

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO**

CAIO HENRIQUE MOLENA ZOTINI

**A NECESSIDADE DE AÇÕES INOVADORAS PARA AS EMPRESAS SE
MANTEREM RELEVANTES NA CULTURA DA CONVERGÊNCIA**

SÃO PAULO

2024

CAIO HENRIQUE MOLENA ZOTINI

**A NECESSIDADE DE AÇÕES INOVADORAS PARA AS EMPRESAS SE
MANTEREM RELEVANTES NA CULTURA DA CONVERGÊNCIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção de título de Bacharelado em Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Ferrari

SÃO PAULO

2024

CAIO HENRIQUE MOLENA ZOTINI

**A NECESSIDADE DE AÇÕES INOVADORAS PARA AS EMPRESAS SE
MANTEREM RELEVANTES NA CULTURA DA CONVERGÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção de título de Bacharelado em Relações Públicas.

São Paulo, 08 de junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

SÃO PAULO

2024

AGRADECIMENTOS

Entregar essa monografia com certeza é uma meta realizada com grande felicidade, e uma vitória que só consegui alcançar graças ao apoio de muitos ao meu redor. Não poderia deixar de agradecer, em primeiro lugar, minha família: minha mãe, pai, avó e bisavó que sempre me permitiram, incentivaram e batalharam para eu conseguir atingir meus objetivos acadêmicos, profissionais e pessoais, obrigado por terem me permitido chegar até aqui e por sempre me apoiar.

Fazer essa pesquisa e desenvolver essa monografia foi uma jornada muito intensa e fascinante, agradeço à minha orientadora Profª. Maria Aparecida Ferrari que me ajudou imensamente e se disponibilizou a orientar este trabalho, também gostaria de agradecer à minha amiga Sushila Vieira Claro pelo apoio prestado e conversas no CRP que ajudaram a dar forma à minha ideia de tema. Agradeço também, a Profª. Cris Limongi, com quem eu tive a oportunidade de ter trocas incríveis durante esse semestre, minha amiga Blenda Hilário por toda a sua ajuda e carinho, e todas as pessoas que tiraram um tempinho do seu dia para conversar comigo e responder minhas perguntas no Shops Jardins.

Finalmente, gostaria de agradecer a todos os meus amigos por terem me acompanhado nessa imensa jornada que foram os últimos 4 anos. Aos meus amigos de São Bernardo, que me ajudaram a manter a estabilidade nos 2 anos de pandemia por meio de chamadas virtuais, jogos online e conversas sobre o futuro; e aos amigos que fiz em São Paulo, com quem dividi diversas experiências que para sempre ficarão marcadas na minha memória, desde um cafezinho na cantina do DCE até os abraços em uma escola de Itapeva, não poderia ter encontrado pessoas melhores para dividir a felicidade, emoção, incertezas e experiências que vivemos sendo alunos dessa universidade.

RESUMO

MOLENA ZOTINI, Caio Henrique. “**A necessidade de ações inovadoras para as empresas se manterem relevantes na cultura da convergência**” 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas) - Departamento De Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

Surgindo a partir de um fascínio pessoal por algumas ações de empresas e movimentos de mercado, o intuito dessa pesquisa é analisar como as empresas estão inovando e se comunicando para se manterem relevantes atualmente, considerando a nova forma de consumo de mídias e uso de redes sociais que seus consumidores ganharam com o decorrer do tempo. A monografia busca analisar essas inovações por meio das lentes da Comunicação, Marketing e Inovação, e traz exemplos de casos recentes para melhor ilustração das teorias apresentadas, além de uma análise de caso da empresa cosmética brasileira Granado, que abrange e exemplifica o raciocínio desenvolvido nos capítulos.

Palavras-chave: Inovação, Comunicação Corporativa, Marketing, Cultura da Convergência, Economia da Atenção.

ABSTRACT

MOLENA ZOTINI, Caio Henrique. “**The need of innovative actions for companies to remain relevant in the convergence culture**”. 2024. Course Completion Work (Bachelor’s Degree in Public Relations) - Department of Public Relations, Advertising and Tourism, University of São Paulo, São Paulo, 2024.

Arising from a personal fascination with some company actions and market movements, the purpose of this research is to analyze how companies are innovating and communicating to remain relevant today, considering the new way of consuming media and using social networks that its consumers have gained over time. This monograph seeks to analyze these innovations through the lenses of Communication, Marketing and Innovation, and brings examples of current cases to better illustrate the theories presented, in addition to a case analysis of the Brazilian cosmetics company Granado, which covers and exemplifies the reasoning developed in the chapters.

Keywords: Innovation, Corporate Communication, Marketing, Convergence Culture, Attention Economy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - O processo de comunicação.	12
Figura 02 - Efeitos econômicos da lealdade do cliente	17
Figura 03 - Dimensões da Inovação	20
Figura 04 - Inovação, incerteza e comprometimento com recursos	21
Figura 05 - Mídias que se convergem dentro do universo Pokémon	26
Figura 06 - Ho-oh aparecendo no primeiro episódio do seriado Pokémon, “Pokémon, Eu Escolho Você!” em 1997	27
Figura 07 - Ho-oh sendo capa da segunda leva de jogos da franquia, Pokémon Gold, em 1999	27
Figura 08 - Eventos globais promovidos por Pokémon	29
Figura 09 - Produtos de diversos portfólios que contém a marca Pokémon	30
Figura 10 - Ilustração de como o aplicativo Pokémon GO utiliza a realidade aumentada	31
Figura 11 - Captura de tela do aplicativo Pokémon Sleep	31
Figura 12 - Cadeia de valor da inovação	33
Figura 13 - Funil de Inovação	34
Figura 14 - Reportagem da CNN sobre o faturamento da linha Carmel Fini	36
Figura 15 - Linha collab das marcas Quem Disse, Berenice? e 7Belo (Arcor)	38
Figura 16 - Linha collab das marcas Herbíssimo e Mentos	38
Figura 17 - Loja conceito da Granado no bairro carioca Leblon	40
Figura 18 - Variedade de produtos Granado	41
Figura 19 - Foto de Campanha de divulgação da sorveteria	42
Figura 20 - Cardápio da Sorveteria Granado de Ipanema	43
Figura 21 - Sorvete sabor Bossa, inspirado na fragrância de mesmo nome, ambos com sabor/aroma de coco e maracujá	44
Figura 22 - Balcão de atendimento da sorveteria, localizada no segundo andar da unidade Granado da Oscar Freire	44
Figura 23 - Exposição das fragrâncias que inspiraram os sabores de sorvete	45

Figura 24 - Resultado pesquisa quantitativa 1	46
Figura 25 - Resultado pesquisa quantitativa 2	46
Figura 26 - Resultado pesquisa quantitativa 3	47
Figura 27 - Ativação com sorvetes Granado no camarote ‘Quem O Globo’ no carnaval de 2024	49
Figura 28 - Aula de sorvetes, oferecida pela Granado, no Taste Festival em São Paulo	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS	11
2.1. A História do diálogo: As bases teóricas da Comunicação Corporativa	11
2.2. Adentrando no digital: As bases teóricas da Comunicação Digital	13
2.3. Entendendo os consumidores: As bases teóricas de Marketing	15
2.4. A Mudança é inevitável: as bases teóricas da Inovação	18
3. ANALISANDO A ATUAL CULTURA DE CONSUMO DE MÍDIAS E COMO PROSPERAR NELA	22
3.1. A presença digital de consumidores e corporações no Brasil	22
3.2. Economia da Atenção: Em busca do bem mais valioso da internet	23
3.3. A Cultura da Convergência e como ela define a cultura digital de hoje	24
3.4. De um cartucho da década de 90 à completa dominação mundial: Ilustrando como uma empresa pode se beneficiar com a Cultura da Convergência	25
4. DA IDEIA INICIAL AO CASE DE SUCESSO, COMO GERIR A INOVAÇÃO E PROPAGÁ-LA NO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA EMPRESA	32
4.1 Conhecendo os processos de inovação e utilizando da comunicação para potencializá-los	32
4.2.O hidratante de guloseima que parou o mercado	36
5. CONVERGÊNCIA DE SENTIDOS: UMA ANÁLISE DE CASO DA EMPRESA GRANADO	39
5.1 Metodologia	39
5.2 A Botica Mais Tradicional do Brasil	39
5.3 Reinventando a Granado	40
5.4 Uma nova experiência sensorial para o verão brasileiro	42
5.5 Pesquisas quantitativas e qualitativas	45
5.6 Oportunidades e resultados	48
5.7 Conclusão	50

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
7. REFERÊNCIAS	53
8. APÊNDICE	60

1. INTRODUÇÃO

“Nós disputamos, e perdemos, mais com o Fortnite do que com a HBO”, essa frase foi divulgada pela Netflix em 2019 em uma carta aos seus acionistas. Quando me deparei com a frase, fui indagado a pensar como as empresas não estão mais competindo apenas em seu segmento inicial de mercado, a competitividade entre as empresas aumentou e, portanto, tiveram de considerar novos concorrentes e formas de venderem seus produtos.

Quem iria pensar que um produto da Fini seria concorrente direto de um hidratante da Quem Disse, Berenice? Nesta monografia procuro analisar, por meio das lentes da Comunicação, Marketing e Inovação, como as empresas estão para acompanhar seus consumidores, considerando principalmente os usuários de redes sociais, e se manterem relevantes entre eles, utilizando de produtos inovadores e também táticas de marketing e comunicação que mesclam mídias e tem mais chance de conseguir atenção para a marca.

O objetivo do trabalho é tecer um raciocínio a partir de teorias acadêmicas, juntamente de casos bem sucedidos de corporações que praticaram os conceitos teóricos citados em suas ações organizacionais, para analisar os resultados gerados e como se sucederam. Utilizando da inovação para criar soluções novas, da comunicação para comunicá-las da melhor maneira possível, e do marketing para atingir os consumidores conforme o comportamento de consumo atual dos mesmos.

A monografia está estruturada em sete capítulos. O primeiro traz a Introdução, onde são apresentadas a justificativa, os objetivos e a metodologia da monografia.

No segundo capítulo, trago as bases teóricas das áreas corporativas que serão analisadas no trabalho, para assim, posteriormente, desenvolver no terceiro capítulo como o consumo de mídia evoluiu com o passar dos anos e o avanço da tecnologia até chegar no que é hoje, embasados principalmente pelas teorias de Michael Goldhaber e Henry Jenkins.

No quarto capítulo, após entender como as empresas devem alcançar os seus consumidores, busco destacar o funcionamento da inovação e importância de conceitos da comunicação para apoiar as suas ações mercadológicas.

Durante o trabalho, trago exemplos de empresas que ilustram as teorias apresentadas, assim como os conceitos teóricos utilizados em ações corporativas que geram resultados reais e atuais. No quinto capítulo, faço uma análise de caso, mais aprofundada da empresa Granado, que conseguiu lançar uma linha de serviço e produtos totalmente nova, que integra perfeitamente como uma empresa soube aproveitar a oportunidade certa para lançar uma novidade que cativou o público.

A monografia termina com as considerações finais, concluindo o raciocínio desenvolvido.

2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS

Neste capítulo da monografia busco trazer menções sobre as bases conceituais teóricas das áreas de Comunicação, Marketing e Inovação que vão ser abordadas no trabalho, contendo a origem de cada área, suas evoluções e informações que garantem o entendimento do cerne de todos os tópicos apresentados, para que o leitor, independentemente de sua área de estudos ou trabalho, consiga entender o cerne de cada uma dessas frentes de estudo e visualizar como elas permeiam todos os capítulos da monografia.

2.1. A História do diálogo: As bases teóricas da Comunicação Corporativa

O ato de se comunicar é inerente à humanidade, desde os primórdios a comunicação está presente no cotidiano das pessoas, e identicamente, se torna presente nas organizações desde a sua inauguração na sociedade humana.

As pinturas rupestres comunicando visualmente as tradições e o dia-a-dia dos hominídeos da Pré-História, e a divulgação de como utilizar a roda no passado são consideradas formas comunicativas da mesma maneira que uma empresa responde uma *hashtag* na rede social *X*, mantendo o objetivo de se comunicar, como mostram Davis e Newstrom (1996):

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem (p. 4).

Sendo uma parte tão essencial da vida humana, é evidente que ao surgirem as empresas como conhecemos hoje, a comunicação teria sido um agente essencial para a criação, manutenção e expansão das mesmas, o autor Francisco Gaudêncio Torquato mostra a influência da comunicação no histórico corporativo em seu livro Comunicação Empresarial/Institucional (Torquato, 1985): tudo se iniciou na Primeira Revolução Industrial, quando, na Inglaterra, foi começado um processo radical que modificou a atividade humana, culminou para o surgimento de empresas e estabeleceu a burguesia como a parcela mais influente da sociedade.

As chamadas indústrias e empresas que nasceram a partir dessa revolução, que permeiam até hoje, nada mais são que uma unidade socioeconômica que manufatura produtos, oferece serviços, ou ambos, que a partir da compra de matérias-primas, equipamentos e mão de obra trabalhista, vende suas mercadorias visando gerar lucro. Além dos seus processos e objetivos, a empresa faz parte de um sistema social, que interage com as

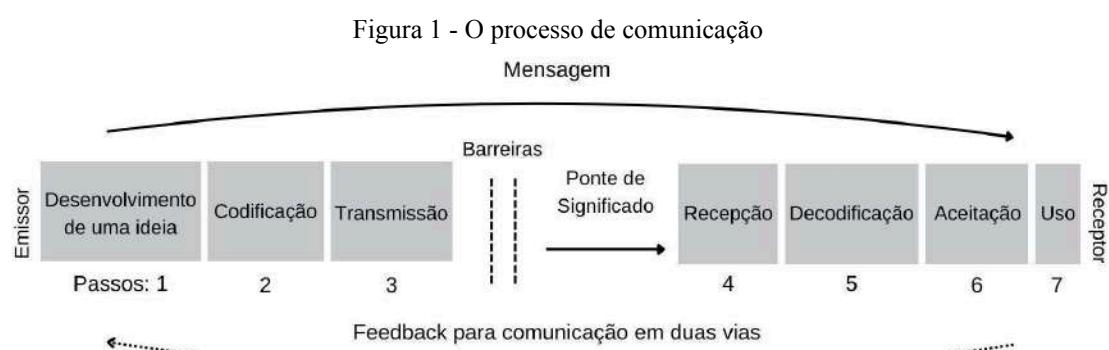
pessoas em sua volta e com a economia - local ou global - sistema esse que passou a ser chamado de “mercado” (Torquato, 1985).

A comunicação corporativa tem como papel unir todas as parcelas distintas da companhia e as que são influenciadas pela mesma de algum modo para mediar o diálogo entre elas e fazer um esforço coordenado para atingir os resultados esperados. Desse modo, se tornou papel determinante que auxiliou as organizações a aplicarem a manutenção da confiança, integridade e nas suas políticas de atuação e possibilidade de longevidade e crescimento (Torquato, 1985).

Com as seguintes Revoluções Industriais seguintes e o desenvolvimento contínuo do mercado socioeconômico que ocorreu desde o século XVIII, a forma de produção, consumo e urbanização mudou abundantemente, e a comunicação corporativa foi evoluindo em simultâneo, para que hoje, no Brasil e no mundo, tenha se tornado uma frente integrada pela vasta maioria das empresas e provando cada dia mais sua importância.

