

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

GILMAR JOSÉ DOS SANTOS

TESE DE DOUTORADO

**Implementação do conceito de marketing em jornais
impressos: possibilidades de conciliação entre
os parâmetros de desempenho da administração
e os valores tradicionais do jornalismo**

Porto Alegre, 2004

Gilmar José dos Santos

TESE DE DOUTORADO

**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 apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Área de concentração: Marketing

Pesquisa financiada parcialmente pela Capes/MEC através das bolsas de PICDT e Doutorado Sanduíche.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi

Porto Alegre, 2004

TERMO DE APROVAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fernando Bins Luce
PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo
PPGA/EA/UFRGS

Profa. Dra. Márcia Benetti Machado
FABICO/UFRGS

Prof. Dr. Valdir de Castro Oliveira
UFMG

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi – PPGA/EA/UFRGS

Área de Concentração: Marketing

Curso: Doutorado

Porto Alegre, 09 de setembro de 2004.

DEDICATÓRIA

**Ao Frank, ao Igor,
à Laura e à Andressa,
pelo carinho,
pela alegria
e pela esperança
que trazem às nossas vidas.**

**A Hipólito da Costa,
Cipriano Barata,
Gonçalves Ledo,
Januário Barbosa,
Quintino Bocaiúva
e todos aqueles homens que,
mais do que emprestar
os seus nomes a logradouros
de cidades brasileiras,
fizeram a história
da imprensa neste país.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Diva e Dirceu, por terem me dado a vida e por tudo o que fizeram para eu ser o que sou hoje e às minhas irmãs Dirce e Lígia;

À Universidade Federal de Minas Gerais, pelo apoio permanente ao aprimoramento de seus professores;

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição que me acolheu e cuja qualidade em ensino e pesquisa me proporcionou indiscutível aprendizado;

À Capes, pelo apoio financeiro concedido através das bolsas de PICDT e Doutorado Sanduíche;

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi, meu orientador, por ter acreditado no meu projeto e pelas valiosas contribuições nos momentos certos;

Ao Prof. Júlio Sezar, pelo apoio e presença;

À família Lang Doria, especialmente em memória de D. Aracília, pelo carinho, respeito e consideração que sempre me reservaram;

Aos meus colegas do PPGA — do doutorado (turma 1999): Ana, André, Armando, Fernando, Jorge, Maria, Paulo, Sônia e Volnei, cuja amizade e apoio me ajudaram a superar os momentos de saudade da minha terra — do mestrado, Carla e Sibila, pela amizade e simpatia — e Marta, pela agradável companhia nos meses de redação da tese;

Às enfermeiras Giselle e Glória, exemplares como profissionais de saúde e preciosas como seres humanos; ao Dr. Alexandre e à Dra. Isabela (de Porto Alegre); ao Dr. Taylor e ao enfermeiro Ted Birse (do University of Alberta Hospital); e ao Dr. Luiz e à enfermeira Edna (de Belo Horizonte);

Aos professores Adam Finn, Ph.D. e Stuart McFadyen, Ph.D., da University of Alberta, pela acolhida durante o doutorado sanduíche e pelas valiosas orientações;

Aos professores Valdir Oliveira, Dalmir Francisco, Fábio Martins e Maria do Carmo Reis, do Departamento de Comunicação Social da UFMG, pela incondicional amizade e apoio;

Ao Paulo Stephan (Grupo de Mídia São Paulo), à Regina Augusto (Meio & Mensagem), ao Geraldo Leite (ANJ/Singular), a Profa. Elizabeth Nicolau Saad Correa (ECA/USP), à Marta Gleich (Zero Hora) e ao Flávio Steiner (Zero Hora), pela contribuição na fase exploratória da pesquisa;

A todos os professores e profissionais que atuaram como “juízes” na técnica de seleção de cartões;

Aos leitores que participaram do grupo focal;

A todos os editores e gerentes comerciais que concordaram em participar da pesquisa, respondendo aos questionários da fase quantitativa.

“A ética deve acompanhar sempre o jornalismo, como o zumbido acompanha o besouro”.
Gabriel García Marquez

“Não tem que agradar ao dono, ao político, a nós mesmos. Tem que agradar ao público”.
Ricardo Kotscho

RESUMO

O principal objetivo desta tese é investigar a implementação do conceito de marketing em empresas jornalísticas e seus efeitos sobre a qualidade do conteúdo editorial e o desempenho financeiro dessas organizações. Há controvérsias sobre esse tema, dividindo os pesquisadores da área em duas correntes opostas: a pessimista e a otimista. Os pessimistas consideram incompatíveis os parâmetros de desempenho das ciências gerenciais, como sucesso financeiro e mercadológico, com a função maior dos meios de comunicação de massa — difundir as informações necessárias para a manutenção da sociedade democrática. Já os otimistas sustentam que são exatamente os veículos que adotam o conceito de marketing aqueles que enfatizam mais a qualidade do conteúdo editorial, sendo possível, portanto, conciliar os parâmetros de desempenho financeiro e mercadológico com os valores tradicionais do jornalismo. Foi desenvolvido um modelo teórico, baseado na perspectiva otimista, que foi testado através de um *survey cross-section* com editores-chefe e diretores comerciais de 184 diários brasileiros. Através da modelagem de equações estruturais, confirmaram-se sete das nove hipóteses, endossando a maioria das premissas otimistas. Os resultados sustentam os efeitos positivos da orientação para o mercado leitor sobre a integração entre os departamentos editorial e comercial e sobre a ênfase na qualidade do conteúdo editorial. Confirmou-se também o efeito positivo da orientação para o mercado anunciante sobre a integração entre os departamentos. A ênfase na qualidade do conteúdo editorial afeta positivamente o desempenho das vendas de espaço publicitário e o desempenho financeiro. E o desempenho das vendas de espaço publicitário afeta positivamente o desempenho financeiro. Não foi encontrado efeito significativo da orientação para o mercado anunciante sobre as vendas de espaço publicitário e foi rejeitada a hipótese de que a integração entre os departamentos editorial e comercial influencia as vendas de espaço publicitário. Em resumo, os resultados do estudo sustentam a possibilidade de conciliação entre os parâmetros de desempenho da administração e os valores tradicionais do jornalismo.

Palavras-chave: Orientação para o mercado; Jornais; Publicidade; Interdependência de recursos.

ABSTRACT

The main objective of this doctoral dissertation is to investigate the implementation of the marketing concept in newspapers and its effects over the quality of the editorial content and the financial performance. The subject is controversial, dividing scholars into two opponent streams: pessimists and optimists. Pessimists consider business parameters of performance, like financial and market success, to be incompatible with the greater social function of mass media — the diffusion of the necessary information to maintain democratic society. Optimists sustain that market orientation fosters newspapers to place a greater emphasis in editorial content quality. Hence it is possible to conciliate financial and market performance parameters with the traditional values of journalism. A theoretical model was developed, based on the optimist perspective and it was tested through a survey cross-section with editors and advertising sales executives of 184 Brazilian dailies. Using structural equation modeling, seven out of nine hypotheses were confirmed, thus endorsing most of the optimist premises. Results support the positive effects of market orientation toward readers over the integration between newsrooms and advertising departments; and over the emphasis on the editorial content quality. Also the effect of market orientation toward advertisers over the integration was confirmed. Likewise, emphasis on editorial content quality proved to have a positive effect over advertising space sales performance. And it was confirmed that advertising space sales performance is positively related to financial performance. The effect of market orientation toward advertisers didn't show statistical significance. Finally, the hypothesis that integration influences positively advertising sales performance was rejected. In a nutshell, the results mainly support the possibilities of conciliation between business performance parameters and the traditional values of journalism.

Keywords: Market orientation; Newspapers; Advertising; Resource interdependence.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
LISTA DE QUADROS	xiv
LISTA DE TABELAS	xv
1. INTRODUÇÃO	18
1.1. Problema de pesquisa e objetivos	20
1.2. Estrutura e organização do texto	22
2. PANORAMA GERAL DO SETOR DE JORNAIS NO BRASIL	23
3. RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	28
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	34
4.1. A interdependência entre conteúdo editorial e espaço publicitário: um modelo axiomático	35
4.2. O conceito de marketing e sua aplicação em negócios da IMCM	40
4.2.1. Orientação para o mercado: a implementação do conceito de marketing	42
4.2.2. Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski	44
4.2.3. Relação entre orientação para o mercado e desempenho	47
4.2.4. Orientação para o mercado em negócios da IMCM	48
4.3. As empresas de comunicação e sua dupla relação com o mercado: dois produtos separados ou partes interdependentes de um mesmo processo produtivo?	51
4.3.1. A implementação do conceito de marketing na relação com anunciantes e público receptor	54
4.3.2. A importância dos índices de recepção para a composição do produto espaço publicitário	56
4.4. Os estudos sobre as indústrias culturais e os meios de comunicação de massa: abordagens pessimista e otimista	62
4.4.1. Diferentes paradigmas nos estudos sobre os meios de comunicação de massa	63
5. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA	68

5.1. Operacionalização das variáveis	71
6. MÉTODO	75
6.1. Fase qualitativa	78
6.2. Fase quantitativa	80
6.2.1. Amostra e coleta de dados	82
6.2.2. Processamento e análise dos dados	85
6.2.3. Elaboração das escalas inéditas	87
6.2.4. Modelagem de equações estruturais	92
7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA	102
7.1. Entrevistas em profundidade	102
7.1.1. Os produtos e clientes da empresa jornalística	103
7.1.2. A orientação para os mercados leitor e anunciante e seus efeitos sobre a qualidade do conteúdo editorial	104
7.1.3. O relacionamento entre os departamentos editorial e comercial	112
7.2. Resultados do grupo focal com os leitores	115
7.3. Resultados da técnica de seleção de cartões	117
8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA	124
8.1. Perfil da amostra	124
8.2. Análise univariada dos constructos	128
8.3. Análise de normalidade e outliers	138
8.4. Teste do modelo de mensuração dos constructos (análise fatorial confirmatória)	140
8.4.1. Análise fatorial confirmatória do constructo Orientação para o mercado leitor	140
8.4.2. Análise fatorial confirmatória do constructo Orientação para o mercado anunciante	145
8.4.3. Análise fatorial confirmatória do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial	149
8.4.4. Análise fatorial confirmatória do constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial	153
8.4.5. Análise fatorial confirmatória do constructo Circulação	156
8.4.6. Análise fatorial confirmatória do constructo Desempenho financeiro	157

8.4.7. Análise fatorial confirmatória do constructo Desempenho das vendas de espaço publicitário	159
8.5. Verificação da validade discriminante e ausência de multicolinearidade entre os constructos	161
8.6. Análise do modelo integrado (híbrido)	164
8.6.1. Índices de ajustamento do modelo integrado	166
8.6.2. Análise de modelos rivais	168
8.7. Verificação das hipóteses de pesquisa	172
9. CONCLUSÕES	178
9.1. Implicações acadêmicas	180
9.2. Limitações da pesquisa e proposição de estudos futuros	183
9.3. Considerações finais	186
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	188
ANEXO I — Ofício de encaminhamento dos questionários	202
ANEXO II — Modelos dos questionários	204
ANEXO III — Roteiro semi-estruturado para as entrevistas em profundidade	211
ANEXO IV — Roteiro de aplicação do grupo focal	213

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: relações de interdependência na IMCM	37
Figura 2: o gerenciamento não integrado da dupla relação com o mercado	52
Figura 3: o gerenciamento integrado da dupla relação com o mercado	53
Figura 4: teoria da espiral de circulação (Picard, 1993)	58
Figura 5: modelo teórico da tese (configuração inicial)	70
Figura 6: tipos de pesquisa: o “funil investigativo” (adaptado de Aaker e Day, 1986)	81
Figura 7: representação gráfica dos modelos reflexivo e formativo (adpatado de Jarvis, MacKenzie e Podsakoff, 2003)	88
Figura 8: modelos mistos refletivos e formativos em constructos de 2 ^a ordem	90
Figura 9: modelo de equações estruturais demarcado em componente de mensuração e componente estrutural	95
Figura 10: principais fatores formativos da qualidade de um jornal	119
Figura 11: modelo híbrido (modelo de mensuração e modelo estrutural)	165
Figura 12: modelo híbrido após a agregação	166
Figura 13: representação gráfica do modelo rival 1	169
Figura 14: representação gráfica do modelo rival 2	171
Figura 15: modelo teórico e coeficientes de regressão dos caminhos estruturais	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: circulação de jornais no Brasil 1990–2002 (média diária em milhões de exemplares)	24
Gráfico 2: evolução da participação de cada meio nos investimentos publicitários em veiculação (1992–2002)	25
Gráfico 3: representação dos jornais segundo o estado sede (% na população e % na amostra)	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: adaptação da escala MARKOR para o mercado leitor, após o desbastamento do modelo	141
Quadro 2: adaptação da escala MARKOR para o mercado anunciante, após o desbastamento do modelo	146
Quadro 3: variáveis do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial após o desbastamento do modelo	150
Quadro 4: variáveis do constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial após o desbastamento do modelo	153
Quadro 5: hipóteses de pesquisa e resultados dos testes de rejeição	180

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: circulação de jornais/1.000 hab. (2002)	24
Tabela 2: investimento publicitário em veiculação — participação por meio, 1992–2002 (%)	25
Tabela 3: faturamento bruto com publicidade, por meio, 1999–2002 (R\$ milhões).....	26
Tabela 4: receita publicitária bruta do meio jornal, por região — 1999–2002 (R\$ milhões)	27
Tabela 5: comparação entre total de páginas comercializadas e faturamento publicitário do meio jornal — 2000–2002	27
Tabela 6: resultado da seleção de cartões para o constructo Integração	117
Tabela 7: resultado da seleção de cartões para o constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial	121
Tabela 8: caracterização dos jornais respondentes segundo o estado sede	125
Tabela 9: média, mediana e percentis da circulação média diária dos jornais	126
Tabela 10: média, mediana e percentis da circulação fora da sede	127
Tabela 11: porcentagem do faturamento bruto resultante da venda de espaço publicitário	128
Tabela 12: análise univariada do constructo Orientação para o mercado leitor	129
Tabela 13: análise univariada do constructo Orientação para o mercado anunciante	130
Tabela 14: análise univariada do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial	131
Tabela 15: análise univariada do constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial	133
Tabela 16: distribuição de frequência e % acumulada dos intervalos da variável CIRC_1 (circulação comparada com o principal concorrente local)	134
Tabela 17: distribuição de frequência e % acumulada dos intervalos da variável CIRC_3 (desempenho da circulação em 2002, comparada com 2001)	135
Tabela 18: análise univariada do constructo Circulação	136
Tabela 19: análise univariada do constructo Desempenho financeiro	137
Tabela 20: análise univariada do constructo Desempenho das vendas de espaço publicitário	137

Tabela 21: comparação dos índices de ajustamento do modelo integrado, entre as bases completa (com outliers) e reduzida (sem outliers)	139
Tabela 22: índices de ajustamento do constructo Orientação para o mercado leitor, com a escala MARKOR original	140
Tabela 23: índices de ajustamento da escala MARKOR, para o mercado leitor, após adaptação	144
Tabela 24: estatísticas do constructo Orientação para o mercado leitor	144
Tabela 25: índices de ajustamento do constructo Orientação para o mercado anunciante, com a escala MARKOR original	145
Tabela 26: índices de ajustamento da escala MARKOR, para o mercado anunciante, após adaptação	148
Tabela 27: estatísticas do constructo Orientação para o mercado anunciante	149
Tabela 28: índices de ajustamento do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial (resultados preliminares)	150
Tabela 29: índices de ajustamento do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial (resultado final)	152
Tabela 30: estatísticas do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial	152
Tabela 31: índices de ajustamento do constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial (resultados preliminares)	153
Tabela 32: índices de ajustamento do constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial (resultado final)	155
Tabela 33: estatísticas do constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial ...	155
Tabela 34: índices de ajustamento do constructo Circulação	156
Tabela 35: estatísticas do constructo Circulação	156
Tabela 36: índices de ajustamento do constructo Desempenho financeiro	158
Tabela 37: estatísticas do constructo Desempenho financeiro	158
Tabela 38: índices de ajustamento do constructo Desempenho das vendas de espaço publicitário	159
Tabela 39: estatísticas do constructo Desempenho das vendas de espaço publicitário	159
Tabela 40: teste de diferença de χ^2 para cada par de constructo do modelo estrutural	162
Tabela 41: comparação das variâncias extraídas e das variâncias compartilhadas entre cada par de constructo do modelo estrutural	162
Tabela 42: matriz de correlações entre os constructos do modelo estrutural	163
Tabela 43: índices de ajustamento do modelo integrado	167
Tabela 44: índices de ajustamento após a re-especificação do modelo integrado ..	167
Tabela 45: índices de ajustamento do modelo rival 1	170

Tabela 46: índices de ajustamento do modelo rival 2	171
Tabela 47: R^2 dos constructos endógenos	172
Tabela 48: teste das hipóteses de pesquisa	173

1. INTRODUÇÃO

O setor de jornais impressos, no Brasil, apresentou uma espetacular taxa de crescimento dos níveis de circulação na última década — cerca de 84%, de 1990 a 2000 (Associação Nacional de Jornais, 2002). Esse desempenho se destacou em comparação a outros países e regiões, como Estados Unidos e Europa onde, apesar de a tiragem de jornais *per capita* ser bem superior aos índices brasileiros, a tendência é de retração.

Porém, o faturamento com a venda de espaço publicitário nos jornais não acompanhou o aumento da venda de exemplares. Pelo contrário, o setor perdeu participação no total do investimento publicitário no Brasil, caindo de 28% de toda a verba investida em veiculação, em 1995, para 19,9% em 2002 (Associação Nacional de Jornais — ANJ, 2003). Tal queda pode ser explicada, em parte, pelas turbulências econômicas da última década (às quais o Brasil, como país emergente, é muito sensível) e também por fatos que provocaram o acirramento da concorrência entre os meios de comunicação (expansão da TV por assinatura, surgimento da Internet e crescimento do setor de revistas). Mas, segundo relatório do Grupo de Mídia São Paulo (2001), os *experts* da área admitem que o fraco desempenho da venda espaço publicitário nos jornais é, principalmente, uma consequência das bases sobre as quais se construiu o aumento da circulação no Brasil.

A expansão do mercado brasileiro de jornais é resultado, principalmente, de um movimento surgido nos Estados Unidos, na década de 1980, chamado *jornalismo orientado para o mercado* (*market-oriented journalism*¹), cujo exemplo mais marcante é o periódico norte-americano *USA Today*. Essa abordagem consiste na aplicação do conceito e ferramentas do marketing na produção jornalística.

A tática mais freqüente do jornalismo orientado para o mercado é a utilização de pesquisas de marketing, visando a determinar a linha editorial ou o conteúdo que mais agrada

¹ Usa-se também a expressão jornalismo orientado *pelo* mercado (*market-driven journalism*), como sinônimo. Porém, segundo Jaworski, Kohli e Sahay (2000), há uma diferença entre ser orientado *para* o mercado (*market-oriented*) e ser orientado *pelo* mercado (*market-driven*).

aos leitores, bem como para segmentar mercados e identificar nichos. Outra característica é o investimento em promoções agressivas, como a agregação de brindes e guerras de preços.

Embora o jornalismo orientado para o mercado seja alvo de duras críticas por parte de vários autores, que acusam tal movimento de mediocrizar esse meio de comunicação, a sua implementação no Brasil, como estratégia para ampliar o mercado leitor, foi bastante eficaz. Passou-se de uma circulação de aproximadamente 4,3 milhões de exemplares, em 1990, para quase 7,9 milhões em 2000 (ANJ, 2001). Esse aumento se deu principalmente através do lançamento de títulos “populares”, ou seja, voltados para as classes C e D, que responderam de maneira surpreendente a esses novos produtos. Outra ação mercadológica que ajudou a alavancar o crescimento foram as ações promocionais agressivas, como os brindes e os descontos no preço para novos assinantes.

Mas, a eficácia do jornalismo orientado para o mercado não se refletiu na mesma proporção no desempenho financeiro dessas organizações. Embora o comportamento dos indicadores financeiros do setor seja um fenômeno complexo e o estudo aprofundado do tema fuja ao escopo desta tese, pode-se nomear dois fatores como grandes responsáveis pelo fraco desempenho. Em primeiro lugar, conforme mencionado, houve uma fraca resposta dos anunciantes ao aumento da circulação junto aos públicos C e D. Sabe-se que, na indústria dos meios de comunicação de massa (IMCM), só se pode ganhar com o aumento de circulação se a venda de espaço publicitário também crescer.

Em segundo lugar, as empresas jornalísticas que investiram em táticas promocionais agressivas se viram presas numa armadilha: essas ações eram muito dispendiosas e só surtiam efeito durante um curto período de tempo, falindo em criar uma base sólida de leitores no longo prazo. Por serem ferramentas que podiam ser facilmente copiadas pela concorrência (por exemplo, lançamento de itens colecionáveis aos domingos), a circulação só aumentava no período de duração da promoção, obrigando a empresa a adotar uma outra tática logo em seguida, a fim de manter o *churn* (número de leitores novos necessários para cobrir a perda de leitores antigos), levando inevitavelmente a um ciclo vicioso, consumindo uma parte significativa do faturamento. Portanto, segundo as análises do Grupo de Mídia São Paulo (2001), passada a euforia inicial, a preocupação agora é com um crescimento sustentável.

O cenário atual não é tão animador quanto se vislumbrava na última década — desde o ano de 2001 o setor sofre com o encolhimento da circulação e com a queda do faturamento publicitário (Projeto Intermeios, 2003; ANJ, 2004). Apesar disso, uma coisa é certa: conceitos de marketing e administração estratégica nunca estiveram tão presentes na pauta de discussão

dos empresários do meio jornalístico (ANJ, 2002). Por outro lado, esse fenômeno continua a suscitar debates no meio acadêmico, contrapondo os que insistem na crença de que a função social da comunicação é incompatível com os parâmetros de desempenho financeiro e mercadológico — e deve estar acima deles — e os que defendem o caminho contrário, como único meio de sobrevivência do setor jornalístico.

1.1. Problema de pesquisa e objetivos

Esta tese parte de duas questões presentes na essência da atividade jornalística, enquanto negócio. A primeira é a definição do *conceito do produto* jornal. É um veículo de mediação entre o público leitor e os acontecimentos do mundo? Ou tal função é apenas uma “desculpa” para se vender espaço publicitário, sendo então um instrumento de viabilização do sistema de produção em massa? Pode ser as duas coisas ao mesmo tempo? A segunda questão se refere ao *modo de produção e distribuição* do produto jornal no sistema capitalista. O fato de serem empresas com fins lucrativos prejudica a função social de prover ao leitor as informações relevantes para que ele exerça a sua cidadania? A inserção do espaço publicitário no processo produtivo sacrifica a qualidade do conteúdo editorial?

Identifica-se, a partir daí o problema de pesquisa da tese:

Quais os efeitos da implementação do conceito de marketing para 1) a qualidade do conteúdo editorial e 2) o desempenho financeiro das empresas jornalísticas?

É verdade que esses questionamentos não são inéditos na área de Comunicação Social. Porém, em vez de abordagens críticas (que se restringem ao campo filosófico ou até mesmo especulativo) ou meramente prescritivas, buscou-se uma aproximação entre o conceitual e o empírico, traduzindo as teorias e os conceitos em constructos operacionalizáveis, organizados em um modelo possível de ser medido através de métodos estatísticos.

Este é um estudo situado na fronteira entre as ciências da comunicação social e da administração. No primeiro caso, a contribuição é a apresentação de um estudo empírico sobre o objeto essencial da Comunicação Social como ciência — o meio de comunicação. Para a segunda, o estudo contribui com a aplicação de teorias e conceitos da Administração

em uma indústria com características específicas, testando a consistência dos mesmos e agregando novos conhecimentos.

O objetivo geral da tese pode ser assim definido:

Elaborar e verificar empiricamente um modelo teórico sobre as conseqüências da implementação do conceito de marketing junto aos mercados leitor e anunciante, sobre a qualidade do conteúdo editorial e o desempenho dos jornais.

Como objetivos específicos foram definidos²:

- 1) Medir o grau de orientação para o mercado dos jornais brasileiros em relação ao mercado leitor e verificar os seus efeitos sobre a integração entre os departamentos editorial e comercial e sobre a ênfase na qualidade do conteúdo editorial.
- 2) Medir o grau de orientação para o mercado dos jornais brasileiros em relação ao mercado anunciante e verificar os seus efeitos sobre a ênfase na qualidade do conteúdo editorial e sobre o desempenho das vendas de espaço publicitário.
- 3) Medir o grau de integração entre os departamentos editorial e comercial nos jornais brasileiros e verificar os seus efeitos sobre a ênfase na qualidade do conteúdo editorial e sobre o desempenho das vendas de espaço publicitário.
- 4) Medir a ênfase na qualidade do conteúdo editorial, enquanto política da empresa, percebida pelos editores-chefe dos jornais brasileiros e seus efeitos sobre o desempenho da circulação desses periódicos.
- 5) Apurar a circulação média diária dos jornais brasileiros em 2002, assim como outras variáveis de desempenho da circulação e verificar os seus efeitos sobre as vendas de espaço publicitário e o desempenho financeiro da empresa.
- 6) Medir o desempenho da venda de espaço publicitário dos jornais brasileiros em 2002 e verificar os seus efeitos sobre o desempenho financeiro da empresa.
- 7) Medir o desempenho financeiro dos jornais brasileiros em 2002 e verificar os seus efeitos sobre a ênfase na qualidade do conteúdo editorial.

² Os objetivos 4, 5, 6 e 7 sofreram pequenas modificações ao longo dos testes de ajustamento do modelo teórico (ver itens 8.6.1. e 8.6.2.).

1.2. Estrutura e organização do texto

Esta tese está organizada da seguinte forma:

- O capítulo 2 apresenta um panorama geral do setor de jornais no Brasil, em comparação com outros meios.
- O capítulo 3 discorre sobre a justificativa e a relevância do tema para o estudo, bem como as motivações que levaram a escolhê-lo.
- O capítulo 4 traz a fundamentação teórica, discutindo as teorias em marketing e em comunicação social relacionadas ao tema e selecionadas como base para elaboração do modelo teórico da pesquisa.
- O capítulo 5 discute o modelo teórico a ser investigado e as hipóteses que o compõem.
- O capítulo 6 trata do método de pesquisa, com as técnicas de coleta de dados, amostragem e procedimentos para análise dos dados.
- O capítulo 7 apresenta e discute os resultados da fase qualitativa da pesquisa.
- O capítulo 8 apresenta e discute os resultados da fase quantitativa da pesquisa, analisando o ajuste do modelo e testando as hipóteses.
- O capítulo 9 expõe as conclusões da pesquisa, suas limitações e as proposições para estudos futuros.

2. PANORAMA GERAL DO SETOR DE JORNAIS NO BRASIL

Com cerca de 500 diários, o Brasil ocupa o segundo lugar no mundo em número de títulos e só perde para os E.U.A. (ANJ, 2003). Entretanto, quando se considera o número de exemplares vendidos por 1.000 habitantes, o Brasil está em 49^o lugar (ver tabela 1).

Tabela 1: circulação de jornais/1.000 hab. (2002)

País	Circ./ mil hab.	País	Circ./ mil hab.
1. Noruega	705	33. Sérvia Mont.	163
2. Japão	654	34. Croácia	162
3. Finlândia	532	35. Turquia	132
4. Suécia	509	36. Espanha	127
5. Suíça	433	37. Eslováquia	120
6. Reino Unido	403	38. Itália	118
7. Áustria	365	39. Polônia	116
8. Peru	342	40. Costa Rica	114
9. Canadá	342	41. Filipinas	99 ^a
10. Cingapura	340	42. Chipre	94
11. Islândia	339	43. Líbano	94
12. Dinamarca	334	44. China	88
13. Alemanha	333	45. Macedônia	83
14. Holanda	329	46. Portugal	83
15. Luxemburgo	327	47. Grécia	71
16. Nova Zelândia	274	48. Romênia	70
17. Ucrânia	272	49. Brasil	57
18. Estados Unidos	269	50. Argentina	56
19. Hong Kong	262	51. Índia	50
20. Tailândia	250	52. Colômbia	41
21. Estônia	228	53. África do Sul	38
22. Eslovênia	211	54. Sri Lanka	35
23. Austrália	208	55. Indonésia	33
24. Bélgica	204	56. Mongólia	28
25. Bulgária	203	57. Azerbaijão	24
26. Letônia	202	58. Moldávia	21
27. Rússia	199 ^b	59. Quênia	15
28. Irlanda	196	60. Uruguai	13
29. Rep. Tcheca	196	61. Quirquizistão	12
30. Hungria	192	62. Armênia	10
31. Malásia	185	63. Uganda	6 ^a
32. França	164	64. Camarões	1

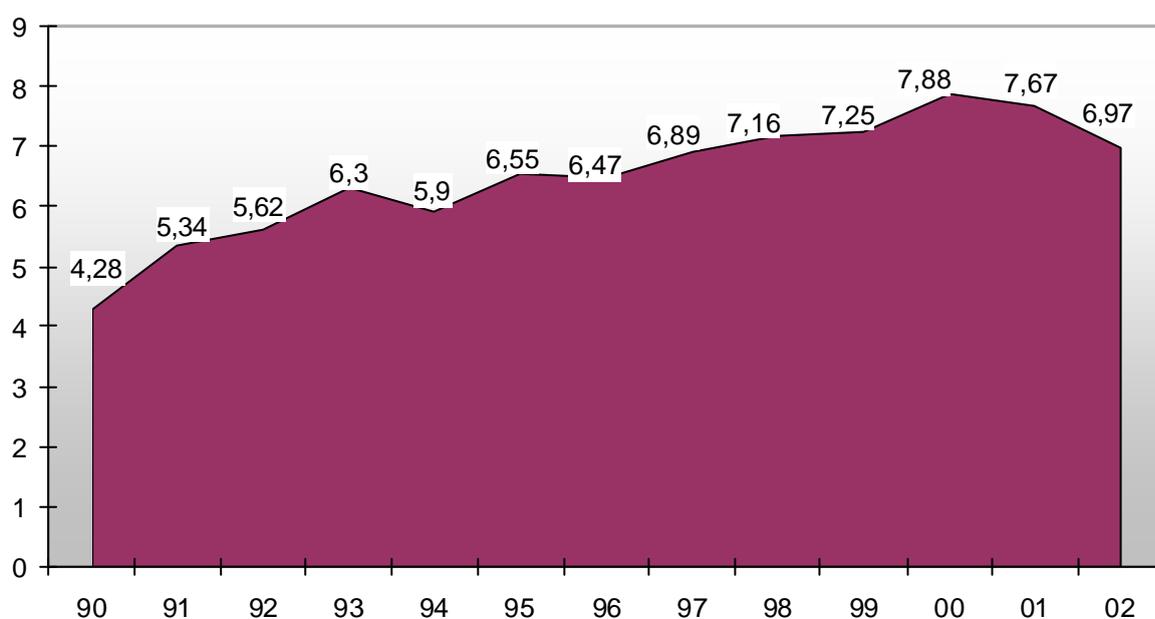
Fonte: ANJ (2003)

^a = Dados relativos a 2001; ^b = Dado relativo a 2000

Se os números da tabela reservam ao Brasil uma posição de desvantagem, atrás de países como Peru, Costa Rica e Filipinas, a situação vista por outro prisma indica um grande potencial de crescimento do mercado. Por exemplo, se o Brasil alcançasse o mesmo índice de circulação relativa da Costa Rica (o que é bem plausível), haveria espaço para a circulação absoluta crescer 100%.

A realidade, porém, tem sido diferente. Em 2002, a circulação de jornais no Brasil assistiu a uma queda de 9,1%, depois de ter caído também em 2001 (-2,7%), revertendo a linha ascensional dos anos 1990 (ver gráfico 1).

Gráfico 1: circulação de jornais no Brasil 1990–2002 (média diária em milhões de exemplares)



Fonte: ANJ (2003)

Aproximadamente 41% da circulação é obtida através de venda avulsa (em bancas e jornaleiros) e 59% vem de assinaturas (ANJ, 2002). Cerca de 51% da circulação diária de jornais no Brasil é auditada pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC), o que indica uma organização razoável do setor (ANJ, 2002).

Segundo dado do Projeto Intermeios (2003) 62,7% dos diários brasileiros têm página na internet com conteúdo editorial, apresentando o maior crescimento do mundo nesse quesito. Isso parece ser positivo para o setor de jornais, pois o meio é o que mais perde

anunciantes para a rede mundial de computadores (ANJ, 2001), indicando uma visão mais ampla do negócio e da concorrência.

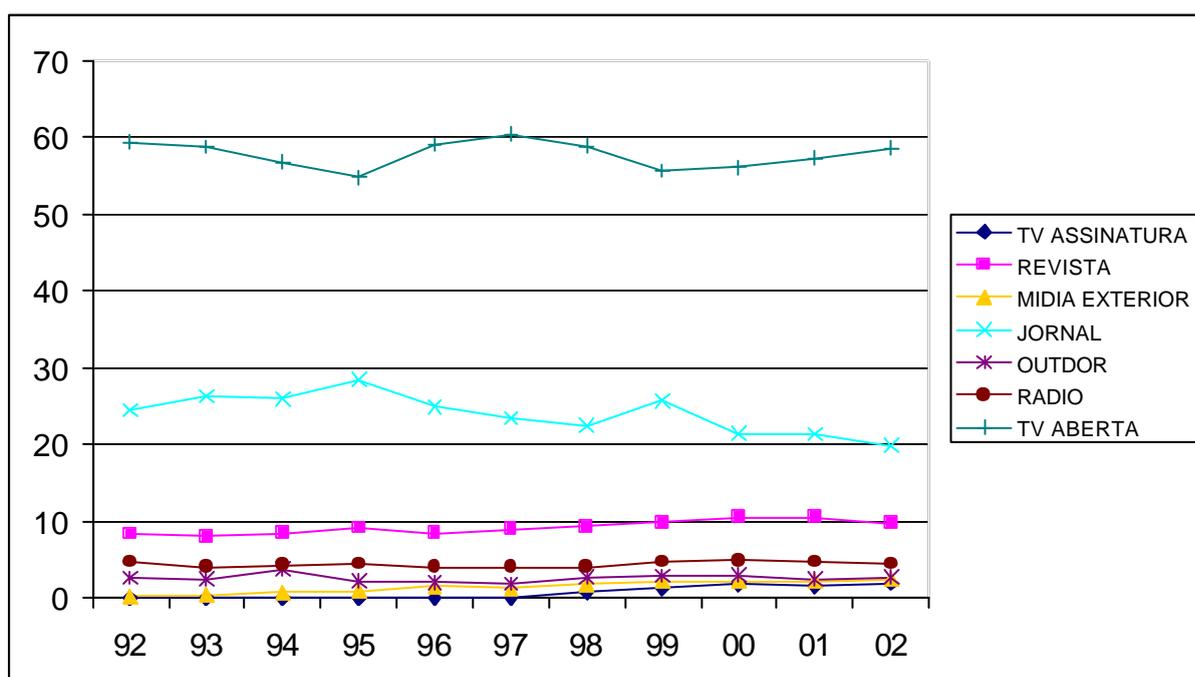
O jornal ainda ocupa o segundo lugar em participação na verba publicitária investida em veiculação no Brasil. Porém, o meio vem perdendo participação há vários anos e, desde 1999, não consegue reverter a queda (ver tabela 2 e gráfico 2).

Tabela 2: investimento publicitário em veiculação — participação por meio 1992–2002 (%)

	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02
TV assinatura	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	1,2	1,8	1,5	1,9
Revista	8,4	8,0	8,5	9,1	8,5	9,0	9,4	9,8	10,5	10,5	9,7
Mídia exterior	0,3	0,4	0,7	0,9	1,5	1,3	1,7	2,1	2,2	2,2	2,5
Jornal	24,5	26,3	26,0	28,4	25,0	23,4	22,5	25,7	21,5	21,3	19,9
Outdoor	2,6	2,5	3,7	2,3	2,0	1,9	2,7	2,9	3,0	2,5	2,7
Rádio	4,8	4,0	4,3	4,5	4,0	4,0	4,0	4,7	4,9	4,8	4,5
TV aberta	59,4	58,8	56,8	54,8	59,0	60,4	58,9	55,6	56,1	57,3	58,7

Fonte: Projeto Intermeios (2003)

Gráfico 2: evolução da participação de cada meio nos investimentos publicitários em veiculação (1992–2002)



Fonte: Projeto Intermeios (2003)

A tabela 3 mostra o faturamento bruto com receita publicitária de cada meio, no período de 1999 a 2002, calculado pelo Projeto Intermeios. Pode-se notar a grande expansão relativa dos meios TV por assinatura e mídia exterior, no ano de 2002 e o expressivo crescimento da receita bruta da TV aberta, impulsionada sobretudo por ter sido ano de Copa do Mundo de Futebol. Nota-se também a tendência descendente do meio jornal. Cabe observar que, até então, o Projeto Intermeios não incluía a internet em suas análises, passando a fazê-lo apenas a partir de 2004.

Tabela 3: faturamento bruto com publicidade, por meio, 1999–2002 (R\$ milhões)

	1999	%	2000	%	2001	%	2002
TV aberta	4.462	24,2	5.542	-3,6	5.340	5,9	5.657
TV assinatura	81	100,4	162	-11,7	143	28,4	183
Jornal ^a	1.790	18,1	2.114	-6,6	1.975	-2,8	1.919
Revista	788	32,4	1.043	-5,6	985	-4,8	938
Rádio	379	27,2	482	-8,4	442	-0,7	438
Outdoor	234	26,5	296	-21,0	234	9,9	257
Mídia exterior	167	28,7	215	-5,3	204	19,6	244

Fonte: Projeto Intermeios (2003)

(^a) Segundo o Projeto Intermeios, em 2003 o faturamento publicitário do meio jornal foi de R\$ 2 bilhões, o que representa um crescimento de 4,5% (ANJ, 2004)

Apesar da queda do faturamento publicitário dos jornais, o Projeto Intermeios (2003) mostrou que a receita com espaço publicitário cresceu na maioria das regiões. A questão é que teria caído muito na Grande São Paulo, que representa 43% do faturamento publicitário do meio. O grande destaque coube ao desempenho positivo da Região Nordeste (ver tabela 4). É curioso, porém, comparar o desempenho do faturamento bruto nos últimos anos com o número de páginas comercializadas (ver tabela 5). Percebe-se que o espaço físico anunciado em jornal vem crescendo desde 2000 e a queda no faturamento se explica, então, pela redução no preço cobrado dos anunciantes.

Tabela 4: receita publicitária bruta do meio jornal, por região — 1999–2002 (R\$ milhões)

	1999	2000	2001	2002
Nordeste	63,1	80,5	117,0	135,8
Sudeste (MG + ES)	85,9	95,1	91,2	90,2
Rio de Janeiro	487,3	590,5	533,1	533,5
São Paulo + Gde. SP	849,6	1.025,5	904,4	826,2
São Paulo (Interior)	50,4	55,6	63,2	64,9
Sul	156,9	162,6	160,6	162,1
Centro Oeste	97,1	103,9	105,7	106,1

Fonte: Ibope Monitor (Meio & Mensagem, 2003)

Tabela 5: comparação entre total de páginas comercializadas e faturamento publicitário do meio jornal — 2000–2002

	Páginas comercializadas ^a	Faturamento (R\$ milhões)
2000	170,2	2.114
2001	170,2	1.975
2002	173,2	1.919

Fonte: Ibope Monitor (Meio & Mensagem, 2003)

(^a) Em milhões de páginas. Para o cálculo da página foi considerado o formato *standard*, ou seja, área de 321cm² (6 colunas X 52 cm)

Pode-se perceber, nesse breve panorama do setor de jornais no Brasil, que mesmo enfrentando dificuldades, ele ainda se exhibe robusto e relevante. Só com venda de espaço publicitário o setor movimentava cerca de R\$ 2 bilhões. Some-se a isso o faturamento com a venda aos leitores e todas as outras atividades participantes da cadeia produtiva (distribuidores, fornecedores de matéria prima e bens de capital etc.) chegar-se-á a um valor significativo do PIB que poucos *clusters* econômicos alcançam.

3. RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

A American Marketing Association (AMA) e diversos autores da área conceituam marketing como sendo o processo de planejar e executar a concepção de produtos destinados a criar relações de troca que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. Portanto, as organizações que aplicam tal conceito estão constantemente preocupadas em identificar de antemão as necessidades e desejos dos seus clientes, para desenvolver produtos que estejam mais sintonizados com as necessidades e expectativas destes. Preocupam-se também em monitorar as forças do ambiente externo, como concorrentes, instituições reguladoras, fornecedores e canais, de modo a orientar as suas ações. Por fim, procuram difundir essa filosofia através de todos os departamentos da organização, envolvendo-os na produção de ofertas e/ou atividades que resultem na satisfação dos clientes.

Assim, desde o seu surgimento, como atividade sistematizada e como disciplina acadêmica, o marketing é apontado como fator indispensável para as empresas obterem resultados positivos junto aos seus mercados, contribuindo para um desempenho financeiro superior. Embora o seu conceito e as diretrizes que orientam a sua implementação tenham evoluído ao longo da sua história, o marketing sempre foi associado aos mais diversos casos de estratégias empresariais de sucesso. Porém, a sua verdadeira contribuição para o desempenho das organizações permaneceu apenas no discurso durante muitas décadas, sem qualquer comprovação empírica mais convincente. Somente a partir da década de 1990 é que os pesquisadores têm feito um esforço consistente em investigar a contribuição do marketing para a estratégia corporativa (Webster, 1992; Day, 1992; Homburg, Workman e Krohmer, 1999; Srivastava, Shervani e Fahey, 1999) e os efeitos da implementação do conceito de marketing, através do constructo de orientação para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993). Foram estudadas várias indústrias e a influência de outras variáveis, como capacidades organizacionais (Day, 1994), aprendizagem organizacional (Slater e Narver, 1995; Baker e Sinkula, 1999) inovação (Han, Kim e Srivastava, 1998) e tipo de estratégia (Matsuno e Mentzer, 2000). Nesses trabalhos, a tendência é de se aceitar a tese de que o marketing contribui de forma substancial para o

desempenho geral e financeiro da organização, mesmo que tal resultado sofra interferência de outras variáveis.

Todavia, os estudos existentes estão longe de esgotar as necessidades e possibilidades de investigação do tema. Por exemplo, pouco se estudou acerca da contribuição do marketing e as conseqüências da sua implementação em indústrias com características peculiares, como as indústrias culturais. Enquanto a literatura confirma que para as indústrias “convencionais” esse papel é inquestionável, nas indústrias culturais, sobretudo na IMCM o assunto é motivo de controvérsia. Isso porque o fundamento principal do marketing — identificar um (ou mais) grupo(s) de clientes e satisfazê-los através de uma oferta específica, planejada e orientada para os seus desejos e necessidades — é visto com um certo ceticismo pelos profissionais dessas áreas e é objeto de críticas por parte de várias escolas de pensamento das ciências sociais, principalmente da área de Comunicação Social (Bagdikian, 1979; Compaine, 1982; Smythe, 1981; Underwood, 1993; McManus, 1994)³.

Primeiro, há a crença de que as indústrias culturais dependem muito de criatividade, intuição e inovação, sobretudo quando envolvem produtos artísticos. Portanto, orientar a produção a partir de desejos e necessidades do mercado poderia levar a um processo de mediocridade e estagnação criativa (Hirsh, 1972; Caves, 2000). Segundo, há a questão da função social do setor de comunicação e informação — a IMCM. Diversas teorias advindas da sociologia da cultura, da comunicação social e do jornalismo afirmam que cabe aos jornalistas e editores determinarem o que e como deve ser publicado no veículo, devendo ser-lhes outorgada a independência para efetuar tal julgamento e concedido o incentivo para que desenvolvam um espírito crítico e investigativo, de acordo com os interesses do cidadão (Underwood, 1993; McManus, 1994).

Esse papel cívico do jornalismo foi historicamente construído e, para o seu exercício, devem ser respeitados certos *valores tradicionais* da atividade quais sejam (Underwood, 1993; McManus, 1994; Arant e Meyer, 1997; Beam, 1998):

- ***Independência das redações:*** o editorial deve ter autonomia no processo decisório acerca do conteúdo do veículo, devendo a administração e outros departamentos respeitar tal independência;

³ A essa perspectiva, chamada pessimista, se opõe uma outra, chamada otimista, que não considera nocivos os efeitos da implementação do conceito de marketing junto à indústria cultural e à IMCM (Sinclair, 1996; Cowen, 2000).

- ***O jornalismo como bem social***: as informações contidas no veículo de comunicação são fundamentais para a vida em sociedade, para que os indivíduos façam as suas escolhas políticas e exerçam a sua cidadania. Portanto, essa função pública deve ser colocada acima de interesses financeiros e comerciais;
- ***Rigor jornalístico***: a ética e a responsabilidade devem pautar toda a produção jornalística, exigindo desses profissionais o máximo de esforço para investigar e apurar os fatos, reportando-os com objetividade e verdade, ainda que os interesses de pessoas ou grupos poderosos sejam contrariados;
- ***Distinção clara entre editorial e comercial***: ainda que o veículo comercialize espaço publicitário comercial e institucional, esse conteúdo não deve se confundir com as matérias jornalísticas. Além disso, o conteúdo *tradicional* (agenda política e econômica e fatos relevantes para a comunidade) deve ocupar o maior espaço, em detrimento do conteúdo de *interesse especial* (esportes, entretenimento, consumo, cotações financeiras etc.).

Uma das críticas principais da perspectiva pessimista é de que a determinação do conteúdo editorial a partir de desejos e necessidades do mercado poderia comprometer o fluxo de informações necessárias para a manutenção de uma sociedade democrática. Além disso, essa nova visão administrativa estaria desvirtuando esses valores tradicionais da profissão, provocando uma mudança de cultura nas redações que poderia colocar a atividade sob séria ameaça.

Entretanto, para desgosto dos críticos, tem-se verificado que a IMCM emprega cada vez mais o conceito de marketing, não só como filosofia gerencial, mas também valendo-se de ferramentas tradicionais da disciplina, como pesquisas de mercado e táticas promocionais. Há de se destacar que tal escolha estratégica tem salvado muitos veículos de comunicação da bancarrota (Stein, 1994; Cohen e Engel, 1991; Beam, 1995, 1998). Apesar de sua relativa “juventude”, essas empresas disputam mercado em um cenário cada vez mais competitivo, marcado por profundas transformações sócio-econômicas, políticas e tecnológicas. É natural, portanto, que se valham de instrumentos gerenciais cada vez mais sofisticados para competirem no ambiente.

Porém, o que a abordagem crítica argumenta é que a IMCM possui características bem peculiares em sua estrutura, que a diferem das outras indústrias. Além de serem empresas com objetivos de desempenho econômico bem definidos, elas cumprem uma importante função

social — a mediação entre o cidadão e os fatos que acontecem no mundo. Isso confere a essas organizações uma identidade dúbia, muitas vezes conflitante, pois para cumprir a sua função social, não raro elas são obrigadas a renunciar aos objetivos econômicos e vice-versa. Alguns críticos do meio acadêmico e, até mesmo boa parte dos profissionais de jornalismo, reclamam que as empresas de comunicação podem renunciar a uma parte dos lucros em prol da manutenção de um conteúdo editorial mais elaborado, em defesa dos interesses do cidadão (Martin, 1998).

Some-se a isso o fato de que as empresas da IMCM competem no que Picard (1993) chama *mercado de produto dual* (*dual product market*). Ou seja, no sistema capitalista, quase todos os veículos de comunicação com fins lucrativos dependem intensamente de um segundo tipo de cliente — os anunciantes — que têm necessidades distintas e, acredita-se, conflitantes com as do público receptor. Essa característica potencializa a problematização da implementação do conceito de marketing nos meios de comunicação. A questão passa a ser não apenas os efeitos da orientação para o mercado no desempenho da empresa, mas também como isso afeta a sua função social. Premidos pela dependência da verba publicitária de anunciantes poderosos, os veículos podem sucumbir às pressões destes, sacrificando o conteúdo editorial e falindo em sua missão de servir aos interesses do cidadão (Bagdikian, 1983). Em outras palavras, embora a responsabilidade social deva pautar a atividade de qualquer empresa, no caso da IMCM ela tem um aspecto constitutivo, como afirma Sá (1977):

Comunicação é síntese de duas atividades: de um lado, ela é parte integrante da produção de uma sociedade e, de outro, ela é auxiliar para que esta mesma sociedade realize seu processo produtivo. Esta dupla vinculação com a produção social é o fundamento objetivo da comunicação (Sá, 1977: 73).

Tankel e Williams (1993) observam que os processos econômicos que ocorrem no ambiente de mercado da IMCM são mais complexos e, portanto, os seus meios de explicação também exigem modelos mais complexos. Alguns resultados de estudos realizados em outras indústrias, sobre o papel do marketing e os efeitos da orientação para o mercado no desempenho das empresas, até podem ser extrapolados para a IMCM. No entanto, há razões suficientes para crer que eles não respondem confiavelmente às peculiaridades das transações efetuadas nessa indústria.

A relevância deste trabalho está, em primeiro lugar, na sua tentativa de investigar a implementação do conceito de marketing na IMCM e suas conseqüências para os dois tipos

de resultados esperados nesse processo: o desempenho mercadológico-financeiro e a responsabilidade social de se publicar um conteúdo comprometido com os interesses da sociedade. E, em segundo lugar, diferente dos trabalhos sobre temas semelhantes, este estudo pretende abordar o público receptor e o mercado anunciante de forma integrada, como partes interdependentes de um mesmo processo produtivo. Portanto, esta pesquisa procura avançar o atual nível de conhecimento sobre o campo de estudos já definido, sistematizando um modelo de relações sustentado pelas teorias e verificando-o empiricamente. Espera-se que os resultados sirvam de base não só para o gerenciamento das empresas da IMCM, mas também para referencial de análise teórico-conceitual.

Para verificação empírica, foi escolhido um dos setores da IMCM: jornais diários impressos, sobre temas de interesse geral, de circulação paga, produzidos e distribuídos no Brasil. A justificativa para a escolha do setor de jornais se baseia nos seguintes argumentos:

- Os jornais, juntamente com os livros, constituem os veículos de comunicação de massa mais antigos, herança direta de Gutenberg. Portanto, muito da história dos meios de comunicação e da sua configuração atual tem raízes no surgimento e desenvolvimento do jornalismo impresso.
- Os jornais possuem larga abrangência geográfica e demográfica, obtendo penetração em praticamente todo o território nacional e nas mais diversas camadas da população.
- Os jornais estão entre os meios de comunicação de massa que traduzem com maior fidelidade a missão de informar, já que a maior parte do seu conteúdo editorial é composto por notícias, ao contrário, por exemplo, da televisão e do rádio (entretenimento) ou das revistas (artigos mais detalhados ou notícias “frias”). É de se esperar, portanto, que os jornais de interesse geral cubram os acontecimentos pautados na abrangência, relevância e perspectiva dos mercados aos quais pretendem servir. Investigar como as empresas desse setor conciliam os interesses comerciais com a missão de (in)formar a cidadania é algo que pode servir de parâmetro para outros setores da IMCM.
- O setor de jornais diários depende tanto do mercado leitor (receita com circulação) quanto do mercado anunciante (receita com espaço publicitário), ao contrário de outros meios, como o rádio e a TV aberta, que dependem quase exclusivamente da venda de espaço publicitário. Assim, trata-se de um ambiente propício para se

estudar as relações entre os dois tipos de clientes e suas conseqüências para a estrutura da indústria.

- É um setor em que a competição é acirrada, obrigando os concorrentes a empregarem estratégias agressivas. Registrem-se ainda os avanços tecnológicos ocorridos nos processos de produção jornalística e o surgimento de novos meios, como a internet. Tais alterações estão levando várias empresas jornalísticas a reverem a sua missão e a reposicionarem os seus negócios.
- Ainda que esteja enfrentando uma curva descendente nos últimos anos, a circulação de jornais impressos no Brasil foi uma das que mais cresceu no mundo desde 1990 (Associação Nacional de Jornais, 2002). A participação do meio jornal no mercado de venda de espaço publicitário, porém, apresenta estagnação (Projeto Intermeios, 2003). Os resultados deste trabalho podem contribuir para a investigação mais aprofundada da interdependência entre esses dois mercados (leitor e anunciante).
- Apesar de haver grande concentração de propriedade — boa parte da circulação é obtida por grandes corporações, que possuem mais de uma publicação — tal fenômeno ainda se manifesta com menor intensidade no setor de jornais do que, por exemplo, entre as editoras de revistas e a televisão. No caso do setor de revistas, cerca de 80% da circulação auditada é obtida pelas duas maiores corporações (Grupo de Mídia São Paulo, 2001). No caso da televisão, a propriedade das retransmissoras é bastante diluído, mas a *produção de conteúdo* é concentrada nas mãos de poucos concorrentes. A escolha pelo setor de jornais, portanto, reduziria o viés da amostra para a realização de um estudo sob abordagem quantitativa.

Embora o estudo se restrinja ao setor de jornais impressos de circulação diária, sempre que é pertinente são citados estudos e exemplos de outros meios de comunicação e outras indústrias culturais. E, mesmo que não seja possível extrapolar o modelo teórico proposto para toda a IMCM, espera-se que os resultados sirvam de referência para estudos futuros em outros meios de comunicação.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são abordadas as teorias em marketing e em comunicação social que serviram de base para elaboração do modelo teórico da tese. Fique claro que não se pretende apresentar uma revisão teórica exaustiva sobre essas duas disciplinas, porquanto o foco da tese se dirige a um objetivo bem definido: entender os meios de comunicação como negócios e investigar as suas relações com o mercado. Conseqüentemente, os temas foram eleitos com base em sua pertinência para os propósitos da pesquisa.

Como já foi destacado no capítulo anterior, a produção e difusão de mensagens na sociedade moderna são executadas principalmente através organizações formais complexas, segundo um modelo industrial de economia de escala (Bogart, 1995; Sinclair, 1996). Embora boa parte dos estudos sobre os meios de comunicação enfoque apenas o conteúdo das mensagens e seus efeitos sobre a sociedade, o que está por trás disso tudo são as condições sob as quais essas organizações operam. Smythe (1981) enfatiza que a comunicação de massa não pode ser explicada inteiramente pelas mensagens nem pelos suportes tecnológicos que as transmitem, pois são as relações sociais que determinam o conteúdo e a forma de difusão. Indo mais além, pode-se dizer que qualquer estudo sobre os meios de comunicação, deve considerar a *economia* dessa indústria, ou seja, como os participantes alocam os seus recursos e que relações se desenvolvem a partir desse processo (Tankel e Williams, 1993; Turow, 1997).

