas (o que pressupõe conhecimento de marca) endossa e fortalece a parceria. Como observado em materiais organizacionais divulgados pelas três empresas, Folha do Mate, Unisc e Sicredi também trabalham juntos em outras frentes, como a realização da Feira do Livro e da Semana da Inovação em Venâncio Aires. Em ambos os exemplos, a proposição de valor parte de outras entidades do município, à qual veículo, universidade e cooperativa aderem. Por serem eventos importantes no calendário da cidade, percebe-se a força das organizações ao estarem associadas à realização.

Ainda nesta camada de instituições compartilhadas, é possível considerar as relações de troca: mais do que estarem baseadas em um modelo de negócio tradicional, ou seja, a compra de espaço publicitário por parte das empresas anunciantes, neste caso estudado, a reinvenção do modelo a partir do formato criado para o *Save the Sunday* traz nova dinâmica à parceria. De forma geral, a importância das instituições compartilhadas também pode ser observada na fala da diretora comercial da Folha do Mate, a qual afirma que o alinhamento entre as empresas evita a ocorrência de barreiras para a realização do projeto.

> (Isso ocorre) lá no início do processo [...], tanto que qualquer dificuldade, qualquer questão a corrigir, ela vem de uma forma muito natural porque o parceiro está envolvido desde o início, tem o mesmo objetivo, então ele quer, da mesma forma, que tudo dê certo, e aí realmente funciona. (DIRETORA COMERCIAL FOLHA DO MATE, 2016)

Ainda observando a figura 11, a camada de relacionamento seguinte é onde os atores integram os seus recursos – por exemplo, conhecimentos sobre realização de eventos, diálogo com o público jovem, provisão de serviço, entre outros - e habilitados e constrangidos pelas instituições citadas acima, cocriam o valor. Como visto no caso do Na Pilha! com as empresas parceiras do *Save the Sunday*, a repetição das trocas influencia no aprendizado dos atores e favorece a contínua cocriação. Esses aspectos podem ser compreendidos a partir de depoimento do gerente de relacionamento do Sicredi. Para ele, o grande ganho com a parceria foi justamente o aprendizado obtido no processo.

> A gente conseguiu aprender muito nesse processo de estar dialogando com outras entidades que tem uma bandeira comum, que buscam algo dentro da comunidade onde a gente atua. Eu achei isso fantástico, de ter aprendido muito nesse processo, de ter levado a experiência dali para outros municípios que a gente tem interação, ou outros projetos que a gente busca dentro da cooperativa. (GERENTE DE RELACIONAMENTO SICREDI, 2016)

Por fim, a última camada entende o relacionamento como a troca recíproca de serviço por serviço, o que subentende o caráter transacional do processo. Em outras palavras, é a camada que observa o relacionamento entre o Na Pilha! e empresas parceiras como uma troca, por exemplo, de provisão de serviço por acesso à audiência qualificada. Ao encontro de Lusch e Vargo (2014), todas estas camadas aninhadas demonstram que o relacionamento não surge apenas na dinâmica transacional, mas sim, que permeia todos os aspectos da rede de atores.

Ainda em relação ao aprendizado obtido no processo de cocriação - o qual foi exaltado anteriormente pelo gerente de relacionamento do Sicredi, mas que também aparece em outras entrevistas -, é possível referenciar o modelo de Payne, Storbacka e Frow (2008). Por meio dele, entende-se que, durante os encontros entre os atores, os quais ocorrem como resultado das respectivas criações de valor, a empresa parceira engaja-se em um aprendizado baseado na experiência que teve durante o relacionamento, aprendizado esse que influenciará na decisão de repetir o processo. O veículo de comunicação impressa, por sua vez, aprende mais sobre as

empresas parceiras, gerando assim oportunidades para melhorar a experiência e, consequentemente, a cocriação de valor.

Para o desenvolvimento do projeto *Save the Sunday*, portanto, a equipe de profissionais do caderno Na Pilha! organizou uma reunião conjunta entre os três parceiros. Segundo a relações públicas da Folha do Mate, as possibilidades foram apresentadas aos envolvidos, e ouviu-se deles sugestões e opiniões sobre o que poderia dar certo, inclusive, sobre os filmes e temáticas a serem trabalhados. Por fim, o projeto *Save the Sunday* ficou formatado com cinco sessões temáticas: Dia do Livro, com realização em 23 de abril; Dia dos Namorados, em 14 de junho; Dia Mundial do Rock, em 19 de julho; Inovação e Empreendedorismo, em 13 de setembro; e *Halloween*, com realização em 25 de outubro. Todas as edições ocorreram no ano de 2015. No tópico seguinte, será detalhado diferentes aspectos para o desenvolvimento de uma etapa do projeto.

4.1.1 As etapas do *Save the Sunday*

A partir das reuniões realizadas entre os parceiros, cada etapa do *Save the Sunday* seguiu um cronograma relativamente semelhante. Segundo a relações públicas do jornal Folha do Mate, havia uma organização entre a equipe do caderno jovem, para a divisão das tarefas. A primeira delas, dizia respeito à estrutura para a criação do cinema, quando era necessário locar telão, equipamentos de som, projetor e cadeiras para acomodar o público. A partir da temática estabelecida, também era preciso pensar em elementos de decoração. A primeira sessão, por exemplo, contou com estátuas do Oscar e tapete vermelho para os convidados; já a sessão de *Halloween*, teve decoração alusiva ao Dia das Bruxas (figura 13). Ainda, era preciso buscar fornecedores para os lanches servidos no evento, como pizza, pipoca, algodão doce, e bebidas. Em geral, essas atividades eram desenvolvidas pela área de Relações Públicas.

Figura 13 – Sessão de cinema temática sobre *Halloween*

Fonte: Arquivo Na Pilha!

Em relação a estes aspectos, uma série de questões precisaram ser revistas após a realização da primeira etapa. A relações públicas cita, por exemplo, o fornecimento dos lanches. Durante as reuniões, todos os parceiros concordaram que contribuiria para o clima de descontração do evento, contar com 'carrinhos de pipoca e algodão doce', onde os itens seriam preparados na hora, e distribuídos ao público. Segundo a profissional, a iniciativa realmente cumpriu seu objetivo, mas causou um problema técnico devido à estrutura do prédio.

> A primeira vez a gente tinha um carrinho de pipocas e uma máquina de algodão doce. Foi lindo, mas deu uma queda de luz [...] na frente do prédio. [...] Para nossa sorte, ela não foi na parte onde estava passando o filme, o que foi fácil de solucionar, porque a gente pediu para o senhor dos carrinhos desligar tudo. Vimos que a estrutura do prédio não comportava os carrinhos de pipoca, e a solução foi comprar a pipoca e fazermos nós mesmos. Já na última edição, a gente estava correndo com muitas demandas, então a gente preferiu comprar alguns salgadinhos para substituir. Tem coisas que a gente pode planejar, mas que na hora da execução a gente tem que ver se vai funcionar. (RELAÇÕES PÚBLICAS FOLHA DO MATE, 2016)

A disposição de elementos no ambiente também foi outro aspecto revisto após a primeira sessão. A relações públicas da empresa jornalística diz que, inicialmente, pensou-se em uma estrutura para o posicionamento de cadeiras e

telão. Após a primeira experiência, perceberam que esse formato prejudicava a visibilidade do público, e já para a segunda sessão, foi corrigido o problema. A demanda por uma mudança também partiu do próprio público, que após o evento, foi convidado a responder uma pesquisa de opinião online, onde essa questão foi citada. Embora o relacionamento com o consumidor final não seja o foco deste trabalho, é importante ressaltar que, em um projeto como o *Save the Sunday*, os convidados consistem em um ator de grande relevância no ecossistema de serviço, e que promover o diálogo com eles é fundamental para a cocriação de valor.

Outro aspecto destacado pela relações públicas diz respeito ao orçamento para a realização do evento. Ela exemplifica com uma questão pontual, os *mooves* (*spots* de iluminação com amplo alcance para ambientes externos), que segundo ela, na primeira sessão, custaram quase um terço do investimento financeiro solicitado a um dos parceiros. “Em um primeiro momento a gente queria fazer o projeto para estourar. Foi muito legal (a inserção dos *mooves*), mas pesou no orçamento, e esse foi um corte que a gente fez para o segundo” (RELAÇÕES PÚBLICAS FOLHA DO MATE, 2016). Esta situação é importante para reforçar que, embora o *Save the Sunday* seja um projeto diferente da publicidade tradicional, ainda é o que fornece a provisão de serviço para o veículo de comunicação impressa, não apenas para a realização do evento e para a inserção de mídia, mas também para a obtenção de receita.

Como modelo de negócio alternativo ao tradicional, precisa estar bem estruturado e comunicado para os *stakeholders* envolvidos - por exemplo, o profissional que contrata a estrutura para o evento, e por isso, deve ficar atento ao orçamento. Esse aspecto vem ao encontro também de Ramaswamy (2009), o qual reforça que todos os funcionários da empresa devem estar envolvidos no processo de cocriação de valor. Ao compreenderem o seu papel, podem agir em tempo real para favorecer o benefício para a organização (e para si próprio), e também para os demais *stakeholders*.

Sob a responsabilidade da área de Publicidade da Folha do Mate, estava a elaboração dos convites, também temáticos, os quais precisavam ser entregues em mãos para os convidados. Essa tarefa era realizada por diferentes integrantes do Na Pilha!, os quais convidavam um número limitado de pessoas (cerca de cem) para cada sessão. Da mesma forma, Unisc e Sicredi podiam participar com a indicação de estudantes ou cooperados que pudessem ser contemplados. Vale ressaltar que,

embora o evento fosse gratuito e parcialmente aberto ao público (porque ninguém seria barrado se chegasse ao local sem ter sido convidado), a ideia era selecionar pessoas para serem convidadas a cada sessão, dando assim, um caráter de exclusividade para a ação.

A superlotação do primeiro evento contemplado pelo projeto, aliás, foi citado por todos os entrevistados para este trabalho, como um dos problemas que precisou ser administrado, e em tempo real. Conforme a relações públicas da Folha do Mate, como a equipe não sabia como seria a recepção do público à ideia, para a primeira sessão, foram distribuídos mais convites do que a estrutura comportava. Isso fez com que todos os parceiros se envolvessem na resolução do problema, buscando mais cadeiras em outras partes do prédio, cedendo o espaço dos estandes para que o público se acomodasse, e sugerindo locais para a colocação de mais assentos onde ainda haveria visibilidade. Esse detalhamento sugere, portanto, características da cocriação (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004), uma vez que os atores utilizaram o diálogo e a transparência previstos no modelo DART e, com a integração de recursos, solucionaram juntos um determinado obstáculo.

Esse fato, de acordo com a diretora comercial da Folha do Mate, fez com que não fosse possível oferecer todo o conforto para o público, e nem para as equipes das empresas parceiras, que não puderam assistir ao filme por falta de espaço. Na opinião da relações públicas da Unisc, embora este tenha sido um problema a ser solucionado, pode ser visto como um ponto favorável, já que demonstra que as pessoas compraram a ideia do evento. Isso, aliás, serviu como aprendizado e, para as sessões seguintes, a questão foi resolvida com a limitação de convites distribuídos e maior foco na confirmação das presenças.

Além da estrutura descrita, as empresas parceiras encontraram ainda outras formas de ampliar os pontos de contato com o público. A relações públicas da Unisc explica que, assim que a Assessoria de Comunicação e Marketing aprovou a participação no projeto, a área de eventos da universidade foi envolvida para pensar de que forma a organização estaria presente.

> A gente senta, a gente pensa como vai estar participando [...]. A gente tinha um espaço para poder estar lá, e dentro disso a gente vai montando, dando ideia, vendo o que é viável e o que não é viável; daí fica uma conversa entre setor de eventos, e atendimento com a agência, para daí criar o todo. O Save the Sunday acho que deu certo, a gente criou essa ideia de copos colecionáveis (figura 14), que além das boas lembranças, que tem no

> momento do filme, a gente também queria que eles levassem alguma coisa para casa. Eu acho que o pessoal também vinha já (com o pensamento de que), depois que viu que tinha um segundo modelo, 'ah, mas então vai ter mais'. Então acho que foi legal a nossa participação, mesmo que discreta, marcamos também (a nossa presença). (RELAÇÕES PÚBLICAS UNISC, 2016)

Figura 14 – Equipe da Unisc entregou copos colecionáveis ao público

Fonte: Arquivo Na Pilha!

O Sicredi, por sua vez, organizou um cronograma interno por meio do qual vários funcionários, especialmente das unidades de atendimento localizadas em Venâncio Aires, foram convidados a participar das sessões de cinema, e assim ter contato com o público. A entrega das pipocas também contou com a participação da cooperativa, já que os convidados as recebiam dentro de uma caixinha personalizada com a logomarca da organização (figura 15). Especificamente uma das etapas do projeto – a quarta sessão, sobre Inovação e Empreendedorismo -, ocorreu ainda com uma dinâmica coordenada pelo Sicredi junto ao público presente, a qual trabalhou questões ligadas à temática, além de expectativas para o futuro.

Figura 15 – Caixinhas personalizadas com sinalização da temática e do Sicredi

Fonte: Arquivo Na Pilha!

A participação das empresas parceiras por meio da entrega de brindes ou ações pontuais também indica que ambas aderiram à proposição de valor inicial do veículo de comunicação, ou seja, aproveitar o evento para relacionar-se com os convidados (público-alvo de todas as organizações). Isso foi feito por meio da integração de recursos, e pode ser observado do ponto de vista da cocriação de valor com o consumidor final. Ao receber de presente um copo colecionável da Unisc, por exemplo, esse convidado poderia integrar seus próprios recursos (como a cozinha de sua casa onde o objeto será guardado ou uma recepção a amigos), para perceber o valor a partir do contexto (um copo com a função de decoração, ou um recipiente com design interessante para oferecer bebidas).

Cada etapa do projeto culminou, sempre na terça-feira após a ação - dia da semana em que circula a edição do Na Pilha! encartada na Folha do Mate -, com a publicação de um caderno especial com oito páginas com a cobertura do *Save the Sunday* (figura 16). No material, além de abordar a temática escolhida e mostrar as pessoas que haviam prestigiado a sessão, também dava-se destaque à participação das empresas parceiras, tanto por meio de conteúdo editorial, quanto pela publicação de anúncios. A divulgação do evento tinha continuidade, ainda, nas redes sociais, especialmente o *Facebook*, onde a cada edição, era criado um ‘evento’ para

reunir todos os convidados, e um álbum de fotos era postado com os registros de cada ação.

Figura 16 – Cadernos Na Pilha! publicados após o *Save the Sunday*

Fonte: Arquivo Na Pilha!

Questões operacionais como as descritas, foram sempre discutidas posteriormente, em reuniões de avaliação realizadas alguns dias após o evento. Na ocasião, os parceiros revisitaram aspectos da ação, com embasamento também em pesquisa de opinião realizada com o público. “Foi tudo com flexibilidade, porque a gente não pode engessar nenhum modelo, porque a gente nunca sabe como vai ser, a gente imagina, idealiza, projeta, mas a execução é outra coisa” (RELAÇÕES PÚBLICAS DA FOLHA DO MATE, 2016). Após o primeiro evento, e já com as falhas corrigidas, nenhum dos entrevistados citou que tenha ocorrido qualquer problema. A linearidade das sessões, inclusive, fez com que, após os dois primeiros eventos, as equipes de parceiros não fizessem mais reuniões presenciais, mantendo a comunicação apenas por *e-mail*, quando datas dos eventos, temáticas ou outras questões pontuais pudessem, eventualmente, ser ajustadas.

A relações públicas da Unisc credita isso ao perfil das pessoas envolvidas: “São todas pessoas abertas, maduras para poder discutir, aceitar opinião, ou dividir opiniões e chegar em um consenso tranquilamente”. Por sua vez, a diretora comercial da Folha do Mate faz menção ao que anteriormente foi definido como instituição compartilhada nas camadas de relações, para justificar essa linearidade: “Eu sinceramente penso que, quando a gente traz para um projeto empresas que pensam parecido [...], quando a gente vê uma afinidade maior do que um interesse econômico, do que um interesse direto no evento, tudo flui muito bem”.

O detalhamento da execução do projeto revela que, apesar de existir um canal aberto para o diálogo, e de os parceiros enfatizarem sua integração ao processo, o entendimento sobre o compromisso pela entrega do evento ainda é de quem fez a proposição de valor, ou seja, o veículo de comunicação impressa. Isso se revela na descrição feita pela relações públicas da empresa, sobre cada uma das etapas de organização, os problemas que surgiram e as soluções encontradas. Em contrapartida, é possível observar que ambas as organizações parceiras citaram a superlotação da primeira sessão como um dos problemas enfrentados, e conforme as entrevistas, todos auxiliaram positivamente na busca pela solução.

Isso pode significar que, embora os parceiros sintam-se engajados para coproduzir o projeto, o veículo de comunicação impressa ainda entende que a responsabilidade pelo sucesso dele é sua, e que esse valor deve ser entregue à empresa que está o patrocinando - uma abordagem que poderia pressupor um alinhamento com a Lógica Dominante de Bens. Uma alternativa a isso seria, por exemplo, um canal de comunicação online, onde todos os atores pudessem falar sobre os problemas encontrados no processo, para que assim, os demais pudessem integrar seus recursos (ou não) para a resolução. Uma das maiores vantagens de uma estratégia cocriativa (RAMASWAMY e GOULIART, 2010) é justamente a possibilidade de envolver os demais atores no processo, e assim, dividir a responsabilidade (e os riscos) sobre os resultados.

Em resumo, este *case* destaca uma proposição de valor feita pelo caderno Na Pilha!, baseado em uma ideia que desejava executar, por entender que uma ação como o *Save the Sunday* seria importante para o relacionamento com sua audiência, mas para a qual necessitava de parceiros que pudessem integrar recursos, especialmente a provisão de serviço. Para isso, buscou organizações com as quais possuía um relacionamento recorrente entendido como de cocriação (camadas de

relações), especialmente habilitado por instituições superiores e arranjos institucionais compartilhados.

Dessa forma, as organizações parceiras, Unisc e Sicredi, integraram os seus recursos para cocriar valor, o qual pode ser percebido no contexto do uso, ou seja, a possibilidade de diálogo com um público de interesse (os jovens), mas sem a necessidade de criar sozinho um projeto do gênero. Isso fica evidente na fala do gerente de relacionamento do Sicredi, o qual descreve como seria se a cooperativa estivesse propondo o evento de forma isolada: "Imagina [...] a força que a gente estaria fazendo para mobilizar as pessoas, buscar um espaço, constituir divulgação e mídia posterior ao evento e anterior também". A relações públicas da Unisc segue na mesma linha: "Apesar de Venâncio ser o (campus) que mais têm ações, talvez muito pela proximidade com Santa Cruz, [...] mesmo assim a gente se sente carente (de projetos)".

A estratégia cocriativa aparece, portanto, como uma forma de unir organizações habilitadas pelas mesmas instituições, as quais integram recursos para gerar benefício a si e aos outros. Em outras palavras, o processo poderia ser definido como o descrito pelo gerente de relacionamento da cooperativa de crédito: "Quando a gente trabalha essa perspectiva de um público que é comum para todos os envolvidos, eu acho que o esforço que se tem é muito menor, cada um busca um pouco de engajamento no projeto e a coisa fica mais fácil de ser feita".

A partir dos resultados positivos descritos pelos entrevistados, é possível entender, portanto, que o modelo de negócio adotado pelo caderno Na Pilha!, para a realização do *Save the Sunday*, pode ser uma alternativa para os veículos de comunicação impressa criarem valor para si, contribuindo também para a criação de valor para os demais atores. Como resultado, entre outros aspectos mensurados, está a sustentabilidade do negócio para a empresa.

4.2 Revista Donna e produtos licenciados

Em 2013, o jornal Zero Hora - um dos cinco jornais de maior circulação no Brasil - iniciou uma experiência com a revista Donna, seu suplemento voltado ao público feminino, publicado aos domingos. A iniciativa foi idealizada a partir de uma pesquisa conduzida pela Diretoria Comercial e de Marketing do veículo de

comunicação impressa, responsável pela venda de publicidade no periódico, a respeito dos ‘produtos de marketing’ preferidos por anunciantes e agências de publicidade, assim como seus objetivos com as ações de marketing.

A iniciativa foi motivada no contexto das pressões sobre manutenção dos níveis de receita publicitária em veículos de comunicação impressos, sendo que a intenção seria identificar quais as prioridades contemporâneas de alocação de verba de marketing, e quais seriam as intenções que a motivavam. Para Lorea (2014), este movimento partiu da convicção interna do setor de que, do ponto de vista de anunciantes e agências, os jornais são um fornecedor de serviços de Marketing, como todos os demais veículos de comunicação, agências de publicidade, produtoras de eventos, assessorias de imprensa, gráficas e uma infinidade de outras empresas dedicadas ao ofício.

> Os resultados da pesquisa indicaram [...] que os anunciantes e agências priorizavam (1) interações qualificadas do consumidor com a marca do anunciante e (2) o oferecimento de conteúdos próprios ao consumidor, em oposição ao mero patrocínio de ‘conteúdos relevantes’ oferecidos por veículos de comunicação. [...] Adicionalmente, como motivação para essas preferências, a pesquisa indicou que os anunciantes e agências buscam produzir ‘engajamento’ ou ‘experiência de marca’, [...] em geral associado com fidelidade do consumidor a uma marca baseada em atributos afetivos. (LOREA, 2014, p. 6 e 7)

Assim, a Revista Donna foi escolhida para a implementação do projeto experimental, definição que considerou o posicionamento da marca, já consolidada perante o público de interesse, e também por adaptações que já vinham sendo efetuadas: em maio de 2012, o suplemento havia passado a circular com capa *couché*, e no primeiro semestre de 2013, havia iniciado a publicação de edições *pocket*, sem periodicidade definida, em formato menor e com conteúdo temático. Além disso, há cerca de dez anos, o suplemento já organizava o evento *Donna Fashion Iguatemi*, considerado o maior de moda do Sul do Brasil, realizado em um dos *shoppings* de Porto Alegre.

Para ampliar a atratividade do suplemento para leitores e anunciantes, o projeto adotou iniciativas destinadas a ‘gerar comunidade’, ou seja, ações para tornar a proposta de valor da revista mais clara ao público, com atuação mais

intensa em redes sociais, criação de produtos licenciados e ampliação da interatividade em ambas as plataformas da revista, impressa e online. Para os anunciantes, as iniciativas consistiam em oferta de *branded content*, a realização de eventos e a possibilidade de patrocinar cursos de interesse do universo feminino (LOREA, 2014, p.7). Essa proposição pode ser associada ao conceito de comunidade de marca proposta por Muniz e O'Guinn (2001), definida como o grupo de admiradores da marca que se baseia em um conjunto estruturado de relações e compartilha uma série de características essenciais (instituições).