Acrescentando na análise de como podemos conceituar a comunicação dentro das empresas, o autor Roberto Padilha mostra em seu livro Comunicação Corporativa (Padilha, 2020), que independentemente de como é feita, seja falada, escrita ou não-verbalizada, a comunicação é uma habilidade que exige conhecimento humano, em suas ações sempre é necessário considerar que o emissor e receptor da mensagem são pessoas, considerando a possibilidade de existir diferentes pontos de vista e dissonância cognitiva do conteúdo da mensagem.

Para garantir que a comunicação seja eficaz, é necessário ter um planejamento de estratégia e ação da mensagem transmitida, além de uma forma de validação do receptor para avaliação da ação, o chamado *feedback*. A Figura 1 ilustra o processo de comunicação elaborado por Davis e Newstrom (1996) e suas etapas:



Conhecendo esses conceitos e respeitando o processo, o profissional de comunicação de qualquer empresa conseguirá atuar de forma ativa em qualquer tipo de mensagem que a corporação deseja passar e também consegue absorver os feedbacks recebidos, respeitando a interação entre empresa/consumidor e emissor/receptor da mensagem, entendendo a importância do planejamento de uma mensagem clara e também assimilando o retorno consequente desta mensagem.

2.2. Adentrando no digital: As bases teóricas da Comunicação Digital

A entrada do século XXI deverá ser lembrada no futuro como a entrada dos meios de comunicação em uma nova era: a da transformação em todas as mídias em transmissão digital (Lima, 2004, p. 93).

A frase de Débora Cerqueira Lima marca o impacto que a invenção e democratização da internet trouxe para a comunicação global. Desde 1994, quando a Web foi liberada para uso comercial fora das universidades e unidades de exército, a mudança de estilo de vida que a internet proporcionou está cada vez mais inserida em quase todas as partes da vida humana, e tende a se inserir cada vez mais, visto que desde 2006, muito mais elementos da sociedade passaram a ser favorecidos, pela internet, chegando até a ser dependentes dela.

Carolina Frazon Terra, em 2006 já havia mostrado que a internet faria parte da vasta maioria de trabalhos da contemporaneidade, e difere a comunicação tradicional, que atuava em veículos impressos, eletrônicos e audiovisuais, da comunicação digital, a qual coloca o comunicador, e a empresa, na internet e a usa como plataforma de veiculação.

Mas afinal, o que é a internet? Atualmente é o principal meio de comunicação da Terra conta com mais de 5 bilhões de usuários, foi criada na década de 1970 como um meio de conectar e trocar informações entre diferentes aparelhos de computador, mas só foi tornar a ser como conhecemos hoje, a partir da criação da World Wide Web (WWW) em 1989, que permitiu a criação de sites para distribuir informações em endereços que poderiam ser acessados via acesso direto da WWW em qualquer máquina¹.

Nessa nova plataforma disruptiva, Terra analisa como as barreiras geográficas são completamente desconsideradas e os usuários apenas falam línguas diferentes - o que, atualmente, também é um fator que está sendo vencido pelas traduções simultâneas em diversas redes - e como isso é um avanço para unir públicos diferentes, considerando

¹ Disponível em:
<https://brasilescola.uol.com.br/geografia/primeira-revolucao-industrial.htm#:~:text=S%C3%A3o%20elas%3A,1950%20at%C3%A9%20os%20dias%20atuais>. Acesso em: 10 mai. 2024.

especialmente o Brasil e todos seus diversos tipos de parcelas demográficas. A Web é a mídia que conecta o emissor e o receptor para transmissão de mensagens, mas enfraquece a barreira entre ambos, pois um usuário pode ser mais de um público, além da capacidade instantânea de interatividade (Terra, 2006).

A cultura digital é assim criada e a partir dela foi moldada como a informação é melhor recebida até hoje, com cada vez menos barreiras dentro das redes, sempre incentivando o máximo da interatividade e se tornando cada vez mais ágil e instantânea. No meio desse oceano de dados, a comunicação digital atua como comunicação de massa, pois tem o potencial de atingir um público imenso, que a comunicação tradicional dificilmente conseguiria, mas também age como comunicação interpessoal, por ser uma via de mão dupla entre emissor e receptor, especialmente com o receptor ganhando mais importância e visibilidade (Terra, 2006).

Segundo Terra (2006), com essas novas mídias digitais que dialogam, interferem e interagem entre si, o comunicador precisou se atualizar para que suas organizações conseguissem triunfar nesse novo habitat promissor e rompedor que chegou com o novo milênio.

Um dos grandes desafios é formar um profissional multimídia, polivalente e multifuncional para planejar ações para todas as mídias, de forma integrada ou individualizada. O modelo de planejamento é integrado desde a pauta, a produção, o empacotamento dos conteúdos e a distribuição para vários veículos (Affini, 2005, p. 6).

No início dos anos 2000, o foco dos comunicadores se tornou aprender a como utilizar a internet como uma ferramenta e mapear todos os potenciais tecnológicos que poderiam ser utilizados com ela, dado que seria o mais novo meio de atuação da comunicação corporativa. Assim, com o passar do novo milênio, as empresas investiram fortemente na estrutura de comunicação digital para garantir suas presenças na rede e contaram com os mais novos aparatos técnicos em seus times, sejam eles de comunicação ou de qualquer outra área (Affini, 2005).

Dentro dessa nova cultura, os profissionais de comunicação digital precisaram se atentar às características que estavam surgindo dentre os seus públicos nas redes. A flexibilidade e agilidade da internet tornaram-se o novo padrão comunicacional, as informações não teriam mais o tempo de emissão de um jornal ou uma televisão, deveriam ser publicadas - e consequentemente planejadas e executadas - de uma forma muito mais instantânea. Caso não seja, o receptor das mensagens, que agora se torna usuário e tem uma

rede de apoio maior e de fácil acesso, poderá utilizar de sua visibilidade para expressar seu descontentamento (Terra, 2006).

A internet se tornou o principal método de acompanhamento, manutenção e gerenciamento de crises. Agora, o profissional de comunicação digital consegue utilizar toda sua cadeia de valor, algoritmos e atualizações em tempo real para beneficiar a corporação. Porém, sempre garantindo que toda a comunicação esteja integrada e em concordância com o resto da empresa, seja comunicação interna, marketing ou atendimento ao cliente, pois caso uma vertente poste algo divergente da comunicação integrada organizacional, há chances de ser lembrada permanentemente pela internet, pois os dados online são dificilmente esquecidos graças a seu alto alcance de usuários (Terra, 2006).

Para Marcello Póvoa (2000, p. 34), o autor deixou claro que no meio da comunicação corporativa “a sobrevivência a longo prazo depende da habilidade da empresa de participar da rede” e, pensando neste estudo, é importante trazer também como a comunicação digital pode intensificar a satisfação e fidelidade de seu público, complementando esse aspecto, o comunicólogo Paulo Nassar (2004, p. 52) apresenta que as empresas agregam valores, por intermédio de sua história, comportamento e retórica, e, utilizando os meios digitais, nunca esteve mais propício divulgar produtos e serviços que agregam valores, em tanta escala e facilidade do que presentemente.

2.3. Entendendo os consumidores: As bases teóricas de Marketing

Durante os últimos tópicos, foi mostrado como a empresa sempre teve que interagir e sobreviver dentro do chamado mercado, agora imagine que com o passar do tempo, quase tudo nas grandes metrópoles passou a fazer parte desse mercado, anúncios em aplicativos de uso diário, em elevadores, em supermercados, até mesmo dirigindo e andando pela cidade é praticamente impossível não ter contato com pelo menos um anúncio, seja ele de promoção, inauguração ou ação promovida por alguma empresa na cidade. Feito, claro, com o suporte da área de comunicação, esse contato do público geral, consumidor, é o principal objetivo da área de marketing.

O autor Raimar Richers (2000), em seu trabalho, mostra como o nascimento do Marketing não foi tão instantâneo quanto a comunicação, mesmo após a Revolução Industrial, o marketing agia de maneira similar à administração clássica, nem podendo ter o mesmo significado do marketing conhecido hoje. O primeiro autor a abordar esse

tema, nutrindo a área como hoje é conhecida, foi o americano Fred. E. Clark com sua obra “Principles of Marketing” (1922). O que gera a seguinte conclusão de Richers:

O berço do Marketing como disciplina encontra-se indiscutivelmente nos Estados Unidos, e sua difusão pelo mundo foi relativamente lenta. Mesmo na Europa, o Marketing só começou a ser aceito após a Segunda Guerra Mundial (Richers, 2000, p. 4).

Com a vasta maioria do continente europeu prejudicado e tentando se reconstruir após a Segunda Guerra Mundial, e o avanço financeiro, industrial e mercadológico dos Estados Unidos por ter se beneficiado com os conflitos ocorridos, a influência americana passou a ser a mais difundida sobre o globo, principalmente com as políticas externas dos EUA e o *American Way of Life* sendo a maior exportação cultural da antiga colônia britânica. Esse *jeito de viver* que influencia o mundo até hoje, tem como foco maior o consumismo, e com ele, as novas táticas que as empresas têm de executar para prevalecer na nova fase que o mercado mundial estará entrando (Richers, 2000).

Desde então, cada vez mais o mercado deixa de ser apenas local e vai se tornando global, aumentando a concorrência e número de marcas e empresas concorrentes em todos os setores, quando a fidelidade dos consumidores passam a ser chamadas de preferências, deixando de levar em conta apenas o preço do produto e sendo considerado todo o pacote de atributos que a empresa precisa oferecer para seus clientes, fazendo os profissionais de marketing se adaptarem a esse novo perfil de venda e consumo (Richers, 2000).

“Marketing é o processo do qual as empresas engajam os clientes, constroem fortes relacionamentos com eles e lhes criam valores para, em troca, captar valores deles” (Kotler; Armstrong, 2023, p. 5), um dos autores mais referenciado dentro dos estudos de Marketing, Philip Kotler, em parceria com Gary Armstrong, apresenta a definição de Marketing em seu livro Princípios do Marketing. O marketing lida com os clientes, engajando-os, tanto para captar novos, quanto para manter os recorrentes consumindo produtos e serviços da empresa, resultando num relacionamento lucrativo (Kotler; Armstrong, 2023).

Porém, se engana quem pensa que o marketing é só venda e propaganda, esses itens apenas fazem parte do conjunto de fatores que abrangem a área, “o marketing em si, é o planejamento e ação de detalhes” (Ambrósio, 1999, p. 1).

No meio de tantas informações que as organizações produzem e precisam divulgar a seus consumidores e investidores, o marketing entra como o processo de planejar e executar todas essas trocas que trazem resultados correspondentes aos objetivos organizacionais. Dentro dessas ações, são algumas: definição de preços, promoção de ideias, pesquisa de mercado e planejamento de perfil de cliente (Kotler; Armstrong, 2023).

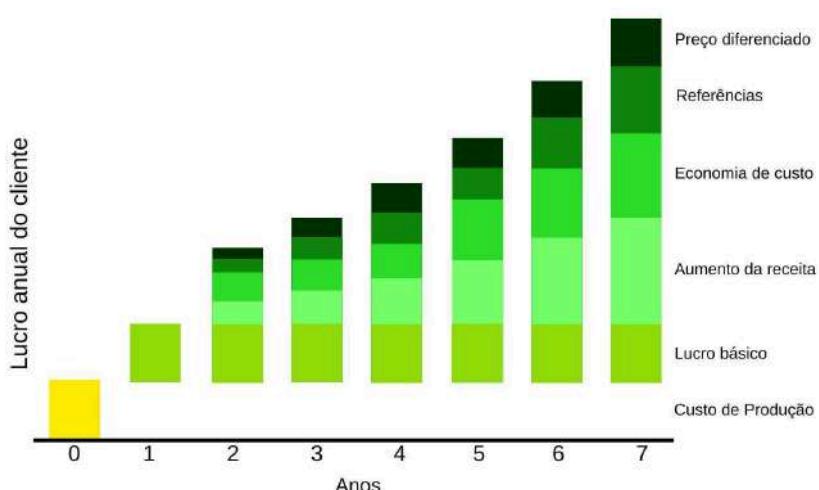
Como o consumidor considera mais atributos além do preço, Al Ries e Jack Trout (2009) consideram o marketing como o método de desenvolver a marca na mente do consumidor, pois, conquistando-a, também se garante a parcela de mercado lucrativa do mesmo. O produto ou serviço podem ter preços justos, serem distribuídos amplamente e até mesmo bem comunicados, porém se o consumidor não os percebe da maneira que a empresa pretende, de nada adiantam esses esforços.

Miguel Lima (2014), aborda todos esses teóricos em seu livro Marketing e mostra que considerando todas essas características de consumo e do mercado, toda a empresa precisa estar alinhada com o discurso do marketing, pois entendendo o consumidor, também é possível estimulá-lo. Muitas empresas, anualmente, têm lançamentos incrementais de seus produtos, mas caso o consumidor não seja engajado para obtê-los, muito provavelmente o consumo será estagnado e realizado mais pontualmente, em vez de ter um ecossistema recorrente, gerado com auxílio do marketing.

Lima também mostra que quanto mais a empresa consegue manter o cliente em seu ecossistema, mais ele tende a lhe prover lucro, objetivo final de qualquer companhia privada do primeiro setor. A familiaridade com a organização torna o consumidor menos dependente de fatores externos para a compra de seus oferecimentos e a compra é realizada apenas por valor atribuído à marca, sendo esse o objetivo mais desejado por qualquer profissional do Marketing.

A Figura 2 mostra o quanto é lucrativo para uma marca ter a preferência de seu consumidor, no eixo vertical contendo o investimento de aquisição do consumidor por meio do marketing e a previsão de retorno do mesmo, e na horizontal sendo os anos que esse retorno teria influência sobre os lucros da empresa.

Figura 2 - Efeitos econômicos da lealdade do cliente.



Fonte: Lima, 2014.

A Figura 2 mostra, que mesmo o investimento não retornando no mesmo ano que é aplicado, com o passar do tempo o cliente que foi fidelizado passou a gerar uma taxa crescente de retorno financeiro para a companhia, gerando não só o lucro pessoal, mas também fazendo parte de cada vez mais tipos de retornos positivos, desde aumento de receita até mesmo sendo referência para mais ações de marketing e consumidores. Além disso, esse cliente se torna mais resistente a se arriscar com fornecedores concorrentes (Lima, 2014).

A partir desse foco no consumidor e análise de tendências mercadológicas, o marketing deixou de ser apenas um trabalho similar à gestão administrativa e passou a se tornar uma das áreas mais importantes de qualquer empresa, pois consegue estimular vendas, posicionar a marca no mercado, trazer novos *stakeholders* e até ser uma referência para criação de novos produtos.

2.4. A Mudança é inevitável: as bases teóricas da Inovação

Um país do tipo lento', disse a Rainha Vermelha. 'Agora aqui, veja bem, é preciso toda a velocidade que você tiver para permanecer no mesmo lugar. Se quiser ir além, terá de correr no mínimo duas vezes mais rápido! (Carroll, 2021, p 39.)

Assim como no universo ficcional do País das Maravilhas, a realidade atual das empresas pede uma necessidade de sobrevivência para se manter no mesmo lugar e um esforço grande para evoluir, afinal um dos combustíveis sociais da humanidade também é a inovação, presentemente existem computadores que conseguem ter uma consciência própria artificial e conversar com humanos e entre si, e alguns séculos atrás a criação de um objeto circular chamado roda também houvera tido o título de grande avanço para os humanos.

