

## A Transição da Folha de São Paulo do Ambiente Off-line para o On-line: um Desafio de Gestão de Marca

Maria Luciana Azevedo Pereira<sup>1</sup>

Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa<sup>2</sup>

O desenvolvimento da internet e as inovações tecnológicas permitiram o surgimento de novas formas de comunicação e causaram impactos na produção e disseminação de informação pelos veículos de comunicação. Tais mudanças impactam a marca de um veículo de comunicação no momento de sua expansão para o ambiente on-line, em especial para as redes sociais, e as interações com seus leitores, gerando um desafio gerencial para essa marca. Neste contexto, o presente trabalho investiga se existe convergência entre o projeto de marca proposto pelo jornal Folha de S. Paulo e três manifestações fundamentais da marca: a versão impressa (off-line), o website e o perfil no Facebook (on-line). O estudo utiliza modelo de projeto e de manifestação de identidade de marca e as ferramentas teórico-metodológicas da semiótica discursiva de linha francesa para a análise das manifestações da marca. A fim de aprofundar a compreensão das interações que se dão entre a Folha de S. Paulo e os seus consumidores-leitores, recorre-se a modelo segundo o qual as interações podem se inserir em quatro regimes: programação, manipulação, ajustamento e acidente. Os resultados da análise sugerem que há convergência entre o projeto de marca e manifestações estudadas. No entanto, o percurso do ambiente off-line para o on-line pode gerar novos significados para a marca, impactando sua relação com o consumidor, uma vez que sofrem alterações os temas publicados, a linguagem utilizada e, especialmente, as formas de interação entre veículo de comunicação e leitores.

**Palavras-chave:** Folha de São Paulo; Gestão de marca; Identidade de marca; Interações; Semiótica.

### The Transition of the Folha de São Paulo Newspaper from the Offline Environment to the Online: a Brand Management Challenge

The development of the internet and technological innovations allow an increase in new forms of communication and generate impacts in the production and dissemination of information by media vehicles. These changes may affect the newspaper's brand management when it expands to the digital and on-line environments, especially on social networks, and it affects its interactions with readers. In this context, this research investigates whether there is a convergence between the brand project proposed by the newspaper and the three branding fundamental manifestations: the printed version (offline), the website, and the Facebook profile (online). The study uses the Project/Manifestation model of brand identity and the French discursive-semiotic approach for brand analysis. In order to deepen the understanding of the interactions that take place between Folha de S. Paulo and its consumers-readers, a model with four regimes of interaction was used: programming, manipulation, adjustment and accident. The results of the analysis suggest that there is convergence between the brand identity and its different manifestations. However, the path from the offline to the online environment may generate new meanings for the brand, impacting its relationship with the consumer, because there are changes in the subjects, language utilized, and especially, the forms of interaction between the media and its readers.

**Keywords:** Folha de São Paulo; Brand management; Brand identity; Interactions; Semiotics.

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. E-mail: luciana\_pereira@puc-rio.br.

<sup>2</sup> Doutor em Letras pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. E-mail: lpessoa@iag.puc-rio.br.

<http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392018v22n1p015033>

Artigo recebido em 21/10/2017 e aprovado em 11/06/2018. Artigo avaliado em *double blind review*.

Editor responsável: Cecília Lima de Queirós Mattoso



## 1. Introdução

O desenvolvimento da internet, especialmente no final dos anos 1990, levou, às empresas de comunicação, euforia e esperanças de renovação do mercado. Essas novas tecnologias foram encaradas como redenção para os problemas econômicos de várias empresas desse mercado, e fizeram com que algumas delas tomassem decisões arriscadas de mudança de modelo de negócios. A euforia diminuiu com o chamado estouro da bolha da internet, que gerou a retirada dos investimentos em novas iniciativas de comunicação, fazendo com que projetos ambiciosos não saíssem do papel ou, em alguns casos, fossem redimensionados (KISCHINHEVSKY, 2009).

As inovações proporcionaram o surgimento de novas formas de comunicação, caracterizadas por redes que passam a interligar comunidades (CASTELLS, 2003). Assim, a comunicação social deixou de ser entendida como unidirecional, como previa a Teoria Matemática da Comunicação (SHANNON; WEAVER, 1949, apud França, 2002) e se transformou em sistema no qual as figuras do emissor e do receptor não são mais facilmente identificáveis (CASTILHO; FIALHO, 2009).

O leitor, antes passivo e apenas receptor de notícias já prontas, entregue em um meio impresso em sua casa no dia seguinte aos acontecimentos, agora é parte da produção do conteúdo. Não raro, é ele quem envia as notícias para o jornal, por ferramentas como celulares e redes sociais, entre outras. A velocidade de produção de notícias exigida pela era digital faz com que elas precisem ser compartilhadas, coletivizadas, com a estabilidade cedendo lugar à mudança constante e à fluidez (CASTILHO; FIALHO, 2009).

A inquietação que motiva esse trabalho reside na perspectiva de que tais mudanças e novas relações que se apresentam a partir do desenvolvimento tecnológico podem agir sobre a marca de um veículo de comunicação, especificamente na sua transposição para o meio digital e, em especial, para as redes sociais. Para tanto, o olhar sobre o jornal, adotado nas páginas desse artigo, será o de um produto, sujeito às estratégias e gerenciamentos propostos pela teoria de Marketing - não esquecendo, no entanto, que se trata, indiscutivelmente, de produto de grande especificidade, que envolve função social de difusão de informação ao seu consumidor.

A questão fundamental desse estudo é identificar se há convergência, ou não, entre as manifestações da marca Folha de S. Paulo e o projeto de marca proposto pelo próprio jornal. Assim, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: existe convergência entre as versões impressa (*off-line*), o *website* e o perfil no Facebook (*on-line*) da Folha de S. Paulo e o projeto de marca proposto pelo jornal?

O objetivo dessa investigação é gerar reflexões acerca do desafio do gerenciamento de uma marca em múltiplas manifestações, mais especificamente, no momento em que ela transita de um ambiente *off-line* para um ambiente *on-line*. Embora sejam espaços diferentes, com características distintas, a gestão da marca deve estar atenta à garantia e à conservação dos valores fundamentais dessa marca na transição, sob pena de gerar problemas como o estranhamento e a rejeição do consumidor.

Considerando a marca um repositório de significado para o consumidor (SHERRY, 2006; SEMPRINI, 2010), estudos atuais de *branding* postulam a importância de manter o

significado da marca coeso entre todas as atividades empresariais, de forma a evitar distorções de interpretação por parte do público. Nesse sentido, o presente trabalho assume a marca como instância semiótica, enunciadora de sentido, e utiliza o modelo de projeto e de manifestação de identidade de marca proposto por Semprini (2010) e as ferramentas da semiótica francesa para a análise das manifestações da marca, em especial os regimes de interação propostos por Landowski (2014). Tal abordagem tem se mostrado alvo de interesse e de recentes demandas de grandes empresas por consultoria semiótica, bem como a realização de eventos que mobilizam as esferas acadêmica e mercadológica em torno do tema (MARTYNIUK, 2014).

