

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO GONÇALVES LUCENA

ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO
JORNAL CORREIO DA PARAÍBA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

João Pessoa – PB

2011

RODRIGO GONÇALVES LUCENA

ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO
JORNAL CORREIO DA PARAÍBA



Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Marketing nas Organizações e Tecnologia da Informação, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. André Gustavo Carvalho Machado, Doutor.

João Pessoa – PB

2011

RODRIGO GONÇALVES LUCENA

ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO
JORNAL CORREIO DA PARAÍBA

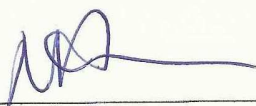
Dissertação de mestrado aprovada em: 29/08/2011

Banca Examinadora



André Gustavo Carvalho Machado, Doutor, UFPB.

Orientador



Nelsio Rodrigues de Abreu, Doutor, UFPB.

Membro UFPB



Michelle Helena Kovacs, Doutora, UFPE.

Examinadora Externa

Dedico este trabalho à minha esposa Analiza, por ter vivenciado toda a minha árdua caminhada, ter sido compreensiva nos momentos mais difíceis e ter palavras de conforto nas horas necessárias.

Ela é meu amor, minha cúmplice e
minha pequena.

Aos meus pais, Alberto e Auxiliadora, pelo dom da vida, por todo o suporte emocional quando precisei e por valores a mim transmitidos como honestidade e caráter.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Analiza, que foi a minha maior parceira nessa caminhada, me deu forças quando precisei e que esteve sempre ao meu lado nos momentos mais difíceis.

À minha família, meus pais Auxiliadora e Alberto, minhas irmãs Polyana e Rossana e meus irmãos Alberto Júnior e Ian, minhas sobrinhas Isadora, Nicole e Bárbara, além da minha sogra Nevinha e meu sogro Boaventura, por todo o apoio necessário e por sempre serem meu porto seguro e sagrado.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, por todo o suporte necessário ao desempenho das atividades imperativas à conclusão da dissertação e por sempre tentar buscar o máximo possível do potencial de pesquisa de cada aluno matriculado nesse primoroso programa. Em especial à prof^a. Dra. Rita Pereira, prof. Dr. Carlo Bellini, prof. Dr. Anielson Barbosa e prof. Dr. André Machado por terem reformulado o programa, implantado nova filosofia de pesquisa, o levando à condição de referência. À secretária do PPGA, Helena Ferreira, pelos préstimos concedidos durante toda minha caminhada, celeridade nas solicitações e a simpatia e sorriso sempre presentes em seu trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado, por ter estado ao meu lado durante essa jornada, ter acreditado em mim e me apoiado nos momentos mais complexos pelos quais passei.

À banca examinadora, composta pela prof^a. Dra. Michelle Helena Kovacs, examinadora externa da UFPE, e pelo prof. Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu, membro da UFPB, pelas valiosas contribuições à minha pesquisa no intuito de aprimorá-la.

Aos meus grandes amigos do Escritório 22, Frederico Augusto, Gutemberg Cardoso, Harrison, Helmar Crizanto, Helmax Crizanto, Ricardo Cardoso, Sagnó Rodrigues e Waldemar Aranha, pela nossa amizade desde a infância e pela compreensão do não comparecimento da minha pessoa, por motivos mais que repetidos, a alguns dos eventos com fins étlicos que nossa entidade sempre organiza. Em especial a Fred, por ter me ajudado decisivamente em uma fase importante deste trabalho: a coleta dos dados.

À tia Socorro e meus amigos Carlos Jansen, Marcella Falcão, Rodrigo Jansen, Romero Amaral e José Monteiro pelos momentos de alegria que passamos juntos na casa de Carapibus e em outras ocasiões e, por em tão pouco tempo, terem se tornado pessoas tão representativas na minha vida.

Aos meus leais amigos Jorge Alberto e Johannes Kepler, que em 2009, ano em que cursei as disciplinas do mestrado, e em 2011, na reta final da dissertação, me deram todo o suporte na empresa para que eu pudesse me ausentar o tempo necessário para completar esse ciclo.

A quatro pessoas em particular, minha mãe Auxiliadora, meu irmão Alberto Júnior, meu sogro Boaventura e meu amigo Netinho, quatro intelectuais que sempre me mostraram, direta ou indiretamente, que a paixão pelos estudos, pela leitura e pelo conhecimento são realmente um meio de elevar uma pessoa como cidadã e como profissional.

Ao Sistema Correio de Comunicação, em especial ao Jornal Correio da Paraíba, nas pessoas do sr. Roberto Cavalcanti (presidente), da sra. Beatriz Ribeiro (diretora executiva) e do sr. Alexandre Jubert (superintendente), por terem me permitido fazer a pesquisa de campo necessária para o desenvolvimento da minha pesquisa. E por ter contribuído com a academia, com a sociedade e com o mundo empresarial em mais um trabalho científico que pode ser utilizado como fonte de pesquisa para desdobramentos futuros ou mesmo como contribuição para a implantação de novas práticas estratégicas.

Aos meus amigos da turma 34 do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em especial a Aline Land, Aline Lucena, Amanda Queiroga, Arielle Pinto, Augusto Aragão, Camila Gomes, Cecília Paranhos, Islânia Lira, Lílian Dias, Nádia Lidiane, Petruska Machado, Richélita Casali e Thaís Alexandre, pela união nos momentos mais árduos da nossa caminhada durante as disciplinas (especialmente em estatística), no desenvolvimento de artigos científicos para publicação e por todo o suporte que demos uns aos outros na união de vencer essa batalha para sermos outorgados mestres em Administração. Um agradecimento particular a Amanda e Cecília em relação ao período de desenvolvimento da dissertação, pois nos unimos muito na troca de materiais de pesquisa, para estudos em conjunto e dando força um ao outro com o objetivo de concluir com êxito essa etapa das nossas vidas.

“Se o conhecimento pode criar problemas,
não é através da ignorância que
podemos solucioná-los.”

Isaac Assimov

RESUMO

O objetivo central que motivou esta pesquisa foi analisar o processo de formação das estratégias de marketing no jornal Correio da Paraíba no período de 1991 a 2010. A pesquisa se configura de natureza qualitativa, do tipo descritiva e é um estudo de caso único. O cenário da pesquisa foi o jornal Correio da Paraíba, onde abrangeu seis entrevistados, sendo três da alta administração (diretor-presidente, superintendente e diretora executiva) e três das diretorias de nível médio (diretor de marketing, diretor comercial e editor geral). Na coleta de dados utilizou-se principalmente a técnica de entrevista semi-estruturada, além da observação direta. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise qualitativa dos dados e as observações foram feitas por meio de notas de campo. A análise dos dados compreendeu a descrição e interpretação de aspectos distintos do fenômeno investigado. Foram identificados eventos críticos e quatro fases estratégicas do jornal. Os resultados permitiram afirmar que o contexto alternava momentos de turbulência externa e interna. Ao longo do período pesquisado, foram identificadas mudanças estratégicas devido à ação, principalmente, de fatores do ambiente externo, tais como política, economia e sociedade, além de um ciclo adaptativo em decorrência do advento de novas tecnologias. Percebeu-se a constante adaptação das estratégias de marketing aos fatores externos, como forma de resposta às ameaças, caracterizando o jornal como uma empresa reativa. Internamente, houve a mudança nas relações de poder, pois onde antes havia grupos isolados que não compartilhavam ideias e informações, agora observa-se integração com o objetivo de um bem maior, o jornal. Notou-se ainda o papel essencial dos líderes onde, em um primeiro momento, havia a figura do superintendente formulando as estratégias e tomando as decisões. Posteriormente houve a divisão de poder entre o superintendente e a diretora executiva, onde ambos deram autonomia para as diretorias de nível médio formarem suas estratégias para suas respectivas divisões, desde que estivessem alinhadas com as diretrizes gerais da alta cúpula. Assim, estratégias de marketing foram identificadas com o objetivo de lançar novos produtos, segmentá-los, posicioná-los e promover suas vendas. Por ser a área empresarial que mantém o contato entre a empresa e o ambiente externo, algo percebido pela cúpula do jornal, o marketing cresceu em importância e muitas dessas estratégias, que agregaram para que a empresa se tornasse líder de mercado, foram criadas pelo próprio departamento. Observou-se que o modo de formação das estratégias de marketing do jornal ocorreu em duas etapas, sendo a primeira metade do período pesquisado do tipo empreendedor e a segunda metade do tipo guarda-chuva e imposta. Contribuições desse estudo: é importante haver uma compreensão por parte dos empresários acerca dos contextos interno e externo onde estão inseridos, pois estes podem guiar a organização a obter ou manter vantagem competitiva; a participação dos gestores na gestão de conflitos internos é crucial para o sucesso empresarial; a expansão do conhecimento sobre o processo de formação estratégica é fonte de vantagem competitiva, pois só a própria organização sabe como a competência dos seus indivíduos e suas próprias capacidades são relacionadas entre si e, como consequência, é mais difícil para competidores tentarem reproduzir algo inerente a cada empresa.

Palavras-chave: Processo de formação de estratégia. Estratégia de marketing. Contexto. Mudança estratégica. Jornal

ABSTRACT

The main objective that motivated this research was to analyze the formation process of marketing strategies in the newspaper Correio da Paraiba in the period from 1991 to 2010. The research sets a qualitative kind, descriptive and is a single case study. The research scenario was the newspaper Correio da Paraiba, which covered six interviewed, three from top management (CEO, superintendent and executive director) and three from mid-level directors (marketing director, commercial director and managing editor). In the data collection was mainly used the semi-structured interview technique, as well as direct observation. The interviews were recorded and later transcribed for qualitative data analysis and the observations were made through field notes. Data analysis involved the description and interpretation of different aspects of the phenomenon investigated. Four critical events and strategic phases of the newspaper were identified. The results said that the context alternated moments of external and internal turbulence. Over the period studied, strategic changes were identified, mostly, due to the action of the external environment factors, such as politics, economy and society, as well as an adaptive cycle due to the advent of a new technology. It was realized that the constant adjustment of marketing strategies to external factors, as a response to threats, the newspaper featured into a reactive company. Internally, there was a change in power relations, where it had previously isolated groups who did not share ideas and information, now there is integration with a goal of a greater good, the newspaper. It was confirmed the essential role of leaders where, in a first moment, there was the superintendent forming strategies and making decisions. Later there was the division of power between the superintendent and the executive director, where both gave autonomy to the mid-level boards form their own strategies for their respective divisions, since they were aligned with the general directives of the top management. Marketing strategies have been identified in order to launch new products, segmenting them, place them and promote their sales. Because this is the business area that keeps the contact between the company and the external environment, something perceived by the leadership of the newspaper, marketing has grown in importance and many of these strategies that added for the company to become market leader, were created by the department. It was observed that the mode of formation of the marketing strategies of the newspaper occurred in two stages, and in the first half of the researched time was the entrepreneurial type and the second half was the umbrella and imposed types. Contributions of this study: it is important to have an understanding on the part of the managers about the internal and external context in which they are inserted, because they can guide the organization to obtain or maintain competitive advantage; the managers participation in the management of internal conflicts is critical to business success; the expansion of knowledge about the strategy formation process is a source of competitive advantage, because only the very organization known as the competence of its people and their own capabilities are interrelated and, consequently, is more difficult for competitors trying to play things inherent to each company.

Keywords: strategy formation process. Marketing strategy. Environment. Strategic change. Newspaper.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estratégias deliberadas e emergentes.....	25
Figura 2	Quatro estilos de desenvolvimento de estratégia.....	37
Figura 3	Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia.....	39
Figura 4	O esboço geral que orienta a pesquisa.....	41
Figura 5	Roteiro metodológico.....	44
Figura 6	Organograma do jornal.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Três modos de formação de estratégia.....	35
Quadro 2	Tipos de estratégias.....	36
Quadro 3	Escolas de pensamento.....	38
Quadro 4	Respondentes das entrevistas.....	47
Quadro 5	Quadro norteador para o roteiro de entrevistas.....	50
Quadro 6	Principais eventos.....	56
Quadro 7	Síntese da primeira fase.....	70
Quadro 8	Síntese da segunda fase.....	79
Quadro 9	Síntese da terceira fase.....	90
Quadro 10	Síntese da quarta fase.....	98
Quadro 11	Síntese de todas as fases.....	99

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Contextualização do tema e apresentação do problema da pesquisa.....	14
1.2	Objetivos.....	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	Justificativa da pesquisa.....	18
1.4	Estrutura da dissertação.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	Evolução e definições de estratégia.....	21
2.2	Estratégias de marketing.....	26
2.2.1	O marketing na economia atual e seu papel na estratégia.....	26
2.2.2	Formulação e implementação das estratégias de marketing.....	29
2.2.3	Aspectos fundamentais da estratégia de marketing.....	31
2.3	O processo de formação de estratégias.....	34
2.4	Mudança estratégica.....	40
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1	Delineamento da pesquisa.....	45
3.2	Critérios para a escolha do caso e dos sujeitos da pesquisa.....	46
3.3	Instrumentos e procedimentos para a coleta de dados.....	48
3.4	Procedimentos para análise dos dados.....	50

3.5	Confiabilidade e validade da pesquisa.....	51
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	54
4.1	Descrição e análise do processo de formação de estratégias de marketing no jornal Correio da Paraíba no período entre 1991-2010.....	57
4.1.1	Primeira fase: retomada do jornal pós-década de 1980 (1991-1995).....	57
4.1.2	Segunda fase: consolidação da marca (1995-2000).....	70
4.1.3	Terceira fase: surgimento dos portais de notícias (2000-2008).....	79
4.1.4	Quarta fase: segmentação do mercado (2008-2010).....	90
4.2	Síntese dos resultados obtidos.....	98
5	CONCLUSÕES.....	101
5.1	Limitações.....	104
5.2	Sugestões para futuras pesquisas.....	105
	REFERÊNCIAS.....	106
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS.....	113

1 INTRODUÇÃO

Será abordado nesta seção o atual contexto dos jornais impressos no nosso país, a problematização, o objetivo geral e os específicos, além da justificativa da pesquisa.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

Comparado com outros países, o Brasil é um dos poucos que mantêm o crescimento constante na circulação dos jornais impressos. Mesmo com a grande disseminação de informações por meio da televisão, e nos dias mais recentes a TV por assinatura e o advento da internet, além dos jornais *on line*, o jornal impresso ainda continua sendo uma fonte de informação válida para grande parte da população. Em face a essas concorrências, os jornais buscaram se adaptar a esse novo cenário utilizando meios técnicos e gerenciais mais eficazes (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS, 2010).

Em quase duas décadas praticamente dobrou a venda de jornais impressos pagos no Brasil, passando de 4.276.000 exemplares em 1990 para 8.193.000 exemplares em 2009. Em consonância com essa informação, o número de jornais em circulação passou de 1.980 no ano de 2001 para 4.103 em 2008, ou seja, em menos de dez anos mais que dobrou o número de jornais brasileiros em circulação. Em relação a outros países e regiões no mundo, como Estados Unidos e Europa, mesmo estes tendo uma tiragem proporcionalmente maior em relação ao Brasil, a tendência é de retração (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS, 2010).

Ainda sobre o desenvolvimento nacional no setor, houve aumento de faturamento por parte do mercado publicitário na mídia de jornais impressos, no período de Fevereiro de 2010 a Fevereiro de 2011, em 6,65%, atestando o crescimento desse mercado no país, bem como o crescimento do número de jornais impressos para os anunciantes (PROJETO INTERMEIOS, 2011).

Especificamente em seu último levantamento, o Instituto Verificador de Circulação (IVC) confirmou que a média diária de circulação dos seus 103 jornais associados (respondem por 90% dos jornais que circulam no Brasil) cresceu 8,1% em comparação com o mesmo período do ano anterior. No total foram 4.392 milhões de exemplares em 2008 contra 4.062 milhões em 2007.

Esses números significaram o quarto ano de crescimento consecutivo (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS, 2010).

Um fenômeno tem suscitado debates no meio acadêmico e que podem respaldar esse crescimento na circulação de jornais no Brasil: esse aumento pode ser devido à função social da comunicação ou ao seu desempenho mercadológico ou financeiro, com foco no aumento de anunciantes/publicidade (SANTOS, 2004).

Sendo assim, os dados apresentados anteriormente sugerem que os conceitos de marketing e estratégia estão presentes na agenda das discussões dos empresários do setor de comunicação, especificamente o jornalístico. Em relação ao marketing, isso se justifica devido ao uso de meios para apresentar os jornais como fonte de informação e abarcar novos leitores compreendendo sua necessidade de informação específica criando novos cadernos internos nos jornais. E, em relação à estratégia, encontrando maneiras de como disseminar seus respectivos jornais apontando suas particularidades e diferenciais frente à concorrência (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS, 2010).

O contexto atual de turbulência que é presenciado pelas organizações faz com que se mantenham em uma busca constante por estratégias que as permitam alcançar suas metas e concretizar seus objetivos, no intuito de se manterem competitivas frente aos seus concorrentes. Assim, compreende-se estratégia como sendo “um padrão em um fluxo de decisões”. Em outras palavras, quando uma sequência de decisões em alguma área apresenta uma consistência ao longo do tempo, uma estratégia será considerada como formada (MINTZBERG, 1978, p. 935).

O processo de estratégia tem como objetivo compreender como as organizações formulam e implementam suas estratégias, bem como as mudanças estratégicas ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992). Dependendo da abordagem, o termo processo pode ter mais de uma conotação. Sendo assim, para este trabalho, o processo de estratégia será definido como “uma sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam através do tempo” (VAN DE VEN, 1992, p. 169).

Existem três níveis de estratégia em uma empresa: corporativo, de negócios e funcional (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). Na presente pesquisa o nível a ser tratado será o funcional, mais especificamente o de marketing.

Como o presente trabalho tem sua abordagem na área de marketing, convém conceituá-lo: “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e

efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2010).

Entre suas características, o marketing tem como fonte de estudo o ambiente externo e isso lhe permite o direito de ser um vetor de ligação entre a organização e o mercado. Esse vínculo, que o marketing estabelece entre uma empresa e o mercado em que atua, o permite gerenciar ações estratégicas que envolvam o ambiente interno e externo (KOTLER; KELLER, 2006).

Com base nos conceitos de estratégia e marketing, a junção de ambos direcionará este trabalho. Sendo assim, o conceito a ser utilizado como guia será o de Ferrell e Hartline (2009, p. 17), onde “estratégia de marketing é um plano que indicará como a organização utilizará suas forças e suas capacidades para adequar-se às necessidades e às exigências do mercado”.

O pensamento estratégico de marketing tem necessidade em aprofundar seus conhecimentos acerca da construção da estratégia, isto é, seu processo de formação e implementação, o que os influencia neste processo e seus reais resultados para a organização (KOTLER; KELLER, 2006).

Sobre essa necessidade, deve-se compreender como são formadas essas estratégias e quais seus objetivos. De acordo com Menon *et al.* (1999, p. 21), o processo de formação da estratégia de marketing é “um complexo conjunto de atividades, processos e rotinas envolvidas na formulação e execução dos planos de marketing”.

Mesmo compreendendo a importância do processo de formação da estratégia de marketing, a literatura internacional e nacional acerca do referido tema é discreta (HUTT; REIGEN; RONCHETTO Jr., 1988; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; MENON *et al.*, 1999; TOALDO, 2004; TOALDO; LUCE, 2006).

Entretanto, sua formação necessita ser estudada para a devida compreensão de como se alcançar o objetivo desejado pela organização (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; MENON *et al.*, 1999; SHOHAM; FIEGENBAUM, 1999). Essa é a intenção do presente trabalho de pesquisa, isto é, aprofundar o estudo de como os impactos do processo de formação da estratégia de marketing ocorre para alcançar os objetivos propostos por uma organização jornalística que lida com a comunicação social.

Sendo assim, a parte empírica da pesquisa se deu no Jornal Correio da Paraíba, empresa pertencente ao maior grupo de comunicação do estado da Paraíba: Sistema Correio de

Comunicação. O referido grupo empresarial possui dois jornais, uma revista, uma televisão (TV Correio, afiliada Record na Paraíba), um portal de internet e doze rádios (oito FM's e quatro AM's), sendo quatro na capital João Pessoa e as outras oito cobrindo o estado do litoral ao alto sertão.

No caso particular do jornal, ele é o maior do estado da Paraíba em circulação, líder de mercado detendo 74% desta fatia (INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO, 2010), tem média de impressão diária de 15.000 jornais durante a semana, 20.000 nos sábados e chega a 25.000 nos domingos.

De acordo com os conceitos apresentados, e como forma de se analisar como as estratégias de marketing da organização em questão influenciaram na obtenção de vantagem competitiva para se manter como líder de mercado, surge o seguinte problema de pesquisa que norteará este trabalho: como ocorreu o processo de formação de estratégias de marketing no Jornal Correio da Paraíba no período de 1991 a 2010?

1.2 Objetivos

Os objetivos que guiarão os questionamentos a fim de esclarecer o problema de pesquisa dividem-se em dois.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de formação de estratégias de marketing no Jornal Correio da Paraíba no período de 1991 a 2010.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o contexto onde foram desenvolvidas as estratégias de marketing;
- b) Identificar as principais estratégias de marketing adotadas pelo Jornal Correio da Paraíba no período especificado;
- c) Analisar os principais modos de formação das estratégias de marketing;
- d) Identificar quais as principais mudanças estratégicas ao longo do tempo.

1.3 Justificativa da pesquisa

Com o intuito de promover a junção de duas áreas importantes de investigação sobre as organizações, estratégia e marketing, uma das prioridades de pesquisa do *Marketing Science Institute* (MSI, 2010), no período compreendido entre os anos de 2010 e 2012, é exatamente impulsionar estudos na área de estratégia de marketing.

Pesquisas sobre o processo da estratégia, de uma maneira geral, têm sido privilegiadas por muitos autores, o que desenvolve e aperfeiçoa a referida área, teórica e empiricamente, fornecendo uma visão mais acurada para o seu pensamento (QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; 1985; MINTZBERG, 1987b; WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Entretanto, estudos sobre o conteúdo da estratégia há em demasia, mas análises de como as estratégias de marketing são formadas é que tem sido apontada como uma lacuna de estudo (HUTT; REIGEN; RONCHETTO, 1988; MENON; VARADARAJAN, 1992; MENON *et al.*, 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2010).

Vale adicionar que o processo de formação de estratégias de marketing promove um benefício para a organização que gera vantagem competitiva: é mais difícil de ser imitado pela concorrência do que o seu conteúdo. Esse processo é influenciado pela estrutura, crença, cultura organizacional e competência dos indivíduos, ou seja, as capacidades organizacionais. E esses elementos, particulares a cada empresa, são difíceis de serem imitados porque os concorrentes não conhecem a forma como são relacionados entre si para gerar uma estratégia de marketing (SHOHAM; FIEGENBAUM, 1999).

Como forma de conduzir um estudo de formação de estratégias de marketing, uma abordagem que merece atenção são os estudos longitudinais, pois pesquisas que buscam a existência de fenômenos de marketing dentro de um *continuum* de tempo ainda se mostram necessárias (BROWNLIE *et al.*, 1994; GEBHARDT; CARPENTER; SHERRY Jr., 2006).

De maneira a atender e a ajudar a suprir essa lacuna, a presente pesquisa estudará o processo de formação de estratégia de marketing no setor de comunicação, especificamente em jornais impressos. O motivo da escolha da referida indústria primeiramente deve-se ao fato de ser um ramo empresarial que tem importância perante a sociedade, devido ser o vetor de comunicação entre ambos. Não à toa, a imprensa é considerada um quarto poder pela sociedade

(COSTA-GAVRAS, 1997; SANTOS, 2004). Além de ser um setor tradicional do país, os jornais e seus conglomerados empresariais continuam com tendência de crescimento, conforme abordado anteriormente. Ademais, a análise pode contribuir no entendimento das estratégias de marketing utilizadas para se manterem competitivas no mercado e como combater o avanço de concorrentes como as revistas e, principalmente, a internet com seus blogs e versões digitais dos jornais.

O período a ser estudado no jornal Correio da Paraíba será o de 1991 a 2010. O motivo para esse momento específico coincide exatamente com o tempo em que o atual superintendente está no cargo e, também dentro desse espaço de tempo, a diretora executiva do grupo Sistema Correio de Comunicação assumiu sua posição de comando sobre o jornal. Ambos, ao longo da época especificada, foram os responsáveis pelas estratégias de marketing que fizeram o jornal Correio da Paraíba assumir e se manter na liderança de mercado até os dias de hoje.

Sendo assim, a presente pesquisa tende a contribuir com a literatura acadêmica numa área ainda carente, fortalecendo o estudo sobre processo de formação estratégica de marketing e criando robustez teórica para futuras pesquisas.

Ainda contribui de forma prática para o mercado de comunicação, analisando tecnicamente as decisões estratégicas que foram adotadas, no sentido de incorporá-las em outras organizações, sempre respeitando suas culturas organizacionais, mas de forma a somar para a criação ou manutenção das vantagens competitivas.

1.4 Estrutura da dissertação

Com o objetivo de responder o problema de pesquisa, o trabalho está organizado da seguinte forma: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise dos resultados, conclusão e as referências.

Na introdução foi apresentada a contextualização do tema, a apresentação do problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, além da justificativa da pesquisa.

A fundamentação teórica está dividida por seções, cada uma contemplando um assunto com vínculo ao seu respectivo objetivo específico, quais sejam: a evolução e as definições de estratégia; estratégias de marketing; o processo de formação das estratégias; e as mudanças estratégicas.

Os procedimentos metodológicos estão divididos também por seção, considerando o delineamento da pesquisa, os critérios para escolha do caso e dos sujeitos de pesquisa, a coleta de dados e seus respectivos instrumentos, os procedimentos para análise dos dados e, por fim, a confiabilidade e validade da pesquisa.

Em seguida estão esboçados os resultados do trabalho e, por ser uma pesquisa com um *continuum* de tempo, foram divididos em fases com seus respectivos eventos críticos que contemplam o contexto onde foram formadas as estratégias de marketing, a identificação das estratégias de marketing, os seus modos de formação e as mudanças estratégicas, quais sejam: primeira fase – retomada do jornal pós década de 1980 (1991-1995); segunda fase – consolidação da marca (1995-2000); terceira fase – surgimento dos portais de notícias (2000-2008); e quarta-fase – segmentação do mercado (2008-2010).

Na conclusão são abordados os principais desdobramentos relativos a cada objetivo específico, respondendo assim ao objetivo geral. Também foram contempladas as limitações e sugestões de pesquisas.

E, por fim, constam as referências utilizadas como base para se chegar à referida dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão discutidas algumas teorias que representam muitos dos estudos e pesquisas acerca do processo de formação de estratégias de marketing. Dessa forma, no intuito de responder aos objetivos propostos, os temas abordados nessa seção serão os seguintes: a evolução e as definições de estratégia, estratégias de marketing, o processo de formação de estratégias e as mudanças estratégicas.

2.1 Evolução e definições de estratégia

Com o objetivo de analisar o problema proposto por esta pesquisa, e antes de serem discutidas as definições de estratégias, é fundamental que se estabeleça uma cronologia sobre a evolução da estratégia como área de conhecimento e de pesquisa. Sendo assim, será levantada a visão de diversos autores que construíram o campo da estratégia a fim de se obter uma definição apropriada à sua evolução.

O termo estratégia, assim como o conhecemos hoje, foi utilizado pela primeira vez na área militar por volta de 3.000 anos atrás pelo então general chinês Sun Tzu. O mesmo afirmava que os seus inimigos podiam ver os meios (táticas) utilizados para vencer as batalhas, mas não podiam ver a estratégia que era empregada para conseguir tais conquistas (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Essa visão, originada nas manobras militares, somente veio ter aptidões administrativas, e realmente aplicados aos negócios, no fim da década de 1950. A Teoria dos Jogos, desenvolvida por Von Neumann e Morgenstern em 1944, foi considerada o elo de transição entre as teorias de estratégia militar e a administração de negócios por conter em ambas, situações comuns de competição (GRANT, 1995).