Como visto neste capítulo, as evoluções pessoais, e por consequência, corporativas, avançaram exponencialmente nos últimos séculos, avanço esse, que tende apenas a se elevar. Como será mostrado, a inovação sempre foi e será um fator decisivo nessas mudanças, mas afinal, o que pode ser considerado como inovação?

Para Joe Bessant, Joe Tidd e Keith Pavitt (2008), pesquisadores renomados da área e autores do livro “Gestão da Inovação”, dentro das empresas a inovação é um processo corporativo, composto de um planejamento estratégico e de operações, que traz um resultado gerador de valor social e/ou financeiro para a companhia.

Esse processo tem como base o passado, presente e futuro que ornam a empresa, para uma inovação acontecer é preciso angariar conhecimentos históricos do mercado que a empresa está inserida (o que já foi posto: como tipos de público, formas de venda e estratégias de divulgação), informações de acontecimentos internos e externo (dados atuais:

como pesquisa de tendências e gestão de *stakeholders*) e de muita criatividade (olhar progressista, pensar o que pode criar o futuro) (Bessant; Tiss; Pavitt, 2008). Os autores Martins e Martins (2002) resumem o fenômeno da inovação e sua cultura como necessidade em um ambiente empresarial:

A maioria das organizações se depara com a mudança como algo inevitável, elas necessitam de uma "análise em profundidade dos valores, crenças e padrões de comportamentos que guiam o dia a dia do desempenho organizacional (Martins; Martins, 2002, p. 58).

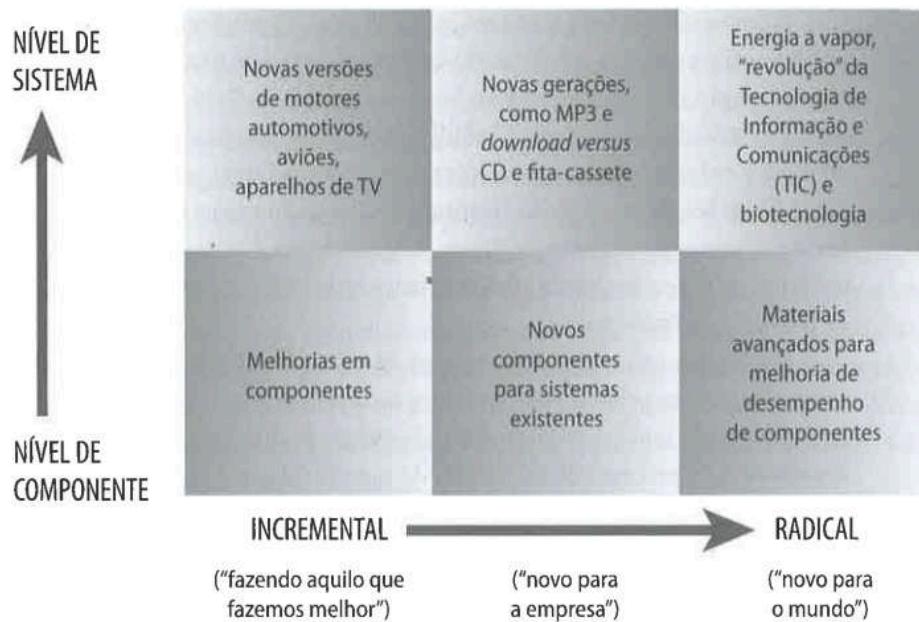
Os autores Steele e Murray complementam o pensamento de E. Martins e N. Martins, dizendo: "A agilidade e habilidade de uma organização responder às mudanças do mercado recai no capital intelectual das pessoas" (Steele, Murray, 2004, p. 321). O ambiente mercadológico se tornou cada vez mais competitivo, então a inovação se tornou um fator necessário para suportar esse aumento de competitividade, mantendo a companhia relevante com novidades em suas ofertas e transformando suas ideias institucionais em novos produtos ou serviços (Steele, Murray, 2004).

Para conseguir chegar em um “novo bem” ou em uma “nova qualidade desse bem”, palavras que foram a primeira definição de inovação, por meio do autor Schumpeter em 1943, as empresas podem inovar de 4 formas: via produto (mudança no produto ou serviço ofertado) processo (mudança em como o produto/serviço é criado), posição (mudança em como o produto/serviço é disponibilizado), ou paradigma (mudança nos modelos mentais que orientam a cultura da empresa) (Schumpeter, 1950).

Além dessas quatro categorias que a inovação pode atuar, também há o grau de novidade e impacto da inovação, que podem variar de incrementais para disruptivas. A inovação incremental potencializa e melhora um aspecto interno ou externo da empresa, como, por exemplo, um posicionamento de marca ou até mesmo uma reformulação do portfólio de produtos, já a inovação disruptiva, muda drasticamente o cenário do mercado que a empresa está inserida, como os aplicativos Uber, Netflix e NuBank fizeram em seus segmentos (Bessant; Tidd e Pavitt, 2008).

A figura abaixo mostra alguns exemplos de inovações e como podem ser categorizadas:

Figura 03 - Dimensões da Inovação.

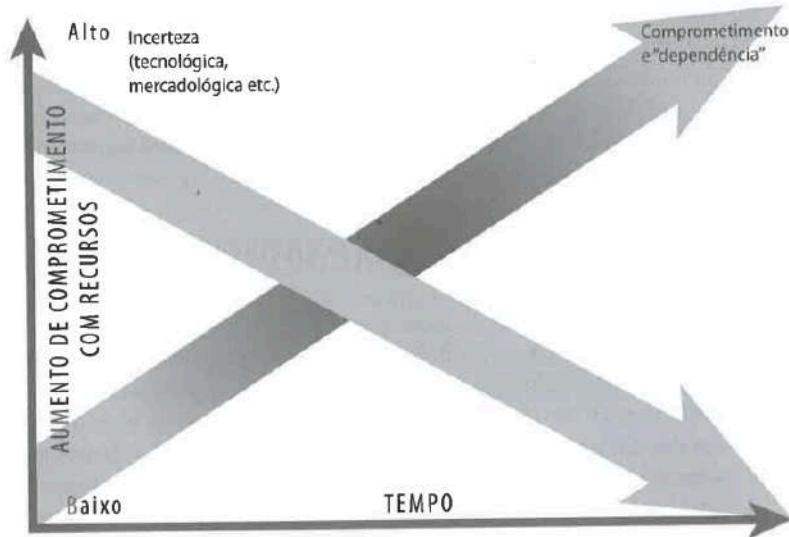


Fonte: Bessant; Tidd e Pavitt, 2008.

A inovação pode partir de pequenas ações que afetam apenas um time, como, por exemplo, um novo aplicativo de gestão e deliberação de tarefas mais eficiente que o anterior, incrementando a produtividade do time, ou transformar completamente um segmento de mercado, alguns dos exemplos mais famosos de inovações disruptivas: o iFood transformando a maneira de pedir delivery, o Nubank transformando a relação de um cliente com seu banco, a Netflix transformando o modo de consumir mídias audiovisuais e o Uber transformando a mobilidade urbana.

Ter uma inovação disruptiva é o sonho de qualquer empreendedor, pois garante que sua marca se torne referência e ganhe uma notoriedade e retorno bem maiores, porém as inovações incrementais são tão importantes quanto, porque mantém a empresa revitalizando sua participação no mercado e possuem uma quantidade menor de riscos, utilizando de recursos já conhecidos pela empresa e por serem o incremento de algo que já existe, não possui o fator incerteza como ameaça, como pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 - Inovação, incerteza e comprometimento com recursos.



Fonte: Bessant; Tidd e Pavitt, 2008.

A disruptão caminha lado a lado com a incerteza, pois quanto mais inovador e diferente for o resultado final, menos conhecimento prévio e referência há, portanto, necessita de mais investimento de recursos. Porém, com o tempo, caso a inovação obtenha o sucesso esperado, a notoriedade e propriedade sobre a ideia traz um retorno proporcional, além da melhoria e profissionalização que ocorre em torno desses recursos já investidos (Bessant; Tidd e Pavitt, 2008).

É importante ressaltar que a inovação só pode ser mensurada como bem sucedida após o resultado positivo do projeto, pois apenas ter uma ideia ou invenção não garante o sucesso do empreendedor e empresa. Até mesmo ter uma ação pontual que deu certo, não garante a companhia como inovadora, a pesquisadora Sonia Arbues Decoster diz em sua obra “Inovação e Novos Modelos de Negócio”: “O sucesso da inovação depende de sua habilidade em navegar nos desenvolvimentos mercado-tecnológicos” (Decoster, 2020, p. 23), indicando que o real sucesso não depende da ocorrência, e sim do crescimento.

Com o mercado cada vez mais tendo carência de mudanças, a inovação cada vez mais passa a ser um fator valorizado, e no Brasil, essa importância se tornou perceptível para as empresas, visto que em 2005, um dado do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada mostrou que apenas 1,7% das empresas do Brasil tinham um investimento em inovação, taxa que, em 2024 passou para 68% das empresas atuantes nacionalmente, segundo o IBGE².

² Disponível em:
<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/03/inovacao-alcanca-68-da-industria-mas-apenas-34-investiu-em-pd-diz-ibge.shtml>. Acesso em: 16 mai, 2024

3. ANALISANDO A ATUAL CULTURA DE CONSUMO DE MÍDIAS E COMO PROSPERAR NELA

3.1. A presença digital de consumidores e corporações no Brasil

Antigamente, nos anos 2000 no auge da democratização e excitação com a internet para as pessoas Brasil afora, era comum os usuários de MSN, Orkut, MySpace e redes sociais similares colocarem no status “*Volto já*” ou “*Be right back!*”, pois a internet era vista como um espaço separado do dia-a-dia da sociedade. Atualmente, contudo, não é mais usual em nenhum tipo de rede social - seja ela de posts, fotos, vídeos ou mensagens - sinalizar aos seus usuários colegas que “voltará em breve”, pois com o avanço tecnológico das redes sociais e aparelhos conectados, o espaço digital já se fundiu com a rotina diária humana, e perceptivelmente não é mais um espaço externo e sim algo concomitante ao mundo físico social.

Segundo o relatório Global Digital Reports 2024: Brazil³, divulgado no começo de 2024 e produzido pela We Are Social e Meltwater, o Brasil possui 187,9 milhões de internautas em 2024. Isso representa 86,6% da população total do país, mais do que qualquer outro país da América Latina. Dessa parcela da população que utiliza a internet, 98,9%, quase a totalidade dela, acessa redes sociais com uma média de 3 horas e 37 minutos ao dia. E dentro dessas redes, ou em navegadores de pesquisa, 69% das pessoas com acesso à internet pesquisam por produtos e serviços de marcas.

Essa taxa de participação significativamente alta em um país continental como o Brasil, mostra que mesmo com a desigualdade econômica e digital que ainda existe, o país está majoritariamente permeado pelo ambiente digital e tem trocas diárias com a internet.

Dado este cenário, é claro que as empresas não poderiam ficar para trás, uma pesquisa da Resultados Digitais⁴ mostra que 94% das empresas no Brasil utilizam da internet para promover seu crescimento, seja para promover algum serviço ou produto, ou apenas para garantir a presença digital de uma marca.

³ Disponível em:
[⁴ Disponível em:
<https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/11/16/empresas-investem-no-marketing-digital-para-aumentar-vendas.ghtml. Acesso em: 16 mai, 2024.>](https://www.negociosc.com.br/blog/o-uso-da-internet-redes-sociais-e-midia-no-brasil-em-2024/#:~:text=Como%20vimos%2C%20as%20redes%20sociais,minutos%20por%20dia%2C%20em%20m%C3%A9dia. Acesso em: 18 mai, 2024.</p>
</div>
<div data-bbox=)

Há inúmeras táticas e ferramentas de Marketing que uma empresa pode usar para navegar entre redes e ser bem sucedida nelas, porém para este trabalho, o interessante será focar em como o ambiente digital estimula os seus usuários a consumir conteúdo dessas empresas, e como as redes sociais criaram um comportamento inédito do consumidor e uma nova cultura digital.

3.2. Economia da Atenção: Em busca do bem mais valioso da internet

Utilizando o pensamento do físico teórico Michael Goldhaber, a definição de economia é o estudo de como a sociedade valoriza e utiliza seus recursos escassos, por exemplo, a economia agrícola surgiu quando os agricultores precisavam lidar com a alta produção de vegetação mantendo o mesmo espaço de terra, durante a revolução das indústrias, era preciso lidar com a escassez de mão de obra para operação das máquinas (Goldhaber, 1997).

Com a chegada da internet e sua democratização, muitas empresas passaram a destinar investimentos e funcionários para a área de criação, divulgação e pesquisa de informação para a internet, muitos chamam esse fenômeno de “economia da informação”, mas a informação atualmente é um dos fatores mais abundantes e de mais fácil acesso que há, então qual virou o fator mais importante que todas as empresas e pessoas buscam nesse ambiente? “Ninguém coloca nada na internet sem a esperança de conseguir isso: atenção” (Goldhaber, 1997, p. 34).

A Economia da Atenção se torna a natural do ecossistema cibernetico, todo o desenvolvimento das mídias sociais levou ao comportamento digital que se vive hoje. Os aplicativos que mais crescem e ganham relevância economicamente e com sua audiência, são os que mais conseguem reter seus usuários e conseguem, via algoritmos, mostrar conteúdos que garantem maior tempo de tela de quem está na plataforma, é dentro desse conteúdo que empresas encaixam seus anúncios (Schoder, 2016).

Alguns exemplos de como os aplicativos atuam para fomentar a economia da atenção e garantir maior retenção de usuários: episódios seguintes de séries começando automaticamente após o subsequente na Netflix, plataformas como TikTok e Kwai entregando vídeos curtos e estimulando o usuário a ver os seguintes, e Instagram e Facebook utilizando formas de validação como “amar” ou “gostar” de um post e gerando notificações recorrentes para conseguir a atenção do usuário diversas vezes durante o dia (Schoder, 2016).

3.3. A Cultura da Convergência e como ela define a cultura digital de hoje

A Cultura da Convergência é a cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e o comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam (Jenkins, 2022, p. 35).

Essa foi a frase que o comunicador Henry Jenkins utilizou para definir o trabalho de sua vida, a Cultura da Convergência. Jenkins apresentou uma proposta tão inovadora na década de 90, que mesmo sem saber como a internet se desenrolaria, ele conseguiu acertar como ela afetaria o modo de consumo das mídias e como cada consumidor iria se portar nessa nova cultura. Apresentada em seu livro de mesmo nome, a “Cultura da Convergência”, já foi relançada diversas vezes para atualizar a teoria e mostrar os resultados da tese, Jenkins mostra que essa cultura é constituída a partir de 3 bases culturais:

Convergência dos Meios de Comunicação: o mundo atual já está se acostumado com isso, mas é curioso perceber como hoje é impossível de não consumir diversas mídias, mesmo involuntariamente. O rádio hoje não funciona sem o contato via site ou mensagem, os filmes de cinemas se apoiam em redes sociais, videogames e televisão para se promover, com os *streamings* aumentou muito as divulgações e eventos físicos para divulgar um novo conteúdo, além de todas as infinitas temáticas possíveis de serem divulgadas nas redes direcionadas ao público ideal. “Nesse mundo, toda história importante é contada, toda marca é vendida e todo consumidor é cortejado por múltiplas plataformas de mídia” (Jenkins, 2022, p. 29).