Já foi dito também que a economia dos meios de comunicação não é um processo simples de se explicar através dos modelos teóricos tradicionais. Se, nas indústrias “convencionais” os modelos fornecidos pelas teorias econômicas já se furtam em explicar muitos fenômenos que determinam as transações, na IMCM o problema é potencializado pelas suas peculiaridades. Bates (1993), por exemplo, ao explicar a avaliação do preço de empresas de comunicação, observa que o valor de utilidade nessa indústria segue parâmetros distintos. Ou seja, o fato de um veículo de comunicação servir a um interesse político, muitas vezes pode ter um valor bem maior do que os resultados financeiros que o veículo pode

auferir. Há vários exemplos de jornais que se mantiveram (e ainda se mantêm) em circulação como porta-vozes de um político ou um partido, mesmo apresentando balanço negativo.

Entretanto, talvez a característica mais peculiar da IMCM, do ponto de vista mercadológico e gerencial, é o fato de servir a dois tipos distintos de clientes que buscam num mesmo produto a satisfação de necessidades diferentes. Obviamente, empresas que servem a segmentos variados do mercado não é algo raro. O que caracteriza a particularidade da IMCM é, pois, a interdependência entre esses dois tipos de clientes. No tópico seguinte é desenvolvido um modelo axiomático que visa a sistematizar e a debater essas inter-relações.

Para entender melhor a estrutura da IMCM e identificar as relações que compõem o modelo teórico aqui proposto, no restante do capítulo são discutidos os seguintes tópicos: teorias em marketing e sua aplicação junto aos negócios da IMCM, cobrindo basicamente os temas *conceito de marketing* e *orientação para o mercado*; as empresas de comunicação e sua dupla relação com o mercado, no qual é discutida a implementação do conceito de marketing junto aos dois tipos de clientes da IMCM e é debatida a “anatomia” dos produtos *conteúdo editorial* e *espaço publicitário*; e a exploração comercial da comunicação de massa, segundo as perspectivas pessimista e otimista, tópico que explora um pouco da história de como os negócios da IMCM tomaram a configuração atual.

4.1. A interdependência entre conteúdo editorial e espaço publicitário: um modelo axiomático

Pfeffer e Salancik (1978) enfatizam que toda organização necessita de recursos para operar. E, qualquer que seja a natureza dos recursos — financeiros, tecnológicos, humanos etc. — eles devem ser adquiridos antes de serem usados. Isso envolve trocas com o ambiente externo, o que cria problemas de incertezas para as organizações e ajuda a configurar as relações de poder em uma indústria, de acordo com o grau de dependência em relação a um recurso ou o nível de escassez do mesmo.

Porém, normalmente as relações de dependência formam uma intrincada rede de intercâmbio de recursos e o que se vê com mais frequência são relações de *interdependência*, o que, segundo Pfeffer e Salancik (1978: 40. Original em inglês), “existe sempre que um ator não controla inteiramente todas as condições necessárias para concluir uma ação ou para obter o resultado esperado dessa ação”. O que diferencia a relação de dependência da

interdependência é que na primeira há uma hierarquia entre os atores, ou seja, B depende de A, portanto A exerce poder sobre B (Emerson, 1962). Já na interdependência, as relações de poder são mais intrincadas, às vezes recíprocas, às vezes não recursivas.

Segundo Pfeffer e Salancik (1978), há dois tipos de interdependência:

- **Interdependência de resultados:** quando os resultados obtidos por A são determinados conjuntamente pelos resultados obtidos por B. Pode ser uma relação competitiva de soma zero. Por exemplo, um mercado onde haja mais de um fornecedor. Ou então, pode ser uma relação simbiótica em que o *output* de um ator torna-se *input* para outro, sendo que ambos podem se sair bem ou mal desse intercâmbio.
- **Interdependência de comportamento:** quando as atividades, por si mesmas, são dependentes das ações de um outro ator social (por exemplo, tentar organizar um jogo de pôquer).

Pfeffer e Salancik (1978) referem-se à interdependência da organização com outros agentes situados no ambiente externo. Porém, Wageman (1995) estuda a interdependência entre grupos e indivíduos dentro de uma mesma organização e relaciona o conceito com o desenho funcional das equipes de trabalho. Segundo a autora, há três maneiras de se coordenar as atividades funcionais:

- **Desenho altamente interdependente:** quando são necessárias pessoas com competências bem específicas para se atingir um único objetivo (por exemplo, uma campanha publicitária).
- **Desenho altamente independente:** quando há tarefas desempenhadas separadamente por cada indivíduo, com resultados e recompensas também individuais ou específicos (por exemplo, equipe de vendas em que cada vendedor, ou pequenos grupos agem separadamente e cada um recebe sua comissão de acordo com seu próprio desempenho, sem depender dos resultados de outrem).
- **Desenho híbrido:** quando há grupos agindo em prol de objetivos específicos, numa determinada instância, porém atuando em colaboração com outros grupos para a consecução de um empreendimento maior (por exemplo, equipes de pesquisadores agrupadas por competência específica, porém engajados na realização de um mesmo projeto).

Tankel e Williams (1993) defendem que as transações econômicas ocorridas na IMCM só podem ser analisadas através do conceito de *interdependência de recursos*, pois essa indústria opera segundo uma base complexa de relações, que modelos mais simples não conseguem explicar. Nota-se que a interdependência na IMCM se manifesta não apenas no nível da organização com o seu ambiente externo, mas também dentro da própria empresa. A grande diferença é que, por competir num mercado de *produto dual*, essas relações de interdependência são potencializadas. Ou seja, essas empresas possuem dois departamentos disputando recursos específicos em ambientes diferentes.

Porém, os resultados das ações de um departamento afetam os resultados das ações do outro de modo recíproco (*interdependência de resultados*, segundo Pfeffer e Salancik, 1978). Simultaneamente, as atividades de cada uma dessas áreas influenciam e são influenciadas por outros atores sociais (como fornecedores, instituições reguladoras, distribuidores etc.) numa intrincada rede de poder, nos moldes do que Pfeffer e Salancik (1978) chamam de *interdependência de comportamento* (para uma descrição mais detalhada dos agentes de poder na IMCM, ver Tankel e Williams, 1993; e Turow, 1997).

Além de estarem envolvidas nessas relações recíprocas de poder e dependência com o ambiente externo, essas áreas são interdependentes internamente na organização, pois as decisões de uma afetam o desempenho da outra. Assim, mesmo desempenhando funções distintas ou possuindo competências específicas, os profissionais dessas áreas estão envolvidos na consecução de um empreendimento maior — a sobrevivência do veículo de comunicação no mercado. Mas também, em alguns momentos de suas tarefas, deve haver colaboração e fluxos de informação entre os departamentos editorial e de publicidade (*desenho híbrido*, segundo Wageman, 1995). A figura 1 representa graficamente as relações de interdependência presentes na IMCM.

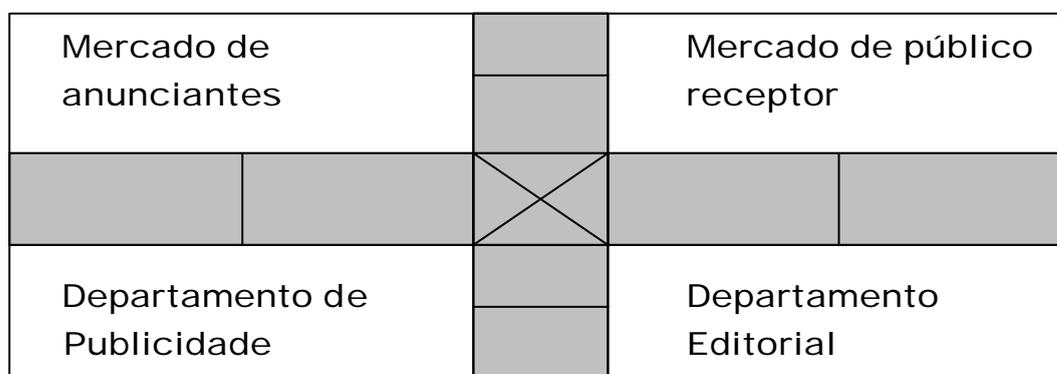


Figura 1: relações de interdependência da IMCM

Na figura 1, as áreas em branco referem-se às ações de cada instância que não dependem dos resultados das ações das outras ou representam as competências específicas. As áreas em cinza referem-se às ações que dependem dos resultados das ações de outra(s) instância(s) ou “zonas” em que a colaboração é necessária. Em linhas gerais, a figura pode ser interpretada da seguinte maneira:

- O departamento comercial depende do mercado anunciante, que comprará o espaço publicitário por ele oferecido. Já o mercado anunciante depende do produto espaço publicitário oferecido pelo veículo de comunicação para completar o seu ciclo mercadológico. Ambos estão sujeitos às normas, regulamentos e princípios que disciplinam esse mercado.
- O departamento editorial depende do mercado de público receptor, para consumir o conteúdo do veículo. Por sua vez, o público receptor necessita da informação, do entretenimento e dos serviços oferecidos pelo veículo, que são produzidos pelo departamento editorial. Nesse caso, ambos também estão sujeitos a normas, regulamentos e princípios;
- O mercado de anunciantes depende do público receptor, que concederá atenção à sua mensagem publicitária e se interessará ou não pelos seus produtos. Já o público receptor necessita do mercado anunciante que, além de subsidiar (ou bancar totalmente) o conteúdo editorial do veículo de comunicação, fornece informações que o auxiliam nas suas decisões de consumo (Picard, 1993). Essa relação também é marcada por normas, regulamentos e princípios;
- O departamento de publicidade depende do conteúdo produzido pelo departamento editorial, pois o interesse dos anunciantes pelo produto espaço publicitário é determinado pela quantidade/qualidade do público receptor do veículo. O departamento editorial, por sua vez, depende do volume de receita com espaço publicitário, tanto para oferecer um produto mais barato ao público receptor, quanto para realizar investimentos na qualidade do conteúdo. Essa relação é marcada por princípios éticos, legais e normas internas da organização;
- As relações diretas de interdependência entre o mercado de anunciantes e o departamento editorial são mais raras (sob a perspectiva pessimista, entretanto, essas relações são frequentes e intencionais — ver Smythe, 1981; Compaine,

1982; e Bagdikian, 1983). Os anunciantes dependem da veiculação de conteúdo favorável às suas atividades (Deacon, 1999) e da produção de uma audiência que, além de consumir o produto editorial, estará exposta às mensagens publicitárias, fundamentais para o sistema de produção industrial em larga escala. O departamento editorial, por sua vez, necessita de um mercado de anunciantes robusto e abundante, que se interesse pela audiência que o veículo produz e pague para inserir a sua mensagem publicitária junto àquele conteúdo. Essas relações são reguladas basicamente por princípios éticos e leis de mercado, embora haja alguma legislação a respeito;

- As relações diretas entre o departamento de publicidade e o mercado leitor se dão principalmente através das pesquisas de aferição de audiência, qualificação de público e lembrança (*recall*) de anúncios. Para o mercado leitor, interessa que o departamento de publicidade apresente um bom desempenho, de modo a garantir-lhe conteúdo editorial a preços mais acessíveis (ou gratuita) e de boa qualidade, além de informações que auxiliem seu processo de consumo (anúncios). Essas relações são orientadas por códigos de auto-regulamentação, princípios éticos e legislação específica.

Desse modo, um modelo de interdependência entre conteúdo editorial e espaço publicitário envolve os seguintes axiomas:

- Quando um veículo de comunicação de massa cria um mercado de audiência (leitores, telespectadores etc.) ele está automaticamente criando um mercado potencial de anunciantes.
- Se um veículo de comunicação de massa quer conquistar um segmento de anunciantes em especial ele deve, primeiramente, reunir uma audiência pertencente ao(s) segmento(s) de mercado a que se dirigem esses anunciantes.
- O sucesso junto a um determinado mercado de audiência é fundamental para o sucesso junto ao mercado de anunciantes correspondente.
- O sucesso junto a um determinado mercado de anunciantes é fundamental para o sucesso junto ao mercado de audiência correspondente.

Esses axiomas são a base sobre a qual se construiu o modelo teórico da pesquisa e, logicamente, são assumidos como pressupostos para a estrutura da investigação. De uma

maneira ou outra, seja através de uma perspectiva crítica ou prescritiva, as teorias existentes utilizam esses mesmos pontos de partida.

4.2. O conceito de marketing e sua implementação em negócios da IMCM

O ponto de partida para este trabalho é a aplicação do conceito de marketing, como definido no capítulo anterior. É necessário, porém, discutir esse conceito, bem como traçar a sua trajetória no meio acadêmico.

Segundo Bartels (1988), o marketing se formalizou, no início do século XX, como uma atividade facilitadora do comércio e da distribuição de mercadorias. Todavia, o conceito de marketing, assim como a sua prática, evolui até o final do século XX. Keith (1960) divide a evolução do marketing em quatro fases (ou “eras”):

- ***Era da produção***: ofertas padronizadas e distribuição mais ampla possível.
- ***Era da orientação para as vendas***: provocar, nos consumidores, uma predisposição à compra, através de agressivo esforço de vendas e promoção.
- ***Era do marketing***: satisfação das necessidades e desejos dos clientes.
- ***Era do marketing integrado***: disseminação do conceito de marketing através de todos os departamentos e atividades da organização.

A classificação de Keith, porém, divide a evolução do conceito em períodos distintos, cronologicamente seqüenciados. Fullerton (1988) rejeita tal divisão, questionando a existência de tais “eras” e propõe uma outra periodização:

- ***Antecedentes***: antes da Revolução Industrial.
- ***Origens***: durante e logo após a Revolução Industrial.
- ***Desenvolvimento institucional***: de 1870 até 1930.
- ***Formalização***: após 1930.

Entretanto, a classificação de Fullerton apenas descreve como as firmas evoluíram em termos de comercialização dos seus produtos, tentando adaptar as suas relações com os clientes às revoluções nos processos industriais e econômicos, bem como a institucionalização do marketing como campo de conhecimento. O seu modelo ainda divide o marketing em

“eras”, sendo que a diferença para o modelo de Keith é a utilização de outros critérios para a periodização. O que se questiona nesta tese é que essas formas de taxinomia do marketing adotam um critério cronológico, como se uma forma de marketing substituísse a outra, após um certo período de tempo.

Este estudo defende uma visão diferente das fases do conceito de marketing. Aceita-se que tais fases existam, mas assume-se que elas não se dão de forma sequencial em todos os setores da economia como um todo. Elas representam diferentes estágios da implementação do conceito de marketing por cada empresa em particular e podem até coexistir em uma mesma indústria. Por exemplo, no início deste novo milênio ainda existem muitas empresas que ainda se encontram na era da *produção*, segundo o critério de Keith (1960), enquanto outras empresas do mesmo setor podem estar em estágios mais “avançados”. Uma grande proporção de empresas ainda obtêm lucros adotando uma abordagem da era das *vendas* e estão longe de mudar tal posicionamento. Por outro lado, traços das eras de *marketing* e de *marketing integrado* podem ser verificadas bem antes da sistematização da disciplina. McKendrick (1970), por exemplo, narrou a vida e a obra de Josiah Wedgwood, um produtor de cerâmicas que viveu na Grã-Bretanha durante a primeira fase da Revolução Industrial, que já empregava ferramentas avançadas de marketing, por exemplo, a segmentação de mercado, um conceito que só veio a ser discutido formalmente no meio acadêmico na década de 1950 (Smith, 1956).

Assim, o grau de implementação do conceito de marketing pode ser comparado a um matiz que tem como referência a abordagem da *produção*, no nível mais fraco, até a abordagem do *marketing integrado*, no nível mais forte. As empresas se situariam em algum ponto nessa escala. Narver e Slater (1990), ao medir orientação para o mercado pela primeira vez, já assumem que a implementação do conceito de marketing é um *continuum* que se dá em níveis diferentes entre as várias empresas.

Nesta tese, todavia, vai-se um pouco mais além, afirmando-se que até mesmo uma única firma pode estar simultaneamente em diferentes fases da implementação do conceito do marketing. Por exemplo, se ela usar uma abordagem focada em vendas no atendimento de um determinado segmento de mercado, que demanda menor customização e, ao mesmo tempo, adotar uma filosofia de marketing integrado para atender a um outro segmento, mais exigente. É essa característica da implementação do conceito de marketing que ajudará a explicar as diferenças no atendimento ao mercado leitor e ao mercado anunciante, que se verificam na IMCM.

No final da década de 1980, o meio acadêmico novamente se voltou para a discussão do conceito de marketing, que teria motivado embates curiosos na academia duas décadas antes, entre Kotler e Levy (1969) e Luck (1969). Mas, dessa vez, as discussões não visavam a buscar a melhor definição formal de marketing ou para delimitar o seu escopo, mas sim para analisar a sua implementação. Webster (1994) observa que importantes mudanças no cenário econômico marcaram as últimas décadas — os mercados agora se caracterizam pela abundância de produtos e concorrentes, os clientes são melhor informados e mais exigentes, predominam as previsões pessimistas nas análises econômicas e a competição agora é global. Webster propõe, então, um novo conceito de marketing, baseado no desenvolvimento de relacionamentos mais duradouros com os clientes, disponibilizando ofertas que agreguem valor para estes — o *marketing de relacionamento*. Para tanto, a organização deve procurar conhecer o mercado, identificar aqueles clientes cujas necessidades são mais adequadas às competências da firma, inovar sempre e desenvolver uma cultura organizacional visando a estabelecer um relacionamento de longo prazo com os clientes.

4.2.1. Orientação para o mercado: a implementação do conceito de marketing

Apesar de o conceito de marketing de Webster (1994) estar sintonizado com o cenário contemporâneo, Day (1994: 37. Original em inglês) observa que “através da maior parte de sua história, o conceito de marketing tem sido mais um ato de fé do que uma base prática para o gerenciamento de um negócio”. Assim, a partir da última década, as atenções se voltaram para a implementação do conceito de marketing — ou *orientação para o mercado* — dando origem a uma das mais consistentes séries de pesquisas na área. Foram realizados vários trabalhos com o objetivo de identificar, sistematizar e mensurar as atividades das organizações orientadas para o mercado, ou seja, aquelas cujas ações estão mais sintonizadas com o conceito de marketing (Kohli e Jaworski, 1990).

A partir do final da década de 1980, os autores começaram a utilizar a expressão orientação para o mercado como sinônimo desse novo conceito de marketing, fundamentado na coleta de informações sobre o mercado e na utilização destas para produzir uma resposta efetiva (Shapiro 1988; Webster 1988). Kohli e Jaworski (1990) assumiram a empreitada de definir de forma mais sistemática, dentro dos rigores de uma proposição teórica, o que é orientação para o mercado. Identificaram, então, três dimensões:

- Um ou mais departamentos da organização encarregados de gerar inteligência de mercado, visando a conhecer as necessidades dos clientes atuais e potenciais e os fatores que ajudam a configurar o ambiente externo (como concorrência, regulamentações, tecnologia etc.).
- A disseminação desse conhecimento através de todos os departamentos da organização.
- Envolvimento de um ou mais departamentos no desenvolvimento de estratégias e táticas em resposta às oportunidades e ameaças identificadas no mercado.

Posteriormente, Jaworski, Kohli e Sahay (2000) acrescentaram que as organizações podem responder ao mercado de duas maneiras: uma mais adaptativa, na qual a empresa toma a configuração do mercado como algo dado e invariável e tenta redirecionar a sua estratégia de acordo com essa realidade; e outra mais proativa, quando a organização age tentando mudar a estrutura do mercado, de modo a tirar proveito da nova situação (por exemplo, eliminando concorrentes ou canais, pressionando a alteração das regulamentações, introduzindo inovações tecnológicas etc.).

Quase na mesma época que Kohli e Jaworski, Narver e Slater (1990) também apresentaram a sua contribuição, afirmando que orientação para o mercado é um comportamento organizacional formado por três componentes — orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Esse comportamento se traduziria nas atividades de busca e disseminação de informações, disseminação dessas informações e esforço coordenado de vários departamentos a fim de criar valor para os clientes.

Day (1994) relaciona a orientação para o mercado com as *capacidades organizacionais*, ou seja, para que as empresas empreguem esse conceito, na prática, elas devem criar mecanismos que lhes permitam desenvolver novas competências. As capacidades organizacionais podem ser definidas como a “combinação complexa de habilidades e aprendizagem coletiva, exercidas através dos processos organizacionais, que garantam uma coordenação superior das atividades funcionais” (Day, 1994: 38. Original em inglês).

Slater e Narver (1994), Narver e Slater (1998), assim como Han, Kim e Srivastava (1998) asseguram que a orientação para o mercado é uma forma particular de cultura. Ela se consolida através de uma série de valores, normas, artefatos e comportamentos que dão

suporte a uma cultura organizacional pautada pela implementação efetiva do conceito de marketing (Homburg e Pflesser, 2000).

Já Deshpande e Farley (1998) sustentam uma visão mais restrita de orientação para o mercado, focada mais em aspectos pragmáticos. Para eles, orientação para o mercado não é uma cultura organizacional, mas sim um conjunto de atividades, i. e., comportamentos e processos interfuncionais relacionados à contínua avaliação e atendimento das necessidades dos clientes.

Para os propósitos desta tese, a definição de Kohli e Jaworski (1990) parece a mais adequada de todas. Ela relaciona a implementação do conceito de marketing como um reflexo da política estratégica da organização como um todo e não como um mero conjunto de afazeres restrito a um único departamento. Ao mesmo tempo, ela fornece as bases empíricas da investigação desse constructo, muito bem sintetizado na escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993). Portanto, o conceito de orientação para o mercado será aprofundado com referência nas proposições desses autores, embora, como já se mencionou há visões diferentes (para uma revisão dessas outras perspectivas, ver Sampaio, 2000; Perin, 2001).

4.2.2. Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski

A primeira dimensão da orientação para o mercado é a geração de inteligência. Mais do que a realização de pesquisas de mercado junto aos clientes, essa dimensão se subdivide em três facetas distintas, porém correlacionadas:

- *Coleta de dados e processamento de informações sobre as necessidades presentes e futuras dos clientes.* De longa data, as teorias em marketing já apregoam a importância de as organizações concentrarem o foco nos seus clientes. Essa atividade vai além de perguntar aos consumidores o que eles querem, mas também procura antecipar os problemas dos clientes (existentes ou potenciais), visando a avaliar a possibilidade de fornecer-lhes a satisfação dessas necessidades.
- *Monitoramento dos fatores externos que podem afetar as atividades da organização ou provocar mudanças nas preferências dos clientes.* Há variáveis no ambiente que a organização não pode controlar, mas pode monitorar através de

uma sistemática de inteligência ambiental, que lhe permite identificar tendências e se antecipar a possíveis ameaças. Dickson (1992; 1996) observa que a competição tomou proporções bem maiores e características bem diferentes daquelas existentes no período em que se estabeleceram os princípios do pensamento econômico clássico. Em vez de competição e competitividade, Dickson propõe os termos *hipercompetição* e *hipercompetitividade*, decorrentes de um cenário caracterizado por:

- Muitos competidores lutando agressivamente.
- Vantagens competitivas sustentadas por pouco tempo.
- Segmentos de mercado se constituindo a cada momento.
- Inovações tecnológicas cada vez mais frequentes e de maior impacto.
- Círculo vicioso no processo inovação → imitação → outra inovação → outra imitação (...).
- Guerras de preços.

Num ambiente assim configurado, é comum (e muitas vezes a única solução) o administrador se valer do *comportamento de improviso*, ou seja, a inovação-imitação rápida, baseada mais no *insight* do que em informações objetivas (Dickson, 1992; 1996). Porém, apesar de surtir efeito em algumas situações, o comportamento de improviso é uma ação de alto risco e deve ser evitado ao se lidar com o cenário de hipercompetitividade. Em vez do *insight*, Dickson propõe que a empresa desenvolva a capacidade de tomar decisões mais racionais em ambientes instáveis (atentando para as taxas de mudança da demanda) e para o caráter inovador-imitador dos concorrentes e dos fornecedores. Dickson chama essa capacidade de racionalidade competitiva, cujo pilar fundamental é a geração de inteligência no ambiente externo.

- ***Utilização de meios formais e informais de geração de inteligência.*** Além das pesquisas e estudos formais, informações de importância estratégica podem ser obtidas junto a parceiros e distribuidores, empregados da linha de frente, notícias veiculadas na mídia etc.

A segunda dimensão da orientação para o mercado se refere à disseminação de inteligência através da organização. Para a organização efetivamente implementar ações em

resposta às necessidades dos clientes e em antecipação aos movimentos da concorrência ou das demais forças externas, é necessário que haja a integração de vários departamentos. No cenário que se desenhou nas últimas décadas, o marketing deixou de ser um mero conjunto de *funções* sob responsabilidade de um departamento específico, para se tornar um *conceito*, que deve ser disseminado por toda a organização. Ou seja, todas as áreas da organização devem desenvolver suas atividades focadas no objetivo final de satisfazer os clientes. Portanto, esse não é o papel tão somente do departamento de marketing, mas o resultado de uma filosofia mercadológica consolidada em todas as áreas, refletido nas atitudes e comportamentos de todos os membros da organização. Da mesma forma, o departamento de marketing não deve chamar para si toda a responsabilidade pela satisfação dos clientes e pelo sucesso no mercado. Na maioria das situações, a função do marketing é influenciar as ações dos gerentes e demais empregados das outras áreas, para que o objetivo de atrair e manter clientes não esteja presente apenas na mente das pessoas, mas permeie também a execução de suas tarefas (Srivastava, Shervani e Fahey, 1999).

Essa integração entre dois ou mais departamentos deve observar dois aspectos principais:

- ***Permitir o fluxo e o intercâmbio de informações entre os departamentos.*** Todo o conhecimento que se tem sobre as necessidades, insatisfações e preferências dos clientes e sobre as demais forças exógenas que interferem na estratégia da organização, deve ser compartilhado entre os departamentos. As formas de promover essa disseminação de inteligência são as mais diversas — jornais internos, reuniões interdepartamentais, convívio informal etc. (Kohli e Jaworski, 1990).
- ***Assegurar o uso efetivo das informações geradas no ambiente.*** Cada departamento deve ser encorajado a selecionar, analisar e utilizar as informações disseminadas, para que possam em algum momento implementar procedimentos, dentro do seu âmbito de ação, fundamentados nesse conhecimento.

A terceira e última dimensão da orientação para o mercado é a implementação de uma resposta fundamentada na inteligência de mercado que a organização gerou. Segundo Jaworski e Kohli (1993), essa resposta se divide em duas facetas:

- ***Desenho da resposta.*** Significa a formalização de planos estratégicos de marketing a partir das informações que a organização coletou e processou. A formulação

deses planos envolve especificar, entre outras coisas, que produtos a empresa vai desenvolver/aperfeiçoar, que procedimentos administrativos vão ser criados/modificados para agilizar os processos de satisfação do cliente, que canais de marketing/comunicação vão ser implementados para aproximar a organização e seus clientes etc.

- **Implementação da resposta.** Significa colocar em prática o que foi definido no desenho da resposta.

4.2.3. Relação entre orientação para o mercado e desempenho

Muitos trabalhos sobre orientação para o mercado foram produzidos a partir de 1990, tanto para desenvolvimento teórico do constructo quanto para verificar empiricamente as suas conseqüências para diversos aspectos das organizações. Para esta tese, interessam principalmente os efeitos da orientação para o mercado sobre os resultados das organizações, principalmente desempenho financeiro e satisfação dos clientes.

Um grande número de estudos empíricos confirmou a existência de uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho, embora as escalas para se medir o constructo e as variáveis usadas para se definir desempenho variem bastante. Além disso, o tipo de medida utilizado parece afetar tal associação. Por exemplo, Jaworski e Kohli (1993) encontraram relação positiva quando usado o critério subjetivo para se medir o desempenho, mas a relação não se mostrou significativa quando usado critério objetivo (participação de mercado).

Narver e Slater (1990), usando como medida de desempenho o retorno sobre ativos (*return on assets* — ROA), encontraram relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e lucratividade. Observaram também que um grau médio de orientação para o mercado tem uma relação mais fraca com a lucratividade do que um baixo grau de orientação para o mercado. Em outras palavras, ou a organização se volta totalmente para a implementação consistente da orientação para o mercado, ou adota o posicionamento oposto, pois manter-se no meio termo é a opção menos favorável. Mais tarde, Narver e Slater (1994) estenderam esses resultados, demonstrando que a orientação para o mercado está relacionada positivamente também com crescimento de vendas e com sucesso do produto no mercado.

Alguns autores encontraram associações positivas entre orientação para o mercado e desempenho da organização, porém mediadas por outras variáveis. Poucos encontraram efeito adverso.

Han, Kim e Srivastava (1998) não encontraram relação direta entre orientação para o mercado e desempenho, porém a relação é positiva e significativa para as variáveis crescimento da participação de mercado, sucesso de novos produtos e performance geral. Na medida em que cresce a orientação para a aprendizagem, a relação entre orientação para o mercado e participação de mercado também aumenta, mas a relação entre orientação para o mercado e sucesso de novos produtos diminui.

Homburg e Pflesser (2000) concluíram que um comportamento organizacional baseado em orientação para o mercado tem um efeito positivo significativo sobre os objetivos mercadológicos da empresa e isso afeta positivamente o desempenho financeiro. Entretanto, tais relações são fortalecidas pelo grau de dinamismo do mercado.

No estudo de Matsuno e Mentzer (2000), a relação entre orientação para o mercado e desempenho varia de acordo com o tipo de estratégia. As organizações *prospectivas* (aquelas que se antecipam às necessidades dos clientes e às demais forças do ambiente externo) se beneficiam mais da orientação para o mercado do que as organizações *defensivas* (aquelas que apenas reagem às ameaças externas depois de estas terem se instaurado) e as *analistas* (aquelas ágeis na coleta de informações, mas lentas em implementar respostas).

Grewal e Tansuhaj (2001) são um dos poucos a encontrar efeito adverso da orientação para o mercado sobre o desempenho. Entretanto, eles estudam a implementação do constructo em um cenário totalmente diferente dos demais autores — a amostra é composta por empresas da Tailândia, e os dados são coletados no período subsequente à crise que afetou a Ásia em 1997. Os resultados mostram que, nesse caso, a *flexibilidade estratégica* tem um efeito mais favorável sobre o desempenho financeiro do que a orientação para o mercado.

4.2.4. Orientação para o mercado em negócios da IMCM

Na IMCM, os estudos sobre orientação para o mercado, até então, revelam resultados controversos. Em primeiro lugar, há a polêmica de se determinar o conteúdo a partir dos interesses dos leitores. Underwood (1993), estudando jornais impressos norte-americanos

sustenta que a opção estratégica dominante naquele mercado, na década de 1980, feita a reboque do movimento de “dar-aos-leitores-o-que-eles-querem”, trouxe grandes prejuízos para a qualidade editorial do meio (ênfase em conteúdos irrelevantes, superficialismo na divulgação dos fatos e interferência externa na produção editorial). McManus (1994), estudando produção jornalística em emissoras de televisão, chega a resultados semelhantes.

Por outro lado, muitos autores discordam da tese crítica, acusando-a de exagerar os efeitos negativos da aplicação do conceito de marketing nos negócios da IMCM e apontando a sua incapacidade de apresentar uma alternativa ao modelo vigente. Demers (1996), por exemplo, argumenta que o fortalecimento do modelo de *corporação jornalística* (i. e., organizações grandes e complexas, com rígida hierarquia, divisão formal do trabalho, sistematização de normas e procedimentos, tomada de decisão predominantemente racional e propriedade “pulverizada” entre muitos acionistas) não trouxe prejuízo ao conteúdo editorial ou à manutenção da sociedade democrática. Embora reconheça que haja grandes pressões externas sobre a produção jornalística e que a comunicação de massa é peça fundamental no jogo de interesses políticos, Demers insiste que, pelo contrário, os grandes jornais têm sido, nas últimas décadas, importantes porta-vozes de movimentos em prol dos direitos das mulheres, dos trabalhadores, dos homossexuais e dos mais pobres.

Na mesma linha, Bernt *et al.* (2000) apresentam um estudo empírico demonstrando que os editores superestimam o interesse dos leitores em conteúdo “irrelevante” (entretenimento, esportes, violência e amenidades). Nessa pesquisa, foram entrevistados vários editores que opinaram sobre o tipo de assunto que os leitores se interessariam mais. Na opinião deles, os leitores se interessariam mais pelo conteúdo “irrelevante”. Paralelamente, foi entrevistada uma grande amostra de leitores, que responderam sobre os assuntos que mais lhes interessavam em um jornal. Os temas mais citados se referiam ao chamado conteúdo “relevante” (agenda política, debates sócio-econômicos e fatos marcantes do cotidiano). Desse modo, esses autores colocam em xeque a tese crítica de que as pesquisas com os leitores levariam a um conteúdo editorial irrelevante. Pelo contrário, a mediocrização do conteúdo jornalístico não seria resultado da orientação para o mercado e, sim, do mau julgamento dos próprios editores a respeito do que os leitores preferem.

Beam (1998) também refuta a idéia de que os valores tradicionais do Jornalismo tenham sido abandonados pelos jornais mais orientados para o mercado. Empregando um número maior de variáveis do que os estudos anteriores, o autor comprova que tais valores

são mantidos em níveis iguais ou superiores nos veículos com uma alta orientação para o mercado leitor, em comparação com aqueles com baixa orientação para o mercado.

Com relação à dependência da venda de espaço publicitário, as teorias críticas acusam os anunciantes de tentar influenciar o conteúdo editorial, tanto para evitar a publicação de matérias que afetem negativamente as suas imagens, quanto para conseguir a veiculação de conteúdo que promova seus produtos e negócios. Alguns estudos confirmam a hipótese de que os anunciantes tentam influenciar o conteúdo editorial e, muitas vezes, obtêm sucesso (Howland, 1989; Hays e Reisner, 1990; Gersh, 1992; Soley e Craig, 1992).

Entretanto, cabe ressaltar que os anunciantes não são a única fonte de pressão sobre a produção editorial. Jamieson e Campbell (1992), por exemplo, estudam o assunto a partir de uma perspectiva mais ampla, incluindo também os interesses políticos, além dos comerciais. Ademais, nenhum dos estudos anteriormente citados oferece uma medida comparativa entre a pressão exercida pelos anunciantes e por outras fontes potenciais de influência sobre o conteúdo editorial. O que se sabe é que a determinação da pauta de um veículo de comunicação é arena de disputa de vários interesses. Deacon (1999), por exemplo, observa que partidos políticos, candidatos ou outros grupos organizados também tentam interferir no conteúdo editorial dos meios de comunicação, de modo a acrescentar seus pontos de vista e suas preocupações à agenda política, ter as suas imagens “massageadas”, divulgar as suas plataformas e promover as suas bandeiras. Esse aspecto da comunicação é objeto de estudos de uma importante linha de pesquisa, chamada *agenda setting* (McCombs e Bell, 1996). A medida do quanto os anunciantes interferem nesse processo ainda é assunto a ser investigado.

Note-se, também, que a maioria dos estudos considera separadamente o atendimento ao mercado leitor e o atendimento ao mercado anunciante. Beam (1998) por exemplo, ao estudar orientação para o mercado em jornais, considera apenas a orientação para o mercado leitor e ignora o mercado anunciante, como se esse tipo de cliente não estivesse inserido no processo produtivo e mercadológico das empresas de comunicação de massa.

Ironicamente, a maioria dos estudos que abordam os dois tipos de clientes de forma integrada, como atores de um único e intrincado processo, adotam uma perspectiva crítica (Arriaga, 1980; Smythe, 1981; Murdock e Janus, 1984; McAllister, 1996). Todavia, esses estudos se baseiam em casos particulares, não havendo medidas em amostras representativas e/ou não investigam relações causais entre variáveis, pois esse não é o método predominante em estudos sob tal paradigma. Além disso, a preocupação desses autores é com a rejeição e a desconstrução do sistema de exploração comercial da comunicação no mundo capitalista.

Embora forneçam discussões provocativas para desenvolvimento conceitual e elaboração de modelos teóricos, não se ocupam, obviamente, de analisar processos gerenciais e seus resultados para a conseqüente formulação de modelos que sirvam de base para aplicação prática nas empresas.

4.3. As empresas de comunicação e sua dupla relação com o mercado: dois produtos separados ou partes interdependentes de um mesmo processo produtivo?

A literatura sobre os meios de comunicação de massa há muito reconhece que as empresas dessa indústria possuem uma característica específica: ao mesmo tempo em que suprem o mercado com produtos para consumo em massa (jornais, revistas, programas de TV e rádio etc.) elas servem de canal para que outras empresas divulguem os seus produtos, através da venda de espaço publicitário. Essa relação simultânea com dois tipos distintos de clientes confere à IMCM uma estrutura peculiar de produção e comercialização, que doravante será denominada *dupla relação com o mercado*.

Praticamente todos os estudos sobre comunicação de massa fazem menção à dupla relação com o mercado como uma característica dessas organizações, sejam eles críticos, positivistas ou prescritivos. A interdependência entre produção editorial e venda de espaço publicitário é também reconhecida na maioria dos textos da área, embora discordem entre si quanto aos efeitos desse processo para a função social dos meios de comunicação de massa. A publicidade é citada como uma forma de subsidiar (ou custear inteiramente) o produto oferecido ao público receptor. Esse público, por sua vez, desempenha um papel fundamental na estrutura econômica da IMCM. Não somente pelo dinheiro que ele paga por alguns produtos da IMCM, mas também porque a comercialização do espaço publicitário é feita com base no volume e/ou qualificação do público receptor. Para obter competitividade, um veículo de comunicação necessita atingir o máximo possível de pessoas ou estar direcionado a um segmento com alto poder de consumo (em geral ou de produtos específicos), pois isso o tornará mais atraente para os anunciantes. Atraindo mais anunciantes, o veículo aumentará sensivelmente a sua receita, podendo investir na qualidade do conteúdo ou reduzindo o preço cobrado do público receptor. Isso, por sua vez, atrairá uma massa ainda maior de pessoas, fechando um círculo denominado *ciclo de financiamento* (Davis e Zerdin, 1996) ou *espiral de*

circulação (Picard, 1993). Tal processo é objeto de muitos estudos nas teorias em Comunicação Social e estudos sobre indústrias culturais, tanto para exaltar seus benefícios (Cowen, 2000), quanto para criticar seus efeitos nocivos para a sociedade (Smythe, 1981).

O problema, entretanto, é quando se recorre à literatura prescritiva, tipo *vade mecum* da administração de empresas de comunicação. Nesses textos a produção de conteúdo editorial e venda de espaço publicitário são tratados como atividades quase que totalmente separadas (Smythe, 1981). Menciona-se que os veículos de comunicação atendem a dois tipos de clientes e que a venda de espaço publicitário é importante para a sobrevivência do veículo, mas assume-se que há dois fluxos de produção distintos e independentes para atender a cada um desses clientes. Chega-se mesmo a fazer analogia com o conceito de unidades estratégicas de negócio (UEN), conforme mostra a figura 2.

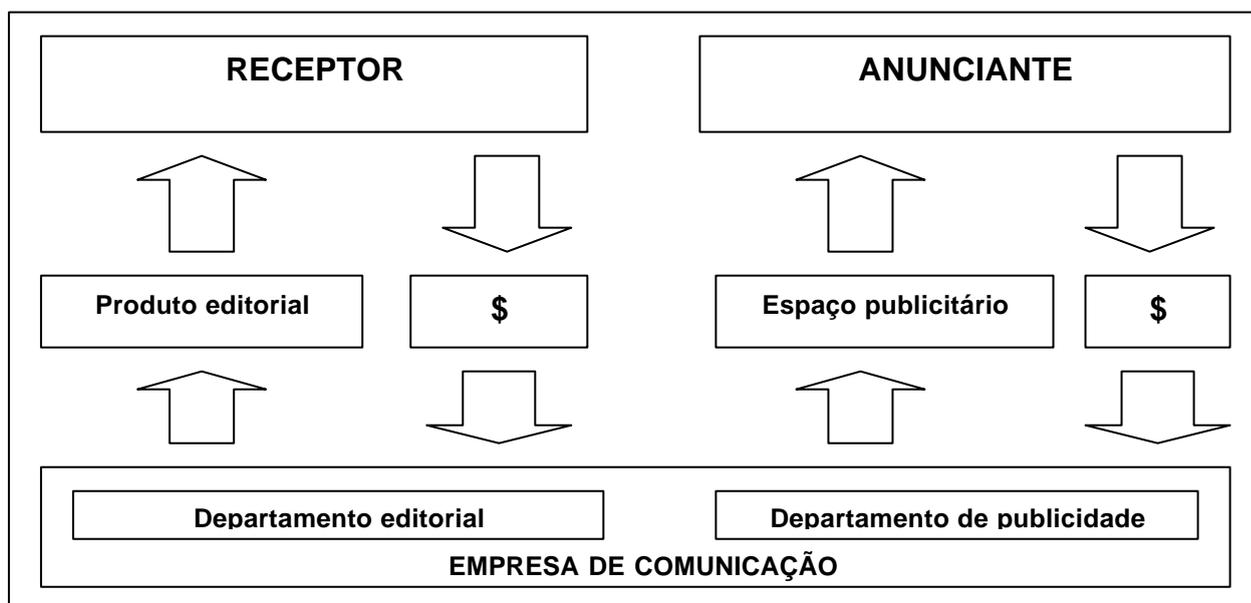


Figura 2: O gerenciamento não integrado da dupla relação com o mercado

Essa analogia com UEN's, é comum e tentadora, mas será totalmente rejeitada nesta tese. Primeiro, cabe lembrar a definição de UEN que, segundo Segev (1995), é um “corpo” organizacional abrigando todas as funções necessárias para se alcançar a missão da unidade, de uma maneira *independente*. Ou seja, numa corporação formada por várias UEN's, cada uma toma a sua decisão estratégica independente das outras. Os movimentos estratégicos (decisões) de uma UEN não afetam *diretamente* as outras UEN's da mesma corporação. E, o que esta tese visa a enfatizar é a *interdependência*.

Na IMCM, sempre que se toma uma decisão relacionada com o conteúdo editorial, a venda de espaço publicitário é diretamente afetada. Imagine-se que um jornal resolva mudar a sua linha editorial, por exemplo, de um conteúdo mais elitizado para um estilo mais “popular”. Isso afetará diretamente o produto *espaço publicitário*, pois o novo público leitor pode não ser interessante para a atual carteira de anunciantes, porém pode passar a ser interessante para um novo segmento de anunciantes em potencial, obrigando que a empresa redirecione suas ações junto ao mercado publicitário. Também é verdade que, se um jornal quiser mudar a estratégia junto aos anunciantes (talvez focar em empresas voltadas para segmentos específicos) é necessário que o veículo redirecione o seu conteúdo editorial visando a se concentrar nesse público.

Poder-se-ia dizer que, em uma dimensão mais específica, conteúdo editorial e espaço publicitário são produtos distintos, pois atendem a necessidades diferentes, de clientes diferentes. Mas, em uma dimensão mais ampla, ambos são partes integrantes e inseparáveis de um todo, o que a figura 3 tenta traduzir.

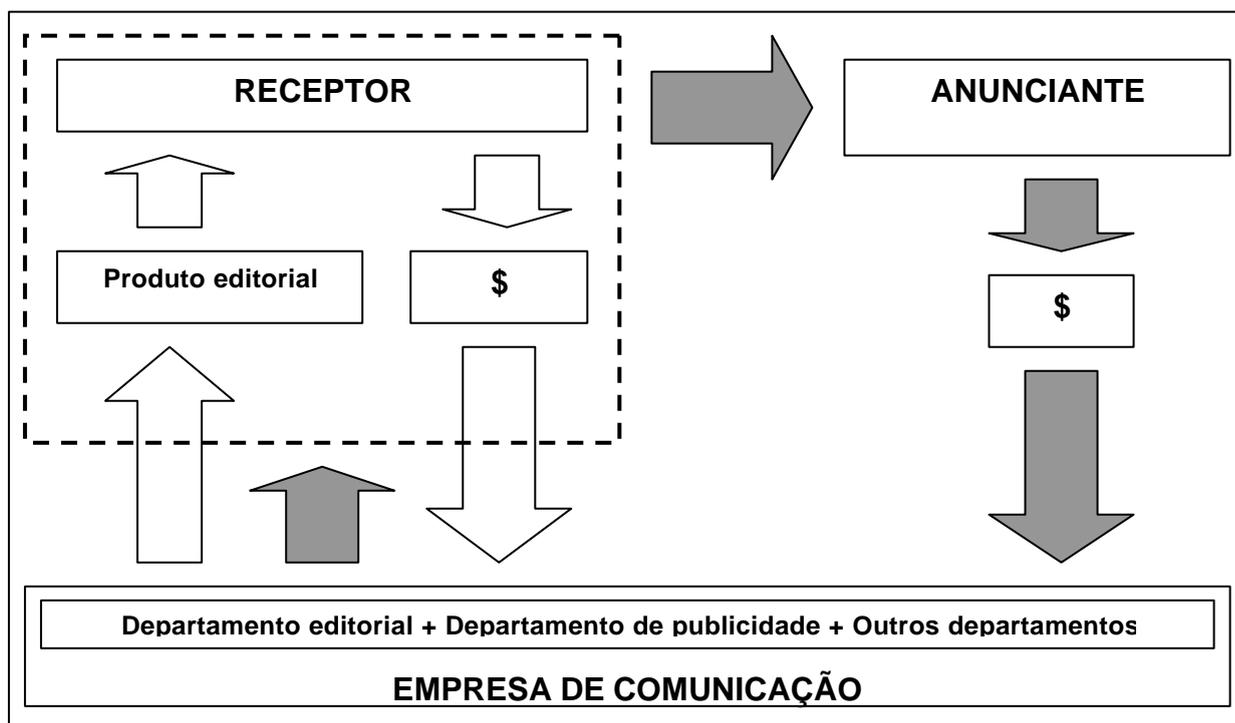


Figura 3: O gerenciamento integrado da dupla relação com o mercado.

Note-se que, no gerenciamento integrado da dupla relação com o mercado, o produto espaço publicitário não existe *per se*. Ele até pode ter um formato e demais atributos físicos

(por exemplo, uma coluna, uma página, colorido, preto e branco etc.), mas o que o qualifica como produto é o público que a ele está exposto. E esse público só é *produzido* a partir de um determinado conteúdo editorial.

Nesse ponto, cabe uma pausa para se resgatar o conceito mercadológico de produto, tal como elaborado por Levitt (1974). Para esse autor, o produto não se refere aos atributos percebidos de imediato, mas sim aos problemas do cliente que ele visa a satisfazer. Desse modo, o anunciante, ao eleger um determinado veículo de comunicação de massa como canal para sua mensagem publicitária, não está interessado unicamente nos atributos “concretos” do mesmo, mas sim no público que ele é capaz de “reunir”. O atributo principal do produto espaço publicitário é, portanto, o público que o veículo atinge. Essa característica do processo produtivo dos meios de comunicação de massa é discutida por Smythe (1981) que, embora adote uma perspectiva crítica, afirma que o objetivo dessas empresas é *produzir audiência* para, em seguida, *vendê-la aos anunciantes*.

No gerenciamento integrado da dupla relação com o mercado, tanto o departamento de publicidade quanto o departamento editorial têm consciência que seus processos produtivos são interdependentes. Portanto, devem buscar uma forma de trabalharem integrados, permitindo o fluxo de informações entre ambas as áreas e buscando se engajar num processo de tomada de decisão conjunta. O principal obstáculo a essa abordagem gerencial é a crença de que a produção editorial deve trabalhar com maior a independência possível, de modo a evitar interferências externas no conteúdo do veículo, mantendo a credibilidade. A principal ameaça a essa independência, segundo os críticos, são os anunciantes. Porém, embora não de todo equivocados, os estudos empíricos até agora publicados não fornecem evidências convincentes de que a separação entre as duas áreas evite a “contaminação” do conteúdo editorial.

4.3.1. A implementação do conceito de marketing na relação com anunciantes e público receptor

O movimento de orientação para o mercado que se difundiu no setor de jornais teria se esquecido do mercado anunciante?

Muitos compêndios que tratam da administração de empresas de comunicação mencionam explicita ou implicitamente os conceitos de *mercado de produto dual*, *dupla*

relação com o mercado e ciclo de financiamento (Rucker e Williams, 1974; Udell, 1978; Click e Baird, 1986; Harvard Post, 1983; Walker e Ferguson, 1998). Entretanto, devotam quase todas as páginas a descrever como organizar o processo de produção de conteúdo editorial — as funções de um departamento de redação, o fluxo de produção de uma edição de jornal ou revista, os processos industriais e tecnológicos envolvidos nesse processo, os meios de distribuição ao público receptor etc. Poucas páginas são destinadas a descrever o processo produtivo do departamento de publicidade — organização, funções, fluxo de produção e distribuição etc. — como se isso não fizesse parte da empresa de comunicação, ou fosse uma coisa menor. O que se questiona aqui nem é tanto o número de páginas dedicado a cada um dos clientes, mas a resistência em assumir que a publicidade e o conteúdo editorial são partes de um mesmo processo.

“O mal necessário” — assim é percebida a publicidade por grande parte dos profissionais de jornalismo. Também na prática se percebe uma discrepância no tratamento dado aos dois clientes da empresa de comunicação. É possível perceber que tais empresas são bem mais *prospectivas* (Matsuno e Mentzer, 2000) no trato com os leitores do que com os anunciantes. São visíveis seus esforços em identificar os desejos e necessidades do público para posterior desenvolvimento de compostos de produtos que resultem em uma relação de longo prazo com esse cliente. Com frequência, são conduzidas pesquisas de mercado junto ao público receptor, desenvolvimento de novos produtos (ou aperfeiçoamento dos produtos existentes). Há ainda uma preocupação freqüente em se manter os canais de comunicação com esse público — alguns veículos chegam a empregar *ombudsmen*, instâncias criadas para defender os pontos de vista do público junto ao departamento editorial.

Não se está afirmando que os empresários da comunicação de massa desprezem os anunciantes. Pelo contrário, têm plena consciência da importância dessa fonte de receita para sustentação do seu negócio, e se esforçam em empregar equipes cada vez mais competentes na tarefa de vender espaço publicitário. O que se critica, neste trabalho, é a abordagem adotada nesse processo de venda. Seja em períodos de crise, ou de abundância, os dirigentes dessas empresas ressaltam o aumento do volume de publicidade como um objetivo importante. Porém, a prospecção de anunciantes é normalmente feita sob um foco imediatista, sem a menor preocupação no retorno que a transação poderá trazer para o cliente (ou criação de valor), formando as bases para um relacionamento de longo prazo. Nos pequenos veículos, tipo jornais de bairro ou do interior, a forma em que é feita essa transação é ainda mais lamentável, dependendo em grande parte da “filantropia” ou troca de favores.

Estaria assim, a relação entre o veículo e o público receptor, mais próxima do conceito de marketing (Webster, 1994) e a relação com os anunciantes mais próxima da *era das vendas* (Keith, 1960)? As empresas de comunicação seriam, portanto, organizações que se situam em duas fases diferentes da implementação do conceito de marketing?

4.3.2. A importância dos índices de recepção para a composição do produto espaço publicitário

Durante muito tempo se pensou que a venda de espaço publicitário seria função direta dos índices de recepção do veículo. Daí, talvez, a preocupação muito focada em ampliar o público receptor e assumir que a venda de publicidade viria como uma consequência inevitável. De fato, nos primórdios da profissionalização da atividade de programação de mídia, levava-se em consideração que os anunciantes sempre buscariam aqueles veículos que atingissem de maneira mais ampla possível o mercado consumidor, pois assim reduziriam o custo por contato de suas mensagens comerciais, o que é chamado de melhor *custo por mil*. Essa seria a lógica do sistema industrial de produção em massa. Mas, com o advento da segmentação de mercado, os anunciantes passaram a atender a nichos selecionados de clientes, junto aos quais tinham capacidade de prover maior valor. Portanto, outras variáveis, que não a quantidade, passaram a ser também consideradas na programação de mídia, criando o conceito de *custo por mil no target* (Mayer, 1991). Embora muitos anunciantes ainda estivessem interessados em *quantidade*, a maioria passou a se preocupar com a *qualidade* do público, pois o foco agora era também no *escopo*, não apenas na *escala*.

Mayer (1991) ilustra esse argumento narrando um fato pitoresco ocorrido com o australiano Rupert Murdoch, um magnata das comunicações que havia adquirido o jornal norte-americano *New York Post* em 1976. Graças aos seus esforços, a circulação desse periódico logo ultrapassou a do seu principal concorrente, *The New York Times*, mundialmente reconhecido como um dos jornais de melhor conteúdo. Murdoch, então, despachou um executivo para a Bloomingdale's, um dos grandes anunciantes da cidade no ramo de varejo, para tentar convencer-lhes a anunciar no seu jornal. Mas, os executivos da Bloomingdale's não demonstraram qualquer interesse nos números enviados por Murdoch, argumentando que os leitores do *The New York Times* eram seus clientes, ao passo que os leitores do *New York Post* eram aqueles que praticavam pequenos furtos em suas lojas.

Qual teria sido o erro de Murdoch? Antes de responder a essa pergunta, deve-se analisar o que a teoria diz sobre a busca pelos altos índices de recepção.

Com certeza, mesmo com o advento da segmentação de mercado, um grande público receptor continua sendo um fator de vantagem competitiva para as empresas que já estão competindo na IMCM e uma importante barreira de entrada para potenciais competidores. Como afirmam Tankel e Williams (1993: 167. Original em inglês. Grifo nosso): “o poder no mercado comercial de meios de comunicação de massa é função principalmente do *sucesso quantitativo*.”

Picard (1993), estudando a concentração de propriedade no mercado norte-americano de jornais, desenvolveu a teoria da *espiral de circulação*. Segundo essa teoria, quando existem dois (ou mais) jornais em um determinado mercado, aquele com menor circulação tende a ficar cada vez em maior desvantagem, pois o jornal líder atrairá um número de anunciantes desproporcionalmente maior do que o concorrente em segundo lugar. Vendendo mais publicidade, o jornal líder terá condições de incrementar a sua circulação ainda mais, pois possuirá recursos para investir na qualidade do conteúdo, em promoções de vendas, na estrutura de distribuição etc. E, aumentando a sua circulação, será bem provável que ele atrairá ainda mais anunciantes, levando a um ciclo que, em determinado momento, levará à “rendição” do concorrente mais fraco, pego pelo fenômeno da espiral de circulação.

De acordo com Picard, imaginando-se que em um mercado haja dois jornais, quando o líder detém cerca 55% do mercado leitor e o outro concorrente tem cerca de 45%, o veículo mais fraco começa a cair em desvantagem, mas ainda está situado na “área de sobrevivência”. Os problemas começam quando a partilha do mercado ultrapassa 60% para o líder e é menor do que 40% para o segundo colocado. Nesse nível, o jornal em desvantagem ainda conseguirá sobreviver, caso consiga reverter a tendência de queda ainda em tempo. Caso os dois veículos pertençam a uma mesma corporação, é recomendável que um deles seja descontinuado ou ambos sejam fundidos. Se a proporção chega a 65% para o líder e 35% para o segundo colocado, a situação é crítica e o jornal mais fraco certamente irá à falência. A figura 4 representa graficamente a teoria da espiral de circulação.