De forma a alcançar o objetivo proposto, o presente artigo está dividido em cinco seções: 1) a presente introdução; 2) o referencial teórico, que aborda o enquadramento teórico-metodológico da pesquisa, bem como questões ligadas a marca e a interações entre sujeitos; 3) método, na qual são detalhados os passos metodológicos da pesquisa; 4) análise e discussão dos resultados; e, finalmente, 5) as considerações finais.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Enquadramento Teórico Metodológico**

O presente trabalho enquadra-se na perspectiva teórico-metodológica da semiótica discursiva de linha francesa, ou semiótica greimasiana, que se apresenta como uma teoria da significação (GREIMAS; COURTÉS, 2008), não apenas no que diz respeito à comunicação intencional, mas dando conta de toda forma de linguagem (FLOCH, 2001). A semiótica concentra-se na morfologia dos signos, dos símbolos e dos significados, e analisa a estrutura tanto verbal quanto não verbal do processo de geração de sentido (MICK, 1986), que está atrelado às experiências que o homem social vivencia ao longo de sua vida, baseado, mas não dependente, em contextos históricos e sociais (FLOCH, 2001).

Incorporada às pesquisas da área de Administração, a semiótica propõe inserir a questão do “sentido” no centro do comportamento do consumidor. Os primeiros estudos que relacionam o uso da semiótica ao comportamento do consumidor e ao Marketing datam de 1978, com Holbrook (1978), autor que estuda as propriedades semânticas das mensagens publicitárias (MICK, 1986).

O significado, no mercado de bens, de serviços e de experiências, é essencial. Gerar significados que possam colaborar positivamente para as marcas, para o consumo e para a satisfação do consumidor tem sido uma busca constante dos profissionais de Marketing (MICK et al., 2004). Nessa perspectiva, inserida na área de Marketing, a semiótica pode sugerir caminhos para a compreensão dos processos de significação no mercado, do comportamento do consumidor e da gestão de *branding* e de comunicação integrada (SANT’ANA; PESSÔA, 2014).

### **2.2 A marca como uma instância semiótica**

Além de identificarem as origens dos produtos, as marcas também desempenham outras funções que estão relacionadas diretamente ao consumidor. A marca é algo que se instala na mente dos consumidores e que promove a associação de elementos que irão formar uma imagem nesses consumidores. É uma entidade perceptiva que tem origem na realidade, mas que reflete as percepções dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2006).

Sherry Jr. (2006, p. 42) identifica marca como um repositório de significado na cultura do consumidor e como um “empreendimento semiótico da empresa”. Marcas são lentes pelas quais se enxerga o mundo e se tornaram veículos que carregam pensamentos e emoções. Devem ser entendidas como uma experiência semiótica pelo Marketing, que precisa estar atento para gerenciar essa produção de novos significados, em processo de descobrimento, de criação e de transformação dos significados (SHERRY Jr, 2006).

A literatura sobre marcas nas pesquisas de Administração de Empresas é extensa, e reúne modelos como o Planejamento de Identidade de Aaker, o Prisma de Identidade de Kapferer, e o Modelo de Cognição de Keller, que buscam entender o funcionamento e a definição da marca (SANT’ANA; PESSOA, 2014; KOTLER; KELLER, 2006). Reconhecendo avanços e limitações dos modelos, Semprini (2010) aponta a caracterização da marca como uma instância semiótica, ou seja, como algo capaz de gerar sentido para o público. A identidade da marca é o resultado de uma interseção entre produção e recepção.

A marca se apresenta como uma união de vários discursos sobre ela, enunciados pelos sujeitos envolvidos na sua construção, sendo cada ato da marca uma nova enunciação. Além de ter uma instância comunicativa, ou seja, relacionada ao sentido que é comunicado ao público, também apresenta uma instância semiótica, capaz de gerar sentido que interesse ao público.

Por natureza semiótica da marca - o que interessa preferencialmente neste estudo - entende-se a capacidade de a marca construir e comunicar significados. Para isso, é necessário o alinhamento entre o sentido que é proposto (controle do enunciador) e o sentido de o que é compreendido (controle do receptor). A partir de um projeto de marca, ainda abstrato, são desenvolvidas manifestações que a transformam em algo tangível e percebido pelos consumidores. Essas manifestações são produzidas por meio do composto de Marketing e, assim, dão forma ao que foi projetado (SEMPRINI, 2010), cujo modelo encontra-se sintetizado na Figura 1.

**Figura 1: Esquemática da Identidade de Marca**



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Semprini (2010)

Semprini (2010) entende o projeto de marca como um percurso de cinco etapas, num processo dinâmico de retroalimentação:

1. A enunciação fundamental é definida como a razão da existência da própria marca, componente fundamental que justifica sua existência.

2. A promessa é a projeção da enunciação fundamental, tendo em vista o contexto em que a marca está inserida e o público. É a passagem do olhar introspectivo da definição da enunciação fundamental para a sua projeção. Nesse momento, são destacadas as vantagens da competência da marca e o que elas irão representar para o público. Em última instância, significa a enunciação dirigida a um público.

3. A especificação da promessa tem relação com o caráter único da marca e o que ela oferece de original e único; uma tarefa não tão simples de se concretizar na prática do mercado competitivo da contemporaneidade, e que será tão bem resolvida quanto for clara a enunciação fundamental.

4. A inscrição da promessa em um ou mais territórios é a quarta etapa do projeto de marca proposto, e significa a concretização da promessa, ou seja, quando ela passa a ser efetivamente uma oferta. Por território entende-se a área de atuação de uma marca e não um lugar, um território físico.

5. Finalmente, é necessária a definição dos valores da marca, aquelas características que vão definir a própria marca e que vão aparecer nas escolhas de posicionamento, nas manifestações da marca, na expressão das marcas e na comunicação das marcas. É o momento em que a marca encontra valores sociais e culturais do contexto em que ela se encontra.