Até antes do fim da década de 1940 a estratégia era vista mais como uma visão do antes para o depois, do passado para o presente e que variava muito dependendo do setor em que a indústria atuava. Como campo acadêmico, a estratégia veio tomar forma e se consolidar com a publicação de quatro trabalhos: *Leadership in Administration* por Philip Selznick em 1957, *Strategy and Structure* por Alfred Chandler em 1962, *Corporate Strategy* por Harry Igor Ansoff

em 1965 e *Business Policy: text and Cases* por Kenneth Andrews em 1965 (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994).

A década de 1960 foi um período muito propício para se introduzir os primeiros passos da estratégia adaptados pelas organizações. Um exemplo, à época, foi a maneira como o planejamento foi abordado, focando em ferramentas e técnicas para auxiliar os administradores na tomada de decisões e no direcionamento dos seus negócios (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994; WHITTINGTON, 1996). Mas isso não queria dizer que já não havia divergência, pois nesse período duas visões antagônicas surgiram: uma focada em ferramentas de planejamento estratégico (perseguia-se técnicas e validação para seu uso), liderada por Igor Ansoff e corroborada pelos autores anteriores, e outra focada no progresso e desempenho das empresas (grandes bases de dados compreendidas pela teoria econômica), liderada por Alfred Chandler (WHITTINGTON, 2004).

De qualquer forma, a década 1960 foi caracterizada pela racionalidade dos gestores, que atuavam deliberadamente, sempre focando no ganho a longo prazo (WEBB, PETTIGREW, 1999).

Na década de 1970 o foco mudou, devido os trabalhos anteriores a essa data não terem um cunho analítico. Chega a era positivista da estratégia. Os pesquisadores haviam desenvolvido uma nova abordagem que analisava os lucros organizacionais para depois buscar diferentes direções para a estratégia. O resultado dessa visão foi uma constante procura por outras direções estratégicas, com o intuito de encontrar a que mais se aproximava dos resultados desejados. Vale ressaltar ainda que foi nesse período que a estratégia, como área de conhecimento, começa a ter uma infraestrutura de publicações (*journals*) e encontros profissionais para debater e disseminar os resultados encontrados nas pesquisas (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994; WHITTINGTON, 1996).

Os anos de 1980 são vistos como uma fase de mudança, literalmente. Os pesquisadores exploravam as organizações para verem como realmente funcionavam para, em seguida, reconhecerem a necessidade pelo processo de mudança estratégica e como efetivamente alcançá-la (WHITTINGTON, 1996). Os estudos de Michael Porter sustentaram essa ideia quando ele propôs uma guinada na visão da indústria organizacional. Seu foco era a análise positivista por meio do seu trabalho das cinco forças do mercado, reforçando ainda mais a visão da década anterior onde se afirmava que a estratégia, como ciência positivista, havia suplantado os estudos

teóricos por uma resposta mais robusta e com base empírica (PORTER, 1986; RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994).

Durante a década de 1990 novas abordagens surgiram. Uma delas era a das competências centrais das organizações, onde o foco estava na habilidade de identificar, cultivar e explorar essas possíveis competências que a empresa tinha para também obter vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Outra era a visão baseada nos recursos, que tinha como objetivo utilizar os recursos empresariais como fonte de vantagem competitiva (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

E finalmente, nos anos 2000, o amadurecimento teórico de pesquisas acerca da abordagem prática da estratégia, que tinha como foco não a estratégia em si, mas sim quem a praticava e como era praticada (WHITTINGTON, 1996, 2004, 2006, 2007). Ou seja, o foco não era apenas sobre a firma ter o conhecimento necessário da estratégia, mas sim saber como usá-la (JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Com base nesse breve levantamento histórico dos últimos 50 anos, é possível perceber, em sua primeira metade, que a evolução da estratégia tem uma visão mais rígida na sua concepção. Em sua obra, Chandler (1998, p. 136) afirma que “estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista esses objetivos.” Ele ainda ressalta que para alcançá-los é necessário que a estratégia da empresa preceda sua estrutura baseado na análise tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno. Caso não sejam tomadas essas atitudes, a possibilidade de não se atingir os objetivos é grande.

Ainda nessa visão mais rígida, o sucesso das empresas tem três vertentes: primeiramente passa pelas escolhas e tomadas de decisões estratégicas dos administradores de cúpula, em seguida passa pela atratividade da indústria que a empresa compete e está inserida e, por último, sua relativa posição dentro dessa indústria. Essas três variáveis em sinergia podem garantir à firma real vantagem competitiva na indústria em que atua (PORTER, 1986, 1991; WRIGHT, 1987).

Compreendida destas formas, percebe-se que a estratégia é vista de forma deliberada, ou seja, é focada na prévia análise do ambiente externo, na visão apenas de futuro do gestor, na obsessão pelo controle, no posicionamento da empresa em qual indústria atua e no conjunto de ações conscientes que determinam as decisões para o futuro. A questão é que conceber estratégias

em termos de intenções ou planos significa restringir pesquisas que foquem percepções e comportamentos. Essa visão deliberada da estratégia é limitada. É preciso que este processo seja visto por uma perspectiva mais ampla para que a variedade de possibilidades em que a estratégia realmente toma forma possa ser considerada (CHILD, 1972; MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982, 1985; MINTZBERG, 1993).

As definições de Chandler e Porter tratam a estratégia como planos deliberados e concebidos antes da tomada de decisões específicas. É como se a estratégia fosse algo explícito e desenvolvido de forma consciente, intencional e feito com antecedência das decisões específicas a que se aplica (MINTZBERG, 1978).

Planos estratégicos podem até ajudar a especificar alguns pontos finais na organização e a talvez apontar outras possibilidades, mas deveriam também permitir aos gestores a flexibilidade necessária para reagir ao ambiente dinâmico que o cerca (MINTZBERG, 1973).

Essa maneira dinâmica pode ser vista na visão de Quinn (1978) quando o mesmo afirma que a estratégia tem como essência criar uma postura robusta, porém flexível quando necessário no intuito de fornecer às organizações a possibilidade de atingir suas metas e se relacionar com o ambiente externo de forma eficaz. Ainda na intenção da flexibilização, Quinn (2001) ressalta que a estratégia planejada formalmente pode ser excelente para alguns propósitos, entretanto tende a focar indevidamente fatores quantitativos mensuráveis e não enfatizar em doses devidas fatores qualitativos vitais, organizacionais e de poder comportamental que tantas vezes determinam o sucesso estratégico.

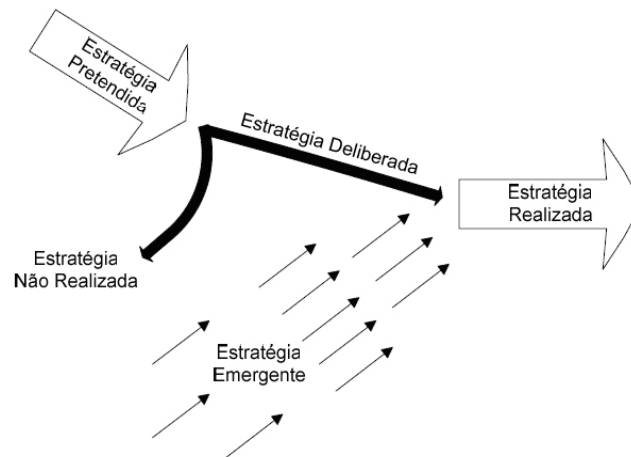
E essa é a intenção do incrementalismo lógico: promover uma ponte para integrar, como técnica de gestão, aspectos quantitativos analíticos e aspectos qualitativos comportamentais, na intenção de balancear essa distorção na formulação da estratégia (QUINN, 1978).

É perceptível que a compreensão acerca da estratégia mude com o passar do tempo devido às diferentes visões dos autores e, mesmo que haja um entendimento sobre seu crescimento em importância, ainda não há uma concordância sobre sua definição. Whittington (2006) afirma que não há apenas uma definição sobre a estratégia, mas abordagens distintas (clássica, evolucionária, processualista e sistêmica) que traz diferentes formas de entendê-la, cada uma com sua forma peculiar e moldada a um ambiente em particular.

Por outro lado, partindo do pressuposto de que é complexo definir estratégia devido à existência de várias formas de descrição, haja vista as visões já explicitadas, Mintzberg (1978,

1987a) e Mintzberg e Waters (1982, 1985), depois de anos de pesquisa, chegaram à conclusão de que as estratégias podem ser pretendidas e realizadas (compreende-se deliberada), podem ser pretendidas e não realizadas e podem ser emergentes (Figura 1).

FIGURA 1 - Estratégias deliberadas e emergentes



FONTE: Mintzberg (1987b, p. 14)

Para a estratégia ser perfeitamente deliberada, ou seja, para que ela aconteça como pretendida, é preciso que haja intenção por parte da organização, aceitação em comum por parte de todos que participam de sua elaboração e que essas intenções coletivas tenham sido realizadas da mesma forma que pretendidas sem interferência externa, seja um fator tecnológico, político ou de mercado. E para que a estratégia seja perfeitamente emergente deve haver ordem, isto é, coerência da ação ao longo do tempo, na ausência da intenção. Em resumo, estratégias deliberadas são intenções realizadas e estratégias emergentes são padrões realizados sem intenção (MINTZBERG; WATERS, 1982, 1985).

Há que se compreender que não há a possibilidade de existir uma estratégia totalmente deliberada ou totalmente emergente. Na verdade o que se pode descobrir é um *continuum* entre esses dois extremos, onde é esperado que se encontre as estratégias do mundo real. Isso implica afirmar que a estratégia deliberada não incorre em qualquer tipo de aprendizado ou interferência em sua jornada e que na estratégia deliberada inexistem qualquer mecanismo que possa controlá-la. Vale ressaltar ainda que para que uma estratégia seja considerada deliberada ou emergente, ambas têm que ter necessariamente acontecido (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Depois dessa explanação, e da percepção de que a estratégia é realmente complexa do ponto de vista da sua compreensão, advinda do tempo que levou para ser moldada, chega-se a definição que será usada por esta pesquisa como base para as análises: estratégia é “um padrão em um fluxo de decisões” (MINTZBERG, 1978, p. 935).

Isto é, uma estratégia formada somente pode ser considerada estratégia realizada quando algo, um padrão, uma lógica em sequência no tempo seja encontrada no decorrer das diversas decisões empresariais dentro de um período compreendido. E que tenha consonância com a história de vida da organização em questão para que esta possa usufruir dos resultados esperados e manter sua vantagem competitiva frente à concorrência.

Agora que foi realizado um levantamento cronológico acerca da estratégia, será abordado na próxima seção o papel do marketing na estratégia, suas formulações e implementações e os aspectos fundamentais da estratégia de marketing.

2.2 Estratégias de marketing

Nesta seção será apresentado o ambiente atual do marketing na economia mundial e seu papel perante a estratégia, sua formulação e implementação e por último os aspectos fundamentais da estratégia de marketing.

2.2.1 O marketing na economia atual e seu papel na estratégia

O mundo e a economia têm passado por turbulências nas últimas décadas (mais recentemente pode ser citada a grave crise econômica mundial de 2008 quando a falência de bancos norte-americanos desencadeou atribulações a todas as outras nações atreladas à economia norte-americana) devido às mudanças empreendidas tanto por forças externas quanto pelas pessoas. Muitas destas forças que estão reconfigurando a economia mundial são a tecnologia, globalização, privatização, informática, comunicação e a tecnologia da informação. Em relação às pessoas, o próprio poder de compra e o poder que os consumidores obtiveram na seleção dos produtos fazem parte dessas mudanças (KOTLER, 1999; KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009).

Percebe-se que o cliente é uma dessas forças que está mudando a face da economia e que cada vez mais as organizações estão lhes dando o devido crédito e a devida atenção para que os produtos e serviços cheguem a eles em um maior número de opções e, preferencialmente, de forma personalizada (WIND, ROBERTSON, 1983; WEBSTER, 1992; WOODDRUFF, 1997; KOTLER, 1999; KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009; VARADARAJAN, 2010). As estratégias necessitam ser consistentes com suas necessidades, independentemente de qual seja seu direcionamento estratégico. E é esse relacionamento com o público consumidor, agregado a capacidade de entregar valor junto aos produtos e serviços, que se torna recurso estratégico-chave para as organizações (GREENLEY, 1989; WIND; ROBERTSON, 1983; WEBSTER, 1992).

Ainda em alusão a essa relação com os clientes, Day (1994), ao pesquisar acerca das competências das organizações orientadas para o mercado, diagnosticou considerável desenvolvimento no campo da administração sobre o conceito de marketing, que se originou de **o cliente em primeiro lugar, esteja perto do cliente** para classificar uma **orientação de mercado**. Não à toa, sua importância perante o marketing remete a década de 1950 quando os primeiros artigos e livros já eram publicados acerca do seu papel como protagonista, apontando a segmentação entre os clientes e seus motivos para compra (STEWART; ZINKHAN, 2006). Vale adicionar que, devido sua importância, os clientes também são vistos como personagens importantes nos estudos de estratégia de marketing como uma peça chave no aprimoramento do desempenho das organizações (KANAGAL, 2009).

O marketing tem uma forte ligação com os ambientes interno e externo e isso admite um maior intercâmbio com o mercado, seja na compreensão das mudanças em curso ou nas oportunidades que estão a espera (FERRELL; HARTLINE, 2009). Há a necessidade dos profissionais de marketing monitorarem com cuidado, e continuamente, as evoluções e o surgimento de tendências fundamentais no ambiente externo, pois esse processo de coletar informações desse ambiente, e examiná-los, pode representar oportunidades importantes ou mesmo grandes ameaças à empresa (BONNE; KURTZ, 2009). Analisar ambientes como o competitivo, político-legal, econômico, tecnológico e sociocultural pode ser eficaz se previstos e certamente influenciam os esforços desses profissionais de marketing na concretização dos objetivos organizacionais (BONNE; KURTZ, 2009).

Inclusive, deve-se ressaltar o papel da concorrência, como um desses fatores externos, como forma de influência nos direcionamentos da organização (BIGGADIKE, 1981; MINTZBERG, 1978; PORTER, 1986; PETTIGREW, 1987; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009), pois muitas vezes esse personagem baliza uma estratégia de marketing como forma de defesa.

Em uma afirmação incisiva, Kotler (1999, p. 54) afirma que o “marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. Se o departamento de marketing não vê oportunidade alguma, está na hora de dissolvê-lo”. Isso enfatiza que o marketing não pode ficar apenas a espera do que acontece no meio externo e sim entender essas mudanças e fazer ao máximo para acompanhá-las no intuito de não perder parcela do mercado.

Devido essa conexão com o ambiente externo, o marketing acaba por se transformar em uma ferramenta forte dentro das organizações na sua relação com a missão e com o planejamento estratégico. E essa relação acaba por gerar consistência na criação das estratégias de marketing (GREENLEY, 1989).

Dessa forma, o marketing tem contribuído com a estratégia (BIGGADIKE, 1981; WIND; ROBERTSON, 1983; VARADARAJAN, 1992; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2010). Apesar de Day (1992) afirmar o contrário dizendo que houve diminuição de participação do marketing nas estratégias, marginalização do marketing por parte dos acadêmicos e, como consequência, a perda de influência do marketing nos meios acadêmicos acerca sobre estratégia, Varadarajan (1992) afirma que houve, sim, contribuição para a estratégia no nível corporativo e no nível de unidade de negócio. Além disso, este último autor destaca que o marketing é muito importante para desaparecer, porque contribui com o conhecimento do mercado, orientação do consumidor, gerenciamento do relacionamento do consumidor e formação do nome e da marca, para citar alguns.

Por outro lado, tanto Day (1992) quanto Varadarajan (1992) concordam que não é possível que uma simples disciplina, teoria ou abordagem deve dominar o diálogo sobre a estratégia, pois são questões complexas e melhor abordadas por teorias e perspectivas multidisciplinares.

2.2.2 Formulação e implementação das estratégias de marketing

Após a compreensão do papel do marketing na estratégia, pode-se chegar a uma definição do que é estratégia de marketing. Neste sentido, Ferrell e Hartline (2009, p. 17) afirmam que “estratégia de marketing é um plano que indicará como a organização utilizará suas forças e suas capacidades para adequar-se às necessidades e às exigências do mercado”. Já Varadarajan (2010, p. 128) conceitua estratégia de marketing como sendo:

Um padrão de decisões integrado em uma organização que especifica suas escolhas cruciais relativas aos produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de produtos que oferecem valor aos consumidores em troca com a organização e assim permite a organização atingir objetivos específicos.

Percebe-se que Ferrell e Hartline (2009) focam mais na satisfação às exigências do mercado, para atender às necessidades da organização. Já Varadarajan (2010) até cita o mercado, mas como um indicador do padrão. Varadarajan (2010) enfoca, realmente, como fonte final de obtenção da vantagem competitiva, a satisfação do consumidor através do valor que seus produtos ou serviços podem oferecer. A união do foco no mercado com o enfoque na satisfação do consumidor pode ser uma aliança para atingir os objetivos traçados pela organização no intuito de obter vantagem competitiva.

Após a compreensão do conceito, torna-se imperativo saber como as estratégias de marketing são formuladas. Menon *et al.* (1999) afirmam que há um novo interesse por parte dos acadêmicos e dos praticantes no processo de formação de estratégias de marketing e sua performance nas firmas. Os autores seguem afirmando que existe dificuldade na falta de compreensão sobre como as estratégias são formuladas e que há duas possibilidades para essa falta de entendimento: (1) a dicotomia entre o modelo tradicional/racional (formulação) e o incrementalismo lógico/emergente (implementação) que não chegam a um acordo e (2) implica na fusão da visão dos acadêmicos e dos gestores para uma melhor concepção do processo de estratégia de marketing e para que este seja empiricamente testado e validado.

Concordando com Hutt, Reigen e Ronchetto (1988), Menon *et al.* (1999) e Varadarajan e Jayachandran (1999) também afirmam que há uma lacuna nos estudos acerca do processo de formação da estratégia de marketing. Hutt, Reigen e Ronchetto (1988) alegam que limitada atenção tem sido dada para a exploração dos processos internos de troca e formulação e que não

há uma progressão linear da formulação estratégica para a implementação, pois há fatores que influenciam essa não linearidade: são as estratégias emergentes agindo. Nos seus achados, Hutt, Reigen e Ronchetto (1988) ainda afirmam a real necessidade da participação dos atores individuais de marketing/gestores de nível médio de marketing no processo de formação de estratégias de marketing. Especificamente neste ponto, Menon *et al.* (1999) corroboram com esta visão acerca da participação dos gestores de marketing de nível médio nesse processo.

Reforçando o entendimento sobre a pesquisa em formação de estratégias de marketing, Varadarajan e Jayachandran (1999) afirmam que há muito mais estudos sobre o conteúdo do marketing do que propriamente sobre sua formulação em qualquer dos níveis da organização: corporativo, unidade de negócio e funcional. Isso reforça o motivo de ser importante estudar como os gestores tomam decisões e o que influenciam essas decisões (HUTT; REIGEN; RONCHETTO, 1988; MENON; VARADARAJAN, 1992).

Em oposição à visão dos autores anteriores, Noble e Mokwa (1999) sustentam que a lacuna está na implementação e não na formulação das estratégias de marketing. Os autores argumentam três pontos para a pouca atenção acerca da implementação: (1) pouca pesquisa na referida área, (2) muita pesquisa em implementação nos níveis corporativos e funcionais e pouca atenção aos fatores do nível médio de gestão (gestores de marketing) e (3) muito das pesquisas que existem não é fundamentada em bases teóricas fortes. Nos achados da pesquisa de Noble e Mokwa (1999), os pontos positivos para a pesquisa em implementação são os relacionamentos gerais, comprometimento multidimensional e papéis significativos na performance da implementação. Como aspecto negativo eles citam o papel da autonomia (independência exacerbada), de uma pessoa ou um grupo, como fator que não acrescenta no seu desempenho.

A única concordância entre certos autores (HUTT; REIGEN; RONCHETTO, 1988; MENON; VARADARAJAN, 1992; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; MENON *et al.*, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999) acerca da formulação e implementação é que há a necessidade da participação direta dos gestores de nível médio de marketing como parte integrante para a eficácia da formação da estratégia de marketing.

Baseado no que foi escrito sobre estratégias de marketing, de acordo com Sudharshan (1995 apud VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999), pode-se afirmar que o foco do processo de formação de estratégia de marketing, para atingir e manter vantagem competitiva, é através dos **relacionamentos** com importantes atores como os consumidores, parceiros e os

membros dos canais e a **oferta** apropriada de produtos. Caso necessário, também se faz a identificação de um período do **tempo** para mudanças nesses mesmos relacionamentos e ofertas de produtos e a implantação de **recursos** suficientes para realizar a escolha correta desses relacionamentos e ofertas de produtos. Ou seja, é a forma como essas aptidões organizacionais são geridas.

Diante do exposto, chama-se a atenção para o primeiro objetivo específico da pesquisa: analisar o contexto onde foram desenvolvidas as estratégias de marketing.

2.2.3 Aspectos fundamentais da estratégia de marketing

Os mercados são muito sensíveis às mudanças e as organizações devem estar preparadas para agir na possibilidade de uma oportunidade. Nesse sentido, as estratégias de marketing devem levar em consideração três elementos essenciais: segmentação, diferenciação e posicionamento de mercado (KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL, HARTLINE, 2009).

Nessa sequência, e depois de identificado o mercado-alvo, deve-se aplicar o método da segmentação, que significa a divisão do mercado em grupos constituído de pessoas que possuam alguma característica, necessidade ou desejo semelhante. Todo o empenho do marketing será no sentido de tentar corresponder a essas expectativas sempre focando no produto ou serviço mais apropriado ao grupo em questão e, se possível, de forma personalizada (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009). Exemplos de segmentação de mercado são a geográfica, demográfica, comportamental e psicográfica.

Após a segmentação concluída, o próximo passo da organização é se diferenciar no mercado para tentar levar seu produto ou serviço frente aos adversários. Em relação a esses competidores, Kotler (1999, p. 65) afirma que “não há mais concorrência entre empresas, e sim entre redes de marketing.” Isso implica afirmar que a necessidade por diferenciação é ainda mais latente no sentido de se distinguir dentro dessa rede. Essas diferenciações estão intrinsecamente conectadas às percepções dos consumidores quanto aos produtos ou serviços ofertados e também ao seu comportamento de compra (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; SOLOMON, 2008; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009). Como afirmam Ferrell e

Hartline (2009, p. 165) “essa abordagem pode ser necessária quando as necessidades do consumidor são semelhantes no interior de um grupo, mas diferem das de outros grupos”.

Identificado o mercado-alvo, realizada a segmentação e a diferenciação, passa-se ao processo de posicionamento, que diz respeito à concepção por parte dos consumidores de uma imagem ideal acerca dos produtos ou serviços, suas características e benefícios (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009), utilizando-se de ações como o fortalecimento da posição atual, reposicionar a si próprio ou reposicionar a concorrência (FERRELL; HARTLINE, 2009).

Ainda acerca da compreensão do que é uma estratégia de marketing, e reforçando um pouco do que foi visto até agora, Greenley (1989) afirma que as estratégias de marketing devem compor quatro elementos: o mix de marketing, ciclo de vida do produto, divisão do mercado e competição e o posicionamento. Sendo mais específico ao mix de marketing, Cook (1983) elenca o produto, o preço, a praça e a promoção como sendo forças que geram vantagem competitiva às organizações.

Cabe levantar alguns comentários sobre essas forças. O produto é sem dúvida o elemento essencial, pois sem ele as outras forças não teriam sentido (KOTLER; KELLER, 2006). Pode ser tangível (produto) ou intangível (serviço) e está ligado à possibilidade de levar valor ao consumidor através da satisfação das suas necessidades ou desejos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006). Produto também pode ser definido como tudo o que uma pessoa recebe em uma relação de troca (LAMB JÚNIOR; HAIR JÚNIOR.; MCDANIEL, 2004). Os mesmos autores ainda ressaltam que além do produto ser tangível ou intangível (serviço), ele ainda por ser uma ideia, como **não fume**, ou mesmo a combinação dos três. De fato, a importância de um produto ou serviço é compreendida quando um profissional de marketing não pode determinar um preço, projetar uma estratégia de promoção ou mesmo criar um canal de distribuição sem a sua existência.

Como normalmente um produto é vinculado a uma marca, é importante ressaltar seu papel. É por meio da marca que um produto é reconhecido e muitas vezes os consumidores podem considerar um produto igual de forma distinta, dependendo de como sua marca está estabelecida no mercado (KOTLER, 2000; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009; SHIMP, 2009). O *brand equity* é o valor agregado que uma marca transmite para seu produto/serviço, pois repercute na maneira como os consumidores podem pensar, sentir e agir em

relação à marca em questão, assim como no valor pago pelo seu produto/serviço, na sua parcela de mercado e no lucro que pode oferecer à organização (KOTLER; KELLER, 2006).

O preço é a força que possui relação direta com o cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2003), resulta em receitas para a organização e pode servir de percepção de qualidade, pois o consumidor pode gastar mais ou menos valor dependendo da sua avaliação frente ao produto ou serviço (KOTLER, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009). O preço ainda tem significados distintos para o consumidor e para o vendedor, pois para o primeiro é o custo de algo e para o segundo é receita e fonte primária de lucro (LAMB JUNIOR; HAIR JUNIOR; MCDANIEL, 2004). Três formas de se precificar um produto ou serviço são as mais difundidas: preço baseado no custo de produção do produto em questão, preço baseado pela prática da concorrência e preço baseado pelo valor do produto/serviço percebido pelo cliente (KOTLER; KELLER, 2006).

A praça ou distribuição, também chamada de canal de distribuição, tem um papel igualmente fundamental nesse cenário dos 4Ps, pois é o meio pelo qual uma estrutura organizacional leva o produto do seu ponto de origem até seu consumidor, com o objetivo de movê-lo até seu destino final de consumo (LAMB JUNIOR; HAIR JÚNIOR; MCDANIEL, 2004). Isso significa a chegada aos destinos finais, e onde serão ofertados, os produtos ou serviços. Vale ressaltar que a distribuição, eficazmente executada, pode compensar uma possível perda de eficiência no produto, preço e promoção (FERRELL; HARTLINE, 2009). Faz-se necessário destacar o papel fundamental do intermediário nesse ciclo, pois é ele quem facilitará a mudança de propriedade entre um comprador e um vendedor durante a movimentação do produto de sua fabricação até o consumidor final (LAMB JUNIOR; HAIR JUNIOR; MCDANIEL, 2004).

A partir da existência de um produto, a promoção tem como finalidade sua exposição como forma de atingir o maior número de pessoas com potencial de consumo. A promoção de vendas, a publicidade, as relações públicas e o marketing direto são algumas ferramentas utilizadas para propagar os atributos e benefícios que um produto ou serviço podem oferecer a quem adquiri-lo (KOTLER; KELLER, 2006).

Entretanto, alguns autores (CZINKOTA *et al.*, 2001; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009; KOTLER, 2009; SHIMP, 2009) defendem a comunicação integrada de marketing (CIM) como uma forma mais eficaz de estratégia de comunicação de produtos e serviços perante seus clientes em potencial, pois tem como objetivo criar uma

mensagem uníssona entre todas as ferramentas (publicidade, relações públicas, promoção de vendas, marketing de patrocínio, informes publicitários). O objetivo é transmitir de forma estratégica os benefícios contidos e que podem corresponder às necessidades ou desejos dos consumidores de forma satisfatória e eficaz. A intenção é alcançar sinergia de um produto ou serviço, no sentido de explorar com conformidade uma marca, por meio destas ferramentas unidas. Isto é, que todas soem como uma única voz com o objetivo de afetar o comportamento do consumidor e levá-lo a consumir.