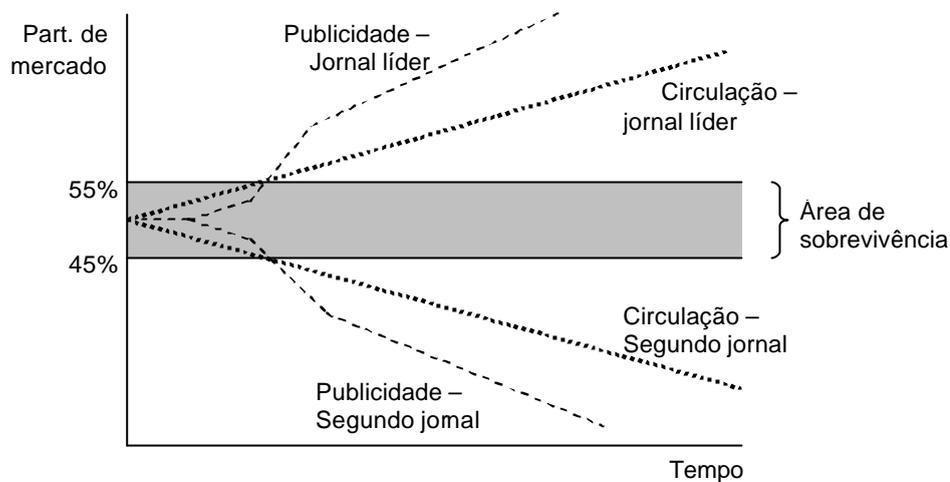


Figura 4: teoria da espiral de circulação (Picard, 1993)

Apesar da sua “elegância” formal, a teoria de Picard falha em explicar o episódio ocorrido com o *New York Post* pelo seguinte motivo: ele assume o “produto” audiência como uma *commodity*. Mas, como se sabe, nesse mercado a *diferenciação* (Porter, 1986) também é uma opção estratégica viável. O erro de Murdoch não foi, de maneira alguma, a tentativa de usar os índices de circulação como argumento de venda de espaço publicitário, e sim, abordar o anunciante errado. A Bloomingdale’s é um anunciante voltado para um público diferenciado, que não era exatamente o público leitor do *New York Post*. Assim, através da diferenciação do seu público, o concorrente *The New York Times* conseguia prover maior valor para a Bloomingdale’s, mesmo tendo um volume de circulação inferior ao *New York Post*.

Outros autores que estudam concentração de propriedade na IMCM, como Compaine (1982) e Gomery (1993), também elegem a variável volume de público como fator de explicação para o sucesso e o fracasso de competidores nessa indústria. Entretanto, o ponto de vista defendido nesta tese é de que os índices de recepção não são o *único* fator de vantagem competitiva no mercado publicitário e nem o único componente desse produto. Retomando uma vez mais o conceito de produto de Levitt (1974), os produtos são soluções para problemas dos clientes e, muitas vezes, os altos índices de recepção não oferecem, por si só, a solução para as necessidades de comunicação dos anunciantes. Cohen (1991) observa que a segmentação de mercado levou à demanda pelo acesso a públicos mais restritos,

causando o declínio do jornal “monolítico”, que atinge muitos leitores, mas não possui nenhuma capacidade de focar em públicos específicos.

É importante ressaltar que Picard (1993) desenvolveu a teoria da espiral de circulação para explicar o fenômeno de concentração de propriedade dos meios de comunicação, e não para defender a alta circulação como objetivo a ser perseguido em caráter irrevogável. Contudo, mesmo enfatizando a importância da venda de espaço publicitário como um fator de configuração da IMCM, Picard reduz a sua teoria à relação entre circulação e venda de publicidade, como uma razão direta. Por isso, a sua teoria não consegue de todo explicar a falência ou sobrevivência de concorrentes no mercado de jornais.

Felizmente, há muitas alternativas para se escapar da espiral de circulação, por exemplo, adotando-se uma estratégia de segmentação de mercado. Ao se especializar em um determinado conteúdo, ou linha editorial, ou se restringindo a um espaço geográfico menor, um jornal em desvantagem quantitativa pode se diferenciar do líder, deixando de ser um concorrente direto, passando a ser uma mídia complementar. Ele poderá alcançar uma alta penetração em um segmento específico e, dessa forma, criar valor para anunciantes interessados nesse nicho de mercado.

As mudanças no mercado estão obrigando as empresas da IMCM a vencer o desafio de criar novas soluções de espaço publicitário para os anunciantes ou obrigando-os a focar num segmento específico, considerando a combinação público–anunciantes. Nas palavras de Cohen:

Seria injusto dizer que os jornais têm sido totalmente cegos a essas mudanças no mercado ou que eles tenham ignorado a necessidade de melhorar as suas capacidades de foco em públicos específicos, mas eles realizaram esse movimento de maneira *lenta, defensiva e improvisada* (Cohen, 1991: 21R. Original em inglês. Grifo nosso).

Endossando as afirmações de Cohen, Davies (1998) desenvolveu um estudo traçando a trajetória do setor de jornais impressos norte-americanos no período de 1948 a 1960, a fim de analisar a reação desse meio ao surgimento da televisão. O autor narra que o jornalismo impresso recebeu a televisão com deboche, considerando-a mais como um meio complementar do que como um sério concorrente. Mas, já em meados da década de 1950, a televisão já concorria em pé de igualdade com os jornais no mercado anunciante. Na virada para os anos 1960, o setor jornalístico já havia perdido grandes anunciantes nacionais para a televisão, que passava a concorrer com o meio também no mercado de audiência, fazendo cair

a circulação, o que afetava ainda mais a venda de espaço publicitário. Segundo Davies, somente em meados da década de 1960 os jornais passaram a considerar a TV como um concorrente sério, mesmo assim o meio continua lento e reativo em suas respostas às ameaças do ambiente.

A causa maior de comportamentos como esse, talvez, seja a dificuldade de se perceber o espaço publicitário como produto. Essa dificuldade se deve, em parte, ao que Levitt (1983) chama de *miopia de marketing*. Segundo o autor, as empresas “míopes” são aquelas que definem o seus negócios de forma muito estreita, sempre focadas no objeto específico que oferecem ao mercado e não na solução dos problemas dos clientes. Levitt cita como exemplo as ferrovias norte-americanas, que definiram os seus negócios apenas como transporte ferroviário. Na medida em que outras soluções de transporte foram sendo inventadas, como os automóveis e os aviões, as ferrovias começaram a perder volume de passageiros e carga para esses novos negócios e muitas delas declararam falência. Nesse caso, a miopia de marketing impediu essas empresas de perceber que o seu negócio não era exatamente ferrovias, mas sim soluções em transporte.

Os jornais sofrem de miopia de marketing ao assumirem que a produção editorial é a missão maior dos veículos de comunicação de massa e que a venda de espaço publicitário deve vir a reboque das decisões concernentes a essa área. É importante ressaltar que não se está questionando o princípio ético de que os interesses do cidadão devem vir em primeiro lugar na produção do conteúdo editorial dos veículos de comunicação de massa. O que se reivindica é que, na prática, a comercialização de espaço publicitário esteja inserida nesse processo e o seu gerenciamento de acordo com os conceitos e técnicas do marketing, sem prejudicar a qualidade do conteúdo editorial, otimizará a sua contribuição para a conquista da vantagem competitiva.

Santos (1995), em dois estudos de casos realizados nas duas maiores editoras de revistas do Brasil, reafirma a importância do espaço publicitário para o desempenho financeiro dessas organizações, malgrado a dificuldade de se percebê-lo como produto. Na época, os editores reportaram que entre 60% e 70% do faturamento de suas empresas procedia da venda aos leitores (assinatura e bancas). A venda de espaço publicitário contribuía de um quarto a um terço do faturamento e o restante vinha de outras fontes (aplicações no mercado financeiro, participação acionária em diferentes empresas, dentre outras). Porém, os custos para se produzir uma página de conteúdo editorial são bem maiores para o veículo do que os custos para se produzir uma página de anúncio publicitário. Note-se que o conteúdo editorial é

produzido *pele próprio veículo*, exigindo profissionais de jornalismo, profissionais de outras áreas, material permanente e material de consumo. Por outro lado, os anúncios chegam prontos para a publicação (exceto os chamados *diretos* que, no entanto, são minoria), sendo que o veículo incorre diretamente apenas nos custos de impressão, salários dos empregados do departamento de publicidade e informações para suporte de venda (auditação e qualificação do público e outras pesquisas). Portanto, mesmo após a apropriação dos custos indiretos (tais como administração, depreciação de ativos, distribuição, despesas operacionais etc.), a venda de espaço publicitário chega a apresentar *superávit* operacional de 80%, enquanto o faturamento com a venda ao leitor mal cobre as despesas com a produção do veículo.

Todos os profissionais entrevistados nas editoras, ao descreverem os fluxos produtivo e financeiro das suas atividades, de alguma forma mencionaram essa contabilidade. Porém, mais adiante, ao comentarem sobre o significado do produto de seu trabalho e a missão das empresas para as quais trabalhavam, todos foram unânimes em dizer que os produtos das editoras eram *revistas*, que se destinavam ao *público leitor*. Ninguém mencionou o espaço publicitário como um produto e os anunciantes como clientes, evidenciando uma discordância entre o discurso e a prática. Nas entrelinhas, até mesmo os executivos dos departamentos de publicidade parecem referir à sua atividade como algo menor dentro da organização, embora fundamental para a sobrevivência da mesma.

A percepção e o significado da venda de espaço publicitário pelos profissionais e dirigentes das empresas de comunicação é um assunto que merece ser estudado à parte e que, infelizmente, o escopo e o método a ser empregado na tese não conseguirão apreender. Mas, é importante ressaltar as conseqüências de se negligenciar o papel do produto espaço publicitário para o desempenho dos veículos de comunicação de massa. Não adianta dar importância ao anunciante apenas quando se depara com números “vermelhos” no balanço financeiro. Essa importância deve ser admitida de antemão, em cada passo estratégico que o veículo dá. Fazê-lo *a posteriori* não é de grande valia.

Como mencionado na introdução desta tese, o setor de jornais no Brasil, hoje, contabiliza os verdadeiros ganhos com a expansão da circulação desse meio no país, durante a década de 1990. Paulo Fraga, diretor do jornal O Dia, citado pelo Grupo de Mídia São Paulo (2001), afirma que, nesse setor, o importante não é quanto se vende de jornal, mas sim quanto se ganha — de nada adianta realizar campanhas para aumentar a circulação se o mercado anunciante não corresponder. A queda na participação do meio jornal no total dos

investimentos publicitários no país confirma essa afirmação. De acordo com Fergie (2001), o jornal foi o meio que mais perdeu anunciantes para a Internet. O fato de os jornais terem perdido participação no mercado publicitário é um indicador de que os veículos devem se preocupar com esse tipo de cliente. Se os anunciantes estão migrando para outros meios é porque o *produto* espaço publicitário oferecido pelos jornais já não está provendo solução para as suas necessidades de comunicação mercadológica.

4.4. Os estudos sobre as indústrias culturais e os meios de comunicação de massa: abordagens pessimista e otimista

Para se estudar as causas da separação entre produção de conteúdo editorial e venda de espaço publicitário, deve-se recorrer à própria história dos meios de comunicação de massa. De fato, essa estrutura dos veículos já estava sedimentada quando as primeiras teorias sobre a Comunicação Social surgiram, nos EUA, no início do século XX. A função de canal de comunicação mercadológica remonta aos primórdios do jornalismo, já nos séculos XVI e XVII (Demers, 1996). Até meados do século XIX, os jornais eram empresas familiares e as mensagens noticiosas e comerciais eram produzidas pelas mesmas pessoas. As publicações eram produtos rudimentares, de baixíssima circulação, geralmente restritos à elite. As mensagens comerciais apareciam de forma tímida e alguns editores tinham até receio em aceitá-las, pois isso poderia prejudicar a imagem do veículo (Peterson, 1979).

Com a Revolução Industrial, passou-se à circulação em massa, elevou-se o nível de profissionalização e os jornais passaram a ter uma penetração em todos os segmentos sociais, além de ampliarem seus mercados geográficos. A expansão da produção industrial, então, necessitava de uma fórmula para divulgar os produtos que saíam das fábricas e acabou-se descobrindo nos meios de comunicação de massa da época (periódicos impressos) o mais eficiente canal para realizar tal intento. E, com um produto mais massificado e uma visão mais capitalista, os editores dos periódicos já não tinham tantos escrúpulos em acolher os empresários que batiam às suas portas oferecendo dinheiro em troca da divulgação dos seus produtos. Em pouco tempo, perceberem que aquele era um negócio de ganho significativo — os anúncios representavam uma receita tão vultosa que permitia a venda do impresso a um preço mais acessível aos leitores, possibilitando a expansão da circulação. Passaram, então, da fase de *aceitação* de mensagens comerciais para a fase de *venda* de espaço publicitário:

Em suma, o aconteceu, então, é que a publicidade entrou nas publicações, no terceiro quarto do século XIX, como um hóspede tímido, confinado em seus aposentos, mais tolerado do que bem-vindo. Por volta de 1890, os editores já tinham descoberto que esse hóspede, além de estar pagando as suas próprias contas, pagava todas as despesas do estabelecimento inteiro. O hóspede torna-se, então, um importante membro da casa — *alguém com voz para dizer como a mesma deveria ser administrada* (Peterson, 1979: 57. Original em inglês. Grifo nosso).

A frase grifada, no trecho de Peterson, se refere ao motivo principal que marcou uma importante mudança de rumo na evolução da estrutura organizacional dos meios de comunicação de massa. Nessa época (meados do século XIX) os jornais e revistas já tinham se consolidado como importantes formadores de opinião pública e a credibilidade começava a ser um importante atributo exigido pelos leitores. Como forma de conciliar a independência editorial e os lucros, através da venda de espaço publicitário, os editores passaram a empregar agentes, encarregados da prospecção de anunciantes e totalmente responsáveis pelo conteúdo das mensagens destes (Atwan, 1979). Assim, o veículo se desvincularia da imagem do anunciante e evitaria qualquer especulação sobre interferências no conteúdo editorial para satisfazer as empresas *X* ou *Y*.

Os agentes começaram a trabalhar para vários veículos simultaneamente e incorporaram aos seus apelos de venda para os anunciantes um elemento novo: os números de circulação. A atividade publicitária começou então a se profissionalizar e, já por volta dos anos 1870, os agentes deixaram de ser meros “vendedores” de espaço publicitário e passaram a representar somente os interesses dos anunciantes (Atwan, 1979). Foi o nascimento das agências de publicidade. Dessa forma, os veículos de comunicação necessitaram criar um *locus* na organização para tratar da administração dos contratos de publicidade. Assim surgiram os “departamentos comerciais”, instâncias com identidade conflituosa, entre a defesa da independência editorial do veículo e os interesses dos anunciantes.

4.4.1. Diferentes paradigmas nos estudos sobre os meios de comunicação de massa

Os estudos sobre a Comunicação Social só se consolidaram no meio acadêmico a partir da década de 1930 (Greenberg e Salwen, 1996), embora vários ensaios sobre o tema

vinham sendo produzidos desde o século anterior, principalmente como um tópico dentro da Sociologia. A partir de então, a disciplina começou a caminhar com uma certa autonomia, apesar de a divergência entre os pesquisadores ter resultado em vários cismas. Deacon (1999) identifica três correntes principais na produção teórica da Comunicação Social, associadas aos paradigmas tradicionais da pesquisa em ciências sociais: positivista, interpretativa (ou construtivista) e crítica.

O positivismo se consolidou no século XIX, nos estudos sobre os fenômenos sociais, como uma herança direta do Iluminismo. A sua principal característica é a aplicação dos princípios e métodos utilizados nas ciências naturais, refutando a especulação e a pessoalidade. Concentra-se, assim, nos fatos observáveis, almejando a objetividade. A abordagem é sempre empírica e de preferência quantitativa, buscando a conexão entre causa e efeito. É dada grande importância ao controle das condições de investigação, valorizando-se os experimentos de laboratório (Deacon, 1999).

O construtivismo tem origem nos estudos etnográficos conduzidos por antropólogos norte-americanos no início do século XX. Corrente alternativa ao positivismo, a sua preocupação não é descobrir a relação de causa e efeito nos fenômenos sociais, e sim, entender como as pessoas interpretam a realidade e a reproduzem, ou a modificam a partir de uma miríade de atividades cotidianas e uma série de categorias de significado (Deacon, 1999). Como método de pesquisa, o construtivismo também se afasta do positivismo, pois valoriza a imersão do cientista no fenômeno estudado, encorajando o diálogo entre pesquisador e pesquisado (Thiollent, 1988; Bourdieu, 1996).

Outra corrente também alternativa ao positivismo é o realismo crítico ou, simplesmente, teoria crítica. Consolidada a partir dos estudos de Karl Marx, se difere do construtivismo principalmente por rejeitar o idealismo filosófico que localiza a existência da realidade social na maneira como as pessoas escolhem imaginá-la (Deacon, 1999). O objetivo principal da teoria crítica é denunciar a assimetria nos contratos econômicos, sociais e políticos do sistema capitalista, que produzem pobreza e desigualdade entre as classes. A tarefa do pesquisador, nesse paradigma, é entender como a estrutura social está configurada, para encorajar uma ação informada, direcionada a erradicar as desigualdades (Giddens, 1984).

Deacon (1999) observa que cada um desses paradigmas está associado a uma agenda política:

O positivismo se propõe a produzir predições robustas que podem ser usadas para regular e controlar a vida social. Através do mapeamento das múltiplas formas com que as pessoas interpretam os seus mundos e apresentam maneiras singulares de se fazer as coisas, sem juízo de valor, as abordagens interpretativistas almejam reforçar o reconhecimento mútuo e o respeito pela diferença, essencial para a vida em comunidade num mundo cada vez mais dividido. E, através da identificação das fontes ocultas da ação cotidiana, o realismo crítico espera mobilizar o conhecimento social para a abolição das forças “indesejáveis e opressoras” que agem sobre a sociedade e as escolhas pessoais, passando a desenvolver regras “necessárias, desejáveis e fortalecedoras” da vida social (Deacon, 1999: 13. Original em inglês).

Apesar de a classificação de Deacon estar de acordo com a tradição da pesquisa nas ciências sociais, para esta tese interessará dividir os estudos sobre Comunicação Social a partir de um outro critério. A divisão aqui utilizada tem como base a proposta de Cowen (2000), que classifica as teorias em Comunicação Social em duas abordagens: *pessimista* e *otimista*. A abordagem pessimista é cética com relação à qualidade da produção cultural contemporânea e ao conteúdo dos meios de comunicação de massa, atribuindo tal empobrecimento ao sistema capitalista e ao modelo industrial-comercial de funcionamento da IMCM e das artes. Já a abordagem otimista considera o modelo de mercado e as forças econômicas como aliadas da produção cultural e da IMCM, na medida em que o sistema liberal encoraja a concorrência e a busca pela inovação e o aperfeiçoamento.

A abordagem pessimista, representada principalmente pela Escola de Frankfurt (Friedman, 1981), rejeita sobretudo a produção cultural em escala industrial e a comercialização de espaço publicitário pelos meios de comunicação. Isso porque esse “casamento” entre capitalismo, tecnologia e mídia se transforma mais em uma força de dominação e manipulação do que em um instrumento de libertação e livre expressão (Cowen, 2000). Smythe (1981) insiste que o capitalismo monopolista “inventou” os meios de comunicação de massa para completar o ciclo produtivo industrial. Segundo esse autor, o principal produto dos meios de comunicação é a geração de público receptor, que é “vendido” para os anunciantes. Estes utilizam a mídia para anunciar as suas mercadorias que, ao serem compradas pelo público receptor, fecham o ciclo capitalista. Paralelamente, fecha-se o ciclo de produção de políticas públicas e candidatos políticos, afinados com os interesses da classe burguesa. Smythe enfatiza que os meios de comunicação existem mais para transmitir mensagens comerciais do que notícias e informações relevantes para a sociedade. Nas próprias palavras do autor:

Os meios de comunicação de massa com fins lucrativos são propaganda em sua totalidade. As mensagens publicitárias provêm notícias (quando um produto ou anunciante em particular tem algo “novo” para merecer a atenção do público), entretenimento (muitos comerciais de televisão são mais divertidos do que os programas em cujos intervalos eles são inseridos) e informações sobre preços e suposta qualidade dos produtos da organização “patrocinadora”. E tanto a publicidade quanto o “programa” refletem, mistificam e são essenciais para a venda de bens e serviços. O programa é produzido e distribuído para atrair e prender a atenção do público receptor de modo que esse possa ser quantificado (pelos institutos de aferição de audiência que certificam o tamanho e o perfil do público produzido) e são vendidos aos anunciantes (Smythe, 1981: 8).

Sobre os efeitos negativos desse sistema para o conteúdo editorial, permitindo que os anunciantes interfiram no processo de produção de informações relevantes para a manutenção sociedade democrática, Smythe (1981) afirma que isso não se dá de forma direta, explícita, mas é algo intrínseco do modelo de exploração comercial dos meios de comunicação:

Normalmente, a única conexão feita entre o conteúdo publicitário e não publicitário dos meios de comunicação de massa é quando se levanta e se dissemina a suspeita de que os anunciantes freqüentemente dizem para os departamentos editoriais de jornais e revistas ou os produtores de televisão e rádio o que não dizer no conteúdo não comercial do veículo. É claro que eles raramente fazem isso: não é necessário fazê-lo, pois a política editorial dos veículos seleciona empregados de modo a predeterminar os limites do que é conteúdo “aceitável” (Smythe, 1981: 37).

Os principais oponentes dessas idéias, adotando abordagem otimista, são Cowen (2000), Demers (1996, 1999) e Demers e Merskin (2000). Cowen (2000) discute as indústrias culturais como um todo, focando principalmente nas artes, cuja fecundidade estaria em geral aliada à abundância econômica. Para ele, as forças econômicas que produzem a “baixa” cultura (ou cultura “popular”) são as mesmas que possibilitam, do meio de toda essa produção de qualidade duvidosa, o surgimento de manifestações culturais de alta qualidade. Sua visão é liberal, na medida em que ele defende que os mecanismos de mercado forcem a competição, levando à inovação e ao aperfeiçoamento dos produtos:

Na esfera da cultura, os mecanismos de mercado fazem mais do que simplesmente dar aos consumidores o que eles querem. Os mercados dão aos produtores uma latitude maior para educarem os seus públicos. A arte consiste num diálogo contínuo entre produtor e consumidor; esse diálogo ajuda ambas as partes a decidirem o que elas querem. O mercado incentiva a conclusão de uma venda lucrativa, ao mesmo tempo em que incentiva o

engajamento de consumidores e produtores num processo de refinamento da demanda. O crescimento econômico aumenta nossa habilidade de desenvolver gostos sofisticados e especializados (Cowen, 2000: 24).

Cowen ainda acrescenta que os mecanismos de mercado permitem que os bens de produção de produtos culturais tenham seus preços reduzidos cada vez mais, tornando-se mais acessíveis a um número maior de artistas e produtores. Materiais que em outras épocas eram exorbitantemente caros para a maioria da população, hoje são facilmente acessíveis, permitindo a milhões de entusiastas se iniciar na música, na fotografia, no cinema etc. Ao mesmo tempo, o sistema de mercado possibilita que mais e mais pessoas consumam esses produtos — hoje a maioria das pessoas podem escutar Mozart em um aparelho de CD.

Demers e Merskin (2000) restringem o seu foco ao jornalismo impresso, contradizendo as teses de que os grandes conglomerados de mídia estão mais preocupados com o lucro do que com a qualidade dos produtos e de que os profissionais de jornalismo têm menos autonomia nesses veículos. Os autores mencionam que as grandes corporações não são administradas pelos proprietários (que se beneficiam diretamente do lucro). Tal função é delegada a gerentes e profissionais especializados, dado o porte, a complexidade e a divisão do trabalho nessas organizações. Portanto, se as grandes corporações jornalísticas são mais lucrativas do que os jornais familiares é porque se beneficiam de economia de escala e recursos humanos e gerenciais superiores. Além disso, Demers (1999), estudando 269 grandes diários norte-americanos, reporta que, na medida em que aumenta o porte do jornal, os proprietários vão reduzindo o seu papel nas decisões sobre conteúdo editorial e os editores e repórteres têm maior autonomia e controle sobre a produção jornalística.

5. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Neste capítulo será descrito o modelo teórico da pesquisa e serão formalizadas as hipóteses que o compõem. O modelo foi estruturado a partir de um mapa conceitual baseado nas premissas da perspectiva otimista dos meios de comunicação (Cowen, 2000). Esse mapa conceitual está delineado em torno de sete variáveis discutidas nos capítulos anteriores da tese: orientação para o mercado leitor, orientação para o mercado anunciante, integração entre os departamentos editorial e comercial, qualidade do conteúdo editorial, circulação, desempenho das vendas de espaço publicitário e desempenho financeiro. A partir da revisão de literatura sobre as teorias em marketing, comunicação social e jornalismo foram identificadas as relações causais, que foram transformadas nas hipóteses da pesquisa.

Um modelo de relações causais é composto por variáveis exógenas, i. e., aquelas cuja variação é explicada por fatores externos ao modelo e as variáveis endógenas, aquelas que sofrem os efeitos de outras variáveis no modelo (Kline, 1998). Como neste trabalho não se está investigando os antecedentes da orientação para o mercado em empresas jornalísticas, mas sim os seus efeitos, as variáveis exógenas identificadas foram: orientação para o mercado leitor e orientação para o mercado anunciante. Como são dois mercados distintos, que buscam nos veículos de comunicação a satisfação de necessidades diferentes, optou-se por analisar a orientação para o mercado separadamente para cada um desses segmentos, em vez de tomar uma medida geral do constructo.

Os estudos sobre orientação para o mercado leitor, em sua maioria, focam na questão dos efeitos da implementação do conceito de marketing sobre o conteúdo editorial e sobre a integração entre o departamento editorial e os demais departamentos da empresa jornalística (Smythe, 1981; Demers, 1991; Underwood e Stamm, 1992; Underwood, 1993; McManus, 1994; Beam, 1995, 1996, 1998). Tanto a perspectiva pessimista, quanto a perspectiva otimista, assumem um efeito positivo da orientação para o mercado sobre a integração com outros departamentos. Quanto aos efeitos sobre o conteúdo editorial, como este estudo se baseia na perspectiva otimista, a hipótese foi formulada assumindo efeito positivo nessa relação. Assim, as duas primeiras hipóteses são:

H₁: Quanto maior o grau de orientação para o mercado leitor, maior a integração entre os departamentos editorial e comercial.

H₂: Quanto maior o grau de orientação para o mercado leitor, maior a ênfase na qualidade do conteúdo editorial.

Sobre a orientação para o mercado anunciante, na literatura sobre comunicação social e jornalismo, não foram encontradas evidências empíricas. Na literatura sobre marketing, porém, há comprovação de que a implementação da orientação para o mercado aumenta o grau de integração entre os departamentos, pois na verdade a coordenação interfuncional é uma das facetas do constructo (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990). Há evidências também dos efeitos positivos da orientação para o mercado sobre o desempenho das vendas (Narver e Slater, 1990; Sampaio, 2000). Portanto, as hipóteses 3 e 4 foram assim formuladas:

H₃: Quanto maior o grau de orientação para o mercado anunciante, maior a integração entre os departamentos editorial e comercial.

H₄: Quanto maior o grau de orientação para o mercado anunciante, melhor o desempenho das vendas de espaço publicitário.

As hipóteses seguintes compõem a teoria da espiral de circulação (Picard, 1993), formando um subconjunto não recursivo⁴ (Kline, 1998; Arbuckle e Wothke, 1999). A espiral de circulação, em síntese, sustenta que o aumento da circulação faz aumentar as vendas de publicidade, que faz aumentar o desempenho financeiro, que melhora a qualidade do conteúdo editorial, que aumenta a circulação. Cabe ressaltar que, nesse ciclo, tanto faz começar por uma variável ou outra. No caso da circulação, foi acrescentada uma relação hipotética direta entre essa variável e o desempenho financeiro, já que parte do faturamento dos jornais também resulta das vendas ao leitor. Esse grupo de hipóteses ficou definido da seguinte forma:

H₇: Quanto maior a ênfase na qualidade do conteúdo editorial, maior a circulação.

H_{8a}: Quanto maior a circulação, melhor o desempenho das vendas de espaço publicitário.

H_{8b}: Quanto maior a circulação, melhor o desempenho financeiro.

H₉: Quanto melhor o desempenho do departamento de publicidade, melhor o desempenho financeiro.

⁴ Sobre modelos não recursivos, ver item 8.6.

H₁₀: Quanto melhor o desempenho financeiro, maior a ênfase na qualidade do conteúdo editorial.

Na figura 5 é exibida a representação gráfica do modelo (diagrama de relações causais). As setas entre as variáveis indicam as relações de causa e efeito e o sinal (+) ao lado de cada uma indica que a relação esperada entre cada uma delas é positiva.

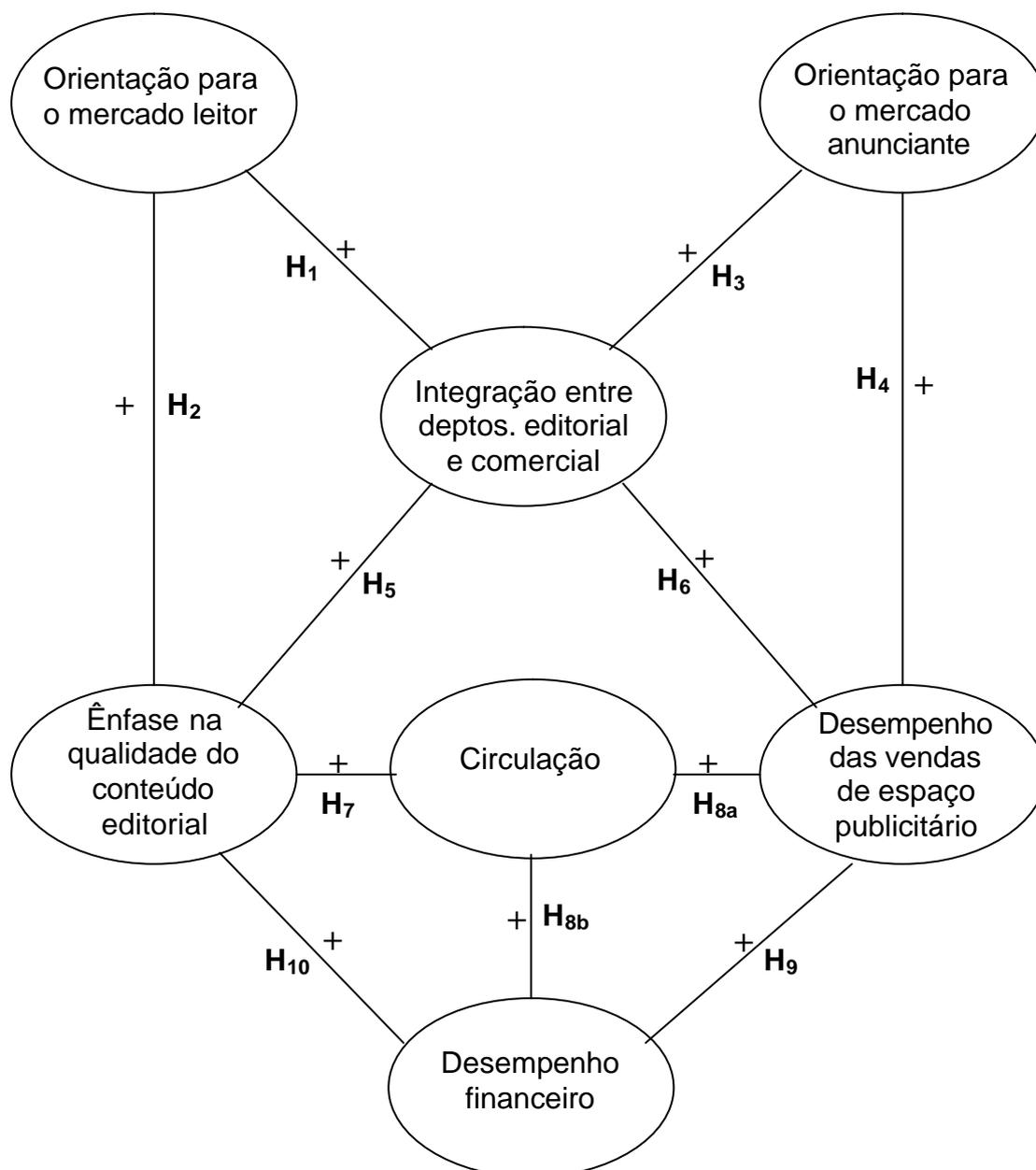


Figura 5: modelo teórico da tese (configuração inicial)

5.1. Operacionalização das variáveis

Neste tópico são apresentadas as variáveis do estudo e a forma como as mesmas foram medidas.

Orientação para o mercado. Foi usada a escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), traduzida para o português e adaptada para as empresas jornalísticas. Essa escala tem sido a preferida dos pesquisadores brasileiros. No levantamento feito por Sampaio (2000), de 26 estudos selecionados sobre a relação entre orientação para o mercado e performance, realizados dentro e fora dos EUA (exceto Brasil), entre 1990 e 1999, apenas quatro utilizaram a escala MARKOR. No contexto brasileiro, porém, segundo o mesmo autor, de seis estudos selecionados (incluindo o dele mesmo), quatro utilizaram essa escala. Como este estudo adota a conceituação de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski, definida nas dimensões geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta, justifica-se utilizar essa escala.

No setor jornalístico, as pesquisas sobre o tema, sob abordagem quantitativa (Underwood, 1993; Beam, 1998), desenvolveram escalas próprias, adaptadas da literatura e validadas dentro do próprio estudo.

Como se está considerando separadamente a orientação para o mercado leitor e a orientação para o mercado anunciante, a escala MARKOR foi adaptada para cada um desses mercados e ambas foram validadas por três juízes, sendo um do meio acadêmico e dois do meio empresarial jornalístico.

Integração entre os departamentos editorial e comercial. Para se medir essa variável, foi criada uma escala inédita, que concilia as escalas de Wageman (1995) e Sylvie (1996). No estudo de Beam (1998), a variável integração é tomada do próprio constructo de orientação para o mercado, que por sua vez foi criado especificamente para aquele estudo. Entretanto, o objetivo do autor era medir a integração entre o departamento editorial e todos os demais departamentos da empresa jornalística, não apenas o de publicidade. A elaboração do novo constructo, aqui, seguiu os passos recomendados por Churchill (1979) e Babbie (1999). Sobre a elaboração das escalas inéditas, ver item 6.2.3. A escala pronta pode ser vista no item 7.3.

Qualidade do conteúdo editorial. A avaliação da qualidade do conteúdo de um jornal ainda é assunto em aberto nas teorias em Jornalismo, ainda que vários estudos tenham abordado o tema. Flesch (1949) e Taylor (1953) utilizam como um dos critérios a *legibilidade* (*readability*), considerando a complexidade léxica e gramatical do mesmo (número de palavras por sentença e número de sílabas a cada 100 palavras). Flesch (1949) recomenda também uma medida de *atratividade* do conteúdo, tomando como critério a dramaticidade do texto (quanto mais palavras e sentenças pessoais, mais dramático e interessante). Bodle (1996b) acrescenta um terceiro quesito — *rigor jornalístico* (*thoroughness*) — uma variável muito mencionada, porém não muito aprofundada nas teorias em Jornalismo. O rigor jornalístico avalia o quanto o jornal incluiu ou omitiu assuntos importantes em sua pauta, considerando também o número de fontes consultadas na produção da(s) notícia(s), o tipo de informação e o tamanho das reportagens.

Underwood (1993), Beam (1998) e Bernt *et al.* (2000) utilizam um procedimento diferente para acessar a qualidade do conteúdo editorial. Como estão interessados em avaliar o impacto da orientação para o mercado nos *valores tradicionais do Jornalismo*, eles investigam a ênfase que os editores atribuem a conteúdos considerados relevantes para a manutenção da sociedade democrática. Esses conteúdos incluem, basicamente, a agenda política, a cobertura local, o debate sócio-econômico e os fatos marcantes do cotidiano — denominados *conteúdos tradicionais* (Beam, 1998). Em contraposição a eles, haveria as matérias menos relevantes do ponto de vista crítico, como esportes, entretenimento, colunas sociais etc. — denominados *conteúdos de interesse especial* (Beam, 1998). Esses autores avaliam também o quanto o veículo abraça, em sua linha editorial, o papel de instrumento em defesa do cidadão (*adversarial role*). Com esse objetivo, Beam (1998) desenvolveu um sistema de medida com dezessete itens, sendo quinze avaliando a ênfase dada a três categorias de conteúdo (tradicional local, tradicional não local e interesse especial) e dois indicando qualidade visual e gráfica. Adicionalmente, o autor utiliza uma escala com quatro itens medindo o quanto o veículo abraça o jornalismo crítico enquanto um valor, aprimorada de estudos anteriores.

Para este estudo, foi desenvolvida uma escala inédita, que procura conciliar o conceito de *legibilidade* de Flesch (1949), o conceito de *rigor jornalístico* de Bodle (1996b), o critério de *ênfase de conteúdo* de Beam (1998) e um quarto, chamado *recursos de produção*, apontado pelos entrevistados da fase exploratória (ver itens 6.1. e 7.1). Os procedimentos de elaboração dessa escala e seus resultados são descritos nos itens 6.2.3. e 7.3.

Circulação. Foi criada uma escala baseada nas entrevistas em profundidade com *experts* da área de comunicação (ver itens 6.1. e 7.1.). As variáveis que compuseram a escala foram circulação média diária em 2002, circulação comparada com o principal concorrente local, circulação comparada com 2001 e circulação fora da cidade sede da redação.

Desempenho financeiro. Avaliar o desempenho de jornais é um assunto controverso, dada a dupla relação dessas empresas com o mercado e a sua função social. De acordo com Martin (1998) há três critérios para se avaliar o desempenho de um jornal: pelo desempenho financeiro geral da firma, pelo volume de espaço publicitário vendido e por sua contribuição à sociedade (qualidade jornalística). Este último, segundo o autor, é de difícil mensuração, pois envolveria critérios subjetivos e avaliação de questões de longo prazo, difíceis de serem levantadas por um *survey cross-section*. A venda de espaço publicitário, apesar de estar relacionada com desempenho, também poderia não dar uma informação precisa, pois é apenas um dos resultados esperados nessa indústria, além de ter sido adotada como uma variável específica do modelo. Preferiu-se adotá-la como uma das variáveis que atuam sobre o desempenho financeiro geral e não como um indicador de desempenho em si.

Alguns autores usam a circulação como medida de desempenho, como Stone, Stone e Trotter (1981). Entretanto, assim como a venda de publicidade, considerou-se que essa medida serviria apenas para avaliar objetivos específicos e como um antecedente do desempenho financeiro. Martin (1998) defende o uso da lucratividade como indicador de desempenho, seguindo tendência de diversos trabalhos anteriores sobre desempenho de empresas jornalísticas. Como este trabalho visa a analisar o Jornalismo enquanto negócio, capaz de auferir ganhos financeiros que possibilitem a sobrevivência dessas empresas no mercado, adotou-se lucratividade como medida de desempenho.

Segundo Martin (1998), a literatura sobre Economia e Administração financeira fornece vários critérios para se apurar a lucratividade de uma empresa, não havendo um consenso sobre qual é a medida mais adequada. Isso seria dado pelos objetivos do estudo que se quer fazer, por exemplo, comparação com outras indústrias, comparação com firmas do mesmo setor, comparações com outros países, estudos longitudinais etc. No setor jornalístico, Martin (1998) usou o retorno sobre vendas como medida de lucratividade e, como o propósito do seu estudo era analisar os ganhos das empresas jornalísticas num dado período, ele tomou como parâmetro de comparação três outras medidas: títulos da dívida do tesouro americano, títulos das dívidas de empresas americanas e lucros de setores semelhantes (revistas e livros). Muito usadas também são as medidas subjetivas e indiretas. Demers (1996), por exemplo, usa

uma escala subjetiva que vai desde *perdendo dinheiro* até *lucro superior a 15%*, associada a duas medidas indiretas — preço do exemplar do jornal em banca e preço do espaço publicitário.

Muitas pesquisas em marketing também advogam o uso das medidas subjetivas (Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994; Sampaio, 2000). Acredita-se que esse tipo de medida facilita a obtenção de respostas e favorece a comparação com outros setores e indústrias. Do levantamento feito por Perin e Sampaio (1999), de 46 estudos sobre desempenho empresarial realizados entre 1984 e 1998, 29 usaram apenas medidas subjetivas e seis usaram medidas mistas (subjetivas e objetivas).

Utilizou-se uma medida objetiva (lucro após impostos em 2002) por ser de fácil acesso por parte do entrevistado. Utilizou-se ainda uma medida subjetiva (incremento do desempenho financeiro geral em 2002, comparado com 2001) e uma medida de comparação com os concorrentes.

Desempenho do departamento de publicidade. Quanto a essa variável, também há vários critérios (Bodle, 1996a), como volume de páginas vendido, porcentagem do conteúdo publicitário do veículo em comparação com o conteúdo editorial, faturamento bruto ou relativo, preço do centímetro por coluna e custo por mil. Descartou-se o volume de páginas vendido por ser de difícil acesso por parte do entrevistado. Quanto ao faturamento bruto considerou-se que haveria resistência no fornecimento de tal informação. Com relação ao preço da inserção, os *experts*, na fase qualitativa, desencorajaram o seu uso, pois os níveis de desconto (que chegam a 80%) poderiam distorcer os resultados. Foram utilizadas, então, três variáveis: porcentagem do faturamento obtido com venda de publicidade, desempenho da venda de espaço publicitário em 2002 e comparação com o principal concorrente local.

Definidas as formas de mensuração das variáveis latentes, partiu-se para a escolha do método de realização da pesquisa. O capítulo seguinte detalha a abordagem, o tipo e o desenho de pesquisa, bem como as técnicas de coleta de dados e os métodos de análise.

6. MÉTODO

A proposta central desta tese — desenvolvimento e verificação empírica de um modelo teórico — demanda a discussão de duas questões epistemológicas, antes de se passar à descrição dos aspectos práticos da pesquisa. A primeira questão se refere ao conceito de teoria. Segundo Sutton e Staw (1995), as teorias tratam de estabelecer as conexões entre os fenômenos e tentam explicar porque atos, eventos, estruturas e pensamentos ocorrem. Para esses autores, a definição do termo é uma tarefa árdua e é mais viável definir o que **não** é teoria:

- ***Referências não são teorias***: O trabalho de revisão da literatura e a sistematização do estado da arte em determinado campo de pensamento são importantes. Entretanto, a simples citação das referências teóricas não provê a explicação da lógica subjacente às relações causais que elas advogam, tampouco mostram a relação dessas teorias com o trabalho que se apresenta.
- ***Dados não são teorias***: Embora a evidência empírica tenha um papel importante na confirmação, revisão ou superação de uma teoria, os dados cumprem uma função muito específica na construção do conhecimento científico. Eles revelam os padrões que foram empiricamente observados, ao passo que a teoria tenta explicar esses padrões ou antecipa as relações esperadas.
- ***Conjuntos de variáveis ou constructos não são teorias***: Esses elementos são importantíssimos no método científico, tanto para mensuração em estudos quantitativos, quanto para a definição dos conceitos na abordagem qualitativa. Mas eles, por si só, não são suficientes para explicar as relações de causa e efeito nos fenômenos sociais. Testes de variáveis não devem ser confundidos com testes de teorias, pois qualquer padrão de relacionamento encontrado deve ser primeiramente explicado para compor uma teoria. A simples listagem de um conjunto de antecedentes (ou mesmo a ordenação causal de variáveis como em modelos de equações estruturais) não sustenta um argumento teórico. A questão

principal é defender porque determinadas variáveis são mais robustas para se fazer predições que confirmem ou não uma teoria.

- **Diagramas não são teorias:** Elementos pictográficos são recursos de linguagem bastante úteis para descrever uma série de relações de causa de efeito. Porém, eles não devem substituir a linguagem textual na explicação e fundamentação dessas relações.
- **Hipóteses não são teorias:** Elas fornecem a ligação necessária entre os dados e a teoria, explicitando como as relações que emergem de um argumento lógico podem ser operacionalizadas. Mas, elas não dizem o porquê dessas relações. Segundo Dubin (*apud* Sutton e Staw, 1995), as hipóteses são afirmações concisas de coisas que podem ocorrer, mas não são capazes de explicar porque elas ocorrem⁵.

Essas considerações do que não é teoria foram essenciais para fundamentar algumas das decisões metodológicas que foram tomadas ao longo do trabalho. Todas elas tiveram como referência, prioritariamente, as proposições teóricas eleitas para o desenvolvimento da pesquisa. Todo o cuidado foi tomado para que os dados fossem tratados segundo as proposições lógicas dessas teorias e não para construir teorias a partir dos dados.

A segunda questão epistemológica refere-se à integração de abordagens qualitativas e quantitativas. Embora a mensuração da relação entre variáveis seja um traço metodológico marcante da tese, o nível de desenvolvimento teórico dos fenômenos centrais da pesquisa exigiu um trabalho exploratório preliminar. Assim, as técnicas qualitativas se somaram às quantitativas, num modelo integrado de pesquisa, que vem sendo advogado em várias áreas de conhecimento (Currall *et al.*, 1999).

Kirk e Miller (1986) já refutavam a falsa dicotomia entre pesquisa qualitativa e quantitativa, pois a eleição de uma ou outra abordagem se refere mais ao propósito principal da pesquisa do que exatamente ao uso ou não de “números”. Para eles, a pesquisa qualitativa tem como objetivo responder a perguntas do tipo *como* e *por que*, ao passo que a quantitativa procura explicar *o que* e *quanto*. Dadas as naturezas dessas perguntas é que se pode afirmar que as técnicas de mensuração se prestam mais para a pesquisa quantitativa e as técnicas etnográficas e interpretativas se aplicam melhor na abordagem qualitativa. Isso não significa,

⁵ DUBIN, Robert. Theory building in applied areas. In DUNNETTE, Marvin D. (org.) Handbook of industrial and organizational Psychology. Chicago: Rand-McNally, 1976, p. 17-40. Citado por Sutton e Staw (1995).

por exemplo, que a quantificação deva ser totalmente banida das pesquisas qualitativas. Segundo Kirk e Miller (1986), se alguma variável pode ser mensurada, o pesquisador deve fazê-lo, mesmo na pesquisa qualitativa. Da mesma forma, pesquisas quantitativas dependem de elaborações teóricas consistentes, que só são possíveis graças a estudos exploratórios calcados em métodos típicos das pesquisas qualitativas, como entrevistas em profundidade, grupos focais e estudos de casos.

Currall *et al.* (1999) vão mais além, advogando a combinação das abordagens qualitativa e quantitativa numa mesma pesquisa. Primeiro uma fase qualitativa facilitaria a “descoberta” da teoria; em seguida a quantitativa promoveria a validação (ou confirmação) de proposições teóricas; e uma nova fase qualitativa completaria o processo de “triangulação”, elucidando novas questões teóricas para estudos futuros. Seguindo a proposta de Currall *et al.* (1999), nesta pesquisa se investiu bastante na fase qualitativa, devido às convicções epistemológicas do autor e também pelo fato de as teorias sobre alguns temas centrais do estudo não se encontrarem em um nível de desenvolvimento satisfatório.

Nos itens seguintes serão descritas as fases qualitativa e quantitativa do estudo, explicitando os procedimentos empregados em cada uma e os propósitos de sua aplicação.

6.1. Fase qualitativa

A fase qualitativa teve como principais objetivos o desenvolvimento e a sedimentação das proposições teóricas, buscando dar maior consistência aos argumentos encontrados na literatura. Serviu também para refinamento das hipóteses e construção dos indicadores de mensuração das variáveis da fase quantitativa, bem como a elaboração do instrumento de coleta de dados.

Essa fase se subdividiu em quatro etapas distintas: entrevistas em profundidade com *experts* da área de comunicação; grupo focal com leitores de jornais diários; entrevistas com “juízes” para validação de conteúdo das escalas de mensuração dos constructos traduzidas para o português e adaptadas para a IMCM; e técnica de seleção de cartões para a construção de escalas inéditas. Em seguida, cada uma dessas etapas será comentada em maiores detalhes.

Para as entrevistas em profundidade foram selecionados seis *experts* da área de comunicação. Em Porto Alegre (RS) foram entrevistados o diretor de comercialização de

espaço publicitário de um grande jornal diário da cidade e a editora-chefe desse mesmo periódico. Em São Paulo (SP) foram entrevistados: a editora-chefe da principal publicação brasileira voltada para o mercado publicitário, o responsável pela área de marketing da principal associação de empresas jornalísticas do país, um publicitário presidente da principal entidade de agremiação dos profissionais de mídia do Brasil e uma professora e pesquisadora da principal instituição de ensino de Comunicação Social da América do Sul.

Essas entrevistas foram realizadas entre maio e agosto de 2002, nos locais de trabalho dos entrevistados, com duração média de cerca de uma hora. As perguntas foram baseadas em roteiro semi-estruturado (ver Anexo III), gravadas em fitas de áudio e depois transcritas para análise. Esse tipo de pesquisa, que Babbie (1999) chama de entrevistas com informantes-chave, se caracteriza não pela quantidade de pessoas entrevistadas, mas pelo conhecimento e experiência que elas têm acerca do assunto. A escolha de entrevistados com os perfis mencionados se justifica pelo fato de que, sendo eles profissionais, pesquisadores e membros de associações profissionais e empresariais do setor, eles têm uma visão mais ampla das características e tendências dessa indústria.

Na segunda etapa da fase qualitativa foi realizado um grupo focal com onze leitores de jornais diários. A escolha dos participantes se baseou em dois aspectos: pessoas que lêem jornais diariamente há muitos anos e pessoas que, pelas características do seu trabalho, necessitam ler jornais diariamente. As razões dessa escolha é que, nessa etapa, buscava-se subsídios para operacionalizar o constructo *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial*. Além da visão dos *experts*, da primeira fase, decidiu-se que a opinião de leitores seria de suma importância para se definir os indicadores que medem esse conceito (sobre a elaboração de escalas inéditas, ver item 6.2.3.).

O grupo focal foi realizado nas dependências da Escola de Administração da UFRGS, moderado pelo próprio pesquisador, assessorado por dois observadores, que anotavam detalhes de linguagem não verbal expressas pelos participantes. O debate durou cerca de uma hora e trinta minutos e foi gravado em fitas de áudio, que foram transcritas para análise.

Na terceira etapa procedeu-se à tradução e adaptação da escala MARKOR, que mede orientação para o mercado e originalmente foi redigida em inglês (a justificativa para a escolha dessa escala encontra-se no item 5.1.). Para garantir maior rigor e preservar o significado das variáveis na língua original, foi utilizada a técnica de tradução reversa. Esse procedimento consistiu em traduzir a escala original para o português e adaptá-la para o setor de jornais. Como a escala seria aplicada duas vezes em cada empresa — uma para o mercado

leitor e outra para o mercado anunciante — foram feitas duas adaptações, corroboradas por três juízes (dois do meio empresarial e um do meio acadêmico). Em seguida, as escalas foram revertidas para o inglês, por uma pessoa bilíngüe, com doze anos de residência na parte britânica do Canadá. Finalmente, as escalas (original e as duas adaptadas) foram apresentadas a um canadense nativo, do meio acadêmico, que as comparou e confirmou a preservação do sentido original das frases.

Na quarta e última etapa da fase qualitativa foi utilizada a técnica de seleção de cartões para construção das escalas de mensuração dos constructos *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial* e *Integração entre os departamentos editorial e comercial*. A técnica de seleção de cartões já foi utilizada anteriormente em pesquisas em Administração (Noble e Mokwa, 1999; Kinicki, Heyl e Callarman, 1986). Consiste numa versão mais sofisticada da técnica de “juízes” e é utilizada como uma variação qualitativa da análise fatorial exploratória (AFE) para redução de itens e agrupamento de fatores na elaboração de constructos de segunda ordem (sobre análise fatorial exploratória e constructos de segunda ordem ver item 6.2.3.). A diferença é que, enquanto a AFE se baseia na análise quantitativa e multivariada das respostas, a seleção de cartões é fundamentada mais na experiência e conhecimento dos juízes. Neste estudo, permitiu-se também que os juízes comentassem a redação e formulação dos itens, sugerindo mudanças e reforçando, assim, a validade de face (ver item 7.3.).

A substituição da AFE pela seleção de cartões se justifica em duas situações principais: quando o pesquisador não tem tempo suficiente para realizar a AFE; e quando não tem recursos para tal (Noble e Mokwa, 1999; Kinicki, Heyl e Callarman, 1986). Nesta pesquisa, além da segunda justificativa mencionada, somou-se uma outra, que era o problema do tamanho da população de pesquisa — pouco mais de 300 empresas, para se extrair uma amostra em torno de 200. Caso se realizasse a AFE, eliminar-se-ia muitas unidades amostrais, que não poderiam fazer parte do estudo completo. Assim, a população se reduziria a uma quantidade inviável para se extrair uma amostra suficiente para se aplicar a técnica quantitativa da modelagem de equações estruturais, eleita para a pesquisa (sobre a amostragem e a MEE, ver itens 6.2.1. e 6.2.4., respectivamente).

A seleção de cartões é aplicada da seguinte forma: primeiro, uma lista exhaustiva de itens alusivos a um determinado constructo é elaborada pelo pesquisador, com base em revisão de literatura, entrevistas em profundidade e grupos focais. Cada item é escrito em um cartão, todos do mesmo tamanho, da mesma cor, do mesmo tipo de papel e do mesmo tipo de letra. Em seguida, são selecionados juízes com suficiente conhecimento teórico e prático do

assunto em questão. Esses juízes são solicitados a escolher os itens mais pertinentes para a mensuração do constructo, descartando os menos relevantes e indicando aqueles muito redundantes. Finalmente, os cartões são separados em grupos, caso o constructo seja formado por mais de um fator. Apenas aqueles cartões selecionados por um número significativo de juízes são utilizados pelo pesquisador para compor a escala.

Nesta pesquisa foram utilizados 21 juízes, todos professores de cursos de Jornalismo de instituições de ensino superior, que além da atividade acadêmica trabalham (ou já trabalharam) em empresas jornalísticas. Os encontros para aplicação da seleção de cartões foram realizados em novembro e dezembro de 2002, nos locais de trabalho dos juízes (faculdades ou redações), nas cidades de São Leopoldo (RS), Canoas (RS) e Porto Alegre (RS).