### **2.3 Interações**

A teoria matemática analisa a comunicação sob aspecto mecanicista, preocupado com a medida e com a economia da informação. Segundo esse modelo, que tem em Shannon e Weaver (1975) um de seus principais expoentes, o processo da comunicação se dá entre um emissor e um receptor, com uma mensagem que é enviada por um canal (BARROS, 2014). Hoje, o fenômeno da comunicação tem dinâmicas e velocidades muito distintas daquelas apresentadas anteriormente, fazendo com que novos modelos precisem desenvolver instrumentos de compreensão desses fenômenos. A mudança se dá especialmente no número de conexões, no volume e no alcance das informações. Assim, entendida como uma rede ou teia complexa, a comunicação perde seus limites definidos e “deve sempre ser buscada na pluralidade de seus elementos e injunções” (FRANÇA, 2002, p. 71).

Os mais recentes modelos teóricos da comunicação questionam a simplificação do modelo informacional, observando a atividade dos receptores como indivíduos que fazem mais do que apenas receber uma informação de forma passiva. Pesa, nessas modificações do chamado receptor, o desenvolvimento tecnológico e de redes digitais que derruba a concepção linear da comunicação. Analisada na dimensão de rede, a comunicação passa a não ter limite, e exibe uma pluralidade e um número de possibilidades nunca visto (FRANÇA, 2002).

As interações e os novos sentidos que são gerados a partir delas são tema de estudo da semiótica francesa, que abre possibilidade para estudar as novas relações que hoje

se apresentam. A teoria prevê duas formas de interação: a programação, que tem relação com o fazer-ser, ou uma ação programada sobre coisas e fundada na regularidade; e a manipulação, que tem relação com o fazer-fazer, e que relaciona sujeitos, fundada na intencionalidade. Landowski (2014) propõe a inclusão de novos regimes: o primeiro fundado na sensibilidade entre os sujeitos que interagem, que seria o regime do ajustamento. O segundo é o regime do acidente, fundado na aleatoriedade.

Landowski (2014) diferencia quatro regimes de interação: a programação, a manipulação, o ajustamento e o acidente. A programação é um processo de interobjetividade e exterioridade, ou seja, uma ação exterior, uma força, que atua em determinado objeto e o modifica. A programação é o quadrante da continuidade, em que o destinatário tem comportamento regular e identidade interiorizada. Na programação, os papéis são definidos segundo uma regularidade simbólica (PESSÔA, 2013). A manipulação - ou estratégia - está fundada no princípio da intencionalidade. Ao contrário da programação, nesse regime a ação do sujeito é uma delegação de uma tarefa para que o outro a cumpra. (LANDOWSKI, 2014).

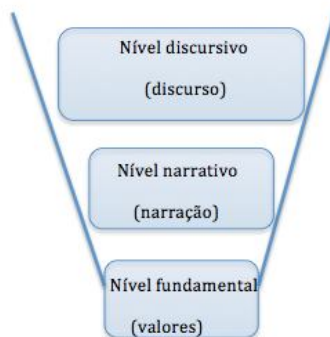
No regime do ajustamento, a influência não se dá pela comunicação persuasiva de mensagens, mas pelo contato entre os dois sujeitos da interação. Assim, é um regime que se funda na sensibilidade, no sentir o sentir do outro. O ajustamento tem um componente sensível – a competência estética - sendo um regime de maior risco e, por isso mesmo, de possibilidades de criação de novos sentidos. As relações de ajustamento dão-se pelo “contato contagioso” entre dois sujeitos, que só pode ser explicado pela lógica da união (PESSÔA, 2013).

O regime do acidente está fundado no princípio da aleatoriedade ou do acaso e, por isso, os sujeitos não são dotados de competência definida. Os interactantes agem sem razão ou desconhecendo a intencionalidade, e podem agir e fazer gerar acidentes – mágicos ou desastrosos (LANDOWSKI, 2014). O acidente é o espaço da descontinuidade, no qual os novos sentidos e significados podem surgir. O acidente está fundado na aleatoriedade e não estabelece um contrato, não se comunica e nada pede ao destinatário (PESSÔA, 2013).

### **3. Método da Pesquisa**

O presente estudo é de natureza qualitativa e exploratória, por meio de análise documental. O trabalho teve início pela recomposição do projeto de marca do jornal Folha de S. Paulo, segundo o Modelo Projeto/Manifestação da Marca, proposto por Semprini (2010). Para a realização dessa etapa foram utilizadas fontes oficiais de informação da Folha de S. Paulo, como livros editados pela própria publicação e informações contidas no *website*.

## **Figura 2 – Esquema da manifestação da marca no Percurso Gerativo do Sentido.**



Fonte: Elaboração própria.

Para a análise da convergência das manifestações da marca ao projeto de marca, utilizaram-se três manifestações da marca Folha de S. Paulo: a capa do jornal impresso, a página inicial do *website* e o perfil do Facebook.

Considerando-as como texto, foi realizada análise segundo o ferramental teórico-metodológico da semiótica discursiva de linha francesa, considerando os três níveis do Percurso Gerativo do Sentido (ver Figura 2). Nesse ponto, vale destacar que, para analisar a produção de sentido de textos verbais e não verbais e interpretá-los, a semiótica faz uso do Percurso Gerativo do Sentido, modelo estratificado que divide o plano do conteúdo do texto em três níveis: o mais profundo e abstrato (fundamental), o intermediário (narrativo) e o mais superficial e concreto (discursivo) (GREIMAS; COURTÉS, 2008). O sentido do texto depende, então, da relação entre esses patamares (BARROS, 1990, 2014; FIORIN, 2013).

Para a análise das interações do leitor com a marca, a partir da seção de cartas do leitor e de comentários nas matérias do *website* e no perfil do Facebook, o trabalho utilizou o modelo de regimes de interação proposto por Landowski (2014). Esse modelo se insere na abordagem da semiótica francesa e se propõe a fazer uma análise das interações, segundo regime de quatro quadrantes: programação, manipulação, ajustamento e acidente.

A constituição do *corpus* de pesquisa se deu em dois momentos: o projeto de marca e as manifestações da marca. Para a reconstrução do projeto de marca, a partir do modelo proposto por Semprini (2010), foram utilizadas fontes oficiais da marca: o *website* da empresa; o livro "Folha explica: Folha", editado pela Publifolha; o Manual de Redação da Folha de S. Paulo, da mesma editora; e o documentário "O jornal do futuro", produzido a pedido da marca pela Spray Filmes.

Em paralelo à busca de fontes e à captação de informações sobre a marca, diariamente, ao longo de um ano, foi feito acompanhamento das edições impressa e digital do jornal, visita diária ao *website* da Folha de S. Paulo e acompanhamento do perfil no Facebook.

A fim de delimitar o *corpus* de estudo, optou-se pela concentração nas primeiras páginas do jornal, tanto na edição impressa quanto no *website* ou mesmo no perfil do Facebook, em dois períodos: entre os dias 18 a 27 de setembro de 2014, e 20 a 25 de janeiro de 2015.