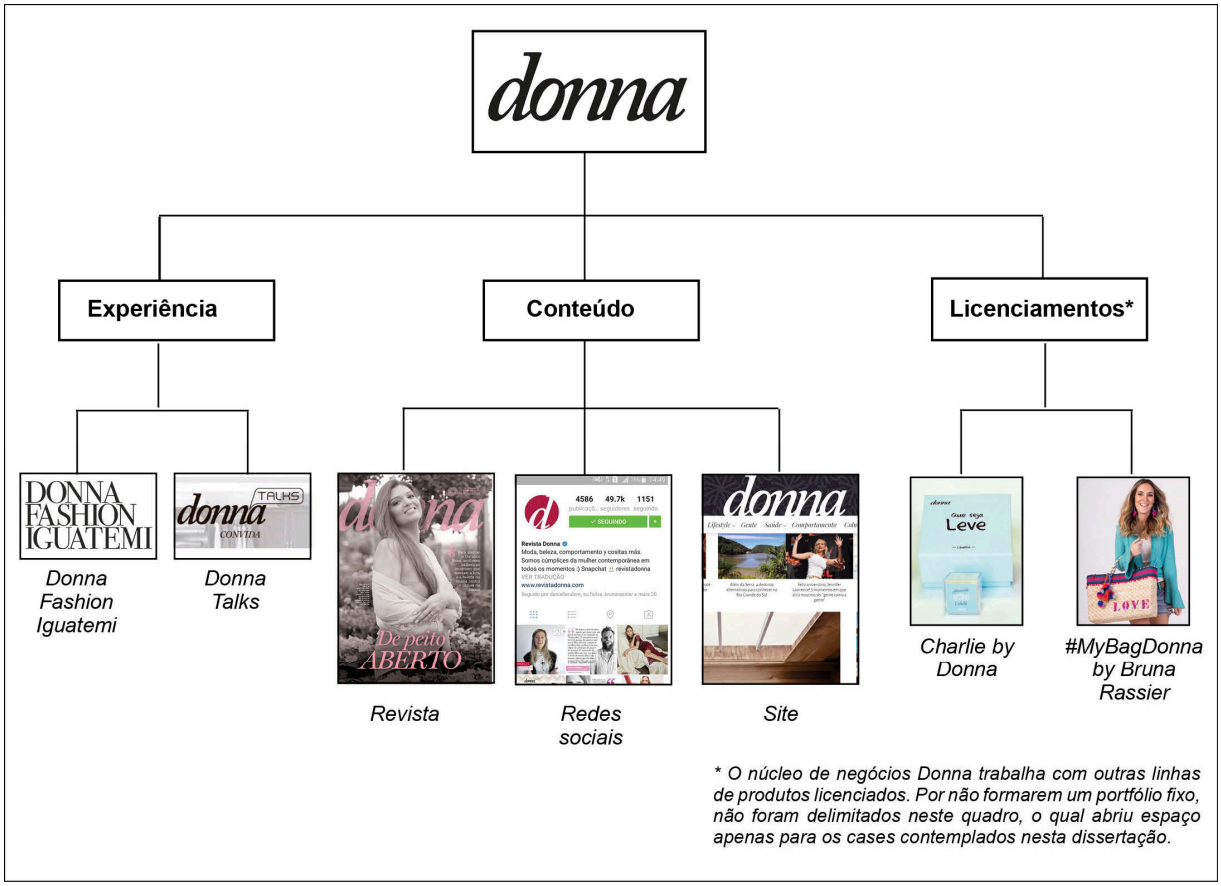
Para a execução do projeto, a empresa jornalística reconfigurou sua estrutura interna de trabalho e transformou a revista Donna em uma unidade de negócios autônoma, com profissionais com dedicação exclusiva. Esse movimento vem ao encontro da sugestão feita por Karimi e Walter (2016), os quais apontam que as empresas invistam em unidades de alto nível de empreendedorismo corporativo, muitas vezes ligados a operações não-essenciais (*noncore*). Essa ideia é reforçada pela diretora de redação do jornal Zero Hora, que em palestra durante Seminário da *International News Media Association*, afirmou que a unidade de negócios funciona como uma *startup*, permitindo à equipe criar produtos sem a influência da redação do jornal. “O que sabemos é que precisamos usar marcas fortes para criar novos negócios. Não pode ter medo de experimentar" (Portal Comunique-se, 2013).

Durante a realização deste trabalho, três anos após as mudanças implementadas, a unidade estava configurada em uma divisão entre áreas de conteúdo e negócios. A primeira, que consiste na redação jornalística, conta com editores, repórteres, assistente de conteúdo, e designer (a qual atua especialmente na área de conteúdo, mas também dá apoio à segunda área). Na área de negócios há o gerente geral, o qual faz a gestão da plataforma em sua totalidade; também, um assistente de eventos específico para cuidar de experiências; um planejador comercial de mídia; e uma coordenadora de conteúdo para marcas, a qual é responsável por prospecção de *branded content* e desenvolvimento de produtos licenciados. O núcleo recebe o apoio de outras áreas do jornal Zero Hora, como departamento comercial, financeiro, jurídico e impressão.

Com esta configuração, a unidade de negócio baseia-se no tripé conteúdo, experiência e produtos (figura 17). O gerente geral da Donna explica que conteúdo é o *core business* da organização, e está contemplado pela revista impressa semanal, pelo site, que possui domínio e identidade próprios em relação ao jornal Zero Hora,

e pelas redes sociais. Já experiência está relacionada à área de eventos, como *Donna Fashion* (desfiles de moda), e *Donna Talks*, encontros temáticos como cursos, palestras e bate-papos. Por fim, o tripé se completa com as linhas de produtos licenciados, objeto de estudo deste estudo. Justamente por estar fora do *core business* do Donna, a empresa convencionou sempre buscar um parceiro que tenha a *expertise* em produção. “O nosso negócio principal continua sendo mídia, então não podemos perder isso de vista [...]. A gente entra com a nossa principal expertise, [...] e o parceiro entra com a expertise dele, que é produzir o produto que nós estamos fazendo juntos” (GERENTE GERAL DONNA, 2016).

Figura 17 – Tripé norteador da unidade de negócios Donna



Fonte: Elaborado pelo autor

No momento de prospectar um parceiro, a principal preocupação da unidade de negócios é encontrar uma empresa que ‘converse’ com o público da revista Donna, cujo posicionamento atual é ser uma marca de conteúdo feminino para mulheres com aspiracional sofisticado. Segundo o gerente geral da unidade de negócios, a Donna não pode ser considerada uma marca popular, mas também, não

consiste em uma marca de luxo: “É um posicionamento bem interessante para nos juntarmos a parceiros”. Essa preocupação do núcleo demonstra uma atenção especial para as instituições (VARGO e LUSCH, 2011), ou seja, considera as regras, a cultura, e especialmente o posicionamento social e econômico de todos os atores (veículo, empresa parceira, leitores e consumidores) para integrar recursos que gerem valor percebido no contexto de uso.

As instituições - especialmente o conhecimento de marca, aninhado nas camadas de relações (LUSCH e VARGO, 2014) -, também se mostram relevantes para a negociação. Conforme destaca a coordenadora de conteúdo para marcas, em diferentes ocasiões buscou-se prospectar grandes empresas, nacionais ou mesmo multinacionais, mas o contato teve dificuldade de evoluir. Isso porque a Donna, como marca regional do Sul do Brasil, não tem a mesma força diante de uma grande organização. A profissional cita o caso de uma marca de cosméticos que investe um alto valor em publicidade tradicional e *branded content* na revista impressa, mas que não percebe valor em criar um batom em parceria, por exemplo, e dividir o lucro sobre as vendas. Assim, quanto mais regionalizada for a parceria, mais chances de uma melhor comunicação (em função das instituições compartilhadas), e consequentemente, melhor será o andamento da negociação. “É uma aliança em que tu tem que estar muito próximo do cliente” (COORDENADORA DE CONTEÚDO PARA MARCAS DONNA, 2016).

Nesse contexto, o gerente geral explica ainda que há o entendimento de que a parceria para um produto licenciado não precisa, necessariamente, ser feita com uma marca muito grande (de abrangência nacional, regional ou mesmo estadual). O mais importante, é que atenda à dupla necessidade de ser relevante para a marca do veículo de comunicação, e que também gere resultado em termos de receita. Conforme o profissional, os produtos licenciados respondem por cerca de 5% da receita total da unidade de negócios, porcentagem aproximada atribuída também aos projetos de experiência. Assim, a venda de anúncios publicitários, incluindo *branded content*, é vista como a principal responsável pela receita do núcleo. “Quando eu falo 5%, parece pouco em um bolo gigantesco de mídia, mas é um negócio relevante, é uma receita que faz a diferença para o resultado do negócio, assim como as experiências” (GERENTE GERAL DONNA, 2016).

De forma resumida, o modelo de negócio dos produtos licenciados adotado pela unidade, consiste em dividir com a empresa parceira os lucros dos produtos

vendidos. Em entrevista para este trabalho, a coordenadora de conteúdos para marcas do Donna explica que a intenção principal é buscar parceiros a partir de ideias que surjam do próprio núcleo. A partir disso, é feita a prospecção da parceria, quando a equipe da revista apresenta o projeto a uma empresa, que já pode ser, ou não, anunciante da revista Donna. Ao encontro da Lógica Dominante do Serviço, esta etapa seria de proposição de valor (LUSCH e VARGO, 2014) por parte da empresa jornalística, ou seja, o momento em que se propõe a participar de forma positiva na criação de valor com um segundo ator beneficiário, neste caso, uma empresa parceira.

Após a apresentação, o parceiro, já tendo manifestado o interesse, retorna posteriormente à negociação com a apresentação de uma prospecção de custos para a produção e uma projeção de vendas (em número de itens) para um período determinado. Baseada na projeção de lucro líquido, a equipe da Donna realiza um cálculo para entrega de um pacote de anúncios, o qual garantirá a divulgação dos produtos que estão sendo postos à venda. A coordenadora de conteúdo para marcas explica que toda a negociação é especificada em termos contratuais pelo departamento jurídico do Grupo RBS (detentor dos títulos Zero Hora e Donna), e que um projeto só passa a ser executado depois que todos os envolvidos, com a presença de testemunhas, tenham assinado o documento.

Embora tudo o que for especificado em contrato seja feito com o rigor jurídico, segundo a coordenadora de conteúdo para marcas, a unidade de negócios adota uma postura baseada em confiança na empresa parceira: “No licenciamento a gente cria praticamente uma sociedade [...]. Ele (o parceiro) [...] nos diz que o custo do produto é x, a gente confia e troca pela mídia”. Diferente de outros veículos de comunicação - que em uma negociação como essa estipulam um número mínimo de itens a serem vendidos, e caso isso não ocorra, há a necessidade do pagamento de 10% do valor da mídia -, a Donna não trabalha com ‘mínimo garantido’, já que, segundo a coordenadora de conteúdo, isso ‘assusta’ a empresa parceira. Esse posicionamento, por sua vez, indica o compromisso do veículo de comunicação com o sucesso da parceria, já que depende das vendas dos produtos criados em conjunto, para obter o retorno financeiro esperado.

Segundo a coordenadora de conteúdo para marcas, esse modelo de negócio proposto pelo Donna costuma ser bastante interessante para as empresas prospectadas, uma vez que o valor oferecido no pacote de anúncios publicitários

costuma ser muito superior ao que a maioria dos parceiros de licenciamento teria condições de investir. Para um melhor entendimento, a profissional explica por meio de um exemplo fictício: “se na conta final a gente determina que vai vender 200 calças [...] e ganhar R$ 20 mil, a gente entrega R$ 200 mil em mídia para o parceiro”. Durante o período em que este trabalho foi realizado, o valor de tabela para um anúncio de página inteira na revista Donna era de R$ 37 mil. “Os [...] parceiros que nós temos ficam muito felizes, porque eles jamais teriam oportunidade de aparecer como eles aparecem” (COORDENADORA DE CONTEÚDO PARA MARCAS DONNA, 2016).

Além do comum acordo sobre regras contratuais e de divisão de receitas, a Donna também considera outras questões no momento de criar um produto com um parceiro. O preço a ser cobrado dos consumidores finais, por exemplo, é avaliado pela equipe para que não seja considerado muito alto. A coordenadora de conteúdo para marcas salienta que, mesmo que se deseje um bom lucro para ser dividido, o posicionamento é de cautela: “Temos medo da reação do público; a gente tem todo um canal por trás que precisamos proteger. Não podemos lançar uma alpargata a R$ 400,00 (por exemplo), e nos trolarem (sic) nas redes sociais”.

O conceito transmitido pelos produtos também é outro aspecto considerado. O gerente geral da Donna cita o exemplo de uma linha de t-shirts criada em parceria com uma camiseteria. Nesse caso, a equipe do núcleo de negócios passa um *briefing* com o conteúdo que pode constar nas peças produzidas, para que estejam de acordo com a mensagem que a marca deseja passar. “A Donna tem um posicionamento claro de não impor padrões para a mulher; [...] a gente não vai ter uma camiseta machista, uma camiseta que reforça um padrão de magreza, um padrão de beleza inatingível, então as estampas são sempre aprovadas por toda a equipe” (GERENTE GERAL DONNA, 2016). Ainda assim, o profissional reforça que a intenção é sempre encontrar um ponto de equilíbrio entre o posicionamento das empresas envolvidas.

> É lógico que quando a gente vai trabalhar com uma marca de roupas, ou uma marca de cosmético, pode haver alguma diferença de posicionamento, mas é muito fácil encontrar um ponto que não agrida a nossa leitora, mas que também não agrida o posicionamento do parceiro. Nunca houve uma linha que gerasse um desconforto. Lógico que no desenvolvimento do produto a gente precisa alinhar para chegar em um ponto comum, mas a gente não teve nenhuma linha que foi para o mercado em que uma ou outra parte estivesse desconfortável. A gente garante que, para ir para o

> mercado, os dois parceiros tenham que estar felizes. (GERENTE GERAL DA DONNA, 2016)

Em função do licenciamento de produtos consistir em uma linha nova de negócio, no entanto, a unidade trabalha ciente do risco a que está exposta. O gerente geral da Donna comenta que há dois pontos a considerar: por um lado, há mais liberdade e flexibilidade para atuar; por outro, há a incerteza sobre a repercussão do projeto perante o consumidor final, ou sobre o resultado alcançado em termos de *branding* ou de receita. “Está todo mundo sabendo que isso (um resultado negativo) poderia acontecer, é algo que a gente está confortável. A gente sabe que toda inovação traz um risco, e a gente trabalha essa linha realmente como [...] inovação da marca” (GERENTE GERAL DONNA, 2016).

Mesmo assim, segundo o gerente geral, nas ocasiões em que o resultado não foi o esperado, o problema não foi causado, necessariamente, em função do parceiro ou devido à marca Donna: “[...] alguns aspectos desse negócio não foram bem delineados, [...] é algum detalhe no processo”. O que prevalece, neste caso, é o compromisso com o aprendizado. O gerente geral comenta que as falhas identificadas em determinados projetos são vistas de forma positiva, já que oferecem embasamento para projetos futuros. Segundo ele, o compromisso assumido pelo núcleo perante a direção da Zero Hora é o de realizar muitos testes controlados com a marca: “E todas as vezes em que alguma coisa não foi bem sucedida, a gente pegou cada ponto desse resultado para entender onde que a gente pode melhorar para o próximo”.

Nesse contexto, as parcerias firmadas nos três anos em que a Donna transformou-se em unidade de negócio, auxiliaram na obtenção de aprendizados que são adotados na busca por novas oportunidades. Entre os principais, conforme detalhado ao longo deste subtítulo, está: (1) a não-necessidade de firmar parcerias com marcas consideradas ‘grandes’, mas sim focar no produto que será desenvolvido; (2) a importância da ideia de produto vir ‘de dentro’ da unidade de negócio, a partir da percepção de mercado do próprio veículo; (3) a confiança na *expertise* do parceiro para a elaboração do produto; e (4) a necessidade da elaboração de uma matriz anterior ao fechamento da parceria, que garanta resultados em *branding* e também em receita. Foi esse *knowhow* que o Donna levou para as experiências de parceria firmadas com a grife Bruna Rassier e a empresa

Charlie Brownie, as quais resultaram nos projetos *#MyBagDonna by Brunna Rassier* (2015) e *Donna by Charlie Brownie* (2016), os quais serão detalhados nos próximos subtítulos.

4.2.1 *#MyBagDonna by Bruna Rassier*

O projeto *#MyBagDonna by Bruna Rassier* foi lançado em novembro de 2015. Proposta para a temporada de verão, a ideia de uma bolsa de palha customizada com as iniciais das pessoas, surgiu de uma pesquisa de tendências realizada pela coordenadora de conteúdo para marcas. Após a sugestão ser aceita internamente, o núcleo passou a buscar uma empresa parceira para o projeto. Foram cogitados alguns nomes, mas como a coordenadora já possuía uma relação pessoal com a estilista porto-alegrense proprietária da grife Bruna Rassier, ela foi a primeira alternativa para uma prospecção para o projeto. Sob a ótica da Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS), esse aspecto demonstra, inclusive, como a ocorrência de uma relação diádica (coordenadora x estilista) impactou dinamicamente em todo o ecossistema de serviço que envolveu o desenvolvimento deste produto licenciado. Após algumas reuniões, a parceria foi firmada.

Com graduação em Administração com ênfase em Comércio Internacional, após concluir a faculdade, Bruna Rassier optou por empreender no segmento de moda. Há cerca de dez anos, criou uma marca que leva o seu nome, e passou a desenvolver modelos baseados em uma demanda que ela mesma percebia no mercado. “Eu sempre queria alguma bolsa que eu não encontrava, porque eu achava tudo muito cheio de detalhes. Eu comecei a fazer bolsas mais *clean*, com pouca ferragem, mas as [...] que eu produzia eram totalmente diferente das que eu faço hoje” (ESTILISTA, 2016). A empresária, que hoje tem sua produção baseada em couro exótico, como de cobra (pithon, naja, etc) e jacaré, levou algum tempo até conseguir a licença ambiental necessária. Nesse meio tempo, trabalhava com modelos em lona.

Foi com essa expertise que a profissional recebeu, dois meses antes do lançamento da *#MyBagDonna*, o contato da unidade de negócios. Conforme o relato da coordenadora de conteúdo para marcas da Donna, na primeira reunião foi realizada uma apresentação com linhas gerais sobre o projeto, como a expectativa que se tinha sobre o item a ser produzido, e o modelo de negócio aplicado aos

produtos licenciados. Neste momento, também foi apresentada uma justificativa sobre o porquê da marca Donna ver valor na parceria com a marca Bruna Rassier. Com o interesse demonstrado pela estilista, ambas as empresas passaram a desenvolver a linha de bolsas, formada por três modelos (figura 18), e também a projetar números para as vendas e exposição na mídia.

Figura 18 – Apresentação dos modelos *#MyBagDonna by Bruna Rassier* na revista Donna

Fonte: Instagram Donna - @revistadonna (2015) - Foto de *teaser* publicado na revista Donna, anunciando o lançamento oficial para a semana seguinte

Para o desenvolvimento do produto, a estilista comenta que o *briefing* repassado pelo núcleo de negócios Donna era ‘uma bolsa de praia que tivesse o potencial de viralizar’, ou seja, que fosse do agrado do público-alvo consumidor, reproduzindo-se com velocidade. Neste contexto, foram consideradas consumidoras de diferentes faixas etárias, como “a menina que vai juntar mesada, até uma pessoa com uma renda um pouco maior” (ESTILISTA, 2016). Segundo a profissional, sempre se considerou criar um produto cujo mote fosse a customização e a

personalização com as iniciais da cliente. “Tinha muita marca lá fora que usava” (ESTILISTA, 2016). A empresária comenta, ainda, sobre a participação da unidade de negócios no desenvolvimento da linha de bolsas, especialmente a coordenadora de conteúdos para marcas:

> Eles (a unidade de negócios) participam dando a diretriz, coisas que eles acham importante que tenha, mas eles deixam o fornecedor bem livre para trabalhar [...]. Mas a (nome da coordenadora de conteúdos para marcas) tem muito a ideia da tendência, do que está usando lá fora, coisas que ela acha mais *cool*, então teve também muito do dedo dela no processo de criação. (ESTILISTA, 2016)

Após pesquisa, a palha - fornecida por cooperativas instaladas no Sul do Brasil - foi definida como base para a criação da *#MyBagDonna by Bruna Rassier*. A estilista explica que, durante o desenvolvimento de uma linha de bolsas de couro, o processo envolve desenhar o produto e, juntamente com o ateliê específico de cada tipo de pele, desenvolver o couro (cor e acabamento) que será utilizado. “Com as bolsas (*#MyBagDonna*) foi mais ou menos assim, mas em uma escala muito maior” (ESTILISTA, 2016). Na opinião da coordenadora de conteúdo para marcas da Donna, este fato sugere o interesse da estilista em participar do projeto, já que ela deixou de lado sua *expertise* com a produção em couro, para trabalhar com novos fornecedores e uma nova matéria-prima.

Este processo conjunto para desenvolver a *#MyBagDonna* pode ser classificado como coprodução (VARGO e LUSCH, 2008), já que o núcleo de negócios Donna e a grife Bruna Rassier trabalharam juntos para o desenvolvimento de uma unidade de saída. Além disso, o produto que chega ao consumidor final também possui essa abordagem, já que as bolsas eram customizadas conforme preferências desse cliente – que poderia escolher cores e acessórios – e também personalizá-la com as iniciais do nome ou outra palavra de sua preferência. Todo esse processo, vale citar, era realizado por meio de um canal direto de vendas (*WhatsApp* e *e-mail*), o qual foi criado para que a pessoa interessada em adquirir uma unidade tivesse contato com a grife no momento de personalizar sua bolsa.

Além do *design* do produto, a etapa de coprodução compreendeu também a estimativa de custos, unidades para venda e exposição de mídia. A projeção inicial contemplou a venda de 100 bolsas em três meses (período da parceria previsto em contrato), e a estilista afirma que, para chegar-se a esse número, considerou-se a capacidade de produção fabril e a área de abrangência. O preço de R$ 299,00 para

o consumidor final também foi um consenso entre as empresas. Segundo a empresária, durante as reuniões, discutiu-se quanto as pessoas poderiam pagar e quão importante seria a margem de lucro e a divulgação da própria marca para os parceiros: “Não (foi considerado) simplesmente o lucro pelo lucro [...]. O interesse era tanto meu, da minha marca, como da Donna, para fazer um produto que tivesse um alcance tão grande”.