Com um olhar mais abrangente, nota-se que as estratégias de marketing podem contribuir positivamente na conexão entre o ambiente interno e externo. A compreensão e análise desse vínculo podem proporcionar às organizações mudanças positivas na tomada de decisão, na compreensão do comportamento dos seus clientes atuais e potenciais, na relação com seus parceiros e, como consequência, atingir seus objetivos e gerar vantagem competitiva.

Dessa forma, destaca-se o segundo objetivo específico da pesquisa: identificar as principais estratégias de marketing adotadas pelo Jornal Correio da Paraíba.

A seguir será abordado o processo de formação de estratégias.

2.3 O processo de formação de estratégias

O processo de formação de estratégia tem como intuito o entendimento de como as estratégias organizacionais são formadas, bem como a compreensão de como acontecem as mudanças estratégicas. Coletivamente, a percepção deste processo facilita uma melhor interpretação de direções promissoras na pesquisa do processo de estratégia (VAN DE VEN, 1992).

Vale ressaltar que a definição de processo a ser utilizada como guia dessa pesquisa será a de Van de Ven (1992), onde o autor afirma que é uma sequência de eventos que descreve como os acontecimentos mudam ao longo do tempo. Esta definição servirá de base para a análise do processo da estratégia.

Ainda reforçando esse entendimento, Van de Ven (1992) ressalta que para realmente ocorrer uma análise acurada do processo de estratégia, é necessário que tanto o conceito de processo quanto o da teoria do processo estejam em sintonia. Entende-se por teoria do processo demonstrações que explicam o como e o porquê de um processo se desdobrar ao longo do tempo.

Os estudos acerca do processo de formação de estratégias têm tido grande aceitação no mundo acadêmico e já foi abordado por diversos autores renomados e de diversas formas (MINTZBERG, 1973, 1978, 1987a, 1993; MINTZBERG; WATERS, 1982, 1985; IDENBURG, 1993; VARADARAJAN, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; ROSE, 2003; CHIA, 2004; WHITTINGTON, 2006, 2007).

Daqui por diante, e em ordem cronológica como forma de demonstrar a evolução variada das visões desses renomados autores, serão apresentadas ilustrativamente alguns processos de formação de estratégias.

No quadro 1, a seguir, é apresentada a visão de Mintzberg (1973) acerca do processo de formação estratégica em três modos (empreendedora, adaptativa e planejada).

QUADRO 1: Três Modos de Formação de Estratégia

Processo de Formação de Estratégias		Características	Autor
Modos de desenvolvimento de estratégia	Empreendedor	O poder é centrado em uma única pessoa e está em constantes buscas por novas oportunidades.	Mintzberg, 1973.
	Adaptativo	A organização se move em pequenos e desarticulados passos a um ambiente de difícil controle.	
	Planejamento	Foca na racionalidade, nos objetivos em termos quantitativos. O personagem principal é o analista.	

FONTE: Mintzberg (1973)

Baseado na visão destes três modos de formação de estratégias, percebe-se a dificuldade de que alguma organização se encaixe em apenas um. O mais provável de acontecer é uma união das características destes modos com a intenção de a organização sanar suas necessidades (MINTZBERG, 1973).

Corroborando com Mintzberg, Quinn (1978) afirma que os processos utilizados para chegar ao total de estratégias são tipicamente fragmentados, evolucionários e amplamente intuitivos e que a verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem conjuntamente. Sendo assim, não deve haver espaço nas organizações apenas para o sistema formal de planejamento, que é analítico, racional e quantitativo, mas também permitir análises com uma visão comportamental e qualitativa.

Com foco exatamente nesta mutação que a organização pode sofrer no decorrer das suas ações, no quadro 2, a seguir, são apresentados oito tipos de estratégias elaboradas por Mintzberg e Waters (1985), que vão das intenções (deliberada) aos padrões (emergente).

QUADRO 2: Tipos de estratégias

Tipos de Estratégia	Características	Autores	Estratégia Deliberada
Planejada	Clássica distinção entre formulação e implementação. Planos formais. Ambiente previsível ou controlável. Estratégia deliberada.	Mintzberg; Waters (1985)	↓
Empreendedora	Visão individual da estratégia. Uma só pessoa concentra o poder – o líder visionário. A estratégia pode ser deliberada ou emergente.		
Ideológica	Visão coletiva da estratégia. Estratégia deliberada.		
Guarda-chuva	A estratégia central é formulada e os diversos setores da empresa têm que descobrir uma forma de realizá-la a sua maneira. Menos controle. “Deliberadamente emergente”.		
Processual	A figura do líder é importante, mas não centralizadora. Permite a participação de outros atores. A estratégia é deliberada no processo e emergente no conteúdo.		
Desconectada	Uma subunidade da organização tem autonomia própria para desenvolver suas estratégias. Pode ser deliberada ou emergente na perspectiva da unidade de negócio ou do indivíduo. Sempre emergente na perspectiva da organização como um todo.		
Imposta	O ambiente externo pode influenciar a organização nas suas ações, independente do controle central. Estratégia com cunho fortemente emergente por força externa.		
Consensual	A estratégia converge consensualmente sem interferência da direção de topo. Estratégia bastante emergente.		

FONTE: Mintzberg e Waters (1985)

Nessa abordagem, Mintzberg e Waters (1985) exploram a complexidade e a variedade de tipos de processo de formações de estratégia aperfeiçoando e elaborando os conceitos de estratégia deliberadas e emergentes.

Ademais, o que se encontra é uma tendência que vai em direção a estratégias tanto deliberadas quanto emergentes, ao invés de puramente deliberadas ou puramente emergentes. É nesse *continuum* que é esperado encontrar as reais estratégias das organizações (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Em uma perspectiva distinta de Mintzberg e Waters, Idenburg (1993) apresenta na figura 2, a seguir, os quatro estilos de desenvolvimento de estratégias.

FIGURA 2: Quatro estilos de desenvolvimento de estratégia

		Orientação para meta (O quê)	
		Forte	Fraca
Orientação para o processo (Como)	Forte	Incrementalismo Lógico	Aprendizagem Guiada
	Fraca	Planejamento Racional	Estratégia Emergente

FONTE: Idenburg (1993, p. 133)

De forma diferente de Mintzberg e Waters, Idenburg (1993) ainda afirma que a gestão estratégia é a mudança construtiva de situações por meio da organização de pessoas e que, nesse sentido, não pode haver comparação válida com a luta dos artistas com seu material para produção de cerâmica.

Existem duas dimensões fundamentais em desenvolvimento na estratégia: orientação para a meta (o que) e orientação para o processo (como). Colocado em uma matriz, resulta em quatro visões do processo de desenvolvimento de estratégia e que são inter-relacionadas. Todas têm uma parcela de verdade como reflexão da atividade prática de gestão estratégica, sendo algumas mais fortes ou fracas em relação às outras (IDENBURG, 1993).

Ainda no intuito de contribuir para o processo de formação de estratégias, e mais uma vez discordando de Idenburg (1993), no quadro 3, a seguir, são apresentadas as dez escolas do pensamento desenvolvidas por Mintzberg, Alhstrand, Lampel (2000).

QUADRO 3: Escolas de pensamento

Escolas de Pensamento	Essência	Autores
Design	Prescritiva	Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000).
Planejamento	Prescritiva	
Posicionamento	Prescritiva	
Empreendedora	Descritiva	
Cognitiva	Descritiva	
Aprendizado	Descritiva	
Poder	Descritiva	
Cultural	Descritiva	
Ambiental	Descritiva	
Configuração	Descritiva	

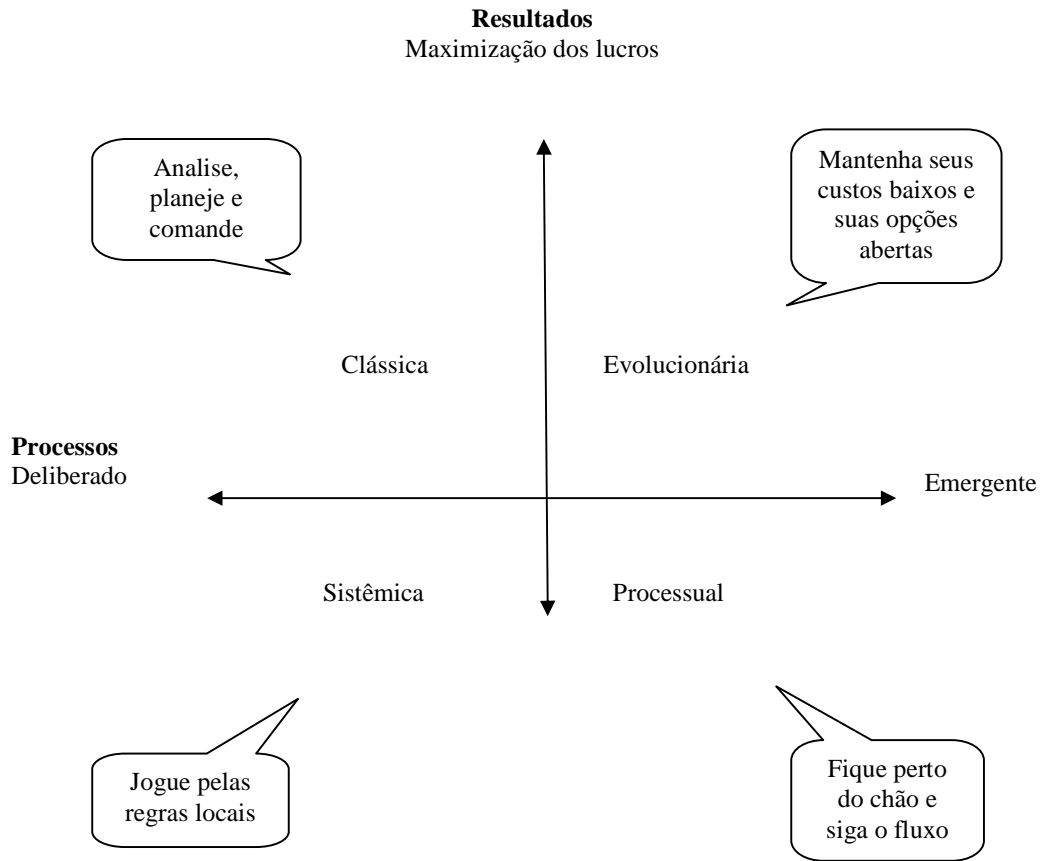
FONTE: Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000)

A maior característica entre todas é a compreensão de sua essência: ou são prescritivas ou são descritivas. Em termos práticos, a essência prescritiva presente em três escolas (design, planejamento e posicionamento) tem como objetivo afirmar como as estratégias deveriam ser formuladas. E a essência descritiva presente em sete escolas (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração) tem como objetivo saber como as estratégias foram realmente formuladas. Essas escolas surgiram em momentos distintos no desenvolvimento das pesquisas em administração, o que demonstra visões diferentes e confirma enfoques diferentes do processo, entretanto aponta evoluções construídas ao longo do tempo (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000).

A formulação de estratégias tem sido constantemente apresentada como algo deliberado, onde primeiro é pensada e depois executada. Entretanto, a estratégia na prática é sempre mais complicada do que na teoria e muitas vezes, devido às ações e experiências das empresas, acaba por não seguir esta lógica e não podem separar o pensamento da execução. Onde antes tinha processo deliberado, agora pode haver um emergente e vice versa. Ou seja, não pode haver uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985).

E por fim, na figura 3, a seguir, Whittington (2006) apresenta sua visão sobre duas questões fundamentais: para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida?

FIGURA 3 - Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia



FONTE: Whittington (2006, p. 12)

De forma contundente, Whittington (2006, p. 1) afirma que “se houvesse real concordância entre os princípios da estratégia corporativa, não seria tão difícil tomar decisões estratégicas”. Baseado nisso, o autor não apresenta apenas uma visão como sendo a única e definitiva exatamente por essa dificuldade, mas sim quatro visões que se diferenciam fundamentalmente nas seguintes dimensões: resultados da estratégia e os processos pelos quais é desenvolvida.

Conforme foi visto até então, os mais diversos processos de formação de estratégia oferecem um leque de possibilidades para o desenvolvimento da estratégia. Desde uma estratégia deliberada, onde o controle e a análise quantificada estão sempre presentes, até uma estratégia emergente, onde o comportamento e a análise qualitativa podem fazer a diferença. De fato, o que não pode haver é só uma ou a outra, pois as ações, experiências e as tomadas de decisões

moldarão a maneira que uma organização se desloca de um lado para o outro, ou seja, de uma atitude mais deliberada ou mais emergente.

Assim, remete-se ao terceiro objetivo específico da pesquisa: analisar os principais modos de formação das estratégias de marketing.

Entretanto, uma organização pode encontrar-se em um ambiente estável por um período, sem a necessidade de reavaliar uma estratégia adequada. Então, de repente, o ambiente pode se tornar tão turbulento que todo o processo de formação de estratégia tem que ser revisto e a mudança estratégica deverá ocorrer (MINTZBERG, 1978). Este é o assunto da próxima seção.

2.4 Mudança estratégica

Situações de transições são complexas para os gestores. É preciso olhar internamente as organizações e compreender que forças colidem na luta para administrar a inovação e a mudança (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996). Para Mintzberg (1978) a mudança estratégica é uma resposta das empresas às mudanças ambientais e é, muitas vezes, acelerada ou atenuada pelas lideranças.

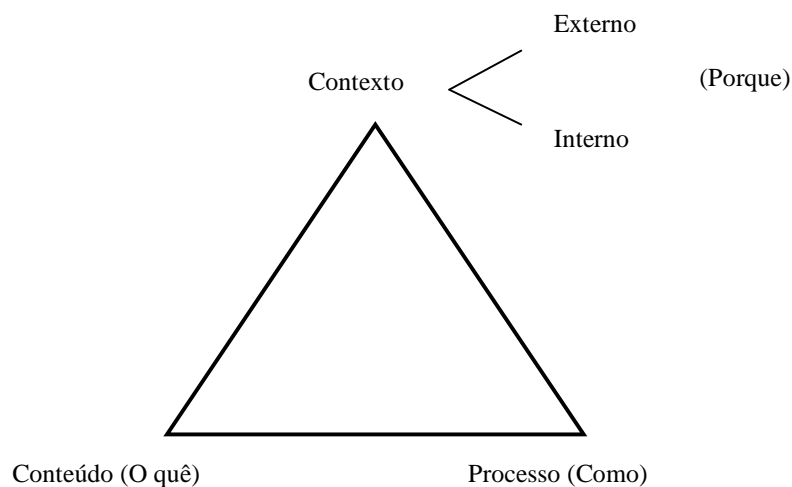
O ambiente é mutável e certamente uma organização não passará sempre por períodos de estabilidade durante sua vida. De maneira súbita este mesmo ambiente, antes estável, pode passar por mudanças tão bruscas que nem as melhores práticas de planejamento as detecta. Como resposta, a organização necessita readequar suas estratégias para se recompor neste novo meio. Mas nessa conjuntura de readequação não é possível afirmar que não há uma formação de padrão estratégico presente, mesmo sabendo que esses padrões nunca são estáveis em períodos de mudança. De fato, antes é preciso explorar por consistências que entendam melhor essa situação estratégica nas organizações para realmente ter a certeza da existência de um padrão de formação estratégica ou não (MINTZBERG, 1978).

Ainda acerca dessas consistências, muitos autores (MILES *et al.*, 1978; MINTZBERG, 1978; ROMANELLI; TUSHMAN, 1986, 1994; PETTIGREW, 1987; TUSHMAN; ROSENKOPF, 1996) afirmam que padrões, atividades ou domínios como a estratégia, estrutura e o processo são fontes de sobrevivência para a organização e que a busca por essas consistências podem ajudar na transição organizacional. Essas consistências ocorrem dentro de um contexto de mudança e continuidade e que as mesmas acabam por ajudar nesse processo de busca. Aspectos

políticos e culturais, complementando as consistências anteriores, possuem também real evidência na explicação da mudança e da continuidade (PETTIGREW, 1987).

Como forma de buscar esses possíveis padrões em mudanças estratégicas, Pettigrew (1987) apresentou uma abordagem, com uma perspectiva longitudinal, que trata de questões mais detalhadas que estão envolvidas nessa investigação. A figura 4 expõe essas questões.

FIGURA 4 - O esboço geral que orienta a pesquisa



FONTE: Pettigrew (1987)

Segundo Pettigrew (1987, p. 657) “o ponto de partida para a análise da mudança estratégica é a noção de que formular o conteúdo de qualquer estratégia nova implica, inevitavelmente, gerir seus contextos e processos”. Sendo assim, deve-se deixar claro que o contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo onde a organização opera, ou seja, o ambiente externo. Já o contexto interno refere-se à estrutura, cultura corporativa e contexto político dentro da organização, ou seja, seu ambiente interno. O processo da mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas. Desta forma, o **que** da mudança diz respeito ao conteúdo, o **por que** diz respeito à análise de contexto interno e externo e o **como** pode ser entendido a partir da análise do processo (PETTIGREW, 1978).

Ainda sobre esta abordagem, é ressaltado que a mudança estratégica requer mudança ideológica e política. O desenvolvimento desta mudança em uma organização assume o caráter de um processo de aprendizagem política, isto é, um processo condicionador e influente de longo

prazo delineado para estabelecer a legitimidade dominante de um padrão diferente entre conteúdo, contexto (interno e externo) e processo estratégico. Outra característica importante da ação gerencial é a necessidade de se alterar o contexto estrutural interno no qual as mudanças estratégicas estão sendo articuladas. Esses processos requerem um entendimento e uma aptidão de intervir na estrutura, cultura e processos políticos de uma organização (PETTIGREW, 1987).

Como forma de enriquecer o entendimento acerca da mudança estratégica, são apresentados também as visões da teoria do equilíbrio pontuado (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994) e as organizações ambidestras (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996), onde ambas se complementam. A teoria do equilíbrio pontuado afirma que a organização passa por períodos relativamente longos de estabilidade (período de equilíbrio) em seus padrões de atividade, e que estes são pontuados por períodos relativamente curtos de mudança fundamental (períodos revolucionários). Vale adicionar que os períodos revolucionários rompem padrões de atividade estabelecidos e instala as bases para novos períodos de equilíbrio. Já a visão da organização ambidestra afirma que uma empresa somente saberá sobreviver ao longo do tempo se ela evoluir progressivamente por meio de longos períodos de mudança gradual (mudança incremental) pontuados por período de mudança revolucionária (mudança descontinuada).

Complementado as visões anteriores, o modelo do ciclo adaptativo de Miles *et al.* (1978), que também aborda a estratégia, a estrutura e o processo como consistências no suporte da transição organizacional, afirma que é necessário envolver as pessoas no processo de mudança estratégica e não ficar apenas nas questões das formas organizacionais.

Ademais, Pettigrew, Woodman e Cameron (2001) afirmam que os estudos sobre mudança organizacional, que também envolve a mudança estratégia, estão evoluindo e que outras visões (contexto e ação são inseparáveis, teorias de mudança devem explicar a continuidade e que o tempo deve ser uma parte essencial nas investigações de mudança acerca dos processos a serem descobertos) estão sendo bem aceitas pela comunidade acadêmica.

Para evitar qualquer tipo de confusão, e como se tem abordado bastante, Romanelli e Tushman (1994) especificam o que não é considerado processo de transformação organizacional: rotinas como substituição de pessoal, aprimoramento de equipamentos e mudanças nas composições de produtos.

Outra situação recorrentemente levantada pelos autores no processo de mudança estratégica é o papel da liderança (MINTZBERG, 1978; ROMANELLI; TUSHMAN, 1986,

1994; PETTIGREW, 1987; TUSHMAN; ROSENKOPF, 1996). As lideranças necessitam ser abordadas como sendo parte de um conjunto total das forças citadas anteriormente (PETTIGREW, 1987), devido o seu papel na escolha dos padrões da atividade competitiva (ROMANELLI; TUSHMAN, 1986). E, caso seja preciso, não necessariamente a sucessão de um *Chief Executive Officer* (CEO), também chamado diretor-presidente, significa sucesso na transformação da firma (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994). O papel do líder é mediar essas forças para manter a estabilidade do sistema operacional da organização, enquanto, ao mesmo tempo, garante a sua adaptação às mudanças ambientais (MINTZBERG, 1978).

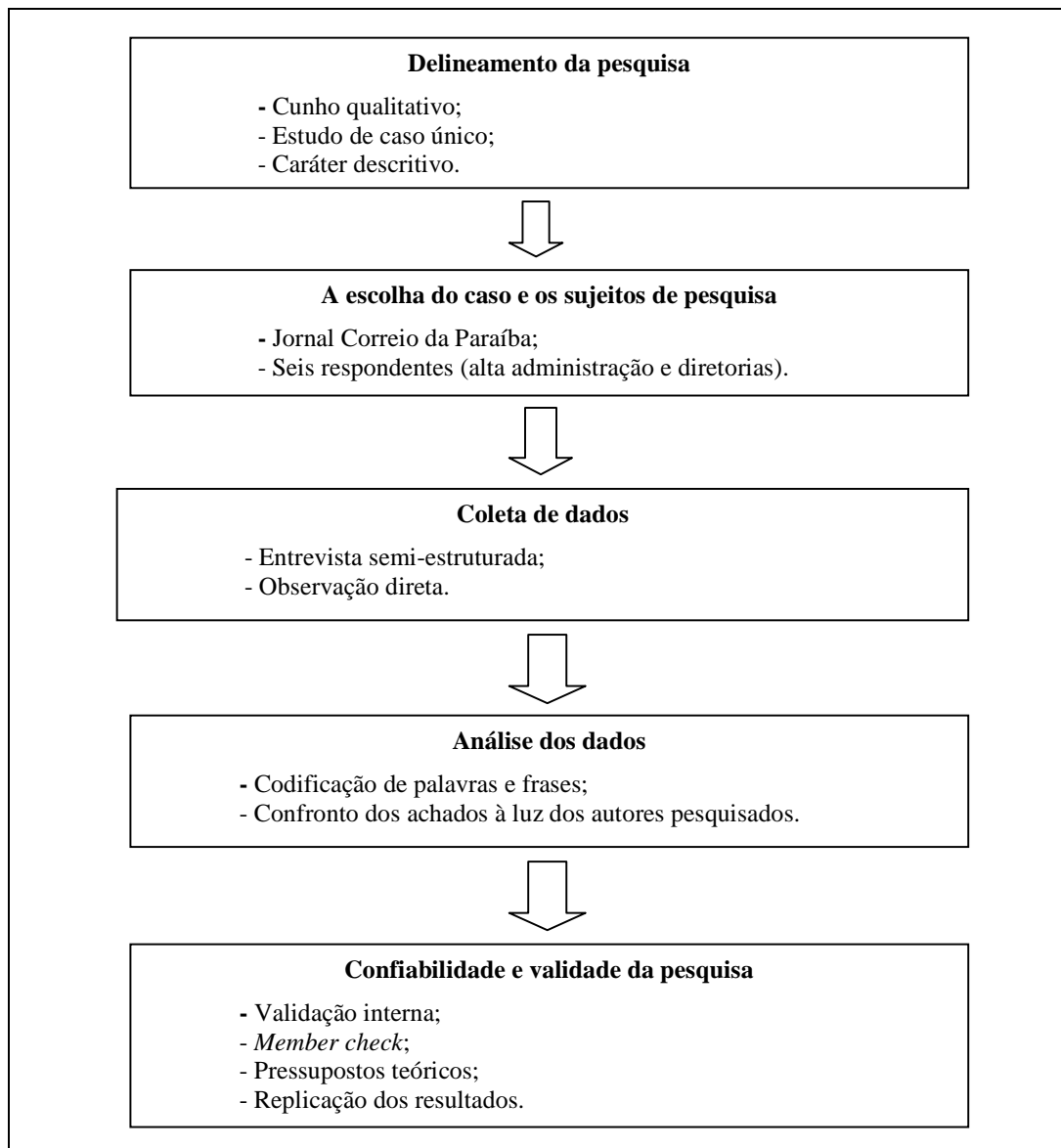
Baseado no que foi esboçado, compreende-se que as transformações ou mudanças organizacionais farão parte do ciclo de vida das firmas, seja para uma melhora das suas práticas internas ou motivadas por forças externas. E que não necessariamente haverá sempre sucesso. Isso vai depender da maneira como as organizações e seus líderes tomarão as decisões corretas nos momentos certos.

Nesse contexto, tem-se o quarto e último objetivo específico da pesquisa: identificar as principais mudanças estratégicas ao longo do tempo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Finalizada a fundamentação teórica, são abordados, nesta seção, os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos para este trabalho, quais sejam: delineamento da pesquisa, a seleção da amostra, o procedimento de coleta de dados, a análise dos dados e a confiabilidade e validade da pesquisa. A figura 5, a seguir, ilustra o caminho percorrido pelo procedimento metodológico.

FIGURA 5 - Roteiro metodológico



FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

3.1 Delineamento da pesquisa

As ciências sociais desenvolveram mecanismos aptos a se aproximar da complexidade que é o ser humano em si e sua vida em sociedade (MINAYO, 1994). A maneira encontrada para compreender um fenômeno que não pode ser quantificado é por meio da pesquisa qualitativa. Segundo Merriam (1998), a pesquisa qualitativa busca entender a visão da realidade e explicar o significado do fato social. Denzin e Lincoln (2006, p.17) ressaltam que a pesquisa qualitativa “estuda as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.” A pesquisa qualitativa tem o intuito de garantir a riqueza dos dados permitindo ver um fenômeno o máximo possível, facilitando assim a exploração de contradições e paradoxos (VIEIRA; ZOUAIN, 2006). Dessa forma, o presente estudo de pesquisa teve cunho qualitativo.

A pesquisa qualitativa tem várias orientações (etnografia, *grounded theory*, fenomenologia) a serem seguidas para compreender o fato desejado e, entre elas, tem-se o estudo de caso que Merriam (1998, p. 27) define este método de pesquisa como “uma investigação intensa, com descrição holística e cuja análise acontece de um simples fenômeno ou unidade social”. A autora ainda complementa afirmando que os estudos de caso não têm como objetivo o cunho quantitativo com foco estatístico, muito menos responder questões hipotetizadas. Segundo a autora, seu foco é uma descrição rica e profunda a fim de desenvolver o real significado do evento em questão.

Yin (2010, p. 39), compartilhando da visão da autora anterior, afirma que o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. As duas visões anteriores permitem afirmar que a importância dos estudos de caso vem da sua compreensão na totalidade e na realidade dos fatos investigados.

Habitualmente desenvolvido em áreas como psicologia, antropologia, sociologia, educação, administração, medicina, direito, entre outras áreas do conhecimento, os estudos de caso vêm sendo muito utilizados em investigações empíricas que têm como objetivo a compreensão de fenômenos individuais ou organizacionais, mas que possuam relevância e que sejam contemporâneos (YIN, 2010).

Em relação a presente pesquisa, o estudo de caso escolhido foi o de caráter único. Yin (2010) afirma que a escolha de caso único deve contemplar fundamentos lógicos, tais como decisivo, extremo, raro, representativo ou revelador. De acordo com o mesmo autor, torna-se justificável a escolha de estudo de caso único quando há heterogeneidade de fatos de um caso longitudinal, ou seja, situações distintas no decorrer do tempo pesquisado, o que se fez presente nesta pesquisa.

O caráter descritivo é o mais aconselhado para este tipo de investigação, devido seu processo de pesquisa e a compreensão do fenômeno na sua complexidade como um todo (GODOY, 1995).