Cultura Participativa: No capítulo anterior, em “Comunicação Digital”, a pesquisa de Carolina Terra mostrou que o receptor das mensagens vindas de corporações nas redes, o chamado consumidor, ganhou muito mais importância, pois as redes sociais permitiram amplificar sua voz e facilitaram a conexão com outros consumidores similares. Esse aspecto é embasado pelo propósito da Economia da Atenção e também por este pensamento de Jenkins. A *internet* incentivou muito a participação dos seus usuários e consumidores, em um ponto que as corporações não só se especializaram para lidar com todo esse retorno, mas muitas vezes também incentivavam esse retorno dos seus consumidores para gerar uma divulgação orgânica entre eles e manter a marca sendo comentada, para isso claro, necessita ter preparo de marketing e comunicação, para que esse posicionamento seja feito de maneira positiva para a empresa. Posteriormente será mostrado alguns exemplos de como isso é feito com êxito por algumas empresas (Jenkins, 2022).

Inteligência Coletiva: No capítulo 1.3, “Marketing”, foi mostrado como os consumidores precisam ser muito mais estimulados e estudados para comprar um serviço presentemente, com o aumento da concorrência de produtos e divulgação, as empresas precisaram aumentar seus esforços para garantir a preferência de marca de seus públicos. A inteligência coletiva é uma das culturas que mais cresce nesse fenômeno, agora com os consumidores de marcas podendo se conectar facilmente na *Web* e trocar experiências e opiniões, coisas que procuram fazer para gerar engajamento, como visto no conceito de Economia da Atenção. Essa inteligência coletiva, dentro do mercado das empresas, basicamente conecta esses consumidores e gera um debate coletivo para, na maioria das vezes, avaliar um produto, serviço, ação ou até mesmo a imagem de uma corporação. Com a horizontalidade dos discursos online, as empresas necessitam que esses debates sejam positivos e pensam em ações específicas de Marketing, Comunicação e Publicidade voltados apenas para garantir que esses debates virtuais gerem frutos positivos para a marca e sua imagem (Jenkins, 2022).

Esses três fatores compõem a cultura da convergência e adicionado ao estímulo do uso das redes sociais no cotidiano, a facilidade da participação e troca de informações coletivas por essas redes e a necessidade de clamar por atenção *online* no meio de tanta informação, obrigaram as empresas a considerarem novos métodos de posicionamento e ações de marketing. Nesse cenário, foi necessário para as empresas entender essa convergência de mídias e como interagem com as plataformas digitais, sendo uma nova forma de divulgação das marcas, e também usando disso para gerar uma nova experiência com os usuários participativos e carentes de atenção, que são seus atuais e possíveis novos consumidores.

3.4. De um cartucho da década de 90 à completa dominação mundial: Ilustrando como uma empresa pode se beneficiar com a Cultura da Convergência

A teoria da Cultura da Convergência de Jenkins incrivelmente se deu início no século passado, e conforme a internet foi ganhando espaço no nosso cotidiano, foram intensificados os aspectos culturais que ele havia previsto. Jenkins relançou seu livro diversas vezes para atualizar e revisitar seus conceitos, e como um bom comunicólogo, utilizou um punhado de referências da cultura POP para facilitar a visualização de seus pontos para o leitor. Nesta fonografia, não consegui pensar em um exemplo melhor para ser utilizado, o qual creio que é uma das franquias mais valiosas do mundo, e que entendeu perfeitamente a necessidade de

utilizar da economia da atenção e da cultura da convergência, a marca japonesa - e global - Pokémon.

Pokémon é uma marca que nasceu inicialmente com dois jogos para o *GameBoy*, em 1996, inicialmente sendo apenas um universo de jogos portáteis, a franquia de monstrinhos completa 30 anos em 2026 e a cada ano de sua história sempre trouxe inovação e criatividade na hora de atingir novos públicos e fidelizar os antigos. Variando seus produtos desde pelúcias, seriados, filmes, jogos e aplicativos, o marketing da companhia sempre soube os materiais certos para usar em cada mídia social e em cada país, utilizando uma tática específica para cada respectivo objetivo.

A narrativa transmídia representa um processo em que elementos integrais de uma ficção se dispersam sistematicamente através de múltiplos canais de distribuição, com o objetivo de criar uma experiência de entretenimento unificada e coordenada. Idealmente cada meio faz uma contribuição única para o desdobramento da história (Jenkins, 2022).

A partir dessa definição feita por Jenkins, é possível afirmar que Pokémon possui o que o autor chama de narrativa transmídia, ou seja, é uma franquia que possui participação em mais de uma mídia, e cada uma dessas mídias interagem entre si como uma peça complementar que será juntada pelo receptor (consumidor), convergindo todas as mídias em seu consciente e criando uma experiência única. (Jenkins, 2022). Na Figura 5 trago diferentes produtos que a marca lança e convergem entre si, mesmo cada um em uma mídia diferente.

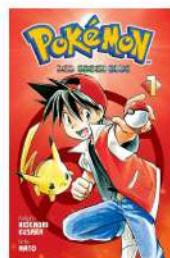
Figura 5 - Mídias que se convergem dentro do universo Pokémon.



Jogos de videogame



Seriado e longas-metragens



Mangá



Cartas colecionáveis

Fonte: Amazon e Quero Posters, 2024.

Um exemplo de como se beneficiaram da convergência dos meios de comunicação é que o fã, e por consequência consumidor da franquia, tem diversas opções de consumo de mídias que se complementam: se quiser “capturar todos eles”, como o slogan da marca diz, pode jogar os jogos da linha principal; se quiser entender melhor o dia-a-dia do universo, pode assistir ao seriado; caso queira conhecer mais a fundo sobre o universo e história que viu nos jogos e série, pode ir ao cinema ver os filmes da saga que contam mais a fundo a história.

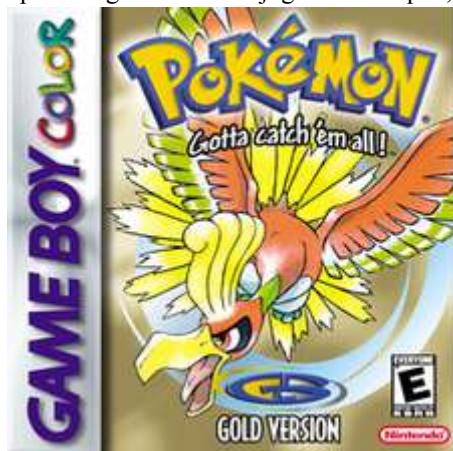
A Figura 6 é uma cena retirada do primeiro episódio do seriado de Pokémon, lançado em 1997, e simboliza o momento em que Pokémon fez sua primeira ação como uma marca transmídia, quando um novo monstro, Ho-oh, nunca visto antes apareceu, fazendo referência aos jogos seguintes da franquia que só seriam lançados dois anos depois, em 1999.

Figura 6 - Ho-oh aparecendo no primeiro episódio do seriado Pokémon, “Pokémon, Eu Escolho Você!” em 1997.



Fonte: Pokémon Blast News, 2024.

Figura 7 - Ho-oh sendo capa da segunda leva de jogos da franquia, Pokémon Gold, em 1999.



Fonte: Nintendo, 2024.

A partir deste exato momento as mídias de Pokémon se convergiram pela primeira vez e seu universo utilizou da narrativa transmídia, pois o novo produto (seriado) trouxe uma

mudança significativa no universo do produto original (jogos) e gerou um questionamento que só seria respondido com as lacunas apresentadas futuramente em ambas as mídias, complementando o modo de consumir os games e gerar conscientização para a sequência de jogos.

Um resultado financeiro dessa convergência transmídia foi o retorno extremamente positivo com o novo produto da marca: o primeiro longa-metragem da franquia. Garantindo uma legião de fãs com o seriado e jogos, o primeiro filme de Pokémon no cinema quebrou o recorde de maior lançamento de um filme animado e arrecadou mais de 31 milhões de dólares na América do Norte em apenas um final de semana⁵.

A cultura da participação sempre envolveu a marca, em 1996, desde o primeiro jogo da franquia eles incentivavam seus jogadores a trocar Pokémon entre si, na época de uma maneira muito mais arcaica, trocando Pokémon via cabo de conexão entre *GameBoys*.

Na Figura 8, trago fotos de alguns eventos físicos promovidos por Pokémon, mostrando que empresa conseguiu acompanhar tão bem essa cultura e incentivar a participação de seus players, que hoje em dia temos encontros para jogadores de Pokémon GO capturarem bichos via realidade aumentada em seus celulares durante feiras promovidas pela marca, campeonatos presenciais de batalhas online e de Cartas TCG Pokémon, e desfiles completos pelas ruas do Japão durante o ano, e sempre incentivando os jogadores e consumidores a trocarem Pokémon e suas experiências entre si, e compartilharem nas redes todo tipo de contato que tem com a marca. Não só garantindo a participação de seus consumidores, como gerando uma experiência requisitada pelos fãs, tornando cada evento presencial um foco de atenção no universo da marca.

⁵ Disponível em: <https://www.imdb.com/title/tt0190641/>. Acesso em 01 jun, 2024.

Figura 8 - Eventos globais promovidos por Pokémon.



Pokémon Parade (2023), em Yokohama - Japão, com mais de 2 mil pessoas presentes



Pokémon GO Fest (2019), em Dortmund - Alemanha, com mais de 200 mil pessoas presentes



Premiação da Pokémon Championship (2023) no Japão, onde milhares de jogadores competiram



Campeonato de Cartas Pokémon Europeu (2023) reuniu milhares de dueladores

Fonte: Divulgação The Pokémon Company (2019, 2023).

A inteligência coletiva da marca desse modo, é organicamente gerada por todos esses estímulos que a marca oferece aos seus consumidores, dentre todas essas possibilidades de consumir o universo, criam-se comunidades de fãs que apoiam a sua frente favorita da marca e eles mesmos passam a produzir conteúdos para as redes, alimentando a presença de marca no digital, por meio indireto.

Com todo esse alcance que a marca tem no mundo inteiro, adquirir seus produtos e produzir conteúdo sobre eles na internet, se torna um fator atrativo para consumidores e empresas, a Figura 9 ilustra o quanto vasta é a possibilidade de lançamentos de produtos com Pokémon.

Figura 9 - Produtos de diversos portfólios que contém a marca Pokémon.



Coleção de camisas sociais Pokémon X Original Stitch



Coleção de pelúcias Pokémon Fit



Colar de ouro Pikachu, Pokémon X Tiffany And Co.



Bolsa Dragonite, Pokémon X Fendi

Fonte: ToyTales (2019), Pokémon Collectors (2024), Época Negócios (2023). e Fendi (2024).

De um lado a empresa quer ampliar a sua presença nos mercados, vendendo em novos segmentos, então muitos novos portfólios de produtos foram criados para propagar os monstrinhos e atingir novos públicos. Do lado das marcas colaboradoras, elas conseguem se aproveitar da atenção e consumidores engajados que Pokémon conseguiu angariar com o tempo.

Além da marca estar sempre se posicionando melhor na cultura da divergência, Pokémon ainda consegue inovar e criar novos produtos disruptivos que inauguram um segmento de mercado totalmente novo, e uma nova oportunidade de mídia para atuarem.

O primeiro exemplo disso é o mundialmente conhecido é o Pokémon GO, um dos maiores *apps* de celular de toda a história e o aplicativo que fez as ações da Nintendo, dona de um terço da franquia, subir 114,04% algumas semanas após o lançamento⁶, pois foi disruptivo e precursor ao ser divulgado.

⁶ Disponível em:
<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/07/nintendo-duplica-seu-valor-na-bolsa-gracas-ao-sucesso-de-pokemon-go.html>. Acesso em: 01 jun, 2024.

Figura 10 - Ilustração de como o aplicativo Pokémon GO utiliza a realidade aumentada.



Fonte: Exame, 2016

É um belo exemplo de inovação, pois utiliza o que a marca já tem e já está enraizada com seus públicos, que é capturar monstros, enquanto usa a tecnologia da realidade aumentada e geolocalização de uma maneira totalmente nova para fazer as pessoas encontrarem um Pikachu enquanto caminham para o trabalho. Tornando o hábito de andar em uma experiência completamente nova, oferecendo maneiras de compartilhar suas conquistas online, trocar experiências e presentes online com amigos e gerar uma nova comunidade de fãs em torno disso.

Figura 11 - Captura de tela do aplicativo Pokémon Sleep.



Fonte: Google Play, 2024.

Outro aplicativo que demonstrou uma inovação interessante, foi o Pokémon Sleep, recém lançado em 2023, o aplicativo utiliza do acelerômetro de seu celular para estimar seu tipo de sono, detectar o movimento do seu corpo e transformar esses dados em conquistas pessoais em um formato de videogame de capturar Pokémons⁷, transformando até mesmo o ato de dormir em uma experiência da marca.

Em suma, Pokémon é uma das marcas que atingiu o máximo potencial de suas narrativas transmídias, pois mesmo depois de quase 30 anos, consegue utilizar de todo seu leque de mídias para fazer o público ter novamente a sensação de adentrar no universo da marca. Desse modo, os jogadores/colecionadores/espectadores sempre descobrem novas facetas do universo e a aventura Pokémon parece prestes a começar de novo, “capturando todos eles” por meio de cartas, pelúcias, realidade aumentada ou até mesmo em bolsas Fendi.

4. DA IDEIA INICIAL AO CASE DE SUCESSO, COMO GERIR A INOVAÇÃO E PROPAGÁ-LA NO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA EMPRESA

4.1. Conhecendo os processos de inovação e utilizando da comunicação para potencializá-los

Assim como qualquer área de uma empresa, a inovação corporativa necessita ter um time de profissionais especializados e ter um planejamento estratégico que garanta a convergência com as ações internas e externas da companhia, permitindo que a área atinja os resultados esperados. Chibás, Pantaleón e Rocha em sua obra Gestão da Inovação e da Criatividade na Atualidade (2013) mostram que a inovação necessita de todo um processo, constituído de etapas, bom gerenciamento e uma estrutura que permite que a criatividade, pesquisas e as prioridades organizacionais sejam levados em conta durante qualquer projeto inovador e garanta bons resultados.

Formando um sistema sustentável para que a organização e seus colaboradores consigam inovar a longo prazo, mantendo a companhia competitiva perante o mercado e fomentando a cultura de inovação dentro do ambiente de trabalho como um pilar importante.

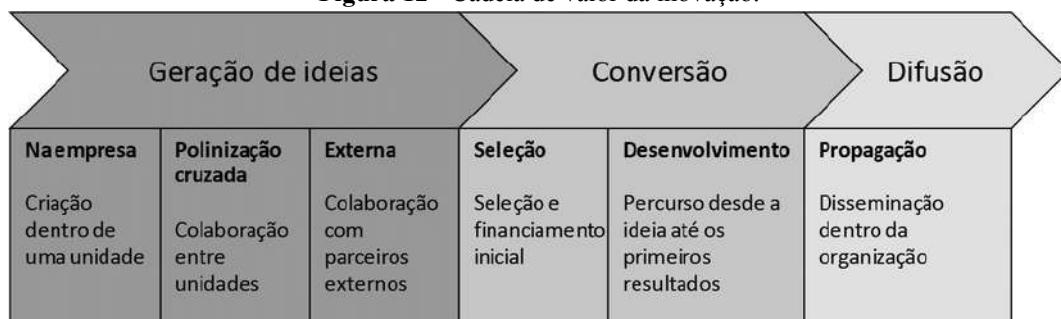
Somando a criatividade de seus colaboradores, os *insights* de pesquisa e desenvolvimento, e tendo uma visão do futuro de mercado, o núcleo de inovação necessita

⁷ Disponível em:
[https://support.pokemon.com/hc/en-us/articles/17264561707796-Pok%C3%A9mon-Sleep-Gameplay-FAQ#:~:text=Pok%C3%A9mon%20Sleep%20uses%20your%20device's,tracked%20\(estimated\)%20you%20sleeping..](https://support.pokemon.com/hc/en-us/articles/17264561707796-Pok%C3%A9mon-Sleep-Gameplay-FAQ#:~:text=Pok%C3%A9mon%20Sleep%20uses%20your%20device's,tracked%20(estimated)%20you%20sleeping..)
 Acesso em 01 jun, 2024.

coordenar os projetos e a cultura da inovação, considerando as dificuldades e falhas possíveis que possam acontecer. Dessa forma a cultura é fomentada internamente e permite o desenvolvimento de projetos inovadores que serão lançados externamente (Bessant; Tidd; Pavitt, 2008).