A estimativa de vendas também serviu como base para o cálculo de quanto a unidade de negócios Donna iria entregar em mídia para a empresa parceira. No caso da *#MyBagDonna*, a coordenadora de conteúdo para marcas explica que o pacote apresentado inicialmente reuniu anúncio e vídeo *teaser* (formato publicitário com a função de gerar expectativa sob o produto), publieditorial (formato com conteúdo editorial que divulga a marca da empresa), vitrine (peça publicitária que apresenta o produto e seu respectivo preço), *posts* nas redes sociais, matéria no site e vídeo mostrando a produção das bolsas (figuras 19 e 20). “Dizemos para o parceiro: vamos fazer uma projeção baixa, para projetar nossa mídia no mínimo. Se for aumentando, [...] vai aumentando a mídia. E daí a gente vai se comunicando: vou botar mais uma vitrine, vou fazer mais um vídeo [...]” (COORDENADORA DE CONTEÚDO PARA MARCAS DONNA, 2016).

Figura 19 – Vídeo de apresentação da *#MyBagDonna by Bruna Rassier*

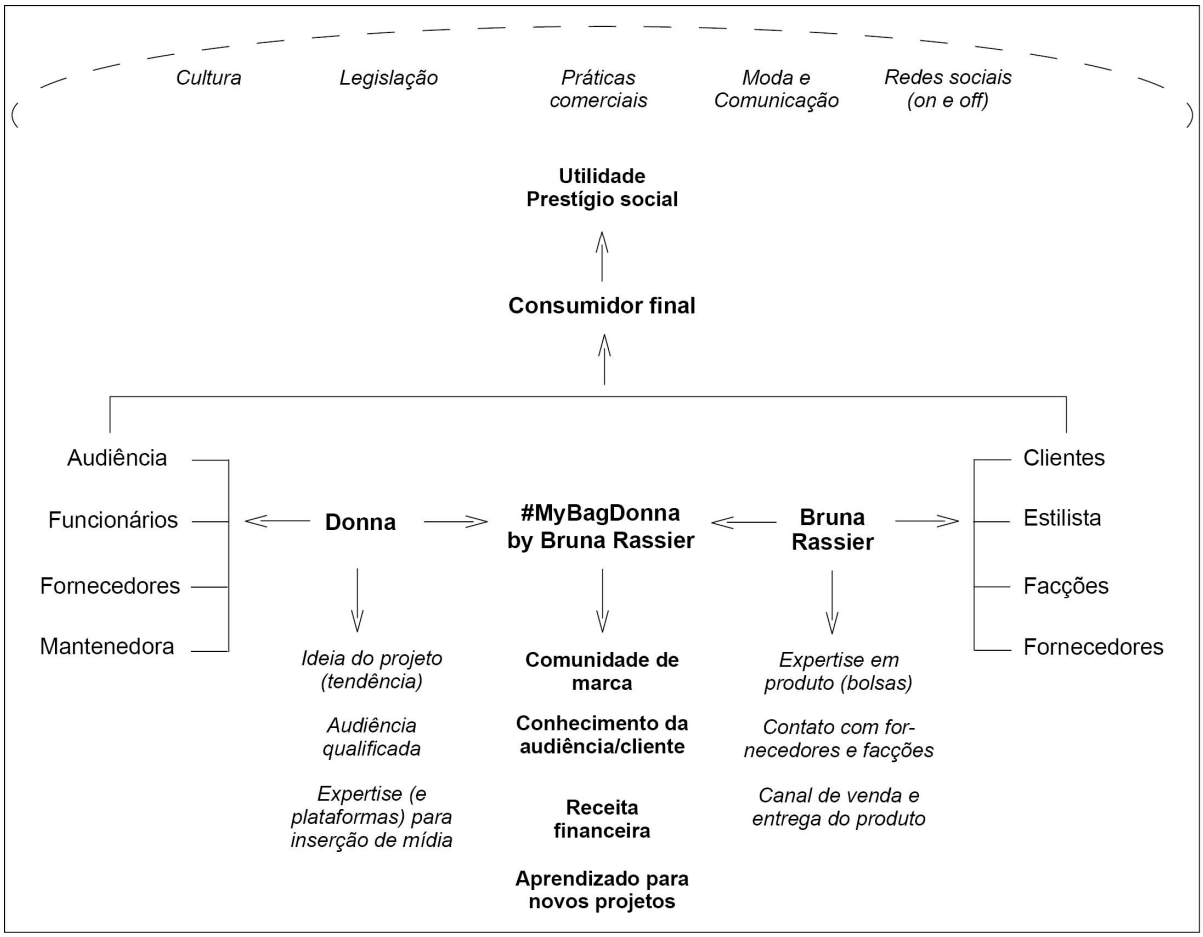
Fonte: *Instagram* Donna - @revistadonna (2015)

Figura 20 – Página de publieditorial publicada na revista Donna

Fonte: *Instagram* Bruna Rassier - @brunarassier (2015)

A partir deste modelo de negócio construído entre a unidade de negócios Donna e a grife Bruna Rassier, é possível propor um esquema que demonstra como ocorre a cocriação de valor entre as marcas (figura 21). Na relação diádica entre as empresas, a Donna integra recursos operantes e operados, ou seja, a ideia de produto a partir da pesquisa de tendências, a audiência qualificada em seus canais impresso e online e a *expertise* em inserção de mídia para divulgar o projeto. Já a grife integra o conhecimento na produção criativa de bolsas, o contato e processo fabril com fornecedores e mão de obra terceirizada, e o *knowhow* de como vender e entregar os produtos ao consumidor final.

Figura 21 – Cocriação de valor entre Donna e Bruna Rassier



Fonte: Elaborado pelo autor

Cada uma destas empresas possui a sua rede direta de atores. De um lado, a Donna considera a sua audiência (dos canais impresso e online), a equipe que trabalha na unidade de negócios, inclusive a responsável direta pelos produtos licenciados, os fornecedores (papel, *hardware*, *software*, etc) e a mantenedora da unidade de negócios (o Grupo RBS), que coloca sua estrutura à disposição da unidade, mas também aguarda resultados de *branding* e de receita. Por sua vez, a grife Bruna Rassier traz para o ecossistema os seus clientes (os quais já adquirem as bolsas à base de couro exótico), a estilista e proprietária da marca, que responde pelo trabalho criativo, as facções para terceirização de mão de obra e os fornecedores de matéria-prima. Por sua vez, a audiência da Donna e os clientes da Bruna Rassier - ou *prospects* de ambos - se tornarão o consumidor final da *#MyBagDonna* (a relação de criação de valor do consumidor final será explorada na sequência).

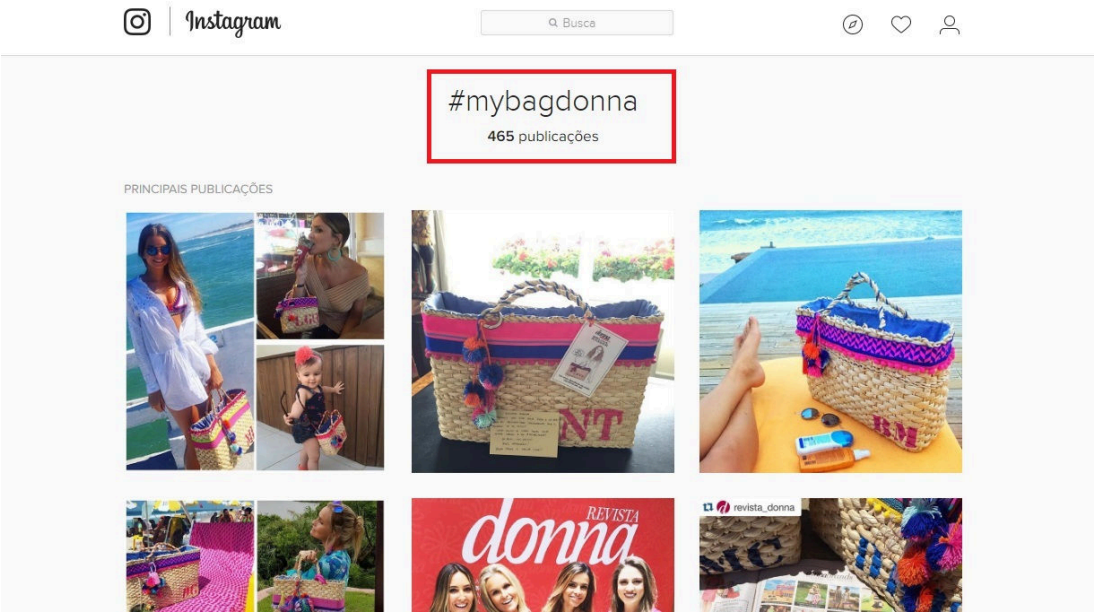
Em uma perspectiva de níveis do ecossistema de serviço (CHANDLER e VARGO, 2011), as redes de atores citadas ocorrem em um patamar meso, enquanto a relação diádica entre as duas empresas pode ser analisada a partir do nível micro. Já a partir do nível macro, é possível subentender que cada um destes atores possui sua própria rede, as quais influenciarão em maior ou menor medida a criação de valor. Todas essas relações são influenciadas por instituições que, assim como as redes de atores, podem ser analisadas a partir das meta-camadas do ecossistema de serviço. No esquema proposto, elas são vistas sob um ponto de vista macro, e compreendem a cultura, a legislação e as práticas comerciais, a indústria da moda e da comunicação e suas regras e normatizações, e as instituições advindas das redes sociais dos atores (sejam *online* ou *offline*).

Ainda, é possível ressaltar a orientação para sistemas (VARGO e LUSCH, 2016), a qual indica que novas aplicações de recursos nas redes de atores alteram a natureza da rede de alguma forma. Isso pode ser observado, por exemplo, no impacto das vendas da *#MyBagDonna* após uma peça publicitária ser veiculada na revista Donna (recurso). Neste caso, além da chegada de novos consumidores finais ao ecossistema de serviço, com o aumento das vendas, há a necessidade da integração de outros fornecedores de matéria-prima ou facções para a mão de obra que envolverá a produção. Por fim, a integração de recursos realizada a partir das redes de atores, e habilitadas e constrangidas pelas instituições, resulta na cocriação de valor. No caso que está sendo estudado, o resultado da cocriação, para ambos os atores, pode ser resumido como a formação de uma comunidade de marca, o relacionamento e o conhecimento desse consumidor final, a receita financeira, e também o aprendizado para projetos futuros.

Ao longo do seu desenvolvimento, o projeto *#MyBagDonna by Bruna Rassier* apresentou ainda uma outra particularidade que precisou ser administrada pelas empresas envolvidas: superou em cerca de dez vezes a expectativa inicial de vendas. “A gente vendeu mais de mil bolsas. Foi um estouro completo” (COORDENADORA DE CONTEÚDO PARA MARCAS DONNA, 2016). Um dos motivos para o sucesso da linha foi o trabalho realizado nas redes sociais. Por meio da *hashtag #mybagdonna* (figura 22), as pessoas eram convidadas a postar imagens de sua bolsa personalizada. Segundo a estilista, isso criou um movimento de desejo entre as consumidoras, as quais adquiriram o produto motivadas também por seus grupos de convivência: “Eu fiz eventos em que uma pessoa da sociedade

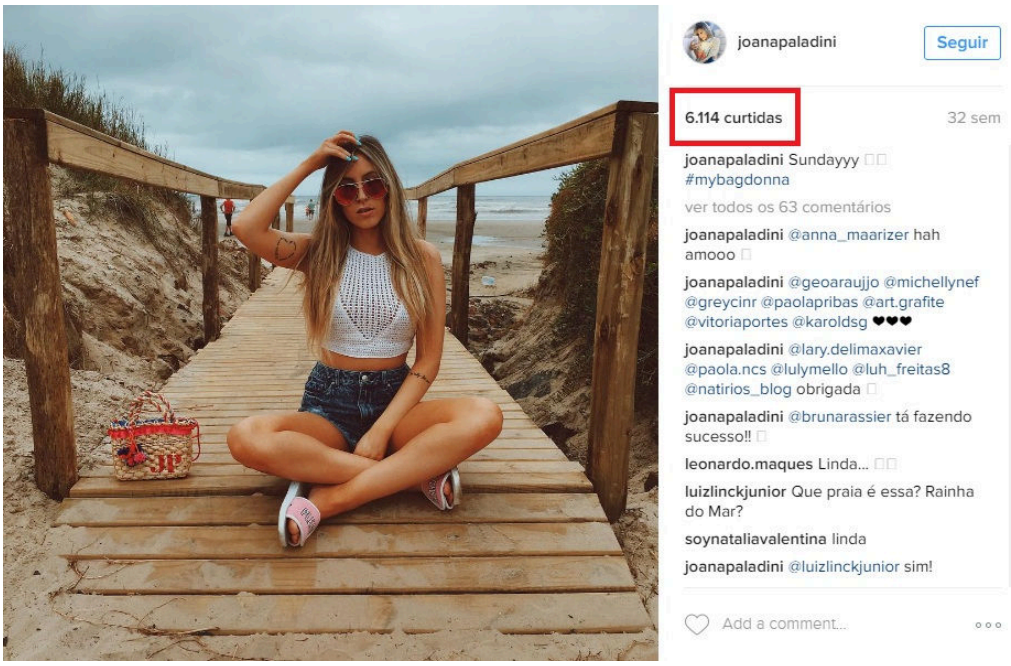
comprava, e todas queriam". A adesão de *influencers* (pessoas consideradas influenciadores de comportamento nas redes sociais) também contribuiu para o movimento (figura 23).

Figura 22 – *Hashtag #mybagdonna* no *Instagram* com 465 imagens



Fonte: *Print* feito do *Instagram* em 27 de agosto de 2016.

Figura 23 – *Post* de *influencer* com mais de 6 mil curtidas



Fonte: *Instagram* da *influencer* Joana Paladini - @joanapaladini

Como explicado anteriormente, o alto número de bolsas vendidas fez com que a unidade de negócios entregasse mais mídia ao projeto. Aproveitando o movimento das redes sociais, a revista Donna passou a publicar murais com as foto mais curtidas (figura 24), o que segundo a estilista, refletia diretamente na continuidade das vendas: “Às vezes a gente abria o *e-mail* em uma segunda-feira, tinha tido jornal no domingo, e tinha cem *e-mails* (com novos pedidos de bolsas)”. Essa repercussão é explicada pelo gerente geral da Donna, o qual salienta que, para as mulheres gaúchas, aparecer na revista Donna é algo muito importante: “É um momento especial, é parecido com aparecer na televisão.”

Figura 24 – Mural de fotos mais curtidas publicado na revista Donna

Fonte: *Instagram* Donna - @revistadonna (2015)

Neste contexto, embora o objetivo desse estudo seja analisar a cocriação de valor B2B, é possível perceber que o projeto *#MyBagDonna* desenvolveu uma forte relação de criação de valor com a consumidora final. De forma simplificada, a unidade de negócios Donna e a grife Bruna Rassier integravam os seus recursos (a *expertise* combinada para a criação de um produto licenciado), o qual era somado à integração de recursos da consumidora (a provisão de serviço), sob as instituições determinadas por redes de atores, como o círculo social ou seguidores nas redes

sociais. Assim, a consumidora percebia o valor conforme o seu contexto (VARGO, MAGLIO e AKAKA, 2008), o qual poderia ser a utilidade da bolsa, o prestígio perante os amigos, o número de curtidas nas redes sociais, etc; e os realizadores do projeto obtinham valor não apenas da venda diretamente, mas também no relacionamento conquistado. Por meio das fotos publicadas sob a *hashtag*, era possível monitorar as postagens, observando o que as consumidoras e sua rede de relacionamento estavam falando. “Isso é importante porque a gente consegue informação [...], melhorar os processos” (GERENTE GERAL DONNA, 2016).

O sucesso em vendas, embora seja avaliado como positivo, desencadeou a necessidade de solucionar problemas, especialmente em relação à etapa produtiva das bolsas. Com a demanda muito superior à projeção inicial, foi necessário contratar mais fornecedores e mão de obra. Segundo a estilista, a responsabilidade pela entrega do produto era dela, portanto, a grife Bruna Rassier era quem se envolvia com a resolução das questões.

> Eu já estava com três cooperativas e elas já não estavam dando conta. Eu acabei tendo fornecedor em mais de três estados para poder suprir a demanda. E (tive problemas com) alguma matéria prima, pois tinham materiais que a gente encomendava com o fornecedor, mas tinham materiais que a gente desenvolvia, e isso acabava demorando um tempo maior. Às vezes os materiais estavam indo para acabar, ou estavam indo muito rápido, e o processo de espera chegava a ser de dois meses, então tinha que prever com muita antecedência. (ESTILISTA, 2016)

Além das vendas acima das expectativas iniciais, outro motivo para as dificuldades encontradas foi o imediatismo com o qual o projeto foi lançado. A estilista recorda que a parceria foi fechada no mês de outubro, e em novembro o produto foi lançado: “Como foi uma ideia que surgiu meio em cima do verão, não podíamos perder a deixa”. Assim, segundo a profissional, o processo de produção foi sendo estabelecido na medida em que as vendas iam ocorrendo. “Não teve muito uma preparação [...], tudo foi sendo aperfeiçoado”. Em um primeiro momento, a grife contou com uma equipe de dez pessoas para a customização das bolsas, até que foi possível encontrar uma facção (mão de obra terceirizada) que assumisse o trabalho.

> A bolsa vinha pronta da cooperativa a partir da palha, mas todo o processo de confecção e personalização (precisava ser feito). Porque a pessoa podia escolher tudo [...], tinha várias opções de bolsas, as iniciais, detalhes, pompons, tudo era variável. Essa parte foi a mais difícil de conseguir

> terceirizar, e só de ter que passar a especificação de cada bolsa, já gerava uma demanda, nem que fosse de tempo, muito grande. (ESTILISTA, 2016)

Embora a grife assumiu a responsabilidade para si, a unidade de negócios Donna não permaneceu indiferente aos problemas. A coordenadora de conteúdo para marcas lembra que ela própria se envolveu no processo, uma vez que entendeu ser esse o seu dever: “Eu tive que fazer bolsa, porque fui eu que dei a ideia. Ela (a estilista) não tinha condição de entregar, e chovendo pedido (sic)”. A profissional comenta que chegou a atender as clientes em seu celular pessoal, via *WhatsApp*, para auxiliar no processo. Esse engajamento da coordenadora vem ao encontro de Ramaswamy e Gouillart (2010), quando enfatizam que empresas devem permitir que os *stakeholders* - neste caso, um funcionário ligado diretamente ao projeto - desempenhem um papel central na concepção de como trabalharão, utilizando seus conhecimentos e habilidades para a solução de problemas. Neste caso, e de acordo com os autores, embora o benefício possa ser econômico (rendimentos ou avanço na carreira), observa-se o engajamento pessoal que resulta em maior produtividade (ou neste caso, no resultado positivo do projeto).

Segundo a coordenadora de conteúdo para marcas, o caso da *#MyBagDonna*, em que houve a necessidade de auxiliar na produção, foi único e não deve se repetir em projetos futuros. “Porque o nosso papel é divulgação e a mídia, e o do parceiro é entregar o produto”. Mesmo com essa avaliação, o envolvimento da unidade de negócios em um momento de resolução de problemas vem ao encontro da Lógica Dominante de Serviço (VARGO e LUSCH, 2004), uma vez que ela implica em interatividade e união entre os beneficiários. A partir da integração de recursos, e com foco no trabalho conjunto, inclusive em momentos de crise, há a criação de valor mútuo.

Apesar das dificuldades no processo produtivo, a estilista avalia que o projeto *#MyBagDonna* foi importante para a grife Bruna Rassier. Ela explica que, como suas bolsas de couro exótico têm um custo muito mais alto, acabava não atingindo todos os públicos: “Meu produto [...] era mais selecionado, e não tinha tanta visibilidade”. Por isso, as bolsas de palha foram importantes para que a estilista alcançasse outro tipo de consumidor. “Teve uma repercussão muito legal, por exemplo, com muito mais seguidores no *Instagram* e *Facebook*. As pessoas descobriram que eu também fazia (bolsas de) couro exótico, queriam saber onde comprava”.

Na opinião da empresária, um dos grandes motivos para isso é a visibilidade oferecida pela revista Donna, já que a grife esteve presente na publicação em praticamente todas as semanas do verão. “Isso é imensurável. Era uma mídia meio que bombardeada, eram pessoas de todos os lugares entrando em contato, porque tinha o alcance da internet” (ESTILISTA, 2016). A abrangência nacional e internacional alcançada, aliás, é outro ponto destacado pela estilista. Ela comenta que recebeu fotos de clientes em lugares como Rio de Janeiro, Punta Del Este, Cannes, Dubai, Miami, entre outros.

4.2.2 *Donna by Charlie Brownie*

Criada em 2014, na cidade de Porto Alegre (RS), a *browneria Charlie Brownie* surgiu com o propósito de contar a história da família de seu fundador por meio de bolos especiais e doces. Segundo o diretor da empresa, desde a fundação do empreendimento, a revista Donna sempre atuou de forma espontânea na divulgação do negócio: “Eles conheceram o produto, conheceram a história (um neto reproduzindo a receita de bolos de chocolate de sua avó), acharam bacana e começaram a divulgar em matérias”. Logo em seguida, passaram a firmar parcerias de permuta para eventos, na qual a *browneria* oferecia uma mesa de doces, e em contrapartida, recebia espaço de mídia nos canais da Donna.

No fim de 2015, a relação evoluiu para uma prospecção para a elaboração de um produto licenciado. A unidade de negócios, tendo em vista as vendas para o Natal, apresentou ao diretor da Charlie o projeto para a criação de um ‘*brownie* Donna’. Na ocasião, a *browneria* declinou da proposta, já que a demanda de produção do período já era bastante intensa, e não seria possível assumir mais este compromisso. Em fevereiro de 2016, no entanto, os atores voltaram à negociação e decidiram por criar um produto que pudesse ser comercializado no período da Páscoa (que neste ano, foi comemorado no fim de março). Segundo a coordenadora de conteúdo para marcas da Donna, a ideia seria oferecer ao consumidor final uma alternativa ao tradicional ovo de Páscoa.

A partir da ideia inicial da unidade de negócios, de ter um sabor de *brownie* desenvolvido especialmente para a parceria, a *Charlie* fez uma contraproposta de produto. Conforme o diretor da empresa, desenvolver um item diferente comprometeria a produção usual, e para a empresa, interromper a linha produtiva

para acrescentar um novo *brownie* não seria vantajoso. Assim, propuseram que o projeto se voltasse para embalagens especiais, com foco nas mulheres.