Como se tem como objetivo a compreensão do processo de formação de estratégias de marketing no referido jornal no período de 1991 a 2010, procurou-se o desenvolvimento de um estudo de caso único com foco na retrospectiva histórica para analisar o processo de formação de estratégias de marketing no Jornal Correio da Paraíba. Estudos de caso, nesse sentido da perspectiva histórica, relativa a uma organização específica, a um dado tempo de análise, busca relatar o seu desenvolvimento (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

3.2 Critérios para a escolha do caso e dos sujeitos da pesquisa

Como se teve o objetivo de entender e analisar o processo de formação de estratégias de marketing de uma organização em um período determinado, o Jornal Correio da Paraíba foi o escolhido devido sua representatividade e por ser líder de mercado (INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO, 2010) no estado em que atua. Especificamente, em números, a cada dez jornais vendidos no estado paraibano ao menos sete são do Correio da Paraíba, representando 74% de liderança do mercado (INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO, 2010). Vale adicionar que o jornal Correio da Paraíba pertence ao grupo Sistema Correio de Comunicação, que conta também com uma TV, outro jornal de cunho mais popular, um portal de internet, doze rádios (capital e interior) e uma revista, e é considerado o principal veículo pelo grupo exatamente pela sua representatividade perante a sociedade paraibana.

Essas características cooperaram de forma eficaz na compreensão de como as estratégias de marketing contribuíram para que o jornal tenha se colocado à frente dos seus concorrentes.

Ressalta-se ainda o vínculo empregatício do pesquisador com o grupo organizacional (Sistema Correio de Comunicação) que detém o jornal como tendo sido facilitador para o acesso aos entrevistados e a informações potencialmente importantes para uma melhor compreensão do processo de formação de estratégias de marketing do jornal.

Para a seleção dos entrevistados, foram privilegiados aqueles que detêm o poder de criação e desenvolvimento das estratégias de marketing do jornal. Enquadraram-se nessa característica levantada a alta administração, bem como alguns executivos de nível médio (HUTT; REIGEN; RONCHETTO, 1988; MENON; VARADARAJAN, 1992; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; MENON *et al.*, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999). Assim, foram entrevistados o diretor presidente do jornal, o superintendente, a diretora executiva (representando a cúpula da empresa), o diretor de marketing, o diretor comercial e o diretor de jornalismo (representando as diretorias de nível médio que participam diretamente dos rumos do jornal). Entretanto, a quantidade de respondentes poderia ter sido alterada (fato este que não ocorreu), ao longo do processo de coleta de dados, caso não tivesse conseguido as informações desejadas e que estas já tivessem se tornado redundantes (fato este que ocorreu) durante todo o processo (MERRIAM, 1998; GODOI; MATTOS, 2006; BAUER; GASKELL, 2007).

O quadro 4, a seguir, ilustra os entrevistados da pesquisa com nome, cargo e tempo de empresa.

QUADRO 4 - Respondentes das entrevistas

Participantes	Cargo que ocupa no jornal	Ano de entrada no jornal
Roberto Cavalcanti	Diretor-presidente	1968
Alexandre Jubert	Superintendente	1990
Beatriz Ribeiro	Diretora Executiva	1994
Ricardo Ramos	Diretor de Marketing	2003
Walter Galvão	Editor Geral	2008
Augusto Lima	Diretor Comercial	2011

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

Os dois últimos entrevistados (Walter Galvão e Augusto Lima), apesar do pouco tempo atualmente em suas respectivas funções, já tiveram passagens duradouras nos mesmos cargos tempos atrás (Walter Galvão de 1997 a 2006 e Augusto Lima de 1997 a 2002), mas por questões

políticas e empresariais, respectivamente, se desligaram por um período e depois retornaram aos seus postos. Dessa forma, baseado na soma do tempo de permanência no cargo e o período em que estiveram pela última vez no jornal, ambos têm capacidade de análise do tempo solicitado na pesquisa.

Chegou-se a ser cogitada, como entrevistado da pesquisa, uma agência de publicidade que fizesse trabalhos/campanhas/anúncios em favor do produto jornal Correio da Paraíba, mas o jornal não usa agências para esta tarefa. Usa o próprio departamento de marketing para idealizar sua atividade de comunicação de marketing. A única situação em que o jornal usa agências de publicidade é para criação de campanhas direcionada para outros empreendimentos do grupo empresarial (concessionária de automóvel e de motocicleta) para veiculação, como anunciantes, no próprio jornal Correio.

3.3 Instrumentos e procedimentos para a coleta de dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas na presente pesquisa foram a entrevista semiestruturada, a observação direta e a análise documental (MERRIAM, 1998).

A entrevista pode ser definida como sendo “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (HAGUETTE, 2002, p. 86). Sendo assim, a entrevista frequentemente é utilizada como fonte de obtenção de dados qualitativos necessários para a compreensão dos fenômenos sociais estudados (MERRIAM, 1998).

Especificamente, esse tipo de entrevista serve como um guia para ajudar o entrevistador e o entrevistado no foco do problema em questão (FLICK, 2004). De acordo com Bogdan e Biklen (1994), a entrevista semiestruturada é útil para perceber dados descritivos da linguagem do sujeito em questão, permitindo ao entrevistador uma maneira intuitiva de entender os aspectos inseridos nas respostas. Isso permite ao pesquisador possíveis intervenções durante a entrevista e até mesmo direcioná-la caso haja distorção na rota da resposta relativa a uma questão específica.

A observação direta ocorre quando um observador está fisicamente presente e monitora pessoalmente o que ocorre, e é muito flexível porque permite ao observador reagir e registrar aspectos de fatos e comportamentos à medida que ocorrem (COOPER; SCHINDLER, 2003). As observações foram realizadas por meio de notas de campo acerca da estrutura da empresa, rotina,

funcionários e executivos respondentes ou não. Isso só veio a reforçar as informações colhidas pelas entrevistas. Como a pesquisa diz respeito ao passado, era necessário um olhar do que já havia transcorrido, ou seja, que o pesquisador estivesse presente a alguns dos fatos que se desencadearam. E isso foi contemplado exatamente devido o vínculo empregatício de trabalho do pesquisador (oito anos até o fim da pesquisa) percorrer quase metade do tempo pesquisado e já ter presenciado muito do que foi realizado ou alterado em termos de estratégias de marketing.

Os documentos também são úteis para a aquisição de informações para a pesquisa. Elas podem ser primárias ou secundárias e são eficazes em pesquisas de longos períodos de tempo (GODOY, 1995). Nesta pesquisa, foram coletados folders, material de divulgação e alguns jornais no intuito de ilustrar algumas das ações estratégicas realizadas. Entretanto, eles não foram úteis o bastante para serem contemplados na análise dos resultados.

As entrevistas foram baseadas em um roteiro (Apêndice A) elaborado a partir do referencial teórico já exposto, sempre no intuito de responder ao problema proposto com base nos objetivos a serem alcançados.

As entrevistas foram gravadas por meio de câmera de filmar digital com permissão dos respondentes e transcritas para uma melhor compreensão por parte do pesquisador e, também, caso fosse necessário, recuperar alguma informação importante que tenha deixado de ser analisada. Merriam (1998) indica, e foi realizado, que cada entrevista, após ser transcrita, seja remetida ao respondente para que este analise seu conteúdo para confirmar se está de acordo com o que foi relatado. A este procedimento denomina-se *member check*. As entrevistas foram realizadas entre os dias 15 e 30 de Junho de 2011, de acordo com a disponibilidade de cada profissional contatado.

O quadro 5, a seguir, apresenta uma correlação entre o objetivo geral, os objetivos específicos, os questionamentos e as referências utilizadas para elaborar o roteiro de entrevista. A intenção foi relacionar cada objetivo específico aos seus respectivos questionamentos e, por consequência, conectar esses questionamentos aos autores mencionados. A propósito, e já remetendo a próxima seção, isso permitiu uma análise de dados de forma a conjugar um grupo de respostas a cada objetivo específico e seus respectivos autores.

QUADRO 5 - Quadro norteador para o roteiro de entrevistas

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões	Referências
Analisar o processo de formação de estratégias de marketing no Jornal Correio da Paraíba no período de 1991 a 2010.	A - Analisar o contexto onde foram desenvolvidas as estratégias de marketing;	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8	Pettigrew (1987); Ferrell; Hartline (2009).
	B – Identificar as principais estratégias de marketing adotadas pelo Jornal Correio da Paraíba no período especificado;	9, 10,11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27	Biggadike (1981); Varadarajan (1982); Cook (1983); Wind; Robertson (1983); Greenley (1989); Webster (1992); Woodruff (1997); Noble; Mokwa (1999); Varadarajan; Jayachandran (1999); Kotler (2000); Kotler; Armstrong (2003); Blackwell; Miniard; Engel (2005); Kotler; Keller (2006); Solomon (2008); Ferrel; Hartline (2009); Varadarajan (2010).
	C – Analisar os principais modos de formação das estratégias de marketing;	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36 e 37	Mintzberg (1973); Mintzberg; Waters (1982, 1985).
	D - Identificar quais as principais mudanças estratégicas ao longo do tempo;	38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46 e 47	Miles <i>et al.</i> (1978); Quinn (1978); Mintzberg (1978, 1987); Mintzberg; Waters (1982, 1985); Pettigrew (1987); Romanelli; Tushman (1986, 1994); Van de Ven (1992); Tushman; Romanelli (1994); Tushman; Rosenkopf (1996); Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000).

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

3.4 Procedimentos para a análise dos dados

Por não haver uma fórmula fixa ou receita pronta, o estudo de caso necessita do raciocínio empírico acurado do pesquisador, aliado a evidências suficientes e o cuidado na interpretação dos dados (YIN, 2010).

Uma das principais características de uma pesquisa qualitativa é a grande quantidade de dados coletados (PATTON, 2001). Além de ser um trabalho difícil, incluiu a compreensão e a interpretação desses dados na busca por sentido e entendimento que compuseram os achados da pesquisa em questão (MERRIAM, 1998).

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), nessa fase é necessário, exatamente devido à grande quantidade de dados coletados, criar uma sistematização de informações para ajudar na interpretação dos dados. Bogdan e Biklen (1994, p. 225) indicam o uso do método da codificação, pois os “códigos de processo referem-se à codificação de palavras e frases que

facilitam a categorização das sequências de acontecimentos, mudanças ao longo do tempo ou passagens de um tipo ou gênero de estatuto para outro”. Os códigos de processo indicam para períodos de tempo, fases empresariais e carreiras de profissionais que passaram pela organização. Devido essas constatações, compreende-se o motivo do porque a codificação é largamente usada para analisar dados em estudos de casos de empresariais (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Baseado na codificação dos dados, categorias foram formuladas de forma que estivessem inseridos certos aspectos como repetição de palavras ou frases no intuito de encontrar padrões de resposta (MERRIAM, 1998). Como objetivo metodológico da presente pesquisa, essas categorias evidenciaram as fases e os principais fatos, em termos de processo de formação estratégica de marketing, do Jornal Correio da Paraíba.

Na presente pesquisa, os principais códigos ressaltados foram: estratégia, marketing, segmentação, campanhas, publicidade, tomar decisões, planejamento, turbulência, estabilidade, instabilidade, governo, tecnologia, jornal, economia, concorrência, mudança, relações de poder, internet e classe social.

Esses códigos foram obtidos por meio das entrevistas e relacionados em três categorias: contexto, estratégia e mudança. Essa categorização direcionou a análise dos dados e contribuiu para a concretização dos objetivos intencionados.

A análise dos dados foi guiada por três vertentes: perspectiva de processo estratégico (VAN DE VEN, 1992), o modelo de mudança estratégica (PETTIGREW, 1987) e na metodologia acerca dos padrões de formação estratégica (MINTZBERG, 1978), que são os seguintes: coleta dos dados, inferência dos períodos e estratégias de mudança, análise intensiva dos períodos de mudança e análise teórica do estudo.

Dessa forma, seguiu-se a orientação de Merriam (1998) na busca por organizar o grande volume de informações coletadas, e confirmadas pelas 101 páginas transcritas, e a análise dos dados procurou ser sistemática por meio da categorização.

3.5 Confiabilidade e validade da pesquisa

Nem todo instrumento de pesquisa que apresenta confiabilidade tem necessariamente validade, mas todo instrumento que tem validade demonstra confiabilidade, pois para este ser realmente válido, antes, dever confiável ou fidedigno (MARTINS, 2006).

Sendo assim, em relação à confiabilidade de uma pesquisa qualitativa, a mesma ressalta a ideia de consistência, isto é, uma medida torna-se fidedigna no instante em que provêm resultados sólidos (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2007). Em outras palavras, a confiabilidade relaciona-se com a constância dos resultados encontrados quando o mesmo sujeito é submetido novamente à pesquisa.

Desta maneira, como forma de dar confiabilidade a uma pesquisa, esta incide na replicação dos resultados obtidos seguindo as mesmas condutas operacionais para o mesmo caso. Este assunto nas ciências sociais tornou-se delicado em consequência do caráter dinâmico do comportamento humano. Entretanto, este empecilho pode ser abrandado por meio da aquisição de resultados sólidos com o que está sendo pesquisado (MERRIAM, 1998).

O meio empregado para garantir a confiabilidade da presente pesquisa foi derivado dos procedimentos utilizados e detalhados na fase da coleta de dados, como descrito anteriormente. Ainda assim, como forma de reafirmar a confiabilidade do referido trabalho, houve a construção do *corpus* de pesquisa, onde foram atendidos dois níveis hierárquicos (média e alta administração) com uma consequente saturação dos dados. Também houve esforços no sentido de uma descrição rica e detalhada do contexto social, dos sujeitos analisados e das fases de sua elaboração para uma melhor compreensão do cenário relatado. Por fim, buscou-se o *feedback* dos respondentes com o intuito de confrontação, consentimento e concordância das respostas obtidas (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2007). Os mesmo autores ainda acrescentam que estes critérios também dão validade a pesquisa.

Partindo dessa afirmação anterior, a validação da pesquisa é questão central para o progresso das ciências sociais, para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa de alto nível e considera as questões éticas no desenrolar da pesquisa (MERRIAM, 1998).

Existem diversas formas de validar uma pesquisa qualitativa, entretanto a presente pesquisa utilizou a validação interna (MERRIAM, 1998). Esta foi feita a partir da triangulação dos dados, que “visa determinar a exata posição de um objeto a partir de diversos pontos de referência” (VERGARA, 2008, p. 257). Esta triangulação baseia-se nas entrevistas realizadas, análise dos documentos e a observação direta. Entretanto, devido à falta de relevância dos documentos, usaram-se as transcrições das entrevistas e a observação direta.

Com o intuito de dar robustez à validação, como já mencionado, foi utilizado o método chamado de *member check*, que, segundo Merriam (1998), consiste na confirmação das

informações recolhidas nas entrevistas com os respondentes permitindo que os mesmos confirmem o que foi dito, podendo ainda acrescentar algo ou alterar alguma informação fornecida anteriormente.

Ainda de acordo com os pressupostos de Merriam (1998), considerou-se como efeito de validação da pesquisa os pressupostos teóricos e o conhecimento do pesquisador sobre o assunto em questão, o que levou a conhecer de maneira prévia algumas das informações adquiridas, levando a um melhor discernimento na fase da coleta de dados.

Complementando os critérios anteriores, de acordo com Martins (2006), a presente pesquisa ainda atende a mais dois critérios da validade: primeiro a validade aparente, onde o método de pesquisa fornece o tipo de resposta esperada ou desejada; e a validade de conteúdo, onde o conteúdo do instrumento de pesquisa evidencia e abrange não apenas uma parte específica, mas todos os assuntos abordados e necessários para atingir o objetivo geral da dissertação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

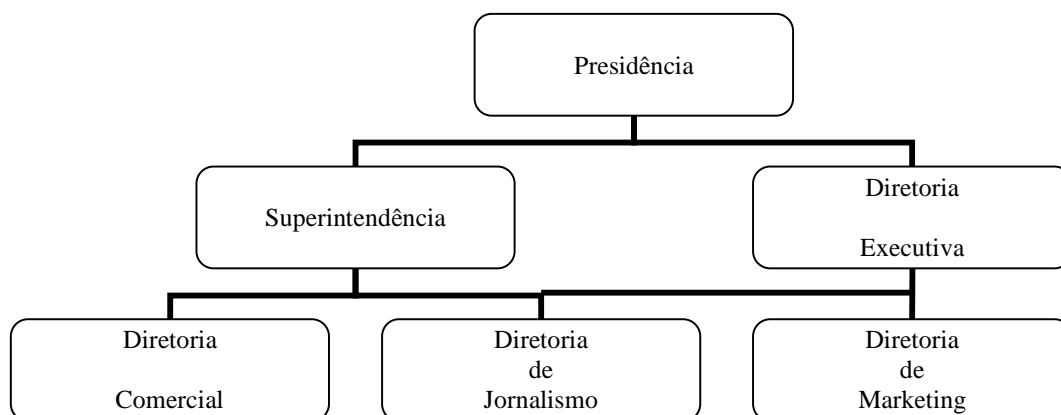
O jornal Correio da Paraíba foi criado em João Pessoa, em 1953, por um empresário/político chamado Teotônio Neto. Apesar de nascido na capital, e querer concorrer com os jornais da época em João Pessoa, com o passar dos anos, o Correio foi se interiorizando devido à origem do seu fundador ser sertaneja e querer prestigiar suas raízes. Em 1968, o empresário pernambucano Roberto Cavalcanti adquire o Correio e se muda para a Paraíba com o objetivo de dar continuidade ao trabalho de Teotônio Neto. Durante as décadas de 1950, 1960 e 1970 o acesso à informação pela população do interior da Paraíba era escassa e, pelo seu fundador ter origem nessa região, ele tinha uma meta e almejava prover esse recanto com informação para amenizar o atraso que prevalecia à época. Inclusive, esse é um dos fatores para o jornal, hoje em dia, sobressair-se no restante do estado devido a esse pioneirismo de interiorização.

A década de 1980, em particular, foi muito difícil para o Brasil como um todo, principalmente nas áreas econômica e política, inclusive é considerada como a década perdida. O jornal apresentava dificuldades para aumentar as vendas e a concorrência já era intensa com os jornais O Norte, O Momento e A União. Por outro lado, todos estes também estavam sofrendo devido à conjuntura brasileira. A década de 1990 é vista com esperança, pois chega com a redemocratização do país. Como não havia superintendente no jornal, um jovem executivo de outra empresa do grupo foi convocado para liderar o Correio nessa retomada econômica e política por qual passava o Brasil.

Esse período é marcado pela compreensão da missão do jornal, de maneira informal, com foco na informação à sociedade e com objetivos mercadológicos. Também é um período de crescimento, conquista da liderança de mercado e aceitação da marca pela sociedade. A transição para a década de 2000, e o seu decorrer, é marcada pela adaptação à internet, lançamento do Portal Correio, manutenção da liderança e o lançamento de novos produtos que agregam valor ao jornal. Isso exigiu mais infraestrutura, maior parque gráfico, a vinda de profissionais mais capacitados, jornalistas renomados, crescimento de mercado e aumento no número de funcionários com um total de 673.

A figura 6, a seguir, mostra o organograma atual do jornal e demonstra o funcionamento necessário para sua administração.

FIGURA 6: Organograma do jornal



FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

O organograma também evidencia o vínculo entre as diretorias e promove a compreensão, na discussão e análise dos resultados, do papel de cada posto em relação às suas atribuições.

Como a intenção foi pesquisar o período de 1991 a 2010, a pesquisa foi dividida em quatro fases, explanando os períodos estratégicos. Suas divisões foram baseadas nos eventos críticos que marcaram um período específico e sua transição para outra.

Sendo assim, a primeira fase dura de 1991 a 1995 com as consequências da chegada de um jovem superintendente ao jornal. Nesse período foi criado o departamento de marketing do jornal, o lançamento do Caderno dos Classificados, parceria com as bancas de jornal e o foco nos assinantes.

Devido a essas ações estratégicas anteriores, inicia-se a segunda fase, no ano de 1995, com a conquista da liderança de mercado de jornais paraibanos, a contratação de jornalistas do principal concorrente e o crescimento da marca Correio junto à sociedade e o mercado.

A terceira fase inicia-se com o surgimento dos portais de notícias, em 2000, que fez com que o jornal se adaptasse a esse novo meio de comunicação, a internet, e utilizasse de ações estratégicas como as reformas gráficas, diminuição das reportagens e colunas, capas distintas para João Pessoa e Campina Grande, lançamento do Portal Correio e a mudança de perfil nas manchetes.

A partir do ano de 2008, para atender a nova classe social surgida com o crescimento econômico que o Brasil vinha vivenciando, o jornal cria, até o ano de 2010, dois produtos que

marcaram esse período: o lançamento de um outro jornal para a essa nova classe média (Jornal JÁ) e uma revista com foco no público de maior poder aquisitivo (Revista Premium).

No quadro 6, a seguir, são ilustradas as referidas fases que demonstram os períodos estratégicos, e seus respectivos eventos críticos, que caracterizaram o processo de mudança ocorrido no período especificado.

QUADRO 6 - Principais Eventos

Ano		Principais Eventos	Períodos Estratégicos
1991 ↓ 2010	1991	Instalação de um departamento de marketing	1ª Fase: retomada do jornal pós-década de 1980 (1991)
	1992	Lançamento dos classificados	
	1993	Estratégia com foco nos assinantes	
	1994	Parceria com as bancas de jornal	
	1995	Conquista da liderança do mercado	2ª Fase: consolidação da marca (1995)
	1996	Vinda de colunistas conceituados da concorrência	
	1997	Posicionamento da marca Correio	
	1998 1999		
	2000 2001	Reformas gráficas	3ª Fase: surgimento dos portais de notícias (2000)
	2002 2003	Diminuição de tamanho das reportagens e colunas	
	2004	Capas distintas para João Pessoa e Campina Grande	
	2005 2006	Lançamento do portal correio	
	2007	Mudança no perfil das manchetes	
	2008	Lançamento do jornal JÁ	4ª Fase: segmentação do mercado (2008)
	2009	Aquisição de nova máquina de impressão	
	2010	Lançamento da revista Premium	

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

Os resultados serão apresentados compreendendo a descrição e a interpretação dos enfoques de cada uma das quatro fases estratégicas, sendo cada fase dividida em seções que contemplarão o contexto em que foram desenvolvidas as estratégias de marketing, quais as principais estratégias de marketing adotadas pelo jornal na fase em questão, quais os principais modos de formação das estratégias de marketing e quais as principais mudanças estratégicas ao longo de cada fase. Em cada uma das fases, o desenvolvimento do texto será de confronto entre os achados da pesquisa e as teorias dos autores pesquisados na fundamentação teórica.

Por fim, foi elaborada uma seção que sintetizou todas as fases, resultando no período de 1991 a 2010, e identificou qual o contexto que mais prevaleceu e influenciou as estratégias de marketing, quais as principais estratégias de marketing identificadas no período, qual o modo de formação estratégica predominante e as mudanças estratégicas ao longo do tempo que se impuseram.

4.1 Descrição e análise do processo de formação de estratégias de marketing no jornal Correio da Paraíba no período entre 1991 a 2010

Existe uma ampla discussão acadêmica acerca da adoção de estratégias deliberadas e emergentes, com o objetivo de compreender qual está mais inserida nas organizações. Isto é, se é um modelo de planejamento formal, com rígido controle, ou um modelo que permita o surgimento, não planejado previamente, de novas estratégias ao longo da caminhada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Essa discussão será abordada no decorrer da análise com o objetivo de se compreender a formação das estratégias de marketing do Jornal Correio da Paraíba.

Sendo assim, a seguir, serão apresentadas as fases encontradas no período especificado de 1991 a 2010 no jornal Correio da Paraíba e, em paralelo, há a análise dos resultados obtidos nas entrevistas e na observação direta, confrontando os achados à luz dos autores pesquisados.

4.1.1 Primeira fase: retomada do jornal pós-década de 1980 (1991-1995)

Essa fase é marcada pelos desdobramentos das ações do novo superintendente e as consequências para o jornal em termos de estratégias de marketing. Este período chama a atenção pelo baixo crescimento econômico do país e uma transição turbulenta da ditadura para a redemocratização. Nesse item será abordada a descrição do contexto vivenciado pela organização em questão, a identificação das estratégias de marketing adotadas, o seu processo de formação de estratégias e as mudanças estratégicas ocorridas.

a) Descrição do contexto

Nesse início de fase, o superintendente busca conhecer intimamente o jornal, as pessoas com quem vai trabalhar e procura analisar intensamente o seu principal concorrente. Esta última observação é uma constante no dia-a-dia do seu trabalho e o mesmo criou esse hábito entre todos que o rodeiam.

Todavia, existia um temor do contexto onde seriam inseridas suas ações e tomadas suas decisões devido à instabilidade política e econômica que o Brasil passava à época: a transição de poderes entre o então presidente Fernando Collor, que havia sofrido *impeachment*, e a chegada do então vice-presidente Itamar Franco ao poder, onde o plano cruzeiro estava sendo substituído pelo novo plano real, implantado pelo ministro da fazenda Fernando Henrique Cardoso. Estas situações faziam o superintendente rever constantemente suas atitudes no intuito de perceber se seriam afetadas de alguma forma por esses fatores contingenciais. Segue um trecho da entrevista que ilustra esse ponto:

As mudanças políticas e econômicas no início da década de 1990 fizeram o jornal rever todas as suas estratégias, inclusive as de marketing, porque não saberíamos como os clientes atuais e potenciais iriam reagir. De acordo com as notícias da época, sabíamos que as famílias estavam poupando dinheiro por causa da mudança econômica e tinham medo de perder ainda mais seu poder de compra com a mudança da moeda. E obviamente nossa intenção com as estratégias era ganhar parcela de mercado com a conquista de novos leitores. Mas os leitores iriam investir? Era uma dúvida que tínhamos e que direcionou nossas decisões nessa época (SUPERINTENDENTE).

Nessa fase de retomada do jornal, o poder era centrado no novo superintendente. Os contextos político e econômico, devido às suas incertezas, balizavam todas as suas decisões, assim como afirma Pettigrew (1987), quando explica a situação em que o contexto externo ou interno pode fornecer informações acerca das oportunidades ou ameaças que este meio oferece.

No início tínhamos uma visão do ambiente externo, um acompanhamento, mais focado na concorrência, na política e na economia, pois estávamos em uma fase de mudanças externas em Brasília e isso afetava muitas das nossas estratégias, não só as de marketing, e eram baseadas nessa situação (DIRETOR-PRESIDENTE).

Nessa primeira fase, a concorrência influenciou (BIGGADIKE, 1981; MINTZBERG, 1978; PORTER, 1986; PETTIGREW, 1987; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009) bastante as estratégias de marketing do jornal e, de acordo com os autores citados, a concorrência é um fator que influencia as estratégias de uma organização na medida em que a mesma sofre ações do ambiente

externo. Por causa da concorrência, foi lançado o Caderno de Classificados do Correio, realizada uma parceria com as bancas de jornaleiros e o foco nos assinantes foi iniciado, tudo no intuito de combater o jornal O Norte e tentar ganhar parcela de mercado.

Percebe-se que, neste momento, a formação das estratégias de marketing foi, fundamentalmente, baseada no ambiente externo (PETTIGREW, 1987; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009), corroborando com as afirmações dos autores no sentido deste fator ser de forte influência nas atitudes estratégicas de uma organização. A maneira de como se comunicar com o público em geral, a precificação do jornal baseada na concorrência e no mercado brasileiro de jornal impresso, a adequação da linguagem jornalística à lei de imprensa foram algumas formas encontradas em termos estratégicos para se adaptar a esse contexto externo de forte competitividade.

A intenção dessas estratégias era gerar mais parcela de mercado para alcançar seu principal concorrente. Entretanto, havia a dúvida de como os clientes potenciais reagiriam a essas incursões sabendo das mudanças econômicas que estavam a caminho. Ou seja, se realmente os clientes investiriam no jornal ou optariam por poupar seu dinheiro para uma eventual crise econômica. Certos autores (MINTZBERG, 1978; ROMANELLI; TUSHMAN, 1986; TUSHMAN; O'REILLY III, 1996; HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2003; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009) dão suporte à afirmação de Pettigrew (1987) quando este atesta que os aspectos do ambiente político-legal influenciam o desenvolvimento estratégico de uma empresa.