No mesmo período, realizou-se a captura da seção Painel do Leitor; dos 10 primeiros comentários de leitores publicados no *website*, em 10 matérias diárias, selecionadas

aleatoriamente; e dos 20 primeiros comentários publicados pelo leitor em cada um dos *posts* disponíveis no Facebook.

Dessa forma, tem-se o quadro-resumo do *corpus* (ver Quadro 1)

**Quadro 1 – Resumo do *corpus*.**

Edição Impressa	Website	Facebook
16 capas	32 páginas	640 <i>posts</i>
16 "Painel do Leitor"	1600 comentários	12.800 comentários

Fonte: Elaboração própria

Com o conteúdo extraído das análises das manifestações, passou-se à interpretação das informações, a saber: vozes dissonantes, presença ou ausência de *debreagens* textuais (considerando, nesse trabalho, apenas o uso da primeira ou terceira pessoa nos textos), discursos diretos ou indiretos, presença ou ausência de interações.

Visualizados os possíveis efeitos de sentido gerados em cada uma das manifestações, passou-se à análise da convergência com o projeto de marca, de forma a identificar aproximações e afastamentos entre o projeto de marca e a identidade manifesta da marca (SEMPRINI, 2010).

## 4. Resultados

### 4.1. Projeto de marca da Folha de S. Paulo

A trajetória da Folha de S. Paulo teve início em 1921, quando foi criado o jornal Folha da Noite. Duas décadas mais tarde, foi lançada a Folha da Tarde. Apenas em 1960, os jornais se fundiram, surgindo a Folha de S. Paulo (MARTINS; LUCA, 2008). Assim, nota-se que a marca Folha de S. Paulo surgiu pela primeira vez apenas em 1960, porém o jornal considera e conta a sua história a partir de 1921.

A edição *on-line* Folha de S. Paulo foi criada em outubro de 1995 e publica 500 notícias diariamente. Segundo definição própria, segue os princípios editoriais do jornal (pluralismo, independência, jornalismo crítico e independente) e, em novembro de 2014, tinha audiência de 17 milhões de visitantes e de 173 milhões de páginas vistas por mês. Sua missão é

Produzir informação e análise jornalísticas com credibilidade, transparência, qualidade e agilidade, baseadas nos princípios editoriais do Grupo Folha (independência, espírito crítico, pluralismo e apartidarismo), por meio de um moderno e rentável conglomerado de empresas de comunicação, que contribua para o aprimoramento da democracia e para a conscientização da cidadania. (*Website* oficial da Folha de S. Paulo, 2014)

No que diz respeito à visão, a marca quer "Consolidar-se como o mais influente grupo de mídia do país" (*Website* oficial da Folha de S. Paulo, 2014). O jornal define alguns princípios e valores norteadores do seu trabalho, a saber: independência econômica e editorial, compromisso com o leitor, ética, defesa da liberdade de expressão, defesa da livre iniciativa, pioneirismo e respeito à diversidade.



Aplicando o modelo de Semprini (2010), tem-se que a enunciação fundamental da marca é o próprio fazer jornalístico, ou seja, essa marca existe para isso e passa a ser legitimada por essa característica. A promessa, segunda etapa do modelo do projeto de marca aplicado nesse estudo, é oferecer informação jornalística de qualidade e com independência. Diante de um mercado de comunicação em constante transformação e em constante profusão de informações, a especificação da promessa passa pela sua credibilidade em oferecer informações verdadeiras, pesquisadas, apuradas, de forma isenta e independente.

A quarta etapa prevista no modelo de Semprini (2010) é a inscrição da promessa em um ou mais territórios, quando o que era promessa passa a ser uma oferta. Dessa forma, tem-se que o território no qual a marca Folha de S. Paulo está inscrito é o da informação.

Finalmente, chega-se aos valores da marca, que são as características que definem a marca e serão a base e a inspiração para escolhas de posicionamento, de expressão e de comunicação da marca. Dessa forma, sobre a Folha de S. Paulo entende-se que seus valores estão ancorados em algumas características fundamentais, como credibilidade, seriedade, pluralismo, independência editorial, apartidarismo, precisão, olhar crítico, didatismo e serviço ao leitor.

Assim, o projeto de marca da Folha de S. Paulo pode ser enunciado da seguinte forma: a marca Folha de S. Paulo tem como razão de ser o próprio fazer jornalístico, inscrita no território da informação, que oferece informação de qualidade, com credibilidade e independência, tendo, como valores fundamentais, credibilidade, seriedade, pluralismo, independência editorial, apartidarismo, precisão e serviço ao leitor.

## 4.2 Jornal impresso

Na análise da primeira manifestação - o jornal impresso - percebe-se que ela é uma concretização desse projeto e, em suas marcas discursivas, expressa os valores da marca, sem grandes divergências.

A tradição está nas marcas discursivas, como dados de fundação e circulação. A credibilidade está no uso de recursos de intertextualidade, distanciamento e uso da terceira pessoa no discurso indireto, abuso de dados e de vozes em primeira pessoa, por exemplo. O pluralismo, o apartidarismo e a independência editorial são refletidos em opiniões divergentes nas colunas de opinião, que nem sempre são alinhadas à opinião da própria publicação, que também faz sua autocrítica diária na primeira página.

A discursivização do serviço ao leitor está clara no próprio *slogan* do jornal ("Um jornal a serviço do Brasil", conforme verifica-se na Figura 3) e a escolha das pautas que compõem a capa também reforçam este valor. Destacam-se, na publicação, temas que afetam diretamente a vida do leitor, como questões relacionadas a aumento de preços e a falta de água, entre outros. Tudo enunciado de forma clara, sem ambiguidades, sem erros de forma nem dificuldade de entendimento, reforçando a precisão das informações.

### Figura 3 – Capa da Folha de S. Paulo



Fonte: Reprodução da capa do jornal Folha de S. Paulo de 21 setembro de 2014, Ano 94, ed. 31.217.

Esse processo da comunicação, marcado por um distanciamento entre jornal e leitor, se materializa no nível discursivo, por meio da seleção das pautas, das diferenças de tamanhos das letras, de cores, de fotografias, de infográficos, de vozes dissonantes e de todas as demais marcas de enunciação, como os dados de circulação, as marcas de tradição, o *slogan*, os símbolos, a tipografia, as debreagens da enunciação e o pouco estímulo às interações. Todas as marcas da enunciação geram um sentido para o enunciatário-leitor e, no caso da edição impressa, reforçam os próprios valores da marca de tradição, de independência e de pluralismo, entre outros.

