

# Save the Sunday:

## a cocriação como ferramenta para a criação de novos negócios em jornalismo

**Resumo:** Neste artigo, analisa-se como os veículos de comunicação utilizam a cocriação para desenvolver novos formatos de negócios, sob a ótica da Lógica Dominante do Serviço em Marketing (VARGO E LUSCH, 2004). Considera-se o trabalho que adotam na relação com anunciantes, com o objetivo de gerar receita e fortalecer a marca das empresas. Por se tratar de um campo ainda pouco pesquisado, optou-se por uma metodologia qualitativa-exploratória, mediante estudo de caso realizado no Jornal Folha do Mate.

**Palavras-chave:** Veículos de Comunicação; Lógica Dominante do Serviço em Marketing; Cocriação de Valor; Negócios de Mídia.

## La co-creación como herramienta para la creación de nuevos negocios en periodismo

**Resumen:** En este artículo se analiza cómo los medios de comunicación utilizan la co-creación para desarrollar nuevos formatos de negocio, desde la perspectiva de la Lógica Dominante de Marketing Service (VARGO e LUSCH, 2004). El trabajo se considera a adoptar en relación con los anunciantes con el fin de generar ingresos y mejorar las empresas de marca. Debido a que es un campo poco investigado, se optó por una metodología cualitativa y exploratoria a través de estudio de caso en la Diario Folha do Mate.

**Palabras-clave:** Vehículos de comunicación; La lógica dominante del Servicio; Co-creación de valor; Negocio de los medios.

## Save the Sunday: the co-creation as a tool for the creation of new business in journalism

**Abstract:** In this article, it analyzes how the media use the co-creation to develop new business formats, from the perspective of Dominant Logic of Marketing Service (VARGO e LUSCH, 2004). It is considered the work adopted in relation to advertisers in order to generate revenue and enhance brand enterprises. Because it is a poorly researched field, it opted for a qualitative and exploratory methodology through case study in the Folha do Mate Journal.



Ana Flávia Hantt  
Flávio Régio Brambilla

<sup>1</sup> Bacharel em Comunicação Social - Jornalismo, pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2011). Especialista em Marketing e Comunicação pela Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM-Sul (2013). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional, na Universidade de Santa Cruz do Sul (2015-2016). Pesquisadora (interesse principal de pesquisa): Negócios de Mídia; Modelos de negócio em veículos de comunicação; Cocriação de Valor; Lógica Dominante do Serviço em Marketing; Branding; Economia do Compartilhamento. Experiência profissional em veículos de comunicação, com ênfase em plataformas impressa, online e redes sociais, gestão de negócios de mídia e inovação.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração. Bacharel em Direito. Especialista em Recursos Humanos, Gestão Organizacional, Educação a Distância e Gestão Educacional. Mestre em Administração e Negócios: Marketing. Doutor em Administração. Professor Universitário (Mestrado em Administração). Pesquisador (interesse principal de pesquisa): Marketing Estratégico; Lógica Dominante do Serviço; Cocriação de Valor; Marketing de Relacionamento e CRM; Recuperação de Serviço. Consultor Organizacional. Professor do Mestrado em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) na área de Marketing.

**Keywords:** Communication vehicles; Dominant Logic of Marketing Service; Co-creation of value; Media Business.

## Introdução

Com o avanço das ferramentas digitais, da migração do jornalismo de única plataforma para o jornalismo convergente e multimídia, e com a massificação das redes sociais, as empresas jornalísticas (sejam impressos, rádios, televisões ou portais online) têm sentido a necessidade de informar cada vez melhor, mais rápido, e em multicanais simultaneamente, fatores que exigem mão de obra qualificada, investimento em equipamentos e estrutura física. Em contrapartida, vivem um momento delicado em relação a sua principal fonte de receita, os anunciantes, que têm deixado de divulgar suas empresas nas mídias tradicionais – e onerosas – para investir em comunicação nas plataformas digitais – mais baratas e, muitas vezes, mais eficientes –, ou ainda em outras mídias que nada tem a ver com o jornalismo em si.

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. Ou ainda, a polarização dos negócios, como é o caso do Grupo RBS, que investe em seu braço digital, o e-Bricks, acelerando startups como Wine (de venda de vinhos) e Have a Nice Beer (para venda de cervejas).

É a partir desse complexo cenário que surge a necessidade de analisar o tradicional formato de negócio adotado por empresas jornalísticas, levando em consideração também os caminhos alternativos escolhidos por aqueles que já ensaiam uma reação, dando um caráter científico ao trabalho, e colaborando para a criação de um novo formato que possa ser adaptado e adotado por gestores e administradores desse segmento. Para tanto, neste trabalho, propõe-se a aplicação do conceito da Lógica Dominante do Serviço em Marketing, de Vargo e Lusch (2004), que versa sobre o ‘marketing centrado em serviços’ e a ‘cocriação de valor’.

Essa lógica se mostra adequada ao estudo proposto, principalmente porque, com o acesso à tecnologia, e especialmente às redes sociais, a audiência pode ser convidada à cocriação, gerando customização da informação. Além disso, os anunciantes, que antes apenas compravam espaço de mídia, hoje, quando ainda optam por essa plataforma para a divulgação de seus produtos e serviços, querem obter valor superior, muitas vezes, sendo protagonistas na criação de novos projetos. Ainda, as empresas jornalísticas têm desenvolvido uma nova percepção do seu negócio, ou seja, se antes diziam que sua missão

era produzir jornal, revista, programas de rádio ou televisão (produto), hoje afirmam que seu negócio é gerar informação, independente da plataforma, o que configura-se em um foco em serviço.