Para conceituar melhor como funciona todo o desenvolvimento de um processo gerenciado pelo time de inovação, Hansen e Birkinshaw mostram em seu artigo Cadeia de Valor da Inovação (2007) as três fases que existem na cadeia de valor da inovação, processo ilustrado na Figura 12:

Figura 12 - Cadeia de valor da inovação.

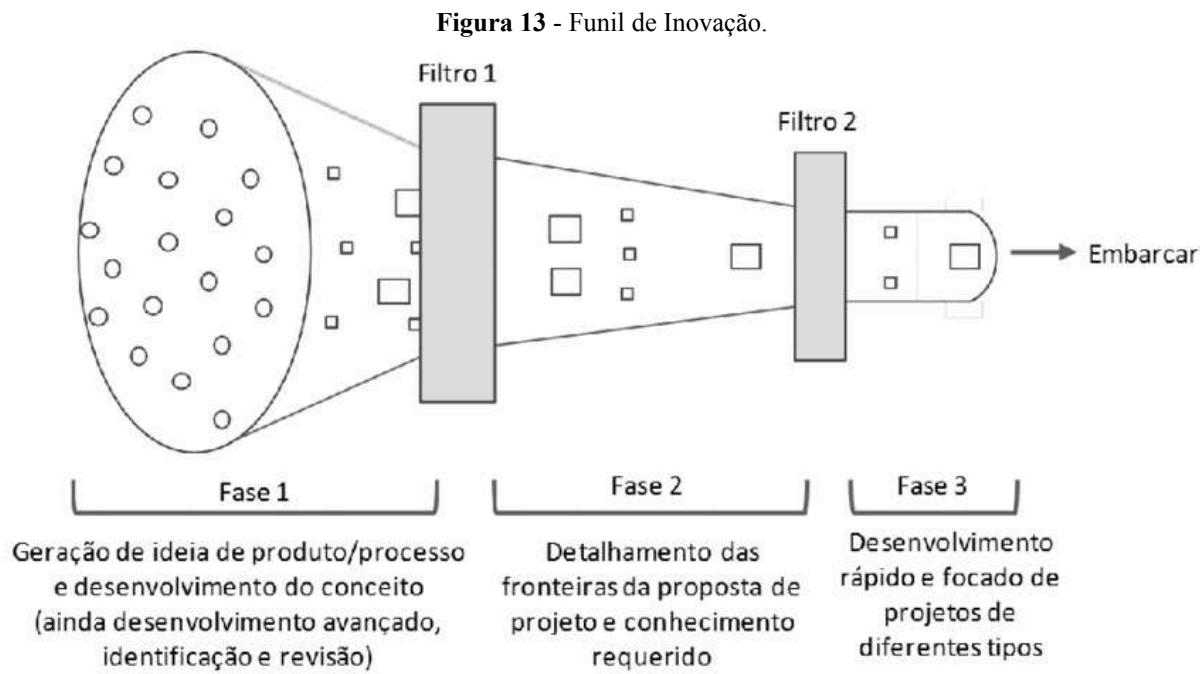


Fonte: Hansen e Birkinshaw, 2007, p. 90.

A primeira fase é a geração de ideias, que podem surgir de qualquer colaborador da empresa, ou em colaboração com unidades externas da empresa, essas ideias podem ser frutos de pensamentos pontuais ou inspirações em tendências de mercado, e são estimuladas mais facilmente quando a cultura de inovação está bem estabelecida na corporação. Na segunda fase ocorre a conversão dessas ideias, selecionando as mais promissoras e avaliando as melhores para dar andamento, considerando os objetivos e prioridades da companhia. A terceira e última etapa é responsável pela disseminação do produto, serviço ou ação gerada pela ideia original (Hansen; Birkinshaw, 2007).

A linearidade e separação das fases são importantes, pois facilitam a aprendizagem e engajamento de todos os participantes do processo de inovação, por meio dessa abordagem também é possível corrigir erros e garantir a melhoria constante do processo (Hansen; Birkinshaw, 2007).

Uma maneira que o time de inovação gere as fases desse processo no dia-a-dia, é por meio do chamado Funil de Inovação, conceito proposto por Clark e Wheelwright em 1993:



Fonte: Clark; Wheelwright, 1993.

Nesse funil, inicialmente ocorre uma grande abertura para recepção de um grande número de ideias, se estreita em gargalos que filtram essas ideias baseados em prioridades, viabilização e chance de sucesso, e seleciona as mais promissoras para serem desenvolvidas e ganharem investimento. (Clark; Wheelwright, 1993).

A gestão desses processos é fundamental para a eficácia dos resultados de inovação, mas a fomentação da cultura da inovação também é um pilar importante na empresa, afinal, o processo só é viável caso o ambiente estimule as ideias inovadoras e seja fomentado por inovações. Os autores Janiunaite e Petrate (2010) consideram que essa cultura da inovação seja intrínseca à cultura organizacional, e não deve ser vista como algo à parte.

Esse aspecto da cultura estar no mesmo funil de cultura do resto da empresa, é um aspecto conhecido pelos profissionais de comunicação organizacional, pois a autora Margarida Kunsch desenvolveu o conceito de Comunicação Integrada durante sua carreira. Kunsch (2020) mostra que há diferentes tipos de comunicação que envolvem a empresa, como a interna, administrativa, institucional e mercadológica; e a comunicação integrada é uma abordagem estratégica que busca integrar todas essas formas de comunicação maneira consistente e coordenada, tendo o mesmo ponto de partida e as mensagens convergentes com o que a empresa se propõe a fazer.

No caso da cultura da inovação, ela também tem que estar integrada nessa cultura geral que é o ponto de partida das comunicações. Desse modo, por exemplo, a comunicação mercadológica pode divulgar um produto novo, a comunicação interna pode fomentar as ideias de seus colaboradores por meios de conteúdos de inovação e divulgação de projetos inovadores que os times estão envolvidos, a comunicação institucional pode estabilizar a empresa no mercado de trabalho como uma empresa inovadora e a comunicação administrativa pode fazer esse diálogo entre as diversas áreas da empresa e níveis de trabalho, como os conteúdos e mensagens são integradas, também é facilitado o processo de melhorias e troca de informações.

A pesquisa de Maria Aparecida Ferrari e Denise Videira (2021) analisou a relação entre comunicação e inovação de diversas empresas, consideradas inovadoras, situadas no Brasil e na Colômbia. A pesquisa mostra que a maioria das empresas contatadas, admitiram que utilizavam a comunicação apenas como uma facilitadora dentro da área de inovação, não sendo utilizada como uma ferramenta central estratégica, muitas vezes ficando apenas com a parte técnica de assessoria e divulgação via eventos (Ferrari e Videira, 2021). Identificando que há uma desarmonia entre as áreas, e uma subutilização da comunicação como uma ferramenta potencializadora da inovação, como afirmam as pesquisadoras:

Assim como a inovação requer uma cultura participativa interna que é regida pela autonomia, flexibilidade e reduzida burocracia para facilitar o espaço necessário para colaborar com agentes externos, a comunicação atua para oferecer um fluxo contínuo de informações entre os diferentes atores, internos e externos para colaborar no entorno inovador. (Ferrari e Videira, 2021, p.51)

Porém, também foi mostrado que algumas empresas utilizam sim das duas áreas como estratégicas em sintonia, nessas companhias a comunicação era utilizada como um processo transversal que conseguiu potencializar a área de inovação. Atuando dessa maneira, transversal, unificada e harmônica, a comunicação consegue colaborar para o desempenho geral da organização, em todas as áreas da empresa e níveis da estrutura organizacional (Ferrari e Videira, 2021).

Portanto, considerar a comunicação dentro do processo inovador é essencial, pois auxilia a inovação da companhia em todos os aspectos, desde incentivar a cultura participativa interna até ajudar a empresa a se posicionar como inovadora e promover suas novas soluções no mercado.

4.2. O hidratante de guloseima que parou o mercado

Para entender melhor como a inovação e a comunicação atuam em conjunto, vou fazer o uso de um case nacional de sucesso que marcou o ano de 2023, quando uma empresa farmacêutica e uma empresa alimentícia impulsionaram a categoria de hidratantes labiais.

Figura 14 - Reportagem da CNN sobre o faturamento da linha Carmed Fini.

Bala ou hidratante labial? Carmed Fini bomba nas redes e faturamento dispara mais de 1.500%

Linha de produtos vendeu R\$ 400 milhões em 2023; conheça outras marcas que também aderiram às chamadas collabs



Fonte: Divulgação Cimed, 2023.

O Carmed Fini é um hidratante labial desenvolvido pela farmacêutica brasileira Cimed em parceria com a empresa alimentícia espanhola Fini. O produto foi lançado em maio de 2023, gerou 189 milhões de reais em vendas e fez a categoria de hidratantes labiais crescer em 90%, dados revelados em uma entrevista da Forbes Brasil com João Adibe Marques⁸, presidente da Cimed.

Karla Felmanas, colega de João e Vice-Presidente da Cimed, contou para a CNN Brasil que o produto foi resultado de uma ideia em uma reunião comercial com a Fini, a empresa de guloseimas se reuniu com a farmacêutica para expandir a distribuição de seus doces no varejo, e durante essa reunião, Juliana Marques, responsável pela área de inovação da Cimed, surgiu com a ideia de unir os aromas da Fini com os hidratantes Carmed.

A ideia foi aprovada para desenvolvimento no mesmo momento e assim que as produções começaram nas fábricas, Karla começou a provocar seus seguidores no TikTok

⁸ Disponível em:

<https://forbes.com.br/forbes-money/2023/10/apos-faturar-r-189-milhoes-com-carmed-fini-cimed-lanca-carmed-bff/>. Acesso em 02 jun, 2024.

com o novo lançamento que viria e viralizou, começando a divulgação do produto e o anseio dos consumidores em possuí-lo.

Imediatamente após o lançamento, os Carmeds Fini começaram a esgotar em todos os pontos de vendas, o estoque de 4 meses de hidratantes havia sido vendido em 15 dias. De um lado, a Cimed e a Fini correram para equiparar a produção do produto com a sua demanda, e de outro surgiu uma febre entre os consumidores de postar em redes sociais que conseguiram o produto, juntamente dos que ainda estavam na busca e consumindo assiduamente conteúdos sobre ele na internet, de acordo com reportagem da CNN (2024)⁹.

A linha de produtos que iria ser temporária, aumentou suas variações de aroma e agora, a marca lançou a linha Carmed BFF que é uma paralela à Carmed Fini, mas mantendo o mesmo método de divulgação apenas nas redes sociais, dessa vez com as influenciadoras digitais e atrizes Larissa Manoela e Maísa. A Cimed fez uma live restrita de lançamento para seus clientes e foram vendidos 40 milhões de reais em produtos da linha BFF em apenas 20 minutos¹⁰.

Nesse fenômeno causado pelo Carmed, podemos observar os fenômenos que foram abordados nesta monografia, João Adibe contou à Forbes que “acredito que agora a Cimed vai estar relacionada 100% à inovação e tendência. Nós estamos sempre querendo nos relacionar e conversar com o diferentes públicos, principalmente agora com o público teen”, essa declaração demonstra como a comunicação integrada está sendo colocada em prática pela Cimed, pois a partir do seu núcleo de inovação e trabalho interno, conseguiu estabelecer a marca como uma marca inovadora, e esse posicionamento seguiu também para adições no seu portfólio e maneira de se comunicar com os clientes, ações de diversas áreas internas da companhia que mesmo separadas, agem com um objetivo e posicionamento integrado.

Outro exemplo de uma boa comunicação integrada foi a inclusão da área de inovação em pautas comerciais, a comunicação administrativa foi tão clara dentro da empresa, que uma área que inicialmente não era o foco da negociação acabou trocando diálogos com a Fini e foi responsável por todo esse sucesso.

E o processo de inovação pode ser visto de maneira clara também, uma ideia que surgiu em apenas uma reunião pelo próprio time, conseguiu ser desenvolvida e lançada em poucos meses graças à união interna dos colaboradores com o fornecedor.

⁹ Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/bala-ou-hidratante-labial-carmed-fini-bomba-nas-redes-e-faturamento-dispara-mais-de-1500/>. Acesso em 02 jun, 2024.

¹⁰ Disponível em:

<https://forbes.com.br/forbes-money/2023/10/apos-faturar-r-189-milhoes-com-carmed-fini-cimed-lanca-carmed-bff/>. Acesso em 02 jun, 2024.

Retomando a frase de Decoster, “o sucesso da inovação depende de sua habilidade em navegar nos desenvolvimentos mercado-tecnológicos” (Decoster, 2020, p. 23), para mostrar que nesse caso, a inovação da Cimed demonstrou a sua habilidade de não só se desenvolver no mercado, mas também de prosperar nele. A reportagem da CNN coloca o Carmel Fini como responsável por “trazer à luz o sucesso das *collabs* (colaborações, em tradução livre) entre empresas do setor de alimentos e de beleza”, nas Figuras 15 e 16 trago alguns dos exemplos de *collabs* desse tipo que a CNN indicou como inspiradas em Carmel Fini.

Figura 15 - Linha *collab* das marcas Quem Disse, Berenice? e 7Belo (Arcor).



Fonte: Divulgação Grupo O Boticário, 2023

Figura 16 - Linha *collab* das marcas Herbíssimo e Mentos.



Fonte: Divulgação Mentos, 2023

Todos os produtos mostrados se saíram bem no mercado e também foram pensados na junção dos aromas das empresas alimentícias envolvidas com os produtos de beleza das empresas de cosmético

Além disso, a repercussão online que a escassez de Carmel Finis gerou, mostra também a cultura participativa dos consumidores com a marca e a atenção que o produto

estava tendo, “Todo mundo queria postar primeiro para poder falar que tinha conseguido o produto, porque quase ninguém estava conseguindo achar”, conta Karla, e de acordo com ela também, foram tantos vídeos feitos com o produto, ou falando sobre ele, que a soma de visualizações de vídeos do Carmel Fini no TikTok foi de 1,2 bilhões¹¹. Essa histeria em conseguir o produto mostra não só como os consumidores, por meio da cultura de participação, conseguem expandir o alcance do produto e da marca por meio, como também fizeram o produto ter a característica mais valiosa da internet, ser um ponto de atenção. Pensando nos conceitos de economia da atenção, adquirir o produto não só trouxe a satisfação em estar participando, mas também uma forma de conteúdo para ser engajado na internet, angariando atenção para o usuário, por meio do produto, e ainda restabelecendo a marca como sinônimo de sucesso nas redes.