No nível fundamental, repousam os valores do projeto de marca da Folha de S. Paulo, com suas características fundamentais norteadoras do trabalho da publicação. São essas as características fundamentais da marca, que a definem e regem, configurando-se em seu nível mais abstrato de significação. Na sequência, o nível narrativo se dá em uma espécie de monólogo do jornal, que será tratado, nesse estudo, como narrativa fundadora. Por ela, entende-se o discurso do enunciador bem definido - no caso, o jornal - que pressupõe a leitura feita por um enunciatário também definido - no caso, o leitor. Um processo de comunicação fundado no estabelecimento claro desses dois papéis e em nível de interação ainda muito pequeno, conforme será tratado mais adiante.

Assim, a narrativa fundadora se dá em uma sequência canônica (FIORIN, 2010), de fazer-saber para um fazer-criar, desempenhando a função não apenas de informar o seu receptor sobre determinada notícia, mas também de formar opinião ou conceito acerca de um tema. O voto de confiança dado pelo leitor ao jornal, e a credibilidade de que a publicação goza, fruto da tradição, do alcance e da construção de uma marca forte no seu mercado, aliado às próprias condições interacionais limitantes oferecidas pelo meio *off-line*, garantem, ao jornal, uma posição hierárquica de detentor do conhecimento.

### 4.3 Website

Na página de abertura do website da Folha de S. Paulo, reproduzida na Figura 4, nota-se, também, a concretização dos valores. Estão presentes as marcas de tradição e a linguagem visual proposta pelo jornal. No entanto, a partir da demanda do próprio ambiente on-line, que altera as formas de comunicação, horizontalizando um envio de mensagens que era verticalizado no meio off-line, e a revisão dos próprios assuntos que geram pautas, a partir da ampliação do espaço para a divulgação de notícias, começam a ser percebidos elementos novos. Um deles é a entrada do dinamismo e do entretenimento, ocupando lugar semelhante ao de outras editorias.

Essas novas marcas de descontração e de humor, ausentes no projeto de marca da Folha de S. Paulo, são concretizadas, especialmente, nas chamadas do website F5, espaço classificado como “o site de entretenimento da Folha” (Website F5, de entretenimento da Folha de S. Paulo, 2014), que passam a ganhar espaço na primeira página. Ali estão temas da cultura popular, especialmente relacionados a artistas e a celebridades, sob um ponto de vista diferente daquele que se vê na edição impressa.

**Figura 4– Página inicial do website**



Fonte: Reprodução da página inicial do website da Folha de S. Paulo em 20 de setembro de 2014

O processo da comunicação aqui desenhado, marcado por uma maior aproximação entre jornal e leitor, é concretizado no nível discursivo, por meio da presença de novos elementos, como o maior estímulo e a maior facilidade para a interação, a presença dos comentários do leitores nas matérias, o espaço fixo para pautas e os textos enviados pelo leitor, a área para reclamações dos leitores e as enquetes, e com o maior uso de fórmulas

enunciativas na linguagem, dirigindo-se diretamente ao leitor em exemplos como “A cidade é sua”, “Envie sua reclamação”, “Colabore com a folha”, entre outros.

Assim, a narrativa de transição começa a se deslocar para a esfera da aventura (LANDOWSKI, 2014), à medida que se nota maior participação do leitor na construção da enunciação. A sequência anteriormente percebida do fazer-saber para fazer-criar, promovida pela edição impressa, em que as hierarquias eram mais definidas e havia um maior distanciamento entre jornal e leitores - portanto, na esfera da prudência - se desloca para o quadrante da aventura. Esse nível narrativo, classificado nesse trabalho como a narrativa de transição, começa a se afastar da programação, relacionada ao fazer-ser, e da manipulação, relacionada ao fazer-fazer, para dar lugar ao risco dos novos regimes propostos por Landowski (2014): o ajustamento, fundado na sensibilidade, e o risco, fundado na aleatoriedade.

A participação do leitor já está presente no *website*. A interferência, no entanto, ainda é frágil e se dá mediante uma tutela constante do jornal. Ainda é prematuro afirmar que se trata de um regime de risco puro, em que o leitor age de forma livre e sem interferências. Essa interação voltará a ser tratada quando forem analisadas as interações nesse meio, e ficarem claras as ferramentas de controle utilizadas pelo jornal para monitorar a atividade do leitor.

Logo, no *website* da Folha de S. Paulo percebe-se a presença muito maior da multimedialidade, com a presença de fotos, de vídeos e de áudios, do que da interatividade. Notam-se, também, novos valores no nível fundamental, com destaque para a atualização e o dinamismo, materializados pela mudança constante da página e das matérias publicadas, e a descontração presente, conforme já citado especialmente na linguagem, tendendo a uma aproximação com o leitor.

#### 4.4 Página do Facebook

No Facebook, nota-se maior incidência de divergências entre o projeto de marca e a manifestação da marca. Nesse ambiente são concretizados valores que não estão no projeto de marca original, como o entretenimento, a imprecisão de dados, o tom de humor, e concessões feitas pela marca que acabam por alargar seus valores, colocando-a sob suspeita.

A diferença de personalidade entre a marca na versão impressa e no Facebook é percebida desde a escolha das pautas e da linguagem, quase que se criando um novo jornal, uma nova marca. Duas linhas editoriais bastante distintas podem ser percebidas na análise dessas duas manifestações, gerando incoerência com o projeto de marca, o que se apresenta como um desafio para o gerenciamento dessa marca.

Na análise, nota-se que, especialmente, no Facebook, a Folha de S. Paulo mostra algumas divergências em relação ao seu projeto de marca conforme a interação com o leitor vai se intensificando no caminho da narrativa fundadora do ambiente *off-line* para a narrativa compartilhada do ambiente *on-line*.

No nível discursivo, algumas marcas da enunciação aparecem de forma bastante intensa na análise do perfil do Facebook, a começar pela ausência da identidade visual da marca – *slogan*, cores e logomarca. Em um primeiro contato visual com a página da rede social, o leitor não identifica diretamente que se trata de uma página vinculada ao jornal que ele já conhece das manifestações impressa e *on-line*. Por outro lado, a página parece estar

preocupada com a tradição, com a publicação de dados da fundação e com momentos históricos.

Outra característica relevante que aparece na análise do perfil do Facebook é a linguagem utilizada não apenas nos *posts* feitos pelo jornal, mas também nas respostas dadas pelo jornal aos comentários dos leitores. Ao contrário da linguagem formal e com respeito à norma culta, percebidas na edição impressa, no Facebook há uma concessão à linguagem oral, às piadas e às brincadeiras típicas da Internet.

Tais aspectos revelam uma divergência com o projeto de marca inicial proposto pela Folha de S. Paulo, e serão refletidas na voz do leitor, quando se surpreendem e passam a não mais reconhecer a marca, como mostram os comentários. Os novos sentidos confundem o leitor, que estranha uma enunciação que não condiz com a marca que ele conhece da outra manifestação mais antiga e já estabeleceu uma relação de confiança com os leitores.