Nessa primeira fase, percebe-se que os fatores externos afetaram as estratégias de marketing do jornal com intensidade. Em relação ao ambiente interno não foi diferente. A situação mais pertinente foi a relação de poder, que realmente afetou (PETTIGREW, 1987; HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; MENON *et al.*, 1999; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000), corroborando com esses autores, as atividades estratégicas do jornal com mais intensidade logo no início dessa fase, devido à criação de blocos (rádios, TV e jornal) entre os setores do grupo empresarial. E isso tinha consequências para todos os veículos, inclusive o jornal.

Tínhamos um problema nessa época que era a criação de blocos setoriais. Ou seja, o que era da rádio ficava na rádio, o que era da TV ficava na TV e o que era do jornal ficava no jornal. Não havia um compartilhamento de ideias, informações ou notícias. Cada um queria dar a notícia em primeira mão, coisa que ainda era possível enquanto não havia internet, e isso realmente atrapalhava o desenvolvimento de boas práticas de gestão estratégica. Mas com muito diálogo e entendimento comum por parte da administração e dos veículos, houve início de dissipação desse hábito (DIRETOR-PRESIDENTE).

Esses blocos estavam dificultando a formação e implementação de ações que visavam os objetivos da organização, corroborando com Mintzberg, Alhstrand, Lampel (2000, p. 175) quando afirmam que “se a formulação de estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões”.

Logo, foi necessária a intervenção direta do superintendente e do diretor-presidente para sanar essa situação. O papel da liderança pode ser decisivo, corroborando com certos autores (MINTZBERG, 1978; ROMANELLI; TUSHMAN, 1986, 1994; PETTIGREW, 1987; TUSHMAN; ROSENKOPF, 1996; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000), quando bem executado no intuito de nortear as estratégias. E isso ocorreu dentro do jornal durante esta primeira fase e, em paralelo, dentro do grupo empresarial.

O foco era muita discussão com os responsáveis imediatos pelos respectivos veículos (diretores comerciais em sua maioria). A ideia central era que sem a união de todos os envolvidos do grupo empresarial, seria muito difícil sobreviver no longo prazo. É exatamente este o papel do líder, mediar as forças para manter a estabilidade da organização (MINTZBERG, 1978). Sabia-se da dificuldade que era unir esses pensamentos, mas a intenção era melhorar aos poucos fazendo mais reuniões coletivas apenas com os formadores de estratégia (PETTIGREW, 1987) dos respectivos veículos.

Compreendido o contexto da primeira fase, será abordado agora as principais estratégias de marketing desse período.

b) Estratégias de marketing

As decisões tomadas nesse início de gestão, e que perduram até os dias atuais, sempre foram norteadas para uma mesma direção. Como todos os respondentes afirmaram, a missão do jornal sempre foi e sempre será informar a sociedade. Dessa forma, todos os desdobramentos

dessa fase, e nas demais, foram nesse sentido: dar subsídios aos seus leitores para que possam ter informações seguras e, se desejarem, tomar decisões pessoais baseadas nas informações fornecidas pelo jornal. Essa afirmação corrobora com Greenley (1989) quando afirma que a missão deve desenvolver uma compreensão global do propósito na organização como um todo e afirmar o porquê da sua existência.

A intenção do Correio é conciliar essa missão com o objetivo do jornal que é o retorno mercadológico. Essa afirmação do foco no leitor/cliente ratifica a importância que o jornal concede no sentido de que este personagem é uma das forças que vem mudando a economia e que qualquer atitude em sua direção demonstra o desejo de atender aos seus anseios (WIND, ROBERTSON, 1983; WEBSTER, 1992; WOODRUFF, 1997; KOTLER, 1999; KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; SOLOMON, 2008; FERRELL; HARTLINE, 2009; VARADARAJAN, 2010), corroborando com as afirmações de certos autores.

Por uma questão de falta de interesse, no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, “havia pouquíssimas estruturas de marketing nos jornais paraibanos”, afirma o editor geral do jornal. Uma das primeiras atitudes do superintendente foi a instalação de um departamento de marketing no jornal no ano de 1991 para dar suporte às suas ações. O departamento tinha, inicialmente, quatro funcionários, a incumbência de auxiliar a alta administração na implementação das estratégias de marketing e as atividades primordiais eram ligadas ao lançamento de novos produtos e à utilização de ferramentas da comunicação integrada de marketing (CZINKOTA *et al.*, 2001; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009; KOTLER, 2009; SHIMP, 2009). À época, isso demonstrou pioneirismo na sua atitude e, como destaca certos autores (BIGGADIKE, 1981; WIND; ROBERTSON, 1983; VARADARAJAN, 1992; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2010), reforçou a importância do marketing para as estratégias do jornal.

Como afirma o diretor-presidente, “uma empresa de comunicação, necessariamente, tem que estar umbilicalmente ligada ao marketing. É necessário compreender as tendências de mercado para tomarmos as atitudes corretas internamente.” Essa afirmação só reforça a importância do marketing na ligação dos ambientes interno e externo (GREENLEY, 1989; KOTLER, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009) no intuito de

compreender o que se passa do lado de fora dos muros de uma empresa para um melhor aproveitamento das suas tendências nas decisões.

Com o objetivo de alcançar a liderança de mercado, as estratégias de marketing começaram a tomar forma. No ano de 1992 é lançado o Caderno de Classificados com o objetivo de posicionar a marca Correio.

Os classificados do concorrente eram muito fortes. Tínhamos que combatê-los de uma maneira inusitada. Como estávamos começando no ramo dos classificados, ainda não tínhamos um nome muito forte no mercado nesse caderno especificamente. Então resolvemos chamar amigos para anunciar de graça alguns itens que desejavam vender como carros ou um imóvel. Foi uma maneira que achamos na época para ter anúncios no início e chamar atenção para potenciais anunciantes futuros, só que agora cobrando. E foi o que aconteceu nos meses seguintes (SUPERINTENDENTE).

Essa iniciativa demonstra dois tipos de estratégia de marketing. Uma é a estratégia do produto, no sentido de sua criação, para atender as necessidades ou desejos de um cliente em potencial (COOK, 1983; GREENLEY, 1989; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; SOLOMON, 2008) que quer ou precisa vender um produto ou imóvel que não tem mais interesse em possuí-lo. Outra estratégia é a de posicionamento, já que era intenção do Correio, e certos autores (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009) concordam, que formar uma imagem positiva nos clientes, como foi o caso dos classificados, gera vantagem competitiva. Vale acrescentar, em consonância com Elmuti e Kathawala (1997), que houve *benchmarking* por parte do jornal, já que o Correio foi buscar no mercado práticas que fornecessem maximização da performance empresarial, por meio do concorrente.

Em seguida, no ano de 1993, e segundo o diretor-presidente e o superintendente, a estratégia que foi decisiva para o Correio da Paraíba alcançar a liderança de mercado envolveu o foco nos assinantes. A intenção foi demonstrar aos potenciais compradores de jornais adquiridos em bancas que eles podiam receber em casa, no início da manhã, seu produto sem sair de casa. E o preço unitário do jornal assinado mensalmente sairia mais barato do que se o cliente comprasse um mês de jornal nas bancas.

A estratégia focando os assinantes foi decisiva para que o Correio passasse nosso principal concorrente na liderança de mercado. Percebemos que só as vendas nas bancas não nos daria essa liderança. Nossa estratégia de promoção era uma campanha que focava a entrega do jornal em casa na hora em que os clientes costumavam se acordar para ir à banca comprar, ou seja, comodidade para os clientes. Então tínhamos que cumprir de qualquer jeito com essa promessa. A nossa equipe de distribuição foi decisiva para alcançar esse objetivo (SUPERINTENDENTE).

Na questão do foco nos assinantes, destacam-se três estratégias de marketing. A primeira trata da veiculação de campanha em rádio e TV. O grupo que detém o jornal Correio da Paraíba, inclusive, também já tinha outros tipos de veículos de comunicação como TV e rádios à época, além de ter agregado um portal de notícias e uma revista aos dias atuais. Isso facilita em demasia a promoção de campanhas veiculadas ao público em geral.

Inicialmente, fez-se uma campanha publicitária por meio de rádio e televisão com foco nos potenciais assinantes, evidenciando um dos elementos da comunicação integrada de marketing (CZINKOTA *et al.*, 2001; KOTLER; KELLER, 2006; FERREL; HARTLINE, 2009; KOTLER, 2009; SHIMP, 2009), a publicidade, incorrendo em uma estratégia de comunicação. Essa estratégia demonstra o foco da empresa em fortalecer o produto em questão, evidenciando os benefícios que podem atender às expectativas dos clientes em potencial (COOK, 1983; GREENLEY, 1989; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; SOLOMON, 2008; FERRELL; HARTLINE, 2009), assim como fez o jornal na tentativa de atender os assinantes de maneira mais contígua.

Era evidenciado, nessa campanha, o preço do jornal diferenciado para que o assinante recebesse, em casa, no início da manhã. O cliente pagava uma quantia menor pela unidade do jornal assinado do que quando comprado na banca do jornaleiro. Como não havia intermediários para a compra, pois o relacionamento comercial era direto entre o jornal e o cliente, o preço ficava mais barato para o consumidor já que a empresa tinha menos custo. O preço é a força que possui mais relação direta (KOTLER; ARMSTRONG, 2003) com o cliente e pode fazer com que este se decida pela compra de um produto ou não. Vale salientar que o cliente pode pagar mais ou menos, dependendo da sua avaliação frente ao produto ou serviço (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006), desde que estes atendam seus anseios. E isso aconteceu quando os clientes decidiram pagar pela assinatura sabendo da possibilidade de receberem em casa diariamente e que pagariam um valor menor pela unidade do que se comprassem na banca de jornal.

Ainda em relação ao foco nos assinantes, a última estratégia foi a de distribuição. O Correio sabia que, para ter uma carteira de assinantes que lhe desse a liderança de mercado, e que cumprisse com o prometido de entregar no início da manhã, era necessário ter uma equipe de distribuição eficaz que começasse o trabalho ainda de madrugada, dividida por regiões da cidade e com um número específico de entregas por hora para compor a quantidade total de assinantes na carteira do Correio da Paraíba.

Diferente de nós do Correio, muitos jornais ainda têm no departamento de marketing a junção com o setor de circulação e distribuição. Pela importância de ambos, eles sempre foram independentes para que cada um tivesse sua autonomia. Para um produto como o jornal, que começa a ser consumido principalmente no início da manhã, é crucial uma boa distribuição para que ele chegue à pessoa certa no tempo certo. Caso contrário, pode arruinar a nome de qualquer jornal (SUPERINTENDENTE).

A distribuição é uma estratégia que move todo o cenário do mix de marketing porque é ela quem faz chegar ao destino final o produto ou serviço encomendado e, se bem executada, pode compensar perda de eficiência no produto, preço e promoção (FERRELL; HARTLINE, 2009). Isso foi ao encontro da atitude do jornal em relação aos assinantes, pois, por depender da entrega em domicílio, o Correio deu prioridade no cumprimento da promessa de chegar no início da manhã na residência do cliente.

Concluindo as estratégias de marketing dessa fase, em 1994, o Correio fez uma parceria com os proprietários de bancas de jornal. Eles tinham suas bancas pintadas pelo jornal com as marcas do Correio e, em contrapartida, eles ofertavam, como primeira opção de venda aos seus clientes, o Correio e recebiam uma comissão, em cima do preço unitário do jornal, por venda efetivada. Isso gerou ainda mais reconhecimento da marca por estar presente em dezenas de bancas da cidade, além do impulso nas vendas. Segundo o diretor comercial, isso também provocou o interesse dos proprietários de bancas de tal forma que eles mesmos ligavam para o jornal solicitando a reposição do estoque porque já havia vendido o lote anterior.

Esse movimento do Correio foi ao encontro do que Ferrell e Hartline (2009) afirmam acerca do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com clientes e parceiros como peça fundamental para tentar deter o avanço da concorrência e também contra mudanças bruscas no ambiente. Kotler e Keller (2006) complementam afirmando a necessidade de se criar um hábito de desenvolvimento de vínculos mais fortes com os clientes atuais, por ser mais barato mantê-los do que buscar novos e isso, os autores ressaltam, não é uma afirmativa de que não se

deve buscar novos clientes, mas que deve haver um equilíbrio entre manter os atuais e buscar por clientes potenciais.

Encerrada a identificação das estratégias de marketing, nessa primeira fase, agora serão abordados os modos de formação dessas estratégias desenvolvidas.

c) Modo de formação das estratégias de marketing

O processo de formação de estratégias tem como objetivo a compreensão de como as estratégias organizacionais são moldadas (VAN DE VEN, 1992). Pela análise das entrevistas, nesta primeira fase, apesar de ter uma missão e um objetivo claros a sua frente, havia pouco planejamento no jornal. O predomínio era de estratégias com cunho fortemente emergentes e mudanças incrementais (QUINN, 1978) ao longo desses primeiros anos de desdobramentos após a década de 1980, pontuada por uma única estratégia com cunho fortemente deliberada. Ainda assim, de acordo com as entrevistas, nota-se que o superintendente tinha metas de crescimento e era proativo em suas decisões. Dessa forma, de acordo com Mintzberg (1973), compreende-se que essa primeira fase do jornal se caracterizava pela conciliação do modo empreendedor (poder centrado em uma única pessoa e busca por oportunidades) e modo adaptativo (a empresa se move em pequenos e desarticulados passos em um ambiente de difícil controle) na maneira de se formar uma estratégia.

Três momentos nessa fase sucederam a conclusão anterior: (1) a instalação de um departamento de marketing, (2) estratégia com foco nos assinantes e (3) a parceria com as bancas de jornal. Em nenhum momento elas foram previamente planejadas e todas emergiram durante o processo de formação de estratégias de marketing.

A iniciativa de instalação de um departamento de marketing só surgiu quando a pessoa de confiança levada pelo superintendente, quando da sua mudança de outra empresa do grupo para o jornal, desistiu do trabalho cinco meses após sua contratação. A necessidade fez com que fosse criado o departamento em questão. A estratégia de marketing com foco nos anunciantes só foi decidida quando deu certo a estratégia anterior (Caderno de Classificados), pois foi uma maneira que surgiu de buscar outros potenciais clientes. A estratégia de parceria com as bancas de jornal também surgiu como uma ideia para promover a marca Correio penetrando nos pontos de venda de jornais.

Tanto a instalação de um departamento de marketing, quanto o foco nos assinantes e a parceria com as bancas de jornal não foram planejadas previamente. Foram ideias que foram surgindo e colocadas em prática para saber sua viabilidade. Ainda bem que todas deram certo (SUPERINTENDENTE).

Todas essas estratégias se encaixam no tipo empreendedor de formação de estratégias, pois tinha a visão individual do seu mentor na criação (MINTZBERG; WATERS, 1985), o superintendente, onde o mesmo concentrava todo o poder de formação de estratégias. Nessa fase, o superintendente detinha a liderança (MINTZBERG, 1978; ROMANELLI; TUSHMAN, 1986, 1994; PETTIGREW, 1987; TUSHMAN; ROSENKOPF, 1996; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000) sem nenhuma interferência ou influência de outra pessoa, concentrava o poder (PETTIGREW, 1987; HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; MENON *et al.*, 1999; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000) de formulação da estratégia de marketing e de outras áreas, e percebia as oportunidades e ameaças (PETTIGREW, 1987; KOTLER, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009) de forma proativa advindas do contexto externo.

Apesar de serem mais comumente encontradas em empresas de pequeno porte, as estratégias emergentes também podem ser percebidas em organização de grande porte (MINTZBERG; WATERS, 1985), como o Correio da Paraíba, devido à disposição dos outros personagens da empresa em seguir a visão do empreendedor. Vale ressaltar que a própria visão desse empreendedor pode mudar subitamente para outra direção caracterizando o surgimento de outra estratégia.

A única estratégia deliberada dessa fase foi a criação do Caderno de Classificados. Esta surgiu do desejo de combater a concorrência.

O Caderno de Classificados foi realmente idealizado com o objetivo de combater nosso principal concorrente. Como eles tinham um caderno classificados forte, era nossa intenção combatê-los inicialmente nesse ponto e tínhamos vontade de criar a cultura dos classificados no Correio da Paraíba (SUPERINTENDENTE).

Mesmo sendo deliberada, esta estratégia também se encaixa no tipo empreendedor de formação de estratégias (MINTZBERG; WATERS, 1985), exatamente pela liderança exercida pelo superintendente, sua visão colocada a frente das ideias, e, apesar de haver intenções menos definidas do que no tipo planejada, suas decisões são seguidas pelos outros personagens do jornal. Esta estratégia, em particular, difere dos aspectos emergentes do tipo empreendedor, tais

como uma visão que proporciona um senso de direção, onde há espaço para adaptações, visão única do líder que pode alterar a qualquer tempo, pois a partir do momento que quem formula também é quem implementa, sua atitude pode levá-lo a reagir às ações passadas, a novas oportunidades ou a ameaças do ambiente. De acordo com os achados de Mintzberg e Waters (1985), estas são características que diferenciam uma estratégia mais deliberada do que uma mais emergente no modo empreendedor.

Vale acrescentar que, de acordo com o superintendente e o diretor-presidente, nessa época, ainda não havia um contato estreito entre o jornal e seus leitores no sentido de captar seus desejos e necessidades, ou mesmo deles influenciarem, de alguma forma, nas estratégias de marketing. Isso contrapõe a visão de certos autores (WIND; ROBERTSON, 1983; WEBSTER, 1992; WOODDRUFF, 1997; KOTLER, 1999; KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009; VARADARAJAN, 2010) em relação à necessidade de compreensão dos anseios dos consumidores e também contrapõe as visões de Greenley (1989) Wind e Robertson (1983) e Webster (1992) quanto à exigência de as estratégias estarem alinhadas às necessidades desses mesmos consumidores do jornal.

Em seguida, serão abordadas as mudanças estratégicas ocorridas nesse primeiro período estratégico.

d) Mudanças estratégicas

O ambiente é mutável e certamente uma empresa não passará sempre por períodos de estabilidade constante. Essa instabilidade remete às mudanças estratégicas das organizações no sentido de se adaptarem a esse novo ambiente (MINTZBERG, 1978).

O contexto externo (PETTIGREW, 1987; KOTLER, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009) do momento econômico e político do final de 1980 e início de 1990, ou seja, a situação em que a população só investiria em algo que trouxesse retorno, fez com que o jornal não começasse cobrando pelos anúncios dos classificados para os potenciais leitores/consumidores. Optou-se pela veiculação gratuita de muitos anúncios de vendas de automóveis e imóveis (segundo os respondentes, ainda hoje, os bens mais anunciados nos classificados) com o objetivo de atrair potenciais clientes. A partir disto, passou-

se a cobrar pelos anúncios, já que eles tinham uma referência de pessoas que já haviam anunciado e conseguido vender os bens desejados por meio dos classificados.

A partir do momento em que se percebeu essa confiança no novo produto, e que as pessoas só investiriam em algo que valesse a pena por causa da mudança econômica/política, a campanha foi iniciada na direção de novos e potenciais clientes para os classificados. Ou seja, corrobora com o que afirma certos autores (MILES *et al.*, 1978; MINTZBERG, 1978; ROMANELLI; TUSHMAN, 1986, 1994; PETTIGREW, 1987; TUSHMAN; ROSENKOPF, 1996; PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001), pois houve consistência de ação e domínio sobre a estratégia no sentido de saber reorientá-la sem perder o foco com objetivo que era a aquisição de novos consumidores. Consistências como padrões, atividades ou domínios sobre a estratégia fornecem às organizações fontes de sobrevivência em períodos de mudanças ou continuidade, pois ajudam no processo de busca por equilíbrio em períodos turbulentos.

Internamente, iniciou-se uma mudança de hábito dentro do grupo empresarial que vinha afetando as estratégias do jornal, das rádios e da TV, além dos próprios departamentos dos veículos, em particular. O problema percebido consistia na falta de comunicação entre os veículos para exposição dos seus produtos (o que era uma contradição em um grupo exatamente de comunicação), falta de apoio entre os veículos na exibição de campanhas institucionais ou promocionais e falta de troca de ideias entre eles com o objetivo de agregar valor uns aos outros.

Os feudos existiam realmente e percebíamos que era algo com relação ao ego ou desejo de reconhecimento por parte dos veículos. Cada qual queria sua parcela de atenção e a alta administração não dispunha do tempo necessário para atendê-los da forma desejada. Então foi necessário muito diálogo e reuniões para esclarecermos que se não nos uníssemos naquela fase de aperto econômico externo, e por consequência interno também, todos os veículos de comunicação do grupo sofreriam em conjunto. Não era melhor crescer em conjunto, auxiliando um ao outro? Foi o que começamos a transmitir para todos (SUPERINTENDENTE).

Sem dúvida, a intervenção do líder (MINTZBERG, 1978; ROMANELLI; TUSHMAN, 1986, 1994; PETTIGREW, 1987; TUSHMAN; ROSENKOPF, 1996; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000), assim como esses autores atestam, foi importante para amenizar esse hábito de feudos, como mais da metade dos respondentes o classificaram, e, sucessivamente, ir eliminando-os. Inclusive, os próprios líderes (superintende e diretor-presidente) afirmam que esse foi um passo importante no sentido de alcançar a liderança de mercado, pois conseguiu-se, paulatinamente, unir os veículos a se auxiliarem mutuamente. Essa

ajuda recíproca foi importante, e gradual, pois sabe-se que relações de poder não se encerram rapidamente (PETTIGREW, 1987; HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; MENON *et al.*, 1999; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000) e foi evoluindo na forma de uma maior interação entre os veículos, principalmente no auxílio mútuo na estratégia de marketing, com foco na exibição de campanhas promocionais e institucionais entre si. A troca de informações para alavancar possíveis campanhas em conjunto necessitava de mais tempo para se concretizar.

Aspectos políticos e culturais realmente explicam períodos de transformação, como atestou Pettigrew (1987). É necessário olhar para dentro das organizações e entender que forças se chocam na batalha para administrar a mudança (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996) e essas situações são complexas para os gestores. Nessa hora, o papel do líder é essencial para que a organização consiga atravessar por situações de conflito interno (MINTZBERG, 1978; ROMANELLI; TUSHMAN, 1986; PETTIGREW, 1987; TUSHMAN; ROSENKOPF, 1996), assim como é papel dos líderes mediar essas forças internas, nesse caso específico as relações de poder, com a finalidade de manter a estabilidade da organização e, ao mesmo tempo, garantir sua adaptação às mutações ambientais que surgirem (MINTZBERG, 1978).

e) Síntese dos resultados obtidos

Como forma de resumo dessa primeira fase, é apresentado, no quadro 7 a seguir, uma síntese das principais evidências relativas aos quatro objetivos específicos desta pesquisa.

QUADRO 7 - Síntese da primeira fase

Fase	Período	Contexto	Estratégias de marketing	Modo de formação	Mudança estratégica
1	1991-1995	<ul style="list-style-type: none"> - Turbulência externa (política, econômica e movimentos da concorrência); - Turbulência interna (feudos entre os veículos e nos seus departamentos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de produto; - Estratégia de distribuição; - Estratégia de posicionamento; - Estratégia de precificação; - Estratégia de relacionamento; - Estratégia de comunicação. 	- Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança estratégica advinda do meio externo (lançamento dos classificados sem cobrança de anúncio); - Mudança interna (maior integração dos veículos).

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

A seguir serão abordados os acontecimentos referentes a segunda fase do período estratégico.

4.1.2 Segunda fase: consolidação da marca (1995-2000)

O ano de 1995 é marcado por dois fatos que trazem consolidação e esperança, respectivamente, ao jornal: de acordo com o Instituto Verificador de Circulação (IVC) o jornal Correio da Paraíba, pela primeira vez, passa a frente do seu principal concorrente e lidera o mercado paraibano como o jornal mais lido e a posse o novo presidente, Fernando Henrique Cardoso, sinaliza um novo tempo para o Brasil com relação à economia e a política. Esses dois fatos nortearam as ações que se seguiram dentro desse segundo período estratégico.

Assim como no anterior, nesse item será abordada a descrição do contexto vivenciado pela organização em questão, a identificação das estratégias de marketing adotadas, o seu processo de formação de estratégias e as mudanças estratégicas ocorridas.

a) Descrição do contexto

O contexto externo, nessa segunda fase, tem se mostrado mais estável do que na anterior. O presidente Fernando Henrique deu continuidade ao controle da inflação com êxito. Com o recém criado plano real a moeda estabilizou-se e a economia percorreu esse período positivamente. Tanto que, em 1998, houve sua recondução ao cargo de presidente pela reeleição principalmente devido a essa estabilidade política e econômica.

O monitoramento dessas contingências se tornou mais presente no dia-a-dia da empresa.

Quando a economia deixa o mercado recessivo, os planos são de sobrevivência e o marketing adéqua suas estratégias nesse sentido. E quando a economia deixa o mercado pujante, os planos são de desenvolvimento e o marketing tem mais liberdade de criação (DIRETOR-PRESIDENTE).

O editor geral, o superintendente e o diretor comercial tiveram a mesma opinião a respeito e ainda afirmaram que o monitoramento desse ambiente surgiu com mais força nessa fase.

O jornal sentiu a necessidade, à época, de começar a fazer pesquisas de mercado, não por institutos de pesquisa, mas de opinião com nossos leitores, para compreender melhor seus hábitos em relação a esse novo ambiente de estabilidade que nos cercava. Era um momento para tentar aproveitar esse período de bonança externa e emplacar novas ações estratégicas (DIRETORA EXECUTIVA).

O jornal utilizou dados primários (como o perfil dos assinantes em termo de classe social, idade média, sexo, formação acadêmica, renda salarial média, bairro onde morava, áreas de interesse) e secundários (senso do governo, notícias geradas por documentos públicos, novas leis). O intuito era utilizá-los como fontes para orientar, por meio de análises, estudos e reuniões, entre a cúpula e as demais diretorias do jornal, o debate das ações estratégicas de marketing, tais como se portar frente ao concorrente estando agora na liderança, contratação de novos jornalistas, posicionamento da marca agora líder, aprimoramento gráfico e melhor distribuição interna do jornal, novos cadernos, e mais ecléticos, no sentido de atender uma maior proporção de consumidores.

Essa atitude do jornal Correio é corroborada por certos autores (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HATLINE, 2009; SHIMP, 2009), quando os mesmos afirmam que as pesquisas são fontes de informação úteis no sentido de dar *feedback* do que ocorre tanto com o público-alvo quanto com o ambiente externo, pois podem servir para nortear ações estratégicas no intuito de gerar vantagem competitiva. De acordo com seus achados, outros autores (GREENLEY, 1989;

WIND; ROBERTSON, 1983; WEBSTER, 1992; DAY, 1994; WOODDRUFF, 1997; BLACKWELL; MINIARD, ENGEL, 2005; STEWART; ZINKHAN, 2006; SOLOMON, 2008; KANAGAL, 2009; VARADARAJAN, 2010) reforçam que o ato de compreender os clientes, utilizando esse tipo de informação coletada, é útil no sentido de ofertar produtos e serviços com uma maior gama de opções.

Entretanto, contradizendo os respondentes, essa estabilidade externa e esse monitoramento se traduziram, para dentro do jornal, em uma redução na criação de estratégias. Basta afirmar que a estratégia de marketing considerada inédita nessa fase foi a contratação de um grupo de jornalistas do principal concorrente como forma de atrair novos e potenciais leitores. No restante, continuaram as estratégias de marketing da fase anterior.

Outra contribuição do contexto externo foi a transição de tecnologia. As máquinas de escrever dos jornalistas foram substituídas pelo computador. O *personal computer* (PC), aliado às impressoras, veio como uma tendência e tornou-se um verdadeiro marco na evolução da comunicação jornalística. Seus efeitos também se verificaram nas rotinas administrativas (impressão de contra-cheques, documentos de declaração de imposto de renda, faturamento para clientes por meio de boletos bancários, controle de estoque).