Para analisar-se toda essa problemática de forma empírica, esta pesquisa de caráter qualitativo-exploratório aplica a ferramenta de estudo de caso, o qual é analisado sob a Lógica Dominante do Serviço em Marketing a partir de um recorte obtido no Jornal Folha do Mate, veículo de comunicação com mais de 40 anos, localizado no Vale do Rio Pardo, no Rio Grande do Sul. O objeto de estudo é o projeto ‘Save the Sunday’, uma sessão de cinema realizada em parceria com a cooperativa de crédito Sicredi Vale do Rio Pardo, o qual ilustra essa nova dinâmica entre duas empresas que, até então, tinham uma relação estanque e tradicional como veículo de comunicação e cliente. Com esse trabalho, pretende-se verificar como a cocriação se comporta no ecossistema vivido por empresas jornalísticas e seus anunciantes, especialmente sob um panorama de novos negócios.

## **Jornalismo no período pós-industrial**

Desde que a internet ganhou escala comercial e foi parar dentro do bolso de milhões de pessoas no mundo inteiro – só no Brasil são 86,7 milhões de usuários de internet com 10 anos ou mais, segundo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) referente a 2013 -, empresas jornalísticas têm vivido um novo momento em sua trajetória evolutiva. “A chegada da Internet em escala comercial no Brasil, em 1995, (...) alterou em pouco tempo o que vinha sendo feito de forma relativamente harmônica há pelo menos 300 anos”. (SOSTER, 2006, p. 14)

No Brasil, entre 2009 e abril de 2016, nove 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 (2015) e Jornal do Commercio (2016). Entre as principais causas alegadas está a alta do dólar (que impacta diretamente no custo do papel e, conseqüentemente, da impressão) e dificuldades financeiras causadas por quedas na circulação e vendas de anúncios. Cerca da metade dos títulos citados acima manteve a versão online.

Na contramão desse cenário, surgem iniciativas não tradicionais que têm chamado a atenção de estudiosos da área. Pesquisadores do Tow Center, grupo de pesquisa da Escola de Jornalismo da Universidade de Columbia, citam empresas como Facebook, YouTube e Storify; trabalhos como o de Andy Carvin durante a Primavera Árabe na National Public Radio; ou o site de financiamento pelo público chamado Kickstarter, para mostrar que teve fim o período em que somente profissionais e instituições da imprensa podiam tornar a informação pública. (COSTA, 2015, p. 62)

Anderson, Bell e Shirky (2013), no documento *Post-Industrial Journalism – Adapting to the present*, afirmam que acabou a era industrial

do jornalismo, fruto da disrupção no mercado da informação provocada pelo avanço tecnológico, o qual permitiu a sociedade em rede. Assim, as empresas de comunicação vivem o que se denomina como jornalismo pós-industrial, o qual parte do princípio 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, principalmente os viabilizados pelas mídias digitais. (ANDERSON, BELL e SHIRKY, 2013, p. 38)

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.” (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.

Para Costa (2015, p.62), 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. “O maior problema dos jornais é que eles têm um modelo de negócio que (...) ainda gera dinheiro, eles ainda são 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”. Ao encontro disso, Anderson, Bell e Shirky (2013) complementam que as organizações terão

de considerar novas fontes de receita, como realização de eventos, apoio financeiro de outras instituições para cobertura de certos setores, e cobrança de assinaturas digitais para a minoria de leitores mais devotos.

Nesse contexto, surgem movimentos que mostram que as empresas jornalísticas ensaiam uma tentativa de diversificar os negócios, em áreas que parecem muito distantes da comunicação. Um exemplo é a Revista Donna, publicação voltada ao público feminino, encartada aos domingos no jornal Zero Hora, com sede em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Em 2012, o suplemento foi transformado em unidade de negócio dentro da empresa jornalística, e migrou da Redação do jornal para um espaço próprio, onde passou a identificar oportunidades comerciais que extrapolassem as páginas impressas.

A partir disso, o primeiro passo foi o lançamento de uma linha de cosméticos, a realização de workshops e o anúncio da diversificação dos produtos e serviços associados à marca. Segundo Lorea (2014), a hipótese testada pela empresa era a de que, investindo em uma ampliação dos pontos de interação com o público-alvo e na qualificação da oferta de serviços de publicidade e marketing aos anunciantes interessados no público feminino, seria possível obter receitas adicionais e fundar uma unidade de negócios especializada no segmento, menos dependente da receita publicitária.

Iniciativas como essa mostram que os veículos de comunicação podem se beneficiar das marcas que construíram em décadas de trabalho baseado no pilar da credibilidade, para buscar alternativas de negócios rentáveis e que tragam novas perspectivas. Uma das alternativas para fazer isso, é descrita pela ‘Lógica Dominante do Serviço em Marketing’, de Vargo e Lusch, a qual será explorada no subtítulo seguinte.