Intensificada já no *website* do jornal, a participação do leitor ganha ainda mais espaço no Facebook, que, conforme enuncia a própria descrição da página da Folha de S. Paulo na rede social, “foi feito para receber a sua opinião” (Facebook da Folha de S. Paulo, 2015). Ele é o espaço do compartilhamento de discursos, de opiniões, de visões, de enunciações, no qual parecem desaparecer as relações hierárquicas bem marcadas nas relações com a edição impressa e já esmaecidas no *website*. Assim, essa multiplicidade de vozes sobrepostas na página do Facebook constrói o que pode ser classificado como uma narrativa compartilhada. Até mesmo para decidir as “manchetes do dia no Facebook”, que aparecem pela marca “#maislidas”, percebe-se a presença do leitor, na escolha dessas manchetes, a partir de seus movimentos.

As formas de interação são potencializadas fora do alcance do domínio do jornal e isso dificulta o controle da enunciação. Por outro lado, potencializa-se também o alcance das publicações, já que os leitores, uma vez interagindo por meio de ferramentas como “Curtir”, “Compartilhar” ou mesmo com um comentário, levam o perfil do jornal para a sua própria linha do tempo. Os leitores permitem que uma notícia ganhe alcance ainda maior, o que passa a ser positivo para o jornal. O uso de linguagens mais coloquiais gera uma aproximação entre jornal e leitor, fazendo com que o diálogo seja também potencializado.

#### 4.5 Interações com os leitores

A Folha de S. Paulo publica a seção “Painel do Leitor”, que reúne mensagens enviadas pelos leitores. Essa é a única interação que o leitor tem com a edição impressa, e o único lugar onde sua voz se apresenta. Comentários com críticas ao jornal são publicados seguidos de uma resposta.

Dessa forma, utilizando o modelo de regimes de interação proposto por Landowski (2014), percebe-se que as interações no jornal *off-line* estão na esfera da programação e da manipulação, ou na esfera da prudência. Apesar de estimulada com uma chamada fixa na primeira página do jornal impresso, as interações com essa manifestação da marca estão inteiramente na esfera da manipulação e da programação, vez que há uma posição hierárquica clara de controle. Comentários negativos ou críticas à conduta do jornal são editados, cortados ou publicados com resposta. As interações aqui são controladas pela marca, no que será classificado como narrativa da prudência (LANDOWSKI, 2014).

No ambiente *on-line*, os recursos tecnológicos reforçam a participação do leitor, que passa a participar do processo de produção. O poder dado ao leitor faz com que ele possa ter voz nas discussões que antes assistia. Os modos de interação são ampliados, causando deslocamento para o regime do acidente, que se concretiza no Facebook.

No *website*, a interação facilitada e imediata também está disponível para o leitor no espaço para comentários, ao final de cada matéria. Um processo mais fácil e que exige menos esforço do leitor. No entanto, ao tentar fazer o comentário, o leitor se depara com um contrato proposto pelo jornal. Para prosseguir com o envio do comentário, é necessária a realização de cadastro, com dados pessoais do leitor, além da retenção do endereço de IP, uma identificação da conexão.

A narrativa, nesse momento, tem espaço para o risco, mas guarda características da manipulação e da programação do jornal impresso. Este tipo de narrativa de transição encontrada nas interações no *website* da Folha de S. Paulo será classificada como o limite entre prudência e aventura, a narrativa de transição.

A descrição do perfil do Facebook da marca já é um convite à participação, conforme apresentado anteriormente. Se a página “foi feita para receber a sua opinião”, como diz a sua descrição, a opinião se faz presente constantemente em cada *post* publicado. A facilidade da interação é o primeiro ponto a ser destacado: está ali, ao alcance do leitor, um espaço para comentários, sem esforço adicional.

Interagir com alguém ou com alguma marca no Facebook é um processo intuitivo e simples. Aqui, o contrato estabelecido é com o Facebook e não mais com o veículo de comunicação, mudança que tira da marca parte do poder e que faz com o leitor não esteja mais sujeito às condições determinadas por ela.

Não há monitoramento de dados, sanções ou seleção e edição. No Facebook, as críticas, as contestações e as correções são fartamente publicadas. A diferença principal está na falta de mediação, que avalia o teor dos comentários e, eventualmente, os responde. Aqui, aparecem comentários com erros de grafia e com palavras do registro oral da linguagem. A percepção é que, nesse local, a conversa é livre e que o leitor pode falar quando e como achar conveniente. Importante perceber a resposta da marca a estes comentários. A Folha de S. Paulo participa da conversa com os leitores e responde, causando estranhamento em relação à linguagem.

A mesma marca que informa, em terceira pessoa, que “A Folha se reserva o direito de publicar trechos” (Folha de S. Paulo de 21 de setembro de 2014, edição 31.217, Ano 94, página 2) ao promover sua interação com a versão impressa, muda de personalidade ao interagir no Facebook. No contato com o leitor na rede social, ela faz o uso de gírias e de coloquialismos. Diante de uma notícia sobre a execução de um brasileiro na Indonésia, um dos leitores faz um comentário: “*repórter tava indonésia, depois vindonésia*” (*sic*), ao que a marca responde, utilizando uma foto de uma varanda e a frase “Muito boa essa sacada”.

### **Figura 5 – Resposta da Folha de S. Paulo e comentários dos leitores.**



Fonte: Reprodução de post do Facebook da Folha de S. Paulo em 20 de janeiro de 2015.

O leitor se surpreende com o comportamento do jornal e novos comentários aparecem, não mais sobre a notícia, mas sobre a resposta da marca, classificada como “*zueira*” (*sic*), conforme mostra comentário de leitor na Figura 5. A postura bem-humorada atrai comentários e curtidas na página, mas gera um sentido então não percebido em suas outras manifestações: a de um jornal que faz piadas.

Particular destaque deve ser dado às interações dos *posts* que, aparentemente, fogem ao estilo da Folha de S. Paulo, especialmente os que dizem respeito à cultura popular, a celebridades e a temas de interesse humano. Os comentários mostram estranhamento do leitor em relação à marca.

A narrativa fundadora das edições impressas do jornal são também uma narrativa da prudência, e as interações aí percebidas estão no quadrante da manipulação e da programação (LANDOWSKI, 2014). As interações são mediadas pelo enunciador, que as aprova, as edita e as publica de acordo com sua intenção. No *website* da Folha de S. Paulo, classificado como uma narrativa de transição, o que se percebe é a abertura às interações, mas ainda uma participação mediada pelo enunciador. Nota-se um ensaio ao risco, porém ainda não é possível dizer que as interações estão no regime da aventura, já que há controle nítido.