> Se a gente inventasse um *brownie* branco com preto, por exemplo, eu tiraria espaço da minha produção, para dividir espaço com eles. E fazendo isso eu comprometo o que já existe. 'Fazendo isso eu vou perder receita para estar junto com vocês' (disse para o Donna). E isso não é vantagem, num projeto que está começando como o nosso, porque dois anos ainda é pouco. E a gente acabou optando por essa outra linha, que seria trabalhar com as embalagens temáticas. Seria o *kit* Donna, mas com os produtos que a gente já tinha na nossa linha, para não comprometer muito o que já existia. (DIRETOR CHARLIE BROWNIE, 2016)

Neste caso, a proposição de valor inicial (LUSCH e VARGO, 2014) feita pelo veículo de comunicação não foi entendida pela empresa parceira como interessante. Isso porque seria necessário integrar recursos (*expertise* no desenvolvimento de produtos, capacidade produtiva, busca por matérias-primas) que estariam aquém daqueles disponíveis no momento pela *Charlie Brownie*. Assim, a empresa buscou um formato de parceria onde fosse possível integrar os recursos que já possuía, e mediante a concordância da Donna (que viu valor nessa nova proposição), cocriar valor. Isso vem ao encontro, ainda, de Ballantyne e Aitken (2007), os quais afirmam que em uma situação de *cobranding,* o valor evolui em torno da mútua compreensão de onde ele reside. Neste caso, na oferta conjunta, para um consumidor final, de uma possibilidade de presente para a Páscoa que além de doces saborosos, transmitisse uma mensagem positiva.

A partir disso, as duas empresas, representadas pela coordenadora de conteúdo de marcas da Donna e pelo diretor da *Charlie Brownie* passaram a desenvolver a identidade da linha *Donna by Charlie Brownie*. O empresário explica que procurou manter o conceito da marca, ou seja, não apenas vender um doce, mas por meio dele, passar uma mensagem inspiradora. Como base de pesquisa, o grupo observou o trabalho desenvolvido por uma confeitaria francesa, os quais desenvolviam embalagens temáticas para *macarrons*. A partir disso, criaram uma linha com três caixas coloridas (figura 25) – até então a *Charlie Brownie* trabalhava apenas com as cores *craft*, branco e marrom -, cada uma com um significado particular: amarelo para transmitir felicidade, *pink* para falar de intensidade e turquesa para passar leveza.

Figura 25 – Linha *Donna by Charlie Brownie*

Fonte: *Facebook Charlie Brownie*

Como a *browneria* já trabalhava com a frase 'Que seja doce', cada caixa ganhou uma variação dela, resultando em 'Que seja feliz', 'Que seja leve' e 'Que seja intensa'. Da mesma forma, foram desenvolvidos quadradinhos decorativos para compor o *kit*, os quais também traziam as cores e frases inspiradas na temática de cada uma delas. Por fim, o *kit* ficava completo com os *brownies*, os quais eram escolhidos pelo consumidor final, conforme sua preferência. Conforme o diretor da empresa, esse aspecto também foi discutido com a equipe da Donna, já que no processo normal da *Charlie*, um cliente se dirige ao balcão, escolhe a embalagem e leva o produto que quiser: "Temos um produto customizado [...], então a gente não queria perder essa experiência."

Ainda assim, durante o processo de venda dos *kits*, a *Charlie Brownie* sentiu que não conseguiu atender de forma total a esse requisito, uma vez que alguns consumidores finais desejavam adquirir a caixa com o quadradinho decorativo, mas gostariam de completar o *kit* com outros produtos comercializados pela *browneria*, como trufas, rapaduras e bombons. "Mas tinha que ser só o *brownie* com a caixa e o quadradinho, porque é isso que estava na composição do custo da parceria". Este aspecto demonstra um constrangimento gerado por uma prática comercial (instituição), o qual exemplifica como um maior ou menor grau de valor é criado em uma dinâmica de cocriação. Para a *Charlie Brownie*, que preza fortemente pela experiência do seu consumidor final, a regra rígida estabelecida pela parceria

poderia, em uma posterior avaliação, diminuir a percepção de valor sobre o modelo de negócio adotado.

Para a criação da linha, como previsto pelo modelo de negócio para produtos licenciados, a *Charlie Brownie* responsabilizou-se pelo desenvolvimento do produto (trabalho realizado internamente e também com uma empresa terceirizada na área de *design*) e pela comercialização dos *kits*, enquanto a Donna participou com a divulgação da linha por meio de suas plataformas impressa e digital (figura 26). O diretor da *browneria* explica que desenvolveu as frases e embalagens, e as validou com a equipe da Donna. Segundo ele, esse processo foi feito de forma direta (entre os representantes imediatos das empresas) e sem nenhum tipo de atrito: “Eles (Donna) te dão espaço para criar. Eu não senti nenhuma dificuldade ou nenhuma barreira do lado deles, de ‘isso não é legal’, ‘a gente não gosta que vocês façam isso ou aquilo’, pelo contrário, a gente criou as caixas e eles só validaram”.

Figura 26 – Publieditorial de lançamento da linha publicada na revista Donna

Fonte: *Instagram Charlie Brownie* - @charliebrowniebr

A fala do diretor da *Charlie Brownie* citada acima, pode ser um indicativo de que a determinação da unidade de negócios Donna, em respeitar a *expertise* de seus parceiros, contribui com a criação de valor na parceria. Isso porque, quando

uma empresa como a *Charlie Brownie* integra seus recursos para o desenvolvimento de um *kit* presenteável, o qual mantém instituições já aplicadas (por exemplo, positividade, lembranças de infância, experiência), há a criação de valor por parte desse beneficiário (empresa parceira). A Donna, por sua vez, cerca-se de etapas anteriores para garantir que o produto desenvolvido venha ao encontro de suas próprias instituições (por exemplo, sofisticação). Isso ocorre já na seleção e prospecção do parceiro, e também nas reuniões realizadas para discussão prévia do que será criado.

Em termos contratuais, Donna e *Charlie Brownie* firmaram uma parceria de três meses, período que compreenderia a Páscoa e também o Dia das Mães. A estimativa de vendas foi de 200 unidades, com a possibilidade de ampliar esse número em caso de necessidade gerada por demanda. O modelo de negócio foi o mesmo adotado em outras parcerias para produtos licenciados, com a divisão dos lucros entre os parceiros. Na opinião do diretor da *browneria*, esse é um formato justo e honesto para o negócio: “Porque a gente está trabalhando em cima do resultado de venda, eu não estou dando dinheiro para a Donna sem vender o meu produto”. Conforme inferido por este trabalho, essa declaração demonstra uma instituição concebida por parte do diretor da empresa e, possivelmente, por seu ciclo profissional.

Em entrevista, o empresário refere-se a uma ‘cultura de Porto Alegre’ em que o Grupo RBS (mantenedor da Donna) é visto como uma organização que oferece espaços publicitários por altos preços, sem o compromisso de entregar resultado em vendas. Ao encontro de um dos objetivos deste trabalho, que é sugerir um modelo de negócio possível para os veículos de comunicação impressa, é importante analisar a postura da *Charlie Brownie* em relação à inserção de anúncios. Segundo o diretor da *browneria*, a publicidade tradicional não é tão eficiente porque é a própria empresa que está pagando por um espaço para falar positivamente de si mesma: “Eu não acredito em publicidade tradicional [...] me dizendo que teu produto é bacana, venha e consuma. Isso gera um retorno, mas eu acho que não é fidelizado”.

Para fazer a divulgação de seus serviços, a *Charlie Brownie* costuma utilizar redes sociais, como *Instagram* e *Facebook*, este último com investimento financeiro. Com uma quantia de R$ 50 a R$ 100 por semana (na época da entrevista), costuma patrocinar postagens que alcancem uma média de 10 mil pessoas. Segundo o

empresário, esse formato é mais barato quando comparado a um veículo tradicional, traz resultado, e proporciona segurança de que o valor monetário aplicado irá retornar para a empresa:

> Porque eu estou patrocinando a minha página, gera *likes* dentro da minha página [...]. Isso reflete muito em venda para nós, por exemplo, se eu posto um *brownie* de chocolate preto com uma calda de doce de leite, eu sei que no dia seguinte o que mais vai vender é o *brownie* de doce de leite, a gente consegue inclusive direcionar para onde eu quero que vá a venda. Às vezes estou com muita produção do *brownie* com *mashmalow*, então preciso vender mais *mashmalow*, porque se não vai estragar, então eu posto ali, patrocino ali, e aumenta a venda. É mais acertada e mais econômica a mídia, então eu acho uma relação melhor do que com a mídia tradicional. (DIRETOR CHARLIE BROWNIE, 2016)

Essa visão é um indicativo de que muitas empresas anunciantes (especialmente aquelas com um DNA mais colaborativo e digital) podem não estar dispostas a aceitar a proposição de valor do veículo de comunicação, ou seja, a compra de um espaço publicitário, sem uma contrapartida mais efetiva para o negócio. Conforme salientado por Anderson, Bell e Shirky (2013), os anunciantes recorriam aos veículos de comunicação tradicional porque estes eram entendidos como os únicos disseminadores da informação. Com a popularização da internet, e com a autonomia que ela deu a todas as pessoas, um novo ecossistema tornou-se possível, no qual as empresas criam redes online de relacionamento e comunicação com o consumidor final, as quais impactam diretamente no resultado do negócio.

Logo, se os veículos de comunicação, por meio da inserção de espaços publicitários, não são mais essenciais para as empresas anunciantes, é possível entender que será preciso outro tipo de proposição de valor, no qual haja um envolvimento mais claro e comprometido de ambos os atores. Essa constatação vai de encontro, inclusive, com uma opinião já citada neste capítulo. Nela, a coordenadora de conteúdo para marcas da Donna afirma que os parceiros sentem-se muito felizes com o modelo de negócio oferecido, porque dificilmente poderiam investir o valor estabelecido em tabela para anunciar na revista Donna (fora da parceria para produtos licenciados, *Charlie Brownie*, e também a grife Bruna Rassier, não são anunciantes).

Embora o valor monetário exigido seja de fato considerado alto para uma empresa de pequeno, e até de médio porte, o depoimento do diretor da *Charlie Brownie* reforça que não é apenas o valor financeiro de um anúncio que afasta um

possível anunciante. Com outras plataformas disponíveis para divulgação, muitas consideradas de melhor custo-benefício, cabe ao veículo de comunicação impressa apresentar um formato que possibilite, de fato, a criação de valor para todos os beneficiários. Nesse sentido, como já ressaltado acima, e também defendido por Karimi e Walter (2016), é necessário agir de forma empreendedora junto a outras redes de atores, compreendendo como práticas disruptivas podem impactá-las e refletir em novos negócios.

Foi o que ocorreu com a *Charlie Brownie* a partir da negociação para os produtos licenciados. Segundo o diretor, a partir da abordagem da unidade de negócios, sentiu-se que havia, de fato, uma relação de marca, na qual a Donna via valor no produto desenvolvido pela *Charlie*, e estava buscando benefícios para ambos, inclusive com a geração de receita. “Eu confiei muito nisso e hoje estou bem satisfeito, acho que valeu a pena”. Essa visão é endossada pelos gestores da unidade de negócios. O gerente geral mostra a importância que o parceiro tem para a Donna ao dizer que a *Charlie Brownie* é uma marca muito querida, o que contribui para a repercussão positiva do negócio. “O *branding* é fenomenal. Quando tem várias pessoas elogiando, recomendando para as amigas, pedindo para os namorados [...], a gente sente que o resultado de marca é muito importante” (GERENTE GERAL DONNA).

O valor de marca, inclusive, é o aspecto mais valorizado por parte da Donna nesta negociação. Com a venda de 200 unidades em três meses e uma margem pequena de lucro (cerca de 50% do valor total – R$ 85,90 - repassado ao consumidor final) a ser dividida pelos dois parceiros, o maior resultado para o veículo vem do *branding*. A coordenadora de conteúdo para marcas da Donna explica que a intenção com uma linha como a *Donna by Charlie Brownie* é estar presente para outros públicos. “Quando a escala é pequena e o produto é barato [...], não é pelo dinheiro, até porque, vendendo uma página de anúncio (a ser inserida na revista) já bate essa grana (sic).” Para a *Charlie Brownie*, o valor de marca obtido a partir da parceria também é apontado como uma das maiores vantagens. Segundo o diretor da *browneria*, a chancela que uma marca dá a outra é bastante positiva: "O *cobranding* funciona muito por isso: quando uma marca diz 'essa outra marca é bacana', te gera um retorno".

Ainda, o gestor avalia que, quando a Donna agrega a sua marca ao *kit* oferecido na *browneria*, mostra que está acreditando nele e, consequentemente, faz

com que os clientes busquem o produto. "Temos o público que consumiu na loja, o público que comprou os produtos (para consumo posterior), que [...] entregou um para o outro [...] (DIRETOR CHARLIE BROWNIE)". Esse aspecto citado pelo profissional, em que há o envolvimento das duas empresas, mas que também há um consumidor final entendido como fundamental no processo, reforça o conceito de comunidade de marca (Muniz e O'Guinn, 2001), e também vem ao encontro de Merz, He e Vargo (2009), que afirmam que o *branding*, como visto hoje por pesquisadores, entende todos os *stakeholders* como recursos operantes, os quais cocriam o valor de marca por meio de processos contínuos, dinâmicos e interativos.

A abordagem relacionada a novos públicos também foi vista pela *Charlie Brownie* como de alto valor para o negócio. O diretor explica que, em um primeiro momento, entendeu que a *browneria* e a Donna possuíam um público-alvo semelhante, composto por seguidores de tendências, formadores de opinião, e pessoas da alta sociedade. A partir da comercialização dos *kits*, no entanto, começou a perceber uma demanda vinda por parte de mulheres na faixa da terceira idade. Da mesma forma, moradores de cidades do interior do Rio Grande do Sul (onde o Zero Hora também circula) começaram fazer pedidos, solicitando o envio do *kit* pelo correio.

> A gente fez algumas reuniões de *briefing*, de conversar qual era a ideia, porque a gente já conhece um pouco do público do Donna. E claro, agora que a gente iniciou a relação, a gente entendeu algumas coisas diferentes do que a gente inicialmente conversou. O público, tu tem o pessoal da tendência, o público formador de opinião, da alta sociedade, mas tu tem também o público das senhoras mais velhas, que não era tanto o nosso, e depois que começou a relação com o Donna, começaram a aparecer. Esse projeto tem ligação com a minha vó, então a gente até queria esse público, mas pelo formato da marca, acabou não aderindo tanto essas pessoas, então com a vinda do Donna, começou a vir esse público mesmo, de senhoras mais velhas, que eu imaginei que não, porque para mim o Donna é todo de tendências. E também pessoal do interior. A partir de uma visibilidade no Donna, começou a vir pedidos de outras cidades que eu imagino que nem nos conheciam, que começaram a pedir para mandar por correio. Nós tivemos casos de mandar o kit do Donna para vários lugares do estado, para várias cidades de diferentes regiões. (DIRETOR CHARLIE BROWNIE, 2016)

Em resumo, Donna e *Charlie Brownie* integraram seus recursos (*expertise* em doces artesanais e mídia, capacidade produtiva, audiência qualificada, comunidade de marca, etc) para cocriar valor sob instituições dinamicamente compartilhadas. Como resultado desse processo, conseguiram agregar novos *stakeholders*

(principalmente consumidores finais), gerando receita (provisão de serviço) para ambas as empresas, reforçando e ampliando o envolvimento da comunidade de marca.

De forma geral, esse é o modelo de criação de valor que ocorre nas parcerias para produtos licenciados do Donna, o qual pode ser identificado também no detalhamento do case *#MyBagDonna by Bruna Rassier*. Por meio dele, o veículo de comunicação impressa evidencia sua *expertise* em mídia (especialmente para a divulgação das linhas criadas em conjunto), mas também associa-se à *expertise* do parceiro para a elaboração de uma unidade de saída. O sucesso desse formato, sugerido nas entrevistas feitas para este trabalho, portanto, pode indicar um modelo de negócio alternativo à tradicional venda de espaço publicitário, favorecendo assim a manutenção, a inovação e a sustentabilidade de empresas jornalísticas.

4.3 Revista *Glamour* e *branded content*

As mudanças observadas na área da Comunicação, as quais foram citadas ao longo do referencial teórico deste trabalho, não atingiram de forma exclusiva os veículos de comunicação impressa. Outras plataformas (televisão e rádio, por exemplo) e também agências de publicidade, assessorias de imprensa, produtoras de eventos, entre outros, sentiram o impacto de um mercado pulverizado com milhares de ofertas simultâneas e permeado por atores com maior autonomia para se comunicar, criticar e decidir. As próprias empresas anunciantes sentiram, dentro de seus segmentos particulares de mercado, um posicionamento diferenciado por parte dos consumidores finais, percebendo assim a necessidade de uma nova abordagem relacional (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Para a revista *Glamour*, objeto de estudo desse trabalho, esse cenário de disrupção (COSTA, 2014), ao invés de ser considerado como de crise, possibilitou o surgimento de novos negócios, em uma construção conjunta entre a publicação, agências e empresas anunciantes. O detalhamento desse caminho é ressaltado pela gerente de projetos especiais da revista, a qual destaca que, com a queda de publicidade no mercado, assessorias de imprensa passaram a buscar formas de incluir as empresas anunciantes junto ao conteúdo editorial da publicação. O formato passou a chamar atenção do mercado, e logo as empresas anunciantes estavam

solicitando às agências de publicidade uma abordagem diferente do anúncio convencional, mais associado ao conteúdo que a *Glamour* publica.

“Foi um caminho super orgânico. [...] O anúncio não tem funcionado, então ele (o cliente) procura conteúdo” (GERENTE DE PROJETOS ESPECIAIS, 2016). Dessa forma, a publicação passou a trabalhar com *branded content* (COVALESKI, 2010) - também conhecido como conteúdo de marca e publicidade nativa -, por meio de páginas específicas identificadas como ‘*PromoGlamour*’. Com flexibilidade, esse espaço pode ter diferentes abordagens, como por exemplo, promoção de produtos, editorial de moda ou realização e cobertura de eventos.

O conteúdo das páginas é produzido pela gerência de projetos especiais, núcleo que conta com o trabalho de redator, *designer* e produtor, em consonância com a empresa anunciante. No caso de eventos, o departamento de marketing da revista *Glamour* assume a demanda. Embora configure-se em conteúdo pago, o material é construído apenas com diferenças sutis em relação ao projeto gráfico editorial (como a tipografia usada, por exemplo) e mistura-se com as demais seções da revista (figura 27).

Figura 27 - À esquerda, conteúdo editorial da revista; ao centro, uma página de publicidade tradicional; e à direita, um ‘*PromoGlamour*’

Fonte: Revista *Glamour* números 51 e 52.

Segundo a gerente de projetos especiais, justamente por ter este caráter mais próximo ao material editorial, e também por contar com uma produção específica

vinda da equipe de trabalho interno, os projetos de *branded content* possuem um custo maior para a empresa anunciante, se comparado à publicidade tradicional. “Além da mídia [...] paga associada àquele projeto especial, ele (o cliente) vai pagar um custo de produção. Então se a gente vai fazer um editorial de moda, ele vai pagar modelo, vai pagar (tudo o que for extra) separado”.

Para melhor entendimento desta dinâmica, é importante detalhar o contexto comercial no qual a revista *Glamour* está inserida. Como título da *joint venture* Edições Globo Condé Nast, a publicação responde a duas forças organizacionais: a Edições Globo, com abrangência nacional e sede em São Paulo; e a *Condé Nast*, com foco internacional e sede em Londres. Seu modelo de negócio principal (a venda de espaços para publicidade), portanto, é executado por uma complexa rede organizacional. Em uma perspectiva de produto, há uma diretoria comercial da revista *Glamour*, a qual conta com uma diretora e três executivos de contas. Esses profissionais trabalham exclusivamente com a região metropolitana de São Paulo. “Trabalhamos monomarca [...], que é um ganho, porque você está o tempo inteiro pensando no produto, [...], como a gente faz, que clientes a gente quer, como a gente aproveita uma iniciativa editorial, como a gente faz disso um projeto [...]” (DIRETORA DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA DA GLAMOUR, 2016).

Em segunda instância, há uma gerência regional que atua junto a representantes em regiões específicas em todo o Brasil (Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina, Bahia, Rio Grande do Sul, entre outros), mas que não trabalha de forma exclusiva para o título. Essa equipe realiza a venda de espaços publicitários para todas as publicações da Edições Globo Condé Nast (*Glamour*, Vogue, Casa Vogue e GQ). Ainda, há a atuação da equipe comercial da Editora Globo, que trabalha para todos os seus títulos (Época, Galileu, *Marie Clair*, Crescer, etc), e também para os títulos da *joint venture*. Essa equipe está dividida em diretorias temáticas (moda, beleza, decoração, educação, mercado financeiro, telefonia, eletrônicos, etc), cada uma com sua equipe de executivos.

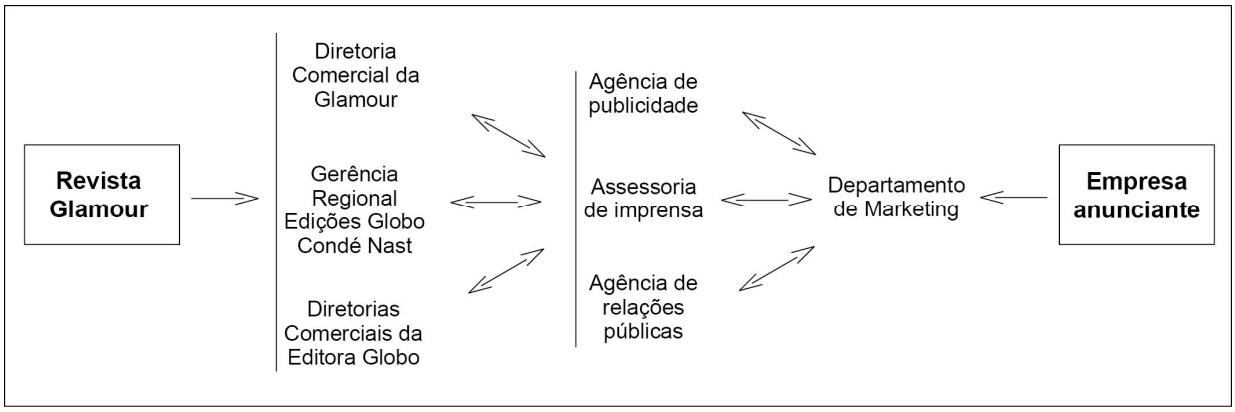
Estes núcleos coletivos para a venda de publicidade tradicional realizam seu trabalho a partir de práticas comerciais (instituições) amplamente difundidas no segmento editorial (por exemplo, as primeiras páginas da revista são nobres, especialmente quando são duplas, e possuem alto custo agregado). Quando a venda extrapola esse modelo - caso dos projetos especiais, inclusive *branded content* - os executivos envolvem diretamente a diretoria comercial da revista

Glamour, para que assim, haja um olhar mais específico vindo de dentro da revista, o olhar de quem responde por aquele título.