A internet também surgiu nessa fase. Os *e-mails* despontaram como fortes e rápidas fontes de comunicação entre o ambiente externo e interno e os jornalistas, diretores, administradores e proprietário logo perceberam que era algo que tinha vindo para ficar e revolucionar a comunicação. Entretanto, como estavam no início do uso tanto do computador quanto da internet, ambos não tiveram, nesse primeiro momento, impacto nas estratégias de marketing, apenas evoluções administrativas e rotineiras do jornal (troca de informações entre os próprios jornalistas, comunicação mais rápida entre a fonte de informação e o jornalista, comunicação entre a administração e suas diretorias, circulares internas).

No ambiente interno, o marco dessa fase foi a consolidação da interação e união entre os veículos. Vale adicionar que foi nesta fase que a diretora executiva, e filha do diretor-presidente, assumiu seu posto no jornal, participando do gerenciamento e, gradualmente, começando a dividir a administração com o superintendente. Também houve um maior intercâmbio de informações e ideias entre os departamentos do grupo, entre os veículos entre si e entre seus respectivos departamentos, demonstrando o avanço nas negociações das relações de poder em comparação à fase anterior.

O relacionamento do departamento de marketing com os outros departamentos, nessa época, era positiva na medida em que tinha que atender as demandas tanto do jornal, das rádios e da TV. Como eram muitas solicitações a um só departamento, claro que havia momentos de turbulência pois era difícil dar conta de tudo ao mesmo tempo. Mas em termos de ideias, muita coisa já era trocada entre os veículos e o marketing (DIRETORA EXECUTIVA).

O diretor-residente, o superintendente e a diretora executiva afirmam que esse intercâmbio foi positivo para o jornal, na medida em que os departamentos passavam informações entre si. Eles ainda afirmaram que a comunicação fluiu mais facilmente depois dessa transformação interna e desdobramentos vieram com isso: as reuniões se tornaram mais rotineiras (antes quase não havia), mas ainda sem uma data certa dentro de semana, opiniões eram mais discutidas e respeitadas, a discussão de ideias passou a vir também das diretorias médias para a alta cúpula. No entanto, nessa segunda fase, as estratégias de marketing não foram tão influenciadas, repetindo o que aconteceu diante do contexto externo. Elas só vieram repercutir posteriormente, como consequência positiva dessa nova abertura para comunicação.

O papel da liderança, todavia, é abordado como sendo parte efetiva no papel das mudanças internas, pois sua atuação influencia diretamente na escolha dos padrões que afetam a atividade competitiva (MINTZBERG, 1978; ROMANELLI; TUSHMAN, 1986, 1994; PETTIGREW, 1987; TUSHMAN; ROSENKOPF, 1996). Apesar das estratégias de marketing não terem sofrido tanta influência nessa fase, a postura dos líderes permitiu a mudança de hábito, mesmo que paulatina, entre seus funcionários. Foi uma ação que transcorreu da primeira para a segunda fase, mas que só veio gerar benefícios estratégicos de marketing na terceira fase, quando serão discutidas.

A seguir aborda-se como ocorreu o processo de formação das estratégias de marketing da segunda fase.

b) Estratégias de marketing

Essa fase estratégica pode ser caracterizada por dois momentos distintos: a contratação de jornalistas e colunistas renomados da concorrência para o Correio e, em seguida, a manutenção de práticas estratégicas da fase anterior.

O jornal já contava com bons jornalistas no seu corpo editorial, muitos formados dentro dele e outros contratados externamente não tão renomados, mas com capacidade profissional. Era

intenção trazer jornalistas e colunistas com nome de peso no mercado para fortalecer o produto. Convites já haviam sido feitos, mas por dúvida acerca da força do Correio, não aceitaram. Com a conquista da liderança do mercado paraibano, essa dúvida foi dissipada e, em 1996, um grupo de profissionais desejado pelo Correio chega ao jornal para consolidar essa conquista.

A vinda desses profissionais nesse período foi decisiva para atrair ainda mais leitores e potenciais novos leitores. Sabíamos da força desses jornalistas e colunistas e o quanto eles poderiam agregar ao Correio tanto na qualidade das matérias e colunas, mas também na capacidade de trazer consigo muitos dos seus leitores, assinantes do jornal concorrente e novos anunciantes. Foi uma estratégia de marketing realmente significativa para a gente, rendeu os frutos esperados na época e mostrou que estávamos no caminho certo (SUPERINTENDENTE).

O diretor-presidente, a diretora executiva e editor geral ratificam essa afirmação e acrescentam que esta foi uma estratégia inovadora e empreendedora (MINTZBERG, 1973, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982, 1985; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000) no sentido de trazer um grupo de jornalistas e não somente um por vez, algo inédito até então em termos de contratação em grupo. Foi algo que movimentou o mercado tanto jornalístico quanto publicitário.

Os resultados dessa empreitada, segundo o diretor comercial, foram um aumento em torno de 15% no número dos assinantes no mês seguinte à contratação. Isto é, conseguiu-se atender um anseio do público consumidor incorporando ao produto qualidade, como atestam certos autores (WIND, ROBERTSON, 1983; WEBSTER, 1992; WOODDRUFF, 1997; KOTLER, 1999; KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; SOLOMON, 2008; FERRELL; HARTLINE, 2009; VARADARAJAN, 2010). A área editorial foi contemplada, segundo o editorial geral, por meio de uma gama maior de opiniões no jornal e houve o aumento de 10% no número de anunciantes, também, a partir do mês seguinte à contratação.

Essa estratégia de marketing se caracteriza por ser de produto, no intuito de agregar valor ao mesmo e levar ao consumidor algo que realmente satisfaça suas necessidades e desejos (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; LAMB, JUNIOR; HAIR JUNIOR; MCDANIEL, 2004; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009) ou supere suas expectativas.

A transição da fase anterior para o começo desta segunda fase, caracterizou-se pelo início do uso de pesquisas de opinião, não necessariamente de caráter estatístico ou realizadas por

alguma entidade específica. No entanto, estas pesquisas foram executadas pelo jornal no seu corpo de assinantes, por meio dos telefones, gazeteiros, do contato direto com o consumidor, como forma de tentar compreender o que os leitores achavam do jornal e o que gostariam que fosse ofertado.

Quando começamos a utilizar pesquisa de opinião sobre o jornal tínhamos a intenção de entender o que nossos leitores e assinantes pensavam a nosso respeito, como éramos vistos por eles e queríamos saber o que eles queriam de nós. Se o jornal estava atendendo a suas expectativas ou, se faltava alguma coisa, que nos dissesse (EDITOR GERAL).

O diretor-presidente, a diretora executiva e o superintendente também afirmaram essa intenção em fazer pesquisas, não necessariamente estatísticas ou por empresas contratadas, mas que fornecesse ao jornal informações úteis para tomar decisões. Inclusive, foi por meio destas consultas que constatou-se o desejo de ter jornalistas de maior renome no corpo do Correio.

Após essa estratégia de contratação dos jornalistas do principal concorrente, o jornal passou o período de 1997 a 2000 utilizando algumas das estratégias de marketing da fase anterior (manutenção da parceria com as bancas de jornal e foco constante nos assinantes), além de promover campanhas publicitárias na TV e rádios do grupo. Dessa forma, compreende-se que o jornal utilizou-se de elemento da comunicação integrada de marketing (CZINKOTA *et al.*, 2001; KOTLER; KELLER, 2006; FERREL; HARTLINE, 2009; KOTLER, 2009; SHIMP, 2009), publicidade, como forma de alavancar as vendas perante o seu público leitor e potencial, incorrendo novamente em estratégia de comunicação.

O jornal estava andando bem e, nesse passar de tempo, a cada ano tínhamos o levantamento do Instituto Verificador de Circulação (IVC) nos atestando como líderes de mercado e isso nos permitiu continuar utilizando das estratégias que vinham dando certo (SUPERINTENDENTE).

Havia o interesse da alta administração em consolidar sua marca de forma a posicioná-la positivamente junto ao seu público leitor e potencial. Como resultado, o Correio passou a fortalecer sua posição atual de líder, mantendo contato com os leitores por meio dos assinantes e gazeteiros e tentando compreendê-lo cada vez mais a fim de satisfazê-los, corroborando com certos autores (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009) quando afirmam que o posicionamento

é uma estratégia de marketing válida, pois tem a intenção de criar no público consumidor uma imagem ideal de um produto ou serviço e seus benefícios.

Por outro lado, isso também evidencia que o jornal não demonstrou ser proativo quando podia ter se distanciado ainda mais dos concorrentes, utilizando-se de outras possíveis estratégias de marketing, como, por exemplo, a segmentação geográfica (já que tinha dados das pesquisas de opinião), escolhendo quais bairros ou cidades estava faltando atender melhor. Esta atitude contrapõe-se ao que indica alguns autores (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009), pois a estratégia de segmentação pode prover a busca por divisão do mercado em grupos, nesse caso específico, o geográfico. Ou seja, todo o esforço do marketing deve ser no sentido de procurar corresponder esse grupo, suas expectativas sempre focando no produto ou serviço mais apropriado

Percebe-se uma atitude reativa no sentido de agir quando alguma ameaça externa surge. Inclusive, este assunto persiste na fase seguinte.

c) Modo de formação das estratégias de marketing

Nesta segunda fase, de acordo com a análise das entrevistas e as observações feitas, percebeu-se a predominância do tipo empreendedor de formação das estratégias. Entretanto, vale salientar que neste tipo as estratégias podem ser fortemente deliberadas ou fortemente emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A estratégia de contratação dos jornalistas da concorrência foi de cunho fortemente deliberada, pois se origina de uma visão central, houve a intenção como visão pessoal de um líder único, mas adaptável a novas oportunidades (tentou-se contratá-los mais de uma vez antes da conquista da liderança de mercado) e foi realizada. Ou seja, sempre houve a intenção, foi uma ação individual e foi realizada. Então, caracteriza-se como estratégia de cunho fortemente deliberada do tipo empreendedor de formação de estratégia (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985).

As outras estratégias foram uma manutenção do que já havia sido implementado na primeira fase: implantação dos classificados (fortemente deliberada), implantação de um

departamento de marketing (fortemente emergente), foco nos assinantes (fortemente emergente) e parceria com as bancas de revista (fortemente emergente).

As estratégias realmente haviam dado certo e não quisemos alterá-las para evitar qualquer surpresa por parte da concorrência e principalmente por questões externas. Afinal, o Brasil estava passando por uma estabilidade econômica e política que há muito não se via. Então decidimos aguardar um tempo para ver até onde este período de calma ia os levar (DIRETORA EXECUTIVA).

Em relação a essas estratégias fortemente emergentes, o seu processo de formação também é do tipo empreendedor (MINTZBERG; WATERS, 1985), pois não havia intenções, houve espaço para adaptações, existia a visão única do líder (a diretora executiva ainda não participava da formação das estratégias e não decidia) que pode alterar a qualquer tempo e, como consequência, pode levá-lo a reagir a novas oportunidades ou ameaças do ambiente.

Dessa forma, de acordo com as estratégias analisadas, esta fase se caracteriza pelo tipo empreendedor de desenvolvimento estratégico (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Diferentemente da primeira fase, de acordo com o superintendente, o diretor-presidente, a diretora executiva, o editor geral e o diretor comercial, nessa segunda fase, já havia um contato maior entre o jornal e seus leitores no sentido de captar seus desejos e necessidades, ou mesmo deles influenciarem, de alguma forma, nas estratégias de marketing, por meio das pesquisas de opinião. Um exemplo foi a percepção, por parte dos formadores de estratégia do jornal, de que os leitores desejavam ler no Correio colunas e reportagens de profissionais que antes pertenciam ao principal concorrente.

A seguir serão abordadas as mudanças estratégicas ocorridas nesse segundo período estratégico.

d) Mudanças estratégicas

A mudança estratégica é uma resposta das organizações às mudanças do ambiente muitas vezes acelerada ou atenuada pelos seus líderes (MINTZBERG, 1978), assim como fez o jornal. E foi exatamente o que ocorreu nessa fase, uma atenuação por parte dos líderes do jornal. O ambiente externo transcorreu de um período de instabilidade (primeira fase) para um período de estabilidade política e econômica (segunda fase). O jornal, reagindo a essas instabilidades

econômicas e políticas iniciais, utilizou-se de estratégias de marketing para combater essa ameaça e obteve êxito.

Entretanto, deve-se ressaltar a falta de iniciativa, nesta segunda fase, por parte da cúpula do jornal, por passar um período de seis anos com um mínimo de inovação estratégica. Indo ao encontro dos achados da teoria do equilíbrio pontuado de Romanelli e Tushman (1994), no momento em que houve equilíbrio externo, pontuado por poucas desordens, o jornal recuou nas suas estratégias e permaneceu com ações contínuas que vinham dando certo.

Era nossa intenção manter as estratégias que utilizamos no início da década de 1990 porque haviam dado certo. Em time que está ganhando não se mexe. Como o país estava passando por uma certa estabilidade, não quisemos mexer tanto nas estratégias para ver o que ainda podia mudar no mercado (DIRETOR-PRESIDENTE).

Segundo os achados de Mintzberg (1978), uma organização pode passar por períodos de mudança ou continuidade (a estabilidade em questão) dentro do seu ciclo de vida e que mudanças podem ocorrer em períodos, sendo seguido por um período de continuidade. Ou seja, assim como o jornal Correio passou por uma fase turbulenta, agora passa por uma estável. Ainda, segundo Mintzberg (1978), da mesma forma são os processos de decisão estratégica: não são contínuos e ocorrem em períodos intercalados. Assim como ocorreu no jornal, de forma semelhante, quando a administração tomava decisões acerca das estratégias de marketing mais constantemente na fase anterior (as decisões eram contínuas) e nessa fase atual houve redução (período intercalado) de decisões estratégicas.

Segundo Pettigrew (1987, p. 658) “as explicações sobre a mudança têm de ser capazes de lidar com a continuidade e com a mudança, ações e estruturas, fatores endógenos e exógenos, bem como com o papel da chance e da surpresa”. Percebe-se a necessidade por parte de uma empresa em saber lidar tanto com a mudança quanto com a continuidade. Ou, como destacam Tushman e O’Reilly (1996), que a organização seja ambidestra, compreendendo o gerenciamento da mudança gradual ou da mudança brusca. Os acontecimentos no jornal contrapõem-se aos achados desses autores na medida em que não soube lidar com essa mudança de ambiente e não tomou medidas (podendo ser proativa na busca por segmentação de mercado e sendo limitada às campanhas apenas de rádio e TV) no sentido de se adaptar a elas.

Como resultado da mudança estratégica, o jornal transferiu esta estabilidade externa para dentro de si. Ele passou de uma fase de profusão estratégica no período de instabilidade para uma

de pouca atitude na estabilidade. Percebe-se uma empresa reativa às ameaças externas e pouco proativa quando não há essa ameaça. É como se dependesse de uma contingência para forçá-lo a agir e se defender. Não tendo esse personagem extra, o jornal tende a se acomodar. Isso se traduz em pouca ação: apenas uma estratégia inédita e a manutenção das ações da fase anterior. Ou seja, mudança de perfil estratégico em decorrência de pouca atitude.

e) Síntese dos resultados obtidos

Como forma de resumo dessa segunda fase, é apresentado, no quadro 8, a seguir, uma síntese das principais evidências relativas aos quatro objetivos específicos desta pesquisa.

QUADRO 8 - Síntese da segunda fase

Fase	Período	Contexto	Estratégias de marketing	Modo de formação	Mudança estratégica
2	1995-2000	- Estabilidade externa (política e econômica); - Estabilidade interna (liderança e equilíbrio nas relações de poder).	- Estratégia de produto; - Estratégia de posicionamento; - Estratégia de comunicação.	- Empreendedor	- Mudança estratégica do meio externo (estabilidade) para o interno (redução na criação de estratégias).

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

A seguir serão abordados os acontecimento referentes a terceira fase do período estratégico.

4.1.3 Terceira fase: surgimento dos portais de notícias (2000-2008)

A terceira fase inicia-se no tempo em que está se encerrando um ciclo para o Brasil e outro estava para começar: o fim do mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso e o início da gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Fatos estes que marcaram a evolução econômica e social do Brasil e trouxeram consequências positivas para as estratégias de marketing do jornal Correio.

É nessa fase, também, que tem início de disputa pelo poder da Paraíba entre José Maranhão e Cássio Cunha Lima, fato esse que também influenciou o jornal nas suas estratégias de marketing.

Assim como no anterior, nesse item será abordada a descrição do contexto vivenciado pela organização em questão, a identificação das estratégias de marketing adotadas, o seu processo de formação de estratégias e as mudanças estratégicas ocorridas.

a) Descrição do contexto

O contexto externo, nessa terceira fase, inicia com a troca de governo, e de perfis administrativos, entre Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva. Enquanto o primeiro tinha um foco maior na economia, o segundo focou seu governo no social. Perfis compreensivelmente distintos devido às suas formações: Fernando Henrique era sociólogo, intelectual e havia sido professor universitário, inclusive fora do Brasil e Lula havia sido sindicalista e tinha apenas o curso técnico de torneiro mecânico.

De qualquer forma, para alavancar o social, o então presidente Lula sabia que tinha que seguir os preceitos do seu antecessor e manter as linhas do plano real para continuar avançando na área econômica. E assim foi feito. Isso promoveu maior consumo interno, possibilitou a abertura de novas empresas e o crescimento de muitas já existentes, o que acabou elevando o Produto Interno Bruto brasileiro. Além disso, ergueu o patamar de consumo da classe C brasileira para um nível superior ao de tempos atrás, fazendo uma parte da sociedade brasileira consumir bens (carros, casas, apartamentos, etc.) que antes não podiam.

Na Paraíba, o então governador José Maranhão estava no cargo, mas os atritos eram constantes com seu maior rival, Cássio Cunha Lima. Essa trajetória de atritos e troca de governo percorreram até o fim dessa fase, seja com eleições, reeleições, cassação de mandato e posse do segundo mais votado. Ressalta-se que tudo isso ocorreu nos oito anos desta fase e apenas entre ambos, pois as coalizões eram sempre em torno deles, sem outras opções de atores políticos capazes de vencê-los em uma eleição. A consequência dessa concentração em torno do poder do estado se traduziu em pouco avanço econômico, social, em segurança e industrial. O estado ainda é caracterizado pelo funcionalismo público, oferta de serviço, agricultura e pecuária. Pouco

avanço também ocorreu na concretização de obras estruturantes que pudessem atrair investidores para o estado.

O Brasil vinha em uma crescente muito boa e o jornal sabia que tinha de tirar proveito disso de alguma forma. Agora, como líderes, éramos nós que estávamos na mira dos concorrentes e a gente tinha que se proteger de qualquer maneira contra os ataques que viriam. Sem dúvida, o surgimento dos portais de notícias, consequência do bom momento econômico, da tecnologia crescente e da popularização da internet, veio para alterar a forma como fazíamos jornalismo. Agora as notícias eram mais curtas, mais rápidas e em tempo real. Se algo acontecia, já estava na internet. Isso tirou o poder dos jornais de dar a manchete em primeira mão, ou o furo de notícia, no dia seguinte. Quem se adaptasse melhor ou mais rápido a essa questão, sairia na frente (DIRETORA EXECUTIVA).

De maneira ainda mais presente, o monitoramento do ambiente externo de marketing, indicado por certos autores (KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009) como uma forma eficaz de estar preparado para uma oportunidade ou contra uma ameaça, havia se tornado hábito do jornal, com maior dedicação por parte do departamento de marketing. Este vinha crescendo em quantidade de profissionais (principalmente com formação em designer gráfico para os projetos dos veículos do grupo) para atender todas as necessidades do jornal, tais como projetos comerciais para manter os atuais e atrair novos anunciantes e a exposição da marca, por meio de parcerias com eventos que aconteciam na capital ou interior.

Certos autores (ROMANELLI; TUSHMAN, 1986; PETTIGREW, 1987; ANDERSON; TUSHMAN, 1991) reforçam a importância de se monitorar os ambientes e Anderson e Tushman (1991) dão destaque ao ambiente tecnológico, contingência essa que foi relevante para o jornal nessa fase.

A internet realmente veio para ficar. Já imaginávamos isso no final da década de 1990. E não deu outra. Tivemos que nos adaptar e procurar atender da melhor forma possível o jornal no sentido de lhe dar um perfil que suprisse tanto o leitor tradicional, quanto esse novo leitor da era digital. Tínhamos que ter opções para ambos, mas sem perder a missão maior do jornal que é até hoje informar a sociedade. Só que agora teria que fazer isto sempre pensando na velocidade da informação (DIRETOR-PRESIDENTE).

A consequência interna dessa situação foi a busca do jornal por meios de convivência com as imposições exigidas pelo fator externo, (MINTZBERG, 1978; ROMANELLI; TUSHMAN, 1986, 1994; PETTIGREW, 1987; TUSHMAN; ROSENKOPF, 1996) como a internet, e não dar margem à concorrência (BIGGADIKE, 1981; MINTZBERG, 1978; PORTER, 1986;

PETTIGREW, 1987; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009). Essa busca se materializou em três dos cinco eventos críticos dessa fase (reformas gráficas, diminuição do tamanho das reportagens e colunas e o lançamento do Portal Correio) para lidarem com a chegada dos portais de notícias, leia-se também internet, de modo a se adaptar para manter vantagem competitiva.

Outro desdobramento interno foi devido à externalidade social que o Brasil atravessava, com o crescimento do poder de consumo da classe C e, como consequência, a exigência por produtos ou serviços mais focados nas suas, até então, novas necessidades e desejos. Isto vai ao encontro das afirmações de Wind e Robertson (1983), Webster (1992), Woodruff (1997), Kotler (1999), Kotler (2000), Kotler e Armstrong (2003), Blackwell, Miniard e Engel (2005), Kotler e Keller (2006), Solomon (2008), Ferrell e Hartline (2009) Varadarajan (2010) quando ressaltam a grande importância das empresas estarem sempre atentas no sentido de compreender os anseios, do momento em questão, almejados pelos clientes. Os dois eventos críticos restantes dessa fase são a repercussão da questão social vigente no país: a introdução de capas distintas do jornal para João Pessoa e Campina Grande e a mudança no perfil das manchetes.

Em seguida, as estratégias de marketing que marcaram essa fase e que fizeram do jornal, segundo os respondentes, o mais lido do estado.

b) Estratégias de marketing

O marketing do jornal Correio cresce em importância nesse período, pois essas novas circunstâncias em que a empresa atuava necessariamente requisitaram a compreensão desses novos hábitos, novas formas de entender a população e novas maneiras de abordá-la.

O marketing cresceu em importância nesse período, pois ficamos com a incumbência de fazer essa ponte entre o jornal e a sociedade para tentarmos entender esses novos hábitos de consumo, como essa nova classe social, como as pessoas em si se comportavam e o que poderíamos fazer para transformar isso em resultados para o jornal (DIRETOR DE MARKETING).

O editor geral, a diretora executiva, o diretor-presidente e o superintendente responderam no mesmo sentido, dando ênfase a essa comunicação entre o ambiente interno e externo e que o marketing podia exercer essa função para gerar resultados para o jornal. Essa afirmação vai ao encontro da visão de Kotler (1999), onde afirma contundentemente que se o departamento de

marketing não tem a possibilidade de ver as oportunidades que acontecem ao seu redor, está na hora de dissolvê-lo. Vale ressaltar que essa comunicação entre ambientes ainda pode fornecer defesas para possíveis ameaças vindas externamente (GREENLEY, 1989; FERRELL; HARTLINE, 2009), tais como os movimentos dos jornais concorrentes, o fechamento de empresas da sua região (isso restringe possíveis anunciantes) e o desaquecimento do mercado.

Sem dúvida, muita coisa que o marketing pesquisou e nos passou nas reuniões foi muito útil como forma de desenvolver ações promocionais de marketing que fossem direcionadas para nosso público-alvo. Muita ação promocional que nós, do comercial, lançamos, foi baseada em informações colhidas no ambiente externo e fez com que nós direcionássemos ao ponto desejado, a um público específico e não perder foco em outras situações que poderiam não ter trazido os resultados que queríamos (DIRETOR COMERCIAL).

Essa afirmação é seguida pelo diretor de marketing, o superintendente e a diretora executiva e assume duas situações pertinentes: uma é a contribuição que o marketing deu para estratégia (WIND; ROBERTSON, 1983; WEBSTER, 1992; WOODDRUFF, 1997; VARADARAJAN, 2010), e também a importância dada aos leitores/clientes do jornal no sentido de atendê-los de forma mais personalizada, tentando sempre superar suas expectativas (DAY, 1994; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; STEWART; ZINKHAN, 2006; SOLOMON, 2008; KANAGAL, 2009). É nesta fase que se percebe mais concretizada a missão do jornal, que é o foco nos leitores, e cresce essa aspiração por entendê-lo de forma mais contígua.

Mais do que nunca, nesse período do ano 2000 em diante, o jornal começou a ver seus leitores com outros olhos, começou a perceber que se a gente não se dedicasse de forma a entendê-lo mais de perto poderíamos ficar para trás e perder muito do que já tínhamos conquistado. Sempre tivemos como missão nossos leitores, mas era na forma de atender através das notícias. Mas agora sabemos que o foco é nas suas necessidades pessoais. Esse período de estabilidade trouxe essa importância para a pessoa, ainda mais com uma nova classe média tendo surgido. Praticamente tudo o que fazemos hoje em termos administrativos ou estratégicos se baseia neles (DIRETORA EXECUTIVA).

Mais uma vez o diretor-presidente, o superintendente, o diretor de marketing, o editor geral e o diretor comercial foram unânimes em afirmar que realmente o leitor/cliente é quem dirige as ações do jornal. Ou seja, nesta terceira fase observa-se uma orientação de mercado com foco no cliente (DAY, 1994; STEWART; ZINKHAN, 2006; KANAGAL, 2009), atitude atestada positivamente por esses autores.

No período de 2000 a 2003 o jornal manteve a regularidade no uso de uma ferramenta da comunicação integrada de marketing (CZINKOTA *et al.*, 2001; KOTLER; KELLER, 2006;

FERREL; HARTLINE, 2009; KOTLER, 2009; SHIMP, 2009), publicidade, incidindo em estratégia de comunicação, no sentido de aumentar suas vendas e manter a marca em evidência, posicionando-a (KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009) por meio de campanhas nas rádios e TV do grupo empresarial, com foco tanto nos leitores que compram nas bancas ou gazeteiros, quanto para os assinantes.

Uma estratégia de marketing inédita, confirmando que o consumidor realmente dirige as ações do jornal, começa a tomar forma no ano de 2004, quando o Correio resolveu lançar capas diferentes para João Pessoa (capital e maior cidade da Paraíba) e Campina Grande (segunda maior). João Pessoa já detinha sua importância e era (e ainda é) referência para as regiões do litoral, vale do Mamanguape e brejo paraibano, e Campina Grande tinha sua importância e era referência (e ainda é) para as regiões da Borborema, Cariri, Sertão e Alto Sertão.

A intenção foi atender, de forma mais personalizada, essas áreas da Paraíba em notícias próprias e com jornalistas das referidas regiões, pois dariam ainda mais respaldo e um olhar mais acurado. A maior parte dos cadernos do jornal tinha notícias homogêneas para todo o estado, mas alguns em particular (cidades e política) tinham suas seções divididas entre notícias do estado e das cidades/regiões para as quais o Correio era distribuído. Com isso, foram sendo instaladas gradualmente sucursais nas cidades pólo desses recantos.

Essa atitude do jornal acaba se desdobrando em uma estratégia de marketing com foco na segmentação geográfica (KOTLER; 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009), indo ao encontro das afirmações desses autores nesse sentido, onde há divisão do mercado-alvo em regiões, não necessariamente uma específica, mas um conjunto como é o caso do Correio. Ao mesmo tempo, não deixa de ser uma estratégia de diferenciação (FERRELL; HARTLINE, 2009), pois as necessidades dos consumidores em questão são semelhantes (as notícias da região de João Pessoa) no interior de um grupo, mas diferem das de outro grupo (as notícias da região de Campina Grande).