5. CONVERGÊNCIA DE SENTIDOS: UMA ANÁLISE DE CASO DA EMPRESA GRANADO

5.1. Metodologia

Uma vez apresentados todos os conceitos e alguns exemplos de sucessos corporativos por meio da cultura de convergência, e inovação e comunicação, trago uma análise mais aprofundada de uma ação da empresa brasileira Granado. Sendo uma das empresas de cosméticos e medicamentos mais antigas do país, criada em 1870, a marca, em 2024, após passar por um posicionamento de anos, lançou um novo formato de serviço pela primeira vez e foi assunto nas redes sociais durante todo o verão.

Nessa análise, vou apresentar mais sobre a marca, seus movimentos de renovação e como esse novo serviço foi desenvolvido, divulgado e está sendo promovido, além de trazer informações e dados adquiridos por meio de entrevista, pesquisas qualitativa e quantitativa com funcionários e consumidores da Granado.

5.2. A Botica Mais Tradicional do Brasil

Em 1870, um português chamado José Antônio Coxito Granado, abriu a primeira Granado no centro da cidade do Rio de Janeiro. Inicialmente, era uma botica que produzia elixires e bálsamos para a população brasileira da época. Os produtos vendidos contavam com tanta qualidade, que passaram a ser fornecidos para a Família Imperial, e assim, José

¹¹ Disponível em:
<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/bala-ou-hidratante-labial-carmel-fini-bomba-nas-redes-e-faturamento-dispara-mais-de-1500/>. Acesso em 02 jun, 2024.

Antônio Granado passou a ser amigo de Dom Pedro II, que conferiu à Granado o título de “Pharmácia Oficial da Família Imperial Brasileira”¹².

Durante o século XX, a Granado passou a adquirir mais fábricas, abrir mais uma filial no Rio de Janeiro e desenvolver mais produtos, tal qual o atemporal polvilho antisséptico da marca - que mantém a mesma fórmula há mais de cem anos, e também a fabricação de sabonetes.

Em 1994, o inglês Christopher Freeman, atual CEO da marca, comprou a Granado por 8 milhões de dólares, que na época era o entorno do seu faturamento anual. Após a aquisição de Freeman, a marca de sabonetes de glicerina PHEBO passa a integrar a Granado em 1998, a primeira loja conceito é aberta em 2005 - mostrada na Figura 5, a loja virtual é lançada em 2008, se internacionalizou e, 2012 e hoje conta com mais de noventa lojas conceito em todo o Brasil e parte da Europa, sendo três em Paris, duas em Londres e uma em Lisboa, além de ter alcançado a receita líquida de 1,4 bilhão de reais no final de 2022¹³.

Figura 17 - Loja conceito da Granado no bairro carioca Leblon



Fonte: Invexo, 2021.

5.3. Reinventando a Granado

O desafio foi pegar o nome tradicional e transformar no sonho de uma empresa multinacional brasileira nesse setor. Descobrimos que rejuvenescer uma marca é difícil porque existem preconceitos envolvidos. Granado era considerada marca para vovó e vovô, criar algo para jovens demora.

(Christopher Freeman sobre o reposicionamento de marca da Granado, 2022)

¹² Disponível em: <<https://www.granado.com.br/granado/nossa-historia>>.

¹³ Disponível em:

<<https://pipelinevalor.globo.com/negocios/noticia/na-granado-a-reinvencao-que-trouxe-o-primeiro-bilhao.ghtml>>. Acesso em 04 jun, 2024

O ponto de partida de todo o reposicionamento que a Granado fez no mercado foi em 2005, quando Christopher Freeman chamou sua filha, Sissi Freeman, para assumir a diretoria de Marketing da empresa. No começo, pensando que ia ser algo temporário, Sissi veio para o Brasil apenas para passar uns meses, mas desde então assumiu o comando permanente da área e é responsável por todos os novos lançamentos¹⁴. A Figura 18 mostra a variedade de produtos que a marca Granado passou a disponibilizar.

Figura 18 - Variedade de produtos Granado



Fonte: Loja virtual Granado, 2024

Além do talco, produto mais tradicional da marca, Sissi e seu pai queriam abranger uma maior parte do público brasileiro e a partir da vontade de ambos de inovar, a marca passou a disponibilizar latas decorativas, linhas focadas em homens, bebês e pets, difusores e principalmente novas fragrâncias. Juntamente ao aumento de seu portfólio de produtos, também ampliaram a rede de lojas conceito, pensando em gerar mais valor de experiência para seus clientes.

O maior objetivo comunicacional da empresa era se reposicionar dentro do mercado como uma marca de cosméticos mais ampla, trazendo em todas as suas comunicações, a sua estética e identidade que remete aos produtos e ambientes do século XIX, mas com novos produtos que podem atingir públicos mais diversos e jovens¹⁵.

A reformulação do portfólio pode ser considerada uma inovação incremental, e a cultura de inovação foi sendo espalhada pela empresa.

¹⁴ Disponível em:

<<https://pipelinevalor.globo.com/negocios/noticia/na-granado-a-reinvencao-que-trouxe-o-primeiro-bilhao.ghtml>>. Acesso em 04 jun, 2024

¹⁵ Disponível em:

<<https://www.granado.com.br/granado/PharolGranado/case-de-reposicionamento-da-granado>>. Acesso em 04 jun. 2024.

5.4. Uma nova experiência sensorial para o verão brasileiro

Mesmo sem uma área de inovação estabelecida, e a cultura inovadora estando em seus estágios iniciais, o time de marketing da empresa estava planejando um novo lançamento para o verão de 2024, e enquanto o time de desenvolvimento de produtos estava analisando os ingredientes-base para fragrâncias de verão, perceberam o quanto semelhante às fragrâncias eram com alimentos, e assim surgiu a ideia de unir o olfato de suas fragrâncias com o paladar de refrescância dos sorvetes¹⁶. “Tudo começou a partir da vontade de destacar nossas colônias para o verão 2024. O universo da perfumaria e da gastronomia conversam muito. Pensamos em algo refrescante e surgiu a ideia do sorvete”, conta Sissi Freeman¹⁷.

Para seguir a ideia de promover essa experiência sensorial para seus consumidores, a Granado fechou parceria com a empresa de sorvetes Sorvetiño, que possui uma cultura organizacional e mercadológica semelhante à marca de fragrâncias, mas atuando no segmento alimentício. Desse modo, conseguiram oferecer sorvetes totalmente artesanais, sem a adição de aromas artificiais e conservantes em um ambiente que traz características brasileiras, mantendo a identidade vintage característica da Granado¹⁸.

Figura 19 - Foto de campanha de divulgação da sorveteria



Fonte: gkpb, 2024

Os sabores escolhidos são todos baseados em fragrâncias da marca e ao entrar na sorveteria, o consumidor tem a opção de experimentar amostras dos sabores de sorvete e

¹⁶ Disponível em: <https://livemarketing.com.br/experiencia-granado-sorveteria-verao#google_vignette>. Acesso em 04 jun. 2024.

¹⁷ Disponível em:
<https://exame.com/marketing/sorveteria-granado-chega-a-sp-com-sabores-inspirados-em-fragrancias-da-marca/>. Acesso em 04 jun. 2024

¹⁸ Disponível em:
<https://exame.com/marketing/sorveteria-granado-chega-a-sp-com-sabores-inspirados-em-fragrancias-da-marca/>. Acesso em 04 jun. 2024

também amostras de suas respectivas fragrâncias. O cardápio, inclusive, é ilustrado a partir das embalagens das fragrâncias e suas descrições para detalhar o gosto dos sorvetes, como pode ser visto na Figura 20:

Figura 20 - Cardápio da sorveteria Granado de Ipanema



Fonte: Update or Die!, 2024

Figura 21 - Sorvete sabor Bossa, inspirado na fragrância de mesmo nome, ambos com sabor/aroma de coco e maracujá



Fonte: Blog Ana Claudia Thorpe, 2024

Ao visitar o ambiente, percebi como foi pensado para realmente ser uma união dos produtos oferecidos pela marca, no mesmo lugar é possível provar os sorvetes e também ver todas as fragrâncias que inspiraram os sabores, para ter a experiência completa promovida. Nas Figuras 22, 23 e 24, mostro um pouco das sorveterias abertas em São Paulo.

Figura 22 - Balcão de atendimento da sorveteria, localizada no segundo andar da unidade Granado da Oscar Freire



Fonte: o autor, 2024.

Figura 23 - Exposição das fragrâncias que inspiraram os sabores de sorvete



Fonte: o autor, 2024.

Na sorveteria, o atendente identifica quais os sabores e o cliente pode escolher provar quantos quiser antes de pedir o copo ou casquinha, além disso, tem a opção de experimentar os sabores de sorvete enquanto sente o cheiro da amostra de sua fragrância correspondente, casando os ingredientes por meio do olfato e paladar. O ambiente que tem a mesma identidade e elementos da loja de perfume convida o visitante a conhecer a história da sorveteria por meio de uma televisão, e mostra toda a variedade de essências diferentes que fazem parte dos diversos produtos disponíveis na loja.

5.5. Pesquisas quantitativas e qualitativas

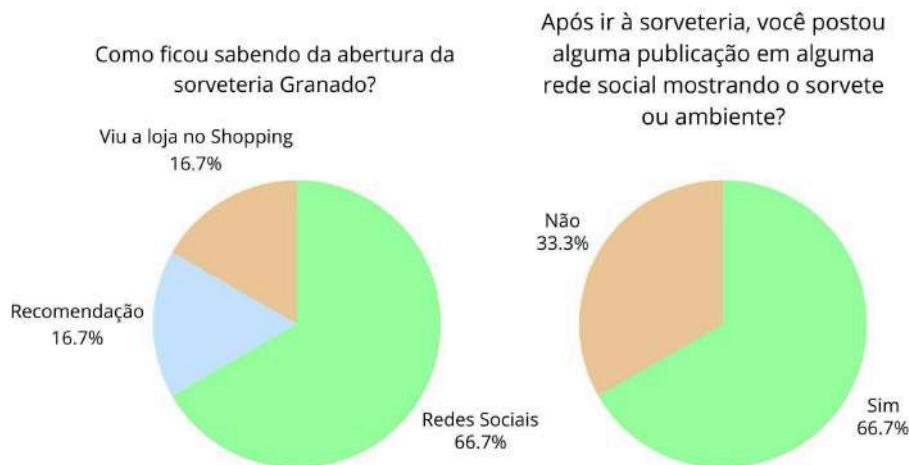
Ao visitar as unidades de Granado em que foram abertas as sorveterias, consegui fazer uma pesquisa com consumidores que haviam passado pela experiência da sorveteria no Shops Jardins, foram 12 pessoas, sendo elas uma divisão exata de homens e mulheres, que costumam frequentar a região da Oscar Freire.

A Figura 24 mostra os resultados objetivos com essa pesquisa quantitativa, as perguntas visavam entender melhor como as pessoas acabaram consumindo os sorvetes e como essa ação mudou, ou não, a percepção sobre a Granado e seus outros produtos.

Figura 24 - Resultado pesquisa quantitativa 1

Fonte: o autor, 2024.

O resultado mais expressivo foi que a marca Granado, para toda a amostra de pessoas respondentes da pesquisa, era vista totalmente como uma empresa tradicional que não havia inovações, dando a entender o porquê o CEO Christopher Freeman admitiu que “Descobrimos que rejuvenescer uma marca é difícil porque existem preconceitos envolvidos.”. Pelo menos, graças ao seu reposicionamento e lançamento da sorveteria, a maioria dos respondentes após passar pela experiência sensorial mudou sua visão sobre a marca.

Figura 25 - Resultado pesquisa quantitativa 2

Fonte: o autor, 2024.

Grande parte das pessoas conheceu a iniciativa por meio das redes sociais, afinal nesse ambiente foi gerado maior discussão sobre a novidade da marca, mas a estrutura

estética e visual também chamou atenção dos futuros compradores. Um casal respondente da pesquisa havia postado um story no Instagram de cada um, pelos números obtidos e vendo o casal compartilhar sua experiência online, é possível ver que a Granado conseguiu proporcionar um momento e um produto que gera atenção o suficiente para ser postado nas redes de seus clientes. Mesmo a comunicação inicial da empresa não tenha sido tão focada nas mídias sociais, a identidade visual da marca se unindo à estética da sorveteria criada gerou uma experiência sensorial, que além de gustativa e olfativa, também se tornou visual e resultou nos sorvetes e perfumes ganhando um valor de atenção para ser postado nas mídias de cada cliente, mostrando a experiência e que fizeram parte dela.

Figura 26 - Resultado pesquisa quantitativa 3



Fonte: o autor, 2024.

Por último, mesmo a venda de produtos cosméticos não sendo uma consequência direta na maioria das vendas de sorvete, quase todos os respondentes passaram a conhecer mais as fragrâncias e entender melhor a produção de ambos os produtos oferecidos no local, dando visibilidade para o portfólio da marca e podendo ser uma porta de entrada importante em questão de conhecimento de produtos.

Além de conversar com os consumidores, consegui conversar com uma das atendentes da sorveteria, a qual se disponibilizou a contar um pouco de como era trabalhar com essa experiência e qual era o impacto da ação para os clientes. Comecei perguntando sobre quais os principais motivos dos clientes aparecerem, e qual seria o meio de divulgação principal que incentivou conhecer a experiência.

Acho que pela inovação, eu pelo menos nunca tinha ouvido falar de sorvete com perfume, então acho que é uma experiência interessante e quando os clientes vêm e

provam o sorvete com a fita olfativa, é uma experiência bem legal, pois os sentidos se completam! (atendente da sorveteria Granado, 2024)

Pelo tempo que fiquei na loja, realmente a reação de todos degustando os sorvetes e os aromas era de muita surpresa, e ela confirmou que a vasta maioria dos clientes acredita que é uma experiência inovadora:

Sim, os sabores são bem diferentes e a ideia da marca também. É um produto natural, não muito doce, com sabores bem diferentes como caju e caramelo salgado. São produtos de qualidade e diferentes do que vemos no mercado hoje em dia. (atendente da sorveteria Granado, 2024)

Fiquei interessado em saber se presencialmente no atendimento, muitas vendas de sorvete são convertidas em vendas de fragrância, e descobri que além de ter um número de vendas alto, houve uma ação de inauguração que aumentou notavelmente as vendas de uma nova fragrância:

Sim, tivemos bastante conversão de vendas! Principalmente do Esplendor, um perfume que foi lançado junto com a inauguração da sorveteria, comprando o sorvete o cliente ganhava 15% de desconto e teve um resultado muito bom para a loja, muitas pessoas usaram esse desconto. (atendente da sorveteria Granado, 2024)

Por último queria saber se havia muitas pessoas que ainda não conheciam sobre a iniciativa da marca, mas quando viam pessoalmente se interessavam:

Sim, a maioria dos clientes que não conhecem a nossa loja, param, ficam olhando e demoram um pouco para associar, muitos perguntam ‘é a Granado do sabonete?’ e depois de explicarmos a experiência, eles se interessam. A maioria prova e acaba levando algum sorvete e vai conhecer a parte de perfumaria da loja também. Alguns clientes fixos pedem para loja ser permanente. (atendente da sorveteria Granado, 2024)

Complementando sobre o grande fluxo de pessoas, ela diz que os clientes costumam “elogiar bastante o nosso uniforme e pelo ambiente ser instagramável, está tendo muito retorno, costumam tirar foto e filmar tudo.” O interessante dessas últimas falas é que mesmo com os clientes não sabendo da ação no primeiro momento, eles se interessaram pela nova experiência baseado no histórico consciente pessoal da marca Granado, utilizando de dois formatos de produtos diferentes para interagir com a marca. E também, como o espaço e o serviço oferecido conseguem gerar atenção o suficiente, para até um cliente que não sabe da movimentação das redes sobre o assunto, querer postar uma mídia respectiva na internet e participar da experiência coletiva que a marca acabou gerando.