Finalmente, no Facebook some a mediação, e os discursos passam a ser compartilhados, em uma esfera de papéis menos definidos entre os participantes do fenômeno da comunicação. Nesse ambiente tem-se um regime de risco puro, em que novos sentidos podem surgir fora do controle do enunciador.

#### 4.6 Identidade manifesta

Analisando as três manifestações, percebe-se que alguns dos valores que compõem o projeto de marca da Folha de S. Paulo aparecem em todas as manifestações. Nota-se, por outro lado, a apreensão de novos valores, que não estavam colocados na reconstrução do projeto de marca, indicando a possibilidade de geração de novos sentidos para essa marca, fazendo com que esse caminho se torne um desafio para o gestor da marca.

Os valores da tradição estão presentes na edição impressa, com o destaque para dados de circulação, para data de fundação, para as estrelas representantes das publicações que deram origem ao jornal analisado, entre outras. No *website*, esses valores são enfraquecidos e dão lugar aos marcadores de atualização e de dinamismo, características do meio *on-line*.

No caminho para o Facebook, as marcas são diluídas em textos rápidos, quase que apenas títulos, aos quais são concedidas liberdades para o uso de expressões de humor e de coloquialismos. Isso gera uma sensação de perda de confiança uma vez que a seriedade marcada pelo jornal impresso dá lugar a um veículo que brinca.

Daí o próprio questionamento dos leitores nos momentos de interação, que mostram um estranhamento em relação a essa nova marca que aparece no Facebook. A precisão está relacionada também às questões da credibilidade. Textos publicados no Facebook revelam traços de imprecisão, tanto de forma quanto de conteúdo. Textos ambíguos, com duplo sentido, inadequações de pontuação e de gramática, e até mesmo erros de ortografia fazem com que a página seja questionada em relação à qualidade e à credibilidade.

A questão a ser considerada é o limite das necessárias inovações, sob pena de macular valores fundamentais da marca e o que a define. Antes de ser uma questão jornalística, trata-se de um problema de gerenciamento de marca. Tomando o objeto de estudo desse trabalho - a marca Folha de S. Paulo - da qual a enunciação fundamental era o próprio fazer jornalístico, cabe uma ponderação, quando se percebe que a capacidade de fazer jornalismo é questionada pelos leitores.

## 5. Conclusão

O desenvolvimento da internet e as inovações tecnológicas permitiram o surgimento de novas formas de comunicação e causaram impactos na produção e disseminação de informação pelos veículos de comunicação. Tais mudanças impactam a marca de um veículo de comunicação no momento de sua expansão para o ambiente *on-line*, em especial para as redes sociais, e as interações com seus leitores, gerando um desafio gerencial para esta marca.

Nesse contexto, o presente trabalho investiga se existe convergência entre o projeto de marca proposto pela Folha de S. Paulo e três manifestações fundamentais da marca: a versão impressa (*off-line*), o *website* e o perfil no Facebook (*on-line*). O estudo utiliza o modelo de projeto e de manifestação de identidade de marca proposto por Semprini (2010), e as ferramentas teórico-metodológicas da semiótica discursiva de linha francesa para a análise das manifestações da marca.

Com as análises das três manifestações selecionadas para esse estudo, nota-se que a identidade manifesta da Folha de S. Paulo - ou seja o resultado das suas manifestações - é convergente com projeto de marca proposto pelo jornal. No entanto, algumas particularidades são notadas quando se concentra em cada uma delas separadamente.



Traçado um caminho que começa na versão impressa e vai até o Facebook, passando pelo *website*, percebe-se uma ampliação e, em alguns momentos, uma alteração nas características da marca, o que coloca em risco os seus valores fundamentais. Notaram-se questionamentos em relação à seriedade da marca, quando ela publica conteúdos considerados irrelevantes. Ou quando modifica sua linguagem a ponto de confundir o leitor, que passa a não reconhecer a marca que ele já havia conhecido em outra manifestação. A precisão também é colocada em questão quando a marca publica dados equivocados, erros de forma e conteúdo e apuração inadequada.

Os resultados da análise sugerem que as divergências aumentam conforme aumentam as interações, e conforme a marca perde o controle sobre o enunciado, dividindo esse poder de fala com o leitor. Está claro que a versão impressa guarda, com mais rigor, as características fundamentais do projeto de marca, e que a página no Facebook é o local em que os sentidos gerados pela enunciação mais divergem dos valores fundamentais da marca, passando por um nível intermediário de enunciação, o *website*.

Sob o regime das interações proposto por Landowski (2014), pode-se dizer que o caminho parte do quadrante da manipulação e da programação, em que o enunciador - ou seja, o jornal - tem o controle das interações e dos discursos produzidos sobre a marca, concentrando-se em uma narrativa da prudência. Por outro lado, no quadrante oposto, está a página do Facebook, em um regime de risco puro, em que o acidente e o ajustamento dão o tom das interações.

É o que se entende, nesse trabalho, como a narrativa da aventura, em que a geração de novos sentidos e o contágio entre sujeitos são a marca fundamental. Ao fazer a transição para esse meio, a marca Folha de S. Paulo deve lidar com o fato de que o meio *on-line* se coloca como um espaço de criação coletiva de sentidos, e que o discurso ali enunciado não está mais sob o comando do enunciador, mas é compartilhado com os enunciatários.

Esse trabalho propõe a abertura de caminhos para o debate de como as marcas podem utilizar as novas plataformas de comunicação *on-line* com os seus públicos, a fim de não comprometerem seu projeto de marca. No caso específico da Folha de S. Paulo, deve-se considerar a questão do limite das necessárias inovações em termos de suporte de mídia, e a forma de implementá-las, sob pena de macular os valores fundamentais que, em última instância, definem a marca. Antes de ser uma questão jornalística, trata-se de um problema de gerenciamento de marca. Tomando o objeto de estudo deste trabalho - a marca Folha de S. Paulo - da qual a enunciação fundamental era o próprio fazer jornalístico, cabe uma ponderação, quando se percebe que a capacidade de fazer jornalismo é questionada pelos leitores-consumidores.

Como pesquisas futuras, sugere-se a realização da análise com outras manifestações da marca, ou mesmo estudos comparativos com outras marcas de veículos de comunicação. Tais resultados podem gerar dados relevantes para o gerenciamento da marca, que está sendo construída como uma reunião de vários discursos enunciados sobre ela, nesses novos pontos de contato com o seu consumidor impostos pelo ambiente digital.

## Referências

BARROS, Diana Luz Pessoa de. **A comunicação humana**. P. 25-53. In: FIORIN, José Luiz (org). Introdução à linguística. I. Objetos teóricos. 6ª edição. São Paulo: Editora Contexto, 2014. 227 p.