## **Lógica Dominante do Serviço em Marketing**

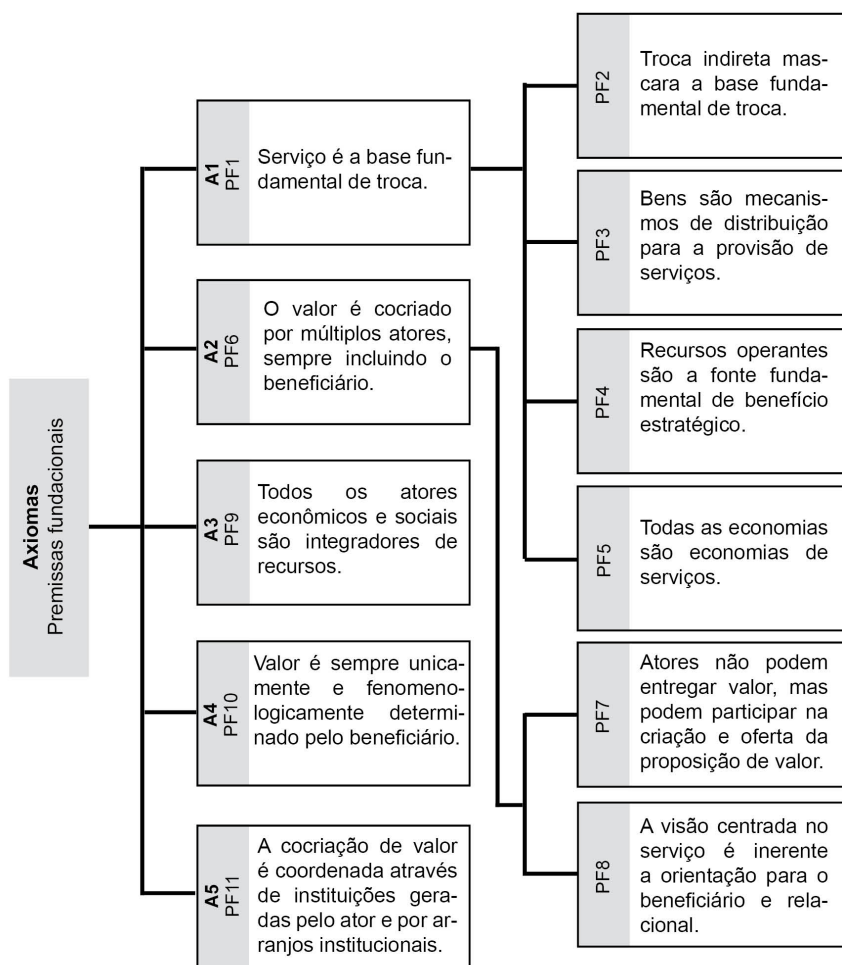
Ao considerar um veículo de comunicação na perspectiva manufatureira, tem-se uma unidade de produto, como um jornal impresso, uma revista, ou um videotape para ser transmitido na televisão, todos com um valor financeiro definido, e que agregam valor apenas por existirem. Mas ao considerar a perspectiva de valor, o que se tem é o acesso à informação, à cultura e ao entretenimento prestado a leitores ou telespectadores. Esse comparativo demonstra como uma lógica dominante do serviço altera o paradigma de valor determinado pela firma, para o valor determinado pelo consumidor. Na opinião de Vargo e Lusch (2004), o foco dos mercados está mudando dos tangíveis aos intangíveis, por meio dos relacionamentos contínuos e regulares com o consumidor. Assim, as empresas precisam aprender a ser simultaneamente competitivas e colaborativas.

Com o nome de Lógica Dominante do Serviço em Marketing, essa proposição teórica ganhou destaque pela primeira vez em 2004, por Vargo e Lusch, no artigo *Envolving to a New Dominant Logic for Marketing*, publicado no *Journal of Marketing*. Desde lá, pesquisadores de todo o mundo têm se



dedicado a estudá-la, auxiliando na consolidação da teoria. Com a evolução dos conceitos ao longo dos anos, foram realizados refinamentos, especialmente linguísticos, a fim de oferecer uma maior precisão e uma estrutura mais parcimoniosa. Esse trabalho conjunto resultou também na organização dos conceitos em uma estrutura formada por cinco axiomas e onze premissas fundacionais (VARGO e LUSCH, 2016), conforme a figura abaixo:

**Figura 1:** Esquema de axiomas e premissas fundacionais



Fonte: Adaptado de Lusch e Vargo (2014) e Vargo e Lusch (2016)

O desenvolvimento dos axiomas e premissas fundacionais está amparado em conceitos próprios da Lógica Dominante do Serviço em Marketing, dentre os quais, a perspectiva de ‘atores genéricos’. Para Vargo e Lusch (2011), em um nível adequado de abstração, todos - indivíduos, famílias, empresas, nações, etc -, estão fundamentalmente fazendo as mesmas atividades principais: integrar os recursos e se envolver em troca de serviços, todos no processo de cocriação de valor.

A partir disso, Vargo e Lusch (2011) destacam que as trocas de serviço ocorrem em um ambiente de ator-para-ator (A2A), e essa orientação confirma que a criação de valor ocorre em redes, já que implica que os

recursos utilizados na prestação de serviço venham de outros atores. Ao encontro disso, constrói-se uma visão de ecossistema de serviço, o qual pode ser entendido como um sistema de integração de recursos feita por atores conectados por lógicas institucionais compartilhadas, além de mútua criação de valor por meio de troca de serviço.