Por outro lado, as empresas anunciantes também possuem, em maior ou menor grau, níveis complexos de relação com o veículo de comunicação impressa. Algumas atuam diretamente por meio de seus departamentos de comunicação e marketing. Empresas com maior porte, nacionais ou multinacionais, muitas vezes com diversas linhas de produtos, no entanto, costumam ter diferentes agências cuidando de seus interesses. "[...] Eles têm dinheiros diferentes: dinheiros de mídia, dinheiros de RP (relações públicas), dinheiros de marketing [...]" (GERENTE DE PROJETOS ESPECIAIS, 2016).

Vale lembrar que, conforme o quadro teórico desenvolvido anteriormente neste trabalho, a rede de atores composta por veículo de comunicação impressa, agência de publicidade e empresa anunciante tem permeado o modelo de negócio das empresas jornalísticas desde a década de 1920. Na figura a seguir, é possível compreender quais atores podem estar envolvidos no processo de prospecção de um negócio entre a revista *Glamour* e uma empresa anunciante. É importante ressaltar que, em um ecossistema de serviço, todos estes atores apresentarão suas próprias redes de atores (funcionários, fornecedores, organizações mantenedoras, entre outros *stakeholders*), e estarão habilitados e constrangidos por instituições.

Figura 28 – Redes de atores (em nível micro) entre a revista *Glamour* e empresas anunciantes



Fonte: Elaborado pelo autor

A gerente de projetos especiais explica ainda que, quando as contas das empresas anunciantes pertencem a grandes agências de publicidade, quem trabalha

com elas é a equipe comercial da Editora Globo. Já as agências consideradas pequenas, assim como as empresas com núcleo próprio de comunicação e marketing, são atendidas diretamente pela diretoria comercial da revista *Glamour*. Nesse contexto, a relação entre a revista e a empresa anunciante pode ocorrer de diversas formas, tanto para a inserção de publicidade tradicional, quanto para publicidade nativa. Para fins de delimitação, este trabalho optou por analisar apenas situações envolvendo projetos de *branded content* negociados diretamente entre a diretoria da revista e o departamento de Marketing da empresa anunciante.

Para que ocorra a publicação de um *PromoGlamour*, há dois caminhos: a empresa anunciante (intermediada ou não por uma agência) busca a revista com a ideia de uma publicação voltada a conteúdo; ou, o que é mais comum, um dos núcleos comerciais prospecta um cliente. A gerente de projetos especiais explica que a abordagem pode partir de um projeto, o qual será oferecido para empresas anunciantes potenciais; ou então, a partir do próprio cliente. Nesse caso, considera-se o seu perfil (mais voltado ao impresso, digital ou evento), qual o investimento que já possui em outros títulos da Edições Globo Condé Nast ou Editora Globo, sua participação em outras publicações do mesmo segmento, entre outros aspectos. "(Trata-se de) um projeto super sob medida" (GERENTE DE PROJETOS ESPECIAIS GLAMOUR, 2016).

O caráter de customização sugerido na fala da profissional vem ao encontro de Prahalad e Ramaswamy (2004), os quais sugerem, justamente, que a experiência de cocriação pressupõe a interação individualizada. Mais do que oferecer um '*menu a la carte*' da empresa - que no caso da *Glamour* poderia ser entendido como o portfólio que integra publicidade tradicional e *branded content* (conteúdo, eventos, *booklets*, etc) -, a revista integra as escolhas individuais de cada anunciante ao ambiente de experiência que está facilitando. Somado a isso, e ainda de acordo com os autores, o veículo de comunicação tem apenas parcial controle sobre o ambiente, já que não pode controlar como as empresas anunciantes irão cocriar a sua experiência.

Ao encontro disso, a diretora de negócios multiplataforma da *Glamour* comenta que, no momento de prospectar uma empresa, mais do que apresentar a revista, sua força de marca e seus diferenciais, é importante ouvir o cliente para compreender sua estratégia e, assim, fazer uma oferta de mercado que seja interessante a ele. Conforme a profissional, dificilmente um cliente com foco em *e-*

commerce, por exemplo, terá um desdobramento para a mídia impressa. “É muito importante a gente abrir a nossa mente, ouvir a real necessidade do cliente, para entender o que a gente vai oferecer para ele”. Esse aspecto também está de acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), uma vez que os autores orientam as empresas a criarem ambientes de conhecimento que facilitem a descoberta e a ação no espaço competitivo.

Na opinião da diretora de negócios multiplataforma, outro diferencial da relação entre a *Glamour* e as empresas anunciantes é o comprometimento adotado: “A gente, quando vende, se desdobra para poder entregar. Não basta ir só lá fazer a venda, se depois a gente não se esforça, tudo aquilo que você vendeu como sonho, não se transforma em realização”. E segundo a profissional, o aprendizado obtido com projetos que não obtiveram o resultado esperado, contribuiu para diminuir os riscos assumidos em situações futuras, como no exemplo citado a seguir, sobre um fato que havia ocorrido uma semana antes da realização da entrevista para este trabalho:

> Eu acabei negando uma proposta [...] de investimento para um evento, mas não era nem pelo investimento, nem pela marca, era uma coisa que a gente ia frustrar a cliente. Tinha uma pessoa que estava intermediando o negócio, querendo fazer, e eu falei: ‘estou te entendendo super, mas se para ela é uma questão *sine qua non* ter essa entrega, eu não vou conseguir garantir isso para você, e aí o que vai acontecer? Vocês nunca mais vão querer fazer nada com a *Glamour.* Então eu prefiro neste momento falar para você que a gente não vai fazer dessa forma, eu te sugiro outra coisa. E aí ela me falou: ‘não, tem que ser isso e ponto final’. ‘Vamos pensar em uma outra história, vamos pensar em algo mais exclusivo, porque isso que você está pedindo, a gente não vai conseguir te entregar e a gente vai frustrar a tua cliente’. Então a gente tem essa preocupação, porque se não, vira um negócio pelo negócio. Uma coisa é você acreditar na história e infelizmente dar errado, outra coisa é você já saber que pode dar errado e poxa, você vai lá e se arrisca ainda assim. (DIRETORA DE PLATAFORMAS MULTIMÍDIA, 2016)

O exemplo citado pode ser analisado a partir do modelo DART (Prahalad e Ramaswamy, 2004), o qual aponta o diálogo, o acesso, a avaliação do risco e a transparência como ferramentas para a cocriação de valor. Na dinâmica citada acima, mesmo que a revista não tenha correspondido à proposição de valor da empresa anunciante, representada pela agência, o diálogo mostrou-se presente como canal direto de comunicação entre os atores. Além disso, a revista demonstrou o esforço de tornar perceptível, com transparência de informações, o risco-benefício da proposição que estava sendo feita em contrapartida. Nesse caso, a revista

integrou o seu recurso operante (a *expertise* sobre projetos que não geraram o resultado alcançado), sob a cultura interna (instituição) de entregar ao cliente o melhor resultado que puder. No exemplo citado, o próprio veículo de comunicação foi enfático em sua negativa, mas em outra situação, essa avaliação do risco poderia ser feita por meio do diálogo, e com acesso e transparência às informações, para que o próprio anunciante pudesse decidir se aceitaria, ou não, o risco de um resultado aquém do esperado.

Embora um ecossistema de serviço (LUSCH e VARGO, 2014) subentenda um sistema amplamente complexo e dinâmico, com muitas redes de atores cocriando para o seu próprio benefício (e para o de outros), o caso da *Glamour* chama a atenção, especialmente se comparado aos outros cases estudados neste trabalho, pelo grande número de atores posicionados a partir de uma mesma função, ou seja, vender, ou intermediar a venda de espaços de publicidade. Apesar dessa divisão e sobreposição de funções fazer sentido quando analisada do ponto de vista de recursos, uma vez que cada um dos atores integra, por exemplo, relacionamento com grandes agências, *expertise* no mercado internacional, contato com empresas de nicho, etc, quanto mais complexa a rede de atores, mais complexa será a cocriação de valor. Isso porque é preciso considerar que cada ator terá a sua própria rede de *stakeholders* para cocriar valor no processo.

Além disso, é possível subentender que redes complexas de atores também possuem arranjos institucionais complexos, os quais nortearão as camadas de relações (LUSCH e VARGO, 2014). Assim, as relações diádicas de troca de serviço, aninhadas em uma primeira camada, sofrerão impacto também das instituições superiores, passando ainda por cocriação e conhecimento de marca. Esse último aspecto, aliás, pode ser exemplificado quando a diretora de plataformas multimídia afirma que a *Glamour* não prospecta um cliente que não apresente potencial para a associação de marca. A revista, cuja linha editorial aposta no luxo acessível, com a combinação de peças de grife e outras de *fast fashion* (*mix* conhecido como *hi-low*), dá preferência a anunciantes que se encaixem nesse universo. “Existe essa preocupação, (relacionada à) credibilidade da Redação, com a nossa procura por clientes pertinentes”.

Nesse contexto, é possível que ocorram conflitos de interesse entre revista e empresa anunciante para a publicação, por exemplo, de um *PromoGlamour*, inclusive no momento de uma prospecção. Isso porque, do ponto de vista das

camadas de relações, os atores podem estar guiados por instituições distintas. Um exemplo ocorre quando uma marca com apelo popular, por exemplo, procura a publicação para a elaboração de um projeto especial. Caso a anunciante não concorde com o formato estabelecido pela publicação – com contratação de consultoria feita pelos profissionais da equipe *Glamour*, projeto gráfico determinado por eles, e sem a logomarca da empresa -, a revista irá declinar da oferta. Segundo a gerente de projetos especiais, o principal ativo da *Glamour* é a marca, e por isso, um material publicado não pode parecer estranho para a audiência: "Se a gente popularizar, se a gente vender a marca errado, perde-se o grande valor que a gente tem".

Essa determinação é endossada pela diretora de negócios multiplataforma, a qual afirma que a diretriz é não aceitar negócios que não sejam sustentáveis. Assim, quando uma página de *PromoGlamour* é enviada já pronta para um cliente, e ele a devolve com pedidos de ajuste, a equipe avalia o que está sendo solicitado e, caso entenda-se que o pedido fere as premissas editoriais estabelecidas pela *Condé Nast* (de onde partem as instituições que devem ser seguidas pela marca *Glamour* no mundo), profissionais da gerência de projetos especiais, e também o executivo de contas que fechou o negócio, se integram ao processo para defender o que foi proposto inicialmente pela revista. Conforme explica a diretora de negócios multiplataforma, embora a equipe se proponha a revisitar o caso e analisá-lo por um novo olhar, quando se entende que o projeto irá ferir os valores da *Glamour*, a opção é por cancelá-lo: "A gente não pode colocar tudo a perder, tudo o que foi construído, por causa de uma situação [...], a gente está sempre disposto a fazer negócio, mas tem que ser um negócio que seja bom para os dois lados".

Ao encontro disso, é possível observar características da cadeia tradicional de valor de um veículo de comunicação impressa (COSTA, 2014) na relação interna entre departamentos da revista *Glamour*. Com embasamento em Santos (2004), entende-se que o público receptor de uma publicação desempenha papel fundamental na estrutura econômica da organização jornalística. Isso porque, apenas com audiência qualificada, é que o veículo terá métricas (tiragem, demografia, etc) para tornar-se relevante como meio de divulgação para a empresa anunciante. Essa diretriz, no entanto, precisa ser conciliada com a venda de publicidade, que é a fonte de subsídio da atividade jornalística.

A busca por um constante equilíbrio entre os interesses da Redação e da Direção Comercial da *Glamour* pode ser percebido por meio das entrevistas realizadas para este trabalho. A diretora de negócios multiplataforma, por exemplo, diz que a equipe editorial é soberana para decidir o que integrará uma edição da revista. Isso significa que os jornalistas responsáveis por editorias de moda, beleza, *lifestyle*, entre outras, têm autonomia para selecionar produtos, temáticas ou tendências que falem diretamente do trabalho de uma determinada empresa, seja ela anunciante ou não. “Pode acontecer de um cliente não investir e estar lá, no editorial, [...] o ano todo, porque faz sentido, porque tem uma história para contar, porque tem relevância, ou porque virou *go trending*, então tem que estar lá. [...] É a liberdade editorial que elas (a Redação) têm. E precisa ser assim, para ter a credibilidade” (DIRETORA DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA, 2016).

Essa autonomia, no entanto, tem poder para impactar o trabalho da diretoria comercial, a qual buscará, por sua vez, o diálogo para compreender os motivos por trás das decisões editoriais. Assim, segundo a diretora de negócios multiplataforma, sempre que a equipe de executivos de contas obtém um investimento com uma empresa anunciante, espera-se que ela seja contemplada pela linha editorial. “Eles (o cliente) estão nos prestigiando também, então tem que ter essa sinergia”. A pressão comercial sob a Redação, inclusive, não é originária apenas do núcleo que trabalha especificamente com a revista *Glamour*. Os resultados obtidos, satisfatórios ou não, são reportados a *Condé Nast* e também para a Editora Globo. Isso significa que, sempre que um cliente não renovar um contrato, por exemplo, alegando sua ausência no editorial da publicação, a Redação é envolvida para justificar o fato.

As situações descritas dizem respeito ao relacionamento entre os departamentos, tanto em casos de publicidade tradicional, quanto *branded content* e outros projetos especiais. Em resumo, percebe-se que há uma instituição que prevalece para a produção editorial, e que é absorvida pela equipe comercial, de que o bom conteúdo apurado (independente de sua fonte) é fundamental para garantir a permanência da audiência, e sua percepção de credibilidade relacionada à revista. A decisão adotada, no entanto, quando fere uma prática comercial e gera um resultado aparentemente negativo para o subsídio financeiro da organização, precisa comprovar sua fundamentação de ser.

Em outras palavras, uma vez que os departamentos estão alocados dentro da organização a partir da cadeia tradicional de valor, cada um deles integra os seus

próprios recursos, de forma quase isolada, para criar valor para o veículo de comunicação impressa (de forma resumida, audiência qualificada e provisão de serviço). Caso essas redes de atores não estejam satisfatoriamente habilitadas e constrangidas por instituições superiores (neste caso, a cultura organizacional e as diretrizes de trabalho da Edições Globo Condé Nast), existe a possibilidade de não conseguirem chegar a essa criação de valor convergente para a organização. De acordo com fala da gerente de projetos especiais, no entanto, há o indicativo de que estas instituições superiores têm pendido para a obtenção da provisão de serviço.

Segundo a profissional, as redações, no geral, têm estado cada vez mais pressionadas pelas receitas obtidas pela organização, fator que foi citado também na etapa de Justificativa deste trabalho, quando enumerou-se os veículos que encerraram as atividades nos últimos anos devido a dificuldades financeiras.

> A gente tem uma outra facilidade que tem se colocado mais presente, que é o olhar mais positivo da Redação em relação aos projetos, porque as Redações também estão sendo pressionadas pelas nossas receitas, então não adianta ficar naquele pedestal, essa divisão 'igreja' e 'estado' está cada vez menor. A empresa tem que atingir a meta financeira dela, e essa meta atinge a todos, do RH ao diretor de Redação, então o diretor de Redação também traz ideias, tenta prospectar clientes, ou os abordam via assessoria de imprensa, se eles vêem uma oportunidade eles passam para projetos, então tem ficado mais fácil. Antigamente a gente tentava aprovar um negócio, e 'tá ruim'. Aí a gente tinha esse cliente interno que atrapalhava muito. (GERENTE DE PROJETOS ESPECIAIS, 2016)

Como explorado anteriormente, além das redes internas de atores, o ecossistema da revista *Glamour* é composto ainda por outras redes, como por exemplo, aquelas que intermedeiam a relação com as empresas anunciantes. Nesse contexto, é possível citar situações pontuais em que a criação de valor é prejudicada. Segundo a gerente de projetos especiais, embora o processo costume fluir, com frequência ocorre o que ela denomina como 'telefone sem fio', ou seja, dificuldades de comunicação e entendimento que ocorrem em função do número de intermediários envolvidos no processo. Ela afirma, no entanto, que este aspecto atenua-se conforme aumenta o conhecimento adquirido, por exemplo, sobre o cliente e sobre a agência. Esse fato, inclusive, vem ao encontro das camadas de relações (LUSCH e VARGO, 2014), na qual, no nível de cocriação de valor, prevê-se a repetição das trocas.

Ainda assim, a profissional entende que o papel de uma agência de publicidade, no contexto dos projetos de *branded content*, resume-se ao de intermediador. “Eles não criam nada, eles encomendam da gente uma criação, a gente devolve e eles repassam [...]”. Nesse contexto, a diretora de negócios multiplataforma afirma que, para desenvolver um projeto especial, mesmo que haja o *briefing* da agência, a equipe da revista procura sempre conversar com o cliente. “É importante, porque a gente pensa que precisa ter essa relação com a agência, mas a gente tem que ter o contato com o cliente, porque as agências podem mudar, o cliente não”.

Em resumo, a gerente de projetos especiais afirma que sua área – na qual estão tutelados os materiais de *branded content*, objeto de estudo desse caso – costuma ser ‘esmagada’ pelos interesses de muitos atores. Ela cita, por exemplo, a situação do executivo de contas que atinge uma meta, depende do comissionamento para a sua subsistência pessoal, e não pode correr o risco do projeto não dar certo; ou ainda, a Redação que cobra materiais mais alinhados com as premissas editoriais da revista; e o cliente, que está investindo um alto valor financeiro para que seja publicado um material sobre sua marca. Em contrapartida, ela reconhece que o ecossistema tem estado mais favorável aos projetos especiais. “A gente tem ficado cada vez mais flexível, e eu acho que o mercado tem entendido cada vez mais como que o *branded content* funciona; porque não adianta você contratar um olhar de um veículo e impor o seu olhar. A gente é bem esmagado por várias coisas, tem muito chefe, mas tem sido cada vez mais fácil”.

Ainda em relação à cadeia tradicional de valor de uma empresa jornalística, dentre todos os casos estudados nesta dissertação, os trabalhos de *branded content* da revista *Glamour* são os que mais se aproximam do modelo de negócio baseado em publicidade tradicional. Tanto que as representantes do veículo impresso entrevistadas, referem-se às empresas anunciantes, em diferentes situações, como ‘clientes’ – nas entrevistas dos demais *cases*, o termo ‘parceiro’ surgiu com mais frequência. Em vários momentos dos depoimentos, também, a obtenção de receita e lucro foi citado como o objetivo da troca de serviço. Isso pode ser observado, por exemplo, na fala da gerente de projetos especiais, a qual afirma que a inserção de *branded content* nas páginas da publicação impressa surgiu da necessidade sentida por todos os atores envolvidos: “Nossa, de ganhar mais dinheiro, e das próprias

marcas, de se agregar a um veículo de conteúdo que (as) posicione [...] de um outro jeito".

Vale lembrar que a cocriação de valor não pressupõe a ausência de investimento financeiro. Ele existe, e inclusive, é visto como provisão de serviço, necessária para que o veículo de comunicação impressa continue a fazer sua proposição de valor ao mercado. O desafio dos trabalhos de *branded content*, no entanto, é avançar na integração de recursos comumente aplicada no modelo tradicional de negócio, para que haja a criação de valor superior, a qual poderá ser percebida no contexto de uso pela empresa anunciante. Até o momento, este tópico explorou o ecossistema de serviço do ponto de vista organizacional da revista *Glamour*. Na sequência, será explorado de forma mais detalhada, e a partir da abordagem da empresa anunciante, o processo de criação de um projeto de *branded content*.

4.3.1 A dinâmica para a criação de *branded content*

Após a equipe comercial realizar a venda de um projeto de *branded content*, a demanda é repassada para a gerência de projetos especiais, onde profissionais com expertise em redação e *design* irão desenvolver o material. Em primeiro lugar, o *briefing* para o conteúdo vem do cliente, o qual também pode repassar, por exemplo, um guia de palavras ou cores que ele não utiliza em seus materiais. A partir disso, é desenvolvido o material (que pode ser uma página, páginas duplas, um *booklet* digital ou outro formato) com as diretrizes da *Glamour*, desde projeto gráfico, até expressões utilizadas. "Não dá para causar estranheza numa leitora que vai pegar a revista [...] e falar 'nossa, isso daqui não me parece da *Glamour*'. Você acaba tendo o efeito contrário, que é rejeitar, não querer, então quanto mais integrado com a nossa linguagem, mais vai funcionar". (DIRETORA DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA, 2016)

Quando o trabalho estiver concluído, é enviado, primeiramente, para a aprovação interna da Diretoria de Redação, onde garante-se que o material foi produzido sob o 'DNA da *Glamour*'. Após essa etapa, o trabalho segue para o cliente (intermediado por agência ou não) com possibilidade de retorno para ajustes, mas sempre sem dar a abordagem comercial. Nesse momento, a equipe atua para defender o que foi criado, indicando que o conteúdo terá mais sucesso junto a

audiência caso seja mantido como produzido na forma original. Como detalhado na primeira parte deste *case*, esta é uma relação que costuma envolver muitas redes de atores com instituições particulares, o que em alguns casos, resulta em dificuldades no processo de criação de valor.

> Tem casos assim que a gente fez vinte aprovações. Tem hora que aquele negócio virou um *Frankestein*, sai meio feio, mas sai. É tudo muito profissional, mas já teve casos de atritos mais pesados, de precisar entrar diretoria maior. Faz parte, porque se tem uma expectativa muito grande por parte do cliente, e a gente pode ir até um certo ponto. (GERENTE DE PROJETOS ESPECIAIS, 2016)

Nesse contexto, empresas anunciantes com maior potencial para associação de marca, o que subentende também instituições compartilhadas, costumam ter um processo mais linear para a execução de um projeto de *branded content* e, consequentemente, para a cocriação de valor com a *Glamour*. Esse foi o caso da grife mineira *Fabiana Milazzo*, que adquiriu na publicação do mês de junho de 2016, número 51, um espaço de páginas duplas para a divulgação da marca por meio de *branded content* (figura 29). A grife, que possui duas lojas próprias (uma em Uberlândia, em Minas Gerais; e outra no bairro Jardins, em São Paulo), também disponibiliza suas peças para o consumidor final em lojas multimarcas do Brasil e do exterior, especialmente na Europa e no Oriente (França, Itália, Irlanda, Emirados Árabes e Japão).