Como o jornal Correio atende um estado da federação em torno de 97% do seu território, com mais de dois milhões de habitantes, é natural haver diferenças de anseios, gostos e necessidades, como notícias da sua cidade, informações acerca das ações da prefeitura que podem gerar benefícios e informações sobre agricultura e pecuária da sua região. Dessa forma, o jornal foi eficaz em procurar atendê-los de uma forma mais contígua, oferecendo um produto com um perfil que vai ao encontro destas peculiaridades.

Uma estratégia de marketing que chamou atenção, devido sua singularidade, foi no ano de 2005. Nessa época, o governador do estado era Cássio Cunha Lima e o Correio, por questões ideológicas, combatia algumas atitudes suas no governo.

O governador dessa época era Cássio Cunha Lima e era notório que o Correio não compartilhava de algumas ações do seu governo, pois não tinham resultado prático para a população. Enfim, ele solicitou que algumas empresas de partidários seus em Campina Grande suspendessem os anúncios no Caderno dos Classificados. Assim eles o fizeram e percebemos a queda repentina de anunciantes como forma de retaliação à nossa posição jornalística. Quando perguntamos o motivo: era político. O que fizemos? Fomos a Recife, trouxemos alguns anunciantes que tinham negócios na Paraíba e lançamos a campanha dentro dos Classificados, “Para seu GOVERNO, Recife é logo ali!”. E deu certo! Os anunciantes de Campina se sentiram ameaçados pela nova concorrência e foram em bloco reclamar com o governador que estavam tendo prejuízo devido essa questão política e queriam voltar atrás. Dito e feito! Praticamente todos voltaram e esse tipo de imbróglio não ocorreu mais (DIRETOR DE MARKETING).

Como resposta a uma ameaça de um fator do ambiente externo, assim como defendem certos autores (MINTZBERG, 1978; ROMANELLI; TUSHMAN, 1986; PETTIGREW, 1987; TUSHMAN; O’REILLY III, 1996; HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2003; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009), o jornal desenvolveu uma ação estratégica de marketing com foco em um dos elementos da comunicação integrada de marketing (CZINKOTA *et al.*, 2001; KOTLER; KELLER, 2006; FERREL; HARTLINE, 2009; KOTLER, 2009; SHIMP, 2009), publicidade, desta vez no veículo jornal, pois teve como objetivo influenciar diretamente o comportamento do público-alvo em questão (os empresários que suspenderam os anúncios). A consequência dessa estratégia foi o reconhecimento, por parte desse grupo de empresários, da força da marca (KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; SHIMP, 2009) Correio e o seu retorno aos anúncios dos classificados de Campina Grande.

Finalizando essa fase, em 2007, o Correio percebe que o crescimento da renda da população menos abastada (prioridade do governo Lula) começou a mudar seus interesses sobre a natureza do noticiário. Anos antes, as manchetes policiais (assassinatos) ou circunstanciais (desastres automobilísticos ou naturais) tinham apelo para a sociedade e se transformavam em vendas. Esse interesse havia mudado porque as pessoas começaram a melhorar de vida e queriam perspectivas que retratassem melhor seu novo estilo de vida e não mais apenas em assuntos diversos.

Por meio das nossas pesquisas de opinião com nossos leitores e assinantes, começamos a perceber, gradualmente, que eles estavam mudando o interesse pelas notícias. Não que eles deixariam de ler o jornal, mas que queriam mais atenção dispensada ao seu modo de vida, mais preocupação com a saúde devido o aumento na expectativa de vida do brasileiro, perspectivas com foco na melhoria de vida da população como um todo, entre outras coisas desse gênero. Então fomos mudando gradualmente, inserindo entre um e outro dia, esse tipo de informação nas manchetes do Correio. Não abrimos mão das outras manchetes tradicionais, como policial, cidades, etc, mas agregamos um novo perfil de manchete com o objetivo de atender esse novo anseio da sociedade, que não nos pareceu ser só paraibana, mas brasileira (EDITOR GERAL).

Respondendo a mais um fator externo, a sociedade, o jornal utilizou de estratégia de marketing com foco no produto (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2009; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009) e agregou mais uma vez características, atestadas pelos autores, que respondem às necessidades dos consumidores/leitores, transmitem qualidade ao produto e o posiciona ainda mais na mente dos clientes devido o retorno dado pela empresa.

O ano de 2008 marca o início de lançamentos de produtos derivados do jornal, para públicos específicos, e essas estratégias serão discutidas na próxima fase.

A seguir é apresentado o modo de formação das estratégias citadas na terceira fase.

c) Modo de formação das estratégias de marketing

Nesta terceira fase, as estratégias de marketing tiveram situações distintas: uma estratégia de cunho fortemente deliberada e duas de cunho fortemente emergentes pelo fator externo.

O poder não estava mais centrado apenas nas mãos da superintendência, já que a diretoria executiva começava a participar das formulações estratégias de marketing do jornal. Apesar do predomínio do modo adaptativo (não há apenas um poder central, pois agora o comando do jornal se divide entre a superintendência e a diretoria executiva, a reação a um problema externo é constante, não tendo característica proativa e sim predomínio reativo), o jornal ainda mantém uma característica forte do modo empreendedor (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985), que é o desejo de crescimento constante nas ações estratégicas de marketing. Esse desejo de crescimento tem se materializado em lançamento de novos produtos (classificados, capas distintas do jornal para duas regiões em particular, a contratação de

jornalistas da concorrência e parceria com as bancas de jornal) bem como ações de posicionamento da marca, reformas gráficas e foco nos assinantes.

Sendo assim, há uma mescla do modo adaptativo com o empreendedor de desenvolvimento da estratégia (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985).

Nesse período do fim da década de 1990 e início de 2000 em diante eu começo a participar efetivamente das decisões nas ações estratégicas do jornal como um todo, inclusive as de marketing. Até então, por eu ter entrado relativamente nova no grupo, eu vinha compreendendo seu funcionamento e, ao lado de Alexandre (superintendente), ia aprendendo, ouvindo e assimilando tudo o que era preciso. Inclusive, em decisão conjunta com Alexandre e Roberto (diretor-presidente) resolvemos a partir desse período delegar algumas funções. Antes, além de criarmos em conjunto as estratégias, também participávamos da sua execução. Agora temos a capacidade de delegar, já que damos as diretrizes e confiamos no talento dos nossos diretores para concretizar as ideias (DIRETORA EXECUTIVA).

O diretor-presidente e o superintendente confirmam essa colocação afirmando que já era tempo de se delegar mais e concentrar menos atribuições. Os diretores de marketing e comercial ratificam essa situação quando alegam que desde essa época estão tendo mais liberdade de ação, desde que estas estejam alinhadas com as diretrizes da alta administração.

Estas declarações atestam o tipo guarda-chuva de estratégia (MINTZBERG; WATERS, 1985), de cunho fortemente deliberada, para a estratégia de capas distintas para João Pessoa e Campina Grande, no sentido de que as demais diretorias podiam formar suas estratégias, desde que estivessem de acordo com a diretriz central da alta cúpula do jornal. E esse foi o caso dessa ação estratégica em particular que a diretoria de marketing desenvolveu.

As outras duas situações se configuram como estratégias de cunho fortemente emergentes pelo fator externo, pois tanto a ação estratégica de resposta ao governo no caso dos classificados em Campina Grande (fator externo política), quanto à adaptação das manchetes às necessidades latentes da nova classe social que surgiu (fator externo sociedade) foram impostas de fora para dentro do jornal, isto é, do meio externo para o meio interno.

Essas duas estratégias se configuram do tipo imposta de formação de estratégias (MINTZBERG; WATERS, 1985), ambas de cunho fortemente emergentes, pois tem nas suas características a imposição a uma ação estratégica interna para se adaptar a algo que insurgiu-se do ambiente externo, ou seja, o ambiente pode forçar uma organização à um padrão de ações. É a reação e adaptação a um problema externo.

A seguir serão discutidas as mudanças estratégicas dessa fase como forma de saber se houve mudança de direcionamento ou não em relação às fases anteriores.

d) Mudanças estratégicas

Assim como na fase anterior, na terceira fase estratégica o meio externo manteve sua estabilidade política e financeira no âmbito federal. No âmbito estadual, a política tinha momentos de turbulência, mas não chegou a afetar, significativamente, as estratégias de marketing do jornal, a não ser em um caso particular já mencionado.

Entretanto, na esfera tecnológica, exatamente devido essa estabilidade política e econômica, o avanço foi significativo (na maneira de se comunicar, de transmitir informações e na velocidade das informações praticamente em tempo real) e a internet mudou a forma de se fazer jornalismo em jornal impresso.

O impacto da internet no negócio de jornais impressos foi impressionante. Todos os jornais, não só no Brasil, mas no mundo todo, tiveram que rever suas estratégias de comunicação e de marketing para se adaptar a essa nova forma de ler jornais, com notícias mais curtas, ou como chamávamos no início “pílulas ou flashes de notícias”. Os jornais perderam uma das formas mais clássicas de notícias, o furo, já que os portais o davam em primeira mão. E o que restava para o dia seguinte? Tivemos que rever essa maneira de se expressar e assim foi feito (SUPERINTENDENTE).

A diretora executiva, o editor geral, o diretor de marketing e o diretor comercial ratificam o que afirmou o superintendente e todos estavam conscientes de que o jornal precisava se adequar a esse novo movimento tecnológico. Segundo eles, isso ocorreu. Foi uma caminhada em conjunto do jornal e havia concordância interna, inclusive por parte dos jornalistas, de que era a direção correta. Assim como Pettigrew (1987) ressalta na mesma direção, essa colocação destaca a importância, na mudança estratégica, da modificação política e ideológica do jornal na direção da aceitação de um novo conceito.

Esse movimento tecnológico, por qual o jornal passou, corrobora com os achados de Anderson e Tushman (1991), pois é explicado pela descontinuidade, também chamado de destruição criativa (progresso na inovação tecnológica, fundamentada em novas tecnologias, cujos limites técnicos são essencialmente superiores aos que dominavam anteriormente), e ocorre quando uma indústria atravessa um ciclo tecnológico que impõe um novo *design* dominante, isto é, uma nova arquitetura tecnológica que se torna o padrão vigente, neste caso a internet. Segundo

o superintendente, a diretora executiva, o diretor de marketing e o editor geral, o resultado dessa mudança foi o surgimento dos portais de notícias dos próprios jornais (assim como o Portal Correio, em 2006), como forma de se adaptar à notícia em tempo real e tentar transportar o respaldo das suas marcas impressas para o plano digital.

As mudanças internas foram bruscas e aspectos técnicos do jornal Correio, além das suas estratégias de marketing, tiveram que se adaptar a esse novo momento da indústria do jornal impresso e a esta nova ferramenta de trabalho e que vai ao encontro da visão de Romanelli e Tushman (1994, p. 1141) quando afirmam que “os períodos revolucionários pelos quais as organizações passam rompem com os padrões de atividades estabelecidos anteriormente e instalam as bases para os novos períodos de equilíbrio”. Assim como o jornal fez quando teve que conciliar o jornal impresso com o meio digital.

O resultado dessa mudança estratégica para o jornal foram as reformas gráficas, a diminuição do tamanho das reportagens e colunas e a maneira de se expressar no jornal não contando o fato em si (pois já era de conhecimento da internet no dia anterior), mas seus desdobramentos futuros. Além do lançamento do Portal Correio, com o objetivo de disponibilizar notícias *on line* e a versão digital, não na íntegra, do jornal impresso, links para as rádios e vídeos com reportagens da TV. Assim como atestam as descobertas de Pettigrew (1987), e foi o caso do jornal, os estudos acerca da mudança organizacional, e que envolve mudança estratégica, destacaram que os contextos, interno e externo, e a ação são inseparáveis (PETTIGREW, 1987). Ou seja, não há como separar que o que ocorre fora dos muros da empresa, e que tenha a ver com seu negócio, não vá afetá-la.

As estratégias de marketing dessa fase (capas distintas para João Pessoa e Campina Grande, a retaliação dos classificados de Campina Grande e as mudanças das manchetes), mais uma vez, foram resultados do ambiente externo. Isso demonstra novamente atitude reativa em detrimento da proativa.

e) Síntese da fase

Como forma de resumo dessa terceira fase, é apresentado, no quadro 9, a seguir, uma síntese das principais evidências relativas aos quatro objetivos específicos desta pesquisa.

QUADRO 9: Síntese da terceira fase

Fase	Período	Contexto	Estratégias de marketing	Modo de formação	Mudança estratégica
3	2000-2008	- Estabilidade externa (política e economia). Avanço tecnológico; - Instabilidade interna (advento e adaptação à internet).	- Estratégia de produto; - Estratégia de segmentação geográfica; - Estratégia de posicionamento; - Estratégia de comunicação; - Estratégia de diferenciação.	- Imposta; - Guarda-chuva.	- Mudança estratégica interna advinda das imposições do meio externo (reformas gráficas, diminuição das reportagens e lançamento de portal de internet).

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

A seguir serão abordados os acontecimentos referentes a quarta fase do período estratégico.

4.1.4 Quarta fase: segmentação do mercado (2008-2010)

A quarta fase inicia-se com os governos nacional e estadual, presidente Lula e governador José Maranhão, respectivamente, chegando ao fim. Nas eleições de 2010 o presidente Lula consegue fazer sua sucessora, a candidata Dilma Rousseff eleger-se, e o então governador não consegue sua reeleição, cedendo lugar ao candidato de oposição eleito, Ricardo Coutinho, interrompendo uma disputa de mais de dez anos entre José Maranhão e o ex-governador Cássio Cunha Lima. Já a economia passa por uma crise mundial, instalada na segunda metade do ano de 2008.

Finalizando as fases, nesse item será abordada a descrição do contexto vivenciado pela organização em questão, a identificação das estratégias de marketing adotadas, o seu processo de formação de estratégias e as mudanças estratégicas ocorridas.

a) Descrição do contexto

A política mantém sua estabilidade mesmo com o fim próximo dos governos estadual e nacional. No âmbito nacional, o foco se mantém no social, inclusive está presente no slogan do governo (Brasil, um país de todos) desde o início do primeiro mandato. A questão econômica é abalada no mundo todo com a grave crise econômica, desencadeada no dia 15 de Setembro de 2008 com a falência de dois bancos norte-americanos, e, devido à interconexão econômica mundial, muitos países do mercado global entraram em recessão. Em um movimento rápido, o governo Lula foca no consumo interno e baixa diversas alíquotas, reduzindo os valores dos produtos das indústrias automobilística, de eletrodomésticos e de móveis, e consegue reagir bem à recessão, apostando no consumo interno. Até o fim do ano de 2010, o consumo volta ao patamar normal do período antes da crise e a economia entra no eixo ascendente novamente.

Apesar da crise econômica mundial de 2008, o governo nacional consegue manter equilibrado o investimento principal do seu governo, o crescimento social das camadas mais pobres, inserindo-as no mercado consumidor. De qualquer forma, alguns efeitos foram sentidos em outras indústrias não contempladas com a diminuição das alíquotas, como a de eletroeletrônicos, informática e turismo, as quais sentiram o efeito da diminuição do consumo. Isso fez, mesmo com as ações rápidas do governo, diminuir o crescimento previsto do PIB brasileiro.

Nesse ínterim, a indústria da comunicação também foi afetada. De acordo com os respondentes, houve diminuição no consumo dos jornais e dos outros veículos do grupo, e medidas foram tomadas para contrapor-se a essa ameaça.

Era um momento ambíguo, pois o Brasil caminhava bem na política e tinha estabilidade de governo. Em contrapartida, na economia as coisas não iam bem e contabilizamos perdas no consumo dos nossos produtos. Essa queda deve-se ao hábito do brasileiro, já calejado de tantas crises econômicas nacionais, de poupar seu dinheiro à primeira percepção de que algo não vai bem com o país e guarda suas economias para o caso de emergência. Mas não podíamos ficar parados esperando o fim dessa crise, já que não podíamos prevê-la. Então pensamos, e a classe C que agora está com poder de consumo? Mesmo nessa crise, apostamos que o seu desejo de consumo era maior do que a crise, já que estavam pela primeira vez efetivamente indo às compras. Foi nosso porto seguro durante a crise e passou a ser prioridade, isto é, atendê-los de forma mais próxima (DIRETORA EXECUTIVA).

Nessa época, o Correio da Paraíba já tinha mais de cinquenta anos de vida e suas relações de poder, algo que pode afetar a empresa positiva ou negativamente no seu direcionamento (PETTIGREW, 1987; HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; MENON *et al.*, 1999;

MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000), assim como afirmam certos autores, haviam sido estabilizadas, promovendo troca de informações, entre os veículos, no intuito de fomentá-los por meio de campanhas em benefício mútuo. O papel da liderança estava bem definida entre o superintendente e a diretora executiva e ambos tinham afinidade para em conjunto encontrar a direção do jornal em momentos necessários.

As implicações dessas questões foram decisivas na hora de tomar a decisão que amenizou a instabilidade econômica. A maneira que o principal concorrente encontrou para se sobressair da crise foi diminuindo custos. Literalmente, diminuiu o tamanho do formato do seu jornal de *standard* (tamanho tradicional) para tablóide (metade do *standard*) e baixou seu preço. O superintendente, a diretora executiva, o editor geral, diretor comercial e o diretor de marketing foram unânimes em não seguir na mesma linha, pois não seria positivo para a imagem do Correio.

Então, como resposta, em vez do corte de custos, o Correio apostou na nova classe C e lançou um novo produto, o jornal JÁ, com preço fixo de R\$ 0,25 e que perdurava até a data do fim desta pesquisa. O seu perfil é oferecer muitas das notícias que já estão no Correio da Paraíba, entre outras mais voltadas a esse público em particular, mas com uma linguagem bem mais popular, muitas imagens e notícias curtas.

Com o sucesso de vendas do jornal JÁ, foi necessário a aquisição de uma nova máquina de impressão de jornais, mais moderna e com mais capacidade que a atual, para juntas rodar tanto o Correio da Paraíba quanto o JÁ, simultaneamente.

Outro desdobramento dessas características adquiridas pelo Correio foi o lançamento, em 2010 (período em que a crise já havia praticamente cessado), de outro produto também segmentado, a Revista Premium. O seu público era a classe A, com foco na sociedade paraibana. Revistas exclusivas de colunismo social se tornaram tendência no mercado paraibano e o Correio resolveu entrar nesse segmento por ter um público de poder aquisitivo abastado, além de perceber anunciantes em potencial para este produto.

Por fim, houve a absorção, por parte do jornal, de novas tecnologias de comunicação e relacionamento. Aplicativos para *smart phones* foram disponibilizados para acesso móvel ao conteúdo do jornal Correio e o mesmo está presente em redes sociais conectadas à internet para que o relacionamento com os leitores se torne cada vez mais contíguo.

Essas mudanças, no sentido de adaptações que o jornal proporcionou, principalmente em relação às questões econômicas e tecnológicas, vão de encontro às conclusões de Romanelli e Tushman (1986), Pettigrew (1987) e Anderson e Tushman (1991) quando atestam a necessidade de se compreender as mudanças ao seu redor e tentar adaptar-se, como forma de manter-se competitivo no mercado.

b) Estratégias de marketing

Apesar de ser uma fase curta, o jornal Correio da Paraíba lança três estratégias de marketing que focam a segmentação de mercado, com o intuito diferente da fase anterior, pois agora o objetivo é a segmentação demográfica e psicográfica. Vale acrescentar que, em paralelo a essas estratégias, assim como na fase anterior, durante esta quarta fase, como forma de alavancar cada vez mais suas vendas (KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009), mantém suas campanhas publicitárias utilizando-se de uma das ferramentas da comunicação integrada de marketing (CZINKOTA *et al.*, 2001; KOTLER; KELLER, 2006; FERREL; HARTLINE, 2009; KOTLER, 2009; SHIMP, 2009), a publicidade, como vinha fazendo, sempre tentando somar mais vendas, utilizando-se tanto das rádios quanto da TV do grupo.

A primeira estratégia lançada foi em 2008, logo após o início da crise econômica mundial, como forma de repelir duas ameaças externas, sendo uma decorrência da outra: a crise econômica e a resposta do concorrente a ela.

Nós já tínhamos contato com um jornal mineiro e eles tinham esse tipo de jornal com um perfil bem popular. Adaptamos à nossa realidade e no primeiro momento após a crise, e como resposta ao O Norte por sua alteração de formato e preço, nós o lançamos com o objetivo de atender esse público em particular que estava entrando para a classe média (SUPERINTENDENTE).

No ano de 2009, o jornal Correio da Paraíba com capa de Campina Grande, já mencionado anteriormente, percebe, por meio de pesquisas (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HATLINE, 2009; SHIMP, 2009) de opinião, e esses autores afirmam a importância de informações coletadas a fim de definir estratégias de marketing, com leitores que compram em

bancas e gazeteiros e com seus assinantes locais, que os mesmos cobravam uma coluna social própria da região da serra da Borborema.

É notório que existe uma disputa caseira entre João Pessoa e Campina Grande e isso se refletiu no nosso jornal de Campina. As pesquisas apontaram que os leitores queiram um colunismo social, assim como João Pessoa já tinha há anos, só que com foco no público de região da serra. Percebemos que isso seria uma forma de introduzir pela primeira vez o colunismo social específico para outra região, além da de João Pessoa. Isso poderia se traduzir em mais assinaturas e potenciais anunciantes com produtos e serviços que tem o perfil dessa camada da população (DIRETOR DE MARKETING).

Como consequência, no mesmo ano, foi contratado um jornalista que já fazia um trabalho de promoção de eventos bem sucedido na cidade e com vínculo entre as camadas da alta sociedade campinense. O objetivo era cobrir os hábitos dessa parcela da população e publicá-las no Correio. Com apenas um mês de colunismo campinense no Correio, de acordo com o diretor comercial, houve aumento em torno de 20% no número de assinaturas na praça de Campina Grande.

Remetendo à praça de João Pessoa, o jornal Correio já tinha um caderno de colunismo social há mais de vinte anos. Entretanto, um fator externo (PETTIGREW, 1987; KOTLER, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009), traduzido em uma nova tendência de mercado, havia surgido em João Pessoa: revistas próprias e especializadas apenas em colunismo social. Devido seu perfil de exclusividade, essas publicações tinham, e até o fim desta pesquisa continuavam a ter, grande apelo junto ao público de alto poder aquisitivo e, como consequência, trazia anunciantes em potencial também com produtos/serviços compatíveis com a renda dessa parcela da sociedade. Com isso, o Correio lança em 2010 a Revista Premium, também com foco na segmentação demográfica e psicográfica.

A estratégia de marketing de segmentação demográfica e a psicográfica tem como objetivo atender a uma camada da população com características semelhantes (KOTLER, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009), respectivamente a renda e a classe social, pois concentra no produto ou serviço características próprias (renda, exclusividade, distribuição direcionada e foco na classe A) que podem atendê-las de forma a satisfazer suas necessidades e desejos.

Essa espécie de movimento, atitude no sentido de atender os clientes no que eles desejam ou necessitam (WIND, ROBERTSON, 1983; WEBSTER, 1992; WOODDRUFF, 1997; KOTLER, 1999; KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; BLACKWELL; MINIARD;

ENGEL, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; SOLOMON, 2008; FERRELL; HARTLINE, 2009; VARADARAJAN, 2010), demonstra compromisso da organização e orientação de mercado definido.

Em seguida, é apresentado o modo de formação das estratégias de marketing da quarta e última fase.

c) Modo de formação das estratégias de marketing

Ao contrário da fase anterior, há predomínio do modo empreendedor (desejo de crescimento por meio de suas estratégias), mas com forte atributo adaptativo (não há um poder central e há constante reação e adaptação a um problema). Isso resulta em uma mistura do modo empreendedor e do modo adaptativo (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985) de se desenvolver uma estratégia.

A diretoria de marketing começa a participar diretamente da formação das estratégias de marketing (HUTT; REIGEN; RONCHETTO, 1988; MENON; VARADARAJAN, 1992; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; MENON *et al.*, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999) e esses autores reforçam a importância da participação dos gestores de marketing na formação das estratégias, pela sua gradual participação efetiva na formação e implementação das estratégias, baseado no que atestaram na fase anterior os respondentes da alta cúpula acerca da delegação, desde que estejam alinhadas com as diretrizes da alta administração.

Isso tem se traduzido em maior participação por parte dessas diretorias de nível médio nas reuniões agora frequentes e tendo opiniões/ideias sendo aceitas como estratégias formadas e implementadas (a exemplo do que o departamento de marketing concretizou em relação à contratação do colunista social para o jornal de Campina Grande e a retaliação dos classificados de Campina Grande em relação à questão política).

Estes aspectos têm contribuído com o surgimento de estratégias, sendo incorporadas ao andamento do jornal por terem dado certo, assim como atestam os achados de certos autores (QUINN, 1978; MINTZBERG, 1978; 1987a; 1987b; MINTZBERG; WATERS, 1982; 1985; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000).

Nós não temos um plano formalizado de marketing, no sentido estrito da palavra, mas todos os responsáveis pelas estratégias (suas idealizações quase sempre saem das reuniões), e suas implementações, são compreendidas por todos, porque já tem enraizado dentro deles como é o direcionamento do jornal, com foco no crescimento constante. Então a grande maioria das nossas estratégias de marketing não é planejada previamente, elas saem da ideia surgida de última hora ou como forma de resposta a uma situação iminente (SUPERINTENDENTE).

O diretor-presidente, a diretora executiva, o diretor de marketing, o diretor comercial e o editor geral são unânimes em afirmar que a grande maioria das estratégias de marketing são realmente idealizadas sem planejamento prévio, e, como desdobramento, isso tem permitido a participação efetiva das diretorias de nível médio nas tomadas de decisões. Entretanto, como estes mesmos respondentes afirmaram, a partir do momento em que se decide por uma ação estratégica repentina, mesmo como forma de resposta a um fator externo, agora há que se ter um planejamento para ser colocada em prática.

Essas afirmações se traduzem no tipo guarda-chuva de estratégia (MINTZBERG; WATERS, 1985), de cunho fortemente deliberada, tanto no caso da estratégia de lançamento de lançamento da Revista Premium quanto na implantação do colunismo social no jornal de Campina Grande, pois já havia participação efetiva por parte das diretorias de nível médio em suas idealizações estratégicas de marketing, e, desde que estivessem em concordância com as linhas estratégicas da alta administração, podiam seguir em frente e serem implementadas.

No entanto, também houve uma estratégia de cunho fortemente emergente pelo fator externo (concorrência), o lançamento do Jornal JÁ como resposta ao jornal O Norte, que havia diminuído de tamanho e baixado de preço, ou seja, característica do tipo imposta de formação de estratégia (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A seguir, é comentada a continuação da mudança tecnológica impetrada no jornal em decorrência do advento da internet.

d) Mudanças estratégicas

O quesito da mudança estratégica, no caso particular dessa quarta fase, foi aproximadamente uma continuação da terceira fase, com a estabilidade política e a continuação da onda tecnológica.

A particularidade fica por conta da instabilidade econômica externa no início da fase, sua guinada para a estabilidade a partir de 2010, e a tendência da internet agora móvel e com foco no *networking* por meios das redes sociais.

No fim dessa década de 2010 e início da atual o Correio tem passado por uma fase de adaptação por causa das questões econômicas, sociais e tecnológicas. Quando falo na questão econômica, esta está intrinsecamente ligada à questão social porque por estarmos crescendo economicamente, apesar da crise que felizmente já passou, foi necessário adaptarmos nosso produto a essa nova categoria social que emergiu no governo Lula. Por outro lado, temos que nos adaptar à tecnologia predominante na área da comunicação, porque mudou o jeito de se fazer jornalismo. Ou seja, adaptar o jornal à nova forma de se comunicar, lançar o Portal Correio e por último disponibilizar os aplicativos para que o Correio seja acessado por *smart phones* e criar relacionamentos com nossos leitores pelas redes sociais da internet como mais uma maneira de estarmos próximos a eles (DIRETORA EXECUTIVA).