6.2. Fase quantitativa

Aaker e Day (1986) classificam as pesquisas em marketing em três tipos: exploratórias, descritivas e causais, usando como critério o grau de mensuração e a relação entre as variáveis. As exploratórias são utilizadas para sistematização e teorização de temas emergentes ou pouco estudados. Normalmente envolvem pouca (ou nenhuma) quantificação, pois o objetivo, nesse caso, não é determinar o montante em que um traço se manifesta em um determinado fenômeno e sim identificar a sua presença ou ausência (Kirk e Miller, 1986). As descritivas já gozam de uma definição mais apurada das variáveis presentes num fenômeno e permitem a apuração e comparação de quantidades. Para efetuar tais mensurações, o pesquisador pode se valer desde os métodos quantitativos mais rudimentares (como distribuição de frequências, medidas de tendência central e de dispersão), até técnicas um pouco mais sofisticadas, como AFE e análise de *cluster*. As pesquisas causais, por sua vez, investigam padrões de relação de causa e efeito entre variáveis. Também envolvem desde técnicas mais elementares (como análise de regressão simples) até as de terceira geração, como modelagem de equações estruturais e simulação.

Aaker e Day (1986) ressaltam que essa taxonomia tem um propósito mais didático do que prático, pois na realidade as pesquisas se classificam num *continuum* que vai desde a pesquisa exploratória até a pesquisa causal, no sentido mais estrito do termo. Esses autores usam como modelo a metáfora de um funil, como se os aspectos que compõem os fenômenos

entrassem na ciência através de uma abertura mais ampla e fossem sendo filtrados até passar por um duto mais estreito (ver figura 6).

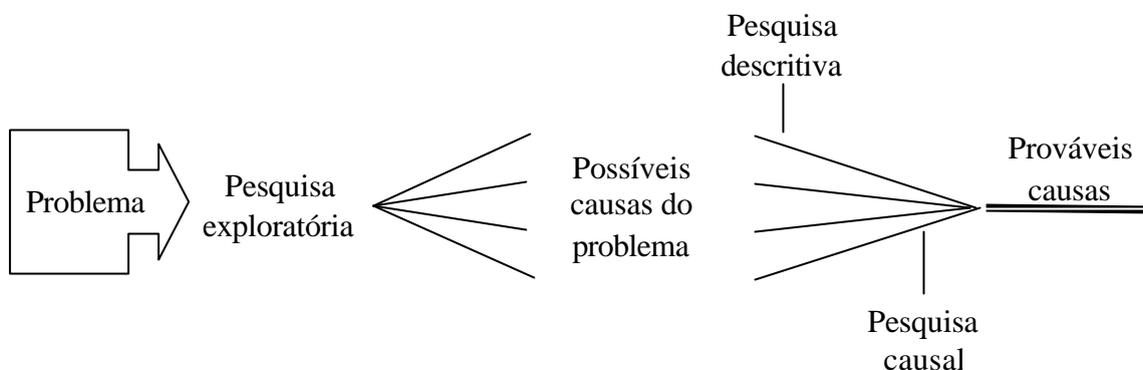


Figura 6: tipos de pesquisa — o “funil investigativo” (adaptado de Aaker e Day, 1986)

Conforme dito anteriormente, apesar da extensa fase exploratória-qualitativa, esta pesquisa se caracteriza pela predominância da abordagem quantitativa. O tipo, segundo a classificação de Aaker e Day (1986), é causal, pois o objetivo é investigar o efeito de algumas variáveis sobre as outras. Resta, então, definir o *desenho* da pesquisa o que, segundo Aaker e Day (1986), determina as decisões operacionais a serem tomadas pelo pesquisador.

Pelos objetivos do trabalho e de acordo com a viabilidade imposta pela realidade do fenômeno a ser investigado, optou-se pelo desenho de *survey cross-section* (em português, levantamento em corte transversal, expressão pouco usada, sendo preferida a original em inglês). Aaker e Day (1986) classificam o *survey* em dois tipos: *cross-section* e longitudinal. No primeiro tipo, as informações são coletadas uma única vez, na mesma época, fornecendo uma “fotografia” do fenômeno tomada junto a uma amostra representativa da população, possuindo os resultados um certo poder de generalização (Brei, 2001). Já nos estudos longitudinais, as mesmas informações são coletadas mais de uma vez, em épocas distintas (junto à mesma amostra ou não, mas sempre buscando representatividade da população), permitindo ao pesquisador avaliar como o fenômeno se comporta ao longo do tempo. Como esta pesquisa não pretende investigar esses padrões de evolução do fenômeno na população (nem haveria tempo e recursos para tal), optou-se pelo *survey cross-section*.

Nos itens seguintes serão descritos os processos de amostragem, coleta de dados e análise.

6.2.1. Amostra e coleta de dados

A população de pesquisa foi definida como todos os jornais impressos diários (exceto os oficiais), publicados e vendidos no Brasil a partir de 2001. Como diários, foram consideradas as publicações circulantes em, no mínimo, cinco dias consecutivos durante a semana. A listagem dos periódicos foi obtida através do Anuário Brasileiro de Mídia (2002) e do Projeto Intermeios, pesquisa permanente que sistematiza informações sobre a IMCM no Brasil, patrocinado pela editora Meio & Mensagem.

A listagem inicial continha 490 publicações. Desse total, foram eliminados os diários oficiais, as sucursais, os títulos que já haviam saído de circulação e aqueles fundados a partir de 2002. Restaram 356 jornais e a pretensão inicial era realizar um censo desse grupo (o que, já de início, se imaginava impossível). Dessa população inicial, 39 não puderam ser contactados (número de telefone inexistente, telefone não atendeu, endereço errado e ausência de e-mail ou outro meio de contato). Das 317 empresas contactadas, 222 enviaram algum tipo de resposta.

A unidade amostral foi definida como sendo o jornal, independente de haver mais de um título pertencente a uma mesma corporação. Em cada periódico foram aplicados dois tipos de questionário: um preenchido pelo editor-chefe (ou cargo equivalente), contendo as questões relativas a *Orientação para o mercado leitor, Integração entre os departamentos editorial e comercial, Ênfase na qualidade do conteúdo editorial, Circulação e Desempenho financeiro*; e outro preenchido pelo diretor de comercialização de espaço publicitário (ou cargo equivalente), contendo as questões relativas a *Orientação para o mercado anunciante e Desempenho das vendas de espaço publicitário*. Quando o editor-chefe ou o diretor de comercialização não sabiam responder alguma questão (o que aconteceu com mais frequência nas variáveis de desempenho financeiro e circulação), executivos de outras áreas eram contactados para prover a informação.

Os questionários eram estruturados, planejados para serem auto-administrados, contendo todas as instruções para preenchimento no próprio formulário (ver Anexo II) e acompanhados de uma carta de apresentação assinada pelo pesquisador (ver Anexo I).

O questionário do editorial conteve 63 questões. As três primeiras eram questões de filtro e controle, para verificar se o jornal era realmente diário (> 5 edições semanais

consecutivas) e se o periódico pertencia a algum conglomerado de mídia (nesse caso, para verificar se a redação é independente ou integrada com outros veículos, evitando-se o contato com o mesmo editor-chefe mais de uma vez). Seguiam-se três blocos de perguntas, sendo 20 relativas à *Orientação para o mercado leitor*, 13 relativas à *Integração entre os departamentos editorial e comercial* e 19 relativas à *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial*. Todas as questões desses blocos eram respondidas através de escalas do tipo Likert (Churchill, 1996), com cinco postos, ancoradas em 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). A variável *Circulação* era composta de 5 itens, sendo dois comparativos (um com os concorrentes e outro com o ano anterior), um absoluto (circulação média diária em 2002) e dois relativos (circulação fora da cidade sede). Os itens comparativos foram operacionalizados através de uma escala de cinco postos, em ordem decrescente, ancoradas nos extremos por *o dobro ou mais* (valor 5) e *a metade ou menos* (valor 1) — no caso da comparação com os concorrentes; e por *expansão de 10% ou mais* (valor 5) e *retração de 10% ou mais* (valor 1) — na comparação com 2001. A circulação diária era informada em termos absolutos e a circulação fora da sede em porcentagens vendidas no restante do estado e em outros estados/exterior. O *Desempenho financeiro* também era composto por escalas de cinco postos, em ordem decrescente, semelhantes à de *Circulação* (desempenho em 2002, comparação com 2001 e comparação com os concorrentes). Os valores de referência das “âncoras” foram sugeridos pelos informantes-chave nas entrevistas em profundidade.

O questionário do comercial foi composto por 24 questões. A primeira era uma espécie de filtro, para detectar se o departamento era exclusivo do jornal ou compartilhado com outros periódicos. Caso o departamento fosse compartilhado, o executivo era indagado para que outros periódicos da empresa ele trabalhava e se as políticas de marketing eram diferentes para cada uma das publicações. Se fossem, ele responderia a um questionário separado para cada título. Caso contrário, ele poderia responder a um só, que seria aproveitado para todos os periódicos da empresa. Dessa forma, evitava-se também o contato com o mesmo executivo mais de uma vez, precavendo-se de fazê-lo se sentir importunado. Seguiu-se um bloco de 20 questões referentes à *Orientação para o mercado anunciante*, respondidas através de escalas do tipo Likert. O *Desempenho das vendas de espaço publicitário* era respondido através de três questões, em escalas de cinco postos, em ordem decrescente, referentes à porcentagem do faturamento obtido com venda de espaço publicitário (ancorada em *60% ou mais* e *30% ou menos*), ao desempenho comparativo com 2001 e comparação com o concorrente (semelhantes ao da *Circulação* e do *Desempenho*

financeiro). Em todos os casos o ponto 5 da escala era referente ao melhor desempenho e o ponto 1 ao pior. Essas “âncoras” também foram sugeridas nas entrevistas em profundidade.

Tanto o questionário do editorial, quanto o do comercial, continham um espaço para o entrevistado registrar informações adicionais, sugestões, críticas etc.

Os instrumentos foram pré-testados, com o objetivo de se avaliar a clareza e a organização das perguntas, o *layout* das páginas, a unidade tipológica e o tempo de preenchimento. Embora Aaker e Day (1986) sugiram uma amostra de 25 respondentes para pré-teste de instrumentos mais complexos, neste estudo foram aplicados apenas cinco questionários, evitando-se “queimar” muitas unidades amostrais em potencial, pois a população de pesquisa já era reduzida. Foram selecionados dois jornais pequenos (circulação abaixo de 10 mil exemplares), dois médios (circulação de 10 mil a 50 mil exemplares) e um grande (circulação acima de 50 mil exemplares). O pré-teste detectou a necessidade apenas de modificações muito pequenas.

Para a coleta, foram recrutados entrevistadores com experiência em entrevista telefônica. Inicialmente, os jornais eram contactados via telefone e convidados a participar da pesquisa. Apenas três se recusaram explicitamente a participar. Aos jornais que inicialmente concordavam colaborar com o estudo, os questionários foram enviados via fax, acompanhados da carta de apresentação. No dia combinado, o entrevistador ligava para receber as respostas, que eram retornadas também via fax, no próprio formulário da pesquisa. Como poucos entrevistados retornavam o questionário na data marcada, o entrevistador periodicamente efetuava ligações de *follow up*, tendo sido necessário uma média de 8,6 contatos para se obter uma resposta. Alguns entrevistados devolveram o instrumento respondido por correio e outros por e-mail. Após uma avaliação, considerou-se que a forma de retorno não teria influência sobre os resultados e tais respostas foram aproveitadas na análise.

A coleta foi realizada entre os meses de março e setembro de 2003, a partir gabinete do pesquisador, localizado nas dependências da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, em Belo Horizonte (MG). Foram utilizadas duas linhas telefônicas — uma para os contatos de voz e outra para envio e recebimento dos fax.

Das 222 empresas participantes, 26 retornaram apenas o questionário do comercial e 12 apenas o do editorial. Portanto, as análises preliminares foram realizadas levando-se em consideração 184 jornais que retornaram os pares de questionários. Esse número representa

um retorno de cerca de 51,7% (considerando-se a população de 356 diários “aptos” a participar da pesquisa). Essa taxa está acima do mínimo recomendado por Babbie (1999) para pesquisas por telefone.

O próprio pesquisador realizou a checagem das respostas, através de uma amostra aleatória de 60 “pares” de questionários, verificando a autenticidade dos dados e, principalmente, o cargo do entrevistado. Não foi encontrado nenhum caso de fraude ou inadequação quanto ao cargo.

6.2.2. Processamento e análise dos dados

Num primeiro momento, foi realizada a análise crítica individual de cada questionário, verificando-se a consistência das respostas e a completude dos dados solicitados. Quando verificados dados ausentes (*missing values*), tentou-se o contato com os respondentes para uma última tentativa de obtenção das respostas. Em seguida, os questionários foram digitados, utilizando-se o programa estatístico SPSS 10.0. Esse programa tornou-se bastante popular no meio acadêmico por ser de simples operação e contar com vários recursos, permitindo desde análises estatísticas mais simples até cálculos mais sofisticados. Além disso, o SPSS possui interface “amigável”, que permite exportar bancos de dados para outros programas (Norušis, 2000).

Hair *et al.* (1998) recomendam uma série de procedimentos de preparação da base de dados antes de se partir para a análise estatística. Essas recomendações são listadas a seguir:

- **Identificação de dados ausentes (*missing values* ou *não resposta*):** os dados ausentes decorrem da recusa de resposta por parte do respondente, da não disponibilidade da informação solicitada, de erros de preenchimento ou de erros de digitação. O pesquisador tem várias opções para lidar com esse problema: excluir os casos com valores ausentes de toda a análise (sob pena de reduzir a amostra), excluir os casos com valores ausentes apenas na análise das variáveis em que eles ocorrem (não aplicável a certos tipos de análise, como a modelagem de equações estruturais) e a utilização de algum método de imputação. Porcentagens reduzidas de valores ausentes, abaixo de 5% ou 10%, são perfeitamente remediáveis (Kline, 1998). Nesse caso, soluções simples, como imputação pela média dos demais respondentes, podem ser aplicadas. Entretanto, deve-se examinar o padrão dos

valores ausentes, para se certificar se eles ocorrem aleatoriamente entre todos os casos e variáveis ou se aparecem com maior frequência em uma variável específica ou em um determinado caso.

- **Identificação de outliers:** há casos que podem apresentar valores muito discrepantes em relação à média da amostra. Valores extremos podem afetar as análises estatísticas, pois seu peso diferenciado pode acentuar ou neutralizar relações entre variáveis. Os *outliers* são classificados em univariados (quando a discrepância é notada na distribuição de uma variável em particular); bivariados (quando ocorrem na relação entre duas variáveis); e multivariados (quando um caso se distancia dos demais na análise combinada de um conjunto maior de variáveis). No SPSS, os *outliers* univariados são identificados através de gráficos dos tipos *boxplot* ou *stem-and-leaf*. Os bivariados são detectados através do gráfico *scatterplot* (de dois eixos). Já os multivariados são calculados pela distância Mahalanobis (ou D^2). Depois de diagnosticados os *outliers*, deve-se conferir os dados relativos a esses casos, pois podem ser erros de preenchimento do questionário ou de digitação. Caso os valores estejam corretos, deve-se decidir acerca de sua exclusão ou manutenção na base de dados. Hair *et al.* (1998) aconselham que esses casos devem ser excluídos apenas se forem extremamente aberrantes e não representativos da população pesquisada.
- **Análise da normalidade da distribuição:** segundo Hair *et al.* (1998), um dos principais pressupostos das análises multivariadas é a distribuição normal dos dados em variáveis métricas. Uma variável é normalmente distribuída quando a maioria dos valores se encontra em torno da média, diminuindo gradativamente na medida em que se afastam dela, simetricamente nos dois sentidos. A normalidade é facilmente detectada através de métodos visuais, utilizando-se gráficos do tipo histograma com curva normal. Caso a distribuição apresente o formato aproximado de um sino, pode-se afirmar que a distribuição é normal. Se a curva apresentar uma pendência para um dos lados, formando uma “cauda” na direção oposta, se diz que a variável é *assimétrica*. Caso o formato do “sino” se apresente achatado ou muito pontudo, a variável apresenta *curtose*. No SPSS, a assimetria e a curtose podem ser detectadas com maior precisão através de testes estatísticos, como o Komolgorov-Smirnoff modificado e o Shapiro-Wilks. Nas Ciências Sociais, são comuns as variáveis não normais. Entretanto, há procedimentos que

eliminam ou amenizam o problema, denominados transformações. Estas consistem em modificar os valores observados das variáveis, aplicando cálculos como \log_{10} , base invertida ($1/X$), raiz quadrada, elevação ao cubo etc. Não há um único método adequado para cada situação específica e a maioria dos autores recomenda aplicar dois ou três e verificar graficamente os resultados.

- **Verificação da linearidade:** a relação linear entre as variáveis é um outro pressuposto básico de técnicas multivariadas, incluindo a modelagem de equações estruturais. Hair *et al.* (1998) sugerem a identificação visual, através de gráficos do tipo *scatterplot*, verificando-se as variáveis duas a duas. Caso a distribuição dos pontos no gráfico apresente forma curvilínea, significa que a relação não é linear. Como a verificação de todos os pares possíveis de variáveis presentes no estudo seria inviável, seguiu-se a recomendação de Tabachnick e Fidell (*apud* Brei, 2001)⁶: comparar a variável Y mais normalmente distribuída, com as variáveis X menos normais e verificar a existência de relações curvilíneas.
- **Multicolinearidade:** é a presença de intercorrelações muito altas entre variáveis independentes em uma regressão múltipla. Quando isso ocorre, as estimativas ficam comprometidas, pois torna-se difícil determinar os efeitos separados das variáveis independentes sobre as dependentes (Sahai e Kurshid, 2002). Há multicolinearidade quando as correlações entre as variáveis apresentam valores acima de 0,9 (Hair *et al.*, 1998).

6.2.3. Elaboração das escalas inéditas

Num modelo teórico há dois tipos de variáveis: *manifestas* (ou *observáveis*) e *latentes* (ou *não observáveis*). As primeiras podem ser medidas diretamente, por exemplo, peso, altura, idade, preço etc. e são relativamente fáceis de serem obtidas. Porém, as variáveis latentes expressam *conceitos* — codificações gerais e resumidas da experiência social — e necessitam ser reduzidas a indicadores empíricos específicos, através do processo denominado *operacionalização* (Babbie, 1999). Nesse processo, o pesquisador elege uma

⁶ TABACHNICK, Barbara, FIDELL, Linda. Using multivariate statistics. New York: Harper Collins, 1996. Citadas por Brei, 2001.

série de medidas observáveis e monta um *constructo*, que nada mais é do que uma medida indireta (e composta) da variável latente (Kline, 1998).

Como a mensuração é um problema crucial em pesquisas quantitativas nas Ciências Sociais, boa parte dos trabalhos científicos da área se ocupa de construir medidas (escalas ou índices) válidas, confiáveis e dotadas de uma certa longevidade. Isso viabiliza a replicação de estudos, confere uma certa padronização e disciplina à ciência e poupa tempo e recursos dos pesquisadores. Entretanto, devido à diversidade e amplitude dos fenômenos sociais, freqüentemente os pesquisadores se deparam com conceitos para os quais não há escalas padronizadas ou suficientemente testadas. Resta, então, a árdua tarefa de elaborar essas medidas.

A construção de uma escala inédita deve seguir rigorosamente uma série de passos, sob pena de se elaborar um instrumento não confiável e sem validade, o que pode comprometer todas as demais etapas de um trabalho científico.

O primeiro passo para a elaboração de um instrumento de medida composta é decidir sobre a especificação dos indicadores das variáveis latentes — se eles são *formativos* ou *refletivos*. Jarvis, MacKenzie e Podsakoff (2003) observam que essa distinção é essencial para a escolha dos indicadores de mensuração e os erros de especificação podem comprometer seriamente os resultados do trabalho científico. A figura 7 sintetiza as diferenças entre os dois tipos de modelos de mensuração.

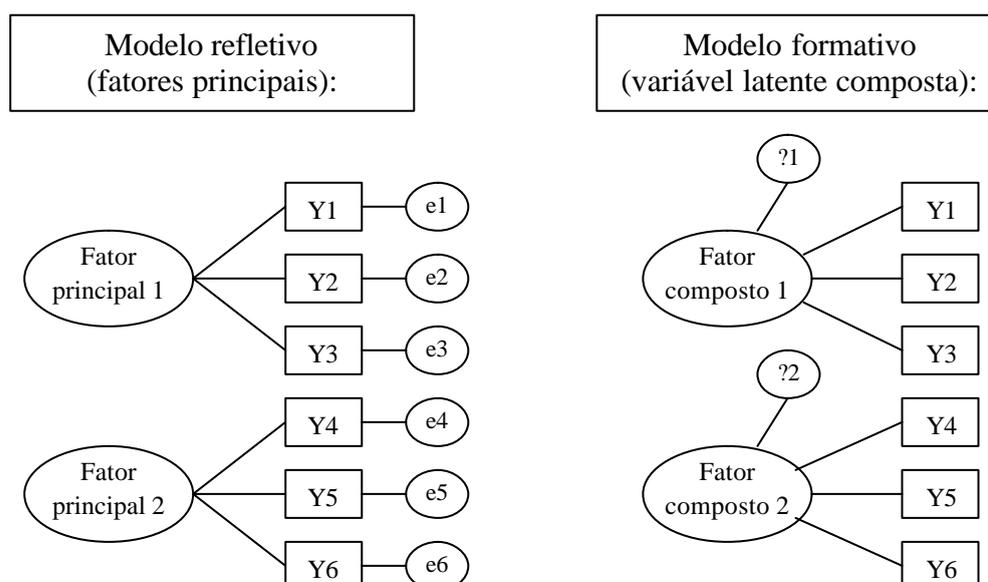


Figura 7: representação gráfica dos modelos refletivo e formativo (adaptado de Jarvis, MacKenzie e Podsakoff, 2003)

A diferença mais marcante entre os modelos refletivos e os formativos está na direção da causalidade. Enquanto nos refletivos a relação causal parte do constructo para os indicadores, nos formativos a direção é das variáveis observáveis para a variável latente. Isso porque, nos modelos refletivos, os indicadores são manifestações do constructo; alterações nos valores de algum indicador não provocam, necessariamente, alterações nos valores do constructo, ao passo que alterações nos valores do constructo se refletem em alterações nas medidas dos indicadores. Já nos modelos formativos, as variáveis observáveis é que definem as características do constructo; portanto, alterações nos valores em algum indicador causam alterações na medida do constructo, mas mudanças nos valores do constructo não causam alterações nos indicadores.

Outra distinção é que, nos modelos refletivos, os indicadores são intercambiáveis, devendo possuir significado semelhante e compartilhar o mesmo tema; portanto, a retirada de um indicador não altera o domínio conceitual do constructo. Nos modelos formativos, os indicadores não são intercambiáveis e não precisam compartilhar um mesmo tema; portanto, a retirada de uma variável observável pode alterar substancialmente o escopo temático do constructo.

Um terceiro ponto de diferenciação é a covariância entre os indicadores. Nos modelos refletivos, alterações nos valores de um indicador sempre estão, em alguma medida, associados a alterações nos demais indicadores. Nos modelos formativos, a alteração nos valores de uma variável observável não provoca, necessariamente, modificações nas demais, pois não se espera que os itens que formam o constructo estejam fortemente associados.

O último critério que define o constructo é a identificação da rede nomológica inerente aos constructos. Os indicadores que integram um modelo reflexivo compartilham a mesma rede nomológica (i. e., leis naturais ou normas) e têm os mesmos antecedentes e conseqüências. Por outro lado, nos modelos formativos a rede nomológica dos itens não há de ser necessariamente a mesma e os indicadores podem ter antecedentes e conseqüências diferentes.

Jarvis, MacKenzie e Podsakoff (2003) reconhecem que há casos em que é difícil para o pesquisador, num primeiro momento, especificar se um constructo aplicado em sua pesquisa é reflexivo ou formativo. Todavia, se isso ocorrer, é um sinal de que o constructo não foi adequadamente definido e necessita refinamento. Essa especificação pode se tornar ainda

mais complexa se o conceito for medido por um constructo de segunda ordem e a relação entre os indicadores e as dimensões e entre estas e o constructo forem mistas (ver figura 8).

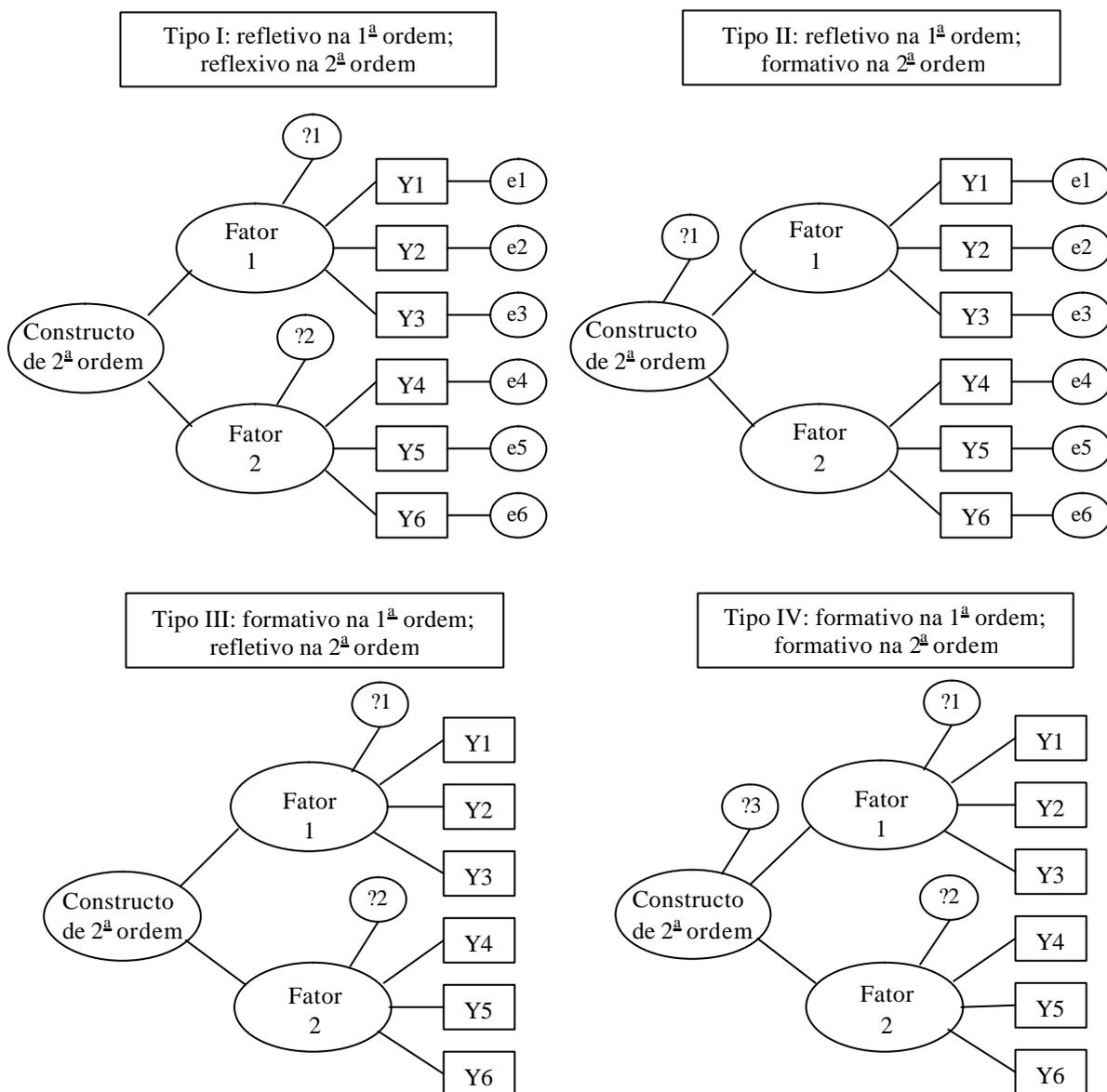


Figura 8: modelos mistos refletivo e formativo em constructos de 2ª ordem
(adaptado de Jarvis, MacKenzie e Podsakoff, 2003)

Para este estudo, todos os constructos foram definidos com indicadores refletivos, pois em todos os casos eles se revelaram como manifestações de um padrão de comportamento da empresa. Por exemplo, na escala MARKOR, os itens que medem o constructo *Orientação para o mercado* indicam efeitos de uma política da empresa em adotar o conceito de marketing, em detrimento, por exemplo, de uma orientação para a produção. Do mesmo modo, os itens que medem o constructo *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial* são o

resultado (ou a consequência) de o jornal adotar uma política de valorização dessa característica do periódico.

Algumas variáveis latentes incluídas no modelo teórico proposto nesta tese já possuíam índices ou escalas previamente construídos e validados em estudos anteriores e não foi necessário elaborar novas medidas (por exemplo, o constructo de *Orientação para o mercado*). Outros, entretanto, tiveram de ser construídos, pois, ou não existiam, ou não haviam sido suficientemente desenvolvidos pela literatura. Para construção e validação dessas escalas foram seguidas, em linhas gerais, as orientações de Churchill (1979) e Babbie (1999), que enumeram as seguintes etapas:

- ***Seleção dos itens a serem incluídos na mensuração do constructo:*** deve-se observar, nessa fase, a *validade aparente*, que é a relação lógica que cada item deve ter com o conceito a ser medido. Outra característica a ser considerada é a *unidimensionalidade*, ou seja, uma medida composta deve contemplar apenas um único conceito. A seleção desses itens pode ser feita através de uma abordagem qualitativa, por exemplo usando-se a técnica de juízes (*experts*). Caso seja viável, pode-se também utilizar uma abordagem quantitativa, empregando-se a técnica de análise fatorial exploratória (AFE) através de uma amostra piloto extraída da mesma população. Na AFE, o pesquisador submete uma série de indicadores, que ele supõe fazerem parte de um mesmo constructo, a um processo de agrupamento e redução de variáveis. O objetivo é identificar aquelas variáveis que melhor mensuram o conceito, através do exame da *carga fatorial*, ou seja, a correlação entre o indicador e a variável latente. Outro propósito é definir quais as *dimensões* que compõem um conceito multifacetado. Nesse caso, os indicadores se agrupam em *fatores* (que nada mais são do que uma variável latente), que por sua vez explicam um conceito mais amplo. Os constructos que são medidos diretamente por variáveis observáveis são chamados de *constructos de primeira ordem*; aqueles que são medidos por fatores (ou dimensões), que por sua vez são medidos pelas variáveis observáveis chamam-se *constructos de segunda ordem*. Neste estudo, a obtenção desses itens foi efetuada através da revisão de literatura e/ou da fase qualitativa, sendo posteriormente submetidas ao julgamento dos *experts* (técnica de seleção de cartões — ver item 6.1.);
- ***Relações bivariadas entre itens:*** os indicadores de uma medida composta devem apresentar relação empírica entre si, já que estão medindo o mesmo conceito.

Correlações muito elevadas, entretanto, podem indicar multicolinearidade (Sahai e Kurshid, 2002);

- **Relações multivariadas entre os itens:** enquanto na etapa anterior são examinados pares de itens, nessa etapa são analisadas as relações simultâneas entre os vários itens que compõem a escala. Essa análise permite a purificação da medida, eliminando-se aqueles itens que, apesar de apresentar forte correlação com outros itens da escala, não acrescentam muito à variação total. Determinam também a força combinada do conjunto dos itens quanto à formação da medida composta;
- **Atribuição de escores:** envolve duas decisões básicas — quanto à amplitude desejada dos escores e quanto à atribuição de escores a cada resposta específica, podendo ser utilizada alguma forma de ponderação entre os itens da escala;
- **Determinação da confiabilidade da medida:** uma escala é confiável se obtém resultados comparáveis através de observações independentes, realizadas sob as mesmas condições. Depende do quanto da variação nos escores é atribuída ao acaso ou a erros aleatórios (Churchill, 1979);
- **Validação da medida composta:** é o procedimento de se avaliar a probabilidade de a escala realmente medir o conceito a que se refere. As análises bivariada e multivariada dos itens, citadas anteriormente, já são um primeiro procedimento de validação da medida, chamado *validação interna*. Isso indica se as inferências tiradas de um estudo são obtidas das diferenças observadas entre grupos de comparação que fazem parte do estudo. A *validação externa* refere-se ao poder de generalização da medida para outras unidades da população pesquisada, dependendo da composição da amostra e de considerações não estatísticas (Sahai e Khurshid, 2002).

6.2.4. Modelagem de equações estruturais

A principal técnica de análise adotada neste trabalho foi a modelagem de equações estruturais (MEE). Esse método permite o teste de modelos teóricos envolvendo uma estrutura causal entre *variáveis exógenas* (cuja variação é determinada por fatores externos ao modelo proposto) e *variáveis endógenas* (cuja variação é determinada por outras variáveis constantes

do sistema causal proposto) (Jöreskog e Sörbom, 2001). Ao contrário de outras técnicas de análise multivariada (como a regressão múltipla), que examinam uma relação por vez, a MEE permite analisar simultaneamente várias relações de causa e efeito (Garson, 2002). Além disso, uma variável pode ser independente numa relação e dependente em outra (Hair *et al.*, 1998;).

Hair *et al.* (1998) enumeram três tipos de abordagens (ou estratégias) na utilização de MEE. A primeira delas é a *confirmação de modelos*, em que o objetivo do pesquisador é simplesmente determinar se o padrão de variâncias e covariâncias nos dados é consistente com o modelo especificado. Mas, é bom notar que, como outros modelos não testados podem se ajustar aos dados, um modelo aceito é apenas um modelo não rejeitado (Garson, 2002).

Na abordagem de *modelos alternativos*, o pesquisador testa dois ou mais modelos teóricos advogados por correntes teóricas, comparando qual se ajusta melhor aos dados. O problema com essa estratégia é que em muitos campos do conhecimento o pesquisador dificilmente encontrará mais de um modelo suficientemente desenvolvido para ser testado (Garson, 2002).

A terceira abordagem é a de *desenvolvimento de modelo*, que combina propósitos exploratórios e confirmatórios — um modelo inicial é testado e vai sendo aperfeiçoado e ajustado até atingir índices satisfatórios. Geralmente, o modelo é confrontado com modelos rivais (dotados de pequenas variações) para testar a sua consistência e as possibilidades de aperfeiçoamento. O problema com essa abordagem é que o modelo é *post hoc* e pode não se ajustar aos dados ou demandar validação cruzada em duas amostras distintas (o que nem sempre é viável de se conseguir) (Garson, 2002).

Dado o objetivo desta tese e os propósitos da pesquisa inicialmente definidos, a abordagem deste estudo é a de desenvolvimento de modelo.

Há vários programas estatísticos que realizam MEE. Os preferidos, segundo a literatura, são o LISREL (*LI*near *Str*uctural *REL*ations, da Scientific Software International), programa que popularizou o método, muitas vezes utilizado como sinônimo para todo o conjunto de métodos da MEE; e o AMOS (*AN*alysis of *MO*ment *Str*uctures, da SmallWaters Corporation), que tem tido uma penetração cada vez maior dada a sua interface gráfica amigável. Além desses, há outros, como o EQS (cuja vantagem é ser mais liberal quanto à normalidade dos dados) e o PROCALIS (do SAS) (Hair *et al.*, 1998). A concorrência entre esses produtos os tem elevado a certo nível de equivalência, sendo a escolha entre eles mais

uma questão de preferência pessoal dos pesquisadores do que a disponibilidade de recursos estatísticos. Após exercícios com o LISREL 8.5 e o AMOS 4.0, optou-se pela utilização deste último na análise das equações estruturais desta pesquisa.

Hair *et al.* (1998) prescrevem sete passos para a aplicação de MEE:

- ***Passo 1: desenvolvimento de um modelo teoricamente embasado.*** A MEE não pode, por si mesma, estabelecer as relações causais entre variáveis ou resolver ambigüidades causais. O nível de aprofundamento teórico e o julgamento consciencioso do pesquisador são de suma importância (Pedhazur e Schmelkin, 1991; Garson, 2002).
- ***Passo 2: construção de um diagrama de caminhos (path diagram) indicando as relações causais.*** Garson (2004) enumera como uma das vantagens da MEE a possibilidade de se construir uma interface gráfica (suportada pela maioria dos *softwares* de equações estruturais). Mas, para Hair *et al.* (1998) um diagrama de caminhos é mais do que um artifício para se visualizar as equações que compõem o modelo. Ele permite ao pesquisador apresentar as relações causais entre as variáveis, através de uma seta unidirecional, em traço reto, partindo da variável independente (causa) em direção à variável dependente (efeito). Permite também representar as relações de associação (correlação ou covariância) através de setas curvas de duas pontas entre as duas variáveis associadas. As variáveis observáveis e latentes podem ser facilmente identificadas, por serem representadas respectivamente por retângulos e formas ovais.
- ***Passo 3: conversão do diagrama de caminhos no modelo estrutural e de mensuração.*** O modelo de mensuração especifica quais variáveis observáveis estarão medindo quais variáveis latentes e o modelo estrutural avalia as relações entre as variáveis latentes (Byrne, 2001). A figura 9 representa graficamente a diferença e a relação entre o modelo de mensuração e o modelo estrutural na MEE. Kline (1998) recomenda a análise em duas etapas — teste do modelo de mensuração e especificação do modelo estrutural. A explicação detalhada dessas duas etapas é dada a seguir.

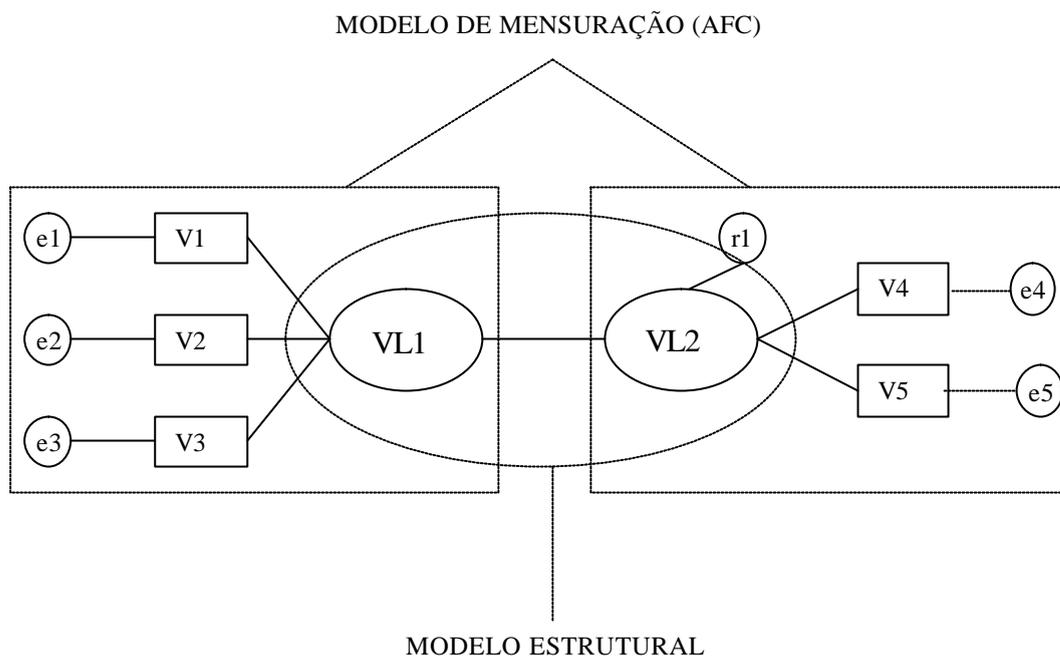


Figura 9: modelo de equações estruturais demarcado em componente de mensuração e componente estrutural (adaptado de Byrne, 2001)

- **Teste do modelo de mensuração:** deve ser validado através da análise fatorial confirmatória (AFC). Esse tipo de análise fatorial se diferencia da AFE em duas características principais: primeiro, o objetivo da AFE, é identificar as inter-relações subjacentes a um conjunto de indicadores, enquanto a AFC tem como o objetivo testar o poder de um dado conjunto de indicadores para tomar medidas de relação causal entre variáveis latentes. Segundo, na AFE permite-se que os itens possuam carga em todos os fatores, enquanto na AFC os indicadores são constrangidos a se relacionar apenas a um fator e a um constructo. A AFC segue os seguintes procedimentos:
 - Análise das medidas de ajustamento (ver Passo 6). Segundo Garson (2004) é inútil prosseguir a análise se o modelo de mensuração não atingir índices de aceitação, pois qualquer resultado obtido não teria validade estatística.
 - Análise da unidimensionalidade: significa que um conjunto de indicadores possui apenas um conceito em comum (Hair *et al.*, 1998). Pode ser avaliada através do exame da matriz de resíduos

padronizados, que não deve apresentar nenhum valor acima de 2,58 (Perin, 2001).

- Análise da confiabilidade: pode ser calculada através da seguinte fórmula (Hair *et al.*, 1998: 612):

$$\text{Confiabilidade} = \frac{(\text{S cargas fatoriais padronizadas})^2}{(\text{S cargas fatoriais padronizadas})^2 + S e_j}$$

As cargas fatoriais padronizadas são obtidas nos relatórios gerados pelos programas de MEE e os erros de mensuração para cada indicador (e_j) são obtidos pelo seguinte cálculo: $1 - (\text{carga fatorial padronizada do indicador})^2$. A confiabilidade deve exceder 0,7 (Kline, 1998; Hair *et al.*, 1998). Outra medida de confiabilidade é a variância extraída, que mede o quanto da variância dos indicadores está relacionada com a variável latente. A variância extraída deve ser superior a 0,5 e a fórmula é uma variação da anterior (Hair *et al.*, 1998: 612):

$$\text{Variância extraída} = \frac{(\text{S cargas fatoriais padronizadas}^2)}{(\text{S cargas fatoriais padronizadas}^2) + S e_j}$$

- A validade se refere à probabilidade de um instrumento de mensuração estar medindo adequadamente o conceito que ele se propõe a medir (Hair *et al.*, 1998). A validade de *conteúdo* (ou *aparente*, ou *nominal*, ou de *face*) não é determinada por métodos estatísticos (Kline, 1998), mas através do conhecimento que o próprio pesquisador tem acerca do fenômeno, podendo ser corroborada pela revisão de literatura ou com a ajuda de juízes ou *experts*. A validade *convergente* existe quando os indicadores possuem uma carga fatorial razoável sobre o fator que se propõem a

medir (Kline, 1998). Pode ser acessada através da significância das cargas fatoriais dos indicadores, sendo que *t-values* (que no AMOS são reportados como *critical ratios*, ou simplesmente C.R.) acima de 1,96 indicam que os valores são estatisticamente significativos ao nível de $p=0,05$ (Arbuckle e Wothke, 1999). A validade *discriminante* se refere à propriedade de um constructo estar medindo apenas um conceito, não se sobrepondo aos demais. Para se verificar a validade discriminante, são estabelecidas duas correlações entre cada par possível de constructos do modelo estrutural — uma correlação livre (i. e., para ser computada pelo próprio pacote estatístico) e outra fixa, restrita ao valor 1. Em seguida, comparam-se as diferenças de χ^2 para cada par de variável, entre a correlação livre e a correlação fixa. Caso as diferenças de χ^2 sejam significativas, confirma-se a hipótese de validade discriminante (Anderson e Gerbing, 1988; Perin, 2001). Um teste adicional consiste em comparar a variância extraída de cada constructo com as variâncias compartilhadas com os demais constructos (o quadrado da correlação). A validade discriminante é reforçada quando as variâncias extraídas são maiores do que as variâncias compartilhadas (Fornell e Larcker, 1981; Perin, 2001). Kline (1998) recomenda a verificação da unidimensionalidade entre os constructos, através da análise da matriz de correlação, sendo que nenhum valor deve estar acima de 0,85.

- **Especificação do modelo estrutural:** é a tradução em equações das relações causais definidas pelo diagrama de caminhos. No AMOS, a especificação das equações através de sentenças matemáticas é dispensável, pois sua interface amigável permite partir diretamente da elaboração gráfica do modelo para o cômputo das análises estatísticas. No processo de especificação, o pesquisador determina que parâmetros são nulos (pela simples omissão da seta que indica relação causal), que efeitos são pré-fixados a uma constante (geralmente 1, para fixação da unidade de medida da escala) e parâmetros devem ser estimados (indicados pela

presença da seta indicando relação causal ou de associação) (Garson, 2004).

- **Passo 4: escolha do tipo de matriz de entrada de dados e estimação do modelo.** Segundo Hair *et al.* (1998) há dois tipos de matrizes de entrada de dados: correlação e covariância. Na prática, a maioria dos programas de MEE aceita a imputação dos dados brutos que são automaticamente convertidos em matrizes de variância-covariância e correlação. Alternativamente, o pesquisador pode utilizar um outro programa, como o SPSS, para calcular as matrizes de covariância e exportá-las para o AMOS ou outro *software* de MEE. Mas, esse processo só faz sentido se o objetivo for reanalisar uma matriz de covariância reportada num artigo científico, por exemplo (University of Texas, 2001). O método de estimação mais comumente utilizado é a *Maximum Likelihood* (ML; em português, máxima verossimilhança), *default* na maioria dos programas de MEE. As estimativas da ML se baseiam na probabilidade máxima de que as covariâncias sejam extraídas de uma população assumida como sendo a mesma refletida nos coeficientes estimados (Kline, 1998). Um dos principais pressupostos da ML, além da normalidade dos dados, é a utilização de uma grande amostra. Hair *et al.* (1998) reportam que com 100 a 150 casos é possível aplicar a ML, mas o ideal é perseguir um número de observações acima de 200.
- **Passo 5: atingir identificação do modelo estrutural.** Um modelo sub-identificado é aquele em que há mais parâmetros para serem estimados do que elementos na matriz de covariância. Uma sugestão para não se incorrer nesse problema é processar o modelo no programa estatístico, com dados fictícios, antes de se partir para a coleta de dados (Garson, 2004). *Softwares* como AMOS reportam se há problemas de identificação.
- **Passo 6: avaliação das medidas de ajustamento do modelo.** Segundo Hair *et al.* (1998) a primeira análise sobre os dados processados deve ser a certificação de que estes não apresentam nenhuma inconsistência estatística. Exemplos de inconsistências estatísticas são: variâncias negativas ao nível dos erros de mensuração dos constructos, coeficientes padronizados acima ou muito próximos de 1,0 e erros padronizados muito altos. No primeiro caso, o AMOS reporta o problema e avisa que a solução não é admissível. Nos outros dois, o exame dos resultados possibilita a detecção da inconsistência. Em seguida, o pesquisador

deve escolher, entre uma série de índices reportados pelo programa, aqueles que indicarão o ajuste do modelo, chamados índices de ajustamento. Essas medidas **não** indicam a força das relações entre as variáveis — o pesquisador pode obter bons índices de ajustamento e as variáveis do modelo não apresentarem nenhuma correlação (Garson, 2004). O AMOS 4.0, utilizado nesta tese, fornece mais de 20 medidas de ajustamento. Obviamente, não há necessidade de se utilizar todas elas e não há um consenso sobre quantos e quais testes usar. Kline (1998), por exemplo, sugere a utilização de pelo menos quatro testes. O ideal é combinar medidas de ajuste absoluto (que avalia a capacidade de modelo prever a matriz de covariância observada), medidas de ajuste incremental (que comparam o modelo proposto com o modelo nulo) e as medidas de parcimônia (que penalizam os modelos “sobre-ajustados” por possuírem um número exagerado de coeficientes) (Hair *et al.*, 1998). A apresentação e a descrição de todas as medidas de ajustamento foge ao escopo desta tese (para maiores detalhes ver Hair *et al.*, 1998; Kline, 1998; Arbuckle e Wothke, 1999; Garson, 2004). Nesta pesquisa optou-se pela utilização de sete índices, quais sejam:

- χ^2 (*qui-quadrado*): é, na verdade, uma medida de “desajustamento”, também chamado de *discrepância*. Para o modelo ser aceito, o χ^2 não deve ser significativo, ou seja, deve apresentar $p > 0,5$. Caso contrário, significa que a estrutura de covariância do modelo proposto é diferente da matriz de covariância observada (Garson, 2004).
- χ^2/GL (*qui-quadrado sobre graus de liberdade; no AMOS, CMIN/DF*): como o χ^2 é muito sensível ao tamanho da amostra e à não normalidade dos dados, os pesquisadores recorrem a uma medida de ajuste relativo, que é a divisão desse índice pelos graus de liberdade da amostra (Jöreskog e Sörbom, 2001). O valor máximo para essa relação, normalmente recomendado pelos autores, é 3 (Kline, 1998).
- **Goodness-of-Fit Index (GFI)**: esse índice de ajuste absoluto é baseado na porcentagem das covariâncias observadas que são explicadas pelas covariâncias presentes no modelo (Garson, 2004). O GFI pode variar de 0 (nenhum ajustamento) até 1 (ajustamento perfeito), sendo desejáveis valores acima de 0,9.

- **Normed Fit Index (NFI):** é um índice de ajuste incremental que varia de 0 (nenhum ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito), comparando o modelo em questão ao modelo nulo. Por exemplo, um NFI de 0,85 significa que o modelo proposto possui um ajustamento 85% melhor do que o modelo nulo. São desejáveis valores acima de 0,9, embora Garson (2004) indique um ponto de corte mais leniente: 0,8.
- **Tucker-Lewis Index ou Non-Normed Fit Index (TLI ou NNFI):** é também um teste de ajuste incremental, que combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo (Hair *et al.*, 1998). Em outras palavras, o TLI penaliza modelos mais complexos. O TLI geralmente varia de 0 a 1, mas excepcionalmente pode apresentar valores fora dessa faixa (Arbuckle e Wothke, 1999). Por convenção, o TLI deve ser maior do que 0,9 embora Garson (2004) afirme que valores acima de 0,8 são aceitáveis.
- **Comparative Fit Index (CFI):** é mais um índice de ajuste incremental, que compara o modelo proposto com um modelo nulo, no qual as variáveis latentes não são correlacionadas (modelo de independência) (Garson, 2004). Esse índice é semelhante ao NFI, mas é menos afetado pelo tamanho da amostra (Kline, 1998). Também varia de 0 a 1, sendo desejável um valor acima de 0,9. O CFI é mais apropriado para estratégias de desenvolvimento de modelos e situações em que a amostra é reduzida (Hair *et al.*, 1998).
- **Root mean square error of approximation (RMSEA):** é uma medida absoluta de ajustamento que procura corrigir a tendência da estatística do χ^2 em rejeitar um modelo especificado com uma grande amostra. A RMSEA não penaliza a complexidade do modelo. Valores abaixo de 0,08 indicam um bom ajustamento (Garson, 2004).
- **Passo 7: interpretação e modificação do modelo.** Hair *et al.* (1998) listam as seguintes perguntas que o pesquisador deve fazer a si mesmo, caso sejam satisfatórios os índices de ajustamento: as principais relações propaladas pela teoria foram confirmadas dentro de níveis mínimos de significância? Os modelos concorrentes contribuem para formulações alternativas da teoria? As relações

hipotéticas se encontram na direção prevista (negativa ou positiva)? Obtendo ou não uma resposta positiva para cada uma dessas perguntas, o pesquisador pode ter razões suficientes para acreditar que seu modelo possa ser incrementado e atingir melhores resultados. O AMOS oferece a opção de gerar *índices de modificação*, que sugerem alterações no modelo, de modo a obter melhores estatísticas para o χ^2 e nas demais medidas de ajustamento. Arbuckle e Wothke (1999), entretanto, alertam que não se deve abusar desses índices e qualquer modificação deve ter base estatística e teórica.

Feitas as considerações sobre o método, partir-se-á para a apresentação dos resultados, iniciando-se com a fase qualitativa, no capítulo seguinte e, na seqüência a apresentação dos resultados da fase quantitativa.

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA

Conforme se afirmou na descrição do método, a fase qualitativa foi uma importante etapa desta pesquisa. Tanto pela possibilidade de aproximar ainda mais o pesquisador do seu objeto de estudos, mas também por permitir uma melhor elaboração das questões de pesquisa, definir com mais precisão as hipóteses de pesquisa e elucidar questões que jamais seriam detectadas pela abordagem quantitativa. A opção de se abrir um capítulo separado para essa fase é uma forma de se valorizar esses resultados e mostrar que a pesquisa qualitativa pode, por si só, revelar relações e contribuir para o desenvolvimento teórico em um campo de estudos. Conforme observa Sampaio (2001), na maioria das vezes os pesquisadores restringem a pesquisa qualitativa ao simples papel de levantar hipóteses ou itens de mensuração para as pesquisas quantitativas. Assim, acabam estabelecendo uma equivocada hierarquia entre as duas abordagens, que a ciência teima em manter (Sousa Santos, 1989).

Nos tópicos seguintes serão apresentados os resultados das entrevistas em profundidade, do grupo focal com os leitores e da técnica de seleção de cartões.

7.1. Entrevistas em profundidade

Todas as entrevistas foram focadas em três assuntos: o(s) produto(s) da empresa jornalística e seu(s) cliente(s); a orientação para os mercados leitor e anunciante e seus efeitos sobre a qualidade do conteúdo editorial; e o relacionamento entre os departamentos comercial e editorial. Além desses temas solicitou-se dos entrevistados sugestões de indicadores para a mensuração dos constructos envolvidos na tese.

Para simplificar a redação, os entrevistados foram assim codificados: *Editora-diário* (a editora-chefe do jornal diário); *Diretor-comercial* (o diretor de comercialização de espaço publicitário do jornal diário); *Presidente-mídia* (o publicitário presidente da associação de profissionais de mídia); *Editora-revista* (a editora-chefe da revista especializada em

publicidade); *Consultor-marketing* (o consultor responsável pela área de marketing da associação de empresas jornalísticas); e *Professora-comunicação* (a professora universitária e pesquisadora na área de Comunicação Social).

Nos trechos transcritos das entrevistas, as expressões entre colchetes foram acrescentadas ou alteradas pelo autor, por questões de linguagem, síntese e estilo. Contudo procurou-se, ao máximo, manter o sentido original. As fitas gravadas encontram-se arquivadas pelo pesquisador.

7.1.1. Os produtos e clientes da empresa jornalística

Quanto à primeira questão, todos os entrevistados citaram espontaneamente o conteúdo editorial como produto e o leitor como cliente. Entretanto, apenas os entrevistados ligados à área mercadológica também citaram espontaneamente o espaço publicitário como produto e o anunciante como cliente. A *Editora-diário* chegou a confundir o anunciante com um fornecedor, quando indagada se ele não seria também um cliente: “são clientes, assim como o fornecedor de papel e tinta”. E novamente em outro trecho ela concorda que o espaço publicitário pode ser um produto, pois “o leitor compra o jornal também pelos anúncios, principalmente os classificados”.

Por outro lado, quando o anunciante foi mencionado como cliente, ao lado do leitor, surgiram alguns *insights* interessantes, como da *Editora-revista*, que citou como principal produto de um jornal a credibilidade. E acrescentou:

O conteúdo está em primeiro lugar [e] acoplado a ele está o espaço publicitário. [...] as matérias mais polêmicas, mais investigativas, [...] têm um poder muito grande de aumentar o número de leitores e, conseqüentemente, tornar o veículo desejável também para o anunciante (*Editora-revista*).