Figura 29 – Página dupla de *branded content* para a grife *Fabiana Milazzo*

Fonte: Revista *Glamour* – junho de 2016, nº 51

Como premissa, a *Fabiana Milazzo* produz roupas a partir de técnicas elaboradas, com destaque para o *hand made* (feito à mão). Esse fator limita o número de peças disponibilizadas para a venda, o que reforça o caráter de exclusividade. O aspecto autoral e criativo, com um profundo estudo sobre cada temática adotada, também é evidenciado, e é voltado para as tendências da moda, e também para a arte. “Sofisticação e feminilidade são as características marcantes e se tornaram a identidade da marca. Além disso, existe o cuidado [...] com os detalhes, que fazem das roupas verdadeiras preciosidades”. (*SITE FABIANA MILAZZO*, 2016)

As características da grife, portanto, fazem com que esteja em evidência no segmento da moda – a marca desfila suas coleções no *Minas Trend*, realizado em Belo Horizonte; e participa do *Tranoi Montaigne*, durante a Semana de Moda de Paris, onde apresenta suas coleções a lojistas –; e também seja a escolha de celebridades e outros influenciadores de estilo. Em uma comparação com as premissas editoriais da revista *Glamour*, que dá destaque para peças de grife (mesmo quando misturadas com peças de *fast fashion*) e também utiliza a imagem de celebridades, é possível perceber que há uma sinergia de instituições guia entre as marcas, característica muito citada pelas representantes da revista entrevistadas para este trabalho.

Em entrevista, a responsável pelo departamento de marketing da marca, explica que a *Fabiana Milazzo* já possuía uma relação com a revista *Glamour* antes de contratar o material de *branded content* referenciado neste trabalho: em outras duas edições, em meses anteriores, havia anunciado no formato tradicional de publicidade (uma página de anúncio). No entanto, por já ter a experiência positiva, em outros títulos, com materiais cuja intenção é mostrar quem usa as roupas da grife, a marca achou interessante o formato *PromoGlamour*. "É um anúncio sutil que direciona a leitora para a compra sem deixar essa intenção muito clara".

A negociação foi realizada diretamente entre o departamento de marketing da grife e a diretoria comercial da *Glamour.* Como previsto nesta dinâmica, para a elaboração do projeto, a equipe da *Fabiana Milazzo* passou o *briefing* de como desejava o conteúdo, o qual foi adaptado, pelos profissionais da gerência de projetos especiais, ao formato estabelecido pela revista. Para a publicação de fotos de atrizes, cantoras e *influencers,* foi necessário, no entanto, obter a autorização para uso de imagem de cada uma delas. Esse processo ficou a cargo da grife, uma vez que, como já descrito, o custo de produção (e neste caso poderia haver a cobrança de direitos de imagem) fica sob responsabilidade do anunciante.

A responsável pelo departamento de marketing comenta que essa foi a parte mais difícil no processo para a publicação do *branded content*. Ela explica que, embora não seja tão explícito, esse formato ainda é um material publicitário e, muitas das artistas relutaram em ceder a imagem sem pagamento de cachê. "Depois de muita conversa e negociação, não foi pago nada às celebridades pelo uso das imagens, uma vez que entenderam que só queríamos mostrar que elas gostam das roupas da marca" (RESPONSÁVEL PELO DEPARTAMENTO DE MARKETING FABIANA MILAZZO). O depoimento evidencia, portanto, a rede de atores própria da grife, onde estão as consumidoras famosas, e por isso boas divulgadoras da marca; e também a integração de um recurso operante fundamental neste caso, que é a *expertise* de relacionamento com as celebridades e seus assessores.

Vale citar que, embora essa fosse uma responsabilidade da empresa anunciante, a revista *Glamour* não estava isenta de participar do processo. Caso as personalidades famosas não cedessem sua imagem, a necessidade de pagamento de cachê poderia inviabilizar a publicação do *branded content* como idealizado, possivelmente acarretando na desistência da grife sobre o material. Isso evidencia o caráter dinâmico das redes, onde as ações de um ator tem o poder de alterar o

ecossistema de serviço. Da mesma forma, a cedência dos direitos, nesta rede de atores particular, fez com que fosse possível a cocriação de valor entre a grife e a revista.

No material publicado, destaque para a identificação no alto da página par para o '*PromoGlamour*', e para a apresentação da marca na abertura do material sem apelo direto de venda: 'Joia Rara – *Fabiana Milazzo* trabalha em três pilares pra criar roupas lindas: sofisticação, feminilidade e originalidade. Olhe para as musas desta página e comprove!'. Para falar sobre o trabalho desenvolvido, peças foram evidenciadas, com legendas como: '*Hot Pick* – A marca tem cuidado superespecial com o trabalho manual. O resultado são peças cheias de personalidade'. A grande ênfase é dada para as celebridades que usam a marca. Ao fim da página ímpar, as informações de contato *online* também sugerem que a grife está adequada com a linguagem da revista *Glamour* e de sua audiência, altamente conectada em diferentes plataformas. Na figura a seguir, é possível observar estes aspectos:

Figura 30 – Elementos característicos de um material de *branded content*

Fonte: Revista *Glamour* – junho de 2016, nº 51

Esse detalhamento demonstra que o material publicado conseguiu atender as expectativas de ambos os atores. Por um lado, a grife *Fabiana Milazzo* adquiriu um espaço de publicidade nativa em uma revista de expressão nacional, com audiência qualificada para despertar o interesse, de forma sutil, sobre seus produtos. Além disso, conseguiu apresentar aos leitores, as celebridades e influenciadores que vestem suas coleções, e ainda destacar os diferenciais da produção das peças. “Os resultados e a repercussão foram bastante positivos” (RESPONSÁVEL PELO DEPARTAMENTO DE MARKETING FABIANA MILAZZO). Por outro lado, a *Glamour* conseguiu, por meio da proposição de valor feita, conquistar provisão de serviço, mas sem ferir as premissas da publicação, divulgando uma grife que está em consonância com a linha editorial da revista.

Outra empresa que optou por um projeto de *branded content* junto à revista *Glamour* foi a marca Cravo & Canela (pertencente ao Grupo *Priority*, com sede no Rio Grande do Sul). Em junho de 2016, o veículo de comunicação impressa encartou em todos os exemplares destinados a assinantes (cerca de 35 mil) um *booklet* (uma mini-revista) com material relacionado à marca de calçados e acessórios. Com 24 páginas, apresentava a coleção de inverno da empresa anunciante, mas com um caráter editorial para informações relacionadas à moda e ao *lifestyle folk*. Com chancela da *Glamour*, observada no cabeçalho da capa, sinalizava de diferentes formas a parceria com o anunciante (figuras 31 e 32).

Figura 31 – Capa do *booklet*, com cabeçalho *Glamour* e Cravo & Canela

Fonte: Arquivo Cravo & Canela

Figura 32 – Identificação da parceria entre as marcas e sinalização para a audiência do *PromoGlamour*

PROMO / GLAMOUR

SUMÁRIO

GLAMOUR E CRAVO & CANELA SE UNIRAM PRA APRESENTAR A VOCÊS A NOVA COLEÇÃO DE INVERNO DA MARCA, QUE TEM EM SEU DNA A ESSÊNCIA FOLK ANDANDO DE MÃOS DADAS COM AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DA ESTAÇÃO. AQUI, HÁ UM COMBINADO INCRÍVEL DOS ESTILOS URBANO E ROCKER, SEMPRE PRIMANDO POR CONFORTO E ELEGÂNCIA. O RESULTADO? UMA COLLECTION GLAMOUROSA! <3

6 BEM-VINDO, FOLK!
Um bate-papo com a equipe de estilo da Cravo & Canela pra você saber tudinho sobre a coleção!

8 DICAS
Um mapinha numérico pra você se jogar de vez no Urban Folk

10 DRESS + SNEAKERS
A combinação, que antes era a vilã da moda, agora é febre no street style!

11 PEÇA-CHAVE
O item tem-que-ter da nova coleção da Cravo & Canela

12 FOLK AS YOU ARE
O rock, o grunge, o folk: tudo junto e misturado

13 LONGO *AND* BOOTS
Saia e bota: a combinação do momento!

14 SETE LOOKS
Ideias de combinações certeiras pra você se inspirar!

16 FESTIVAL DE ESTILOS
A gente te mostra peças mara pra arrasar nos shows!

20 DIVA ABSOLUTA
O estilo de Vanessa Hudgens, a rainha da moda folk

22 UM TOQUE DE FOLK
Botas lindas traduzem toda a essência da Cravo & Canela.

23 PASSO A PASSO
Trança tem tudo a ver com o clima western. A gente te ensina como fazer o penteado!

Fonte: Arquivo Cravo & Canela

A iniciativa surgiu da Cravo & Canela que, de acordo com a coordenadora de marketing da empresa, já possuía uma relação comercial com a revista, baseada, principalmente, em publicidade tradicional. “A publicação atinge o perfil de consumidora que a marca se identifica”, o que pode ser entendido como as instituições compartilhadas que habilitam ambas as organizações e permitem a cocriação de valor. Ao planejar um novo posicionamento, portanto, o departamento de Marketing da marca calçadista solicitou à *Glamour* um material diferenciado para a consumidora final, que não se configurasse apenas em um anúncio, e trouxesse conteúdo e informação. A partir disso, a revista apresentou o formato de *booklet,* o qual se desdobrou, ao fim da negociação, para um pacote que incluiu também publicidade tradicional, uma segunda impressão do *booklet* e ações no site da *Glamour*.

Após, a etapa de produção da mini-revista contou com a participação de profissionais de ambas as organizações: da Cravo & Canela, participaram a gerente e a coordenadora de marketing, duas estilistas da marca, e também a assessoria de imprensa (terceirizada, responsável pela revisão do material); da parte da *Glamour*, como previsto, participaram os profissionais da gerência de projetos especiais. Em

um primeiro momento, a equipe da empresa anunciante selecionou os produtos que gostaria de divulgar e fotos de campanha publicitária, e também enviou informações sobre as tendências que estavam trabalhando. Além disso, os responsáveis pela parte de estilo da Cravo & Canela participaram respondendo a algumas perguntas enviadas pela revista, e também criando dois *looks* com produtos da marca, os quais foram inclusos na parte editorial (figura 33).

Figura 33 – Integração de conteúdo criado pelas estilistas da Cravo & Canela

PROMO / GLAMOUR

as cores avelã, café e camel, permeadas por burgundy e purple. Nos tecidos, o destaque fica com os jacquards com tramas em pied-de- poule e étnicos com detalhes de fios metalizados e lãs.

Quais foram as referências para criar os modelos que integram a coleção?
ECC: Na tendência Arizona, nossa principal referência foi a atmosfera boêmia, trazendo para as peças uma riqueza de superfícies e tons terrosos. Já, na Young Adventure, o mix é mais variado e buscamos inspirações tanto no cenário esportivo quanto no mais sofisticado. Nesse caso, os materiais macios são aliados a uma cartela de cores mais vibrante. Por último, para a tendência Urban Mood, foi pensado um mood mais rígido, com a presença do couro, no preto total, contraposto à aplicação de tachas e metais.

Entre os calçados, quais os high-lights e por quê?
ECC: As ankle boots e over the knee são as queridinhas dessa coleção. Dentro desses modelos, temos diversas variações com franjas e barbicachos, saltos altos e estruturados, até rasteiros. Tudo isso para agregar estilo aos diferentes looks das mulheres, para todas as ocasiões.

E quais são as apostas da marca?
ECC: Além dos highlights dessa temporada, nossas principais apostas se concentram na linha de sneakers e boots. Nos tênis, a coleção tem jogging, modelo desert boots com sola caixa, tênis estilo botinha e pares casuais. Já, nas botas, se destacam os coturnos, ankle boots, over the knee, montaria e Chelsea. As bolsas também são as maiores queridinhas da Cravo & Canela. Temos modelos de bolsa-saco, com e sem franjas, a Paris, nossa shopping bag para o dia a dia, a Back Pack, mochila, e a Mini Bag, perfeita para a balada.

Uma das novidades dessa coleção de inverno é a linha de bolsas. Por que optaram por ampliar o leque de produtos e trazer o acessório?
ECC: A Cravo & Canela busca ser uma marca completa e ampliar o seu mix de produtos a cada coleção. Considerada por todas as mulheres um acessório indispensável, a bolsa foi a primeira escolhida para completar o portfólio da nova estação, ajudando a consumidora a compor um look mais completo, da bolsa ao calçado.

VISUAL PÁ!
Pedimos pras meninas da Cravo & Canela montarem um look dia e outro noite com os calçados da marca:

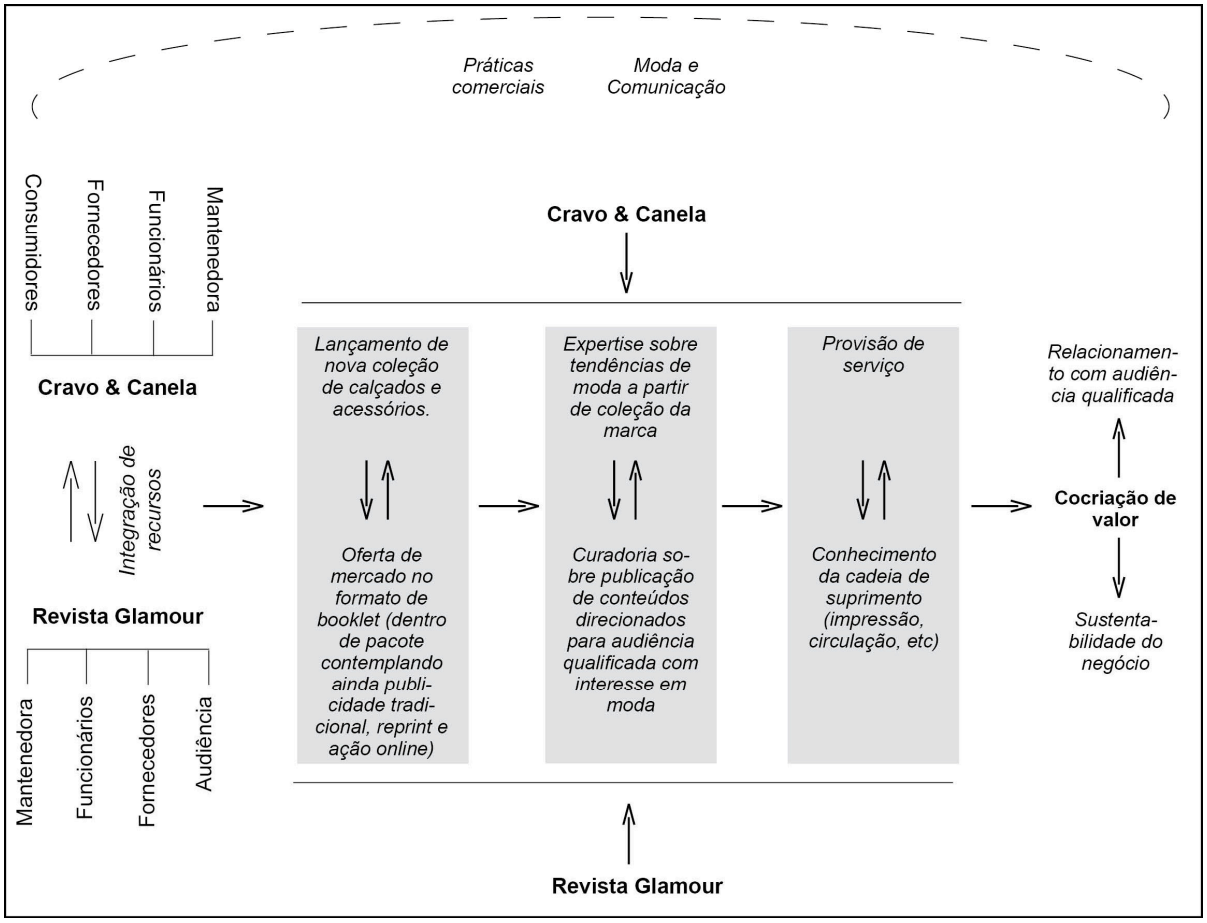
7

Fonte: Arquivo Cravo & Canela

A partir do material reunido, toda a construção de textos, *layout* e diagramação do *booklet* foi desenvolvida pela revista. Quando esta etapa estava finalizada, foi encaminhada à empresa anunciante, para aprovação e revisão, momento que contou, também, com a participação da assessoria de imprensa contratada pela marca. Segundo a coordenadora de marketing, todo o desenvolvimento do material de *branded content* aconteceu de forma linear. “Só tivemos alguns ajustes de *layout* no início, mas transcorreu super bem o andamento do projeto”. O depoimento da profissional reforça o alinhamento entre as marcas (instituições e camadas de relacionamento), e também sugere um foco para o diálogo, um dos blocos de interação (DART) de Prahalad e Ramaswamy (2004).

Por meio da descrição do processo de desenvolvimento do *booklet*, é possível apresentar um quadro que demonstra o fluxo de trabalho entre as empresas (figura 34). Nele, pode-se observar que, em um ponto de partida, há a Cravo & Canela e a *Glamour*, ambas com suas redes próprias de atores. Para cocriar valor, estas organizações integram os seus recursos, habilitadas por instituições compartilhadas (por exemplo, práticas comerciais, e regras e normas comumente vistas no segmento de comunicação e de moda, especialmente o conceito de luxo acessível).

Figura 34 – Fluxo de integração de recursos entre *Glamour* e Cravo & Canela



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado no quadro acima, o fluxo para a integração de recursos ocorre sempre de forma simultânea. Em um primeiro momento, a Cravo & Canela lança uma nova coleção de calçados e acessórios, e em via dupla, a *Glamour* possui em seu portfólio uma oferta de mercado envolvendo *branded content*. O alinhamento e dependência entre ambos os recursos integrados pode ser entendido da seguinte forma: a oferta da *Glamour* não faria sentido se não houvesse

uma nova linha de calçados e acessórios para ser apresentada à audiência qualificada. Em seguida, já na etapa de desenvolvimento do *booklet*, a Cravo & Canela integra sua *expertise* sobre as tendências de moda aplicadas à coleção, enquanto a revista integra curadoria sobre a publicação de conteúdo direcionado para uma audiência qualificada no segmento de moda. O fluxo fecha com a provisão de serviço, integrada pela empresa anunciante, e o conhecimento em impressão e circulação, integrado pela revista, para que o *booklet* chegue até os assinantes. Como reforçado por Prahalad e Ramaswamy (2004, p.11), na visão de cocriação, todos os pontos de interação entre a empresa e o cliente são oportunidades, tanto para a criação de valor, como para a extração.

Essa integração de recursos sob instituições compartilhadas, como visto anteriormente, resulta em cocriação de valor, a qual será percebida por cada um dos atores conforme o contexto. Assim, a *Glamour* percebe o valor a partir de um modelo de negócio que necessita de uma alternativa para além da publicidade tradicional. Além de proporcionar à sua audiência um conteúdo qualificado, elaborado em parceria com uma marca com a qual possui sinergia de instituições, a revista também obtém a provisão de serviço, necessária para garantir novas ofertas de mercado e, assim, promover a sustentabilidade do negócio. Já a Cravo & Canela poderá apresentar a sua nova coleção para uma audiência qualificada, dialogar com ela e, nessa criação de valor com o consumidor final, favorecer a venda dos produtos e consequente provisão de serviço para a empresa, como pode ser observado no depoimento da coordenadora de marketing da empresa:

> Os resultados foram super positivos, observamos uma maior procura por nossos produtos no site. Uma consumidora entrou em contato conosco pelo *Facebook*, informando que tinha recebido o *book* junto com a revista e adorou. Elogiou bastante a proposta. Nós inclusive fizemos *reprint* do *booklet* e enviamos para as consumidoras que efetuaram compra no nosso *e-commerce*, ou seja, elas recebiam o produto e junto na caixa ia um exemplar do booklet. Esse material foi distribuído em algumas lojas que vendem nossa marca também. Podemos dizer que foi um projeto 360 graus, onde com a curadoria da *Glamour*, conseguimos atingir todos os pontos de contato com a consumidora. (COORDENADORA DE MARKETING DA CRAVO & CANELA)

Em resumo, o case apresentado demonstra como a revista *Glamour* (com sua complexa rede de atores) integra sua *expertise* em produção de conteúdo para uma audiência qualificada, para realizar uma proposição de valor para empresas

anunciantes. Essas, como visto no exemplo das grifes *Fabiana Milazzo* e Cravo & Canela, integram seu próprio conhecimento no segmento de moda, e também a provisão de serviço, para criar valor. A cocriação ocorre, portanto, habilitada por instituições compartilhadas, especialmente o conceito de luxo acessível, o qual é comum a todas as instituições. A ideia apresentada está em consonância, portanto, com Vargo e Lusch (2016, p. 7), quando dizem que a LDS propõe uma narrativa baseada em integração de recursos, provisão de serviço recíproca, com atores cocriando valor de forma holística.

4.4 Os cases apresentados e a estratégia cocriativa

Para melhor aproveitamento desta análise, os três casos estudados neste trabalho foram, muitas vezes, relacionados a diferentes conceitos abrangidos pelo referencial teórico. Assim, o projeto *Save the Sunday*, por exemplo, abordou de forma mais explícita o relacionamento entre o caderno Na Pilha! e as duas organizações parceiras, sob o ponto de vista das camadas de relações propostas por Lusch e Vargo (2014). Da mesma forma, a parceria entre o núcleo de negócios Donna e a grife Bruna Rassier serviu como base para a elaboração de um quadro que demonstra como o valor é cocriado, considerando as redes de atores, os recursos integrados, as instituições compartilhadas, e o resultado, para ambos os atores, desse processo de cocriação. Ainda, o desenvolvimento de um trabalho de *branded content* realizado pela revista *Glamour* e a marca Cravo & Canela, resultou no desenho de um fluxo, o qual demonstrou como a integração de recursos, a qual resulta na cocriação de valor, ocorre de forma simultânea e holística, com criação de valor, por parte dos atores, em todos os pontos de contato.

Embora tenham sido analisados sob o ponto de vista destes e de outros conceitos, todos os casos partem do princípio de que a cocriação de valor não é opcional, e que sempre está presente nas dinâmicas que ocorrem entre múltiplos atores, os quais, muitas vezes, nem se conhecem (VARGO e LUSCH, 2016). Assim, a cocriação é um elemento intrínseco a todos os casos detalhados neste trabalho, alternando, apenas, o processo por meio do qual ela ocorre. Da mesma forma, é possível observar que todas as situações estudadas permitem o desenho de um ecossistema de serviço. A partir das meta-camadas de Chandler e Vargo (2011), pode-se observar a relação diádica entre veículo de comunicação impressa e

empresas anunciantes, seguida, nas camadas acima, de todas as redes de atores que permeiam o ecossistema. Em cada um dos níveis, os atores são habilitados e constrangidos por arranjos institucionais, entendendo-se, ainda, o aspecto dinâmico desse sistema, por meio do qual, uma alteração em uma rede específica, pode impactar em todo o ecossistema.