Essa fase de adaptação é explicada à luz do *framework* de Miles *et al.*, (1978), chamado ciclo adaptativo, que afirma que o comportamento das organizações é parcialmente afetada pelas condições do ambiente e pelas escolhas que os líderes fazem no caminho a essa adaptação. Ou seja, as escolhas é que moldarão a eficácia dessa adequação da organização ao novo ambiente vigente.

Internamente, a implicação dessa adaptação do jornal Correio da Paraíba se concretiza em três movimentos com foco no futuro, na tentativa de manter a atual vantagem competitiva: a primeira diz respeito ao lançamento de dois produtos (jornal JÁ e Revista Premium) com o objetivo de contemplar e atender a ascensão da nova classe C brasileira; a segunda reflete a necessidade de adequar a estrutura física da empresa à aquisição de novo maquinário de impressão de jornais como forma de promover atualização, devido essa adaptação; a terceira e última implicação desta fase é o caminho que o jornal está trilhando na tentativa de participar dessa nova onda tecnológica (de comunicação em tempo real, móvel e de *networking* com os leitores), no intuito de se manter atualizado e próximo às novas categorias de leitores que surgem a cada ciclo de tempo.

e) Síntese da fase

Como forma de resumo dessa quarta fase, é apresentado no quadro 10, a seguir, um apanhado dos principais achados relativo aos quatro focos deste trabalho.

QUADRO 10: Síntese da quarta fase

Fase	Período	Contexto	Estratégias de marketing	Modo de formação	Mudança estratégica
4	2008-2010	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidade externa na política; - Instabilidade externa na economia; - Evolução continuada da tecnologia e no social; -Instabilidade interna em decorrência das adaptações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de segmentação demográfica e psicográfica; - Estratégia de produto; - Estratégia de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guarda-chuva; - Imposta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança estratégica, advinda do meio externo, devido nova classe social e adaptação à nova tecnologia (Jornal JÁ e Revista Premium).

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

A seguir é ilustrada uma síntese com os resultados obtidos por meio da análise das quatro fases estratégicas.

4.2 Síntese dos resultados obtidos

O quadro 11, na próxima página, tem o intuito de ilustrar as direções que seguiram os contextos, as estratégias de marketing, os modos de formações estratégicas e as mudanças estratégicas que atravessaram um período de vinte anos, de 1991 a 2010, dentro do jornal Correio da Paraíba.

QUADRO 11: Síntese de todas as fases

Fase	Período	Contexto	Estratégias de marketing	Modo de formação	Mudança estratégica
1	1991-1995	- Turbulência externa (política, econômica e movimentos da concorrência); - Turbulência interna (feudos entre os veículos e nos seus departamentos).	- Desenvolvimento de produto; - Estratégia de distribuição; - Estratégia de posicionamento; - Estratégia de precificação; - Estratégia de relacionamento; - Estratégia de comunicação.	- Empreendedor	- Mudança estratégica advinda do meio externo (lançamento dos classificados sem cobrança de anúncio); - Mudança interna (maior integração dos veículos).
2	1995-2000	- Estabilidade externa (política e econômica); - Estabilidade interna (liderança e equilíbrio nas relações de poder).	- Estratégia de produto; - Estratégia de posicionamento; - Estratégia de comunicação.	- Empreendedor	- Mudança estratégica do meio externo (estabilidade) para o interno (redução na criação de estratégias).
3	2000-2008	- Estabilidade externa (política e economia). Avanço tecnológico; - Instabilidade interna (advento e adaptação à internet).	- Estratégia de produto; - Estratégia de segmentação geográfica; - Estratégia de posicionamento; - Estratégia de comunicação; - Estratégia de diferenciação.	- Imposta; - Guarda-chuva.	- Mudança estratégica interna advinda das imposições do meio externo (reformas gráficas, diminuição das reportagens e lançamento de portal de internet).
4	2008-2010	- Estabilidade externa na política; - Instabilidade externa na economia; - Evolução continuada da tecnologia e no social; - Instabilidade interna em decorrência das adaptações.	- Estratégia de segmentação demográfica e psicográfica; - Estratégia de produto; - Estratégia de comunicação.	- Guarda-chuva; - Imposta.	- Mudança estratégica, advinda do meio externo, devido nova classe social e adaptação à nova tecnologia (Jornal JÁ e Revista Premium).

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

No próximo capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa e nele estão inseridas suas respectivas limitações e sugestões de pesquisa.

5 CONCLUSÕES

Esta seção apresenta as conclusões da pesquisa utilizando os quatro objetivos específicos (contexto, estratégias de marketing, modo de formação das estratégias e mudanças estratégicas) como norteadores para responder ao objetivo geral, que é a análise do processo de formação das estratégias de marketing no jornal Correio da Paraíba no período de 1991 a 2010.

Em relação ao primeiro objetivo específico, o contexto, este alternou momentos de turbulência interna, essencialmente nas relações de poder e nos momentos de adaptação às contingências, ou turbulência externa, tais como política, sociedade, economia, concorrência e tecnologia.

As turbulências externas se concentraram primordialmente na política, na economia e na concorrência, principalmente nas duas primeiras fases. À medida que o tempo transcorria, e com a consequente evolução política e econômica, os fatores sociais e tecnológicos também passaram a fazer parte das decisões estratégicas do jornal nas duas últimas fases.

As turbulências internas que sobressaíram foram as relações de poder nas duas primeiras fases e a adaptação às novas tecnologias nas duas fases seguintes.

O que predominou, em termos de contexto no período pesquisado, foi a grande influência por parte do ambiente externo sobre o interno. As estratégias de marketing foram demasiadamente formadas a partir de imposições de fatores externos, no sentido de ter que se adaptar a uma situação impetrada de fora para dentro, sejam por questões políticas, econômicas, sociais e tecnológicas.

No tocante às principais estratégias de marketing, empreendidas pelo jornal no período pesquisado, segundo objetivo específico, em sua maioria as estratégias foram de produto e de comunicação, mas também foram empreendidas estratégias de posicionamento, precificação, distribuição, segmentação, (geográfica, demográfica e psicográfica) e de diferenciação.

É compreensível que duas estratégias de marketing em particular, de produto e de comunicação, tenham se sobressaído em relação às outras. O jornal é um produto muito perecível, levando em conta que ele começa a ser consumido no início da manhã e até o meio dia ele já está ultrapassado, já que as informações são efêmeras nos dias atuais. Diante dessa característica, há o necessário aperfeiçoamento do produto no sentido de agregar qualidade e inovações que façam despertar constantemente o interesse dos leitores e, assim, tentar superar

suas expectativas. Com isso realizado, é necessário divulgar essas características ao público-alvo, e, nesse quesito, o jornal tem a vantagem de o grupo empresarial que o detém também ter outros veículos, como rádios e TV, que veiculam suas campanhas.

Os objetivos das estratégias de marketing, utilizadas no período pesquisado, tiveram como finalidade ganhar parcela de mercado, atender os clientes de forma a satisfazer suas necessidades e desejos, diversificando suas abordagens e mantendo sua vantagem competitiva.

Em relação ao modo de formação das estratégias de marketing, terceiro objetivo específico, houve uma polarização na primeira década (primeira e segunda fases) de um tipo de formação e outra polarização na segunda década (terceira e quarta fases) por parte de dois tipos de formações.

Na primeira e segunda fase o tipo empreendedor predominou, até pelo papel do líder incorporado pelo superintendente nessa primeira década. O ambiente era turbulento, tanto interno quanto no externo, e isso proporcionou o surgimento de estratégias emergentes e sem planejamento prévio, entretanto foram incorporadas a empresa por terem sido eficazes.

Na terceira e quarta fase, os tipos que predominaram foram os modos guarda-chuva e o imposto. A partir do início da terceira fase houve divisão de liderança entre o superintendente e a diretora executiva. Isso proporcionou mais delegação de poder, menos concentração de funções e a consequente autonomia para as diretorias de nível médio formarem suas próprias estratégias de marketing, desde que alinhadas com as diretrizes gerais do jornal, ou seja, o tipo guarda-chuva de formação das estratégias. Isso proporcionou estratégias emergentes. Paralelamente, os fatores externos exerceram grande influência nas atividades do jornal. Neste sentido as estratégias de marketing foram formadas como respostas a essas ameaças externas que surgiram, ou seja, o tipo imposta de formação de estratégia e estimuladas pelo fator externo.

A respeito das mudanças estratégicas, quarto objetivo estratégico, desde o início da primeira fase o jornal reagiu às condições ambientais de turbulência externa (política e economia) e interna (relações de poder). No momento em que houve estabilidade externa e interna, na segunda fase, sem situações que o ameaçassem, o jornal manteve suas posições estratégicas, pois não era proativo na busca por oportunidades em momentos estáveis. Essas atitudes contrapõem-se aos achados de certos autores quando atestam que as organizações têm que estar preparadas para períodos de mudança e continuidade (como este citado anteriormente).

A partir da terceira fase, o fator tecnológico (internet) se tornou constante e mudou a forma como o jornal fazia jornalismo, transportando essa mudança para suas estratégias de marketing. O mesmo ocorreu na quarta fase, na manutenção do quesito tecnológico, e agora com um novo fator externo: o social. Mais uma vez, estes últimos dois períodos são marcados pela constante reação e, por consequência, adaptação ao fator externo. As mudanças estratégicas, pelo fator tecnológico, têm suporte na descontinuidade, também chamada destruição criativa, e pela teoria do ciclo adaptativo, onde o comportamento das organizações é afetado pelas condições do ambiente. As atitudes do jornal atestam que realmente o contexto e ação são inseparáveis.

Os contextos pelos quais o jornal passou nestas duas décadas fizeram com que tivesse que se adaptar às constantes turbulências externas, seja uma nova tecnologia surgida ou uma classe social que emergia. Ou seja, seu padrão de estratégia de marketing mudava à medida que o ambiente o forçava, pois é uma empresa com característica reativa.

Assim, por meio desse estudo, teve-se a intenção de colaborar com a academia no intuito de fornecer informações importantes sobre práticas estratégicas de marketing, tanto para profissionais de área quanto para organizações do setor de comunicação.

Tentou-se fornecer subsídios, em termos de informações, a respeito do processo de formação de estratégias de marketing em uma organização no setor de comunicação. Sendo assim, espera-se levar aos profissionais dessa área de negócios o entendimento de que os contextos onde estão inseridos dirigem suas ações empresariais estratégicas, no tocante ao marketing, por meio de fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos. O seu entendimento é, portanto, crucial para obter a vantagem competitiva necessária e sobressair-se em sua área de atuação. A empresa pesquisada é uma prova do quanto esses fatores externos podem influenciar no seu direcionamento estratégico.

As relações internas de poder também foram um fator determinante para o jornal se sobressair e atingir a liderança de mercado, na medida em que este fator foi evoluindo positivamente durante as duas décadas pesquisadas. É um assunto delicado nas organizações, pois, como foi o caso, trata de questões de reconhecimento e atenção para os profissionais dos seus respectivos departamentos. Dessa forma, e assim como ocorreu no jornal, é primordial a participação dos líderes no ato de apaziguar esses conflitos internos para evitar que venha comprometer o direcionamento estratégico organizacional.

Entende-se, por fim, que a expansão do conhecimento sobre o processo de formação estratégica é fonte de vantagem competitiva. Fatores próprios a cada empresa como a estrutura organizacional, competência dos indivíduos e capacidade organizacional, quando relacionados entre si, podem formar uma estratégia bem sucedida. E esta se tornaria difícil da concorrência imitá-la por serem ingredientes que só a própria organização sabe como combiná-los de forma eficaz.

5.1 Limitações

Certamente que um estudo de caso, por si só, não prova todos os fatos pesquisados. As complexidades organizacionais presentes podem ir além do nosso entendimento acerca do assunto pesquisado. Sendo assim, seria prematuro afirmar que esta pesquisa comprova veementemente todos os pontos abordados. Entretanto, os achados desta pesquisa vão ao encontro de circunstâncias pesquisadas anteriormente por autores de renome, promovendo assim o aprimoramento teórico e acadêmico da área pesquisada e contribuindo com um estudo acerca do processo de formação de estratégias de marketing, considerado uma lacuna de estudo por autores internacionais da área.

Quando pessoas são entrevistadas, estas passam suas impressões sobre a situação em questão, pois cada um tem sua maneira de ver a realidade. Este fato torna estas impressões subjetivas, exatamente por serem baseadas apenas na suas convicções. Por outro lado, o pesquisador também vê o fato em questão de forma distinta. Sendo assim, estas diferenças de interpretação podem afetar os resultados da pesquisa.

Há que ressaltar o vínculo empregatício do pesquisador com o grupo empresarial que detém o sujeito de pesquisa como uma limitação, pois havia a possibilidade de se criar vieses nas abordagens e comprometer a imparcialidade do estudo, devido seu conhecimento prévio de ações estratégicas empreendidas pela organização. Entretanto, o vínculo empregatício do pesquisador é no setor comercial das rádios e o contato com o jornal ou com o departamento de marketing é mínimo, não possibilitando o conhecimento das decisões tomadas acerca do assunto pesquisado. Sendo assim, procurou-se seguir todos os passos elencados na metodologia como forma de se evitar o máximo o viés citado.

5.2 Sugestões para futuras pesquisas

A investigação empreendida por esta pesquisa é tema de incentivo por parte da área de estratégia do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, pois, pelos estudos acerca do processo de formação de estratégia de marketing ser considerada uma lacuna por diversos autores, pode contribuir com o crescimento teórico da área em questão.

Sendo assim, como forma de dar continuidade ao aprimoramento deste arcabouço temático, sugere-se:

- Pesquisar o tema em empresas de outros setores organizacionais, como forma de compreender suas diferenças no processo de formação de estratégias de marketing;
- Pesquisar em empresas de pequeno porte e entender a dinâmica do processo de formação de estratégias de marketing, como forma de comparar com as de grande porte;
- Pesquisar em empresas públicas e comparar suas práticas de formações estratégicas com as privadas;
- Pesquisar, no jornal Correio da Paraíba, o processo de formação de estratégias no nível do negócio.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Definition of marketing**. Disponível em: <http://www.marketingpower.com> Acesso em 02 de Novembro de 2010.
- ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. L. Managing through cycles of technological change. **Research Technology Management**, v. 34, n. 3, p. 26-31, 1991.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS JORNAIS. Disponível em: <<http://www.anj.org.br>>. Acesso em: 24 mai. 2010.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BIGGADIKE, E. R. The contributions of marketing to strategic management. **Academy of Management**, v. 6, n. 4, p. 621-632, 1981.
- BLACKWHEEL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOGDAN, R. C., BIKLEN. S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Alegre: Porto, 1994.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BROWNLIE, D.; SAREN, M.; WHITTINGTON, R; WENSLEY, R. The new marketing myopia: critical perspectives on theory and research in marketing. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 3, p. 6-12, 1994.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003.
- CHANDLER, A. D. Introdução a strategy and structure. In: **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 119-140, 1998.
- CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 29-34, 2004.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

- COOK JR, V. J. Marketing strategy and differential advantage. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 2, p. 68-75, 1983.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa**. Teorias e abordagens. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ELMUTI, D., KATHAWALA, Y. An overview of the benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. **Benchmarking for quality management and technology**, v. 4, n. 4, p. 229-243, 1997.
- FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GEBHARDT, G. F.; CARPENTER, G. S.; SHERRY JR., J. F. Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 37-55, 2006.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. UK: Blackwell Publishers Inc, 1995, p. 3-25.
- GREENLEY, G. E. An understanding of marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 8 p. 45-58, 1989.

- HAGUETTE, T. M. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.
- HUTT, M. D.; REIGEN, P. H.; RONCHETTO Jr., J. R. Tracing emergent processes in marketing strategy formation. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, p. 4-19, 1988.
- IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.
- INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO. Disponível em: <<http://www.ivc.com.br>>. Acesso em: 21 mai. 2010.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practice-in-use. **Organizations Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challengers of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- KANAGAL, N. Role of relationship marketing in competitive marketing strategy. **Journal of Management and Marketing Research**, 2009.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAMB JUNIOR, C. W.; HAIR JUNIOR, J. F.; MCDANIEL, C. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MARTINS, G. de A. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.
- MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 18-40, 1999.

MENON, A.; VARADARAJAN, P. R. A model of marketing knowledge use within firms. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 53-71, 1992.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, R. E.; SNOW, C.; C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, JR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v., n. 3, p. 546-562, 1978.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio social. In: DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A.; Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A.; Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987(a).

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987(b).

MINTZBERG, H. The pitfalls of strategic planning. **California Management Review**, v. 36, n. 1, p. 32-47, 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; ROSE, J. Strategic management upside down: tracking strategies at McGill university from 1829 to 1980. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 20, n. 4, p. 270-290, 2003.

MSI. Marketing Science Institute. 2010/2012. Disponível em:
<http://www.msi.org/research/index.cfm?id=271>. Acesso em: 23 mai. 2010.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 57-73, 1999.

O QUARTO Poder. Direção: Constatin Costa-Gavras. Intérpretes: Dustin Hoffman; John Travolta. Warner Brothers, 1997. 1 DVD (115 min), son., color.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L.; MELLO, S. C. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Anais do I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ)**. Recife: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 21-23/11/2007.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage Publications, 2001.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PROJETO INTERMEIOS. **Resumo da compilação dos dados do faturamento bruto dos jornais impressos no Brasil**. Disponível em: www.projetointermeios.com.br/relatorios-de-investimento. Acesso em 17 de Maio de 2011.

QUINN, J. B. Strategic change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review**. v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. L. Inertia, environments, and strategic choice: a quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 608-621, 1986.

ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. L. Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1141-1166, 1994.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School Press, p. 9-47, 1994.

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

SHIMP, T. A. **Comunicação integrada de marketing:** propaganda e promoção. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SHOHAM, A.; FIEGEMBAUM, A. Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 442-454, 1999.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STEWART, D. W.; ZINKHAN, G. M. Enhancing marketing theory in academic research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 4, p. 477-480, 2006.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOALDO, A. M. M. **Formação da estratégia de marketing:** a construção de um modelo teórico. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. (FGV), v. 46, n. 4, p. 25-35, 2006.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A.; Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8-30, 1996.

TUSHMAN, M. L.; ROSENKOPF, L. Executive succession, strategic reorientation and performance growth: a longitudinal study in the U.S. cement industry. **Management Science**, v. 42, n. 7, p. 939-953, 1996.

VARADARAJAN, P. R. Marketing's contribution to strategy: the view from a different looking glass. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 335-343, 1992.

VARADARAJAN, P. R. Strategy content and process perspectives revisited. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 1, p. 88-100, 1999.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the Field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140, 2010.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, M. M. F., ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WEBB, D.; PETTIGREW, A. The temporal development of strategy: patterns in the UK insurance industry. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 601-621, 1999.

WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organizations Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WIND, R.; ROBERTSON, T. S. Marketing strategy: new directions for theory and research. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 2, p. 12-25, 1983.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

WRIGHT, P. Research notes and communications: a refinement of Porter's strategies. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 93-101, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Perguntas genéricas:

Informações da empresa:

Nome:

Tempo em que atua no mercado:

Quantidade de funcionários:

Como o jornal Correio da Paraíba começou?

Relatar uma breve descrição da trajetória do jornal:

Qual o motivo do sucesso do jornal?

Dados dos entrevistados:

Nome:

Cargo:

Há quanto tempo está no jornal?

Há quanto tempo está no cargo?

Objetivo Específico A – Analisar o contexto onde foram desenvolvidas as estratégias de marketing.

1 – Existe o monitoramento do ambiente externo? Sempre existiu? Como é realizado? Ferrell; Hartline (2009);

2 – Como fatores externos (como a política, a economia e a sociedade) influenciaram nas atividades de marketing do jornal? Ferrell; Hartline (2009);

3 – Como o mercado tem influenciado nas estratégias de marketing do jornal? Ferrell; Hartline (2009);

4 – Como as novas tecnologias têm influenciado nas estratégias de marketing do jornal? Pettigrew (1987);

5 – Qual a frequência com que os integrantes do jornal que formulam as estratégias se reúnem para discutir as suas estratégias de marketing? Explique por favor. Ferrell; Hartline (2009);

6 – Houve alguma participação por parte dos funcionários nas decisões em relação às estratégias de marketing do jornal? Explique por favor. Pettigrew (1987);

7 – Como tem sido o relacionamento da diretoria de marketing com as outras diretorias do jornal? Explique por favor. Pettigrew (1987);

8 – Essas relações de poder têm interferido nas estratégias de marketing do jornal? Como? Pettigrew (1987).

Objetivo Específico B – Identificar as principais estratégias de marketing adotadas pelo Jornal Correio da Paraíba no período especificado.

9 – Quais são os objetivos e a missão do jornal? Greenley (1989);

10 – Como tem sido o papel do marketing no jornal? Greenley (1989); Kotler; Keller (2006); Ferrell; Hartline (2009);

11 – Como o marketing contribuiu para o desempenho das estratégias do jornal? Biggadike (1981); Wind; Robertson (1983); Varadarajan (1992); Varadarajan; Jayachandran (1999); Varadarajan (2010);

12 – Quais os instrumentos ou técnicas que foram utilizadas para identificar as necessidades dos leitores? Wind; Robertson (1983); Blackwell; Miniard; Engel (2005); Kotler; Keller (2006); Solomon (2008); Ferrell; Hartline (2009); Vadarajan (2010);

13 – As estratégias de marketing do jornal sempre se esforçaram para estar alinhadas com as necessidades dos leitores? Explique por favor. Wind; Robertson (1983); Greenley (1989); Webster (1992); Blackwell; Miniard; Engel (2005); Kotler; Keller (2006); Solomon (2008); Ferrell; Keller (2009);

14 – Quem foram os responsáveis pela implementação das estratégias de marketing do jornal? Noble; Mokwa (1999)

15 – O jornal Correio da Paraíba tem adotado algum tipo de estratégia de marketing que foca a segmentação de mercado? Kotler (2000); Kotler; Armstrong (2003); Blackwell; Engel; Miniard (2005); Kotler; Keller (2006); Solomon (2008); Ferrell; Hartline (2009);

16 - Quais os principais segmentos de mercado que o jornal tem atingido? Há o objetivo de atingir outros? Se sim, quais? Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Ferrell; Hartline (2009);

17 - O jornal Correio da Paraíba tem adotado algum tipo de estratégia de marketing que foca a diferenciação no mercado? Como tem sido desenvolvido? Kotler (2000); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Ferrell; Hartline (2009);

18 – Quais atributos de diferenciação foram buscados ao longo do tempo? Qual o motivo para buscá-los? Kotler (2000); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Ferrell; Hartline (2009);

19 - O jornal Correio da Paraíba tem adotado algum tipo de estratégia de marketing que foca o posicionamento de mercado? Como tem sido desenvolvido? Kotler (2000); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Ferrell; Hartline (2009);

20 – Houve alguma mudança de decisão quanto à questão de posicionamento? Qual o motivo? Kotler (2000); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Ferrell; Hartline (2009);

21 – Comente a respeito das estratégias referente ao produto jornal? Como são desenvolvidas? Kotler (2000); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Ferrell; Hartline (2009);

22 – Comente a respeito das estratégias referente ao preço do jornal? Como foram desenvolvidas? Kotler (2000); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Ferrell; Hartline (2009);

23 – Comente a respeito das estratégias referente à distribuição do jornal? Como foram desenvolvidas? Kotler (2000); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Ferrell; Hartline (2009);

24 – Comente a respeito das estratégias referente à promoção do jornal? Como foram desenvolvidas? Kotler (2000); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Ferrell; Hartline (2009);

25 – Que recursos e capacidades o jornal dispõe que o fez se diferenciar da concorrência e obter vantagem competitiva? Wind; Robertson (1983); Prahalad; Hamel (1990); Barney (1991); Webster (1992); Woodruff (1997);

26 – O jornal já fez algum tipo de pesquisa de mercado? Se sim, qual? Ainda pretende fazer outras? Se sim, quais? Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Ferrell; Hartline (2009);

27 – Qual a orientação de mercado que o jornal tem seguido? Day (1994).

Objetivo Específico C – Analisar os principais modos de formação das estratégias de marketing.

28 - Houve alguma estratégia que não foi planejada de forma prévia, mas que surgiu e foi colocada em prática? Explique. Mintzberg (1973); Mintzberg; Waters (1982; 1985);

29 – Há algum planejamento formal (plano de marketing) que o jornal seguiu na formação das estratégias de marketing? Sem sim, como foi desenvolvido? Houve mudanças no decorrer desse planejamento? Mintzberg (1973); Mintzberg; Waters (1982, 1985);

30 - Quem foram os responsáveis pela formação das estratégias de marketing do jornal? Mintzberg (1973); Mintzberg; Waters (1982, 1985);

31 - Como tem sido realizado o processo de formação das estratégias de marketing do jornal? Mintzberg (1973); Mintzberg; Waters (1982, 1985);

32 - Como tem sido a participação da diretoria de marketing do jornal na formação e implementação das estratégias de marketing do jornal? Mintzberg (1973); Mintzberg; Waters (1982, 1985);

33 - Os leitores do jornal exerceram algum tipo de influência na formação das estratégias de marketing? Mintzberg (1973); Mintzberg; Waters (1982, 1985);

34 - Houve alguma estratégia que foi planejada, mas não foi posta em prática? Explique. Mintzberg (1973); Mintzberg; Waters (1982, 1985);

35 - Houve alguma estratégia sem intenção prévia ao longo do tempo, mas que acabaram sendo incorporadas pelo jornal por terem dado certo? Se sim, favor citar? Mintzberg (1973); Mintzberg; Waters (1982, 1985);

36 - As diretrizes estratégicas de marketing estipuladas pela alta administração ficam a cargo de quem? Mintzberg (1973); Mintzberg; Waters (1982, 1985);

37 - A alta administração controla as ações estratégicas de marketing a fim de não se desvirtuarem das ideias originais? Explique. Mintzberg (1973); Mintzberg; Waters (1982, 1985).

Objetivo Específico D – Identificar quais as principais mudanças estratégicas ao longo do tempo.

38 - Quais os principais fatores que têm influenciado nas mudanças estratégicas do jornal? Quinn (1978); Mintzberg (1978, 1987); Mintzberg; Waters (1982, 1985); Pettigrew (1987);

39 - Como ocorreram as mudanças estratégicas no jornal? Quinn (1978); Mintzberg (1978, 1987); Mintzberg; Waters (1982, 1985); Pettigrew (1987);

40 - Como tem sido o papel da liderança nessas mudanças estratégicas? Mintzberg (1978); Romanelli; Tushman (1986, 1994); Pettigrew (1987); Tushman; Rosenkopf (1996);

41 - Qual tem sido o papel dos funcionários nas mudanças estratégicas? Como tem sido a participação deles? Miles et al. (1978);

42 - Houve alguma mudança nos quadros do jornal que influenciou seu rumo ao longo do tempo em relação ao marketing? Se sim, qual? Miles *et al.* (1978);

43 – De que forma as estratégias de marketing foram influenciadas por essas mudanças? Pettigrew (1987); Tushman; Romanelli (1994); Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000);

44 – Quais tem sido as conseqüências para as estratégias de marketing devido às mudanças ocorridas? Pettigrew (1987); Tushman; Romanelli (1994); Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000);

45 – Houve alguma mudança de postura na liderança da diretoria de marketing devido essas mudanças estratégicas? Mintzberg (1978); Pettigrew (1987); Romanelli; Tushman (1986, 1994); Tushman; Romanelli (1994); Tushman; Rosenkopf (1996); Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000);

46 – Descreva as mudanças ocorridas para o marketing do jornal devido essas mudanças estratégicas. Miles *et al.* (1978); Mintzberg (1978); Van de Ven (1992); Tushman; Romanelli (1994); Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000);

47 – Quais as mudanças que o jornal tem julgado necessárias para que o marketing se adapte às mudanças estratégicas? Mintzberg (1978); Pettigrew (1987); Van de Ven (1992); Tushman; Romanelli (1994); Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000).