Já o *Diretor-comercial* ressalta a importância do conteúdo publicitário também para o leitor e reforça o ciclo de credibilidade e confiança mencionado pela *Editora-revista*:

Eu acho que o produto é, na essência, o editorial, mas não há dúvida nenhuma de que o leitor espera o conteúdo comercial. Já está mais do que provado que o leitor se frustra de duas maneiras: quando há excesso de

conteúdo comercial e quando ele falta. É indiscutível que o contrato que o leitor faz com a empresa jornalística é o seguinte: “eu confio em ti [...], portanto vou te pagar X [...] para que tu me entregues todos os dias, na minha casa ou na banca, [...] o conteúdo compilado das coisas que aconteceram ontem e das coisas que tu achas que podem ser importantes para mim”. Na verdade, esse é o trato, mas uma oferta, por exemplo, de um celular barato, não deixa de ser uma informação para o cotidiano das pessoas. Então, dentro desse contexto, eu acho que [conteúdo editorial e conteúdo comercial] coexistem harmonicamente dentro do que se chama produto jornal e o leitor espera o todo (*Diretor-comercial*).

A dificuldade de se perceber o espaço publicitário como produto e o anunciante como cliente, manifestado pelas entrevistadas das áreas editorial e acadêmica, já tinha sido detectada em outra pesquisa realizada pelo autor (para maiores detalhes dessa pesquisa, ver Santos, 1995). Isso não significa que esses profissionais ignorem por completo o anunciante como cliente. Ao que tudo indica, é mesmo um problema de percepção, dada a estrutura das empresas de comunicação e a pela forma como a publicidade e o jornalismo se fundiram num processo de interdependência. Na literatura, o fenômeno já foi discutido anteriormente por Atwan (1979) e Smythe (1981).

Contudo, no decorrer das entrevistas, fica clara a relação de interdependência, explicitada por todos os entrevistados. Isso pode ser comprovado nas análises dos temas seguintes.

7.1.2. A orientação para os mercados leitor e anunciante e seus efeitos sobre a qualidade do conteúdo editorial

Com relação à orientação para o mercado leitor, os comentários enfatizaram mais a controvérsia sobre os efeitos negativos desta sobre a qualidade do conteúdo editorial. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que essa relação não é obrigatória e que os jornais tinham que tomar decisões nesse sentido para não perderem leitores. Foi ressaltado também o fato de que os críticos preservam uma visão muito estreita do que seja a aplicação do conceito de marketing e a orientação para o mercado. Nas entrevistas, todos concordaram que praticar o marketing na comunicação é muito mais do que dar aos clientes (leitores ou anunciantes) o que eles querem:

Monitorar os desejos e necessidades do leitor não conduz, necessariamente, a um sacrifício do conteúdo editorial. Acho que se você souber fazer isso como um indicador e não como uma camisa de força [...] é ótimo [...] porque não adianta você dizer: “eu sou a editora e, então, eu quero escrever só o que eu gosto no jornal” [...]. Critérios pessoais acontecem, [mas] ficar só em critérios pessoais de quem dirige a redação, aí sim, é medíocre. O ideal é o equilíbrio disso. Os jornalistas têm essa coisa: você faz jornal para um outro jornalista. Então, para que serve o público? (*Editora-revista*).

Em outro trecho, a entrevistada concorda que a concentração do aumento da circulação nas classes C e D foi, sem dúvida, um resultado da orientação para o mercado, mas isso não é um ponto negativo.

O *Consultor-marketing* cita duas características para se classificar um jornal como “popular”: o preço mais baixo e o conteúdo mais assimilável. Mas, comenta que o conteúdo assimilável não significa necessariamente qualidade ruim ou falta de credibilidade e também ressalta como positivo o fato de as classes de menor poder aquisitivo estarem consumindo jornal:

Jornais desse tipo nós já tivemos. Mas, tinham uma outra fórmula: o preço, sem dúvida e talvez, orientados por pesquisas, haviam chegado à conclusão de que aquelas pessoas gostavam muito de crimes, esportes e novela. E só faziam aquilo. Esses conteúdos ainda estão presentes nos jornais “populares” de hoje. Mas, as pessoas não queriam só aquilo. As pessoas queriam evoluir. As pessoas queriam poder carregar um jornal embaixo do braço, [com o qual] não tivessem vergonha de serem identificadas. Então, isso foi uma tremenda evolução (*Consultor-marketing*).

A *Editora-diário* faz coro com seus colegas. Segundo ela, a orientação para o mercado leitor ajudou a alavancar o crescimento da circulação dos jornais impressos no Brasil e isso, por si só, é um fato positivo para as redações, pois até há pouco tempo dizia-se que esse meio de comunicação tendia ao desaparecimento. Acrescenta que a orientação para o mercado não é, necessariamente, um fator que prejudique a qualidade do conteúdo editorial. O jornal que se fecha totalmente para as tendências do mercado corre riscos de sobrevivência. Entretanto, há de haver um equilíbrio. Interagir com o mercado não significa fazer jornal exatamente como o leitor diz que quer:

Não é porque o leitor diz que quer mulher nua e futebol todos os dias [...] que vamos colocar [essas matérias] na capa todos os dias. É óbvio que os [...] bons jornalistas estão treinados e são tecnicamente capazes de fazer um

jornal equilibrado, que nem tanto faz o que o leitor quer, nem tanto faz só o que o jornalista quer (*Editora-diário*).

Entretanto, alguns entrevistados, como o *Presidente-mídia*, ressaltam que, para ter sucesso no mercado anunciante, os periódicos não devem focar apenas no volume da circulação, mas também em nichos. Para ele, o lançamento de diários de grande circulação para o público de menor poder aquisitivo foi uma estratégia das empresas jornalísticas visando ao mercado leitor. São jornais cujo custo de produção é baixíssimo e que quase “se pagam”. O objetivo inicial não era aumentar a receita publicitária, embora se pensasse que ela viria depois, com a estabilização desses veículos no mercado leitor. O entrevistado observa que, com a segmentação de mercado, não é só o volume de público que interessa ao anunciante. E, para os veículos, a grande circulação só interessa se for sustentável.

O *Diretor-comercial* concorda com essa afirmação, revelando que a estratégia de sua empresa, ao lançar um jornal “popular”, não era pensando diretamente no mercado publicitário. A decisão foi tomada porque se tinha a informação de que uma empresa concorrente estaria para lançar um veículo destinado a esse público. Então, a empresa resolveu se antecipar e lançar seu próprio título, para ocupar esse segmento de mercado, antes que a concorrência o fizesse.

Fato semelhante aconteceu no Rio de Janeiro, segundo relato do *Consultor-marketing*. No mercado carioca, o segundo jornal em circulação, que tradicionalmente era voltado para as classes C e D, vinha gradativamente melhorando a qualificação do seu público, ao mesmo tempo em que aumentava a circulação...

[...] então, a melhor ação de contenção do crescimento do X [o vice-líder carioca] que o Y [o líder carioca] poderia implementar era o lançamento do Z [jornal “popular” da empresa líder]. Um jornal que tivesse um preço abaixo do X, com um custo de produção baixíssimo e falando mais para as classes C e D. [Isso fez] com que o X não pudesse mais “subir” para concorrer com o Y, senão ele iria perder o que já tinha, que era a classe [de menor poder aquisitivo]. Ou seja, ele não poderia atacar “para cima”, porque passou a ter que se defender “por baixo” [...]. Foi uma questão de estratégia e posicionamento entre os jornais [que] sabiam que não teria resposta imediata [no mercado anunciante] (*Consultor-marketing*).

Quanto ao crescimento nas classes C e D, a *Editora-diário* também observa que foi um ponto positivo, pois esse público não consumia jornal e passou a fazê-lo. Quanto à

qualidade do conteúdo editorial desses jornais ser pior, ela concorda, mas ressalta que esse público jamais consumiria “*quality papers*”, pelo seu nível de escolaridade e poder aquisitivo:

Se tu me disseres que o X [cita diário voltado para o público C e D, publicado pela empresa em que trabalha] não tem qualidade, estarás errado. Ele pode não ter qualidade para o público intelectual, que está dentro da universidade. [Mas], por que o leitor da classe C está lendo o jornal X? Porque aquilo tem qualidade para ele. Tem serviços, no sentido de melhorar e qualificar essas pessoas [...]. Tem muita coisa [sobre] emprego, educação [...]. E isso não é qualidade? Tem “abobrinha”, tem a parte de variedades, assim como tem no Y [cita *quality paper* publicado pela mesma empresa] e qualquer outro jornal dito de qualidade. Mas, tem *credibilidade* [com ênfase] (*Editora-diário*).

Mesmo os profissionais da área mercadológica concordam com essa posição. Segundo o *Presidente-mídia*, se os leitores preferem um tipo de jornal, não há como fugir dessa preferência. Mas, ressalta que há uma diversidade, pois os jornais de conteúdo mais superficiais continuam coexistindo com os *quality papers*. O importante, segundo ele, é manter a credibilidade, mesmo que o conteúdo do veículo seja mais “acessível”.

Também para o *Consultor-marketing*, não é a orientação para o mercado, em si, que prejudica o conteúdo editorial. Informa que os jornais mais importantes do país atualmente estão aplicando o conceito de marketing. E reforça a observação de que a pesquisa com o leitor deve servir apenas como orientadora e não como parâmetro único:

O leitor não tem o grau de conceituação [e de] teorização que algumas pessoas que comandam, que coordenam e pensam sobre o assunto têm. Eles falam simplesmente de suas emoções, dos seus sentidos [...]. Eles têm aquelas posições porque são essas as afirmações que eles captam e é assim que traduzem. Compete a um bom jornalista [e] a um bom jornal por vezes transgredir [e não] oferecer só o “bê-á-bá”. Se você seguir rigorosamente [os resultados] da pesquisa, você faz um órgão de comunicação que pode ser supostamente o que as pessoas estavam querendo, mas [elas] sempre querem muito mais do que conseguem explicitar. Supor que a pesquisa [com o leitor] prejudique a qualidade do conteúdo editorial é supor que alguém, certamente por herança divina, tenha a capacidade de enxergar onde estão os problemas, [quais são] as necessidades, [aonde] a população deve ir, porque isso é uma coisa completamente “doida”. O que precisamos é de maneiras de poder aferir se [...] a linha editorial e [...] a informação estão sendo recebidas [e] se a pessoa compara com outras fontes e prefere aquela. O jornal, na mídia, é o meio que mais tem credibilidade. Então, ainda assim, na mídia, o meio está evoluindo muito (*Consultor-marketing*).

As posições dos entrevistados são coincidentes com os resultados das pesquisas de Beam, (1998) — a orientação para o mercado não tem um efeito negativo comprovado sobre os valores tradicionais do jornalismo e as preferências dos leitores por conteúdo; Bernt *et al.* (2000) e Stone e Boudreau (1995) — os editores subestimam as preferências dos leitores por assuntos mais relevantes; e Demers (1996) — os jornais pertencentes às grandes corporações de mídia, que adotam conceitos administrativos mais modernos (como o marketing), são os que mais se colocam em defesa de temas polêmicos e dos direitos das minorias.

Quanto à orientação para o mercado anunciante, todos os entrevistados concordaram que os jornais vêm perdendo participação no mercado publicitário e precisam concentrar esforços para recuperar o espaço perdido. Segundo o *Presidente-mídia*, essa situação se deve ao fato de que os jornais não implementaram as ações de marketing corretas, não se preocuparam em atender bem ao anunciante (e suas agências de publicidade), principalmente no quesito preço. O entrevistado lembra que, para campanhas de nível nacional, o preço do espaço no meio jornal é dos menos competitivos. O processo de compra de espaço publicitário nos jornais, até bem pouco tempo, era muito burocrático e, nas praças onde um único veículo dominava o mercado, a postura em relação a agências e anunciantes chegava a ser arrogante. Isso desencorajava as agências a programarem esse meio nas campanhas para seus clientes. Outra dificuldade que o entrevistado relata é a falta de informações confiáveis sobre o veículo e seus leitores (como circulação, perfil sócio-demográfico dos leitores etc.).

Eu acho que não houve uma evolução comparativa com os outros meios. O jornal vem de uma história muito mais cômoda. Há vinte anos [ia-se] atrás do jornal para fazer anúncio, pedia-se “de joelhos” [...]. Mas, as coisas mudaram rapidamente e os jornais demoraram a perceber isso. Demoraram a entender esse mercado, principalmente porque é um meio que não tem uma união muito grande [entre] os principais veículos. [No setor de] revistas é mais fácil, porque a Abril, por ser uma grande empresa, policiava o meio. Em televisão é a mesma coisa, a Globo monitora o meio. Mas, os jornais são muito fragmentados (*Presidente-mídia*).

A *Editora-revista* ressalta as vantagens de a empresa jornalística monitorar as necessidades e demandas do mercado anunciante e oferecer a ele um produto melhor, pois ele concorda em pagar mais caro por isso:

Nenhum anunciante quer comprar *espaço publicitário* [com ênfase]. Eles querem projetos especiais, estar dentro de um contexto maior, fazer parte de alguma coisa [...]. Está cada vez mais difícil causar impacto com o anúncio

impresso, daí a necessidade de se desenvolver formatos diferenciados. As áreas comerciais não estão sabendo fazer isso (*Editora-revista*).

O *Consultor-marketing* concorda que a participação do meio jornal, no mercado publicitário, caiu muito. Mas, levanta a hipótese de que ela teria caído muito mais se o meio não estivesse fazendo o trabalho de aproximação com os anunciantes que tem feito nos últimos anos. Ele fundamenta seu argumento no próprio trabalho que desenvolve na associação de empresas jornalísticas onde presta serviços e nas ações que essa entidade vem implementando acerca do tema (eventos, pesquisas, publicações etc.). O entrevistado confirma a tese de que os jornais sempre tiveram uma postura de olhar muito mais profundamente para o mercado leitor do que para o mercado publicitário:

O meio foi muito resistente em mudar o seu modelo de sobrevivência comercial e ainda tem dificuldades em explorar certas características do público leitor (p. ex., o público feminino) para “vendê-lo” ao anunciante (*Consultor-marketing*).

Os discursos dos entrevistados ecoam discussões encontradas na literatura, como Davies (1998) — que discorre sobre como a miopia de marketing dos jornais os levou a perder espaço no mercado publicitário para a televisão; e Cohen (1991) e Cohen e Engel (1991), que discutem a importância de os jornais implantarem ações de marketing junto aos anunciantes para obter melhores resultados nesse mercado.

Quanto à relação entre a orientação para o mercado anunciante e a qualidade do conteúdo editorial, a maioria das respostas focou mais no ideal, na situação desejável. Nesse estado ideal, o anunciante prefere aquele veículo que tem um conteúdo com maior credibilidade para veicular a sua mensagem comercial. Pela mesma lógica, os veículos preservariam a qualidade do seu conteúdo, pois isso facilitaria a venda de espaço publicitário, o que aumentaria o faturamento, que por sua vez permitiria ainda mais investimentos na área editorial, i. e., fechando do ciclo de financiamento (Davis e Zerdin, 1996).

Contudo, na medida em que se aprofundavam as discussões, os entrevistados concordaram que, na prática, a relação é um pouco diferente. No longo prazo sim, talvez haja uma relação entre a credibilidade do jornal e sua penetração no mercado anunciante. Mas, no curto prazo, segundo a *Professora-comunicação*, há uma dificuldade de ambas as partes em se perceber (e se apostar em) tal relação:

A Loja a [cita grande empresa de varejo] sempre anunciava no jornal X [cita grande jornal da capital paulista], todos os fins de semana. A sua concorrente, Loja ß [cita outra empresa de varejo], anunciava no jornal Y [cita outro grande jornal paulistano]. [Mas,] num determinado domingo a Loja ß veiculou vários anúncios de página inteira no jornal X [...]. Aí, apareceu na mesma edição uma entrevista de página inteira com o presidente da Loja a. O tema da entrevista nem era tão relevante assim, [...] era só porque a Loja a estava aceitando cartão de crédito. A entrevista era muito suspeita, só tinha elogios à loja... (*Professora-comunicação*).

O *Presidente-mídia* reconhece que a relação positiva entre qualidade do conteúdo editorial e venda de espaço publicitário é mais forte nos veículos maiores. Segundo ele...

... os grandes jornais sabem da força que têm e os anunciantes os respeitam. [É] melhor a credibilidade no longo prazo do que um anúncio no curto prazo [...]. Mas, em praças menores, com veículos mais fracos, pode não ser assim (*Presidente-mídia*).

A *Editora-diário* também concorda que a relação é mais no longo prazo e que muitos anunciantes ainda se preocupam só com aspectos quantitativos, como o volume bruto de circulação e o preço absoluto do espaço publicitário. Às vezes é difícil para o jornal bancar a qualidade do conteúdo no curto prazo.

Tem um episódio bastante conhecido, quando vários anunciantes importantes tiraram seus anúncios do jornal [...] devido ao conteúdo jornalístico. E assim fizeram durante um mês. Fizeram uma greve, um boicote contra [o jornal], porque não haviam gostado da forma como se estavam fazendo as reportagens, que eram de interesse dos leitores. E o jornal bancou. Os anúncios realmente sumiram, foi uma perda de receita, [mas] depois de um certo tempo eles voltaram (*Editora-diário*).

Talvez o fato ocorrido no jornal da *Editora-diário* seja atípico e esteja relacionado à estrutura de financiamento do veículo. Segundo o *Diretor-comercial*, que trabalha para a mesma empresa, eles tinham, na época, uma carteira de mais de 4 mil anunciantes mais ou menos regulares. O maior anunciante, por exemplo, representava apenas 1,7% da receita publicitária bruta. Mas, ele mesmo reconhece: “isso que estou te dizendo vale para os jornais maiores, se vais para o interior, para os jornais menores, a situação é bem diferente.”

É importante ressaltar, mais uma vez, que a orientação para o mercado anunciante, assim como para o mercado leitor, não significa fazer exatamente o que o cliente quer. O bom senso e a postura ética são os principais marcos delimitadores de até que ponto um veículo deve satisfazer um anunciante. Conforme disse a *Professora-comunicação*, um anunciante que tenta vetar uma matéria negativa a seu respeito sabe que está errado porque, se fosse contra o seu concorrente, ele gostaria de ver o assunto publicado.

Quanto ao fraco desempenho dos veículos voltados para público de menor poder aquisitivo no mercado anunciante, os entrevistados atribuem a duas causas: primeiro, os veículos não estão sabendo “vender” esse público às agências e aos anunciantes. Segundo, as agências e os anunciantes ainda não aprenderam a promover e vender para as classes C, D e E. O *Presidente-mídia* afirma que esse tipo de público é uma novidade para o meio jornal e tanto os veículos quanto os anunciantes não estão sabendo explorar essa oportunidade de mercado, focando apenas no topo da pirâmide social. Outro problema que o entrevistado aponta é que a estagnação econômica do país também prejudicou muito, pois se apostou num crescimento do poder de compra das classes C, D e E, que acabou sendo truncado pela crise. Cita ainda a má distribuição de renda como algo negativo nesse contexto. Enquanto em países como Estados Unidos as classes mais baixas da população tem um poder de consumo razoável e exigem produtos de qualidade, no Brasil o consumo se concentra muito nas camadas mais altas da sociedade.

Para a *Editora-revista*, é mais uma questão de cultura das empresas de mídia e do meio publicitário:

Os fracos resultados nas vendas de anúncios se deve ao fato de que o mercado publicitário não sabe explorar o potencial de mercado oferecido pelo público C e D. Os anunciantes não anunciam para esse público, as pessoas não sabem se comunicar com esse público, [mas] eu acho que é um público que compra. [...] é uma coisa cultural do mercado publicitário [que] só sabe trabalhar com classe A, produtos de alto valor agregado, gente que frequenta Shopping Iguatemi, tem Audi, viaja para o exterior duas vezes por ano [...]. Os veículos também não estão sabendo vender espaço publicitário para anunciantes interessados nas classes C e D. Não adianta você ir [a] anunciante que anuncia na Vogue. Você tem que descobrir novos anunciantes, porque eles existem. Talvez [os veículos] não estejam considerando o lado dos anunciantes ou talvez o anunciante não esteja focando nessas outras camadas sociais (*Editora-revista*).

7.1.3. O relacionamento entre os departamentos editorial e comercial

A tese da interdependência de recursos entre a produção de conteúdo editorial e a venda de espaço publicitário, nas empresas da IMCM, pode ser facilmente defendida tanto pelos argumentos teóricos quanto pelas evidências empíricas apresentadas até aqui. Porém, sempre virá à tona a questão de seus interesses são antagônicos e qualquer integração entre ambos é disfuncional ou nociva para os interesses do leitor.

As declarações dos entrevistados, entretanto, vão de encontro à tese de que deve haver uma separação rígida entre as duas áreas. A *Professora-comunicação* declara que há interferências no conteúdo editorial, sem dúvida, mas isso não está relacionado ao fato de as duas áreas estarem mais integradas nos veículos em que isso ocorre com mais frequência. Sua hipótese é exatamente o oposto — quando há integração, há diálogo entre as duas áreas e o comprometimento e compreensão entre ambas é maior.

Segundo a *Editora-revista*, as relações de rivalidade começam com as diferenças de remuneração — como os empregados do comercial geralmente recebem comissões por quota de anúncios vendidos, seus vencimentos tendem a ser maiores. Essa afirmação é em parte suportada pelo estudo de Pokrywczincki e Crowley (1997), que concluíram que os empregados da área comercial dos jornais demonstraram um nível maior de satisfação com o trabalho do que os da área editorial. Nesse mesmo estudo, porém, os autores reportam que, de todos os meios de comunicação, o jornal é o que oferece as piores condições de trabalho para os empregados da área comercial.

Mas também há conflitos devido à tentativa de interferência no conteúdo editorial, sugerindo pautas para agradar anunciantes ou alterando matérias que afetem a imagem destes. Vetos, segundo a *Editora-revista*, são mais raros e geralmente acontecem nos veículos menores: “ninguém seria irresponsável de vetar uma matéria [...]. Você pode não vetar uma matéria, mas pode, por exemplo, [redigi-la] de modo menos contundente”. Ela sustenta que deve haver um código para estabelecer os limites e é papel dos proprietários e da alta administração dos veículos promover essa integração e evitar os conflitos. O problema, segundo ela, é que os próprios donos e a alta cúpula dessas empresas é que vetam ou modificam os conteúdos.

A *Editora-diário* admite que há tentativas de anunciantes e executivos da área comercial em interferir na autonomia do editorial e foi daí que surgiram os conflitos. Mas,

essa ingerência não parte apenas do mercado publicitário. O meio político e a administração pública também o fazem com frequência, quando pessoas ligadas a esses setores ameaçam usar seu poder de influência contra os veículos e seus empregados, como forma de “contrabandear” conteúdo.

Quanto à integração, propriamente dita, a *Editora-diário* afirma que é necessário que ela exista. Ela beneficia desde a programação visual, resultando em melhor diagramação de anúncios e conteúdos jornalísticos nas páginas, até uma maior consciência por parte dos profissionais da área comercial e dos anunciantes de que a credibilidade do veículo é fundamental:

A integração é ótima, desde que o objetivo seja ter um jornal de qualidade [para o leitor]. Se a integração ocorrer [...] para que os anunciantes fiquem mais satisfeitos, corre-se o risco de começar a se colocar dentro do jornal conteúdos que não são de qualidade jornalística, que não têm critérios jornalísticos bem definidos. Aí tu corres o risco de o leitor imaginar [que a matéria] está ali só porque [a empresa] é anunciante. E, se ele pensar isso, o jornal estará [ameaçado]. No momento em que o leitor desconfia que estão tentando empurrar para ele uma matéria que, na verdade, é um anúncio disfarçado, ele percebe na hora. O leitor não é bobo (*Editora-diário*).

Apesar de admitirem que ainda há conflitos entre as duas áreas e que ainda ocorrem tentativas de interferência no conteúdo editorial, todos os entrevistados afirmam que essa relação, hoje, é melhor do que já foi no passado. O *Consultor-marketing* comenta que o jornal foi o meio que, historicamente, sempre teve mais resistência à publicidade: “[...] o jornal sempre achou que tinha quase que reagir à publicidade, senão ele perderia a credibilidade.”

Todos os entrevistados concordaram que, devido à característica de dupla relação com o mercado existente na IMCM, espaço publicitário e conteúdo editorial não podem ser gerenciados separadamente nessas empresas, como duas UEN. As decisões de uma área dependem de e afetam as decisões da outra área. É o princípio básico da interdependência, o pilar principal do modelo comercial dos meios de comunicação de massa. Anunciante interessado no público do veículo significa mais verba publicitária, o que resulta em melhor saúde financeira do veículo, que pode reverter em maiores recursos para as redações.

Hoje em dia os jornalistas estão bem mais conscientes de que quanto melhor a saúde financeira de um veículo de comunicação, mais liberdade e mais infra-estrutura os jornalistas terão para trabalhar. Ou seja, se um jornal tem muito mais anúncio, isso significa que ele vai ter dinheiro para contratar

bons jornalistas, para dar estrutura física [e] tecnológica, ter carro para viajar, poder pagar passagem para outro país [...]. Vai ter estrutura e dinheiro para que esses jornalistas possam trabalhar com muita liberdade e fazendo reportagens muito [boas]. Então, a saúde editorial de um veículo de comunicação está diretamente relacionada à saúde financeira desse veículo (*Editora-diário*).

Por questões de delimitação de escopo, infelizmente esta tese se absterá de comprovar empiricamente essa relação, preconizada pela teoria (Demers, 1991, 1996, 1999; Picard, 1993; Cowen, 2000). Entretanto, ela é tomada como postulada para se discutir uma outra questão, que talvez seja o grande “drama” das empresas de comunicação de massa: como planejar um veículo de comunicação e antever o seu sucesso no mercado? Deve-se primeiro avaliar o potencial de atrair o público e como consequência atrair anunciantes? Ou deve-se analisar que público os anunciantes estão buscando e planejar produtos jornalísticos que atraiam esse público? Essa segunda opção parece estar encontrando maior simpatia e consenso na indústria:

[O que] seria ideal para o jornal? Que, de tempos em tempos, não só o pessoal da redação explicasse o que eles estão querendo fazer, quais são as mudanças, porque querem fazer aquilo [...] mas também o pessoal da publicidade passasse para eles as tendências básicas [do mercado anunciante]. Quanto mais o jornal se envolver em certos temas, maior a chance de certos núcleos anunciantes se interessarem por aquilo, [pois] eles vão querer [veicular] as suas mensagens (*Consultor-marketing*).

Na prática, a idéia do *Consultor-marketing* não é novidade e já vem sendo implementada em certos jornais há algum tempo:

O comercial sugeriu que agente fizesse um caderno para os vestibulandos [...]. Olhamos a idéia e achamos que tem um público importante de gaúchos interessados nesse assunto. São mais de 100 mil adolescentes que prestam vestibular todos os anos. Então, nós lançamos um caderno sobre vestibular, baseado em uma idéia do comercial. Essa é uma via de duas mãos. A redação também pode sugerir o seguinte: “olha, nós vamos fazer um caderno especial sobre o Festival de Gramado. Vocês não querem ver se as pessoas querem anunciar nesse caderno?” (*Editora-diário*).

A resistência que os autores da vertente crítica têm a essa abordagem, em teoria se justifica: caso os veículos se concentrem em produzir apenas conteúdos promissores para a atração de anunciantes, assuntos importantes, mas pouco apelativos em termos publicitários

perderiam espaço nos meios de comunicação. Smythe (1981), Compaine (1982) e Bagdikian (1983) levantaram essa tese. Underwood (1993) e McManus (1994) apresentaram evidências empíricas que a comprovaram, embora Demers (1996) e Beam (1998) tenham chegado a resultados opostos. A análise dos tipos de conteúdo que vêm sendo publicados nos jornais brasileiros também escapa aos objetivos desta pesquisa. Entretanto, qualquer discussão que se faça acerca da dupla relação dos MCM com o mercado deve-se, no mínimo, mencionar essa questão.

Quanto à necessidade de os veículos estabelecerem padrões éticos na integração entre o editorial e o comercial, colocada por alguns entrevistados, cabe lembrar que tais códigos já existem e todos eles preceituam esses padrões. Os códigos de ética da publicidade, do marketing e do jornalismo (nacionais e internacionais) contêm artigos que condenam o uso de poder econômico para interferir no conteúdo editorial dos MCM, assim como os profissionais da área editorial não devem receber benefícios pecuniários ou de qualquer outro tipo para direcionar matérias jornalísticas segundo interesses particulares (Santos, 2002).

7.2. Resultados do grupo focal com leitores

Como descrito no item 6.1., o grupo focal com os leitores foi realizado com o intuito de elaborar melhor os itens do constructo *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial*, que seriam submetidos aos juízes para a técnica de seleção de cartões. Como as entrevistas em profundidade foram realizadas apenas com profissionais ligados às áreas de jornalismo e publicidade, concluiu-se que o grupo focal com os leitores poderia elucidar alguns pontos não mencionados na etapa anterior. O roteiro do grupo focal encontra-se no Anexo IV.

Na primeira parte da discussão os participantes citaram os jornais que costumavam ler e os principais atributos desses periódicos que os motivavam à leitura. Os atributos mencionados foram: a seriedade, a variedade de assuntos, a qualidade do texto, a confiabilidade das informações, a completude na cobertura dos assuntos regionais, os classificados, a qualidade (ou renome) dos articulistas e jornalistas que colaboram com o veículo, a concisão, a facilidade de leitura, a programação visual e o preço. Alguns compararam os periódicos da capital gaúcha, sempre interferindo em defesa daquele que lêem.

Em seguida, os participantes citaram o que os levaria a deixar de ler um jornal. Os motivos mais citados foram: sensacionalismo, repetição (i. e., longas séries de reportagens sobre um mesmo assunto), facciosismo, ênfase em temas apelativos (como sexo e violência), perda de bons profissionais (articulistas e jornalistas), problemas na entrega da assinatura e comprometimento com o poder e com políticos corruptos.

No terceiro bloco da discussão os participantes foram solicitados a comparar os jornais locais com os jornais do eixo Rio–São Paulo, que têm penetração nacional. O ponto de comparação mais citado foi a qualidade superior dos profissionais de jornalismo paulistanos e cariocas. Em segundo lugar, a profundidade e o rigor jornalístico desses periódicos (por exemplo, o que eles publicam tem repercussão nos jornais do Sul), os recursos de produção e uma cobertura mais ampla de assuntos de interesse nacional e mundial. Um dos participantes comentou que esses jornais “dão status” para quem compra e lê, o que os outros concordaram. Um deles disse que, se não fosse o preço, passaria a assinar um jornal de São Paulo.

Durante a discussão, alguns participantes criticaram muito os chamados jornais “populares”, comparando-os a versões impressas de *reality shows*, versões diárias das revistas de celebridades (estilo *Caras*) e atribuindo-lhes adjetivos pejorativos como “fuleiros” e insuportáveis. Um deles chegou a ser taxado de “jornal da panela”, numa alusão ao brinde que distribuía aos assinantes. Outros participantes foram mais ponderados, afirmando que há público para todos os tipos de assunto e que o mais importante é a veracidade e a credibilidade das informações. Apenas um participante foi mais radical, afirmando que jornais ruins sempre vão existir porque “o povo gosta mesmo é de sangue”.

Todos observaram que a qualidade do conteúdo jornalístico de um jornal, para melhor ou para pior, é resultante em grande parte das escolhas estratégicas das empresas que o produzem. Nas palavras de um dos participantes: “em Minas Gerais há muitos bons jornalistas, o problema é que a missão do X [cita um diário belo-horizontino] é produzir jornal ruim mesmo”.

Digno de nota é o fato de que os participantes que mencionaram ter acesso a internet e TV por assinatura afirmaram que esses dois meios, atualmente, são seus principais provedores de informação, quando querem se “inteirar dos fatos”. Os jornais têm um papel diferenciado, que é a visão mais aprofundada e refletida da notícia, com destaque para os articulistas renomados (citam vários).

7.3. Resultados da técnica de seleção de cartões

Conforme comentado, essa técnica foi aplicada para elaboração dos constructos *Integração entre os departamentos editorial e comercial* e *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial*.

Para o constructo *Integração entre os departamentos editorial e comercial*, os juízes receberam um envelope com 21 cartões, contendo as frases referentes aos indicadores do constructo, levantados através da literatura e das entrevistas em profundidade. Baseando-se em *insights* teóricos (Wageman, 1995; Sylvie, 1996), corroborados pelas entrevistas com os informantes-chave, definiu-se previamente o constructo em três dimensões (ou fatores): *Convivência indertepartamental* (COV), *Cooperação interdepartamental* (COP) e *Congruência de objetivos* (COG).

Os itens constantes nos cartões e os resultados da tabulação são exibidos na tabela 6. Os outros dois trabalhos consultados que utilizaram essa técnica não indicam um ponto de corte preciso. Kinicki, Heyl e Callarman (1986) aproveitaram os itens selecionados por 50% ou mais dos entrevistados; Noble e Mokwa (1999: 64) relatam que “somente os itens agrupados conforme esperado, por uma proporção substancial de juízes, foram aproveitados”. Para esta pesquisa, utilizaram-se apenas aqueles itens que foram agrupados no mínimo por 12 juízes numa mesma dimensão (o equivalente a pouco menos de 60%).

Tabela 6: resultado da seleção de cartões para o constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial

ITEM	COV	COP	COG
1. Neste jornal, representantes dos departamentos editorial e comercial se reúnem pelo menos uma vez a cada trimestre.	16	2	1
2. Neste jornal, há um encorajamento sistemático para a troca de informações entre os departamentos editorial e comercial.	14	4	2
3. Neste jornal procura-se manter uma distância entre os profissionais do departamento editorial e os do departamento comercial. ⁱ	15	1	1
4. Neste jornal predomina uma rivalidade entre os profissionais do departamento editorial e os do departamento comercial. ⁱ	14	5	2

Continua.

Tabela 6: resultado da seleção de cartões para o constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial (continuação da pág. anterior)

ITEM	COV	COP	COG
5. Nossos empregados do departamento editorial têm uma boa noção do funcionamento e dos problemas do departamento comercial.	2	12	1
6. Nossos empregados do departamento comercial têm uma boa noção do funcionamento e dos problemas do departamento editorial.		13	2
7. Sempre que vamos lançar ou reformular um produto editorial (veículos, cadernos ou seções editoriais) o departamento comercial é informado ou chamado para participar do planejamento.	1	14	1
8. Neste jornal, nunca aceitamos sugestões do departamento comercial quando vamos lançar ou reformular os produtos editoriais. ⁱ	-	18	3
9. Sempre que o nosso departamento comercial desenvolve novas soluções de comunicação mercadológica para os anunciantes, o departamento editorial é informado ou convidado a participar.	4	14	1
10. No dia-a-dia da nossa produção editorial recebemos a colaboração de profissionais oriundos do departamento comercial.	1	13	4
11. Acreditamos que a qualidade do nosso conteúdo editorial é fundamental para atrair não só os leitores, mas também os anunciantes.	-	2	18
12. Sempre que vamos lançar ou reformular um produto editorial, consideramos o potencial de sucesso tanto para o mercado leitor quanto para o mercado anunciante.	-	4	17
13. Sempre que o departamento comercial detecta alguma oportunidade no mercado anunciante, procuramos desenvolver um projeto editorial especial para aproveitá-la.	1	5	12
14. O nosso departamento editorial evita divulgar os seus planos para o departamento comercial. ⁱ	9	2	3
15. Frequentemente, os nossos profissionais de jornalismo acompanham os contatos comerciais em visitas de venda ou pós-venda a anunciantes.	5	2	3
16. Os programas de treinamento ou reciclagem dos nossos profissionais de jornalismo incluem também conteúdos sobre comercialização de espaço publicitário.	4	3	5
17. Acreditamos que problemas de satisfação dos anunciantes devem ser tratados exclusivamente pelo departamento comercial. ⁱ	3	2	6

Continua.

Tabela 6: resultado da seleção de cartões para o constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial (continuação da pág. anterior)

ITEM	COV	COP	COG
18. Os programas de treinamento ou reciclagem dos nossos contatos comerciais incluem também conteúdos sobre produção jornalística.	4	4	5
19. Procuramos sempre fazer uma diagramação que resulte em harmonia visual e temática entre os anúncios e o conteúdo editorial.	1	6	4
20. Neste jornal, as queixas e insatisfações dos anunciantes com relação ao conteúdo das matérias do jornal são sempre comunicadas ao departamento editorial.	5	2	3
21. Acreditamos que as informações sobre o nível de satisfação do público leitor não sejam de interesse do departamento comercial. ⁱ	5	2	4

ⁱ – Escala invertida

Adotando-se o mesmo procedimento, foram apresentados aos mesmos juízes 30 itens referentes ao constructo *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial*.

A análise do grupo focal, juntamente com as entrevistas em profundidade, leva a concluir que a qualidade de um jornal é um conceito multifacetado, que inclui aspectos objetivos e subjetivos (ver figura 10).



Figura 10: principais fatores formativos da qualidade de um jornal

Dadas essas características, a operacionalização da variável qualidade do jornal teve que passar pela definição de alguns critérios. Em primeiro lugar, concluiu-se que, dada a sua dimensão, a qualidade geral dos periódicos seria impossível de ser levantada nesta pesquisa, pois exigiria a coleta e mensuração de um rol enorme de variáveis, nem todas viáveis para um estudo tipo *survey cross-section*. Optou-se, então, por restringir o foco na questão do conteúdo editorial, que é o tema mais abordado na teoria e também o que se verificou mais recorrente nas entrevistas em profundidade e no grupo focal.

Contudo, algumas restrições conceituais, metodológicas e operacionais ainda persistiam na operacionalização da variável qualidade do conteúdo. Inicialmente, considerou-se a apuração através de uma análise de conteúdo, o que se constatou ser inviável operacionalmente, dada a quantidade de jornais e a impossibilidade de se obter um número de edições representativo de cada um deles.

Concluiu-se, então, que o mais exequível seria acessar tal informação com os próprios editores-chefe dos veículos. Todavia, ainda havia a reserva de se solicitar, diretamente ao profissional, uma avaliação do produto que ele mesmo é responsável pela elaboração. Isso poderia gerar um viés, que é a obtenção de um padrão de respostas dentro do que é socialmente desejável, fenômeno que, em inglês, é denominado *social desirability* (Nancarrow e Brace, 2000).

A solução final consistiu em se elaborar um constructo baseado na ênfase dada pela empresa na qualidade do conteúdo editorial. Tal decisão encontra fundamento nos trabalhos de Underwood e Stamm (1982), Akhavan-Majid e Boudreau (1995), McQuarrie (1999) e Borden (2000). Esses estudos comprovam que os profissionais de jornalismo são conscienciosos e críticos das decisões empresariais que afetam o trabalho editorial, reportando essas condições em pesquisas. Decidiu-se, assim, elaborar um constructo refletivo de segunda ordem, formado por três dimensões (ou fatores): *Precisão textual* (PRET), *Rigor jornalístico* (RIGJ) e *Recursos de produção* (RPRO). Assim, o conceito *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial* consiste, na verdade de um comportamento da empresa, percebido pelos editores-chefe, que se reflete nessas facetas. Ou seja, a ênfase da empresa jornalística na qualidade do conteúdo editorial é percebida pela presença de:

- Um bom texto, dentro dos padrões ortográficos e gramaticais da Língua Portuguesa, redigido de forma clara e precisa e adequado ao público a que se dirige;

- Rigor jornalístico, ou seja, notícias e matérias bem apuradas, imparciais e pautadas pelos valores éticos;
- Investimento nos recursos de produção jornalística, com aporte suficiente de recursos financeiros, tecnológicos e humanos para que as redações cumpram os dois quesitos anteriores.

Tanto os itens quanto os fatores de agrupamento foram definidos com base na revisão de literatura, nas entrevistas em profundidade e no grupo focal com os leitores de diários (ver itens 7.1. e 7.2.). Para esse constructo optou-se por utilizar aqueles itens agrupados por mais de 14 juízes num mesmo fator (equivalente a pouco menos de 70%). A lista conclusiva de itens encontra-se na tabela 7.

Tabela 7: resultado da seleção de cartões para o constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial

ITEM	PRET	RIGJ	RPRO
1. Este jornal é citado como uma referência positiva para a redação em língua portuguesa.	20		
2. Temos um alto rigor na revisão dos nossos textos.	18	1	
3. Nosso padrão de correção ortográfica e gramatical é superior à média do mercado.	15		
4. Raramente ocorrem erros de impressão em nossas edições (fotos ou legendas invertidas, caracteres invertidos ou omitidos etc.).	18		
5. Nossa política editorial valoriza as reportagens investigativas e exclusivas.		19	
6. Nosso estilo editorial pode ser classificado como crítico e contestador.		18	
7. Nossa política editorial enfatiza a publicação de notícias sobre crimes, vida pessoal de pessoas famosas e agenda da alta sociedade. ⁱ		18	
8. Na produção de nossas matérias, procuramos ouvir o maior número possível de fontes envolvidas no fato.		18	2
9. Frequentemente publicamos "furos" jornalísticos que têm repercussão em outros veículos de comunicação.		18	1
10. Jamais deixaríamos de publicar uma matéria por temor em perder algum grande anunciante.		15	3

Continua.

Tabela 7: resultado da seleção de cartões para o constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial (continuação da pág. anterior)

ITEM	PRET	RIGJ	RPRO
11. Nosso jornal não hesita em publicar matérias que contrariem os interesses de anunciantes, empresas e pessoas influentes nesta comunidade.		15	3
12. A infra-estrutura deste jornal conta com os equipamentos mais modernos do mercado.			19
13. Nosso departamento editorial tem acesso às matérias e fotos das principais agências de notícias nacionais e internacionais.		3	18
14. Este jornal tem uma política de contratação dos melhores profissionais de jornalismo do mercado.			14
15. Temos nossos próprios correspondentes em diversos países do mundo.		2	14
16. Sempre temos recursos financeiros suficientes para cobrir grandes eventos no Brasil e no exterior.			15
17. Muitas vezes temos dificuldades para cobrir algum fato por falta de recursos financeiros, recursos humanos ou equipamentos para fazê-lo. ⁱ			15
18. Este jornal investe muito pouco na reciclagem e treinamento dos seus profissionais de jornalismo. ⁱ	1		14
19. Nossos profissionais de jornalismo recebem um salário inferior à média do mercado. ⁱ		1	14
20. Quase todos os dias temos que publicar correções de erros cometidos em edições anteriores. ⁱ	11	2	
21. Nossa pauta sempre cobre a maioria dos assuntos e fatos de interesse da nossa comunidade.		13	2
22. Sempre procuramos agregar informações adicionais às matérias que publicamos (por exemplo: box, tabelas, ilustrações etc.).	2	9	4
23. Nos últimos dois anos, nosso jornal (ou algum dos nossos profissionais) recebeu prêmios de jornalismo de importância nacional.		10	3
24. Nosso departamento editorial tem total autonomia em relação a outros departamentos do jornal.	1	8	1
25. Recentemente fomos intimados judicialmente a publicar direito de resposta ou pagar indenização devido ao conteúdo de alguma matéria que publicamos. ⁱ	4	9	
26. Recentemente enfrentamos problemas por publicar dados ou informações equivocados no nosso jornal.	7	3	

Continua.

Tabela 7: resultado da seleção de cartões para o constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial (continuação da pág. anterior)

ITEM	PRET	RIGJ	RPRO
27. Nossos repórteres e editores freqüentemente queixam-se de que decisões externas interferem nos resultados dos seus trabalhos. ⁱ	1	7	3
28. Este jornal foi fundado há mais de 10 anos.			
29. Nosso jornal conta regularmente com a colaboração (artigos) de importantes personalidades dos meios econômico, político, cultural etc.	3	4	11
30. Este jornal localiza-se em um grande centro urbano.			3

ⁱ – escala invertida

No capítulo seguinte são apresentados os resultados da fase quantitativa.

8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA

A análise dos dados da fase quantitativa será apresentada em quatro etapas. Primeiro, será apresentado o perfil da amostra, permitindo avaliar a representatividade dos respondentes em relação à população e descrevendo outros traços, como distribuição geográfica, circulação etc. Em seguida serão comentados os resultados da análise univariada dos constructos e serão apresentadas as decisões resultantes dos procedimentos de preparação da base de dados (análise de valores ausentes, detecção de *outliers* univariados e multivariados, análise da normalidade da distribuição e verificação da linearidade). Num terceiro momento serão apresentadas as análises fatoriais confirmatórias dos constructos. Por fim, será analisado o modelo teórico integrado e serão discutidas as hipóteses.

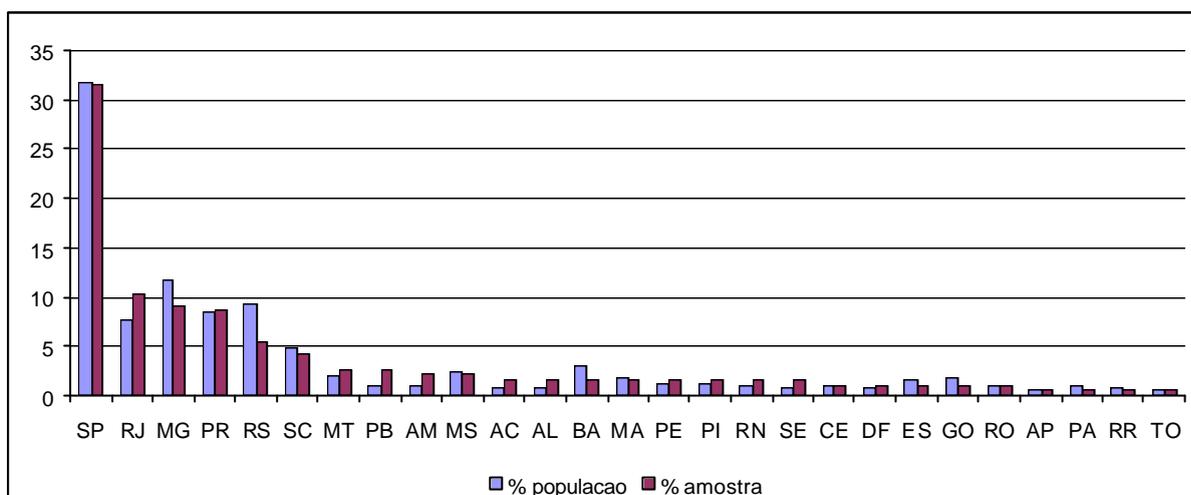
8.1. Perfil da amostra

A tabela 8 classifica as empresas respondentes segundo o estado-sede. Nota-se uma predominância marcante do estado de São Paulo (cerca de 1/3 da amostra), seguido por Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul (estes com mais de 5% dos respondentes). Através do gráfico 3 pode-se avaliar a representatividade da amostra em relação ao número de diários existentes nos estados. Todas as unidades da federação foram representadas, verificando-se que o caso mais discrepante na relação população/amostra foi o estado do Rio Grande do Sul, que representava cerca de 9,4% do total da população, sendo o terceiro estado brasileiro em número de diários, mas contribuiu com apenas 5,4% da amostra, ficando em quinto lugar. Outras diferenças notáveis foram Bahia, que representa 3,1% da população, mas contribuiu com 1,6% da amostra; e Minas Gerais, com 11,8% da população e 9,2% na amostra.

Tabela 8: caracterização dos jornais respondentes segundo o estado-sede

Estado	Frequência	
	n	%
São Paulo	58	31,5
Rio de Janeiro	19	10,3
Minas Gerais	17	9,2
Paraná	16	8,7
Rio Grande do Sul	10	5,4
Santa Catarina	8	4,4
Mato Grosso	5	2,7
Paraíba	5	2,7
Amazonas	4	2,2
Mato Grosso do Sul	4	2,2
Acre	3	1,6
Alagoas	3	1,6
Bahia	3	1,6
Maranhão	3	1,6
Pernambuco	3	1,6
Piauí	3	1,6
Rio Grande do Norte	3	1,6
Sergipe	3	1,6
Ceará	2	1,1
Distrito Federal	2	1,1
Espírito Santo	2	1,1
Goiás	2	1,1
Rondônia	2	1,1
Amapá	1	0,6
Pará	1	0,6
Roraima	1	0,6
Tocantins	1	0,6
TOTAL	184	100

Gráfico 3: representatividade dos jornais segundo o estado-sede
(% na população e % na amostra)



Com relação à circulação média em 2002, houve uma variação de 300 a 346.300 exemplares por dia, com uma média de 24,6 mil exemplares por dia. Observou-se também a mediana de 10 mil exemplares por dia, ou seja, 50% da amostra tinha esse volume de circulação ou menos (ver tabela 9).

Tabela 9: média, mediana e percentis da circulação diária dos jornais

Média	24.564,13	
Mediana	10.000	
Mínimo	300	
Máximo	346.300	
N = 184	% amostra	Circulação média diária
Percentis	10%	2.200
	20%	4.000
	30%	5.250
	40%	8.000
	50%	10.000
	60%	13.000
	70%	18.000
	80%	25.000
	90%	45.000

Quanto à circulação fora da sede⁷, foram somadas as porcentagens vendidas no restante do estado e em outros estados/exterior. Essa decisão se deve ao fato de que a porcentagem da circulação obtida em outros estados/exterior ficou em *nihil* (0%) na maioria dos jornais e apenas uma pequena parte vende mais de 10% em outras unidades da federação. Os resultados encontram-se na tabela 10. Observa-se que os jornais distribuem uma média de 14,5 % fora da sede, sendo o valor mínimo 0 e o máximo 65% da circulação. Na análise dos percentis, nota-se que 25% dos jornais entrevistados vendem apenas 1% ou menos fora da sede e 25% têm uma circulação de 20% ou mais no restante do estado e em outros estados/exterior.

Tabela 10: média, mediana e percentis da circulação fora da sede

N = 184		
Média	14,50	
Mediana	10,00	
Mínimo	0,00	
Máximo	65,00	
	%	%
	amostra	circulação
Percentis	25	1,00
	50	10,00
	75	20,00

Analisou-se também a porcentagem do faturamento das empresas decorrente da venda de espaço publicitário. O objetivo foi avaliar o grau de dependência dos jornais em relação ao mercado anunciante. Conforme se pode observar na tabela 11, cerca de 2/3 da amostra obtêm mais de 50% do faturamento bruto com a venda de espaço publicitário (ver a quarta coluna, porcentagem cumulativa). Esses dados sustentam o argumento de que o meio jornal depende dessa verba, não podendo contar apenas com o faturamento resultante da circulação (que, segundo os entrevistados da fase exploratória, mal paga os custos com matéria prima e distribuição).

⁷ Considerou-se sede o município onde está instalada a redação do jornal mais os municípios adjacentes — área metropolitana ou micro-região.

Tabela 11: porcentagem do faturamento bruto resultante da venda de espaço publicitário

% do faturamento result. da venda de espaço publicit.	N	%	% acumulada
< 30%	13	7,1	7,1
30-39%	13	7,1	14,1
40-49%	36	19,6	33,7
50-59%	60	32,6	66,3
> 60%	62	33,7	100,0
Total	184	100,0	

8.2. Análise univariada dos constructos

A análise univariada dos constructos permite examinar os padrões de resposta para cada variável observável. Nas tabelas de número 12 a 20 pode-se ver os valores ausentes, as médias, as medianas, o desvio padrão e as variáveis que apresentaram assimetria ou curtose. Salienta-se que, para facilitar a análise, todas as variáveis com sentido inverso tiveram a escala revertida (o ponto 1 passou a significar concordância total e o ponto 5 discordância total), sendo exibidos nas tabelas os valores já com a escala transformada.

Na análise do constructo *Orientação para o mercado leitor*, observa-se que quase todas as variáveis apresentaram maior concentração nos pontos superiores da escala (opções 4 — concordo; e 5 — concordo totalmente), pois a maioria das médias encontra-se acima de 3, que era o ponto médio. Apenas a variável 18 apresentou assimetria acima dos níveis moderados (>1 desvio padrão). Entretanto, seis variáveis apresentaram curtose. Foram observados oito valores ausentes, distribuídos em oito variáveis, o que não caracteriza um padrão relevante.

Tabela 12: análise univariada do constructo Orientação para o mercado leitor⁸

Variáveis	N		Média	Mediana	Desvio padrão
	Válidos	Missing			
MO_ED1 ^k reúne c/ leitores p/ identificar necessidades futuras	184	0	2,70	3,00	1,51
MO_ED2 ^k possui equipe própria de pesquisadores	184	0	2,79	3,00	1,52
MO_ED3 ^k lentidão p/ detectar mudança nas preferências do leitor	184	0	3,39	3,00	1,25
MO_ED4 ^k entrevista leitores p/ avaliar qualidade dos produtos	184	0	3,47	4,00	1,48
MO_ED5 lentidão p/ detectar mudanças na indústria	184	0	3,78	4,00	1,28
MO_ED6 revisa efeitos de mudanças no ambiente s/ os leitores	183	1	3,58	4,00	1,21
MO_ED7 deptos. se reúnem p/ discutir tendências do mercado	184	0	3,85	4,00	1,30
MO_ED8 marketing discute c/ outros deptos. s/ necess. leitores	183	1	3,32	4,00	1,36
MO_ED9 disseminação de fatos relevantes ocorridos c/ leitor	184	0	3,39	4,00	1,30
MO_ED10 disseminação de inform. s/ a satisfação dos leitores	184	0	3,70	4,00	1,35
MO_ED11 lentidão p/ disseminar informações s/ concorrentes	183	1	3,50	4,00	1,31
MO_ED12 lentidão p/ responder a mudanças de preços dos concurr.	183	1	3,74	4,00	1,21
MO_ED13 ignora mudanças nas necessidades dos leitores	183	1	3,56	4,00	1,33
MO_ED14 avalia se produtos estão de acordo c/ necessid. leitores	184	0	3,81	4,00	1,08
MO_ED15 ^k deptos. se reúnem p/ planejar resposta ao ambiente	183	1	3,31	3,00	1,31
MO_ED16 resposta a investidas de concorrentes	183	1	3,88	4,00	1,16
MO_ED17 há coordenação interfuncional	184	0	3,60	4,00	1,20
MO_ED18 ^{sk} a empresa não ouve reclamações de leitores	183	1	4,47	5,00	1,04
MO_ED19 lentidão para implementar planos de marketing	184	0	3,73	4,00	1,15
MO_ED20 coordenação interfunc. p/ satisfazer necessid. dos leitores	184	0	3,67	4,00	1,12

s = assimetria k = curtose

⁸ Ver o texto completo das variáveis desta e outras tabelas no modelo do questionário (Anexo II).

A análise univariada do constructo *Orientação para o mercado anunciante* (ver tabela 13) revela ainda uma presença maior de valores próximos à concordância total — oito variáveis apresentaram média acima do valor 4 e todas elas com mediana acima de 4. Em princípio, esses valores significam uma alta orientação para o mercado publicitário o que, no início, não se imaginava encontrar. Duas variáveis apresentaram curtose e uma apresentou, ao mesmo tempo, assimetria e curtose. Foram registrados 17 valores ausentes, sem concentração em alguma variável específica.