Embora este não seja um dos objetivos desta pesquisa, a análise dos múltiplos casos demonstrou, ainda que de forma breve e sucinta, que muitos dos resultados assumidos por este trabalho vêm ao encontro do estudo realizado pelas pesquisadoras finlandesas Anna Viljakainen e Marja Toivonen (2014), as quais estudaram o contexto das revistas na Finlândia e na Noruega, sob o ponto de vista da Lógica Dominante do Serviço em Marketing. Em seu trabalho, as pesquisadoras sugerem, por exemplo, que a dispersão da base de consumidores do produto jornalístico (audiência) seja combatida com a criação de novos negócios a partir do relacionamento B2B. Assim, sugestões feitas por elas, como licenciamento de marca, eventos e publicidade especial (que pode ser assumida como *branded content*), são observados nos cases estudados neste trabalho – por meio do núcleo de negócios Donna, do caderno Na Pilha!, e da revista *Glamour*, respectivamente.

As autoras sugerem também que a estrutura de receitas dualista (circulação e publicidade) dos veículos de comunicação impressa, tem sido substituída por uma série de fontes de renda menores, desenvolvidas em colaboração com parceiros no ecossistema de negócios. Esse aspecto, também abrangido pelos cases estudados nesta dissertação, pode ser exemplificado pelo tripé elaborado para o núcleo de negócios Donna. Nele, além da *expertise* tradicional, ou seja, a produção de conteúdo, também está contemplada a promoção de eventos, a linha de produtos licenciados e a venda de *branded content*, como frentes de trabalho, e consequentemente, obtenção de receita. Ao encontro disso, há um ponto para o qual as pesquisadoras chamam atenção: que na partilha de um ecossistema por indústrias diferentes (veículo e anunciante), haja a mobilização e a integração dos recursos de mídia para criar novo valor. Em todos os casos estudados nesta dissertação, ficou clara a integração do *knowhow* comunicacional, sendo que a produção de conteúdo e a inserção de publicidade tradicional estiveram presentes, em maior ou menor grau, em todas as situações.

Ao contrário, no entanto, do que Viljakainen e Toivonen (2014) encontraram por meio de pesquisa empírica - que a falta de retornos financeiros suficientes e a

incapacidade de reconhecer o potencial financeiro ainda dificultam o desenvolvimento de novos negócios -, os casos estudados neste trabalho demonstraram um caráter positivo e pró-ativo para a manutenção desse tipo de negócio. Embora sejam recentes (o caderno Na Pilha! surgiu em 2009, a revista *Glamour* chegou ao Brasil em 2012, e a revista Donna iniciou sua transição para núcleo de negócios em 2013), todos os representantes dos veículos de comunicação impressa entrevistados para esse trabalho se mostraram entusiasmados com as novas oportunidades de negócios, entendendo possíveis dificuldades como etapas naturais a qualquer dinâmica empresarial.

Por fim, um aspecto identificado por Viljakainen e Toivonen (2014), e que também apareceu com clareza durante a análise dos casos deste trabalho, diz respeito ao valor de marca, o qual implica na criação de identidades mais fortes e, consequentemente, novas fontes de receita. Embora esse conceito permeie todas as situações estudadas, aparecem com clareza em alguns pontos específicos, especialmente no valor que os veículos de comunicação impressa percebem na associação com a marca dos parceiros. Um exemplo é a unidade de negócios Donna que, ao desenvolver um *kit* presenteável com a *Charlie Brownie*, admitiu que o resultado esperado seria de *branding*, e não necessariamente de receita. Ainda, a revista *Glamour*, que enfatizou, em diferentes momentos, o quanto a marca da empresa anunciante impacta, de forma positiva ou não, para a prospecção de um trabalho conjunto. Por sua vez, o caderno Na Pilha! manifestou, por exemplo, a importância de ter a marca de uma universidade como chancela para os seus projetos.

Especialmente por tratar-se de um ecossistema de comunicação, permeado pelo Jornalismo, mas também pela Publicidade e Propaganda e Relações Públicas, é compreensível o quanto o *branding* (entendido como significado das marcas, posicionamento, oferta de valor, etc) impacte na oferta de mercado feita pelos veículos, e também pelas empresas anunciantes. Como sugerido por Ballantyne e Aitken (2007), especialmente nas interações B2B, o *cobranding* é favorecido pela cocriação de valor, isso porque a relação evolui em torno de uma mútua e recíproca compreensão de onde o valor reside. Além disso, quando duas marcas se unem para o desenvolvimento de um negócio conjunto, estão atestando publicamente que acreditam e confiam no trabalho realizado por cada uma delas. Isso fortalece sua proposição de valor, possibilitando, ainda, a junção das comunidades de marca que

os envolve. Um exemplo pode ser observado a partir da *Charlie Brownie*, a qual percebeu a agregação de um público específico ao seu negócio (mulheres pertencentes à terceira idade), após o desenvolvimento, em parceria com a Donna, de *kits* presenteáveis. Essa pode ser entendida como uma situação em que ocorre a chancela de uma marca sob a outra (Donna chancela a *Charlie Brownie*), causando, entre outros aspectos, a ampliação da comunidade de marca.

Ainda em termos comuns, é possível verificar como os axiomas propostos por Vargo e Lusch (2016) podem ser compreendidos a partir dos objetos de estudo deste trabalho. Assim, ao entender que o serviço é a base fundamental da troca (A1; PF1), pode-se exemplificar, por exemplo, citando a integração de recursos que a unidade de negócios Donna faz da sua *expertise* em mídia; e que a grife Bruna Rassier faz do seu conhecimento em produção de bolsas, em um processo conjunto que resulta na troca de serviço, e no benefício os próprios atores. Segundo sugerido neste trabalho, mesmo que os veículos de comunicação possuam um conhecimento acumulado ao longo dos últimos 200 anos (recursos operantes), o desafio atual é integrar recursos que façam mais sentido ao ecossistema de serviço. Uma indicação positiva para a solução desse desafio pode ser identificada a partir de um dos aspectos citados pela *Charlie Brownie*. Segundo depoimento, a proposição de valor da Donna - ou seja, na qual a empresa anunciante não necessita investir um alto montante monetário, sem ter qualquer garantia de retorno sobre o investimento (o que sugere a publicidade tradicional) -, oferece maior benefício estratégico.

Embora este trabalho preocupe-se em analisar diretamente a relação diádica entre veículos de comunicação impressa e empresas anunciantes, é preciso sempre considerar que a abordagem sob a Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS) determina que o valor seja cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário (A2; PF6). Esse aspecto pode ser conferido em diferentes quadros propostos durante a etapa de análise dos casos. Um exemplo é a complexa rede de atores que integra a área comercial da revista *Glamour*, responsável pela venda de publicidade tradicional e *branded content*, assim como a rede de atores das empresas anunciantes, que pode ser formada por diferentes agências, além de departamentos internos. A cocriação de valor ocorre, portanto, com a participação de cada um desses atores, em relações diretas ou indiretas dentro do ecossistema.

Todos os atores econômicos, por sua vez, são entendidos como integradores de recursos (A3; PF9), os quais podem ser de mercado, públicos ou privados. Por

isso, como sugerido neste trabalho, mais do que oferecer um espaço publicitário, o veículo de comunicação impressa tem o desafio de combinar esse recurso com outros, para assim, criar uma oferta de mercado que reflita uma proposição de valor que possa ser atraente ao outro ator. A grife *Fabiana Milazzo*, por exemplo, não está em busca, necessariamente, da compra de um anúncio para divulgar os seus produtos. Antes, ela deseja um canal para se relacionar com uma audiência qualificada, comunicando que as roupas de sua coleção então entre as preferidas de algumas celebridades. Para alcançar o resultado que deseja, mais do que o espaço na revista, a marca necessita integrar outros recursos, como a produção das roupas a partir de uma técnica diferenciada, além do relacionamento com as personalidades que cederam o uso da sua imagem para a marca. Portanto, ao fazer a proposição de valor, a revista *Glamour* precisa compreender quais recursos estão contemplados, os quais, combinados ao fim do processo, resultarão em novos recursos e na cocriação de valor.

O valor, por sua vez, é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário (A4; PF10), ou seja, o valor é sempre percebido a partir da integração de recursos, das instituições norteadoras e do contexto do beneficiário. Assim, em um projeto como a *#MyBagDonna*, por exemplo, mesmo que a venda de bolsas tenha superado muito o planejamento inicial, exigindo trabalho intenso e medidas emergenciais para a entrega das unidades, ambas as organizações, Donna e Bruna Rassier, consideraram o caso um sucesso, e viram o valor na repercussão causada nas redes sociais e em todo o apelo gerado junto ao público, com um resultado obtido em *branding* e também em receita. A avaliação poderia ter sido outra, por exemplo, caso as vendas acima da capacidade tivessem gerado atrasos na entrega para o consumidor final, ou mesmo a diminuição nas margens de lucro devido a uma alta no custo da matéria-prima (que hipoteticamente precisaria ser adquirida de forma emergencial).

Por fim, considera-se o último dos cinco axiomas previsto pela LDS, no qual a cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas pelo ator e por arranjos institucionais (A5; PF11). Embora esteja presente em todos os casos, este axioma aparece com muita ênfase nos depoimentos obtidos acerca do desenvolvimento do projeto *Save the Sunday*. Nele, todos os atores, o caderno Na Pilha!, a Universidade de Santa Cruz do Sul e a Sicredi Vale do Rio Pardo, compartilham instituições (promoção da educação e da cultura, e especialmente a

proximidade e o engajamento com a comunidade onde estão inseridos), as quais favorecem o relacionamento e permitem que ocorra a criação de valor.

Todos os casos analisados contribuem, portanto, para corroborar o conceito elaborado neste trabalho a partir do referencial teórico estudado, no qual a cocriação de valor B2B em um veículo de comunicação impressa 'ocorre quando o veículo (ator A) integra seu conhecimento de produção de conteúdo e público receptor qualificado; e quando a empresa anunciante (ator B) integra seu conhecimento especializado em um segmento de mercado, e também a provisão de serviço (recursos) para gerar benefício para si e para o outro. Essa relação diádica ocorre em um complexo ecossistema permeado por outros atores (fornecedores, funcionários, comunidade de marca), habilitado e constrangido por instituições e arranjos institucionais'. Embora seja baseado principalmente no modelo de negócio que envolve a venda de publicidade tradicional, o conceito pode ser aplicado em todos os casos estudados nesta pesquisa.

Assim, é possível entender que a cocriação ocorre, por exemplo, quando o caderno Na Pilha! integra seu conhecimento de produção de conteúdo, realização de eventos, e público receptor qualificado; e quando a Unisc integra seu conhecimento especializado na área de educação superior, e também a provisão de serviço (investimento financeiro no evento e brindes oferecidos ao público) para gerar benefício para si e para o outro. Essa relação diádica ocorre em um complexo ecossistema permeado por outros atores (fornecedores, funcionários, comunidade de marca), habilitado e constrangido por instituições e arranjos institucionais'.

Da mesma forma, o exemplo poderia ser substituído pela integração da *expertise* em mídia pela unidade de negócios Donna; e do conhecimento em produção de bolsas e doces pela grife Bruna Rassier e pela *browneria Charlie Brownie*, respectivamente. Ou ainda, o conhecimento para a produção de conteúdo voltado a um público qualificado na área de moda e beleza, integrado pela revista *Glamour*, em conjunto com a *expertise* em moda, e também a provisão de serviço, da grife Fabiana Milazzo e da marca Cravo & Canela. Embora o conceito tenha sido adaptado de forma explicativa para fornecer uma melhor compreensão, em suma, pressupõe a utilização de elementos-chave propostos pela LDS, como integração de recursos operantes, a habilitação das instituições e o caráter dinâmico das redes de atores, a fim de se obter o benefício estratégico, e também a cocriação de valor entre os atores.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado com o objetivo geral de compreender como veículos de comunicação impressa desenvolvem soluções cocriativas para seus clientes. A partir disso, desenvolveu-se um estudo de múltiplos casos, o qual proporcionou uma investigação empírica, que combinada com a teoria abordada no referencial teórico, auxiliou com a obtenção de resultados capazes de contribuir academicamente, e também em decisões gerenciais, nas áreas da Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS), cocriação e negócios de mídia.

Em relação aos casos analisados, observa-se que todos surgiram ou evoluíram dentro de seus mantenedores a partir do fim da primeira década dos anos 2000 (entre 2009 e 2013). Esse fato coincide com o início de uma fase em que diversos jornais do Brasil encerraram suas atividades, conforme já detalhado neste trabalho; e também com a queda de receita publicitária, que nos Estados Unidos, onde esse dado é mensurado, chegou a 60% entre 2005 e 2012 (*Newspaper Association of America*). Assim, o Jornal Folha do Mate com o caderno Na Pilha! (2009), a Editora Globo com a *joint venture* Edições Globo Condé Nast e a versão nacional da revista *Glamour* (2012), e o Grupo RBS com a unidade de negócios Donna (2013) buscaram, cada um a seu modo, uma iniciativa capaz de oferecer uma nova dinâmica de trabalho e, consequentemente, novos resultados.

Essa sincronia de acontecimentos sugere que, de fato, os veículos de comunicação impressa estão passando por um momento disruptivo (COSTA, 2014), causado pela pulverização de mídias, especialmente digitais, e pela perda de relevância perante a audiência e anunciantes. Para se manterem com sustentabilidade, as empresas têm adotado modelos de negócio alternativos e complementares à tradicional venda de espaços para publicidade. Os acontecimentos empíricos convergem também para um momento em que, academicamente, tem se dado uma abordagem para o relacionamento entre empresas e seus clientes, sejam eles consumidores finais ou outras organizações. Assim, a Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS), e sua ênfase na cocriação, indica como a integração de recursos dos atores, no contexto do uso, somada à habilitação dos arranjos institucionais, tem contribuído para a criação de valor e benefício estratégico dos atores.

A partir de uma análise de modelos de negócio que têm sido adotados por veículos de comunicação impressa, sob uma perspectiva da cocriação, é possível obter um indicativo de como essas empresas jornalísticas têm se comportado diante uma dinâmica diferenciada junto às empresas anunciantes. Os casos estudados neste trabalho mostram, portanto, que a realização de eventos, o desenvolvimento de linhas de produtos licenciados, e também os trabalhos de *branded content*, são modelos de negócio que favorecem um ambiente de cocriação. Isso ocorre porque, nestes tipos de projetos, o veículo de comunicação se propõe a estar muito próximo da empresa anunciante. O processo não compreende apenas uma transação comercial (a troca de um espaço para publicidade pela provisão de serviço), mas sim, uma dinâmica em que a organização jornalística está disposta a dialogar com a empresa parceira e, mais do que isso, absorver a sua *expertise* para a geração de valor.

Acerca deste tópico, é possível destacar quatro pontos-chave que se aplicam aos múltiplos casos estudados neste trabalho: 1) Os veículos de comunicação impressa buscam empresas parceiras que compartilhem das mesmas instituições, seja a missão da organização, seja um público-alvo em comum; 2) A integração de recursos em um mesmo ecossistema de serviço busca evidenciar a expertise de cada ator, mas ainda existem indícios de uma abordagem centrada em entrega de valor por parte do veículo de comunicação para a empresa anunciante; 3) O envolvimento de todos os *stakeholders*, especialmente profissionais do veículo de comunicação, é fundamental para a cocriação de valor; e 4) O aprendizado tem sido absorvido para a qualificação do processo.

Como ressaltado por Vargo e Lusch (2011), as instituições e os arranjos institucionais tornam possível a criação de valor conjunta. Os casos analisados neste trabalho evidenciam como a sinergia institucional é importante no momento de prospecção de uma parceria. Isso é observado, por exemplo, no projeto *Save the Sunday*, em que o caderno Na Pilha!, a Universidade de Santa Cruz do Sul e a Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Rio Pardo compartilham o público-alvo, mas também valores como educação, cultura e integração com a comunidade onde estão inseridos. Da mesma forma, a unidade de negócios Donna e a revista *Glamour* buscam empresas parceiras que estejam alinhadas com o mote do seu trabalho, ou seja, dialogar com mulheres com aspiracional sofisticado, e evidenciar o luxo

acessível, respectivamente. Portanto, apenas organizações que estejam norteadas a partir destas instituições, são interessantes para uma parceria.

No momento de desenvolver o projeto, os cases pesquisados destacaram a participação mútua, com a integração de recursos conforme a *expertise* de cada um dos atores. Observa-se, portanto, que todos os veículos de comunicação impressa estudados envolveram nos projetos a produção de conteúdo e a veiculação de publicidade: o Na Pilha!, que produziu cadernos após cada uma das etapas do *Save the Sunday*, e previu neles espaços de publicidade para as empresas parceiras; a unidade de negócios Donna, que veiculou um pacote de mídia para a divulgação de cada linha de produtos licenciados; e a revista *Glamour*, cuja publicação de *branded content* está totalmente ligada à expertise comunicacional da organização. Por sua vez, as empresas parceiras integraram o conhecimento que possuem nos seus segmentos de atuação (ensino superior, cooperativa de crédito, produção de doces e moda), além de, em alguns casos, a provisão de serviço (*Save the Sunday* e *branded content* preveem o investimento financeiro das empresas parceiras).

Embora essa dinâmica crie um ambiente que favoreça a cocriação de valor entre os atores, os depoimentos obtidos para este trabalho também sugerem que os veículos de comunicação impressa ainda carregam aspectos de uma abordagem centrada na entrega de valor para a empresa anunciante – uma visão da Lógica Dominante de Bens (LDB). Especialmente nos projetos que preveem a provisão de serviço (*Save the Sunday* e *branded content*) demonstrou-se uma preocupação grande por parte dos veículos em oferecer à empresa parceira (que sob o aspecto do investimento financeiro, também é entendida como anunciante) as melhores soluções para eventuais problemas, ou ainda, a preocupação em 'entregar o que foi prometido' no momento da prospecção.

Essa constatação pode sugerir, portanto, que os veículos de comunicação impressa estudados ainda estão em uma adaptação de suas rotinas no contexto disruptivo já referenciado neste trabalho. Um dos motivos para que isso ocorra, é justamente a solidez do modelo de negócio tradicional adotado pelos veículos de comunicação nos últimos dois séculos. Embora surjam movimentos como os exemplificados nesta pesquisa, eles ainda são considerados núcleos experimentais dentro de suas mantenedoras, longe de constituir, portanto, a base organizacional. Além disso, o maior montante da receita obtida pelas empresas jornalísticas ainda

vem da venda de espaços para a publicidade, o que faz com que a organização ainda esteja muito envolvida com a lógica centrada em entrega de valor.

Outro indicativo obtido a partir dos múltiplos casos estudados nesta pesquisa, é que o envolvimento de todos os *stakeholders*, especialmente profissionais do veículo de comunicação impressa, é fundamental para a cocriação de valor. Por meio das entrevistas realizadas, foi bastante perceptível o envolvimento dos funcionários encarregados pelo desenvolvimento e execução de cada um dos projetos. Isso ficou evidente em diferentes depoimentos, especialmente por parte das empresas parceiras, as quais se referiam aos envolvidos nominalmente sempre que queriam explicar como um processo ocorreu, ou como uma decisão foi tomada (por exemplo, ao invés de dizer que conversou com a Donna, o entrevistado dizia que conversou com determinada pessoa, referindo-se a ela pelo nome).

Isso mostra que a adoção de um modelo de negócio, mais do que uma decisão organizacional em nível de gestão, também é um processo diretamente ligado aos profissionais que vão executá-lo. Por isso, como indicado por Ramaswamy e Gouillart (2010), é fundamental envolver a todos os *stakeholders* no processo, criando, internamente na empresa jornalística, mecanismos para a colaboração e cocriação de valor entre pessoal interno e departamentos. O resultado, como observado nesta pesquisa, é o engajamento para a criação de valor e uma referência positiva em torno destes profissionais.

Embora os casos estudados possam ser considerados recentes, e também consistam em núcleos experimentais dentro das mantenedoras, os depoimentos obtidos nesta pesquisa demonstram que o aprendizado tem sido absorvido para a qualificação do processo. Assim, a partir da experiência com os modelos de negócio alternativos, os veículos de comunicação impressa têm conseguido melhorar as dinâmicas para a prospecção de parceiros, e também criar ambientes mais favoráveis para a integração de recursos, o que resulta, consequentemente, em melhores proposições de valor.

Esse aspecto fica evidente, por exemplo, quando as organizações envolvidas no *Save the Sunday* não registram nenhum tipo de problema nas quatro sessões de cinema realizadas após a correção de alguns aspectos identificados no evento de estreia. Ou quando os gestores da Donna enumeram uma série de aprendizados obtidos com as primeiras linhas de produtos licenciados, como a importância de manter o foco no produto que será desenvolvido, em detrimento ao porte da

empresa prospectada, e a confiança na *expertise* do parceiro para a elaboração do produto. Ainda, quando a revista *Glamour* utiliza experiências anteriores com clientes e agências de comunicação para melhorar a produção de conteúdos de *branded content*.

Além do aprendizado que pode ser aplicado diretamente à execução do modelo de negócio, o relacionamento entre parceiros baseado em blocos de interação (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004), ou seja, em um ambiente em que há diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência, também favorece um aprendizado mais amplo, no qual as organizações aprendem uma com a outra acerca de rotinas, gestão, e também sobre o segmento em que cada uma está inserida. Esse conhecimento aprofundado, mais do que favorecer novos projetos conjuntos, também resulta em um aprendizado que pode ser aplicado em cada organização, colaborando, assim, para um benefício estratégico global.

Os múltiplos casos estudados nesta dissertação permitem também uma comparação relacionada a semelhanças e diferenças na relação cocriativa que veículos de comunicação impressa, com diferentes escopos de atuação, mantêm com clientes. Assim, observa-se que o caderno Na Pilha! (microrregional em nível de município), a unidade de negócios Donna (estadual) e a revista *Glamour* (nacional) registram algumas particularidades relacionadas à sua área de abrangência. A partir dos resultados encontrados, é possível perceber que: 1) Quanto maior é o escopo de atuação, mais oportunidades de negócios, e mais possibilidades de direcionar esforços de forma exclusiva; 2) O aspecto local influencia nas instituições compartilhadas, especialmente conhecimento de marca; e 3) Quanto maior é a rede de atores de um ecossistema de serviço, maior é a complexidade das relações.