Ainda, para facilitar a cocriação de valor em ecossistemas de serviço, os atores criam instituições – ou seja, normas, regras, símbolos, entre outros – entendidas como ‘a cola’ que mantém os ecossistemas juntos e torna a criação conjunta de valor possível. Para Vargo e Lusch (2011), 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, tornam-se essenciais para a compreensão da cocriação de valor.

Lusch e Vargo (2014) defendem ainda que as relações permeiam o ecossistema de serviço em vários níveis de complexidade (como demonstrado na Figura 2), em função de quantidade, perfil de atores e natureza de instituições, representadas de forma aninhada, onde o nível mais básico é o de troca de serviço por serviço, caracterizando relações diádicas. Tais relações evoluem para cocriação de valor, quando os atores integram recursos visando bem-estar e podem desejar repetir trocas após engajamentos bem sucedidos. O nível da cocriação é influenciado por elementos extrínsecos, e ocorrem segundo normas de trocas tácitas ou explícitas, configurando instituições compartilhadas. O nível mais abrangente envolve princípios mais sedimentados e perenes, através de instituições superiores compartilhadas, como religião, cultura e estado, que permeiam todas as redes A2A, promovendo estrutura e limites às relações dos outros níveis.

**Figura 2:** Camadas de relações de um ecossistema de serviço



Fonte: Lusch e Vargo (2014)

Neste contexto, cabe trazer o conceito de cocriação de valor. Brambilla (2011) utiliza Prahalad e Ramaswamy (2004) para a elaboração de um quadro que proporciona um entendimento da conceituação básica de cocriação. Para que o caráter de atualidade seja preservado, e também para que haja uma unidade no léxico deste trabalho, a linguagem empregada foi atualizada conforme Vargo e Lusch (2011), os quais não diferenciam ‘empresa’ e ‘cliente’, entendendo-os, juntamente com os demais stakeholders, como atores (no restante do trabalho, muitas vezes os termos ‘consumidores’ e ‘clientes’ são mantidos, já que o conceito tradicional de ‘alguém que consome’ facilita a compreensão das ideias).

**Quadro 1:** O conceito de cocriação:

<b>O que é cocriação?</b>
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.

Fonte: Adaptado de Brambilla (2011, p. 40), com base em Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2011)

Prahalad e Ramaswamy (2004) dizem que os clientes têm buscado exercitar sua influência em todas as partes do sistema de negócios. Isso ocorre porque, além de estarem insatisfeitos com as escolhas disponíveis, têm à sua disposição novas ferramentas. Logo, essa combinação de fatores faz com que estejam dispostos a interagir com empresas, das quais querem obter serviços, e assim, cocriar valor. Entende-se, portanto, que uma das características centrais da cocriação refere-se à alta qualidade dos processos interativos. Estes “permitem ao consumidor individual cocriar experiências únicas com a firma”, uma maneira de gerar valor, e vantagem competitiva à empresa (p.7). O valor é viável através de uma relação de dualidade criativa exercida em iniciativas sinérgicas que envolvem empresa e consumidor.

O aspecto interativo é defendido também por Grönroos e Voima (2013), que afirmam que cocriação de valor “refere-se ao processo conjunto onde organizações e consumidores juntos (ou consumidores com outros atores), através de interações, criam valor” (p.138). Dessa forma, o consumidor associa suas experiências acumuladas ao longo do processo, sejam positivas



ou negativas, ao seu estoque prévio de conhecimento (o que também pode-se entender como integração de recursos), gerando assim um valor real. Ao encontro disso, para o autor, a organização (ou provedor de serviço) tem um papel relevante, já que ambos contribuem para a criação de valor.

Ao encontro disso, Ramaswamy e Ozcan (2013, p.10) defendem que a cocriação é o futuro da estratégia e da inovação, e partem de três princípios-guia: (1) A mudança da criação de valor controlada pela empresa para as redes baseadas em experiência; (2) A visão do talento e conhecimento do consumidor como recursos; e (3) A centralidade das experiências de cocriação individual como a base de criação de valor conjunto. Para complementar, instigam que, dentro das corporações, o desafio é empurrar gerentes para fora das zonas de conforto e para dentro de zonas de novas oportunidades.

Na sequência deste trabalho, será possível acompanhar uma amostra de como os conceitos trabalhados até aqui podem ser aplicados na prática. Por meio da análise de um caso único, procura-se mostrar um panorama de como a cocriação pode ser incorporada à relação entre veículos de comunicação e empresas anunciantes.

## Metodologia

No Brasil, os estudos sobre negócios de mídia alternativos, especialmente os relacionados a empresas jornalísticas, ainda são insipientes. Mesmo pesquisadores que estejam realizando trabalhos sob essa ótica, como os já referendados neste trabalho, se preocupam mais com aspectos ligados ao conteúdo e ao modus operandi jornalístico, do que com proposições que possam ser adotadas em nível estratégico e de gestão.

Para a realização 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.

Em primeiro lugar, foram realizadas revisões bibliográficas a respeito do tema delimitado, as quais visam ampliar o conhecimento teórico do tema do estudo. Assim, o referencial teórico se propõe a traçar um desenho em contexto de jornalismo pós-industrial. Também, buscou-se os principais conceitos sobre a Lógica Dominante do Serviço em Marketing.

A partir disso, considera-se Yin, quando 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” (2015, p. 17), para definir este método como ferramenta de pesquisa.