Tabela 13: análise univariada do constructo Orientação para o mercado anunciante

Variáveis	N		Média	Mediana	Desvio padrão
	Válidos	Missing			
MO_PP1 ^k reúne c/ anunciantes p/ identificar necessidades futuras	183	1	3,37	4,00	1,44
MO_PP2 possui equipe própria de pesquisadores	183	1	3,77	4,00	1,21
MO_PP3 lentidão p/ detectar mudança nas preferências do anunciante	182	2	3,86	4,00	1,14
MO_PP4 entrevista anunciantes p/ avaliar qualidade dos produtos	183	1	3,81	4,00	1,23
MO_PP5 lentidão p/ detectar mudanças na indústria	183	1	4,01	4,00	1,18
MO_PP6 revisa efeitos de mudanças no ambiente s/ os anunciantes	182	2	3,67	4,00	1,05
MO_PP7 deptos. se reúnem p/ discutir tendências do mercado	183	1	4,11	4,00	1,09
MO_PP8 marketing discute c/ outros deptos. s/ necess. anunciante	183	1	3,70	4,00	1,28
MO_PP9 disseminação de fatos relevantes ocorridos c/ anunciantes	183	1	3,81	4,00	1,21
MO_PP10 disseminação de inform. s/ a satisfação dos anunciantes	182	2	3,69	4,00	1,17
MO_PP11 lentidão p/ disseminar informações s/ concorrentes	184	0	3,68	4,00	1,28
MO_PP12 lentidão p/ responder a mudanças de preços dos concurr.	184	0	4,12	4,00	1,12
MO_PP13 ignora mudanças nas necessidades dos anunciantes	183	1	4,03	4,00	1,11

Continua.

Tabela 13: análise univariada do constructo Orientação para o mercado anunciante (continuação da pág. anterior)

Variáveis	N		Média	Mediana	Desvio padrão
	Válidos	Missing			
MO_PP14 avalia se produtos estão de acordo c/ necessid. anunciantes	183	1	4,12	4,00	,91
MO_PP15 deptos. se reúnem p/ planejar resposta ao ambiente	184	0	3,57	4,00	1,21
MO_PP16 resposta a investidas de concorrentes	183	1	4,14	4,00	1,08
MO_PP17 há coordenação interfuncional	184	0	3,83	4,00	1,04
MO_PP18 ^k a empresa não ouve reclamações de anunciantes	184	0	4,65	5,00	,87
MO_PP19 ^{sk} lentidão para implementar planos de marketing	183	1	3,90	4,00	1,19
MO_PP20 coorden. interfunc. p/ satisfazer necess. dos anunciantes	184	0	4,30	4,00	,87

s = assimetria k = curtose

No constructo *Integração entre os departamentos editorial e comercial* os valores se concentraram todos na parte superior da escala, o que significa um certo grau de concordância quanto à presença desse fenômeno no jornal (ver tabela 14). Duas variáveis apresentaram assimetria, duas apresentaram curtose e quatro apresentaram assimetria e curtose ao mesmo tempo. Verificam-se nove valores ausentes, bem distribuídos entre as variáveis.

Tabela 14: análise univariada do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial

Variáveis	N		Média	Mediana	Desvio padrão
	Válidos	Missing			
INT_1 editorial e comercial se reúnem pelo menos uma vez/trimestre	183	1	3,97	5,00	1,34
INT_2 ^s encoraja-se troca de informações entre editorial e comercial	183	1	4,00	4,00	1,20
INT_3 ^{sk} editorial não aceita sugestões do comercial p/ lanç. produtos	182	2	4,30	5,00	1,07
INT_4 ^{sk} há rivalidade entre editorial e comercial	183	1	4,16	5,00	1,11

Continua.

Tabela 14: análise univariada do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial (continuação da pág. anterior)

Variáveis	N		Média	Mediana	Desvio padrão
	Válidos	Missing			
INT_5 procura-se manter distância entre o editorial e o comercial	184	0	3,88	4,00	1,19
INT_6 ^k editorial convida comercial p/ participar de desenv. produtos	183	1	4,21	5,00	1,03
INT_7 comercial convida editorial p/ participar de desenv. produtos	184	0	3,88	4,00	1,21
INT_8 comercial conhece bem o funcionamento e problemas do editorial	183	1	3,42	4,00	1,32
INT_9 editorial conhece bem o funcionamento e problemas do comercial	184	0	3,52	4,00	1,20
INT_10 ^{sk} um bom conteúdo editorial atrai leitores e anunciantes	184	0	4,71	5,00	,62
INT_11 ^s oportun. no merc. anunciante são aproveit. tbém. p/ editorial	182	2	4,03	4,00	1,03
INT_12 ^k comercial colabora com a produção de conteúdo editorial	184	0	3,02	3,00	1,28
INT_13 ^{sk} considera-se o potencial de sucesso p/ leitores e anunc.	184	0	4,20	4,00	,98

s = assimetria k = curtose

No constructo *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial* houve uma predominância de valores acima do ponto médio da escala, indicando um certo grau de concordância (ver tabela 15 na página seguinte). Contudo, na análise de quatro variáveis constatou-se que as médias ficaram abaixo do ponto médio, sendo este o constructo em que isso mais ocorreu. Por outro lado, possui as variáveis mais normalmente distribuídas, com apenas cinco variáveis com problemas de assimetria e/ou curtose. Foram registrados 15 casos de valores ausentes, que não se concentraram em nenhuma variável específica.

Tabela 15: Análise univariada do constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial

Variáveis	N		Média	Mediana	Desvio padrão
	Válidos	Missing			
QED_1 é referência positiva para redação em língua portuguesa	184	0	3,77	4,00	,94
QED_2 raramente ocorrem erros de impressão	182	2	3,30	3,00	1,14
QED_3 ^k os equipamentos são os mais modernos do mercado	182	2	3,16	3,00	1,33
QED_4 o padrão de correção textual é superior à média do mercado	183	1	3,38	4,00	1,07
QED_5 a política é contratar os melhores jornalistas do mercado	183	1	3,46	4,00	1,20
QED_6 há um alto rigor na revisão dos textos	182	2	3,60	4,00	1,07
QED_7 ^s várias matérias publicadas repercutem em outros veículos	183	1	4,44	5,00	,81
QED_8 não há tema em perder anunciantes devido a matéria veiculada	183	1	3,73	4,00	1,20
QED_9 ^k a falta de recursos muitas vezes impede a cobertura de fatos	183	1	2,94	3,00	1,30
QED_10 ^s ouve-se o maior número de fontes envolvidas nos fatos	184	0	4,58	5,00	,69
QED_11 política editorial enfatiza conteúdo sensacionalista	184	0	3,68	4,00	1,22
QED_12 investe-se pouco em treinamento e reciclagem de jornalistas	184	0	2,80	3,00	1,22
QED_13 valorizam-se as reportagens investigativas e exclusivas	184	0	3,85	4,00	1,12
QED_14 há acesso a material das principais agências de notícias	184	0	3,84	4,00	1,26
QED_15 o estilo editorial pode ser considerado crítico e contestador	182	2	3,57	4,00	1,11
QED_16 publicam-se matérias que contrariam interesses de poderosos	183	1	3,57	4,00	1,22
QED_17 o salário dos jornalistas é superior à média do mercado	184	0	3,59	4,00	1,33
QED_18 há recursos financeiros p/ coberturas no Brasil e no exterior	184	0	1,73	1,00	1,00
QED_19 ^{sk} possui correspondentes próprios em diversos países	183	1	1,22	1,00	,63

s = assimetria k = curtose

A análise univariada do constructo *Circulação* (tabela 18) revela valores acima do ponto médio nas variáveis CIRC_1 (circulação comparada com o principal concorrente local) e CIRC_3 (desempenho da circulação em 2002 comparado com 2001). Em ambos os casos, os valores reportados podem ser consequência de dois fatores: uma não representatividade da amostra (gerada por uma maior predisposição das empresas com melhor desempenho em responder à pesquisa); e/ou um viés muito grande devido a *social desirability* (Nancarrow e Brace, 2000; ver item 7.3). No caso da variável CIRC_1, há uma concentração de 53,2% das respostas nos pontos superiores da escala (ver tabela 16). Essa porcentagem é incompatível com a hipótese de representatividade da amostra, pois caso os valores estejam corretos, teria havido uma participação desproporcional dos jornais líderes na pesquisa. Em outras palavras, pelas respostas fornecidas, a maioria dos jornais tem desempenho superior ao concorrente.

Na variável CIRC_3, 53,3% das respostas concentram-se nos pontos superiores (ver tabela 17), indicando um aumento geral no desempenho da circulação. Esse resultado é inconsistente com as informações obtidas através da ANJ (2003), que revelaram uma queda de 9,1% na circulação dos jornais diários em 2002.

Tabela 16: distribuição de freqüências e % acumulada dos intervalos da variável CIRC_1 (circulação comparada com o principal concorrente local)

Intervalos	N	%	% acum.
muito inferior ao concorrente* (a metade ou menos)	9	4,9	4,9
inferior ao concorrente	32	17,4	22,3
igual ao concorrente	45	24,5	46,7
superior concorrente	40	21,7	68,5
muito superior ao concorrente (o dobro ou mais)	58	31,5	100,0
Total	184	100,0	

Tabela 17: distribuição de frequências e % acumulada dos intervalos da variável CIRC_3 (desempenho da circulação em 2002, comparado com 2001)

Intervalos	n	%	% acum.
muito pior que em 2001 (retração de 10% ou mais)	4	2,2	2,2
pior do que em 2001	11	6	8,2
praticamente igual a 2001	71	38,6	46,7
melhor que em 2001	59	32,1	78,8
muito melhor que em 2001 (expansão de 10% ou mais)	39	21,2	100,0
Total	184	100,0	

No caso da variável CIRC_1, foram comparadas as respostas obtidas com as informações de circulação fornecidas pelo IVC e com a tiragem informada no Anuário Brasileiro de Mídia (2002; 2003). Em cada praça foram identificados os concorrentes e os valores de circulação e/ou tiragem foram confrontados. Foram identificados 73 casos cuja resposta registrada na pesquisa apresentava um valor bem discrepante dos dados do IVC e do Anuário Brasileiro de Mídia. Decidiu-se selecionar aleatoriamente 10 casos e contactar os respondentes para sanar as dúvidas. Os contatos foram feitos em dezembro de 2003, por telefone. Um deles respondeu que não se lembrava do dado fornecido na pesquisa e informou outro valor, desta vez bem inferior. Três disseram que haviam entendido que concorrentes seriam apenas jornais do mesmo segmento, por isso os valores estavam destoantes. Cinco não entenderam o critério explicado na questão que, no caso de haver apenas um diário no município, o principal diário do município mais próximo seria considerado o principal concorrente. Desta forma, haviam assinalado o ponto máximo da escala devido à “inexistência” de concorrentes na cidade. Um entrevistado respondeu que os dados de institutos e de revistas não são válidos e mantinha a resposta fornecida originalmente.

No caso da variável CIRC_3, não se conseguiu os dados da circulação em 2001, para que se pudesse fazer a mesma comparação. Portanto, a checagem foi feita selecionando-se aleatoriamente 10 jornais, que foram contactados via telefone e informados que se tratava de uma checagem. A pergunta foi repetida e nenhuma resposta se afastou mais de um ponto do valor original. Após discussões com o orientador, decidiu-se manter as respostas fornecidas pelos entrevistados, mesmo aquelas com uma discrepância muito grande em relação às informações de que dispunha o doutorando.

Na tabela 18 encontram-se as estatísticas univariadas do construto *Circulação*.

Tabela 18: análise univariada do constructo Circulação

Variáveis	N		Média	Mediana	Desvio padrão
	Válidos	Missing			
CIRC_1 comparação com o principal concorrente local	184	0	3,58	4,00	1,23
CIRC_2 ^{sk} circulação média diária em 2001 (valores absolutos)	184	0	24.564	10.000	49.501
CIRC_3 desempenho da circulação em 2002, em comparação com 2001	184	0	3,64	4,00	0,95
CIRC_4 ^s circulação obtida fora da sede	184	0	14,51	10,00	15,93

s = assimetria k = curtose

As variáveis CIRC_2 (circulação média diária em 2002) e CIRC_4 (circulação fora da sede) apresentaram acentuada assimetria positiva (ou seja, concentração da amostra nos valores abaixo da média e curva normal formando cauda à direita). Conforme será comentado no item 8.3., esse formato da distribuição é compatível com a distribuição desses valores na população, não se tratando de viés amostral nem erros de digitação.

Com relação ao constructo *Desempenho financeiro* (tabela 19), percebe-se a predominância de valores acima do ponto médio, o que significa que as empresas tiveram desempenho financeiro superior nos três quesitos (lucro em 2002, desempenho de 2002 comparado com 2001 e desempenho comparado com os concorrentes). Cruzando esses dados com as informações divulgadas pela ANJ (ver tabela 3), percebe-se que há uma distorção entre os valores reportados pelos respondentes e a situação real verificada no setor de jornais do país. Essa diferença pode ter ocorrido devido a dois fatores: ou as empresas que tiveram um desempenho melhor se mostraram mais propensas a participar da pesquisa, ou trata-se do fenômeno de *social desirability* (Nancarrow e Brace, 2000), comentado no item 7.3.

Registraram-se 12 casos de valores ausentes, com uma concentração maior na variável DESFIN_3 (comparação com os concorrentes), com seis casos, a maior ocorrência de toda a pesquisa. Esse valor, entretanto, representa apenas 3,3 % da amostra, bem abaixo dos níveis considerados críticos. A verificação de valores ausentes nessas variáveis já era esperada, pois vários estudos anteriores confirmam que empresas e pessoas são mais resistentes em fornecer esse tipo de informação (United States, 1999; Parker e Grove, 1999; Essig e Winter, 2003; Smith, 2004). Quanto à concentração na variável DESFIN_3, se deveu ao fato de que as

empresas não tinham informações sobre o desempenho financeiro dos concorrentes, o que é bem compreensível.

Tabela 19: análise univariada do constructo Desempenho financeiro

Variáveis	N		Média	Mediana	Desvio padrão
	Válidos	Missing			
FIN_1 lucro em 2002	181	3	3,26	3,00	1,09
FIN_2 desempenho em 2002 comparado com 2001	181	3	3,64	4,00	,98
FIN_3 desempenho em 2002 comparado com concorrentes locais	178	6	3,87	4,00	,90

Quanto ao *Desempenho da venda de espaço publicitário* (ver tabela 20), nota-se também a concentração nos pontos superiores da escala. A variável DESEMP_PP_1 (porcentagem do faturamento bruto obtido com receita publicitária) já foi comentada no item 8.1. Quanto às outras duas variáveis, também há uma diferença em relação à situação vivenciada no mercado, segundo os dados da ANJ (2003). Assim como no *Desempenho financeiro*, a diferença pode ser decorrência do fato de as empresas com melhor desempenho terem se mostrado mais propensas a participar da pesquisa ou ao fenômeno de *social desirability* (ver item 7.3.).

Foram registrados 9 casos de valores ausentes. Ainda semelhante ao *Desempenho financeiro*, a concentração maior se deu na variável de comparação com os concorrentes, embora a ocorrência (2,2%) esteja bem abaixo do valor crítico.

Tabela 20: análise univariada do constructo Desempenho das vendas de espaço publicitário

Variáveis	N		Média	Mediana	Desvio padrão
	Válidos	Missing			
DESEMP_PP_1 % do faturamento obtido com a venda de espaço publicitário	182	2	4,76	5,00	1,29
DESEMP_PP_2 faturamento publicitário em 2002 em comparação com 2001	181	3	3,64	4,00	1,07
DESEMP_PP_3 faturamento publicitário comparado c/ princ. concorrente	180	4	3,65	4,00	1,17

8.3. Análise de normalidade e *outliers*

Para as variáveis que apresentaram assimetria e/ou curtose, foram aplicados os procedimentos de transformação prescritos por Hair *et al.* (1998): log, base invertida, raiz quadrada etc. Os resultados foram verificados visualmente, através dos histogramas com curva normal e pelo teste de Komolgorov-Smirnoff. A aplicação desses métodos de correção não resultou em melhorias significativas, exceto para as variáveis CIRC_2 e CIRC_4 (respectivamente *Circulação média diária em 2002* e *Circulação fora da sede*) e DESEMP_PP_1 (*Porcentagem do faturamento resultante da venda de espaço publicitário*). Assim, somente essas variáveis receberam transformação (Log_{10}).

Foram identificados 39 *outliers* univariados. Também nas variáveis *Circulação média diária em 2002* e *Circulação fora da sede* foi encontrado o maior número de *outliers* univariados — 19 no total. Os valores reportados eram plausíveis, não se tratando de erros de digitação nem de equívoco do respondente. Optou-se por mantê-los, pois representam um segmento importante do setor de jornais diários (os jornais de maior circulação e de maior penetração em nível nacional). Além disso, sua retirada sacrificaria ainda mais o tamanho da amostra.

Na análise multivariada, foram detectados 5 *outliers*, através do método de distância de Mahalanobis (D^2), sendo assim considerados aqueles que apresentaram $p < 0,01$, limite bem mais conservador do que aquele apontado por Hair *et al.* (1998): 0,001. Não se verificou assimetria multivariada significativa, mas registrou-se curtose multivariada moderada (5,78; $p < 0,10$), pelo coeficiente de Mardia (Garson, 2004). A modelagem de equações estruturais foi realizada duas vezes — primeiro utilizando-se a base de dados completa e, em seguida utilizando-se a base reduzida, sem os *outliers*. A comparação entre os índices de ajustamento, através da modelagem de equações estruturais, revelou valores ligeiramente piores na base reduzida (ver tabela 21). Além disso, com a base reduzida não se obtinha melhoria significativa para o problema de curtose multivariada.

Tabela 21: comparação dos índices de ajustamento do modelo integrado*, entre as bases completa (com outliers) e reduzida (sem outliers)

Base	χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Completa	114,12 p=0,05	91	1,25	0,93	0,89	0,97	0,98	0,04
Reduzida	117,75 p=0,03	91	1,29	0,93	0,88	0,96	0,97	0,04

* Modelo final reespecificado, após a comparação entre os modelos concorrentes

Nota-se que, com a base reduzida, todos os índices apresentaram ligeira piora, exceto o GFI e a RMSEA, que permaneceram os mesmos. Optou-se, então, por utilizar a base completa.

Comparou-se o padrão de respostas dos diários que responderam mais rapidamente à pesquisa com aqueles que demandaram um número maior de ligações de *follow up*. Esse procedimento é uma forma indireta de se avaliar se o padrão de respostas dos respondentes não difere significativamente daqueles que não responderam. Essa forma de avaliação parte do pressuposto que pode existir um viés proveniente de uma motivação maior dos que responderam mais rápido à pesquisa, pelo interesse no tema ou pela predisposição em responder a pesquisas em geral (Malhotra *apud* Sampaio, 2000)⁹.

Através do teste *t* de Student para amostras independentes, foram comparadas as médias daqueles que responderam mais rapidamente à pesquisa, demandando menos de 8 ligações de *follow up*, com aqueles que demandaram mais de 8 contatos. Foi encontrada diferença significativa apenas na variável 14 do constructo *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial* (p=0,001). Essa variável (acesso a material das principais agências de notícias), todavia, foi eliminada do constructo durante a análise fatorial confirmatória, devido aos outros critérios (ver item 8.4.4.).

⁹ MALHOTRA, N. Marketing research: an applied orientation. Prentice-Hall, 1996. Citado por SAMPAIO (2000).

8.4. Teste do modelo de mensuração dos constructos (análises fatoriais confirmatórias)

Para estimar os modelos de mensuração foi utilizado o método MLE (*maximum likelihood estimation*) e para testar o ajustamento foram analisados os seguintes índices χ^2 , χ^2/GL , GFI, NFI, TLI, CFI e RMSEA. A matriz utilizada foi a de covariância, através do programa AMOS. Detalhes sobre o método de estimação e os índices de ajustamento foram discutidos no item 6.2.4.

8.4.1. Análise fatorial confirmatória do constructo *Orientação para o mercado leitor*

A escala utilizada no questionário foi a Markor (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993). Primeiramente, a escala foi verificada respeitando a teoria (20 itens, agrupados nas dimensões *geração, disseminação e resposta*). Como se pode ver na tabela 22, os resultados não foram satisfatórios:

Tabela 22: índices de ajustamento do constructo *Orientação para o mercado leitor*, com a escala *MARKOR original*

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
452,49	167	2,71	0,78	0,64	0,70	0,73	0,10
p=0,000							

Como a escala Markor não foi desenvolvida especificamente para a IMCM e nunca ter sido testada nessa indústria, considerou-se a possibilidade de as particularidades desse setor estar influenciando o mau desempenho da escala. Verificou-se na literatura sobre MEE os procedimentos recomendados para incrementar os índices de ajustamento. Numa primeira tentativa, realizou-se a aplicação dos índices de ajustamento recomendados pelo relatório do AMOS. Ainda assim, a maioria dos índices mantinha-se abaixo do mínimo recomendado.

Numa segunda tentativa, optou-se por adotar o processo de *desbastamento do modelo* (do inglês, *model trimming*), descrito por Kline (1998). Esse procedimento consiste em

eliminar parâmetros e/ou variáveis do modelo que não tenham significância estatística ou que tenham uma carga fatorial muito pequena. O procedimento deve ser feito passo a passo e justificado por uma base teórica, tomando-se o cuidado para não alterar o sentido teórico do modelo. Assim, mantendo-se as três dimensões da escala MARKOR, prescritas na teoria, foram eliminadas sete variáveis que possuíam carga fatorial abaixo de 0,45 e/ou *critical ratio* (C.R.) menor do que 1,96¹⁰. Assim, a nova versão da escala MARKOR ficou composta pelos indicadores exibidos no quadro 1. Os itens cujos campos estão sombreados foram eliminados da escala. É bom ressaltar que a adaptação se valeu apenas de **eliminação de indicadores**. Foram mantidos os fatores da escala original e as variáveis mantidas continuaram com cargas fatoriais nas mesmas dimensões originais.

Quadro 1: adaptação da escala MARKOR para o mercado leitor, após o desbastamento do modelo

Variável	Fator
1. Neste jornal nos reunimos com os leitores pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos editoriais ou serviços adicionais eles necessitarão no futuro.	Geração de inteligência
2. Neste jornal temos uma equipe própria de pesquisadores encarregados de obter informações sobre o mercado de leitores.	Geração de inteligência
3. Somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos leitores por produtos editoriais ou serviços adicionais.	Geração de inteligência
4. Entrevistamos os leitores pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade das nossas publicações e serviços.	(ELIMINADO)
5. Somos lentos para detectar mudanças fundamentais na indústria jornalística (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	(ELIMINADO)
6. Revisamos periodicamente quais os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente de negócios (por exemplo, legislação) terão sobre os nossos leitores.	Geração de inteligência
7. Reunimos com outros departamentos do jornal pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	Disseminação de inteligência
8. O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos leitores.	Disseminação de inteligência
9. Quando acontece algo relevante na empresa, envolvendo algum leitor, todo o jornal sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	(ELIMINADO)

Continua.

¹⁰ C.R. < 1,96 indicam falta de validade convergente (Garson, 2004)

Quadro 1: adaptação da escala MARKOR para o mercado leitor, após o desbastamento do modelo (continuação da pág. anterior)

Variável	Fator
10. Informações sobre a satisfação dos leitores são disseminadas regularmente em todos os níveis hierárquicos neste jornal.	Disseminação de inteligência
11. Quando algum departamento tem acesso a um fato relevante, envolvendo os concorrentes, ele é lento para alertar os demais departamentos.	(ELIMINADO)
12. Demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços de nossos concorrentes.	(ELIMINADO)
13. Por alguma razão qualquer, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos nossos leitores por produtos editoriais ou serviços adicionais.	Implementação de resposta
14. Revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos editoriais e serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os leitores desejam.	Implementação de resposta
15. Diversos departamentos se reúnem periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	Implementação de resposta
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos leitores, implementaríamos uma resposta imediatamente.	Implementação de resposta
17. As atividades dos diferentes departamentos neste jornal são bem integradas.	Implementação de resposta
18. Não damos ouvidos às reclamações dos leitores neste jornal.	(ELIMINADO)
19. Mesmo que formulássemos um ótimo plano de Marketing dirigido ao mercado leitor, provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.	(ELIMINADO)
20. Quando sabemos que os leitores gostariam que modificássemos um produto editorial ou serviço adicional, os departamentos envolvidos fazem um trabalho integrado para efetuar essa modificação.	Implementação de resposta

Na estimação do ajustamento após o desbastamento do modelo, verificou-se que o erro da variável latente *Disseminação de inteligência* (eDIE) apresentava variância negativa. Como esse resultado é considerado uma inconsistência estatística (*ofending estimate*), seguiu-se a recomendação de Hair (1998), de fixar a variância num valor positivo baixo (no caso, 0,005).

Em geral, houve uma melhoria significativa nos índices. Contudo, o NFI, o TLI e a RMSEA ainda se encontravam fora dos padrões de aceitação. Implementaram-se, então, os

índices de modificação sugeridos pelo AMOS. O relatório havia gerado 33 sugestões de modificação. Entretanto, foram aplicadas apenas aquelas que teoricamente e estatisticamente faziam sentido (Arbuckle e Wothke, 1999). Assim, acrescentaram-se covariâncias entre os erros de mensuração das seguintes variáveis:

- ee3? ee13 (*Lentidão para detectar mudanças nas preferências dos leitores e Ignora mudanças nas necessidades dos leitores*): ambas estão relacionadas com a dificuldade de a empresa identificar e atender às demandas dos leitores;
- ee1? ee2 (*Reúne com leitores para identificar necessidades futuras e Possui equipe própria de pesquisadores*): ambas se referem à captação de informações sobre os leitores;
- ee20? ee17 (*Coordenação interfuncional para satisfazer necessidades dos leitores e Coordenação interfuncional*): têm em comum a integração dos departamentos para implementação de resposta;
- ee20? ee14 (*Coordenação interfuncional para satisfazer necessidades dos leitores e Avalia se os produtos estão de acordo com as necessidades dos leitores*): ambas detectam a preocupação em satisfazer as necessidades dos leitores;
- ee10? ee15 (*Disseminação de informações sobre a satisfação dos leitores e Departamentos se reúnem para planejar resposta ao ambiente*): estão relacionadas ao fluxo de informações e cooperação entre os departamentos.
- ee8? ee20 (*Marketing discute com outros departamentos sobre necessidades futuras dos leitores e Coordenação interfuncional para satisfazer necessidades dos leitores*): ambas se referem a integração interdepartamental para discutir as necessidades futuras dos leitores e implementar respostas.

Assim, a solução final do constructo *Orientação para o mercado leitor* apresentou bons índices de ajustamento, exibidos na tabela 23. Nota-se que apenas o teste de significância do χ^2 apresentou $p < 0,05$ (o que é aceitável em amostras pequenas, considerando-se que o χ^2/GL ficou dentro do nível recomendado) e o NFI tenha ficado um pouco abaixo do mínimo recomendado (embora, conforme comentado no item 6.2.4., alguns autores adotam o valor mínimo de 0,8).

Tabela 23: índices de ajustamento da escala MARKOR, para o mercado leitor, após a adaptação

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
90,33	57	1,59	0,93	0,89	0,94	0,95	0,06
p=0,003							

Em seguida, passou-se à verificação da unidimensionalidade, com o exame da matriz de resíduos padronizados. O maior valor encontrado foi 1,84 (entre as variáveis MO_ED2 e MO_ED17, respectivamente *Possui equipe própria de pesquisadores* e *Há coordenação interfuncional*), portanto abaixo do limite máximo aceitável de 2,58 (Hair et. al, 1998).

Os cálculos de confiabilidade composta e variância extraída registraram, respectivamente, os índices de 0,91 e 0,47. Embora a confiabilidade esteja acima do mínimo recomendado (0,7), a variância extraída está um pouco abaixo (o mínimo deve ser 0,5). A validade convergente é confirmada pelos *critical ratios*, todos acima de 1,96. As cargas fatoriais e os *critical ratios* encontram-se na tabela 24:

Tabela 24: estatísticas do constructo Orientação para o mercado leitor

Variáveis	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	C.R. ^{ab}
	Carga	Erro padrão ^a		
MO_ED1 reúne com leitores para identificar necessidades futuras	1,00	-	0,51	-
MO_ED2 possui equipe própria de pesquisadores	1,38	0,15	0,72	9,02
MO_ED3 lentidão para detectar mudança nas preferências do leitor	0,88	0,14	0,53	6,47
MO_ED6 revisa efeitos de mudanças no ambiente sobre os leitores	1,02	0,15	0,64	6,99
MO_ED7 deptos. se reúnem para discutir tendências do mercado	1,00	-	0,74	-
MO_ED8 marketing discute c/ outros deptos. s/ necessid. dos leitores	1,15	0,05	0,77	21,70
MO_ED10 disseminação de informações s/ a satisfação dos leitores	0,99	0,05	0,69	19,43

Continua.

Tabela 24: estatísticas do constructo Orientação para o mercado leitor (continuação da pág. anterior)

Variáveis	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	C.R. ^{ab}
	Carga	Erro padrão ^a		
MO_ED13 ignora mudanças nas necessidades dos leitores	1,00	-	0,49	-
MO_ED14 avalia se produtos estão de acordo c/ necess. Dos leitores	1,40	0,19	0,79	7,42
MO_ED15 deptos. se reúnem para planejar resposta ao ambiente	2,10	0,31	0,93	6,69
MO_ED16 resposta a investidas de concorrentes	1,09	0,16	0,60	7,02
MO_ED17 há coordenação interfuncional	1,36	0,19	0,70	6,99
MO_ED20 coordenação interfunc. p/ satisfazer necessid. dos leitores	1,15	0,16	0,64	7,11

^a Os valores não exibidos referem-se aos parâmetros fixados em 1.

^b Valores acima de 1,96 são significativos ao nível $p < 0,05$.

8.4.2. Análise fatorial confirmatória do constructo *Orientação para o mercado anunciante*

A escala utilizada no questionário também foi a Markor (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993). Assim como no constructo *Orientação para o mercado leitor*, primeiramente, a escala foi verificada respeitando a teoria (20 itens, agrupados nas dimensões *geração*, *disseminação* e *resposta*). A escala original, também no mercado anunciante não apresentou resultados satisfatórios (ver tabela 25).

Tabela 25: índices de ajustamento do constructo Orientação para o mercado anunciante, com a escala MARKOR original

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
429,88	167	2,57	0,79	0,53	0,59	0,64	0,09
p=0,000							

Novamente, adotou-se o procedimento de desbastamento do modelo, porque mesmo com a introdução dos índices de modificação apontados pelo programa estatístico, os valores permaneciam abaixo do mínimo recomendado. Foram suprimidas as variáveis com carga fatorial abaixo de 0,45 e/ou *critical ratio* (C.R.) menor do que 1,96 e em seguida foram reexaminadas as medidas de ajustamento. O constructo adaptado ficou composto por 12 variáveis (ver quadro 2), sendo os indicadores sombreados aqueles que foram eliminados.

Quadro 2: adaptação da escala MARKOR para o mercado anunciante, após o desbastamento do modelo

Variável	Fator
1. Neste jornal, nos reunimos com anunciantes pelo menos uma vez ao ano para identificar que formatos de espaço publicitário ou serviços adicionais eles necessitarão no futuro.	Geração de inteligência
2. Neste jornal, freqüentemente fazemos nossas próprias pesquisas de mercado com os anunciantes.	Geração de inteligência
3. Somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos anunciantes por formatos de espaço publicitário.	Geração de inteligência
4. Pesquisamos os anunciantes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos serviços.	Geração de inteligência
5. Somos lentos para detectar mudanças fundamentais no setor publicitário (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	(ELIMINADO)
6. Revisamos periodicamente quais os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação) terão sobre os nossos anunciantes.	Geração de inteligência
7. Reunimos com outros departamentos do jornal pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	Disseminação de inteligência
8. O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos anunciantes.	Disseminação de inteligência
9. Quando algo relevante acontece a um importante anunciante, todo o jornal sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	(ELIMINADO)
10. Dados sobre a satisfação dos anunciantes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos neste jornal.	Disseminação de inteligência
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os demais departamentos.	(ELIMINADO)

Continua.

Quadro 2: adaptação da escala MARKOR para o mercado anunciante, após o desbastamento do modelo (continuação da pág. anterior)

Variável	Fator
12. Demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços de espaço publicitário dos nossos concorrentes.	(ELIMINADO)
13. Por alguma razão qualquer, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades do mercado anunciante por formatos de espaço publicitário ou serviços adicionais.	(ELIMINADO)
14. Revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os anunciantes desejam.	Implementação de resposta
15. Diversos departamentos se reúnem periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	Implementação de resposta
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos anunciantes, implementaríamos uma resposta imediatamente.	(ELIMINADO)
17. As atividades dos diferentes departamentos neste jornal são bem coordenadas.	Implementação de resposta
18. Não damos ouvidos às reclamações dos anunciantes neste jornal.	(ELIMINADO)
19. Mesmo se formulássemos um ótimo plano de Marketing dirigido ao mercado anunciante, provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.	(ELIMINADO)
20. Quando sabemos que os anunciantes gostariam que modificássemos um formato de espaço publicitário ou serviço adicional, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar essa modificação.	Implementação de resposta

Os índices de ajustamento da escala adaptada apresentaram uma melhora significativa, embora o NFI (0,80) e o TLI (0,85) ainda se encontravam abaixo do mínimo normalmente recomendado. Foram examinadas as modificações sugeridas pelo programa estatístico, tendo sido utilizados aquelas consideradas teoricamente e estatisticamente justificáveis. Assim, foram acrescentadas as seguintes covariâncias:

- ep2? ep14 (*Possui equipe própria de pesquisadores e Avalia se produtos estão de acordo com necessidades dos anunciantes*): as duas se referem ao foco no anunciante (a primeira diz respeito à obtenção de informações e a segunda ao desenvolvimento de produtos para satisfazer os anunciantes);

- ep10? ep14 (*Ignora mudanças nas necessidades dos anunciantes e Avalia se produtos estão de acordo com necessidades dos anunciantes*): ambas se referem à satisfação do anunciante (a primeira informa sobre a disseminação de dados sobre a satisfação dos anunciantes e a segunda sobre o desenvolvimento de produtos para satisfazer os anunciantes);
- ep2? ep7 (*Possui equipe própria de pesquisadores e Departamentos. se reúnem para discutir tendências do mercado*): ambas lidam com obtenção e disseminação de informações sobre o mercado;
- ep6? ep10 (*Revisa efeitos de mudanças no ambiente sobre os anunciantes e Ignora mudanças nas necessidades dos anunciantes*): envolvem a captação e a disseminação de informações sobre as necessidades dos anunciantes.

Na tabela 26 podem ser vistos os índices de ajustamento do constructo *Orientação para o mercado anunciante*. Apesar de o NFI ainda apresentar valor 0,86, abaixo do mínimo e o teste χ^2 ter apresentado significância ($p < 0,05$), no geral o modelo está bem ajustado.

Tabela 26: índices de ajustamento da escala MARKOR, para o mercado anunciante, após a adaptação

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
74,46	47	1,58	0,94	0,85	0,91	0,93	0,06
p=0,01							

A análise da unidimensionalidade não revelou nenhum valor acima de 2,58. A maior covariância de resíduos padronizados foi 1,96 (entre as variáveis MO_PP4 e MO_PP20, respectivamente *Entrevista anunciantes para avaliar qualidade dos produtos* e *Coordenação interfuncional para satisfazer necessidades dos anunciantes*).

A confiabilidade composta do constructo resultou em 0,91, bem acima do limite mínimo de 0,7. Porém, a variância extraída ficou em 0,47, um pouco abaixo do limite mínimo de 0,5. A validade convergente é confirmada pelos *critical ratios*, que ficaram todos acima de 1,96. As cargas fatoriais, os erros padrão, os coeficientes padronizados e os *critical ratios* encontram-se na tabela 27.

Tabela 27: estatísticas do constructo Orientação para o mercado anunciante

Variáveis	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	C.R. ^{ab}
	Carga	Erro padrão ^a		
MO_PP1 reúne com anunciantes para identificar necessidades futuras	1,68	0,26	0,66	6,55
MO_PP2 possui equipe própria de pesquisadores	1,56	0,22	0,72	7,04
MO_PP3 lentidão p/ detectar mudança nas preferências do anunciante	0,99	0,15	0,52	6,64
MO_PP4 entrevista anunciantes para avaliar qualidade dos produtos	1,49	0,21	0,69	7,11
MO_PP6 revisa efeitos de mudanças no ambiente sobre os anunciantes	1,00	–	0,56	–
MO_PP7 departamentos se reúnem para discutir tendências do mercado	1,22	0,16	0,70	7,55
MO_PP8 marketing discute com outros depts. s/ necess. dos anunciantes	1,71	0,24	0,80	7,02
MO_PP10 disseminação de informações sobre a satisfação dos anunciantes	1,00	–	0,56	–
MO_PP14 avalia se produtos estão de acordo c/ necessid. dos anunciantes	0,82	0,06	0,59	13,39
MO_PP15 departamentos se reúnem para planejar resposta ao ambiente	1,52	0,13	0,79	11,39
MO_PP17 há coordenação interfuncional	0,99	0,09	0,61	11,50
MO_PP20 coorden. interfuncional p/ satisfazer necess. dos anunciantes	1,00	–	0,72	–

^a Os valores não exibidos referem-se aos parâmetros fixados em 1.

^b Valores acima de 1,96 são significativos ao nível $p < 0,05$.

8.4.3. Análise fatorial confirmatória do constructo *Integração entre os departamentos editorial e comercial*

Numa primeira avaliação desse constructo, os resultados da análise fatorial confirmatória não se revelaram satisfatórios (ver tabela 28). Por se tratar de escala inédita, aplicada pela primeira vez nesta pesquisa, já se imaginava que os índices de ajustamento poderiam se apresentar abaixo dos padrões mínimos exigidos. Optou-se, então por aplicar o mesmo procedimento utilizado nos constructos anteriores, de desbastamento do modelo (respeitando os fatores previamente estabelecidos) e aplicação dos índices de modificação.

Primeiramente, foram eliminados quatro indicadores com carga fatorial abaixo de 0,45 e/ou *critical ratio* (C.R.) menor do que 1,96, ficando o modelo composto por nove variáveis. O quadro 3 exibe os itens mantidos, os fatores correspondentes e as questões eliminadas.

Tabela 28: índices de ajustamento do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial (resultados preliminares)

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
188,38	58	3,05	0,85	0,77	0,78	0,83	0,11
p=0,000							

Quadro 3: variáveis do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial após o desbastamento do modelo

Variável	Fator
1. Neste jornal, representantes dos departamentos editorial e comercial se reúnem pelo menos uma vez a cada trimestre.	Convivência interdepartamental
2. Neste jornal, há um encorajamento sistemático para a troca de informações entre os departamentos editorial e comercial.	Convivência interdepartamental
3. Neste jornal, nunca aceitamos sugestões do departamento comercial quando vamos lançar ou reformular os produtos editoriais. ¹	(ELIMINADO)
4. Neste jornal predomina uma rivalidade entre os profissionais do departamento editorial e os do departamento comercial.	(ELIMINADO)
5. Neste jornal procura-se manter uma distância entre os profissionais do departamento editorial e os do departamento comercial.	(ELIMINADO)
6. Sempre que vamos lançar ou reformular um produto editorial (veículos, cadernos ou seções editoriais) o departamento comercial é informado ou chamado para participar do planejamento.	Cooperação interdepartamental
7. Sempre que o nosso departamento comercial desenvolve novas soluções de comunicação mercadológica para os anunciantes, o departamento editorial é informado ou convidado a participar.	Cooperação interdepartamental
8. Nossos profissionais do departamento comercial têm uma boa noção do funcionamento e dos problemas do departamento editorial.	Cooperação interdepartamental

Continua.

Quadro 3: variáveis do construto Integração entre os departamentos editorial e comercial após o desbastamento do modelo (continuação da pág. anterior)

Variável	Fator
9. Nossos profissionais do departamento editorial têm uma boa noção do funcionamento e dos problemas do departamento comercial.	Cooperação interdepartamental
10. Acreditamos que a qualidade do nosso conteúdo editorial é fundamental para atrair não só os leitores, mas também os anunciantes.	(ELIMINADO)
11. Sempre que o departamento comercial detecta alguma oportunidade no mercado anunciante, procuramos desenvolver um projeto editorial especial para aproveitá-la.	Congruência de objetivos
12. No dia-a-dia da nossa produção editorial recebemos a colaboração de profissionais oriundos do departamento comercial.	Congruência de objetivos
13. Sempre que vamos lançar ou reformular um produto editorial, consideramos o potencial de sucesso tanto para o mercado leitor quanto para o mercado anunciante.	Congruência de objetivos

Além da supressão das variáveis destacadas no quadro 3, aplicaram-se três modificações sugeridas pelo programa estatístico, incluindo-se as seguintes covariâncias:

- *ei7? ei12 (Comercial convida editorial para participar de desenvolvimento de novos produtos e Comercial colabora com a produção de conteúdo editorial):* essas variáveis se referem à integração entre comercial e editorial;
- *ep7? ep6 (Comercial convida editorial para participar de desenvolvimento de novos produtos e Editorial convida comercial para participar de desenvolvimento de produtos):* ambas as variáveis se referem à cooperação entre os departamentos editorial e comercial para desenvolvimento de produtos;
- *ep9? ep8 (Editorial conhece bem o funcionamento e problemas do comercial e Comercial conhece bem o funcionamento e problemas do editorial):* também estão relacionadas à cooperação entre os departamentos editorial e comercial;

Conforme se pode notar na tabela 29, os índices de ajustamento do constructo, após os procedimentos de adaptação adotados apresentam valores bastante satisfatórios:

Tabela 29: índices de ajustamento do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial (resultado final)

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
25,15	22	1,14	0,97	0,96	0,99	1,00	0,03
p=0,29							

Na análise de unidimensionalidade, a matriz de covariância dos resíduos padronizados não revelou nenhum valor acima do limite máximo de 2,58. O maior valor encontrado foi 1,23, entre as variáveis INT_1 e INT_13 (respectivamente *Editorial e comercial se reúnem pelo menos uma vez por trimestre* e *Considera-se o potencial de sucesso para leitores e anunciantes*).

A confiabilidade composta apresentou um resultado de 0,90, acima do valor mínimo de 0,7. Já a variância extraída totalizou 0,50, exatamente no ponto de corte. A validade convergente é confirmada pelos *critical ratios*, todos excedendo 1,96. Na tabela 30 são exibidos as cargas fatoriais, os erros padrão, os coeficientes padronizados e os *critical ratios*.

Tabela 30: estatísticas do constructo Integração entre os departamentos editorial e comercial

Variáveis	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	C.R. ^{ab}
	Carga	Erro padrão ^a		
INT_1 editorial e comercial se reúnem pelo menos uma vez/trimestre	1,00	–	0,70	–
INT_2 encoraja-se troca de informações entre editorial e comercial	1,19	0,14	0,93	8,23
INT_6 editorial convida comercial para participar de desenv. produtos	1,00	–	0,60	–
INT_7 comercial convida editorial para participar de desenv. produtos	1,39	0,17	0,72	8,12
INT_8 comercial conhece bem o funcionamento e problemas do editorial	1,46	0,22	0,79	6,59
INT_9 editorial conhece bem o funcionamento e problemas do comercial	1,28	0,19	0,71	5,77
INT_11 oportun. no merc. anunciante são aproveit. tbém. p/ editorial	1,00	–	0,72	–
INT_12 comercial colabora com a produção de conteúdo editorial	0,82	0,13	0,57	5,53
INT_13 considera-se o potencial de sucesso p/ leitores e anunciantes	0,95	0,12	0,64	8,27

^a Os valores não exibidos referem-se aos parâmetros fixados em 1.

^b Valores acima de 1,96 são significativos ao nível $p < 0,05$.

8.4.4. Análise fatorial confirmatória do constructo *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial*

Na tabela 31 são exibidos os índices de ajustamento do constructo *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial*, conforme definido na técnica de seleção de cartões e incluído no questionário. Como se pode perceber, os valores ficaram bem abaixo dos níveis mínimos exigidos, requerendo a aplicação dos mesmos procedimentos utilizados na adaptação dos constructos anteriores.

Tabela 31: índices de ajustamento do constructo *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial* (resultados preliminares)

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
285,73	132	2,17	0,81	0,67	0,75	0,79	0,08
p=0,000							

A primeira decisão tomada foi o desbastamento do modelo, eliminando-se todas as variáveis com carga fatorial menor do que 0,45 e/ou *critical ratio* (C.R.) menor do que 1,96, porém mantendo-se os três fatores originais (*Precisão textual*, *Recursos de produção* e *Rigor jornalístico*). No quadro 4 são exibidos os indicadores mantidos e os eliminados.

Quadro 4: variáveis do constructo *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial* após o desbastamento do modelo

Variável	Fator
1. Este jornal é citado como uma referência positiva para a redação em língua portuguesa.	Precisão Textual
2. Raramente ocorrem erros de impressão em nossas edições (fotos ou legendas trocadas, caracteres invertidos ou omitidos etc.).	Precisão textual
4. Nosso padrão de correção ortográfica e gramatical é superior à média do mercado.	Precisão textual
6. Temos um alto rigor na revisão dos nossos textos.	Precisão textual

Continua.

Quadro 4: variáveis do constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial após o desbastamento do modelo

Variável	Fator
3. A infra-estrutura deste jornal conta com os equipamentos mais modernos do mercado.	Recursos de produção
5. Este jornal tem uma política de contratação dos melhores profissionais de jornalismo do mercado.	Recursos de produção
12. Este jornal investe muito pouco na reciclagem e treinamento dos seus profissionais de jornalismo.	(ELIMINADO)
14. Nosso departamento editorial tem acesso às matérias e fotos das principais agências de notícias nacionais e internacionais.	(ELIMINADO)
17. Nossos profissionais de jornalismo recebem um salário inferior à média do mercado.	(ELIMINADO)
18. Sempre temos recursos financeiros suficientes para cobrir grandes eventos no Brasil e no exterior.	(ELIMINADO)
19. Temos nossos próprios correspondentes em diversos países do mundo.	(ELIMINADO)
10. Na produção de nossas matérias, procuramos ouvir o maior número possível de fontes envolvidas no fato.	Rigor jornalístico
11. Nossa política editorial enfatiza a publicação de notícias sobre crimes, vida pessoal de pessoas famosas e agenda da alta sociedade.	(ELIMINADO)
13. Nossa política editorial valoriza as reportagens investigativas e exclusivas.	Rigor jornalístico
15. Nosso estilo editorial pode ser classificado como crítico e contestador.	(ELIMINADO)
16. Nosso jornal não hesita em publicar matérias que contrariem os interesses de anunciantes, empresas e pessoas influentes nesta comunidade.	Rigor jornalístico

Os índices de ajustamento do constructo, após o desbastamento, foram bem superiores e alcançando, no geral, valores mínimos para aplicação na estimação do modelo estrutural (ver tabela 32). Além da supressão dos indicadores destacados no quadro 4, foi incluída uma covariância entre os erros das variáveis, após o exame dos índices de modificação fornecidos pelo AMOS:

- eq3? eq4 (*Os equipamentos são os mais modernos do mercado e O padrão de correção textual é superior à média do mercado*): pressupõe uma relação entre a qualidade do texto e a disponibilidade de equipamentos modernos na redação.

Tabela 32: índices de ajustamento do constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial (resultado final)

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
46,05	23	2,00	0,95	0,90	0,92	0,95	0,07
p=0,003							

Na verificação da unidimensionalidade, não se encontrou nenhum valor acima ou próximo do limite máximo de 2,58. O maior valor reportado na matriz de covariância dos resíduos padronizados foi 1,85 (entre as variáveis QED_4 e QED_10, respectivamente *O padrão de correção textual é superior à média do mercado e Ouve-se o maior número de fontes envolvidas nos fatos*).

A confiabilidade composta do constructo ficou em 0,89, resultado acima do valor mínimo de 0,7. A variância extraída ficou em 0,51, ligeiramente acima do ponto de corte. Os *critical ratios* excederam a marca de 1,96, indicando validade convergente. Na tabela 33 são exibidos as cargas fatoriais, os erros padrão, os coeficientes padronizados e os *critical ratios*.

Tabela 33: estatísticas do constructo Ênfase na qualidade do conteúdo editorial

Variáveis	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	C.R. ^{ab}
	Carga	Erro padrão ^a		
QED_1 é referência positiva para redação em língua portuguesa	1,00	–	0,70	–
QED_2 raramente ocorrem erros de impressão	1,09	0,14	0,63	7,57
QED_4 o padrão de correção textual é superior à média do mercado	1,00	0,14	0,61	7,38
QED_6 há um alto rigor na revisão dos textos	1,42	0,15	0,87	9,60
QED_3 os equipamentos são os mais modernos do mercado	1,00	–	0,42	–
QED_5 a política é contratar os melhores jornalistas do mercado	1,62	0,29	0,86	5,67
QED_10 ouve-se o maior número de fontes envolvidas nos fatos	1,00	–	0,67	–
QED_13 valorizam-se as reportagens investigativas e exclusivas	1,81	0,24	0,73	7,54
QED_16 publicam-se matérias que contrariam interesses de poderosos	1,62	0,24	0,72	6,82

^a Os valores não exibidos referem-se aos parâmetros fixados em 1.

^b Valores acima de 1,96 são significativos ao nível $p < 0,05$.

8.4.5. Análise fatorial confirmatória do constructo *Circulação*

Apesar de os índices de ajustamento do constructo *Circulação* terem alcançado resultados satisfatórios (ver tabela 34), a análise das demais estatísticas do constructo revelou valores sofríveis (ver tabela 35).

Tabela 34: índices de ajustamento do constructo *Circulação*

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
11,61	4	2,9	0,97	0,89	0,87	0,93	0,08
p=0,04							

A análise da matriz de covariância dos resíduos padronizados não revelou nenhum valor acima de 2,58 o que confirma a existência de unidimensionalidade. A maior covariância foi 1,8, entre as variáveis CIRC_2 e CIRC_3 (respectivamente *Circulação média diária em 2002* e *Desempenho da circulação em 2002, comparado com 2001*).

A confiabilidade do constructo ficou em 0,53 — bem abaixo do mínimo convencionalmente aceitável (0,7). A variância extraída, de 0,35 — também ficou bem abaixo do mínimo recomendado (0,5). Também não foi apontada validade convergente, pois todos os *critical ratios* estimados ficaram abaixo de 1,96.

Tabela 35: estatísticas do constructo *Circulação*

Variáveis	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	C.R. ^{ab}
	Carga	Erro padrão ^a		
CIRC_1 circulação comparada com o principal concorrente local	-0,14	0,15	-0,08	-0,97
CIRC_2 circulação média diária absoluta em 2002	1,00	—	0,72	—
CIRC_3 desempenho da circulação em 2002, comparado com 2001	0,12	0,11	0,09	1,05
CIRC_4 circulação fora da sede	0,31	0,24	0,42	1,30

^a Os valores não exibidos referem-se aos parâmetros fixados em 1.

^b Valores acima de 1,96 são significativos ao nível $p < 0,05$.

Foram tentadas várias alternativas de re-especificação do constructo Circulação, eliminando-se a cada tentativa uma das variáveis e analisando os quatro conjuntos possíveis de três variáveis. Todavia, em todas elas ou não se alcançaram índices de ajustamento satisfatórios ou os testes de confiabilidade e variância extraída e significância apresentaram valores muito aquém dos limites mínimos.

Os fracos resultados do modelo de mensuração para o constructo *Circulação* apontam a impossibilidade de sua utilização tal qual originalmente elaborado. Através da revisão de oito estudos publicados em periódicos das áreas e jornalismo e comunicação, verificou-se que seis deles utilizaram a circulação média diária como medida (Busterna, 1991; Demers, 1991; Soley e Craig, 1992; Gladney, 1996; Coulson e Lacy, 1996; e Lacy e Martin, 1998), um deles utilizou a circulação média diária e a variação de desempenho em % (Beam, 1996) e um utilizou a circulação média durante a semana e a circulação média aos domingos (Beam, 1998).

Observou-se que nenhum dos estudos citados usou uma medida composta para essa variável, mesmo os estudos que se valeram de duas medidas de circulação. Optou-se, assim, por utilizar apenas a circulação média diária, embora se saiba que tal solução deve ser aplicada com bastante cautela, pois em constructos com um único indicador o erro de mensuração não pode ser estimado (Garson, 2004). A bibliografia sobre MEE é unânime em afirmar que o desejável é se utilizar quatro ou mais indicadores. Três ainda são uma quantidade satisfatória, um par é um número problemático e um único indicador só deve ser utilizado em situações especiais (Kline, 1998; Garson, 2004). O procedimento adotado foi aquele indicado por Kline, (1998), Garson (2004) e Arbuckle e Wothke (1999): é criada uma variável latente (*Circulação*), medida por um único indicador (Circulação média diária em 2002); o caminho da variável latente para o indicador é fixado em 1 e a variância do erro de mensuração do indicador é estabelecida em 0.

8.4.6. Análise fatorial confirmatória do constructo *Desempenho financeiro*

Essa variável latente também apresentou uma peculiaridade que exigiu uma decisão excepcional. Como o constructo possui apenas três indicadores, o AMOS 4.0 não consegue computar as estatísticas do χ^2 , não fornece os resíduos padronizados nem os índices de

ajustamento. Utilizou-se um artifício sugerido na literatura (Kline, 1998; Laran, 2003) de se fixar a variância da variável latente em 1. Os resultados encontram-se na tabela 36. Percebe-se um excelente valor de não significância do χ^2 , lembrando que esse teste é inflado quanto menor o número de indicadores.

Tabela 36: índices de ajustamento do constructo Desempenho financeiro

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
1,64 p=0,20	1	1,64	0,99	0,97	0,96	0,99	0,06

A confiabilidade do constructo totalizou 0,73 — portanto ligeiramente acima do mínimo recomendado (0,7). A variância extraída resultou em 0,50 — exatamente o valor mínimo convencionalmente aceito. A matriz de covariância dos resíduos padronizados não registrou nenhum valor acima de 2,58, indicando unidimensionalidade (o maior valor encontrado foi 0,93 — entre as variáveis FIN_2 e FIN_3, respectivamente *Desempenho financeiro em 2002, comparado com 2001* e *Desempenho em 2002, comparado com os principais concorrentes*). O único problema encontrado foi a falta de validade convergente, que pode ser constatada no C. R. da variável FIN_3. A solução desse problema será comentada no tópico seguinte, juntamente com problema parecido detectado no constructo *Desempenho das vendas de espaço publicitário*. Na tabela 37 são exibidas as demais estatísticas do constructo *Desempenho financeiro*.

Tabela 37: estatísticas do constructo Desempenho financeiro

Variáveis	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	C.R. ^{ab}
	Carga	Erro padrão ^a		
FIN_1 lucro em 2002	1,00	—	0,91	—
FIN_2 desempenho financeiro em 2002, comparado com 2001	0,54	0,08	0,75	7,58
FIN_3 desempenho financeiro em 2002, comparado com concorrentes	0,30	0,18	0,33	1,69

^a Os valores não exibidos referem-se aos parâmetros fixados em 1.

^b Valores acima de 1,96 são significativos ao nível $p < 0,05$.