5.6. Oportunidades e resultados

O sucesso dos sorvetes Granado foi tanto, que nem o time de colaboradores conseguiu prever o número de consumidores que atraíram para a marca. A primeira sorveteria foi aberta

na filial de Ipanema da Granado e tinha como propósito inicialmente vender oito sabores de sorvete durante os meses do verão, de janeiro a março. Porém, no seu final de semana de inauguração, a sorveteria vendeu mais de seiscentas unidades de sorvete, volume previsto para vender em uma semana completa. Após o sucesso contínuo durante o verão carioca, a Granado anunciou que a sorveteria de Ipanema continuará por mais três meses atuando e em maio, abriu as duas sorveterias em São Paulo, nas unidades Oscar Freire e Shops Jardins, ambos no bairro paulista Cerqueira César¹⁹. Até o momento, as unidades carioca e paulistas estão com previsão de atuarem até julho, mas há chances de atuarem por mais tempo.

O sucesso também foi visto nas redes, com centenas de vídeos no TikTok falando do lançamento e vídeos provando os sorvetes, cada um com milhares de visualizações e diversos comentários de pessoas demonstrando interesse em conhecer as sorveterias²⁰.

Com o lançamento de sorvetes a Granado adentrou um novo segmento de mercado, antes inexplorado. As Figuras 25 e 26, mostram eventos que a marca esteve presente com sua ativação de sorvetes, e por consequência, de perfumes também.

Figura 27 - Ativação com sorvetes Granado no camarote ‘Quem O Globo’ no carnaval de 2024



Fonte: Quem, 2024.

¹⁹ Disponível em:

[²⁰ Disponível em:](https://exame.com/marketing/sorveteria-granado-chega-a-sp-com-sabores-inspirados-em-fragrancias-da-marca. Acesso em 04 jun. 2024.</p>
</div>
<div data-bbox=)

<a href="https://www.tiktok.com/search?q=sorvete%20granado&t=1717897299748. Acesso em 06 jun. 2024.

Figura 28 - Aula de sorvetes, oferecida pela Granado, no Taste Festival em São Paulo



Fonte: Publicação Taste Festivals Brasil no Facebook, 2024

Servir sorvetes para foliões, enquanto divulga seus perfumes, ou dar uma *masterclass* de sorvetes na maior feira gastronômica de São Paulo, não seria a primeira ideia para uma perfumaria que não tivesse inovado nesse segmento antes. Adentrar nesses novos ambientes não só mostra a versatilidade e inovação da marca, mas também consegue a atenção e visibilidade de um público consumidor totalmente novo.

E a parte de todos esses novos holofotes sobre a marca, no mercado e nas redes sociais, em questão de números a ativação da sorveteria retornou para a Granado um aumento de mais de 78% das vendas das fragrâncias que inspiraram sabores de sorvete, e em torno de 38% de vendas gerais da loja.

5.7. Conclusão

O resultado financeiro de retorno de produtos, e a visibilidade gigantesca que a empresa ganhou do ponto de vista de marketing são inegáveis. Mas me chamou atenção como mesmo não tendo uma área de inovação estabelecida, a Granado soube promover a cultura da inovação dentro de sua cultura organizacional com o seu reposicionamento, o lançamento da sorveteria foi o primeiro serviço da marca que saiu do seu segmento de cosméticos e fragrâncias e foi muito eficaz em aproveitar todas as portas abertas com o lançamento desse perfume. Como visto na pesquisa, foi uma experiência tão diferente que todas as pessoas respondentes passaram a ver a Granado como uma marca inovadora. A Granado, agora, ganhou uma grande oportunidade de ter finalmente sido vista como uma empresa inovadora que surpreendeu seus stakeholders, e gerou curiosidade em seus consumidores, as ações tomadas consequentes da sorveteria mostram que souberam agir

rápido e aproveitar da atenção conquistada, o que indica que, futuramente, é provável que a empresa mergulhe mais ainda na cultura da inovação, e talvez, consiga criar sua própria frente interna focada nisso e seguindo as bases teóricas e processos da inovação mostrados aqui.

Não menos importante, outro feito conseguido pela marca foi a discussão online que foi gerada pelos consumidores ao ver a novidade. A comunicação inicial feita por *releases* em diversos jornais acabou ficando em segundo plano comparada com as publicações independentes sobre a marca online. Afinal, a Granado não teve o mesmo contato digital e missão de ser um produto viral, como a Cimed planejou desde que anunciou uma prévia do Carmel Fini, mas o sorvete Granado acabou gerando uma grande visibilidade nas redes, e mais importante que isso, conseguiu tornar seu sorvete e sua experiência, uma forma de conteúdo. Conteúdo esse que as pessoas querem tanto postar em suas redes, quanto consumir virtualmente para saber mais do projeto, o que gera uma identificação e interesse gigantesco pela marca. Dados esses resultados online, é possível prever que o próximo grande lançamento da empresa de cosméticos talvez aposte mais no marketing em meios digitais, afinal com o lançamento dos sorvetes finalmente conseguiu receber uma mudança na percepção de marca e o fenômeno de ter um lançamento novo promovido e divulgado organicamente apenas pelo cerne do que é, inovador e gerador de atenção.

Por fim, o fator que acredito que mais contribui para a marca, é a forma com que agora a Granado possui mais de uma mídia de divulgação. Com a possibilidade de estar em feiras de cosméticos, propagandas de bem-estar e recomendações de produtos de higiene, agora também fala com os públicos de feiras gastronômicas, foliões acalorados no carnaval carioca e de pessoas que só querem tomar um sorvetinho depois do trabalho. Após conseguir alcançar tantos públicos que inicialmente estavam afastados da marca que era unicamente cosmetológica, o desafio comunicacional da Granado agora é manter-se relevante para toda essa parcela nova de consumidores e saber como comunicar as novidades da empresa para ela, não só isso, mas também comunicar para seus colaboradores os novos desafios que a marca vai enfrentar e como podem enfrentá-los de forma integrada como organização.

O público pode ter ampliado, mas se a Granado aproveitar esse impulsionamento que a inovação trouxe e amadurecer a empresa como essa empresa inovadora via comunicação corporativa, pode ser que essa convergência de seus produtos e serviço seja só o início de uma marca que irá lançar diversos produtos inovadores e participar de mais segmentos de mercado ainda.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Monstrinhos dominando todas as telas possíveis, hidratantes de bala e sorvetes de perfume, esses exemplos mostram como é possível diversificar o portfólio de uma empresa e atingir mercados que antes pareciam inalcançáveis. Não só isso, mas também mostram como a competitividade se acirrou entre as empresas, ainda mais considerando que os segmentos já não estão mais tão estabelecidos com os mesmos agentes de sempre.

O objetivo desse trabalho era apresentar todos os conceitos formados por autores que formam a base das teorias utilizadas em comunicação, marketing e inovação e os exemplificando com casos reais de companhias atuantes no Brasil e no mundo, consigam mostrar como esses segmentos de mercado estão se enfraquecendo e as empresas que sabem disso, estão atuando para ocupar o máximo de espaços possíveis.

Vivemos em um contexto no qual ocorre uma avalanche de informações por meio de todas as mídias, principalmente as redes sociais, e para uma companhia se manter relevante, precisa saber utilizar dessa cultura ao seu favor. Sendo por meio da conversão de mídias e estando em diversos lugares de divulgação ao mesmo tempo, ou promovendo uma experiência de marca que seus públicos não só podem participar, mas vão querer participar porque o produto está recebendo atenção da comunidade a sua volta, empresas que entenderam como captar a atenção do seu consumidor por produtos ou serviços inovadores estão triunfando.

Como visto, a inovação de produtos, gerada a partir da cultura empresarial, consegue criar novos produtos e serviços, que abrem portas para novos mercados e oportunidades de presença de marca totalmente inéditas. A inovação atuando no mercado, influenciado por essa cultura convergente e economia que coloca a atenção do usuário e consumidor como sempre, possibilita que a empresa não só inove em seu segmento de mercado, mas também performe bem em outros segmentos que tiver vontade de atuar.

Tudo isso graças às ações de marketing que geram debates digitais sobre os produtos ou serviços originários da inovação, e conseguem permitir que uma organização se mantenha relevante em diferentes tipos de plataforma com diferentes tipos de públicos utilizando o seu próprio produto como assunto diferencial e também à comunicação nesse processo todo. Não só é preciso entender a cultura de consumo de mídias atual e como fazer um bom processo de inovação, é importante considerar a comunicação como uma ferramenta estratégica para o crescimento da empresa, sendo internamente divulgando e fomentando a cultura inovadora, e externamente, posicionando eficientemente a empresa, seus produtos e serviços como

inovadores e garantindo que a transformação desejada realmente aconteça, atingindo os públicos certos e sabendo como dialogar com eles.

Todas as áreas de uma empresa são importantes para seu funcionamento, mas a harmonia da comunicação, inovação e marketing pode fazer uma companhia a traçar caminhos totalmente inéditos, garantir sua sobrevivência, e gerar crescimento no mercado acelerado em que está inserida.

7. REFERÊNCIAS

AFFINI, Marcelo (ed.). **Conteúdo em todas as formas**. Encarte especial Jornal Meio e Mensagem, Ano XXVII, nº1184, de 14/11/2005. P. 3-10.

AGRELA, Lucas. O que é realidade aumentada, chave do sucesso de Pokémon Go. **Exame**, 11 jul. 2016. Disponível em:

<https://exame.com/tecnologia/o-que-e-realidade-aumentada-chave-do-sucesso-de-pokemon-go/>. Acesso em: 01 jun. 2024

ANDRADE, Carlos Miguel. Experiência sensorial: a Granado abriu uma sorveteria de verão. **Live Marketing**, 17 jan 2024. Disponível em:

<https://livemarketing.com.br/experiencia-granado-sorveteria-verao>. Acesso em: 06 jun 2024

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 1999.

As aventuras de verão continuam no Pokémon GO Fest 2019 Dortmund!. **Pokémon GO Live**, 9 jul. 2019. Disponível em:

https://pokemongolive.com/pt_br/post/gofest-dortmund-2019/. Acesso em: 01 jun. 2024.

BESSANT, John; TIDD, Joe; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3^a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Busca: Sorvetes Granado. **TikTok**. São Paulo, 2024. Disponível em:

<https://www.tiktok.com/search?q=sorvete%20granado&t=1717897299748>. Acesso em 07 jun. 2023

By The Way Mini. **Fendi**, 2024. Disponível

em:https://www.fendi.com/us-en/woman/bags/by-the-way-mini-fendi-x-frgmt-x-pokemon-brown-ff-fabric-boston-bag-8bs067ar1zflnnp?queryID=e74d43dce65ffb444412c27a84a79e2d&objectID=8BS067AR1ZF1NPN&indexName=production_eu01_fendi_demandware_net_US_products_en_US. Acesso em: 01 jun. 2024.

CARDOSO, Vanessa Clemente. American Way of Life. **Mundo Educação**. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/historia-america/american-way-of-life.htm>. Acesso em 15 mai. 2024.

CAROLL, Lewis. **Alice Através do Espelho**. 1ª edição. São Paulo: Darkside, 2021.

Case de posicionamento da Granado: o que mudou e por quê?. **Granado**, 2022. Disponível em:

<https://www.granado.com.br/granado/PharolGranado/case-de-reposicionamento-da-granado>. Acesso em 05 jun. 2024

CERQUEIRA LIMA, Débora. **A organização na rede**: a influência das novas tecnologias para as relações organizacionais. In: CARDOSO, Claudio (org.). **Comunicação organizacional hoje II**: novos desafios, novas perspectivas. Salvador: Edufba: Gente, 2004. P. 91-114.

CHIBÁS, Felipe Ortiz; PANTALEÓN, Efrain Matamoros; ROCHA, Tatiana Andrade. Gestão da Inovação e da Criatividade na Atualidade. **HOLOS**, São Paulo, v. 3, 2013. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1082/678>. Acesso em: 25 mai. 2024.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: The Free Press, 1993.

COOPEE, Todd. Pokémon Shirts from Original Stitch. **ToyTales**, 23 jan. 2019. Disponível em: <https://toytales.ca/pokemon-shirts-from-original-stitch/>. Acesso em 01 jun. 2024.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. V. 2. São Paulo: Cengage Learning, 1996..

DECOSTER, Sonia Abues. **Inovação e Novos Modelos de Negócio**. São Paulo: Editora Senac, 2020.

DIAS, Maria Clara. Vintage, bilionária e global. **Exame**, 14 jun. 2023. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/vintage-bilionaria-e-global-fundada/>. Acesso em 04 jun. 2024.

DINO. Empresas investem no marketing digital para aumentar vendas. **Valor Econômico**, 16 nov. 2023. Disponível em:
<https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/11/16/empresas-investem-no-marketing-digital-para-aumentar-vendas.ghtml>. Acesso em: 16 mai. 2024.

EFE, Nintendo duplica seu valor na Bolsa graças ao sucesso de 'Pokémon GO'. **G1**, 19 JUL. 2016. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/07/nintendo-duplica-seu-valor-na-bolsa-gracas-ao-sucesso-de-pokemon-go.html>. Acesso em 01 jun. 2024.

ELOI, Arthur. Netflix afirma que seu maior concorrente é, na verdade, Fortnite. **Omelete**, 18 jan. 2019. Disponível em:

<https://www.omelete.com.br/netflix/netflix-afirma-que-seu-maior-concorrente-e-na-verdade-fortnite>. Acesso em: 15 mai. 2024.

Entenda o conceito de Cultura da Convergência e como aplicá-lo no Marketing Digital. **Rock Content**, 04 jan. 2019. Disponível em:

<https://rockcontent.com/br/blog/cultura-da-convergencia/>. Acesso em 20 mai. 2024.

FERNANDES, Vitória. Após faturar R\$ 189 milhões com Carmed Fini, Cimed lança Carmed BFF. **Forbes**, 05 out. 2023. Disponível em:

<https://forbes.com.br/forbes-money/2023/10/apos-faturar-r-189-milhoes-com-carmed-fini-cimed-lanca-carmed-bff/>. Acesso em 02 jun. 2024.

FERRARI, Maria Aparecida; VIDEIRA, Denise Pragana. Comunicação, cultura e TICs: Inovação aberta em empresas no Brasil e Colômbia. **Pangea**, v. 12, n. 1, p. 47-63, 2021.

FILGUEIRAS, Maria Luzia. Na Granado, a reinvenção que trouxe o primeiro bilhão. **Valor Econômico**, 15 fev. 2024. Disponível em:

<https://pipelinevalor.globo.com/negocios/noticia/na-granado-a-reinvencao-que-trouxe-o-primeiro-bilhao.ghtml>. Acesso em 04 jun. 2024

FONSECA, Marcos Vinicius de Araújo; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Cultura da Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Administração Contemporânea**, v. 18(04), jul./ago. 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/QbZdzddgZPJdy3sPmZWVm3n/#>. Acesso em: 14 mai. 2024.

FREGONESE, Julia. Granado lança sorveteria inspirada nas fragrâncias da marca.

Consumidor Moderno, 17 jan. 2024. Disponível em:

<https://consumidormoderno.com.br/granado-sorveteria/>. Acesso em: 04 jun. 2024

GRANADO PHARMACIAS. **Foi bom demais, Rio!**. Rio de Janeiro, 23 mar. 2024.