Como objeto do estudo de caso, foi definido o projeto ‘Save the Sunday’, uma sessão de cinema realizada em uma parceria entre a publicação voltada ao público jovem editada pelo jornal Folha do Mate, o caderno Na

Pilha!, e a cooperativa de crédito Sicredi Vale do Rio Pardo. Os processos para a realização desse projeto mostram que existe uma mudança na dinâmica da relação entre veículo de comunicação e anunciante, como será explorado na parte de análise da pesquisa realizada.

Antes disso, no entanto, foi preciso definir a técnica de coleta de dados no estudo de caso, sendo que se utilizou um roteiro de entrevista em profundidade no formato semi-aberto (DUARTE, 2006). Ou seja, um modelo que possui a sua origem em uma matriz e um roteiro de questões que norteiam 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.

Junto a isso, desenvolveu-se um trabalho de observação participante dentro do Jornal Folha do Mate, já que os pesquisadores se propuseram a acompanhar uma reunião – no dia 14 de maio de 2015 – entre as equipes responsáveis pelo produto cocriado, tanto da empresa jornalística, quanto da cooperativa de crédito. Também, foi acompanhada a realização do evento ‘Save the Sunday’ - no dia 14 de julho de 2015.

Conforme Peruzzo (2006), a observação participante consiste na inserção do pesquisador no ambiente natural de ocorrência do fenômeno e de sua interação com a situação investigada. Assim, por meio de anotações pessoais, fotos e gravações, tem-se condições de realizar, uma vez coletados os dados, um cruzamento das informações teóricas com os acontecimentos presenciados pelos pesquisadores junto ao projeto ‘Save the Sunday’, para verificar como ocorre o processo de cocriação. A partir dos dados coletados, divididos e analisados sob o prisma das teorias buscadas no referencial teórico, se chegará ao resultado final deste trabalho.

## **Resultados e Análises**

Antes de apresentar os resultados encontrados, é importante descrever com detalhes o objeto de estudo, a fim de uma melhor compreensão dele, do contexto em que se encontra, e da análise que foi realizada a partir do estudo de caso, e do cruzamento com o referencial teórico.

O jornal Folha do Mate foi fundado em 6 de outubro de 1972, na cidade de Venâncio Aires, interior do Rio Grande do Sul. Atualmente, tem circulação diária de terça-feira a sábado, nas cidades de Mato Leitão, Passo do Sobrado, Boqueirão do Leão, Vale Verde e Santa Cruz do Sul; além da cidade sede. A publicação impressa, além do caderno principal, também veicula outros periódicos, com temáticas e para públicos específicos. Esse é o caso do Na Pilha!, caderno voltado ao público adolescente e jovem adulto, que circula em todas as terças-feiras.

Criada em 2009, a publicação veio para suprir uma demanda de diálogo com os novos leitores, inculcando 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, os quais permitem o relacionamento direto com o público-alvo.

Em paralelo, o Sistema de Crédito Cooperativo - Sicredi Vale do Rio Pardo, fundado em 1920, reúne 54 mil associados, os quais são atendidos em pontos instalados nas cidades de Vera Cruz, Venâncio Aires, Passo do Sobrado, Santa Cruz do Sul, Sinimbu, Rio Pardo, Herveiras, General Câmara e Vale Verde, todas localizadas no Vale do Rio Pardo, interior do Rio Grande do Sul.

Como princípio, as cooperativas de crédito integrantes do Sicredi (que opera com cem cooperativas de crédito e mais de 1,1 mil pontos de atendimento em onze estados brasileiros) têm a participação na construção da qualidade de vida das comunidades em que estão inseridas. Ainda, a intenção é que suas ações e parcerias possibilitem a realização de projetos e eventos em benefício da sociedade, do desenvolvimento regional e da valorização da cidadania.

É nesse contexto que o jornal Folha do Mate, por meio do caderno Na Pilha!, buscou uma parceria com o Sicredi Vale do Rio Pardo, 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 adolescente e jovem adulto. A ideia surgiu a partir da bandeira institucional que a empresa jornalística trabalhou em 2015, Ano da Cultura, a qual coincidiu com o fechamento do único cinema que havia em Venâncio Aires.

Assim, se elegeram as seguintes datas para as edições do 'Save the Sunday': 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. O projeto teve como sede o centro de convivência localizado no prédio da Folha do Mate, para cerca de cem pessoas. Uma estrutura com telão e som de cinema, cadeiras e decoração temática foi organizada no local. Ainda ocorreu a distribuição de lanches como pizza, pipoca e refrigerante, além de sorteio de brindes. A participação no evento foi gratuita, mediante convites distribuídos de forma dirigida.

A abordagem realizada pelo jornal Folha do Mate ao Sicredi foi feita por dois profissionais da empresa, os quais desempenham as funções de diretor comercial e gerente de produtos. A cooperativa de crédito foi escolhida para a proposta de parceria justamente pelos princípios de apoio a projetos na comunidade, e também por um histórico em ações desse tipo. Quem intermediou a negociação junto ao Sicredi foi um profissional que desempenha a função de assessor de programas sociais. Para efeitos de entendimento, em um contexto tradicional, a dinâmica entre jornal e cooperativa é a de empresa prestadora de serviços e cliente, respectivamente.