8.4.7. Análise fatorial confirmatória do constructo *Desempenho da vendas de espaço publicitário*

Como esta variável latente foi operacionalizada apenas com três indicadores, aplicou-se o mesmo procedimento indicado no constructo *Desempenho financeiro*. Os valores dos índices de ajustamento encontram-se na tabela 38.

Tabela 38: índices de ajustamento do constructo Desempenho das vendas de espaço publicitário

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
0,14	1	0,14	1,00	0,99	>1,00	1,00	0,00
p=0,71							

Os índices encontrados, próximos do ajustamento perfeito não significaram, entretanto, uma boa qualidade desse instrumento de medida. Na tabela 39 pode-se verificar que o indicador DESPP_1 (*Porcentagem do faturamento resultante da venda de espaço publicitário*) resultou em carga fatorial não padronizada próxima de zero e não significativa estatisticamente (C.R. < 1,96).

Tabela 39: estatísticas do constructo Desempenho das vendas de espaço publicitário

Variáveis	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	C.R. ^{ab}
	Carga	Erro padrão ^a		
DESPP_1 % do faturamento obtido com a venda de espaço publicitário	0,02	0,02	0,12	1,50
DESPP_2 faturamento publicitário em 2002, comparado com 2001	1,00	—	0,94	—
DESPP_3 faturamento publicitário comparado com concorrente local	0,40	0,08	0,62	4,80

^a Os valores não exibidos referem-se aos parâmetros fixados em 1.

^b Valores acima de 1,96 são significativos ao nível $p < 0,05$.

A primeira providência tomada, diante de tais resultados, foi contactar um *expert* da área acadêmica, conhecedor do assunto, para reavaliar os indicadores e as suas relações teóricas e práticas com o constructo que se pretendia medir. Concluiu-se que havia um problema de causalidade e correlação entre os indicadores. As variáveis DESPP_2 (*Desempenho das vendas de espaço publicitário em 2002, comparado a 2001*) e DESPP_3 (*Desempenho das vendas de espaço publicitário em 2002, comparado ao principal concorrente local*) são indicadores refletivos da variável latente e possuem alguma correlação (Jarvis, MacKenzie e Podsakoff, 2003). No caso da variável DESPP_1, não se trata, necessariamente, de um indicador refletivo, tampouco formativo, pois a proporção do faturamento obtida com a venda de publicidade não está relacionada invariavelmente com um bom desempenho no mercado anunciante.

Com relação ao indicador DESFIN_3 (*Desempenho financeiro de 2002, comparado com o principal concorrente local*), do constructo Desempenho financeiro, especulou-se se a dificuldade de obtenção de valores precisos por parte dos respondentes (pressupõe um acompanhamento e conhecimento da situação das outras empresas que poucos executivos têm) não estaria afetando a sua validade e, por conseqüência, a confiabilidade. No caso de vendas de espaço publicitário, é fácil constatar se o jornal está ganhando ou perdendo anunciantes para a concorrência. Entretanto, os resultados de desempenho financeiro de uma empresa concorrente não são assim tão fáceis de se obter ou se perceber.

Diante de tal situação, avaliaram-se as conseqüências de se eliminar esses dois indicadores, utilizando-se apenas duas variáveis observáveis para cada um desses constructos. Kenny *apud* Kline (1998: 274. Grifo no original) ao recomendar a quantidade de indicadores por fator comenta que “dois *pode* ser bom, três é melhor, quatro é melhor ainda e mais do que isso é sopa”¹¹. Apesar de ser possível medir um constructo com apenas dois indicadores, Kline (1998) lembra que modelos que incluem essa quantidade de variáveis têm um risco maior de apresentarem problemas de identificação ou não convergência das estimativas iterativas (em ambos os casos o programa estatístico não é capaz de apresentar índices de ajustamento ou demais estatísticas ou os resultados apresentados não são válidos).

Decidiu-se estimar o modelo integrado (híbrido) com apenas dois indicadores refletivos do constructo *Desempenho das vendas de espaço publicitário* e dois também refletivos para o constructo *Desempenho financeiro*. Como não houve problemas de identificação do modelo, nem quanto aos índices de ajustamento (pelo contrário, os índices

¹¹ KENNY, D. A. Correlation and causality. New York: Wiley, 1979. Citado por KLINE (1998).

apresentaram melhoria com a redução dos indicadores), foram mantidos os constructos com apenas duas variáveis observáveis cada um. DESPP_2 foi renomeada para DDP_1 e DESPP_3 foi renomeada para DDP_2. Manteve-se o código das variáveis de *Desempenho financeiro*.

Os testes de confiabilidade dos dois constructos reespecificados alcançaram 0,78 para *Desempenho financeiro* e 0,74 para *Desempenho das vendas de espaço publicitário*, ambos satisfatórios. As variâncias extraídas totalizaram, respectivamente, 0,65 e 0,60 — também satisfatórias.

8.5. Verificação da validade discriminante e ausência de multicolinearidade entre os constructos.

Para a análise de validade discriminante, primeiramente foram correlacionadas duas vezes cada par possível de variáveis latentes do modelo (nos constructos de segunda ordem, apenas a variável latente de segunda ordem foi considerada). Na primeira vez, as correlações foram estimadas livremente pelo programa estatístico e, na segunda vez, as correlações foram fixadas em 1. A tabela 40 exibe a matriz de diferenças de η^2 . Conforme se pode observar, todos os valores são negativos, ou seja, o valor do η^2 do sub-modelo com as correlações fixadas em 1 são maiores do que os η^2 dos sub-modelos com as correlações livres, o que indica validade discriminante. Cabe ainda ressaltar que o menor valor encontrado (-27,5), entre os constructos *Desempenho das vendas de espaço publicitário* (DDP) e *Desempenho financeiro* (FIN) ainda é significativo ($p < 0,01$), assim como todos os demais.

Tabela 40: teste de diferença de χ^2 para cada par de constructos do modelo estrutural

	MOE	MOP	INTEG	QED	CIRC	DDP	FIN
MOE Orientação para o mercado leitor	–						
MOP Orientação para o mercado anunciante	-100,9	–					
INTEG Integração editorial/comercial	-36,8	-84,9	–				
QED Ênfase na qual. do cont. editorial	-51,0	-102,8	-36,0	–			
CIRC Circulação	-151,5	-260,9	-155,5	-143,4	–		
DDP Desemp. das vendas de espaço publ.	-101,8	-89,0	-96,7	-76,7	-146,2	–	
FIN Desempenho financeiro	-92,9	-90,9	-71,3	-55,7	-145,7	-27,5	–

Um outro teste de validade discriminante foi aplicado, comparando as variâncias extraídas de cada constructo com as variâncias compartilhadas, i. e., o quadrado das correlações entre eles (Fornell e Larcker, 1981; Perin, 2001). Os resultados são apresentados na tabela 41.

Tabela 41: comparação das variâncias extraídas e das variâncias compartilhadas entre cada par de constructos do modelo estrutural

	MOE	MOP	INTEG	QED	CIRC	DDP	FIN
MOE Orientação para o mercado leitor	0,47 ^a						
MOP Orientação para o mercado anunciante	0,08	0,47					
INTEG Integração editorial/comercial	0,59	0,12	0,50				
QED Ênfase na qual. do cont. editorial	0,50	0,03	0,44	0,51			
CIRC Circulação	b	b	b	b	b		
DDP Desemp. das vendas de espaço publ.	0,00	0,03	-0,02	0,02	b	0,60	
FIN Desempenho financeiro	0,01	0,00	0,00	0,11	b	0,83	0,65

^a Os valores na diagonal representam as variâncias extraídas de cada constructo.

^b Valores não calculados, pois o constructo foi restrito a um único indicador.

Como se pode perceber, há variância compartilhada maior do que a variância extraída entre os seguintes pares de constructos *Orientação para o mercado leitor* e *Integração*; *Orientação para o mercado leitor* e *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial*; e *Desempenho financeiro* e *Desempenho das vendas de espaço publicitário*. Este último foi o que resultou mais grave, embora já se esperava uma alta relação entre ambos, visto que tanto o senso comum quanto a teoria indicam uma grande dependência das empresas jornalísticas com relação à verba publicitária. Quanto ao primeiro, o fenômeno era esperado, pois a orientação para o mercado pressupõe uma integração maior entre diferentes departamentos. No segundo caso, o resultado é consistente com os estudos de Beam (1998) e Demers (1991; 1996), que defendem associação entre orientação para o mercado e ênfase qualidade do conteúdo editorial.

Na avaliação de multicolinearidade, o único par de constructos que apresentou valores fora dos padrões recomendados foi também *Desempenho financeiro* e *Desempenho das vendas de espaço publicitário* (ver tabela 42). Conforme indica Hair (1998), correlações acima de 0,9 são indícios de multicolinearidade.

Tabela 42: matriz de correlações entre os constructos do modelo estrutural

	MOE	MOP	INTEG	QED	CIRC	DDP	FIN
MOE Orientação para o mercado leitor	1,00						
MOP Orientação para o mercado anunciante	0,29**	1,00					
INTEG Integração editorial/comercial	0,77**	0,34**	1,00				
QED Ênfase na qual. do cont. editorial	0,71**	0,19*	0,67**	1,00			
CIRC Circulação	0,12	0,06	-0,06	0,04	1,00		
DDP Desemp. das vendas de espaço publ.	-0,05	0,17*	-0,12	0,13*	-0,04	1,00	
FIN Desempenho financeiro	0,081	0,02	0,02	0,33**	-0,02	0,91**	1,00

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

8.6. Análise do modelo integrado (híbrido)

Realizadas as AFC dos constructos, que analisaram o modelo de mensuração, partiu-se então para a análise do modelo integrado (ou híbrido), assim chamado porque agrega os modelos de mensuração (i. e., os constructos e seus indicadores) e o modelo estrutural (i. e., o diagrama de caminhos, com as relações causais hipotetizadas).

A figura 11 representa graficamente o modelo integrado — de mensuração e estrutural. As variáveis observáveis se referem aos itens (questões) conforme numerados no questionário. As variáveis latentes estão representadas pelos seguintes códigos:

- MOE (*Orientação para o mercado leitor*): GIE (*Geração de inteligência no mercado leitor*), DIE (*Disseminação de inteligência sobre o mercado leitor*), REED (*Resposta ao mercado leitor*).
- MOP (*Orientação para o mercado anunciante*): GIP (*Geração de inteligência no mercado anunciante*), DIP (*Disseminação de inteligência sobre o mercado anunciante*), REPP (*Resposta ao mercado anunciante*).
- INTEG (*Integração entre os departamentos editorial e comercial*): COV (*Convívio entre os departamentos editorial e comercial*), COP (*Cooperação entre os departamentos editorial e comercial*), COG (*Congruência de objetivos entre os departamentos editorial e comercial*).
- QED (*Ênfase na qualidade do conteúdo editorial*): PRET (*Precisão textual*), RPRO (*Recursos de produção*), RIGJ (*Rigor jornalístico*).
- CIRCUL (*Circulação*).
- DDP (*Desempenho das vendas de espaço publicitário*).
- FIN (*Desempenho financeiro*).

Após a agregação, o modelo ficou composto por 43 parâmetros, 17 variáveis observáveis e sete variáveis latentes (ver figura 12). Nessa versão agregada a relação entre o número de casos e o número de parâmetros alcançou a razão de 4,3:1 — bem superior ao resultado inicial.

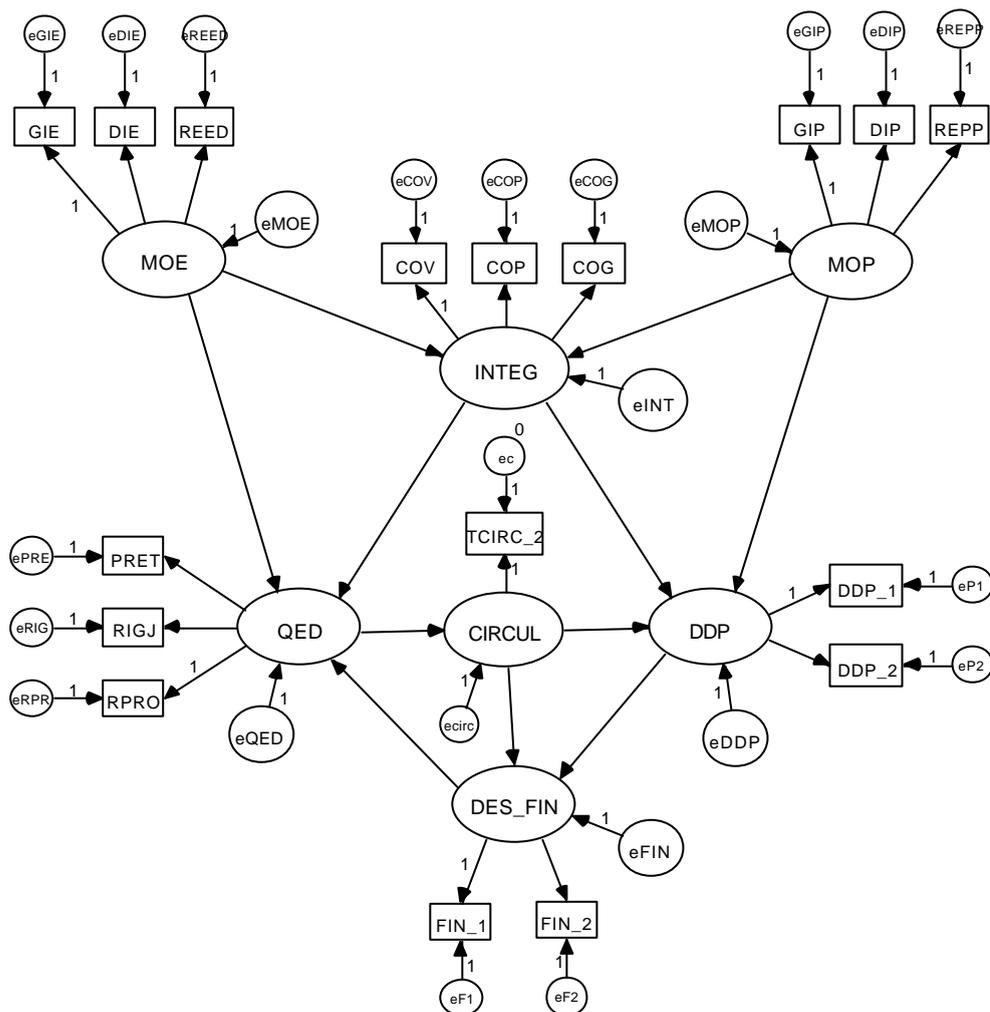


Figura 12: modelo híbrido após a agregação

8.6.1. Índices de ajustamento do modelo integrado

A tabela 43 exibe os índices iniciais de ajustamento do modelo integrado. Nesse primeiro exame, percebem-se valores bem próximos dos limites mínimos, embora apenas o χ^2/GL e a RMSEA estejam efetivamente dentro dos padrões recomendados.

Tabela 43: índices de ajustamento do modelo integrado

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
210,01	109	1,93	0,88	0,81	0,87	0,89	0,07
p=0,00							

Verificando-se os índices de modificação sugeridos pelo AMOS, encontraram-se justificativas plausíveis para a utilização de quatro covariâncias:

- eMOE? eMOP (*Orientação para o mercado leitor e Orientação para o mercado anunciante*): os dois constructos estão medindo orientação para o mercado na mesma empresa, ainda que junto a públicos distintos;
- eDIE? eCOV (*Disseminação de inteligência sobre o mercado leitor e Convívio entre os departamentos editorial e comercial*): disseminação de informação e convívio interdepartamental estão logicamente relacionados;
- eDIE? eDIP (*Disseminação de inteligência sobre o mercado leitor e Disseminação de inteligência sobre o mercado anunciante*): essas duas variáveis medem disseminação de informações dentro da mesma empresa, ainda que sobre mercados distintos;
- eGIE? eDIE (*Geração de inteligência no mercado leitor e Disseminação de inteligência sobre o mercado leitor*): as duas variáveis fazem parte do constructo *Orientação para o mercado*.

Os resultados após a aplicação das covariâncias encontram-se na tabela 44. Apenas o teste de significância do χ^2 e o NFI ficaram abaixo dos padrões prescritos.

Tabela 44: índices de ajustamento após a re-especificação do modelo integrado

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
166,3	105	1,58	0,90	0,85	0,92	0,94	0,06
p=0,00							

Conforme se pode perceber na figura 12, os constructos QED (*Ênfase na qualidade do conteúdo editorial*), CIRCUL (*Circulação*), DDP (*Desempenho das vendas de espaço publicitário*) e FIN (*Desempenho financeiro*), formam um subconjunto de variáveis não

recursivas, i. e., é possível se partir de qualquer uma delas e, seguindo os caminhos demarcados por setas unidirecionais, chegar-se à variável inicial. Esse subconjunto não recursivo (Kline, 1998; Arbuckle e Wothke, 1999) se refere ao que na teoria sobre economia dos meios de comunicação de massa se chama ciclo de financiamento (Davis e Zerdin, 1996) ou espiral de circulação (Picard, 1993). Em modelos não recursivos, é necessário analisar o *índice de estabilidade* Arbuckle e Wothke (1999). Como os modelos não recursivos podem se revelar instáveis, produzindo resultados irrealis ou inadmissíveis, esse índice testa a estabilidade do modelo. Índices de acima de 1,0 indicam instabilidade. No modelo proposto, o valor ficou em 0,02 — portanto confirmando a estabilidade do modelo.

Esses índices, no geral, apontam para um ajustamento satisfatório do modelo hipotetizado. Porém, para corroborar esse resultado e, como se trata de uma abordagem de desenvolvimento de modelo, decidiu-se confrontar o modelo hipotetizado com um modelo rival. A escolha do modelo rival e seus índices de ajustamento são apresentados no item seguinte.

8.6.2. Análise de modelos rivais

A literatura sobre comunicação de massa é praticamente unânime em associar positivamente desempenho de empresas jornalísticas com volume de circulação. Porém, em meio à apresentação do referencial teórico, já se começava a fazer alguns *insights* sobre a sustentação dessa hipótese. Posteriormente, nas entrevistas em profundidade, os comentários dos *experts* levantaram argumentos contraditórios. Quase todos mencionaram a equação $\text{Lucro}_{\text{jornal}} = ?\text{Circulação?} \quad ?\text{Vendas de espaço publicitário?} \quad ?\text{Desempenho financeiro}$, a base do ciclo de financiamento (Davis e Zerdin, 1996). Em alguns trechos, porém, ficava claro que não é apenas a circulação que impulsiona o ciclo de financiamento e que seu efeito sobre a equação de lucro do jornal é moderado por outras variáveis. Alguns incluíram a qualidade do conteúdo como variável mediadora dessa relação, enquanto outros a colocaram como causadora da circulação.

Nas análises de validade do modelo de mensuração, percebe-se uma correlação muito fraca entre a variável *Circulação* e as demais. Diante do exposto, decidiu-se suprimir essa variável do modelo, além de se inverter o caminho entre *Ênfase na qualidade do conteúdo editorial* e *Desempenho financeiro* (ver figura 13).

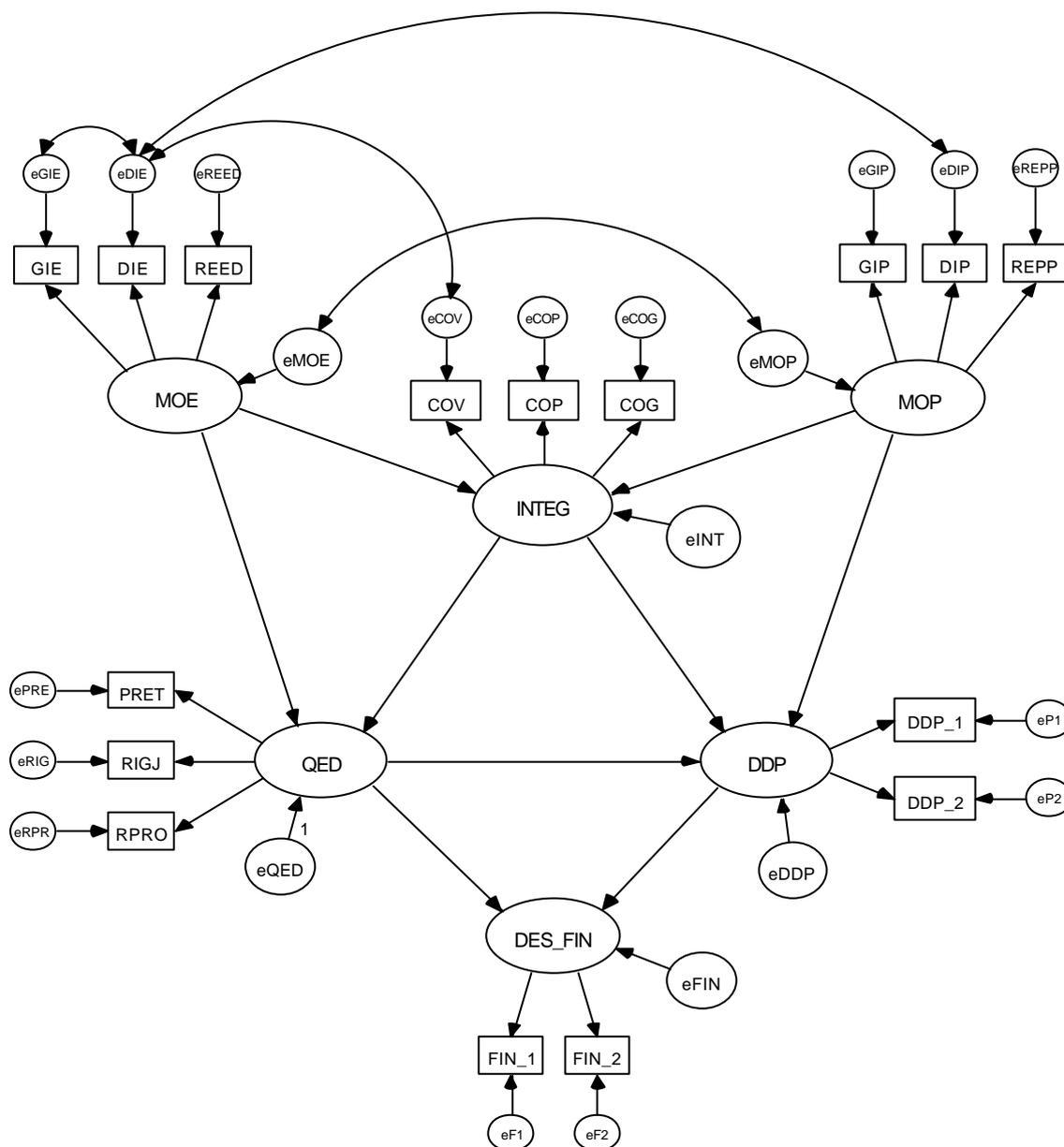


Figura 13: representação gráfica do modelo rival 1

No modelo rival 1, mede-se o efeito direto da qualidade do conteúdo editorial sobre o desempenho da venda de espaço publicitário. A re-especificação dessa hipótese é corroborada na literatura (Lacy e Martin, 1998) e nas entrevistas em profundidade (ver item 7.1.2.). Assim, o desempenho financeiro ficou com dois antecedentes diretos (venda de espaço publicitário e qualidade do conteúdo), sem efeito causal sobre qualquer outra variável. Os resultados do modelo rival 1 encontram-se na tabela 45:

Tabela 45: índices de ajustamento do modelo rival 1

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
114,2	91	1,25	0,93	0,89	0,97	0,98	0,04
p=0,05							

Os resultados acima já incluem quatro covariâncias sugeridas pelos índices de modificação do AMOS. Como são as mesmas utilizadas no modelo inicial (ver item 8.6.1.), não serão comentadas novamente. Os índices são bem superiores aos do modelo inicial, todos acima dos padrões mínimos, exceto o NFI, que ficou um pouco abaixo do limite recomendado pela maioria dos autores. Contudo, o teste mais importante a favor do modelo rival foi a diferença do χ^2 entre os dois modelos, que ficou em $-52,2$ (-15 GL), $p < 0,01$.

Outra comparação feita entre os dois modelos foi o efeito mediador da variável *Circulação* (CIRCUL) entre a *Ênfase da qualidade do conteúdo editorial* (QED) e o *Desempenho das vendas de espaço publicitário* (DDP). O efeito padronizado de QED sobre CIRCUL é quase nulo ($\beta = 0,06$) e não significativo ($p > 0,1$). O caminho entre CIRCUL e DDP também é quase nulo e negativo ($\beta = -0,04$) e não significativo ($p > 0,1$). Considerando o efeito direto de QED sobre DDP (modelo rival), tem-se um valor moderado ($\beta = 0,38$) e estatisticamente significativo ($p < 0,05$).

Da mesma forma, analisando-se o efeito direto de FIN sobre QED, no modelo original, tem-se um valor moderado ($0,27$) e estatisticamente significativo ($p < 0,01$). Já no modelo rival, com o sentido da relação causal invertido, tem-se um efeito de QED sobre FIN de praticamente igual valor ($0,23$) e também significativo ($p < 0,05$).

Os resultados contradizem teorias já bastante sedimentadas na economia dos meios de comunicação de massa, como a espiral de circulação (Picard, 1993) e o ciclo de financiamento (Davis e Zerdin, 1996). No caso da hipótese levantada pelos entrevistados, de uma relação causal positiva entre qualidade do conteúdo e circulação, percebe-se pelo parágrafo anterior que ela não se confirma.

Considerou-se ainda a possibilidade de confrontação dos dois modelos com um terceiro, que mantém a lógica do ciclo de financiamento (Davis e Zerdin, 1996), porém suprimindo a tese da espiral de circulação (Picard, 1993). Na figura 14 é exibido o modelo

rival 2. Pode-se observar que ele mantém um subconjunto recursivo, com um efeito direto entre FIN e QED. A tabela 46 apresenta os índices de ajustamento do modelo rival 2.

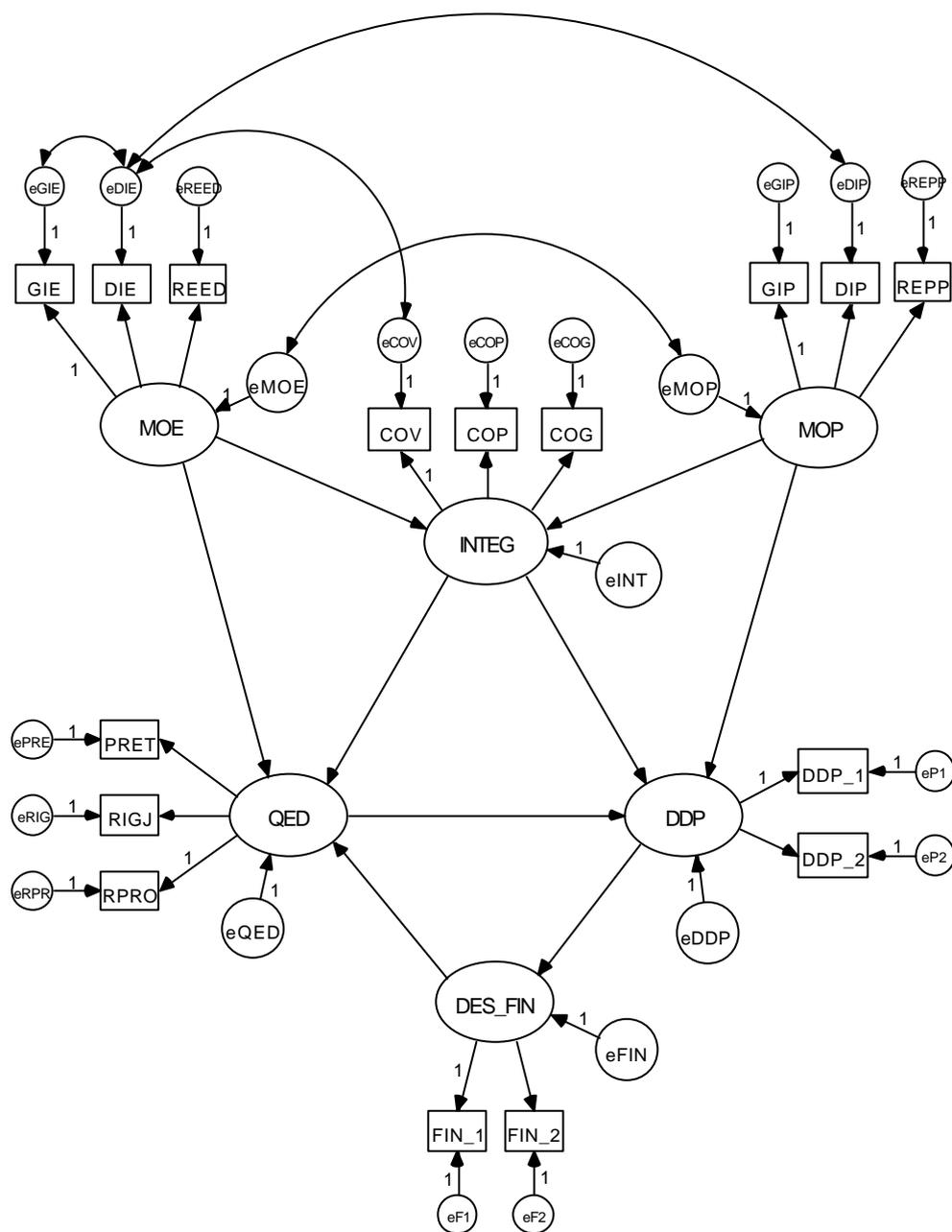


Figura 14: representação gráfica do modelo rival 2

*Tabela 46: índices de ajustamento do modelo rival 2**

χ^2	GL	χ^2/GL	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
116,8	91	1,28	0,93	0,89	0,96	0,97	0,04
p=0,03							

*Índice de estabilidade = 0,06

No todo, o modelo rival 2 revelou um bom ajustamento, com apenas o teste de significância do χ^2 e o NFI um pouco abaixo do limite mínimo. Porém, em geral notam-se índices ligeiramente inferiores aos do modelo rival 1, não oferecendo nenhuma melhoria que sustente a sua aceitação como o modelo final definitivo da tese. Portanto, as análises que se seguem consideram o modelo rival 1 (doravante chamado *modelo final*), descartando-se o modelo original e o modelo rival 2.

8.7. Verificação das hipóteses de pesquisa

Considerados satisfatórios os índices de ajustamento do modelo final, partiu-se para a análise do poder de explicação das variáveis selecionadas sobre as relações hipotetizadas. Em primeiro lugar, avaliaram-se os coeficientes de correlação múltipla ao quadrado, ou coeficientes de determinação (R^2). Esses coeficientes indicam qual a proporção da variância nas variáveis dependentes que são explicados pelas variáveis independentes no modelo (Byrne, 2001). Valores mais próximos de 1 apontam para um alto poder de explicação das equações de regressão. Quanto mais próximos de zero significam uma pobreza preditiva do conjunto de variáveis independentes do modelo sobre aquela variável dependente. A tabela 47 exhibe os R^2 dos constructos endógenos que fazem parte do modelo final.

Tabela 47: R^2 dos constructos endógenos

Constructo	R^2
INTEG Intregração entre os deptos. editorial e comercial	0,61
QED Ênfase na qualidade do conteúdo editorial	0,52
DDP Desempenho das vendas de espaço publicitário	0,21
FIN Desempenho financeiro	0,86

Como se pode notar, o constructo FIN (*Desempenho financeiro*) é o que apresentou o maior R^2 , o que significa um ótimo poder de explicação das equações de regressão sobre essa variável dependente. Os constructos INTEG (*Integração entre os departamentos editorial e*

comercial) e QED (*Ênfase na qualidade do conteúdo editorial*) também apresentam coeficientes R^2 satisfatórios, pois respectivamente 61% e 52% de suas variâncias são explicadas pelas variáveis independentes. Já o constructo DDP (*Desempenho das vendas de espaço publicitário*) apresentou um valor baixo, significando que sua variância é explicada, na maior parte, por variáveis externas ao modelo de equações estruturais apresentado.

Em seguida, realizou-se o teste das hipóteses de pesquisa, verificando-se a carga (ou o coeficiente de regressão) das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes. Os coeficientes representam o quanto se pode esperar de variação numa variável Y (dependente) para cada unidade de variação na variável X (independente). Assim como no R^2 , valores próximos de 1 representam um alto coeficiente; valores em torno de 0,5 refletem cargas médias; e quanto mais próximo de zero menor a relação causa-efeito da variável independente sobre a dependente. Na tabela 48 encontram-se os coeficientes de regressão para cada caminho hipotetizado no modelo estrutural, assim como a significância estatística (teste p).

Tabela 48: teste das hipóteses de pesquisa

Caminho estrutural	Coefficientes padronizados (β)	Signif. (p)	Hipótese (sinal)	Resultado
MOE → INTEG	0,74	p<0,001	H ₁ (+)	Não rejeitada
MOE → QED	0,46	p<0,01	H ₂ (+)	Não rejeitada
MOP → INTEG	0,12	p<0,1	H ₃ (+)	Não rejeitada
MOP → DDP	0,16	Não signif.	H ₄ (+)	Não signif.
INTEG → QED	0,30	p<0,05	H ₅ (+)	Não rejeitada
INTEG → DDP	-0,43	p<0,05	H ₆ (+)	Rejeitada
QED → CIRCUL	a	a	H ₇ (+) ^a	a
CIRCUL → DDP	a	a	H _{8a} (+) ^a	a
CIRCUL → FIN	a	a	H _{8b} (+) ^a	a
DDP → FIN	0,87	p<0,01	H ₉ (+)	Não rejeitada
QED → FIN	0,23	p<0,05	H ₁₀ (+) ^b	Não rejeitada
QED → DDP	0,38	p<0,05	H ₁₁ (+) ^c	Não rejeitada

^(a) Hipóteses suprimidas do modelo, após a re-especificação (ver item 8.6.2.)

^(b) Caminho estrutural invertido, após a re-especificação do modelo (ver item 8.6.2.)

^(c) Hipótese acrescentada ao estudo, após a re-especificação do modelo (ver item 8.6.2.).

Das nove relações causais hipotetizadas no modelo final, sete foram confirmadas, uma foi suportada parcialmente e uma foi rejeitada. A figura 15 traduz graficamente os caminhos estruturais descritos na tabela 48, exibindo as relações de causa e efeito entre os constructos do modelo estrutural e os coeficientes de regressão padronizados.

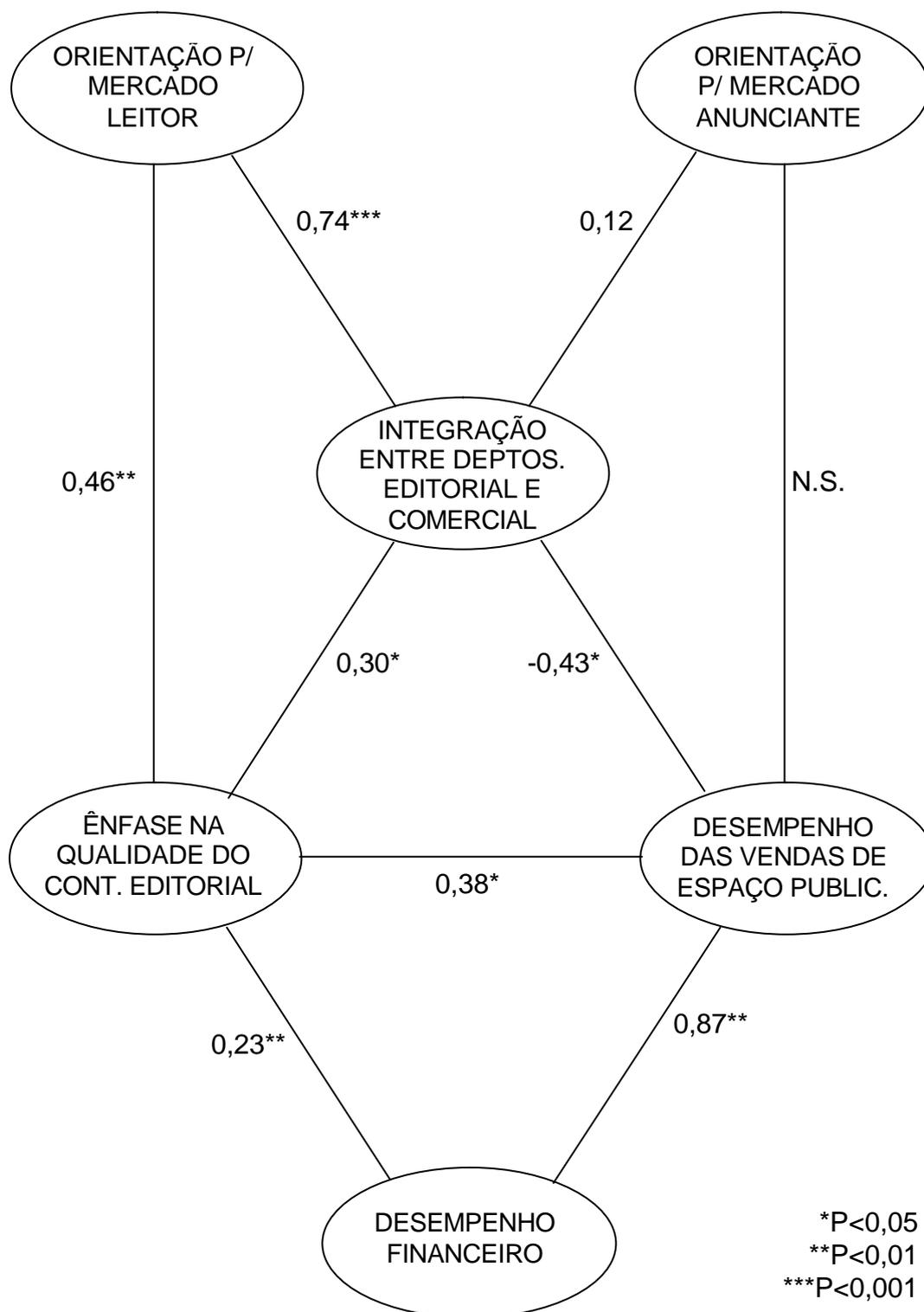


Figura 15: modelo teórico e coeficientes de regressão dos caminhos estruturais

A hipótese H_1 — quanto maior o grau de orientação para o mercado leitor, maior a integração entre os departamentos editorial e comercial — encontrou indiscutível suporte nos dados, com $\beta=0,74$ e significância estatística. Como a coordenação interfuncional é uma das premissas da orientação para o mercado, tal resultado não surpreende e é consistente com pesquisas sobre a IMCM tanto na abordagem pessimista (Underwood, 1993; McManus, 1994) quanto na otimista (Demers, 1991; Beam, 1998).

A hipótese H_2 — quanto maior o grau de orientação para o mercado leitor, maior a ênfase na qualidade do conteúdo editorial — também foi suportada pelos dados, com $\beta=0,46$ ($p<0,05$). A não rejeição dessa hipótese coloca em xeque uma das principais críticas da abordagem pessimista à orientação para o mercado nos meios de comunicação de massa (Underwood, 1993; McManus, 1993) e endossa os resultados encontrados por Demers (1991; 1996) e Beam (1998).

A hipótese H_3 — quanto maior o grau de orientação para o mercado anunciante, maior a integração entre os departamentos editorial e comercial — apresentou coeficiente de regressão baixo ($\beta=0,12$) e significância no limiar do aceitável (p entre 0,1 e 0,05). Embora não se possa rejeitar tal hipótese, há de se ressaltar que os dados não estão fornecendo suporte consistente para a sua confirmação¹². Por outro lado, esses resultados lançam dúvida sobre a tese pessimista de que um foco mais acentuado no mercado anunciante provoca a demolição da barreira necessária as áreas editorial e comercial dos jornais (Underwood, 1993).

A hipótese H_4 — quanto maior o grau de orientação para o mercado anunciante, melhor o desempenho das vendas de espaço publicitário — revelou o sinal da relação causal hipotetizado (relação direta, ou seja, variação em MOP causa variação no mesmo sentido em DDP). Contudo, os dados suportam apenas parcialmente tal hipótese, dada a não significância da relação ($p>0,1$). Como não se tem notícia da verificação dessa hipótese em outros estudos empíricos, não há como comparar os resultados. É possível especular que, pelo fato de o ano a que se referia a pesquisa (2002) ter sido ano de Copa do Mundo de Futebol, nesse período a televisão abocanhe uma fatia ainda maior de verba publicitária. Portanto, a relação entre orientação para o mercado anunciante e venda de publicidade nos jornais pode ter sofrido um viés. Como o coeficiente de determinação (R^2) do constructo DDP alcançou um valor muito

¹² Garson (2004) afirma que a verificação da significância é menos importante na MEE do que em outras técnicas multivariadas. Nas outras técnicas, o objetivo dos testes de significância é confirmar que os resultados são diferentes da hipótese nula. Na MEE, por outro lado, o foco é na capacidade de um modelo se ajustar aos dados, portanto a preocupação é maior com a associação do que com a significância.

baixo (ver tabela 47) há indícios muito fortes de que fatores externos ao modelo (p.ex. cenário econômico) interfiram no desempenho das vendas de espaço publicitário.

A hipótese H_5 — quanto maior a integração, maior a ênfase na qualidade do conteúdo editorial — revelou magnitude moderada ($\beta=0,30$), estatisticamente significativa ($p<0,05$). Tal resultado contradiz uma das principais críticas da abordagem pessimista, que se refere ao efeito nocivo da aproximação entre as áreas comercial e editorial, sobre a qualidade do conteúdo dos jornais (Bagdikian, 1979; Arriaga, 1980; Smythe, 1981; Murdock e Janus, 1984; Underwood, 1993; McManus, 1994). Por outro lado, reforça os argumentos da abordagem otimista, que advoga uma integração maior entre esses departamentos, exatamente como um meio de promover o diálogo e o entendimento entre ambos (Demers, 1991, 1996; Sylvie, 1996; Beam, 1998; Lacy e Martin, 1998; Cowen, 2000; Demers e Merskin, 2000).

A hipótese H_6 — quanto maior a integração entre os departamentos editorial e comercial, melhor o desempenho das vendas de espaço publicitário — obteve coeficiente de regressão moderado e significativo, embora com sinal oposto daquele hipotetizado ($\beta= -0,43$ e $p<0,05$). Essa hipótese também não encontra paralelo em outro estudo de que se tenha conhecimento, portanto não há como comparar tal resultado com outras pesquisas. As referências que se tem na literatura são os estudos críticos, que sustentam que a integração favorece mais o desempenho das vendas de espaço publicitário e prejudica a qualidade do conteúdo editorial (Bagdikian, 1979; Smythe, 1981; Compaine, 1982; Murdock e Janus, 1984). O resultado dessa hipótese, em combinação com a hipótese H_5 (efeito positivo de INTEG sobre QED) abala tal argumento.

A hipótese H_7 — quanto melhor o desempenho das vendas de espaço publicitário, melhor o desempenho financeiro do jornal — encontrou forte suporte nos dados, apresentando um alto coeficiente de regressão ($\beta=0,87$ e $p<0,01$). Tal resultado não surpreende, pois vários estudos confirmam a dependência dos lucros das empresas jornalísticas em relação à venda de espaço publicitário (Picard, 1993; Turow, 1997).

A hipótese H_{10} — quanto maior a ênfase na qualidade do conteúdo editorial, melhor o desempenho financeiro — encontrou suporte moderado ($\beta=0,23$) e significativo ($p<0,05$). Essa hipótese também contraria a abordagem pessimista, que sustenta o argumento de que os jornais sacrificam a qualidade do conteúdo em prol dos lucros. Por outro lado, é consistente com os resultados encontrados por Lacy e Martin (1998) e Demers (1991). Os primeiros verificaram, através de um estudo com 192 diários norte-americanos, que cortes nos investimentos nas redações prejudicaram a qualidade do conteúdo editorial e resultaram em

fraco desempenho financeiro no médio e longo prazos. Demers, por sua vez, encontrou relação positiva entre investimentos em qualidade do conteúdo editorial e lucros numa amostra de 110 editores dos maiores jornais dos E.U.A.

A hipótese H_{11} — quanto maior a ênfase na qualidade do conteúdo editorial, melhor o desempenho das vendas de espaço publicitário — foi suportada por um coeficiente de regressão moderado ($\beta=0,38$), porém significativo ($p<0,05$). Essa hipótese já foi abordada no item 8.6.1, quando se comparava o efeito mediador da variável *Circulação* sobre o desempenho das vendas de publicidade. A literatura é quase unânime em afirmar os efeitos positivos da qualidade do conteúdo editorial passam pela mediação dos índices de circulação. Neste estudo, porém, percebe-se que o efeito de QED sobre DDP direto é maior e que a circulação, na verdade, não absorve efeito positivo de QED, tampouco potencializa a magnitude de DDP. Os resultados encontrados nesta pesquisa são consistentes com os de Appel (2000). Essa autora sustenta, através de um estudo empírico, que os profissionais de mídia das agências de publicidade levam em consideração o tipo de conteúdo editorial (conhecido como *ambiente de mídia*) para selecionar os veículos em que serão inseridas as mensagens publicitárias dos anunciantes. Assim, talvez a qualidade do conteúdo editorial (e o público a quem ele se dirige) seja realmente mais importante do que a circulação.

Em seguida serão apresentadas as conclusões gerais do trabalho, suas limitações e proposições para estudos futuros.

9. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal investigar a implementação do conceito de marketing em um setor das indústrias culturais, mais precisamente as editoras de jornais impressos diários do Brasil. Sobre esse tema, Cowen (2000) identifica duas correntes teóricas “rivais”: a pessimista, que se fundamenta principalmente no paradigma crítico neo-marxista e a otimista, que acolhe tanto a vertente positivista norte-americana quanto alguns pós-modernistas.

A perspectiva pessimista é representada principalmente pelo grupo da escola de Frankfurt (que influenciou em grande medida os estudos europeus e latino-americanos no campo da comunicação e cultura) e por autores críticos norte-americanos, como Bagdikian (1979), Smythe (1981) e Compaine (1982). A principal tese que essa corrente defende é a impossibilidade de se conciliar a ética jornalística e o papel libertador da imprensa com os valores do mundo dos negócios, calcados em parâmetros de desempenho mercadológico e financeiro. Nos início dos anos 1990, essa corrente recebeu inegável sustentação empírica, através dos trabalhos de Underwood (1993) e McManus (1994), que teriam confirmado a hipótese de que as empresas de comunicação, ao priorizar a orientação para o mercado e para o lucro, o faziam em sacrifício da qualidade do conteúdo editorial dos veículos e dos valores tradicionais do jornalismo.

A perspectiva otimista, representada entre outros por Demers (1991; 1996), pelo próprio Cowen (2000) e por Sinclair (1996), admite o poder da imprensa no mundo moderno e a existência de forças que interferem no conteúdo dos veículos, em prol de grandes interesses nem sempre a favor do cidadão. Contudo, essa corrente advoga que não são os parâmetros de desempenho da administração que estariam interferindo de forma negativa no conteúdo editorial. Demers (1991; 1996) comprova que, pelo contrário, são exatamente as grandes corporações jornalísticas, no gozo de melhor saúde financeira, que assumem a defesa de temas polêmicos e dão visibilidade para as causas das minorias. Beam (1998) não encontra suporte empírico para a hipótese de que os jornais orientados para o mercado abandonam os

valores tradicionais do jornalismo, contradizendo os resultados de Underwood (1993) e McManus (1994).

Tanto na perspectiva pessimista, quanto na otimista, as evidências empíricas de suas hipóteses ainda não são abundantes e os estudos feitos apontam resultados contraditórios, ora confirmando as hipóteses de uma corrente, ora de outra. Nesta tese, procurou-se contribuir para o preenchimento de uma lacuna nos estudos sobre empresas de comunicação de massa — a interdependência entre a produção de conteúdo editorial (e sua conseqüente geração de audiência) e a comercialização de espaço publicitário (e sua contribuição para os lucros dessas empresas).

Foi desenvolvido um modelo teórico calcado nas premissas da perspectiva otimista:

- A orientação para o mercado não prejudica o conteúdo editorial e contribui para o desempenho financeiro da empresa jornalística.
- A aproximação entre as redações e os departamentos comerciais não prejudica o conteúdo editorial e contribui para o desempenho do veículo no mercado.

O modelo contemplou também a teoria da espiral de circulação, tida como explicação lógica para a interdependência entre conteúdo editorial e espaço publicitário.

Pelo lado da administração, o modelo incorporou a questão da orientação para o mercado e sua contribuição para o desempenho da organização.

As premissas que fundamentaram o modelo foram transformadas em hipóteses — inicialmente onze e, após a re-especificação do modelo, nove. Foram desenvolvidas escalas de mensuração para cada variável latente, através da adaptação de escalas existentes e criação de escalas novas.

O estudo se valeu também de uma etapa qualitativa, quando *experts* foram entrevistados para comentar as proposições teóricas, relatando como o dia-a-dia da atividade e as tendências atuais da área encontram paralelo nessas teorias. Todas as proposições teóricas do modelo foram consideradas relevantes e pertinentes com o setor jornalístico.

Para confirmação do modelo teórico foram entrevistados editores-chefe e diretores de departamentos comerciais de 184 jornais impressos diários brasileiros. Das nove hipóteses do modelo final, sete foram confirmadas, uma obteve suporte parcial (fora dos padrões de significância estatística) e uma foi rejeitada (ver quadro 5).

Quadro 5: hipóteses de pesquisa e resultados dos testes de rejeição

Hipótese ^a	Proposição	Resultado
H ₁	A orientação para o mercado leitor aumenta a integração entre os departamentos editorial e comercial.	Não rejeitada
H ₂	A orientação para o mercado leitor aumenta a ênfase na qualidade do conteúdo editorial.	Não rejeitada
H ₃	A orientação para o mercado anunciante aumenta a integração entre os departamentos editorial e comercial.	Não rejeitada
H ₄	A orientação para o mercado anunciante melhora o desempenho das vendas de espaço publicitário.	Não significativa (p>0,1)
H ₅	A integração aumenta a ênfase na qualidade do conteúdo editorial.	Não rejeitada
H ₆	A integração melhora o desempenho das vendas de espaço publicitário.	Rejeitada
H ₉	O desempenho positivo das vendas de espaço publicitário melhora o desempenho financeiro.	Não rejeitada
H ₁₀	A ênfase na qualidade do conteúdo editorial melhora o desempenho financeiro.	Não rejeitada
H ₁₁	A ênfase na qualidade do conteúdo editorial melhora o desempenho das vendas de espaço publicitário.	Não rejeitada

^(a) As hipóteses H₇, H_{8a} e H_{8b} foram excluídas do modelo final.

9.1. Implicações acadêmicas e gerenciais

Esta pesquisa se situou na fronteira entre duas ciências sociais aplicadas, tão próximas na prática, porém menos unidas no meio acadêmico do que o desejável — a comunicação social e a administração. Portanto, esta tese apresenta contribuições no campo acadêmico em dois sentidos.

Pelo lado da administração, o estudo discutiu as questões relativas à aplicação de conceitos de marketing (como a orientação para o mercado) num ambiente peculiar, que é a

IMCM. Quanto à comunicação social, a tese mergulhou na velha controvérsia da relação entre a produção editorial e a veiculação de publicidade.

Os resultados deram um bom suporte para a perspectiva otimista da conciliação entre os valores de desempenho da administração e os valores tradicionais do jornalismo, pois contradizem muitos argumentos da perspectiva pessimista. Duas das principais teses da perspectiva pessimista foram abaladas pelas evidências desta pesquisa — a incompatibilidade entre a implementação do conceito de marketing e a função social do jornalismo e os efeitos nocivos da aproximação entre os departamentos editorial e comercial para a qualidade da informação.

Outra teoria que não encontrou suporte nos resultados da pesquisa foi a proposição que se tornou quase um teorema da economia dos meios de comunicação de massa — a espiral de circulação. Embora os motivos pelos quais os dados não se ajustaram a esse submodelo devam ser aprofundados, os dados se conformam mais aos encontrados em estudos empíricos mais recentes, como Lacy e Martin (1998). Na verdade, Picard (1993), ao desenvolver sua teoria, também buscou evidências empíricas, demonstrando através do seu modelo o fenômeno da concentração de propriedade no setor jornalístico norte-americano. Mas, Picard não demonstrou por que alguns jornais, mesmo obtendo circulação bem inferior ao veículo líder, conseguem se manter no mercado com uma certa saúde financeira. Uma possível resposta seria a segmentação de mercado no setor jornalístico, fenômeno que teria sido desconsiderado pelo autor, mesmo porque na época do seu estudo ainda não se verificava o incremento da segmentação dos jornais.

Um outro aspecto digno de nota é o fato de que as hipóteses referentes ao mercado anunciante representam a parte mais fraca do modelo. Uma foi confirmada sobre bases muito fracas, outra não obteve significância estatística e uma terceira foi rejeitada. Além disso, o coeficiente de determinação (R^2) do constructo *Desempenho das vendas de espaço publicitário se apresentou muito baixo*. Ainda que os resultados tenham sido afetados por problemas nas escalas utilizadas, o fato denota uma necessidade de investigações mais aprofundadas sobre a comercialização de espaço publicitário nos veículos de comunicação. É um indício de que as redes nomológicas em que se enquadra o fenômeno não estão bem determinadas tanto na prática quanto na teoria.

Das hipóteses confirmadas, três merecem maior atenção:

- ***O efeito positivo do grau de orientação para o mercado sobre a ênfase na qualidade do conteúdo editorial***: em primeiro lugar, deve-se ressaltar que o conceito de orientação para o mercado que é discutido na perspectiva pessimista é muito limitado — se restringe praticamente a “pesquisas com leitores” ou “dar-aos-leitores-o-que-eles-querem”. Estaria mais próximo do que Jaworski, Kohli e Sahay (2000) chamam de “orientado *pele* mercado” (do inglês, *market-driven*). Na verdade, orientação para o mercado é um conceito bem mais amplo. Envolve inteligência de mercado, que vai muito além da realização de pesquisas com o público; disseminação de inteligência, que não tem nada a ver com profissionais de marketing ditando à redação a pauta e a linha editorial do periódico; e resposta ao mercado, que também é muito mais do que “dar-aos-leitores-o-que-eles-querem”. O mundo evoluiu e o ambiente competitivo da IMCM também. Os jornais não podem ficar parados no tempo e devem se reposicionar constantemente, porque novos meios de comunicação estão sempre surgindo e as pessoas vão descobrindo novas formas de satisfazer suas necessidades de informação. Se os jornais não acompanharem essa evolução podem incorrer no que Levitt (1983) chamou de *miopia de marketing*, uma visão estreita do negócio e do ambiente que pode pôr toda uma indústria em risco. Por exemplo, no grupo focal realizado na fase qualitativa desta pesquisa os participantes mencionaram o fato de que se inteiram dos fatos muito mais através da internet e do telejornalismo em tempo real (estilo CNN, Globo News, Band News etc.). Não que os jornais impressos não tenham mais relevância para essas pessoas, mas sim porque eles passam a ter um novo “lugar” nas suas existência. É em relação a esse tipo de fenômeno que a orientação para o mercado leitor pode atuar.
- ***O efeito positivo do grau de integração dos departamentos editorial e comercial sobre a ênfase na qualidade do conteúdo editorial***: o estudo também não se aprofunda nos motivos pelos quais a integração contribui positivamente para a ênfase na qualidade do conteúdo editorial. Muito menos explica o porquê do efeito negativo sobre o desempenho do departamento de publicidade, quando a perspectiva pessimista argumenta exatamente o contrário — a integração tem como objetivo favorecer os interesses da área comercial. Na fase exploratória da pesquisa, os *experts* ensaiaram alguns

insights baseados nas suas experiências profissionais e em informações obtidas através de colegas de outras redações. O fato é que a barreira entre os departamentos editorial e comercial está sendo demolida e, melhor ainda, em benefício da qualidade do conteúdo e não com o seu sacrifício.