- \_\_\_\_\_. **Teoria Semiótica do Texto**. 1ª edição. São Paulo: Editora Ática, 1990. 96 p.
- CASTILHO, Carlos. FIALHO, Francisco. O jornalismo ingressa na era da produção colaborativa de notícias. P. 119-146. In: RODRIGUES, Carla (org). **Jornalismo on-line: modos de fazer**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio/Sulina, 2009. 216 p.
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. Tradução: Roneide Venancio Majer com colaboração de Klaus Brandini Gerjardt. 7ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.
- FIORIN, José Luiz. **Elementos de análise do discurso**. 15ª edição. 1ª reimpressão. São Paulo: Editora Contexto, 2013. 126 p.
- FLOCH, J. M. Alguns conceitos fundamentais em semiótica geral. **Documentos de estudo do Centro de Pesquisas Sociossemióticas**. São Paulo: Centro de Pesquisas Sociossemióticas da PUC-SP, 2001.
- HOLBROOK, Morris B. (1978), Beyond Attitude Structure: Toward the Informational Determinants of Attitude, **Journal of Marketing Research**, Vol 25, Novembro 1978.
- FRANÇA, Vera. Do telégrafo a rede: o trabalho dos modelos e a apreensão da comunicação. P. 57-76. In: **Crítica das Práticas midiáticas**. PRADO, José Luiz Aidar (org). São Paulo: Hacker Editores, 2002. 168 p.
- GREIMAS, A. J.; COURTÉS, J. **Dicionário de Semiótica**. São Paulo: Contexto, 2008. 543 P.
- KINSCHINHEVISKY, Marcelo. Convergência nas redações: mapeando os impactos do novo cenário midiático sobre o fazer jornalístico. P. 57-74. In: RODRIGUES, Carla (org). **Jornalismo on-line: modos de fazer**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio/Sulina, 2009. 216 p
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução: Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica: Dilson Gabriel dos Santos. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.
- LANDOWSKI, Eric. **Interações arriscadas**. Tradução: Luiza Helena O. da Silva. 1ª edição. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2014. 128 p.
- MARTINS, Ana Luiza. LUCA, Tania Regina de (org). **História da Imprensa no Brasil**. 2ª edição. São Paulo: Editora Contexto, 2011. 303 p.
- MARTYNIUK, V. L. Regimes de sentido e de interação nas práticas brasileiras de marketing e comunicação. **Actes Sémiotiques [En ligne]**. N° 117. Disponível em <http://epublications.unilim.fr/revues/as/5068>. Acessado em 20/03/2015.
- MICK, David Glen. Consumer Research and Semiotics: exploring the morphology of signs, symbols and significance. **Journal of Consumer Research**. Vol 13, No 2, Setembro 1986.
- MICK, David Glen; BURROUGHS, Patrick Hetzel; BRANNEN Mary Yoko. Pursuing the *meaning of meaning in the commercial world: an international review of marketing and consumer research* founded on semiotics. **Semiótica** 152 – 1 4, 2004, p. 10-74
- PESSÔA, Luís Alexandre Grubits de Paula. **Narrativas da segurança no discurso publicitário: um estudo semiótico**. 1ª edição. Coleção Saberes em Tese. Volume 3. São Paulo: Editora Mackenzie, 2013. 217 p.
- PINTO, Ana Estela de Sousa. **Folha Explica: Folha**. 1ª edição. São Paulo: PubliFolha, 2012. 230 p.
- RABAÇA, Carlos Alberto. BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário Essencial de Comunicação**. 1ª edição. Supervisão: Sílvio Roberto Rabaça. Rio de Janeiro: Lexikon, 2014. 304 p.
- SANT'ANA, V. de A.; PESSÔA, L. A. G de P. E se colocar pimenta? Análise Semiótica da Identidade da Marca Chilli Beans. **Revista ADM. MADE**, v. 17, p. 89-109, 2014.
- SEMPRINI, Andrea. **A Marca Pós-Moderna: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea**. 2ª edição. Tradução: Elisabeth Leone. São Paulo: Estação das Letras, 2010. 300 p.
- SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **Teoria matemática da comunicação**. Tradução de Orlando Agueda. São Paulo / Rio de Janeiro: Difel, 1975.
- SHERRY Jr, John F. Significado da marca. P. 40 – 69. In: **Branding**. TYBOUT, Alice. M; CALKINS, Tim (org). São Paulo: Atlas, 2006. 324 p.

**MANUAL de redação: Folha de S. Paulo.** 19ª edição. São Paulo: PubliFolha, 2013. 388 p.

**JORNAL do futuro.** Direção: Fernando Grostein Andrade. Spray Filmes.18 min. Cor. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/videocasts/739063-documentario-revela-bastidores-das-mudancas-na-folha.shtml>. <Acesso em 13 de dezembro de 2014>

Circulação dos jornais no país. Disponível em <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/maiores-jornais-do-brasil><Acesso em 19 de janeiro de 2014>

*Website* F5, de entretenimento da Folha de S. Paulo. Disponível em [www.f5.folha.uol.com.br](http://www.f5.folha.uol.com.br)<Acesso em 31 de outubro de 2014>

*Website* oficial da Folha de S. Paulo. Disponível em [www.folha.uol.com.br](http://www.folha.uol.com.br) <Acesso diário entre 18 e 27 de setembro de 2014 e 20 a 25 de janeiro de 2015>.

Jornal Folha de S. Paulo

Edição de 18 de setembro de 2014 – número 31.214, Ano 94

Edição de 19 de setembro de 2014 – número 31.215, Ano 94

Edição de 20 de setembro de 2014 – número 31.216, Ano 94

Edição de 21 de setembro de 2014 – número 31.217, Ano 94

Edição de 22 de setembro de 2014 – número 31.218, Ano 94

Edição de 23 de setembro de 2014 – número 31.219, Ano 94

Edição de 24 de setembro de 2014 – número 31.220, Ano 94

Edição de 25 de setembro de 2014 – número 31.221, Ano 94

Edição de 26 de setembro de 2014 – número 31.222, Ano 94

Edição de 27 de setembro de 2014 – número 31.223, Ano 94

Edição de 20 de janeiro de 2015 – número 31.338, Ano 94

Edição de 21 de janeiro de 2015 – número 31.339, Ano 94

Edição de 22 de janeiro de 2015 – número 31.340, Ano 94

Edição de 23 de janeiro de 2015 – número 31.341, Ano 94

Edição de 24 de janeiro de 2015 – número 31.342, Ano 94

Edição de 25 de janeiro de 2015 – número 31.343, Ano 94