O período de negociação, entre a apresentação do projeto ao cliente Sicredi e a confirmação da parceria, durou cerca de um mês. Ao contrário do que se possa imaginar, no entanto, a exigência feita pela cooperativa de crédito não foi relacionada a valores de patrocínio ou contrapartidas recebidas, mas sim, relacionada à participação efetiva no planejamento e realização do projeto. "O Sicredi não quer mais ser apenas patrocinador para estampar a marca em um anúncio publicitário ou banner. Queremos construir junto o projeto, participando de todas as etapas". (ROCHA, 2015)

Para que essa exigência fosse cumprida, a equipe ligada diretamente ao projeto por parte do jornal Folha do Mate (profissionais de Jornalismo e Relações Públicas e gestor do Na Pilha!) organizou uma reunião com membros do Sicredi. Pela cooperativa, participaram profissionais da área de Marketing e gestores da área de Desenvolvimento Regional.

Nessa ocasião, os profissionais de ambas as empresas trabalharam em unidade, construindo de forma cocriativa toda a formatação da primeira edição do ‘Save the Sunday’, desde aspectos como infraestrutura, até definição dos nomes dos convidados para a sessão de estreia, passando pela escolha do filme a ser exibido, layout dos convites, e lanches a serem servidos. “Com essa dinâmica, não tínhamos mais a obrigação exclusiva de entregarmos um produto perfeito ao nosso cliente. Ambas as empresas estavam se responsabilizando pelo sucesso do evento”. (CARVALHO, 2015)

A dinâmica envolvendo as duas empresas pode ser acomodada na figura que representa as camadas de relação de um ecossistema de serviço de Lusch e Vargo (2014), como observado na figura 3. Nela, percebe-se que na relação mais básica estão os atores – veículo de comunicação e empresa anunciante – os quais estabelecem uma dinâmica dual de troca de serviço. Para isso, integram seus recursos – conhecimentos sobre realização de eventos, diálogo com o público jovem, elaboração de uma identidade visual, entre outros -, e adotam posturas que levam à cocriação. Nessa camada, estabelece-se uma relação baseada em customização - ou seja, a forma como veículo e anunciante interagem é única -, o que propicia também interações e diálogo de alta qualidade. Estas camadas, por sua vez, recebem influências de instituições – por exemplo, a autonomia que cada ator proporciona aos seus profissionais, a cultura de cada empresa, etc -, além de instituições superiores, as quais, neste caso, são favorecidas pela proximidade geográfica, cultural e sócio-econômica da região onde estão sediadas as empresas.

**Figura 3:** Camadas de relações no ecossistema de serviço - Save the Sunday

Figura de Lusch e Vargo (2014)	Dinâmica apresentada no projeto Save the Sunday
Instituições superiores compartilhadas	Os atores são oriundos de uma mesma região geográfica e cultural, portanto, com mais chances de compartilharem instituições superiores;
Instituições compartilhadas	- Atores compartilham a cultura de proximidade com seus públicos; - Equipes de trabalho à frente dos processos; - Partilham relações de troca - que está em transformação
Cocriação de valor	- Alta qualidade de interação e diálogo entre os atores; - Desenvolvimento de experiência única; - Parcerias tendem a se renovar;
Troca recíproca	Cada equipe integra recursos conforme sua expertise;

Fonte: Adaptado de Lusch e Vargo (2014), com acréscimo dos pesquisadores

Assim como na concepção do projeto, a postura cocriativa se manteve durante as demais etapas. Na primeira edição do ‘Save the Sunday’, por exemplo, foi preciso administrar a superlotação do ambiente, já que haviam sido convidadas

mais pessoas do que o local podia comportar. Na ocasião, profissionais de ambas as empresas trabalharam para acomodar as pessoas e solucionar o imprevisto. Após, em uma reunião de avaliação, novamente as equipes se uniram para analisar a experiência e construir a segunda edição do projeto.

Nesta reunião, acompanhada por meio da observação participante, verificou-se que ambas as equipes discutiam os tópicos não por uma hierarquia norteada pela relação empresa-cliente, mas sim em uma hierarquia de gestores-subordinados. Ou seja, quem conduziu a reunião foram os gestores do Na Pilha! e do Sicredi, os quais dividiam as atenções de forma muito equilibrada, ouvindo e solicitando a opinião de seus subordinados imediatos sempre que necessário.

Em uma análise, percebe-se que estes aspectos, captados pelas entrevistas e observações participantes, corroboram com o conceito de cocriação apresentado na parte de referencial teórico deste trabalho (BRAMBILLA, 2011, PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004; e VARGO E LUSCH, 2011). Observa-se, conforme relatado acima, situações de criação compartilhada de valor, participação na coconstrução da experiência de serviço, definição conjunta de problemas e soluções, variedade de experiências individualizadas e diálogo contínuo.

Embora as etapas de construção e avaliação do projeto fossem feitas de forma conjunta, assim como a realização do evento na data, a execução do projeto ficou a cargo da equipe do Na Pilha!. Assim, questões como agendamento com fornecedores (som, telão, cadeiras, alimentos, entre outros), convite ao público participante e confirmação de presença, decoração do ambiente, entre outras tarefas, foi realizado apenas por uma das empresas envolvidas, ou seja, o caderno jovem da Folha do Mate.