Em todos os casos pesquisados, os veículos de comunicação impressa prospectaram a parceria para os projetos a partir de seu escopo de atuação. Assim, o caderno Na Pilha! buscou duas organizações com atuação em Venâncio Aires, onde está localizada a sua sede; assim como a unidade de negócios Donna prospectou duas empresas localizadas em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul (sua área de abrangência) e sede da sua mantenedora, o Grupo RBS. Já a revista *Glamour*, com atuação nacional e sede em São Paulo, prospectou o trabalho de *branded content* em empresas situadas em dois estados diferentes (Minas Gerais e Rio Grande do Sul). Um dos motivos para isso ocorrer, é a integração de audiência qualificada (recurso) que o veículo pode fazer ao processo, o qual é percebido como

de valor por uma empresa parceira que também deseja dialogar com essa mesma audiência.

O escopo de atuação, no entanto, também é um limitador para o número de negócios a serem prospectados. Isso pode ser evidenciado, por exemplo, pela participação do jornal Folha do Mate (mantenedor do caderno Na Pilha!), da Universidade de Santa Cruz do Sul e da Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Rio Pardo, como realizadores de eventos municipais como a Feira do Livro e a Semana da Inovação. Essa atuação em eventos importantes no calendário local pode ser um indicativo de que estas sejam as organizações mais relevantes, e com maior poder realizador, do município, limitando, assim, as oportunidades para o veículo de comunicação impressa.

Outro indicativo, diz respeito à atuação de profissionais de forma exclusiva para um projeto que desenvolva um modelo de negócio alternativo. Enquanto a revista *Glamour* possui uma gerência de projetos especiais, e a Donna uma unidade de negócios autônoma em relação ao jornal Zero Hora, o caderno Na Pilha! não possui profissionais com dedicação exclusiva para o desenvolvimento de seus projetos. A equipe divide esforços com todas as demais demandas vindas da empresa mantenedora. Isso sugere que uma publicação como o Na Pilha! não alcançou o *status*, ou não é percebida, como sustentável o suficiente para manter uma equipe exclusiva, o que vem ao encontro, ainda, da abordagem acima, que sugere a limitação de negócios devido à área de atuação.

Ao encontro disso, é possível sugerir também que o aspecto local influencia nas instituições compartilhadas, especialmente o conhecimento de marca. Um exemplo pode ser visto no depoimento dos gestores da unidade de negócios Donna. Ao falar sobre a prospecção de um parceiro para linha de produtos, afirmaram que é muito difícil conquistar algum que tenha atuação nacional ou mesmo multinacional, uma vez que não veem valor em se associar a uma marca com atuação específica em um estado. Nesse contexto, é a *Glamour* que oferece valor a empresas que buscam o escopo nacional, assim como é o Na Pilha! que oferece valor à empresas que desejam atuar na cidade de Venâncio Aires e microrregião. Além do conhecimento de marca, outras instituições, como cultura e práticas comerciais específicas de uma área de atuação, quando compartilhadas, podem também influenciar essa prospecção e as parcerias firmadas.

Por fim, os casos estudados mostraram que, quanto maior é a rede de atores de um ecossistema de serviço, maior é a complexidade das relações. A revista *Glamour*, por exemplo, em função de estar sob a tutela de uma *joint venture*, atende a redes de atores que vêm de ambas as organizações, com vários níveis, por exemplo, de prospecção comercial. Ao mesmo tempo, por firmar parcerias com empresas que também possuem redes de atores mais complexas, como departamentos organizacionais e agências de comunicação, um trabalho de *branded content* pode consistir em um amplo ecossistema de serviço, com a integração de recursos, e a habilitação de instituições, por parte de diversos atores. Isso aumenta também o caráter dinâmico do ecossistema, já que uma alteração em uma das redes pode impactar em todo o sistema.

Por fim, este trabalho preocupa-se em apontar caminhos que possam ser adotados por veículos de comunicação impressa na busca por um novo modelo de negócio. Mais do que exemplificar de forma prática o desenvolvimento de eventos, produtos licenciados e *branded content*, esta pesquisa buscou demonstrar como ocorre a cocriação de valor B2B em veículos de comunicação impressa. Isso porque, independente do modelo escolhido, ou do escopo de atuação da organização jornalística, o mais importante é compreender o conceito que envolve essa dinâmica - ou seja 'o veículo (ator A) integra seu conhecimento de produção de conteúdo e público receptor qualificado; a empresa anunciante (ator B) integra seu conhecimento especializado em um segmento de mercado, e opcionalmente a provisão de serviço (recursos), para gerar benefício para si e para o outro. Essa relação diádica ocorre em um complexo ecossistema permeado por outros atores (fornecedores, funcionários, comunidade de marca), habilitado e constrangido por instituições e arranjos institucionais' -, para assim, adaptá-lo ao contexto em que será aplicado. Além do conceito, no entanto, alguns caminhos podem ser sugeridos, a partir do resultado obtido com a análise dos múltiplos casos deste trabalho: 1) Proposição de valor além do espaço publicitário; 2) A adoção de uma série de fontes de receita; e 3) Criação do valor de marca e *cobranding*.

Em diferentes entrevistas feitas para este estudo, especialmente com representantes das empresas parceiras, foi perceptível que os veículos de comunicação impressa necessitam avançar na proposição de valor que fazem a partir da venda de espaços publicitários, especialmente relacionada à falta de comprometimento com os resultados obtidos pela empresa anunciante. Para muitas

dessas empresas, a perda de relevância junto à audiência, e também a pulverização das mídias, têm feito com que o anúncio tradicional não tenha o mesmo valor que era percebido no passado. Por isso, o desafio para as organizações jornalísticas, é integrar recursos de diversas fontes (de mercado, públicos e privados), para então fazer uma proposição de valor ao cliente, que em alternativos modelos de negócio, inclusive, passa a ser visto como um parceiro. Assim, não há a necessidade de entregar valor, mas sim, de contribuir para sua criação e oferta.

A partir de um novo posicionamento perante as empresas anunciantes, este trabalho sugere também a adoção de diversificadas fontes de receita, as quais, possivelmente, ainda irão coabitar com a venda tradicional de espaços publicitários, enquanto esse modelo for sustentável. Haverá, no entanto, também o fortalecimento de uma gama de outros modelos de negócio, os quais contribuirão para o benefício estratégico do veículo de comunicação impressa, e também do parceiro. Tendo como base os casos estudados neste trabalho, a sugestão é a criação ou adaptação de um núcleo de negócios, no qual o veículo de comunicação usará sua *expertise* de produção de conteúdo, mas também de publicidade, marketing e relações públicas (áreas que comumente existem dentro de uma organização jornalística), para se posicionar de uma forma diferenciada, com mais integração de recursos, perante os demais atores.

Ao encontro disso, os veículos de comunicação impressa podem considerar ainda outro aspecto que aparece como de grande valor nos casos estudados para este trabalho: a marca. Além da utilização dos princípios da LDS para a cocriação do valor de marca, que segundo Merz, He e Vargo (2009) é percebida pelo valor-em-uso de todos os *stakeholders*, é importante citar o *cobranding* (BALLANTYNE e AITKEN, 2007) como um recurso para proporcionar benefício estratégico, e também propor valor ao consumidor final. A partir disso é possível sugerir, portanto, que os veículos de comunicação impressa busquem marcas com alto valor agregado (uma percepção que também implica em instituições), as quais, mais do que integrar recursos, também tragam consigo a sua comunidade de marca.

5.1 Implicações acadêmicas e gerenciais

A partir dos resultados obtidos com o estudo de múltiplos casos associados às teorias trabalhadas no referencial teórico, esta dissertação propõe descobertas

relevantes do ponto de vista acadêmico, e também gerencial. Em primeiro lugar, oferece sua contribuição às pesquisas realizadas acerca da Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS). Embora esse campo tenha sido amplamente estudado nos últimos anos, são poucos os trabalhos no Brasil, e também em outros países, que se preocupam em aplicar esta abordagem ao relacionamento B2B entre veículos de comunicação impressa e empresas anunciantes.

Dessa forma, muitos dos conceitos sugeridos genericamente pela teoria, foram aplicados de forma objetiva ao contexto estudado, propondo, por exemplo, uma figura que demonstra o ecossistema de serviço que envolve uma relação diádica entre os veículos e os anunciantes, sob a abordagem das meta-camadas; ou ainda, como os cinco axiomas propostos pela LDS podem ser aplicados ao contexto das organizações jornalísticas. Ao encontro disso, este estudo contribui também com as pesquisas nas áreas de cocriação de valor, do valor de marca e *cobranding*, propondo, inclusive, um conceito para explicar como ocorre a cocriação de valor B2B entre veículos de comunicação impressa e empresas anunciantes. A partir da análise empírica, foram propostos também quadros que detalham como ocorre a cocriação de valor, o fluxo de integração de recursos recíproco, e as camadas de relações que norteiam a dinâmica entre um veículo de comunicação impressa e uma empresa anunciante/parceira.

Para a disciplina do Jornalismo, este trabalho contribui com o resgate histórico, e também a sistematização, de como evoluiu o modelo de negócio que garantiu a sustentabilidade dos veículos de comunicação impressa, nos últimos dois séculos, no país. Além disso, a partir da constatação de um cenário em crise, mas também disruptivo, o estudo utiliza os resultados obtidos empiricamente com os múltiplos casos estudados, para sugerir caminhos que possam ser adotados, sob a abordagem da cocriação, por organizações jornalísticas em busca de um modelo de negócio alternativo ao tradicional. Estes resultados, detalhados durante a análise, e sintetizados na primeira parte desta conclusão, constituem também em implicações gerenciais que podem ser aplicadas a fim de contribuir com o benefício estratégico dos veículos de comunicação impressa.

5.2 Limitações do trabalho e sugestões de pesquisas futuras

Esta dissertação limitou-se a estudar a relação diádica que envolve os processos cocriativos entre veículos de comunicação impressa e empresas anunciantes. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa-exploratória, que utilizou o estudo de múltiplos casos como ferramenta, os resultados encontrados limitam-se às situações investigadas, não sendo permitida a generalização. Além disso, é importante salientar que os cases estudados foram selecionados por conveniência, e a partir de projetos que obtiveram sucesso em sua realização prática, o que já antecipa a possibilidade de resultados satisfatórios em relação à criação de valor.

Por se tratar de um dos poucos estudos realizados na área, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas, especialmente devido à urgência com que as organizações jornalísticas necessitam se adaptar ao contexto disruptivo. Recomenda-se, portanto, que o contexto de cocriação B2B entre veículos de comunicação impressa e empresas anunciantes continue a ser estudado, tanto por meio de investigações qualitativas, quanto quantitativas, a fim de expandir e consolidar este campo de pesquisa.

Em paralelo, é possível ampliar o escopo do estudo, analisando em profundidade a participação de outros atores no ecossistema de serviço, como a audiência, os consumidores finais de produtos, fornecedores, entre outros *stakeholders.* Além disso, os casos estudados possibilitam uma abordagem acerca de veículos de comunicação impressa, sendo que pesquisas envolvendo outras plataformas midiáticas, como televisão, rádio e sites, poderiam contribuir com resultados alternativos e/ou complementares. Outra sugestão é o aprofundamento do estudo, relacionando as soluções cocriativas oferecidas pelos veículos de comunicação impressa às empresas anunciantes, com a cocriação do valor de marca e o *cobranding*. Em resumo, esta dissertação, respeitadas as limitações relatadas, traz uma abordagem inicial para o campo de pesquisa, contribuindo para a realização de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

AKAKA, M. A.; VARGO, S. L. *Extending the context of service: from encounters to ecosystems*. Journal of Services Marketing, v. 29, p. 453-462, 2015.

AKAKA, M. A.; VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. *The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing*. Journal of International Marketing, p. 1-20, 2013.

AKAKA, M. A.; et al. *The role of symbols in value cocreation*. Marketing Theory, v. 14 (3), p. 311-326, 2014.

ANDERSON, C.W.; BELL, E.; SHIRKY, Clay. *Jornalismo pós-industrial - Adaptação aos novos tempos*. Revista de Jornalismo ESPM, São Paulo, nº 5, p. 32-89, abril/maio/junho 2013.

BAHIA, Juarez. *Jornal, história e técnica*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2009.

BALLANTYNE, D.; AITKEN, R. *Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing*. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 22, p. 363-371, 2007.

BRAMBILLA, F. R; DAMACENA, C. *Lógica Dominante do Serviço em Marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente*. Revista REMark - Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 151-176, set./dez. 2011.

CADERNO FOLHA DO MATE 40 ANOS. Desenvolvido pela editoria de cadernos da Folha do Mate. 2011. Disponível para consulta no acervo histórico Folha do Mate.

CASSIA, F.; MAGNO, F.; UGOLINI, M. *Mutual value creation in component cobranding relationships*. Management Decision, v. 53, p. 1883-1898, 2015.

CAUDURO, Douglas Hinterholz. *O papel dos jornais Zero Hora e Correio do Povo no começo da ditadura milita*r. In: 10º ENCONTRO DE HISTÓRIA DA MÍDIA. 2015, Porto Alegre.

CHANDLER, J. D.; VARGO, S. L. *Contextualization and value-in-context: How context frames Exchange*. Marketing Theory, v.11 (1), p. 35–49, 2011.

CONDÉ NAST INTERNATIONAL. Desenvolvido pela Condé Nast International. Apresenta informações gerais sobre a organização. Disponível em: <http://www.condenastinternational.com/>. Acesso em 12 de agosto de 2016.

COSTA, Caio Túlio. *Um modelo de negócio para o jornalismo digital*. *Revista de Jornalismo ESPM*, São Paulo, n. 9, p. 51-115, abr./mai./jun. 2014.

COVALESKI, Rogério. *Publicidade híbrida*. Curitiba: Maxi Editora, 2010.

DUARTE, J.; BARROS, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, p. 380, 2006.

FONSECA, Virginia Pradelina da Silveira. *Indústria de notícias: capitalismo e novas tecnologias no jornalismo contemporâneo*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

GIBBS, Graham. *Analysing Qualitative Data*. London: Sage, 176 pages, 2009.

GREER, C. R.; LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Vargo. *A service perspective: Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic*. Organizational Dynamics, p. 1-11, 2016.

GRÖNROOS, Christian. *Adopting a service logic for marketing*. Marketing Theory, v. 6 (3), p. 317-333, 2006.

GRÖNROOS, C.; GUMMERUS, J. *The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic*. Managing Service Quality, v. 24, p. 206–229, 2014.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*. Journal of the Academy Marketing Science, v. 41, p. 133–150, 2013.

GRUPO RBS. Desenvolvido por Grupo RBS. Apresenta informações sobre o jornal Zero Hora. Disponível em: <http://www.gruporbs.com.br/atuacao/zero-hora/>. Acesso em 12 de agosto de 2016.

GUMMESSON, E.; GRÖNROOS, C. *The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives*. Journal of Service Management, v. 23, p. 479-497, 2012.

KARIMI, J.; WALTER, Z. *Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry*. Long Range Planning, v. 49, p. 342–360, 2016.

KENNEDY, Dan. *The Bezos Effect How Amazon's Founder Is Reinventing The Washington Post – and What Lessons It Might Hold for the Beleaguered Newspaper Business*. Discussion Paper Series of Shorenstein Center on Media, Politics and Public Policy – Harvard Kennedy School. Boston, v.100, p.3-32, 2016.

LAVAQUIAL, Ana Cláudia Côrrea. *Cocriando Valor na economia colaborativa sob a perspectiva da Lógica Dominante de Serviço: o caso Airbnb*. Dissertação apresentada ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2015.

LEVY, Sidney. *Symbols for Sale*. Harvard Business Review, v. 37, p. 117–24, 1959.

LOREA, Eduardo. *A transformação do modelo de negócio de produtos jornalísticos: o caso de um suplemento feminino no Brasil*. Proceedings of the 11th World Media Economics & Management Conference. Rio de Janeiro: UERJ, p. 1224-1236, 2014.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. *Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press, UK, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONDES FILHO, Ciro. *Comunicação e Jornalismo – A Saga dos Cães Perdidos*. São Paulo: Hacker, 2000.

MCCOLL-KENNEDY, J. R.; et al. *Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles*. Journal of Service Research, p. 1-20, 2012.

MEIO E MENSAGEM. Desenvolvido por Meio e Mensagem. Apresenta a notícia Gazeta do Povo cria área de branded content. Disponível em: >http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2015/09/25/gazeta-do-povo-cria-area-de-branded-content.html#ixzz3rmakC3l8>. Acesso em novembro de 2015.

MERZ, M. A.; HE, Y.; VARGO, S. L. *The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective*. Journal of the Academy Marketing Science, v. 37, p. 328–344, 2009.

MUNIZ, A.M.; O'GUINN, T.C. *Brand communities*. Journal of Consumer Research, v. 27, p. 412-32, 2011.

OLIVEIRA, G., DAMACENA, C., BRAMBILLA, F. R. *Cocriação como proposta para geração de valor: caso da empresa Dental América*. Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle, v. 3, p. 129-150, 2014.

PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW, P. *Managing the Co-Creation of Value*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 36 (1), p. 83-96, 2007.

PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW, P.; KNOX, S. *Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience*. Journal of Business Research, v. 62, p. 379–389, 2009.

PERUZZO, C.M.K. *Observação participante e pesquisa-ação*. In: Jorge Duarte e Antonio Barros (Orgs.). (Org.). Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 125-145, 2005.

PORTAL COMUNIQUE-SE. Desenvolvido por Portal Comunique-se. Apresenta a notícia 'Como os grandes jornais estão se reinventado?'. Disponível em: <http://portal.comunique-se.com.br/especiais/73218-como-os-grandes-jornais-estao-se-reinventado>. Acesso em agosto de 2016

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*. Journal of Interactive Marketing, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

_____. *The Future of Competition*. Executive Book Summaries, v. 26, n. 3, p.1-8, 2004.

RAMASWAMY, Venkat. *Leading the transformation to co-creation of value*. Strategy & Leadership, v. 37, p. 32-37, 2009.

RAMASWAMY, V., GOUILLART, F. *Building the Co-Creative Enterprise*. Harvard Business Review, p. 100-109, 2010.

RAMASWAMY, V., OZCAN, K. *Strategy and co-creation thinking*. Strategy & Leadership, v. 41, p. 5–10, 2013.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. *Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications*. International Journal of Research in Marketing, v. 33, p. 93–106, 2016.

RÜDIGER, Francisco. *Tendências do Jornalismo*. 3. Ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2003.

SANTOS, José Gilmar. *Implementação do conceito de marketing em jornais impressos: possibilidades de conciliação entre os parâmetros de desempenho da administração e os valores tradicionais do jornalismo*. 217 f. Tese (Escola de Administração - Programa de Pós-graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SILVA, Fernando Firmino. *Jornalismo reconfigurado: tecnologias móveis e conexões sem fio na reportagem de campo*. 2008. Disponível em < http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-0652-1.pdf> Acesso em 10 de outubro de 2015.

SITE FABIANA MILAZZO. Desenvolvido por Fabiana Milazzo. Apresenta informações institucionais da empresa. Disponível em: <http://www.fabianamilazzo.com.br/>. Acesso em 1º de setembro de 2016.

SOSTER, D.; FELIPPI, A.; PICCININ, F. *Metamorfoses Jornalísticas: formas, processos e sistemas*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2007.

STUMPF, Ida Regina. *Pesquisa Bibliográfica*. In: Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org). 2ª ed. São Paulo: Atlas, p. 51-61, 2006.

USHER, Nikky. *Making News at The New York Times*. New York: The University of Michigan Press, 2014.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*. European Management Journal. v. 26, p. 145–152, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing, v. 68, p. 1-17, jan. 2004.

_____. *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*. Journal of the Academy of Marketing Science, v.36, p.1-10, 2008.

_____. *It's all B2B…and beyond: Toward a systems perspective of the market*. Industrial Marketing Management, v. 40, p. 181–187, 2011.

_____. *Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic*. Journal of the Academy Marketing Science, v. 44, p.5–23, 2016.

VILJAKAINEN, A.; TOIVONEN, M. *The futures of magazine publishing*: Servitization and co-creation of customer value. Futures, v. 64, p. 19–28, 2014.

WEBSTER JR., F. *A Perspective on the Evolution of Marketing Management*. Journal of Public Policy & Marketing, v. 24 (1), p. 121-126, 2005.

WIELAND, H.; KOSKELA-HUOTARI, K.; VARGO, S. L. Vargo. *Extending actor participation in value creation: an institutional view*, Journal of Strategic Marketing, p. 1-18, 2015.

WILKIE, W.L.; MOORE, E. S. *Scholarly Research in Marketing: Exploring the '4 Eras' of Thought Development.* Journal of Public Policy & Marketing, v. 22, p. 16–146, 2003.

_____. *Expanding our understanding of marketing in society*. Journal of the Academy Marketing Science, v. 40, p. 53–73, 2012.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. – 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista em profundidade semi-estruturada para veículo de comunicação impressa

> Sobre o entrevistado:
1. Formação:
2. Cargo:

> Sobre o projeto:
3. O que motivou a criação de produtos em parceria com outras empresas, e qual o critério para prospectá-las?

4. Qual é a equipe envolvida e qual a hierarquia entre os profissionais e setores envolvidos, de ambas as empresas?

5. Como se dá a dinâmica de desenvolvimento dos produtos (considerando a ideia, prototipagem, lançamento, etc)?

6. Quais foram os critérios do acordo entre veículo e anunciante (considerando riscos sob o resultado de vendas e também divisão de receitas)?

7. Houve a identificação de algum problema? Em caso afirmativo, como as empresas o solucionaram?

8. Quais resultados já puderam ser avaliados? Há a intenção de desenvolver novas linhas de produtos em parceria?

> Sobre o cenário:
9. Como tem sido a aceitação e a participação de anunciantes em novos projetos?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista em profundidade semi-estruturada para empresa anunciante/parceira

> Sobre o entrevistado:
1. Formação:
2. Cargo:

> Sobre o projeto:
3. O que motivou a criação de produtos em parceria com o (nome do veículo)?

4. Considerando ambas as empresas (veículo de comunicação e parceiro), quais são as equipes envolvidas no desenvolvimento de produtos, e qual é a hierarquia entre os profissionais e setores envolvidos?

5. Como se dá a dinâmica de desenvolvimento dos produtos (considerando a ideia, prototipagem, lançamento, etc)?

6. Quais foram os critérios do acordo entre veículo e anunciante (considerando riscos sob o resultado de vendas e também divisão de receitas)?

7. Houve a identificação de algum problema? Em caso afirmativo, como as empresas o solucionaram?

8. A partir das linhas de produtos que foram lançadas, quais resultados já puderam ser avaliados, considerando branding e receita? Há a intenção de desenvolver novas linhas de produtos em parceria?

> **Sobre o cenário:**
9. Quais os canais de comunicação que a empresa utiliza para divulgar seus produtos e serviços? Por quê?