- ***O efeito positivo da ênfase na qualidade do conteúdo editorial sobre o desempenho das vendas de espaço publicitário:*** talvez a aproximação comentada no tópico anterior esteja contribuindo para o diálogo entre as duas áreas e os executivos do departamento de publicidade estejam percebendo que a qualidade do conteúdo também tem importância para venda de espaço publicitário e não apenas a circulação. Por outro lado, os anunciantes podem estar valorizando cada vez mais o ambiente de mídia, em vez de dados quantitativos dos veículos, como circulação. A qualidade do conteúdo reflete a preocupação da direção do veículo com valores como seriedade, ética e credibilidade e talvez isso atraia os anunciantes. Portanto, o foco estaria mais no longo prazo do que em resultados imediatistas, de ambas as partes.

9.2. Limitações da pesquisa e proposição de estudos futuros

Uma das limitações deste estudo é a investigação de relações causais com levantamento de dados do tipo *cross-section*. Estudos longitudinais, experimentos ou simulações são mais adequados para pesquisas com esse objetivo (Aaker e Day, 1986). No entanto, dadas as restrições de tempo, recursos e logística, o único desenho de pesquisa viável foi o *survey cross-section*.

Outra limitação se refere ao tamanho e ao tipo da amostra. Mesmo tendo-se demonstrado uma certa representatividade do conjunto de respondentes em relação à população de pesquisa, o tamanho da amostra ficou aquém do que é desejável em MEE. Embora o total de casos alcançado (184) seja bem superior à média das pesquisas acadêmicas brasileiras sobre meios de comunicação (que, por sinal, são qualitativas em sua maioria), esse número impõe algumas restrições à análise. Uma delas foi a utilização da mesma amostra para validar o modelo de mensuração e o modelo estrutural, o que não é recomendado pela literatura em pesquisa quantitativa (Hair *et al.*, 1998). Entretanto, seria inviável utilizar duas

subamostras, pois a técnica de equações estruturais com menos de 150 casos torna-se problemática (Kline, 1998; Garson, 2004).

Além disso, teve-se de utilizar o artifício de agregação do modelo, substituindo os fatores dos constructos de segunda ordem pelos seus escores fatoriais. Apesar de os autores não reprovarem esse recurso, há de se concordar que há uma perda em relação às características dos dados brutos, em comparação com a utilização do modelo de mensuração completo. Por fim, outra restrição é a cautela na generalização dos resultados, pois trata-se de uma amostra não probabilística (Aaker e Day, 1986).

Uma terceira limitação presente neste estudo foi provocada pelas escalas de mensuração. Sabe-se que, nas ciências sociais, qualquer tentativa de medir algum fenômeno incorre em um artificialismo inexorável, portanto dados quantitativos devem ser usados com uma certa reserva (Kirk e Miller, 1986). Além disso, as escalas criadas para se medir fenômenos de natureza humana e social nunca são muito exatas. São bastante suscetíveis às peculiaridades de cada contexto e não têm a mesma perenidade das escalas usadas nas ciências naturais.

Nesta pesquisa, algumas escalas apresentaram problemas em sua utilização, exigindo alguns ajustes indesejáveis, mas necessários. Há de se destacar a escala Markor, que mede o constructo orientação para o mercado, que não se ajustou muito bem quando utilizada em sua forma original. Fato semelhante já havia sido reportado em outros estudos, como o de Perin (2001). Cabe lembrar que a Markor não foi desenvolvida para a IMCM, portanto teve-se o cuidado de validá-la junto a três juízes, antes da aplicação. No entanto, a validação de conteúdo é um recurso mais qualitativo e, somente após a aplicação efetiva da escala é que se pôde perceber o desajuste.

Destacam-se também as escalas utilizadas para medir os constructos de desempenho (circulação, vendas de espaço publicitário e desempenho financeiro). As três foram desenvolvidas dentro do próprio estudo, tomando-se como referência a literatura e recomendações dos *experts* entrevistados na fase qualitativa. Alguns critérios pautaram a formulação da escala, visando à obtenção do maior número possível de respostas. Portanto, houve uma preocupação com aspectos como facilidade de acesso aos dados por parte dos respondentes e predisposição destes em fornecer certas informações.

No entanto, fica a ressalva de que essas variáveis carecem de instrumentos de medida confiáveis, que precisam ser mais bem desenvolvidos. Essa, talvez seja uma das principais

proposições que se faz para estudos futuros. Caso se tenha a ambição de se inaugurar uma linha de pesquisa quantitativa sobre a IMCM, no meio acadêmico brasileiro, urge que se desenvolvam medidas adaptadas ao nosso contexto.

Em se falando de estudos futuros, três outras proposições se colocam, quais sejam:

- Replicar o estudo (ou parte dele) em outros setores da IMCM e das indústrias culturais, por exemplo, o meio rádio, o meio televisão, o meio revista, o meio internet etc. E também as artes, como teatro, artes plásticas, música e dança etc. — os poucos estudos existentes sobre a orientação para o mercado no campo das artes revelam resultados intrigantes, como o de Voss e Voss (2000). A comparação entre diversos MCM e setores das indústrias culturais pode descortinar aspectos importantes, comuns a todos eles, ou peculiares em seus contextos.
- Aprofundar e aperfeiçoar a parte do modelo teórico referente ao mercado anunciante, dado que neste estudo foi o que careceu de explicações mais convincentes. Além de estudar o fenômeno sob a perspectiva dos veículos de comunicação, seria interessante se investigar também os processos de tomada de decisão na programação de mídia realizada pelos profissionais de publicidade (quais os fatores que interferem na decisão de escolha entre um veículo e outro).
- Desenvolver e testar um modelo focado especificamente na ênfase na qualidade do conteúdo editorial, considerando não apenas a orientação para o mercado e a interdependência, como se fez nesta pesquisa, mas também incluir outras dimensões administrativas dos veículos de comunicação e aspectos culturais, políticos e macro-econômicos.
- Replicar o mesmo estudo, dentro de alguns anos, permitindo uma comparação longitudinal, que permitiria o teste de outras hipóteses e uma investigação mais rigorosa das relações causais.
- Replicar o estudo em outros países, principalmente da América Latina, verificando as semelhanças e peculiaridades de cada contexto nacional.

9.3. Considerações finais

Respondendo ao problema de pesquisa proposto para a tese — *Quais os efeitos da implementação do conceito de marketing para a qualidade do conteúdo editorial e para o desempenho das empresas jornalísticas?* — pode-se dizer, numa única frase, que os efeitos são positivos, desde que a política geral da empresa seja pautada por valores éticos e pelo respeito à função social do jornalismo em permitir o fluxo de informações necessárias à manutenção da sociedade democrática. Sem esses valores, não é um grau maior ou menor de orientação para o mercado que determinará a qualidade do conteúdo. Pode-se até ir um pouco mais além: a implementação mais rigorosa do conceito de marketing, dentro do que realmente pregam as teorias em marketing, só melhoraria a qualidade do conteúdo. Qual é a essência do conceito de marketing? Resposta: a satisfação do cliente. E o que os leitores buscam no produto jornal? Resposta: credibilidade, em primeiro lugar.

Com relação ao desempenho financeiro, vários estudos comprovam a relação positiva entre orientação para o mercado e lucro, faturamento e sucesso de novos produtos. Mas, é bom lembrar que Kohli e Jaworski (1990), ao desenvolverem o constructo de orientação para o mercado descartaram a orientação para o lucro como sendo uma de suas dimensões. O desempenho financeiro, segundo eles, interessa no longo prazo para a empresa orientada para o mercado e é mais uma consequência indireta da implementação do conceito de marketing do que o seu objetivo primordial.

O modelo teórico testado nesta tese coloca o desempenho financeiro como consequência indireta da orientação para o mercado, mediado principalmente pela qualidade do conteúdo editorial. Isso mostra que não só é possível conciliar o valores do mundo dos negócios com os valores tradicionais do jornalismo, mas também é *necessário* fazê-lo para a sobrevivência do veículo no longo prazo.

Como afirma Demers (1996), não se pode negar o fato de que há interferências no conteúdo editorial dos veículos — vindas de várias fontes, *inclusive* de anunciantes. E também não se pode ignorar o poder dos MCM e sua utilização como instrumento de reforço e perpetuação de ideologias e relações de dominação. A questão que se coloca e que esta tese advoga é que os fatores que conduzem a isso não são consequência dos valores do marketing e da administração, mas sim de outros fenômenos que precisam ser mais bem investigados.

Finalmente, espera-se que a realização deste estudo, na fronteira entre a comunicação social e a administração tenha contribuído para uma aproximação maior entre as duas áreas. O fascinante na administração é que ela não é uma ciência dona de um saber específico, hermético em suas fronteiras e restrito aos seus domínios. É uma ciência que contribui para, se aplica a e recebe subsídios de outras áreas. A administração produz conhecimento, mas não se apropria dele. O saber produzido pela administração só tem valor se puder ser compartilhado com outros campos. Portanto, quanto mais a ciência da administração se abre para receber profissionais e pesquisadores de outras áreas, maior é a sua contribuição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AAKER, David, DAY, George. Marketing research. New York: John Wiley & Sons, 1986.
2. AKHAVAM-MAJID, Roya, BOUDREAU, Timothy. Chain ownership, organizational size, and editorial role perceptions. Journalism & Mass Communication Quarterly, v. 72, n. 4, 1995, p. 863–873.
3. ALLAN, Stuart. News Culture. Philadelphia: Open University Press, 1999.
4. ANDERSON, David W., GERBING, James C. An updated paradigm of scale development incorporating unidimensionality and its assessment. Journal of Marketing Research, v. 15, n. 2, 1988, p. 186–192.
5. ANUÁRIO BRASILEIRO DE MÍDIA (2002). São Paulo: Meio & Mensagem, 2002.
6. ANUÁRIO BRASILEIRO DE MÍDIA (2003). São Paulo: Meio & Mensagem, 2003.
7. APPEL, Valentine. Editorial environment and advertising effectiveness. Journal of Advertising Research, nov/dec 2000, p. 89–94.
8. ARANT, M. David, MEYER, Philip. Changing values in newsroom: a survey of daily newspaper staff members. Association for Education in Journalism and Mass Communications 1997 Annual Convention. Chicago: AEJMC, 1997.
9. ARBUCKLE, James, WOTHKE, Werner. Amos 4.0 user's guide. Chicago: SmallWaters Corporation, 1999.
10. ARRIAGA, Patricia. Publicidad, economía y comunicación masiva (México–Estados Unidos). Ciudad de México: Editorial Nueva Imagen, 1980.
11. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS. Jornal ANJ. www.anj.org.br. Periódico eletrônico consultado em 22/12/2001.
12. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS. Jornal ANJ. www.anj.org.br. Periódico eletrônico consultado em 26/04/2002.

13. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS JORNAIS. Jornal ANJ. www.anj.org.br. Periódico eletrônico consultado em 27/12/2003.
14. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS. Jornal ANJ. www.anj.org.br. Periódico eletrônico consultado em 31/03/2004.
15. ATWAN, Robert. Newspapers and the foundations of modern advertising. In WRIGHT, John W. (Org.) The commercial connection: advertising and the American mass media. New York: Delta, 1979, p. 9–23.
16. BABBIE, Earl. Métodos de pesquisas de survey. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
17. BAGDIKIAN, Ben H. The media monopoly. Boston: Beacon, 1983.
18. BAGDIKIAN, Ben H. Who pays for the news? In WRIGHT, John W. (Org.) The commercial connection: advertising and the American mass media. New York: Delta, 1979, p. 24–37.
19. BAGOZZI, Richard P., EDWARDS, Jeffrey R. A general approach for representing constructs in organizational research. Organizational Research Methods, v. 1, n. 1, 1998, p. 45–87.
20. BAKER, William E., SINKULA, James M. The synergistic effect of market orientation and learning organization on organizational performance. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 27, n. 4, 1999, p. 411–427.
21. BARTELS, R. The history of marketing thought. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
22. BATES, Benjamin. Valuation of media properties. In ALEXANDER, Alison, OWERS, James, CARVETH, Rod (Orgs.) Media economics: theory and practice. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1993, p. 91–
23. BEAM, Randal A. How newsrooms use readership research. Newspaper Research Journal, v. 16, n. 2, 1995, p. 28–38.
24. BEAM, Randal A. How perceived environmental uncertainty influences the marketing orientation of U. S. daily newspapers. Journalism & Mass Communication Quarterly, v. 73, n. 2, 1996, p. 285–303.
25. BEAM, Randal A. What it means to be a market-oriented newspaper. Newspaper Research Journal, v. 19, n.3, 1998, p. 2–20.

26. BERNT, Joseph P., FEE, Frank E., GIFFORD, Jacqueline, STEMPEL, III, Guido H. How editors predict reader interest in news? Newspaper Research Journal, v. 21, n. 2, 2000, p. 2– (9 p.)
27. BODLE, John V. When a student newspaper competes for advertising. Ohio Journalism Monograph, no. 5. Athens, OH: Scripps School of Journalism, Ohio University, 1996a.
28. BODLE, John V. Assessing news quality: a comparison between community and student daily newspapers. Journalism and Mass Communication Quarterly, v. 73, n. 3, 1996b, p. 672–686.
29. BOGART, Leo. Commercial Culture: the media system and the public interest. New York: Oxford University Press, 1995.
30. BORDEN, Sandra L. A model for evaluating journalist resistance to business constraints. Journal of Mass Media Ethics, v. 15, n. 3, 2000, p. 149–166.
31. BOURDIEU, Pierre. Understanding. Theory, Culture and Society, v. 2, n. 13, 1996, p. 17–36.
32. BREI, Vinicius A. Antecedentes e conseqüências da confiança do consumidor final em trocas relacionais com empresas de serviço: um estudo com o usuário de internet banking no Brasil. Dissertação [Mestrado] Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2001.
33. BUSTERNA, John C. Price discrimination as evidence of newspaper chain market power. Journalism Quarterly, v. 68, n. 1, 1991, p. 5–14.
34. BYRNE, Barbara M. Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming. Mahwah: Lawrence Earlbaum, 2001.
35. CAVES, Richard E. Creative Industries: contracts between art and commerce. Cambridge: Harvard University Press, 2000.
36. CHURCHILL, Jr., Gilbert A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. Journal of Marketing Research, v. 16, n. 1, 1979, p. 64–73.
37. CHURCHILL, Jr. Gilbert A. Basic marketing research. New York: The Dryden Press, 1996.
38. CLICK, William J., BAIRD, Russel. Magazine editing and production. Dubuque: Wm. C. Brown, 1986.

39. COHEN, Barbara, ENGEL, Susan. Whoever stays closest to the customer will win. Editor & Publisher, v. 124, n. 11 (encarte especial), 14/09/1991, p. 4R, 6R, 24R.
40. COHEN, Paul. Follow your customers: market segmentation can serve newspapers because... Editor & Publisher, v. 124, n. 11 (encarte especial), 14/09/1991, p. 20R–21R.
41. COMPAINE, Benjamin *et al.* Who owns the media? White Plains: Knowledge Industry Publications, 1982.
42. COULSON, David C. Impact of ownership on newspaper quality. Journalism Quarterly, v. 71, n. 2, 1994, p. 403–410.
43. COULSON, David C., LACY, Stephen. Journalist's perceptions of how newspaper and broadcast news competition affects newspaper content. Journalism & Mass Communication Quarterly, v. 73, n. 2, 1996, p. 354–363.
44. COWEN, Tyler. In praise of commercial culture. Cambridge: Harvard University Press, 2000.
45. CURRALL, Steven C., HAMMER, Tove H., BAGGET, L. Scott, DONIGER, Glen M. Combining qualitative and quantitative methodologies to study group processes: an illustrative study of a corporate board of directors. Organizational Research Methods, v. 2, n. 1, 1999, p. 5–36.
46. DAVIES, David R. From ridicule to respect: newspaper reaction to television, 1948–1960. American Journalism, v. 15, n. 4, 1998, p. 17–33.
47. DAVIS, Martyn, ZERDIN, David. The effective use of advertising media. London: Century Books, 1996.
48. DAY, George S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 20, n. 4, 1992, p. 323–329.
49. DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, v. 58, n. 4, 1994, p. 37–52.
50. DEACON, David *et al.* Researching communications: a practical guide to methods in media and cultural analysis. London: Arnold, 1999.
51. DEMERS, David P. Corporate structure and emphasis on profits and product quality at U. S. daily newspapers. Journalism Quarterly, v. 68, n. 1, 1991, p. 15–26.

52. DEMERS, David P. The menace of the corporate newspaper: fact of fiction? Ames: Iowa State University Press, 1996.
53. DEMERS, David P. Global media: menace or messiah? Cresskill: Hampton, 1999.
54. DEMERS, David P., MERKIN, Debra. Corporate news structure and the managerial revolution. The Journal of Media Economics, v. 13, n. 2, 2000, p.
55. DESHPANDÉ, Rohit, FARLEY, John U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. Journal of Market Focused Management, v. 2, n. 3, 1998, p. 213–232.
56. DICKSON, Peter R. Toward a general theory of competitive rationality. Journal of Marketing, v. 56, n. 1, 1992, p. 69–83.
57. DICKSON, Peter R. Marketing management. Forth Worth: Dryden Press, 1996.
58. DUNNET, Peter J. S. The world newspaper industry. London: Croom Helm, 1988.
59. ELLIS, Donald. Crafting society: ethnicity, class, and communication theory. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 1999.
60. EMERSON, Richard. Power-dependence relations. American Sociological Review. Albany: American Sociological Association, v. 27, n. 1, 1962, p. 31–41.
61. ESSIG, Lothar; WINTER, Joachim. Item response to financial questions in households surveys: an experimental study of interviewer and mode effects. [Working paper] Mannheim Research Institute for the Economics of Aging. Mannheim: Universidade de Mannheim, 2003.
62. FERGIE, Jorge. Liderança em jornais dentro dos novos cenários. Palestra proferida no seminário Cenários e desafios para a gestão de jornais em 2003, Associação Nacional de Jornais, São Paulo, 5 e 6 de novembro de 2002.
63. FLESCHE, Rudolf. The art of readable writing. New York: Harper and Row, 1949.
64. FORNELL, Ches, LARCKER, David. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, v. 18, n. 1, 1981, p. 39–50.
65. FRIEDMAN, George. The political philosophy of the Frankfurt School. Ithaca: Cornell University Press, 1981.

66. FULLERTON, Ronald. A. How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the "production era". Journal of Marketing, v. 52, n. 1, 1988, p. 108–125.
67. GARSON, David. Guide to writing empirical papers, theses and dissertations. New York: Marcel Dekker, 2002.
68. GARSON, David. PA 765 Statnotes: an online textbook. www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm. *Site da internet consultado em datas diversas, entre fevereiro e abril de 2004.*
69. GERSH, Debra. Study asserts that ad pressure censors media. Editor & Publisher, v. 125, n. 12, 21/03/1992, p. 17, 42.
70. GIDDENS, Anthony. The constitution of society: outline of a theory of structuration. Cambridge: Polity Press, 1984.
71. GLADNEY, George A. How editors and readers rank and rate the importance of eighteen traditional standards of newspaper excellence. Journalism & Mass Communication Quarterly, v. 73, n. 2, 1996, p. 319–331.
72. GOMERY, Douglas. Who owns the media? In ALEXANDER, Alison, OWERS, James, CARVETH, Rod (Orgs.) Media economics: theory and practice. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1993, p. 47–
73. GREENBERG, Bradley S., SALWEN, Michael B. Mass communication theory and research: concepts and models. In SALWEN, Michael, STACKS, Don. An integrated approach to communication theory and research. Mahwah: Lawrence Earlbaum, 1996, p. 63–78.
74. GREWAL, Rajdeep, TANSUHAJ, Patriya. Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. Journal of Marketing, v. 65, n. 2, 2001, p. 67–80.
75. GRUPO DE MÍDIA DE SÃO PAULO. www.gm.org.br. *Site da Internet consultado em 28/12/2001.*
76. HALL, Rosalie J., SNELL, Andrea F., FOUST, Michelle S. Item parceling strategies in SEM: investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. Organizational Research Methods, v. 2, n. 3, 1999, p. 233–256.

77. HAN, Jin K., KIM, Namwoon, SRIVASTAVA, Rajendra. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? Journal of Marketing, v. 62, n. 4, 1998, p. 30–45.
78. HAIR, Jr., Joseph, ANDERSON, Rolph. E., TATHAM, Ronald, BLACK, William. Multivariate data analysis. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
79. HARVARD Post. How to produce a small newspaper: by the editors of the Harvard Post. Boston: Harvard Common Press, 1983.
80. HAYS, Robert G., REISNER, Ann E. (1990). Feeling the heat from advertisers: farm magazine writers and ethical pressures. Journalism Quarterly, v. 67, n. 4, 1990, p. 936–942.
81. HIRSH, Paul M. Processing fads and fashions: an organizational set analysis of cultural industry systems. American Journal of Sociology. Chicago: The University of Chicago Press, v. 77, n. 4, 1972, p. 639-659.
82. HOMBURG, Christian, PFLESSER, Christian. A multiple layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. Journal of Marketing Research, v. 37, n.4, 2000, p. 449–462.
83. HOMBURG, Christian, WORKMAN, John P., KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. Journal of Marketing, v. 63, n. 2, 1999, p. 1–17.
84. HOWLAND, Jennifer. Ad vs. edit: the pressure mounts. Folio: the magazine for magazine management, v. 18, n. 12, 1989, p. 92–100.
85. JAMIESON, Kathleen, CAMPBELL, Karlyn. Interplay of influence: news, advertising, politics and the media. Belmont: Wadsworth Publishing, 1992.
86. JARVIS, Cheryl B., MACKENZIE, Scott B., PODSAKOFF, Philip M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. Journal of Consumer Research, v. 30, September, 2003, p. 199–218.
87. JAWORSKI, Bernard J., KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. Journal of Marketing, v. 57, n. 3, 1993, p. 53–70.

88. JAWORSKI, Bernard J., KOHLI, Ajay K., SAHAY, Arvind. Market-driven versus driving markets. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, n. 1, 2000, p. 45–54.
89. JÖRESKOG, Karl, SÖRBOM, Dag. LISREL 8: user's reference guide. Lincolnwood: Scientific Software International, 2001
90. KEITH, R. J. The marketing revolution. Journal of Marketing, v. 24, n.1, 1960, p. 35–38.
91. KINICKI, Angelo J., HEYL, Jeff E., CALLARMAN, Thomas E. Assessing the validity of the Cox, Zmud, and Clark material-requirement-planning audit instrument. Academy of Management Journal, v. 29, n. 3, 1986, p. 633–641.
92. KIRK, Jerome, MILLER, Marc. L. Reliability and validity in qualitative research. Sage university paper series on qualitative research, v., n. 2, 1986.
93. KLINE, Rex B. Principles and practices of structural equation modeling. New York: Guilford Press, 1998.
94. KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. Journal of Marketing, v. 54, n. 2, 1990, p. 1–18.
95. KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J., KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. Journal of Marketing Research, v. 30, n. 4, 1993, p. 467–477.
96. KOTLER, P., LEVY, S. Broadening the concept of marketing. Journal of Marketing, v. 33, n. 1, 1969, p. 10–15.
97. LACY, Stephen, MARTIN, Hugh J. Profits up, circulation down for Thomson papers in 80s. Newspaper Research Journal, v. 19, n. 3, 1998, p. 63–76.
98. LACY, Stephen, SHAVER, Mary Alice, ST. CYR, Charles. The effects of public ownership and newspaper competition on the financial performance of newspaper corporations: a replication and extension. Journalism and Mass Communication Quarterly, v. 73, n. 3 (summer), 1996, p. 332–41.
99. LACY, Stephen, SIMON, Todd F. The economics and regulation of United States newspapers. Norwood, NJ: Ablex Publishing, 1993.

100. LARÁN, Juliano A. A influência da surpresa no processo emocional de formação da satisfação do consumidor. Dissertação [Mestrado] Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
101. LEVITT, Theodore. Marketing for business growth. New York: McGraw-Hill, 1974.
102. LEVITT, Theodore. The marketing imagination. New York: The Free Press, 1983.
103. LUCK, D. Broadening the concept of marketing — too far. Journal of Marketing, v. 33, n. 3, 1969, p. 53–54.
104. MARTIN, Hugh J. Measuring newspaper profits: developing a standard of comparison. Journalism and Mass Communication Quarterly, v. 75, n.3, 1998, p. 500–517.
105. MATSUNO, Ken, MENTZER, John T. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. Journal of Marketing, v. 64, n. 4, 2000, p. 1–16.
106. MAYER, Martin. Afinal o que aconteceu (e o que acontecerá) a Madison Avenue: a publicidade nos anos 90. Porto Alegre: Ortiz, 1991.
107. McALLISTER, Mathew P. The commercialization of American culture: new advertising control and democracy. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
108. McCOMBS, Mawell, BELL, Tamara. The agenda-setting role of mass communication. In SALWEN, Michael, STACKS, Don. An integrated approach to communication theory and research. Mahwah: Lawrence Earlbaum, 1996, p. 93–110.
109. McKENDRICK, Neil. Josiah Wedgwood and cost accounting in the industrial revolution. Journal of Economic History, 23, 1970, p. 45–67.
110. McMANUS, John H. Market-driven journalism: let the citizen beware. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
111. McQUARRIE, Fiona. Professional mystique and journalists' dissatisfaction. Newspaper Research Journal, v. 20, n. 3, 1999 p. 20–28.
112. MEIO & MENSAGEM. www.meioemensagem.com.br. Site da internet consultado em dezembro de 2001.
113. MURDOCK, Graham, JANUS, Noreene. Mass communications and the advertising industry. Reports and Papers on Mass Communications, n. 97. Paris: Unesco, 1984.

114. NANCARROW, Clive, BRACE, Ian. Saying the “right thing”: coping with social desirability bias in marketing research. Bristol Business School Teaching and Research Review, v., n. 3, 2000, p.
115. NARVER, John C., SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, v. 54, n. 3, 1990, p. 20–35.
116. NARVER, John C., SLATER, Stanley F. Additional thoughts on the measure of market orientation: a comment on Deshpandé and Farley. Journal of Market Focused Management, v. 2, n. 3, 1998, p. 233–236.
117. NOBLE, Charles H., MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. Journal of Marketing, v. 63, n. 3, 1999, p. 57–73.
118. NORUŠIS, Marija J. SPSS 10.0: guide to data analysis. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.
119. PARKER, Robert P.; GROVE, C. Brian. The survey of consumer finances. Business Economics, v. 3, n. 1., Oct. 1999.
120. PEDHAZUR, Elazar J., SCHMELKIN, Liora P. Measurement, design, and analysis: an integrated approach. Hillsdale: Lawrence Earlbaum, 1991.
121. PERIN, Marcelo G. A relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e performance. Tese [doutorado] Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2001.
122. PERIN, Marcelo G., SAMPAIO, Cláudio H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. *In* Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
123. PETERSON, Theodore. Magazine advertising, its growth and effects. *In* WRIGHT, John W. (Org.) The commercial connection: advertising and the American mass media. New York: Delta, 1979, p. 38–58.
124. PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

125. PICARD, Robert G. Economics of the daily newspaper industry. *In* ALEXANDER, Alison, OWERS, James, CARVETH, Rod (Orgs.) Media economics: theory and practice. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1993, p. 181–
126. POKRYWCZYNCKI, James, CROWLEY, John. Job satisfaction in newspaper ad departments. Newspaper Research Journal, v. 18, n. 1, 1997, p. 145–165.
127. PORTER, Michael E. Competitive strategy. New York: The Free Press, 1980.
128. PROJETO INTERMEIOS (2003). Meio & Mensagem, www.meioemensagem.com.br, consultado em 17/12/2003.
129. RUCKER, Frank W., WILLIAMS, Herbert L. Newspaper organization and management. Ames: The Iowa State University Press, 1974.
130. SÁ, Álvaro. Vanguarda: produto de comunicação. Petrópolis: Vozes, 1977.
131. SAHAI, Hardeo, KHURSHID, Anwer. Pocket dictionary of statistics. New York: McGraw-Hill, 2002.
132. SAMPAIO, Cláudio H. Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário no Brasil. Tese [doutorado]. PPGA/EA/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2000.
133. SAMPAIO, Jader R. A pesquisa qualitativa: entre a fenomenologia e o empirismo formal. Revista de Administração, v. 36, n. 2, 2001, p. 16–24.
134. SANTOS, Gilmar J. O cliente oculto: um estudo sobre revistas segmentadas para o meio rural e sua dupla vinculação com o mercado. Dissertação [Mestrado]. Cepead/Face/UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 1995.
135. SANTOS, Gilmar J. O hiato ético: uma nova proposta para o estudo da ética na administração. *In* Encontro do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, 37, 2002, Porto Alegre, RS. Anais... Porto Alegre: Cladea, 2002.
136. SEGEV, Eli. Corporate strategy: portfolio models. London: International Thomson Publishing, 1995.
137. SHAPIRO, Benson P. What the hell is market oriented. Harvard Business Review, v. 66, n. 6, 1988, p. 119–125.

138. SINCLAIR, John. Culture and trade: some theoretical and practical considerations. *In* McANANY, Emily, WILKINSON, Kenton T. (Orgs.). Mass media and free trade: NAFTA and the cultural industries. Austin: University of Texas Press, 1996, p. 30–60.
139. SLATER, Stanley F., NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship. Journal of Marketing, v. 58, n. 1, 1994, p. 45–55.
140. SLATER, Stanley F., NARVER, John C.. Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, v. 59, n. 3, 1995, p. 63–74.
141. SMITH, Wendell R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. Journal of Marketing, v. 21, n. 1, 1956, p. 3–8.
142. SMITH, Philip. Perspective on response rates and nonresponse in establishment surveys. Ottawa: Statistics Canada, 2004.
143. SMYTHE, Dallas W. Dependency road: communications, capitalism, consciousness and Canada. Norwood: Ablex, 1981.
144. SOLEY, Lawrence C., CRAIG, Robert L. Advertising pressures on newspapers: a survey. Journal of Advertising, v. 24, n. 4, 1992, p. 1–10.
145. SOUZA SANTOS, Boaventura. Introdução a uma ciência pós-moderna. Rio de Janeiro: Graal, 1989.
146. SRIVASTAVA, Rajendra K., SHERVANI, Tasadduq A., FAHEY, Liam. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. Journal of Marketing, v. 62, n. 1, 1998, p. 2-18.
147. SRIVASTAVA, Rajendra K., SHERVANI, Tasadduq A., FAHEY, Liam. Marketing, business processes and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. Journal of Marketing, v. 63, n. (edição especial), 1999, p. 168–179.
148. STEIN, M. L. Re-establishing relevance for readers. Editor & Publisher, v. 127, n. 10, 05/03/1994, p. 16–17.
149. STONE, Gerald C., BOUDREAU, Timothy. Comparison of Reader Content Preferences. Newspaper Research Journal, v. 16, n. 4, 1995, p. 13–28.

150. STONE, Gerald C., STONE, Donna B., TROTTER. Newspaper quality's relation to circulation. Newspaper Research Journal, v. 3, n. 2 (spring), 1981, p. 16–24.
151. SUTTON, Robert I., STAW, Barry M. What theory is not. Administrative Science Quarterly, v. 40, n. 3, 1995, p. 371–384.
152. SYLVIE, George. Departmental influences on interdepartmental cooperation in daily newspapers. Journalism & Mass Communication Quarterly, v. 73, n. 1, 1996, p. 230–241.
153. TANKEL, Jonathan D., WILLIAMS, Jr., Wenmouth. Resource interdependence: radio economics and the shift from AM to FM. In ALEXANDER, Alison, OWERS, James, CARVETH, Rod (Orgs.) Media economics: theory and practice. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1993, p.
154. TAYLOR, Wilson L. Cloze procedure: a new tool for measuring readability. Journalism Quarterly, v. 30, n. 2 (fall), 1953, p. 415–433.
155. THIOLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 1988.
156. TUROW, Joseph. Media systems in society: understanding industries, strategies, and power. New York: Longman, 1997.
157. UDELL, Jon G. The economics of the American newspaper. New York: Hastings House, 1978.
158. UNDERWOOD, Doug. When MBAs rule the newsroom. New York: Columbia University Press, 1993.
159. UNDERWOOD, Doug, STAMM, Keith. Balancing business with journalism: newsroom policies at 12 West Coast newspapers. Journalism Quarterly, v. 69, n. 2, 1992, p. 301–317.
160. UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE. Performance plans: selected approaches for verification and validation of agency performance information. [Report to the Chairman, Committee on Government Affairs, U. S. Senate] Washington D. C.: General Government Division, July 30, 1999.
161. UNIVERSITY OF TEXAS (Statistical Support). Structural equation modeling using AMOS: an introduction. www.utexas.edu/cc/stat/index.html. Consultado em 22/03/2004. Última atualização: 22/03/2001.

162. VOSS, Glenn B, VOSS, Zannie G. Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. Journal of Marketing, v. 64, n. 1, 2000, p. 67–83.
163. WAGEMAN, Ruth. Interdependence and group effectiveness. Administrative Science Quarterly, v. 40, n. 1, 1995, p. 145–?
164. WALKER, James, FERGUSON, Douglas. The broadcast television industry. Boston: Allyn & Bacon, 1998.
165. WEBSTER, Jr., Frederick E. Rediscovering the marketing concept. Business Horizons, Vol. 31, maio–junho, 1988, p. 29–39.
166. WEBSTER, Jr., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing, v. 56. n. 4, 1992, p. 1–17.
167. WEBSTER, Jr., Frederick E. Defining the new marketing concept (part 1). Marketing Management, v. 2. , n. 4, 1994, p. 22–31.

ANEXO I

**OFÍCIO DE ENCAMINHAMENTO DO QUESTIONÁRIO
(FOLHA DE ROSTO DO FAX)**

PARA:

SETOR:

DE: Prof. Gilmar Santos (Universidade Federal de Minas Gerais)

Belo Horizonte, 31 de março de 2003.

Prezado(a) Senhor(a),

A Universidade Federal de Minas Gerais, através do Departamento de Comunicação Social e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, através do Programa de Pós-Graduação em Administração, estão realizando uma pesquisa sobre o impacto das práticas de Marketing sobre o desempenho das empresas jornalísticas. Mais especificamente, trata-se de uma tese de doutorado visando a investigar a interdependência entre as relações com os mercados leitor e anunciante nos veículos de comunicação de massa. Para tanto, estamos enviando o questionário anexo a todos os jornais diários publicados no Brasil e contamos com a sua colaboração, atendendo ao(à) nosso(a) entrevistador(a).

Asseguramos que se trata de uma pesquisa acadêmica e imparcial e que nenhuma empresa será publicamente identificada em qualquer momento, bem como as informações prestadas não serão utilizadas para outros fins. Às empresas que participarem, remeteremos os resultados consolidados, permitindo a sua comparação com a média do setor no país.

Certos de sua atenção, desde já agradecemos.

Atenciosamente,

Prof. Gilmar José dos Santos

PPGA/EA/UFRGS

Departamento de Comunicação Social/UFMG

ANEXO II

MODELOS DOS QUESTIONÁRIOS

1) PARA O EDITOR-CHEFE

2) PARA O DIRETOR COMERCIAL

QUESTIONÁRIO PARA O DEPARTAMENTO EDITORIAL**RESPONDENTE:****JORNAL:****I. Caracterização do jornal**1. O jornal pertence a algum conglomerado empresarial da área de mídia? Sim; Não (passe para a questão 2)Em caso afirmativo: 1.1. O jornal é a principal empresa do grupo? Sim Não2. Em que dias da semana o jornal circula? 2ª 3ª 4ª 5ª 6ª sábado Domingo

*As questões dos blocos II, III e IV consistem de frases relativas à prática administrativa do jornal ou critérios de política editorial. Por favor, assinale na escala ao lado de cada questão o seu grau de concordância com relação à frase, sendo que o extremo 1 corresponde a **discordo totalmente** e o extremo 5 corresponde a **concordo totalmente**. Não há respostas certas ou erradas. **Gostaríamos que o(a) Sr(a) respondesse considerando a situação atual neste jornal e não o que julga ser a situação desejável.***

II. Relacionamento do jornal com seu mercado leitor

1. Neste jornal nos reunimos com os leitores pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos editoriais ou serviços adicionais eles necessitarão no futuro.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
2. Neste jornal temos uma equipe própria de pesquisadores encarregados de obter informações sobre o mercado de leitores.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
3. Somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos leitores por produtos editoriais ou serviços adicionais.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
4. Entrevistamos os leitores pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade das nossas publicações e serviços.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
5. Somos lentos para detectar mudanças fundamentais na indústria jornalística (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
6. Revisamos periodicamente quais os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente de negócios (por exemplo, legislação) terão sobre os nossos leitores.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
7. Reunimos com outros departamentos do jornal pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
8. O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos leitores.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
9. Quando acontece algo relevante na empresa, envolvendo algum leitor, todo o jornal sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
10. Informações sobre a satisfação dos leitores são disseminadas regularmente em todos os níveis hierárquicos neste jornal.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
11. Quando algum departamento tem acesso a um fato relevante, envolvendo os concorrentes, ele é lento para alertar os demais departamentos.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
12. Demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços de nossos concorrentes.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
13. Por alguma razão qualquer, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos nossos leitores por produtos editoriais ou serviços adicionais.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5

14. Revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos editoriais e serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os leitores desejam.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
15. Diversos departamentos se reúnem periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos leitores, implementaríamos uma resposta imediatamente.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
17. As atividades dos diferentes departamentos neste jornal são bem integradas.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
18. Não damos ouvidos às reclamações dos leitores neste jornal.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
19. Mesmo que formulássemos um ótimo plano de Marketing dirigido ao mercado leitor, provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
20. Quando sabemos que os leitores gostariam que modificássemos um produto editorial ou serviço adicional, os departamentos envolvidos fazem um trabalho integrado para efetuar essa modificação.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5

III. Integração entre os departamentos editorial e comercial

1. Neste jornal representantes dos departamentos editorial e comercial se reúnem pelo menos uma vez a cada trimestre.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
2. Neste jornal há um encorajamento sistemático para a troca de informações entre os departamentos editorial e comercial.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
3. Neste jornal nunca aceitamos sugestões do departamento comercial quando vamos lançar ou reformular os produtos editoriais.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
4. Neste jornal predomina uma rivalidade entre os profissionais do departamento editorial e os do departamento comercial.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
5. Neste jornal procura-se manter uma distância entre os profissionais do departamento editorial e os do departamento comercial.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
6. Sempre que vamos lançar ou reformular um produto editorial (veículos, cadernos ou seções editoriais) o departamento comercial é informado ou chamado para participar do planejamento.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
7. Sempre que o nosso departamento comercial desenvolve novas soluções de comunicação mercadológica para os anunciantes, o departamento editorial é informado ou convidado a participar.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
8. Nossos profissionais do departamento comercial têm uma boa noção do funcionamento e dos problemas do departamento editorial.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
9. Nossos profissionais do departamento editorial têm uma boa noção do funcionamento e dos problemas do departamento comercial.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
10. Acreditamos que a qualidade do nosso conteúdo editorial é fundamental para atrair não só os leitores, mas também os anunciantes.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
11. Sempre que o departamento comercial detecta alguma oportunidade no mercado anunciante, procuramos desenvolver um projeto editorial especial para aproveitá-la.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5

12. No dia-a-dia da nossa produção editorial recebemos a colaboração de profissionais oriundos do departamento comercial.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
13. Sempre que vamos lançar ou reformular um produto editorial, consideramos o potencial de sucesso tanto para o mercado leitor quanto para o mercado anunciante.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5

IV. Características da produção editorial

1. Este jornal é citado como uma referência positiva para a redação em língua portuguesa.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
2. Raramente ocorrem erros de impressão em nossas edições (fotos ou legendas trocadas, caracteres invertidos ou omitidos etc.).	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
3. A infra-estrutura deste jornal conta com os equipamentos mais modernos do mercado.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
4. Nosso padrão de correção ortográfica e gramatical é superior à média do mercado.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
5. Este jornal tem uma política de contratação dos melhores profissionais de jornalismo do mercado.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
6. Temos um alto rigor na revisão dos nossos textos.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
7. Frequentemente publicamos “furos” jornalísticos que têm repercussão em outros veículos de comunicação.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
8. Jamais deixaríamos de publicar uma matéria por temor em perder algum grande anunciante.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
9. Muitas vezes temos dificuldades para cobrir algum fato por falta de recursos financeiros, recursos humanos ou equipamentos para fazê-lo.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
10. Na produção de nossas matérias, procuramos ouvir o maior número possível de fontes envolvidas no fato.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
11. Nossa política editorial enfatiza a publicação de notícias sobre crimes, vida pessoal de pessoas famosas e agenda da alta sociedade.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
12. Este jornal investe muito pouco na reciclagem e treinamento dos seus profissionais de jornalismo.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
13. Nossa política editorial valoriza as reportagens investigativas e exclusivas.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
14. Nosso departamento editorial tem acesso às matérias e fotos das principais agências de notícias nacionais e internacionais.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
15. Nosso estilo editorial pode ser classificado como crítico e contestador.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
16. Nosso jornal não hesita em publicar matérias que contrariem os interesses de anunciantes, empresas e pessoas influentes nesta comunidade.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
17. Nossos profissionais de jornalismo recebem um salário inferior à média do mercado.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
18. Sempre temos recursos financeiros suficientes para cobrir grandes eventos no Brasil e no exterior.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
19. Temos nossos próprios correspondentes em diversos países do mundo.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5

V. Desempenho da circulação

1. Comparando com o principal concorrente local (diário publicado no mesmo município ou em município adjacente), a circulação deste jornal é

- Muito superior à do concorrente (o dobro ou mais)
- Superior à do concorrente
- Praticamente igual à do concorrente
- Inferior à do concorrente
- Muito inferior à do concorrente (a metade ou menos)

2. Circulação **média diária** aproximada em 2002: _____ exemplares
3. Em 2002 o desempenho da circulação média semanal foi
- Muito melhor que em 2001 (expansão de 10% ou mais)
 - Melhor que em 2001
 - Praticamente igual a 2001
 - Pior que em 2001
 - Muito pior que em 2001 (retração de 10% ou mais)
4. Qual a porcentagem da circulação obtida no restante do estado (exceto município sede e municípios adjacentes)?
_____ %
5. Qual a porcentagem da circulação obtida em outros estados e no exterior?
_____ %

VI. Desempenho financeiro do jornal

1. Em 2002, este jornal encerrou o ano
- Com lucro (após impostos) de mais de 10%
 - Com lucro de até 10%
 - Praticamente estável
 - Com prejuízo de até 10%
 - Com prejuízo de mais de 10%
2. Em 2002 o desempenho financeiro do jornal foi
- Muito melhor que em 2001
 - Um pouco melhor que em 2001
 - Praticamente igual a 2001
 - Um pouco pior que em 2001
 - Muito pior que em 2001
3. Comparando com os concorrentes locais, no ano de 2002 o jornal teve um desempenho financeiro
- Muito melhor que os concorrentes
 - Um pouco melhor que os concorrentes
 - Praticamente igual aos concorrentes
 - Um pouco pior que os concorrentes
 - Muito pior que os concorrentes

O(a) Sr.(a) gostaria de acrescentar algum comentário ou informação relevante à nossa pesquisa?

Obrigado pela colaboração. O(a) Sr.(a) contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa científica e do setor jornalístico em nosso país.

**Prof. Gilmar José dos Santos – Departamento de Comunicação Social
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Federal de Minas Gerais
Av. Antônio Carlos, 6627 – Campus Pampulha – Belo Horizonte – MG – 31270-901
Telefones: (31) 3499-6245 / 9667-8845 – Email: gilmarsantos@terra.com.br**

QUESTIONÁRIO PARA O DEPARTAMENTO COMERCIAL
RESPONDENTE: _____ JORNAL: _____

I. Caracterização do departamento comercial.

1. Este departamento é exclusivo do jornal em epígrafe? Sim; Não
Se atende a algum outro veículo, qual(is)? _____

*As questões do bloco II consistem de frases relativas à prática administrativa do jornal ou critérios de política comercial. Por favor, assinale na escala ao lado de cada questão o seu grau de concordância com relação à frase, sendo que o extremo 1 corresponde a **discordo totalmente** e o extremo 5 corresponde a **concordo totalmente**. Não há respostas certas ou erradas. Gostaríamos que o(a) Sr.(a) respondesse considerando a situação atual neste jornal e não o que julga ser a situação desejável.*

II. Relacionamento do jornal com o mercado anunciante

1. Neste jornal, nos reunimos com anunciantes pelo menos uma vez ao ano para identificar que formatos de espaço publicitário ou serviços adicionais eles necessitarão no futuro.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
2. Neste jornal, freqüentemente fazemos nossas próprias pesquisas de mercado com os anunciantes.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
3. Somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos anunciantes por formatos de espaço publicitário.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
4. Pesquisamos os anunciantes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos serviços.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
5. Somos lentos para detectar mudanças fundamentais no setor publicitário (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
6. Revisamos periodicamente quais os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação) terão sobre os nossos anunciantes.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
7. Reunimos com outros departamentos do jornal pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
8. O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos anunciantes.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
9. Quando algo relevante acontece a um importante anunciante, todo o jornal sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
10. Dados sobre a satisfação dos anunciantes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos neste jornal.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os demais departamentos.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
12. Demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços de espaço publicitário dos nossos concorrentes.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
13. Por alguma razão qualquer, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades do mercado anunciante por formatos de espaço publicitário ou serviços adicionais.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
14. Revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os anunciantes desejam.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5

15. Diversos departamentos se reúnem periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos anunciantes, implementaríamos uma resposta imediatamente.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
17. As atividades dos diferentes departamentos neste jornal são bem coordenadas.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
18. Não damos ouvidos às reclamações dos anunciantes neste jornal.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
19. Mesmo se formulássemos um ótimo plano de Marketing dirigido ao mercado anunciante, provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5
20. Quando sabemos que os anunciantes gostariam que modificássemos um formato de espaço publicitário ou serviço adicional, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar essa modificação.	← Discordo – Concordo → 1 2 3 4 5

III. Desempenho da área comercial

- Qual é a porcentagem do faturamento total do jornal resultante da venda de espaço publicitário (inclusive pequenos anúncios)?
 - Acima de 60%
 - 50–59%
 - 40–49%
 - 30–39%
 - Abaixo de 30%
- Em 2002, o faturamento publicitário do jornal encerrou o ano
 - Muito melhor que em 2001 (expansão de 10% ou mais)
 - Melhor que em 2001
 - Praticamente igual a 2001
 - Pior que em 2001
 - Muito pior que em 2001 (retração de 10% ou mais)
- Comparando com o principal concorrente local (diário publicado no mesmo município ou em município adjacente), o faturamento publicitário deste jornal é
 - Muito superior ao concorrente (o dobro ou mais)
 - Superior ao concorrente
 - Praticamente igual ao concorrente
 - Inferior ao concorrente
 - Muito inferior ao concorrente (a metade ou menos)

O(a) Sr.(a) gostaria de acrescentar algum comentário ou informação relevante à nossa pesquisa?

Obrigado pela colaboração. O(a) Sr.(a) contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa científica e do setor jornalístico em nosso país.

**Prof. Gilmar José dos Santos – Departamento de Comunicação Social
 Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Federal de Minas Gerais
 Av. Antônio Carlos, 6627 – Campus Pampulha – Belo Horizonte – MG – 31270-901
 Telefones: (31) 3499-6245 / 9667-8845 – Email: gilmarsantos@terra.com.br**

ANEXO III

**ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA
AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE**

- 1) Qual é o produto de um veículo de comunicação, mais especificamente um jornal impresso?
- 2) Na sua opinião, o espaço publicitário deve ser gerenciado como um produto específico ou como uma receita adicional?
- 3) Na sua opinião, há alguma resistência para se admitir o espaço publicitário como um produto do jornal e o anunciante como um cliente?
- 4) É possível haver uma integração entre a produção de conteúdo editorial e a venda de espaço publicitário na empresa jornalística?
- 5) Quais seriam os efeitos dessa integração para o desempenho da venda de espaço publicitário? Tem alguns exemplos?
- 6) Quais seriam os efeitos dessa integração para a qualidade do conteúdo editorial? Tem alguns exemplos?
- 7) Uma atenção maior para o anunciante não poderia prejudicar a qualidade do conteúdo editorial?
- 8) O(a) Sr(a). acredita que o conteúdo editorial deva ser definido pelos profissionais do departamento editorial ou possa ser indicado externamente, p. ex., através de pesquisas com os leitores, por consultores etc.?
- 9) Na sua opinião, a busca por um desempenho superior na venda de espaço publicitário afeta positivamente ou negativamente o conteúdo editorial?
- 10) Quais os efeitos da qualidade do conteúdo editorial sobre a circulação? Tem exemplos?
- 11) E sobre a venda de publicidade? Tem exemplos?
- 12) Quais os efeitos do desempenho da venda de espaço publicitário sobre o desempenho financeiro do jornal?
- 13) Quais os efeitos da circulação sobre o desempenho financeiro do jornal?
- 14) Pensando na viabilidade de obtenção de dados, quais seriam os indicadores mais adequados para as seguintes variáveis em uma pesquisa quantitativa com questionário estruturado?
 - Desempenho das vendas de espaço publicitário;
 - Circulação;
 - Desempenho financeiro;
 - Integração entre os departamentos comercial e editorial;
 - Qualidade do conteúdo editorial.

ANEXO IV

**ROTEIRO DE APLICAÇÃO DO
GRUPO FOCAL**

1. Apresentação da pesquisa – grupo de discussão para levantar algumas questões sobre como as pessoas avaliam qualidade do conteúdo editorial de um jornal.
2. “Quebra gelo” – apresentação pessoal. Cada pessoa se identifica e fala uma característica de si mesma. A pessoa seguinte repete a identificação da(s) pessoa(s) anterior(es) e se apresenta. Enquanto isso, os assistentes preenchem os crachás com os nomes dos participantes.
3. Início da discussão – ligar os gravadores. Cada pessoa é solicitada a indicar qual o jornal ela lê com mais frequência e o que a leva a escolher esse jornal.
4. Citar vários títulos de jornais e pedir para cada pessoa comentar características desses periódicos, explicando o porquê.
5. O que levaria cada um a DEIXAR de ler um jornal? Indagar se alguém trocou de preferência nos últimos anos e por que o fez.
6. Se pudesse melhorar alguma coisa no conteúdo do seu jornal de preferência, o que mudaria? Por que acha que a empresa editora ainda não o fez?
7. Pedir aos participantes que associem os seguintes assuntos a algum tipo de jornal:
 - Política local (cidade e estado)
 - Outros fatos relevantes da cidade e do estado
 - Política nacional
 - Política e assuntos internacionais
 - Economia e negócios
 - Notícias policiais
 - Esportes
 - Entretenimento (quadrinhos, jogos etc.)
 - Coluna social
 - Fofocas do meio artístico
 - Novidades da área de saúde e medicina
 - Cultura e agenda cultural
 - Turismo e viagens
 - Moda e beleza
 - Decoração e arquitetura
 - Fotos de modelos, atores e atrizes
8. Agradecimento e lanche.

CURRICULUM VITAE

Gilmar José dos Santos

Nacionalidade: Brasileiro

Data de nascimento: 21/07/1965

Local de nascimento: Bom Despacho (MG)

Endereço para correspondência:

Av. Antônio Carlos, 6627 – Fafich – Departamento de Comunicação Social

Campus Pampulha

Belo Horizonte – MG – 31270-901

Telefone: (31) 3499-6245 – Fax: (31) 3481-5402

E-mail: gilmar santos@terra.com.br / gjsantos@ufmg.br

Formação acadêmica:

Doutorado em Administração (Marketing)

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Escola de Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Ano de obtenção: 2004

Título da tese: “Implementação do conceito de marketing em jornais impressos: possibilidades de conciliação entre os parâmetros de desempenho da administração e os valores tradicionais do jornalismo”

Mestrado em Administração (Mercadologia e Administração Estratégica)

Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Cepead)

Faculdade de Ciências Econômicas

Universidade Federal de Minas Gerais

Ano de obtenção: 1995

Título da dissertação: “O cliente oculto: um estudo sobre revistas segmentadas para o meio rural enquanto canal de comunicação mercadológica”

Bacharelado em Comunicação Social (Publicidade e Propaganda)

Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (Fafich)

Universidade Federal de Minas Gerais

Ano de obtenção: 1989

Atividades profissionais:

Professor do Departamento de Comunicação Social da UFMG desde 1994

Coordenador do Curso de Graduação em Comunicação Social da UFMG de 1995 a 1997

Consultor da Coordenação Nacional de DST-AIDS, do Ministério da Saúde, de 1995 a 1997, para o projeto “Aprendendo a conviver com as DST-AIDS” (pesquisa, planejamento e implementação de campanha preventiva voltada para crianças e adolescentes)

Consultor de marketing do Cruzeiro Esporte Clube entre 1993 e 1994

Consultor na área de planejamento estratégico e estrutura organizacional da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep) da UFMG entre 1993 e 1994

Últimos trabalhos publicados:

SANTOS, Gilmar J. Princípios da publicidade: casos mineiros. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004 (no prelo)

SANTOS, Gilmar J. A interfuncionalidade entre marketing e gestão de ciência e tecnologia nas empresas. Gestão & Produção, v. 10, n. 3, 2003, p. 329-344

SANTOS, Gilmar J. Orientação para o mercado em empresas jornalísticas: considerações teóricas e práticas. XXVII Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais... Atibaia (SP), 20 a 24 de setembro de 2003

SANTOS, Gilmar J. O hiato ético: uma nova proposta para o estudo da ética na administração. XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração. Anais... Porto Alegre, 22 a 25 de outubro de 2002

SANTOS, Gilmar J. A interfuncionalidade entre marketing e ciência e tecnologia. XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração. Anais... Porto Alegre, 22 a 25 de outubro de 2002

ARAÚJO, André L. T. SANTOS, Gilmar J. Formulação de estratégias e processo decisório: estudo de caso em uma empresa jornalística segundo as abordagens racional, do poder e do caos. XXIV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais... Florianópolis (SC), 20 a 24 de setembro de 2003

SANTOS, Gilmar J. A teoria institucional e a análise das operações de franquia. Read, v. 5, n. 12, 1999.