Essa dinâmica se complementa com a relação comercial entre ambas as empresas, na qual o Sicredi Vale do Rio Pardo é o financiador, pagando cotas estabelecidas pela empresa jornalística a cada realização de uma etapa do projeto. Esse financiamento serve para cobrir os custos dos eventos, sendo que uma porcentagem do valor total serve como geração de receita para o caderno Na Pilha!. Como contrapartida, além de assinar o ‘Save the Sunday’ como ‘realizador’, a cooperativa de crédito também estampa sua marca em materiais promocionais, assim como recebe um espaço de anúncio de página inteira em uma publicação do caderno jovem veiculada após o evento, trazendo a cobertura da ação.

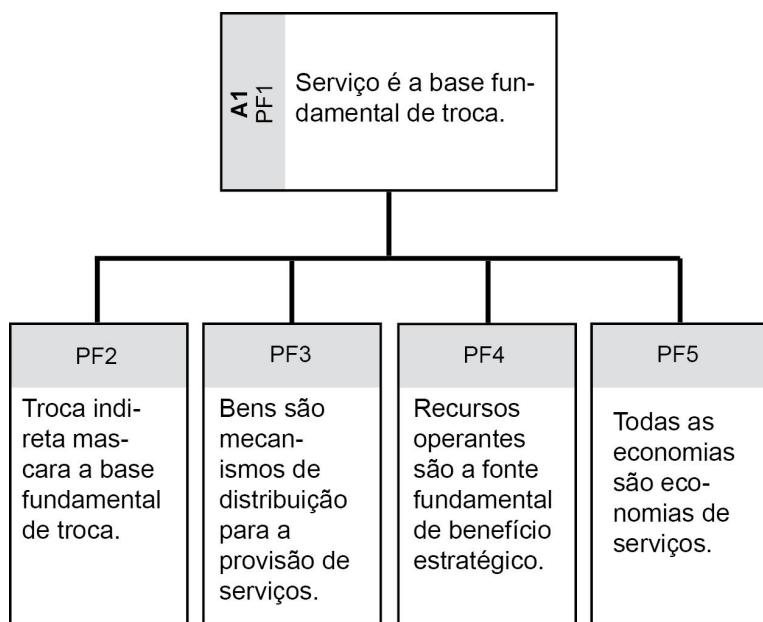
Embora este trabalho já tenha identificado aspectos que assinalem o caráter colaborativo do projeto, essa dinâmica de responsabilidade pela operacionalização por parte do veículo, e também de financiamento do projeto por parte da empresa parceira, aponta que ainda prevalecem alguns paradigmas herdados de uma lógica tradicional de relação entre ambos, na qual o cliente comprava o espaço de mídia, e o jornal entregava um produto pronto, o qual o anunciante apenas utilizava como meio de divulgação da sua marca. Ao encontro disso, é possível trazer Costa (2014, p. 62), o qual comenta que, mesmo com um contexto de transformação, os jornais sustentam um modelo de negócio rentável, ainda que para isso seja necessário cortar custos. Essa rentabilidade gerada pelo formato tradicional é que acaba atrasando e dificultando, muitas vezes, a implementação de projetos com dinâmicas diferenciadas e inovadoras.



Voltando ao contexto de cocriação, é possível verificar que o projeto ‘Save the Sunday’ também pode ser observado a partir da estrutura de axiomas e premissas fundacionais da Lógica Dominante do Serviço em Marketing. Ao analisar-se o conjunto do primeiro axioma, o mais abrangente de todos (figura 4), entende-se, por exemplo, que o serviço é a base fundamental de troca (PF1), todas as economias são economias de serviço (PF5), e que trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca (PF2).

Vê-se isso na prática quando o caderno Na Pilha! dispõe de sua infraestrutura (prédio, recursos materiais e humanos) como uma complexa integração de elementos, mas que na verdade, é algo secundário para a realização do projeto. Tudo isso, na verdade, mascara a verdadeira unidade de troca, que é a expertise que o caderno jovem tem para a realização de eventos e, principalmente, o conhecimento que possui para o diálogo com o público-alvo. Esse ‘conhecimento’ citado pode ser entendido a partir da premissa recursos operantes são a fonte fundamental do benefício estratégico (PF4), ou seja, as habilidades cognitivas dos atores são o principal recurso da estratégia adotada.

**Figura 4:** Estrutura do primeiro axioma – Lógica Dominante do Serviço em Marketing

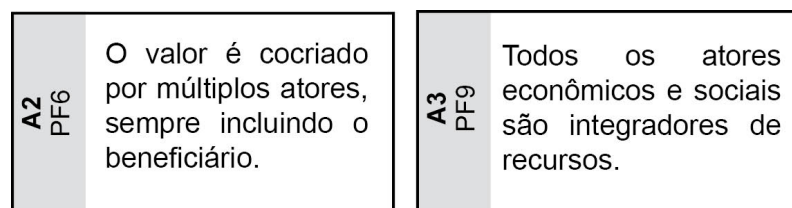


Fonte: Adaptado de Lusch e Vargo (2014) e Vargo e Lusch (2016)

Por outro lado, vê-se que o Sicredi Vale do Rio Pardo não se contenta em apenas ser um agente a adquirir esse serviço. Ele quer ser cocriador da ideia, o que vem ao encontro do segundo axioma, a qual diz que ‘O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário’, ou seja, essa geração de valor ocorre de maneira interativa, envolve muitos stakeholders – no caso do Save the Sunday ainda seria possível acrescentar a participação de fornecedores, de outros anunciantes, do público convidado a assistir aos filmes -, e todos vão encontrar valor nessa interação.