Instagram: @granadopharmacias. Disponível em:

<https://www.instagram.com/reel/C43KQglM5O5/?igsh=aHprdWR3cTh6bng=>. Acesso em 07 jun. 2024

GOLDHABER, Michael H. **The Attention Economy and the Net**, 1997.

HANSEN, Morten T.; BIRKINSHAW, Julian. Cadeia de Valor da inovação. **Harvard Business Review**, Harvard, p. 84-93, jun, 2007.

History. **The Pokémon Company**. Disponível em:

<https://corporate.pokemon.co.jp/en/aboutus/history/#:~:text=In%20April%201998%2C%20Pok%C3%A9mon%20Center.management%20of%20the%20Pok%C3%A9mon%20brand>.

Acesso em: 01 jun. 2024

JANIUNAITE, B.; PETRAITE, M. **The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization**: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. Socialiniai Mokslai, 2010. P. 14-23

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Editora Aleph, 2022.

KEMP, Simon. Digital 2024: Brazil. **DataReportal**, 23 fev. 2024. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-brazil?rq=brazil>. Acesso em 18 mai. 2024.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 18^a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Estratégica: A Visão de 23 Renomados Autores de 5 Países**. Rede Integrada Editora, 2020. P. 85-104.

LIMA, Miguel. **Marketing**. 1^a Edição. São Paulo: Editora FGV, 2014.

MARTINS, E.; MARTINS, N. **An organizational culture model to promote creativity and innovation**. Journal of industrial Psychology, 28(4), 2002. P. 58-65.

MEEHAN, Alex. Pokémon TCG champions give their tips on how to be the very best.

Dicebreaker, 18 abr. 2023. Disponível em:

<https://www.dicebreaker.com/games/pokemon-trading-card-game/feature/pokemon-tcg-professionals-tips>. Acesso em 01 jun. 2024.

Nossa História. **Granado**, 2024. Disponível em:

<https://www.granado.com.br/granado/nossa-historia>. Acesso em 04 jun. 2024.

O uso da internet, redes sociais e mídia no Brasil em 2024. **Negócios SC**, 26 mar. 2023.

Disponível em:

<https://www.negociossc.com.br/blog/o-uso-da-internet-redes-sociais-e-midia-no-brasil-em-2024/#:~:text=Como%20vimos%2C%20as%20redes%20sociais,minutos%20por%20dia%2C%20em%20m%C3%A9dia>. Acesso em: 18 mai. 2024.

PADILHA, Roberto. **Comunicação Corporativa**. São Paulo: Editora Senac, 2020.

PHYNO, Mateus. Granado abre sorveteria em São Paulo. **Revista Quem**, 30 abr, 2024. Disponível em:

<https://revistaquem.globo.com/comida/noticia/2024/04/granado-abre-sorveteria-em-sao-paulo.shtml>. Acesso em 04 jun. 2024.

PIO, Juliana. Sorveteria Granado chega a SP com sabores inspirados em fragrâncias da marca. **Exame**, 28 abr. 2024. Disponível em:

<https://exame.com/marketing/sorveteria-granado-chega-a-sp-com-sabores-inspirados-em-fragrancias-da-marca/>. Acesso em: 04 jun. 2024.

Pokémon Fit. **Pokémon Collectors Fandom**, 2024. Disponível em:

https://pkmncollectors.fandom.com/wiki/Pok%C3%A9mon_Fit. Acesso em: 01 jun. 2024.

Pokémon Gold Version. **Nintendo**, 2024. Disponível em:

<https://www.nintendo.com/pt-pt/Jogos/Game-Boy-Color/Pokemon-Gold-Version-266076.html>. Acesso em 01 jun. 2024.

Pokémon: O Filme - Mewtwo contra-ataca. **IMDB**, 2024. Disponível em:

<https://www.imdb.com/title/tt0190641/>. Acesso em 01 jun. 2024.

Pokémon: Red Green Blue Vol. 1. **Amazon**, 2024. Disponível em:

<https://www.amazon.com.br/Pok%C3%A9mon-Red-Green-Blue-1/dp/8542604903>. Acesso em 01 jun. 2024.

Pokémon Sleep Game FAQ. **The Pokémon Company**, 2024. Disponível em: [https://support.pokemon.com/hc/en-us/articles/17264561707796-Pok%C3%A9mon-Sleep-Gameplay-FAQ#:~:text=Pok%C3%A9mon%20Sleep%20uses%20your%20device%27s,tracked%20\(estimated\)%20you%20sleeping](https://support.pokemon.com/hc/en-us/articles/17264561707796-Pok%C3%A9mon-Sleep-Gameplay-FAQ#:~:text=Pok%C3%A9mon%20Sleep%20uses%20your%20device%27s,tracked%20(estimated)%20you%20sleeping). Acesso em 01 jun. 2024.

Pokémon Sleep. **Google Play Store**, 2024. Disponível em:

https://play.google.com/store/apps/details/Pok%C3%A9mon_Sleep?id=jp.pokemon.pokemon_sleep&hl=pt&pli=1. Acesso em 01 jun. 2024

PÓVOA, Marcello. **Anatomia da Internet**: investigações estratégicas sobre o universo digital. Rio de Janeiro: Editora Casa da Palavra, 2000.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

RIES, Al; TROUT, Jack. **The Positioning Era is Cometh**, Advertising Age, 2009.

SAMPAIO, Amanda. Bala ou hidratante labial? Carmel Fini bomba nas redes e faturamento dispara mais de 1.500%. **CNN**, 18 fev 2024. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/bala-ou-hidratante-labial-carmel-fini-bomba-nas-redes-e-faturamento-dispara-mais-de-1500/>. Acesso em: 02 jun. 2024.

SANTOS, Tom. Pokémon Recorrentes no Anime. **Pokémon Blast News**, 19 abr. 2021. Disponível em: <https://www.poke-blast-news.net/2021/04/pokemon-recorrentes-no-anime.html>. Acesso em: 01 jun. 2024.

SCHODER, Will. Attention Economy - How It Addicts Us. **YouTube**, 28 out. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=50R21mbILb0>. Acesso em: 10 mai. 2024.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**, 3. ed. Nova York: Harper & Row, 1950.

Sessão de produtos. **Granado**, 2024. Disponível em: <https://www.granado.com.br/>. Acesso em 05 jun. 2024

SILVA, Daniel Alves. História da Internet. **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/informatica/internet.htm>. Acesso em: 10 mai. 2024

SILVA, Victor Hugo; OTÁVIO, Murillo. Acesso à internet cresce no Brasil e chega a 84% da população em 2023, diz pesquisa. **G1**, 16 nov. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2023/11/16/acesso-a-internet-cresce-no-brasil-e-chega-a-84percent-da-populacao-em-2023-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em 18 mai. 2023

SONOBE, Hitoshi. World championships in Yokohama prove Pokemon a global connection tool. **The Mainichi**, 04 set. 2023. Disponível em: <https://mainichi.jp/english/articles/20230902/p2a/00m/0et/024000c>. Acesso em 01 jun. 2024.

Sorveteria Granado inaugura em São Paulo com sabores inspirados em fragrâncias. **Update or Die!**, 02 mai. 2024. Disponível em: <https://www.updateordie.com/2024/05/02/sorveteria-granado/>. Acesso em 06 jun. 2024.

Sorveteria Granado Verão anima Camarote Quem O Globo com explosão sensorial. **Quem**, 22 fe. 2024. Disponível em: <https://revistaquem.globo.com/conteudo-de-marca/granado/noticia/2024/02/sorveteria-granado-verao-anima-camarote-quem-o-globo-com-explosao-sensorial.ghtml>. Acesso em 07 jun. 2024.

SOUZA, Rafael. Primeira Revolução Industrial. **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/geografia/primeira-revolucao-industrial.htm#:~:text=S%C3%A3o%20elas%3A,1950%20at%C3%A9%20os%20dias%20atuais>. Acesso em: 11 mai. 2024.

STEELE, J.; MURAY, M. **Creating, supporting and sustaining a culture of innovation**. Engineering, Construction and Architectural Management, 11(5), 2004. P.316-322.

TASTE FESTIVALS BRASIL. **Sorvete Granado**. São Paulo, 26 mai. 2024. Disponível em: <https://www.facebook.com/tastefestivalsbrasil/posts/pfbid0iVhwwseZ3yBeuEJ379Cq5RMyH9jVRrWbXyccEMXMkewM7oUBFzBayY98iMduPSTDI>. Acesso em: 07 jun. 2024.

TEIXEIRA, Yuri. Granado anuncia sorveteria na zona sul do Rio de Janeiro. **gkp**, 15 jan. 2024. Disponível em: <https://gkp-com-br.cdn.ampproject.org/c/s/gkp.com.br/161804/granado-sorveteria/?amp=1>. Acesso em 05 jun. 2024

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação Corporativa Digital: o futuro das relações públicas na rede**. Tese (Mestrado em Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. 2006.

THORPE, Ana Claudia. Sorveteria Granado desembarca em São Paulo unindo gastronomia e perfumaria. **Blog Ana Claudia Thorpe**, 03 mai. 2024. Disponível em: <https://anaclaudiathorpe.ne10.uol.com.br/2024/05/03/sorveteria-granado-desembarca-em-sao-paulo-unindo-gastronomia-e-perfumaria/>. Acesso em 06 jun. 2024.

Tiffany lança coleção cápsula inspirada em Pokémon. **Época Negócios**, 14 nov. 2023. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/empresas/noticia/2023/11/tiffany-lanca-colecao-capsula-inspirada-em-pokemon.ghtml>. Acesso em 01 jun. 2024.

Todos os Posters. **Quero Posters**, 2024. Disponível em: <https://www.queroposters.com.br/>. Acesso em: 01 jun. 2024.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1985.

VICTOR. Granado Leblon: tradição desde 1870. **Invexo**, 11 jun. 2021. Disponível em: <https://invexo.com.br/blog/loja-granado-leblon/>. Acesso em 05 jun. 2024

8. APÊNDICE

APÊNDICE A - Pesquisa Quantitativa

Aqui abaixo estão as perguntas feitas para 12 pessoas, dentre elas, 6 homens e 6 mulheres, que haviam acabado de frequentar a experiência sensorial na Sorveteria Granado do Shops Jardins, localizado na Rua Haddock Lobo, 1626, na região Oscar Freire de São Paulo, e suas respectivas respostas, autorizadas pelos entrevistados a serem utilizadas como método de pesquisa quantitativa para entender melhor a opinião dos consumidores sobre a experiência.

Pergunta: Na sua percepção, antes de saber sobre a sorveteria, você considerava a marca Granado como tradicional ou inovadora?

Resposta:	Tradisional	Inovadora	Não soube responder
Número de pessoas:	10	0	2
Resposta:	Sim	Não	Não soube responder
Número de pessoas:	12	0	0

Pergunta: Após ir na sorveteria, considera que a marca seja inovadora?

Resposta:	Sim	Não	Não soube responder
Número de pessoas:	12	0	0
Resposta:	Redes Sociais	Viu a loja no Shopping	Recomendação
Número de pessoas:	8	2	2

Pergunta: Como ficou sabendo da abertura da sorveteria Granado?

Resposta:	Redes Sociais	Viu a loja no Shopping	Recomendação
Número de pessoas:	8	2	2
Resposta:	Sim	Não	
Número de pessoas:	8	4	

Pergunta: Após ir à sorveteria, você postou alguma publicação em alguma rede social mostrando o sorvete ou ambiente?

Resposta:	Sim	Não	
Número de pessoas:	8	4	
Resposta:	Redes Sociais	Viu a loja no Shopping	Recomendação
Número de pessoas:	8	2	2
Resposta:	Sim	Não	
Número de pessoas:	8	4	

Pergunta: Ao provar o sorvete, se interessou em conhecer melhor as fragrâncias?

Resposta:	Sim	Não
Número de pessoas:	10	2

Pergunta: Comprou algum produto Granado, além dos sorvetes?

Resposta:	Sim	Não
Número de pessoas:	9	3

APÊNDICE B - Pesquisa Qualitativa

Descrição da entrevista realizada com a atendente da sorveteria, com base em suas respostas autorizadas para enriquecer a pesquisa, foi possível identificar a sua impressão sobre a percepção dos clientes sobre a experiência promovida pela marca e serviu de método quantitativo para averiguar quais eram os maiores estímulos para visitar a loja.

Pergunta: Como você percebe que as pessoas ficaram sabendo sobre a sorveteria?

Resposta: Acho que pela inovação, eu pelo menos nunca tinha ouvido falar de sorvete com perfume, então acho que é uma experiência interessante e quando os clientes vêm e provam o sorvete com a fita olfativa, é uma experiência bem legal, pois os sentidos se completam!

Pergunta: Nesses meses de experiência trabalhando aqui, você vê que os clientes percebem que é uma experiência inovadora proporcionada pela marca?

Resposta: Sim, os sabores são bem diferentes e a ideia da marca também. É um produto natural, não muito doce, com sabores bem diferentes como caju e caramelo salgado. São produtos de qualidade e diferentes do que vemos no mercado hoje em dia.

Pergunta: Você tem alguma informação se os sorvetes ajudaram de algum jeito na venda das fragrâncias?

Resposta: Sim, tivemos bastante conversão de vendas! Principalmente do Esplendor, um perfume que foi lançado junto com a inauguração da sorveteria, comprando o sorvete o cliente ganhava 15% de desconto e teve um resultado muito bom para a loja, muitas pessoas usaram esse desconto.

Pergunta: As pessoas que visitam a loja, costumam postar em suas redes que vivenciaram a experiência da marca?

Resposta: Sim, pelo ambiente e também pelo nosso uniforme que elogiam muito... e pelo ambiente ser instagramável está tendo bastante retorno, os clientes tiram foto, filmam, filmam nosso atendimento!

Pergunta: Na internet, você viu algum comentário sobre a Granado e acha que ela atingiu novos consumidores com essa experiência?

Pergunta: Você acha que pessoas que não tinham conhecimento sobre a ação se surpreendem com a marca oferecendo sorvetes?

Resposta: Sim, a maioria dos clientes que não conhecem a nossa loja, param, ficam olhando e demoram um pouco para associar, muitos perguntam 'é a Granado do sabonete?' e depois de explicarmos a experiência, eles se interessam. A maioria prova e acaba levando algum sorvete e vai conhecer a parte de perfumaria da loja também. Alguns clientes fixos pedem para a loja ser permanente. Está tendo bastante retorno, vamos encerrar em julho, mas a maioria pede para se estender.

Pergunta: Vocês que estão trabalhando aqui receberam algum tipo de treinamento sobre a marca?

Resposta: Recebemos um treinamento sobre as notas dos perfumes e como elas se relacionam com os sorvetes, os ingredientes escolhidos do sorvete e os perfumes de uma maneira mais básica, mas a Granado oferece um treinamento de perfumaria quando você ingressa na empresa.

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Zotini, Caio Henrique Molena
A Necessidade De Ações Inovadoras Para As Empresas Se Manterem Relevantes Na Cultura Da Convergência / Caio Henrique Molena Zotini; orientadora, Maria Aparecida Ferrari. - São Paulo, 2024.
65 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo /
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Bibliografia

1. Inovação. 2. Comunicação Corporativa. 3. Marketing.
4. Cultura da Convergência. 5. Economia da Atenção. I.
Ferrari, Maria Aparecida . II. Título.

CDD 21.ed. -
659.2

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194