Ao encontro disso, considera-se também o terceiro axioma, especialmente a premissa que diz que todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos (PF6), ou seja, destacam-se as trocas de serviço que ocorrem em um ambiente A2A, com criação de valor em redes, já que implica que os recursos utilizados na prestação de serviço venham de outros atores. No case estudado, além dos fornecedores de estrutura e lanches, por exemplo, o público convidado para assistir as sessões de cinema, também contribuiu com a manutenção de uma rede. Isso porque foram indicados a participar pelas empresas realizadoras, e após a participação, continuaram interagindo com o projeto em outros pontos de contato, como nas redes sociais ou com o caderno impresso, e acabam disseminando o projeto para outros atores. Nessa troca, além de gerarem audiência para o projeto, também ajudam a construí-lo por meio de feedbacks orgânicos que chegam aos realizadores. A figura cinco apresenta os dois axiomas citados:

**Figura 5:** Axiomas dois e três – Lógica Dominante do Serviço em Marketing



Fonte: Adaptado de Lusch e Vargo (2014) e Vargo e Lusch (2016)

Embora os três primeiros axiomas da Lógica Dominante do Serviço em Marketing ganhem destaque sob um aspecto prático, toda a proposição teórica se mostra relevante para a contextualização do objeto estudado. Isso porque, nessa lógica, as instituições assumem um papel mais amplo, em uma narrativa de cooperação e coordenação em ecossistemas, bem como a reconciliação de possíveis conflitos entre eles. Como discutido neste trabalho, a narrativa emergente da Lógica Dominante de Serviço é dinâmica, preocupada com a cocriação (FP6) e determinação (FP10), por meio de recursos integrados (FP9) e troca de serviço por serviço (FP1). (VARGO E LUSCH, 2016, p. 18)

Ao fim deste trabalho, pode-se apontar, portanto, que, no caso do projeto Save the Sunday, o processo de cocriação entre o veículo anunciante e uma empresa parceira foi uma ferramenta adequada para a geração de um novo negócio para o veículo de comunicação, estimulando, ainda, a formação de um ecossistema de serviço capaz de fornecer benefício para todos os atores envolvidos. Como pesquisa inicial na área, no entanto, é preciso que esse tipo de estudo seja aprofundado com outros objetos – eventos, produtos licenciados, cases de branded content impresso e digital, por exemplo. Com mais pesquisas sólidas nessa área, abre-se a possibilidade para uma proposição teórica efetiva, que além de colaborar com os estudos na área de Comunicação, Administração e Cocriação, também pode se converter em uma ferramenta prática para ser aplicada por gestores em veículos de comunicação.

## Referências bibliográficas

### Livro:

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

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

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

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, 2005, v. 1, p. 125-145.

SOSTER, Demétrio de Azeredo; FELIPPI, Ângela; PICCININ, Fabiana. **Edição em Jornalismo – Ensino, Teoria e Prática**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006. 197 p.

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

### Artigo de revista científica:

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

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

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. 2015.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. **Critical service logic: making sense of value creation and co-creation**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 41, n. 2, p. 133 -150, 2013.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **Co-creation Experiences: the next practice in value creation**. Harvard Business School Press, Boston, v. 18, n. 3, 2004.

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

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **Evolving to a new dominant logic for marketing.** Journal of Marketing, n. 68, p. 1-17, jan. 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market.** Industrial Marketing Management, n. 40, p. 181-187, 2011.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic.** Journal of de Academy Marketing Science, n. 44, p. 5-23, 2016.

#### **Documentos eletrônicos:**

LOREA, Eduardo. A transformação do modelo de negócio de produtos jornalísticos: o caso de um suplemento feminino no Brasil. Artigo apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2014. Disponível em:< [https://www.academia.edu/16593396/The\\_transformation\\_of\\_the\\_business\\_model\\_of\\_media\\_products\\_a\\_womens\\_supplement\\_case\\_in\\_Brazil](https://www.academia.edu/16593396/The_transformation_of_the_business_model_of_media_products_a_womens_supplement_case_in_Brazil)> Acesso em: 10 de Outubro de 2015.

PACETE, L.G. Brasil perdeu oito jornais em seis anos. Disponível em:< <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2015/07/15/Brasil-perdeu-oito-jornais-em-6-anos#ixzz3g6aBkQKO>> Acesso em: 15 Julho 2015.

#### **Entrevistas:**

CARVALHO, Paula. Entrevista com a diretora comercial do jornal Folha do Mate. HANTT. Venâncio Aires, 2015. Mídia armazenada em meio digital. Entrevista concedida para a dissertação de mestrado intitulada 'Cocriação e negócios de mídia: estudo de casos múltiplos sob a ótica da Lógica Dominante do Serviço em Marketing', apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul.

ROCHA, Marco Antônio. Entrevista com o Assessor de Programas Sociais do Sicedi Vale do Rio Pardo. HANTT, Venâncio Aires, 2015. Mídia armazenada em meio digital. Entrevista concedida para a dissertação de mestrado intitulada 'Cocriação e negócios de mídia: estudo de casos múltiplos sob a ótica da Lógica Dominante do Serviço em Marketing', apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul.