

**Título do trabalho:****Orientação para o mercado em empresas jornalísticas: considerações teóricas e práticas**

Autoria: Gilmar José dos Santos

**Resumo:**

Este é um estudo do tipo exploratório, que discute a implementação do conceito de Marketing (orientação para o mercado) em negócios da indústria dos meios de comunicação de massa (IMCM). A orientação para o mercado é apontada por vários autores de formação crítica como responsável pela queda na qualidade do conteúdo editorial nos veículos de comunicação, bem como por interferências externas no trabalho dos jornalistas e editores, comprometendo o fluxo de informações e debates necessários para manutenção da sociedade democrática. Tal fenômeno é analisado no setor de jornais impressos de circulação diária no Brasil, partindo-se da percepção de *experts* da área e da revisão de literatura. Conclui-se que a implementação do conceito de Marketing não é, por si só, responsável pela queda na qualidade dos veículos de comunicação, mas pode estar associada tanto a casos de sucesso de *quality papers* ou de jornais “populares”. Ao final do estudo são formuladas três proposições básicas para investigação em estudos posteriores.

**1. Introdução**

Desde o seu surgimento, como função organizacional departamentalizada e como disciplina acadêmica, o Marketing é apontado como atividade indispensável para as empresas obterem resultados positivos junto aos seus mercados, contribuindo para um desempenho superior. Porém, a sua verdadeira contribuição para o desempenho da organização permaneceu apenas no discurso durante muito tempo, sem qualquer comprovação empírica mais convincente. Somente a partir da última década é que os pesquisadores têm feito um esforço consistente para investigar a contribuição do Marketing para a estratégia corporativa (v. 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 (v. 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 confirmar 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 implementação do seu conceito 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 o assunto é motivo de controvérsia. Isso porque o fundamento principal do Marketing — identificar um (ou mais) grupo(s) de clientes e satisfazê-lo(s) 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 (v. Bagdikian, 1979; Compaine, 1982; Smythe, 1981; Underwood, 1993; McManus, 1994). O argumento principal é de que, quando

se priorizam os resultados mercadológicos e financeiros no processo de produção de bens culturais, o resultado é a mediocrização da qualidade desses produtos.

A proposta deste trabalho é, pois, discutir a implementação do conceito de Marketing nas indústrias culturais (mais precisamente os meios de comunicação de massa) e a tensão decorrente do conflito entre os dois tipos de resultados esperados nesse processo: o desempenho mercadológico-financeiro e a expectativa de se oferecer à sociedade uma produção diferenciada. O objetivo principal do artigo é avançar o atual nível de conhecimento sobre o campo de estudos já definido, levantando de forma exploratória questões para serem trabalhadas em estudos posteriores. Foi escolhido para análise o setor de jornais impressos diários, produzidos e circulantes no Brasil. Trata-se de um estudo sob abordagem qualitativa, baseado em revisão de literatura e entrevistas em profundidade com *experts* na área. Embora o foco principal seja o setor de jornais impressos, sempre que for pertinente serão citados estudos e exemplos de outros meios de comunicação e outras indústrias culturais.

## 2. Relevância e motivação para o estudo

O termo *indústrias culturais* foi cunhado pelos teóricos neomarxistas da Escola de Frankfurt, como uma expressão pejorativa que questionava o processo de produção em massa de bens culturais e de informação (v. Friedman, 1981). Segundo Sinclair (1996), para Theodor Adorno e os outros frankfurtianos, os dois termos que compõem tal expressão constituem um paradoxo, pois *indústria* pressupõe a produção padronizada em larga escala, com diferenciação mínima e ao menor custo possível. *Cultura*, por outro lado, se relaciona a um conjunto de valores, crenças, conhecimentos, símbolos e objetos produzidos por uma sociedade, revelando através de sua complexidade, refinamento e exclusividade o grau de riqueza e desenvolvimento intelectual de um povo. Portanto, a partir do momento em que o sistema capitalista se apropria da produção cultural e passa a oferecê-la como mercadoria, o produto decorrente desse processo se transforma em mais em uma força de dominação e manipulação, deixando de ser um instrumento de libertação e livre expressão do ser humano.

De fato, a produção de bens culturais depende muito de criatividade, intuição e inovação. Portanto, orientar esses produtos a partir de desejos e necessidades do mercado poderia levar a um processo de mediocridade e estagnação criativa (v. Hirsh, 1972; Caves, 2000), colocando em xeque o talento e a genialidade dos artistas. Em segundo lugar, quando envolvem a produção de informação, há a questão da função social dos meios de comunicação: mediar de forma imparcial e crítica a relação entre o cidadão e os fatos relevantes que ocorrem no mundo. Diversas teorias advindas dos Estudos Culturais, 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 concedida a independência para efetuar tal julgamento e o incentivo para que desenvolvam um espírito crítico e investigativo, de acordo com os interesses do cidadão (Underwood, 1993; McManus, 1994). Assim, determinar o conteúdo editorial a partir de desejos e necessidades do mercado poderia comprometer o fluxo de informações necessárias para a manutenção da sociedade democrática.

Mas, para desgosto dos críticos, tem-se verificado que a indústria dos meios de comunicação de massa (IMCM) emprega cada vez mais o conceito de Marketing, valendo-se de ferramentas típicas da disciplina, como pesquisas de mercado e táticas promocionais, sendo 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 competem em um ambiente cada vez mais competitivo, marcado por profundas transformações sócio-econômicas, políticas e tecnológicas. É previsível, portanto,

que se valham de instrumentos gerenciais cada vez mais agressivos para sobreviverem nesse mercado.

Contudo, há ainda um outro complicador: 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 o problema 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 da sociedade (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. Esse é o fundamento principal que motivou a produção deste artigo e que orientará todas as discussões aqui apresentadas.

### **3. Fundamentação teórica**

Como já foi ressaltado, 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 enfoca 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 pelo conteúdo de suas 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).

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 e administrativas já se furtam em explicar muitos fenômenos que permeiam 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.

### 3.1. Teorias em Marketing e sua aplicação aos negócios da IMCM

O ponto de partida para este trabalho é a aplicação do conceito de Marketing. No final da década de 1980, o meio acadêmico uma vez mais se voltou para a discussão do tema mas, dessa vez, não para buscar a melhor definição formal ou para delimitar o seu escopo e, 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.

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).

Kohli e Jaworski (1990) definem orientação para o mercado a partir de três pressupostos básicos:

- 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 externos que ajudam a configurar o ambiente externo (como concorrência, regulamentações, tecnologia etc.);
- A disseminação desse conhecimento através de todos os departamentos da organização; e
- Envolvimento de vários departamentos no desenvolvimento de estratégias e táticas em resposta às oportunidades e ameaças identificadas no mercado;

Jaworski, Kohli e Sahay (2000) acrescentam que as organizações podem responder a essas informações de duas maneiras: uma mais adaptativa, ou seja, toma-se a estrutura do mercado como algo dado e tenta-se redirecionar a estratégia de acordo com essa estrutura; e outra mais proativa, quando a organização age tentando mudar a estrutura do mercado de modo a tirar proveito da nova configuração (por exemplo, eliminando concorrentes ou canais, alterando as regulamentações, introduzindo inovações tecnológicas etc.).

Além disso, vários autores defendem que a orientação para o mercado é uma forma particular de cultura organizacional (v. Slater e Narver, 1994; Han, Kim e Srivastava, 1998). 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).

Muitos trabalhos sobre orientação para o mercado foram produzidos a partir de 1990, tanto para desenvolvimento teórico do constructo quanto para verificação empírica das suas consequências para diversos aspectos das organizações.

Um grande número de estudos confirmou a existência de uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho. Por exemplo, Jaworski e Kohli (1993) encontraram relação positiva usando como critério a avaliação subjetiva de desempenho informada pelos gerentes, embora a relação não tenha se mostrado significativa quando usado como critério a participação de mercado.

Narver e Slater (1990), usando como medida de desempenho o retorno sobre ativos (*return on assets*), 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, Slater e Narver (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 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* se beneficiam mais da orientação para o mercado do que as organizações *defensivas* e as *analistas*.

### **3.2. 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 conclusões 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, 1999), 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 Demers reconheça que haja grandes pressões externas sobre a produção jornalística e que a comunicação de massa é peça fundamental no jogo do poder, ele insiste que, pelo contrário, os grandes jornais têm sido, nas últimas décadas, importantes porta-vozes de movimentos em prol de minorias. Na mesma linha, Bernt *et al.* (2000) apresentam um estudo demonstrando que os editores superestimam o interesse dos leitores em conteúdo “irrelevante” (p. ex. entretenimento, esportes, violência e amenidades). Eles entrevistaram uma grande amostra de editores que opinaram sobre que tipo de assunto eles achavam que os leitores se interessariam mais. Na opinião deles, os leitores se interessariam mais pelo conteúdo “irrelevante”. Paralelamente, foi entrevistada uma amostra de leitores, que responderam sobre os assuntos que mais lhes interessava em um jornal. Os resultados mostraram que os leitores se interessavam mais pelo chamado conteúdo “relevante” (agenda política, debates sócio-econômicos e fatos marcantes do cotidiano local). Desse modo, esses autores colocam em xeque a tese crítica de que pautar o conteúdo a partir dos desejos dos leitores levaria a uma mediocrização do veículo. Pelo contrário, esse fenômeno 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 veículos 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 do mercado publicitário, os anunciantes são acusados 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, de fato, confirmam a hipótese de que os anunciantes tentam interferir no conteúdo editorial e, muitas vezes, obtêm sucesso (v. Howland, 1989; Hays e Reisner, 1990; Gersh, 1992; Soley e Craig, 1992). Entretanto, sabe-se que os anunciantes não são a única fonte de pressão sobre a produção editorial e nenhum desses estudos comprova que os veículos mais orientados para o mercado são aqueles que sucumbem diante da pressão de anunciantes.

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, os estudos que abordam os dois tipos de clientes de forma integrada, como atores de um único e intrincado processo, adotam uma perspectiva crítica (v. Arriaga, 1980; Smythe, 1981; Murdock e Janus, 1984; McAllister, 1996).

### **3.3. 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. A publicidade é citada como uma forma de subsidiar (ou custear inteiramente) o produto oferecido ao público receptor. Este 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 (v. Cowen, 2000), quanto para criticar seus efeitos nocivos para a sociedade (v. Smythe, 1981).

Quando se recorre à literatura prescritiva, tipo *vade mecum* da administração de empresas de comunicação, defende-se que a produção de conteúdo editorial e venda de espaço publicitário devam ser 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). Essa analogia, embora comum, será totalmente rejeitada neste artigo. 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 este trabalho sustenta, é que há uma *interdependência* entre essas duas áreas da empresa de comunicação.

Porém, no veículo de comunicação, 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 elitista 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 podendo, contudo, interessar a um novo segmento do mercado publicitário, obrigando que a empresa redirecione suas ações. 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 e 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 (Smythe, 1981). Essa dupla relação com o mercado obriga que, ao se discutir orientação para o mercado em empresas da IMCM, deve-se considerar, de forma integrada, tanto o mercado publicitário quanto o mercado de audiência (ou leitores) pois seus processos produtivos são interdependentes.

#### 4. O setor de jornais impressos no Brasil

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 — ANJ, 2002). Esse desempenho se destaca 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 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% da verba investida em veiculação, em 1995, para 21,2% em 2000 (ANJ, 2002). Tal queda pode ser explicada, em parte, pelas turbulências econômicas da última década 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 o Grupo de Mídia São Paulo (2001), os *experts* da área admitem que o fraco desempenho da venda espaço publicitário nos jornais é, principalmente, consequência das bases sobre as quais se construiu o aumento da circulação.

A expansão do mercado brasileiro de jornais é resultado, principalmente, da orientação para o mercado. Embora esse conceito de jornalismo seja alvo de duras críticas, a sua implementação no Brasil, como estratégia para ampliar o mercado leitor, foi bastante eficaz. Passou-se de uma circulação média diária de aproximadamente 4,3 milhões de exemplares, em 1990, para quase 7,9 milhões em 2000 (ANJ, 2002). 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.

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 deste artigo, 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 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.

Apesar de o cenário atual não ser tão animador quanto se vislumbrava na última década — houve retração de 2,7% na circulação e queda de 6,5% no faturamento em 2001 (ANJ, 2002) uma coisa é certa: a preocupação com conceitos de Marketing e Administração



Estratégica nunca estiveram tão presentes na pauta de discussão dos empresários do meio jornalístico (ANJ, 2002). De um lado, questiona-se a eficiência desse modelo de jornalismo, pois a sua implementação sacrificou imensamente a qualidade do conteúdo editorial e os resultados auferidos foram pífios. De outro, há quem defenda que a implementação do conceito de Marketing pelo setor de jornais está apenas no começo e os resultados mais significativos só serão percebidos quando essa nova filosofia se consolidar.

## 5. Apresentação e discussão dos resultados das entrevistas

Foram entrevistados sete *experts* ligados às áreas de Jornalismo e Mídia, sendo uma editora-chefe de um grande jornal diário (Editora-diário), uma editora-chefe de uma revista voltada para o mercado publicitário (Editora-revista), um diretor comercial de um grande conglomerado jornalístico, um consultor de Marketing de uma associação de empresas do setor de jornais (Consultor de Marketing), o presidente de uma importante entidade que congrega executivos de Mídia de agências de publicidade (Presidente-mídia) e duas professoras e pesquisadoras da área de Comunicação Social de importantes universidades brasileiras. As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e agosto de 2002, seguindo um mesmo roteiro semi-estruturado, gravadas em fita-cassete, transcritas na íntegra e analisadas uma a uma. Os assuntos abordados no roteiro giraram em torno de três eixos principais:

- A interdependência entre a área editorial e os departamentos comerciais;
- Relação entre a orientação para o mercado e o desempenho das empresas jornalísticas;
- Relação entre a implementação do conceito de Marketing e a qualidade do conteúdo editorial;

### 5.1. A interdependência entre as salas de redação e os departamentos comerciais

A primeira pergunta dirigida a todos os entrevistados foi: qual é o produto de uma empresa jornalística? A totalidade dos entrevistados mencionou, em primeiro lugar, o conteúdo editorial e citou também o espaço publicitário, embora apenas os profissionais ligados à publicidade e o consultor de Marketing mencionaram espontaneamente o espaço publicitário como um produto. A percepção de que ambos os produtos são interdependentes também foi unânime e pode ser traduzida na resposta da Editora-revista:

*[O produto] é credibilidade. O conteúdo [editorial] está em primeiro lugar [e] acoplado a ele está o espaço publicitário. [...] as matérias mais polêmicas, mas investigativas [...] têm um poder muito grande de aumentar o número de leitores e, conseqüentemente, tornar [o] veículo desejável também para o público anunciante.*

Essa interdependência, contudo, parece não ter resolvido as rivalidades entre a área editorial e os departamentos comerciais da empresa jornalística. Todos os entrevistados afirmaram que, segundo a sua percepção, essa relação ainda é conflituosa, mas já foi pior no passado. Nos grandes jornais, os editores-chefe têm maior autonomia e maior poder para afastarem qualquer interferência da publicidade no conteúdo do jornal e, em contrapartida, os diretores comerciais têm percebido que um conteúdo de melhor credibilidade facilita a venda de espaço publicitário. Mesmo assim, persiste uma certa desconfiança, como afirma o consultor de Marketing, são resquícios de um tempo em que os jornalistas pensavam que deveriam “reagir a publicidade, senão perderiam a credibilidade”.

Todos os entrevistados reconhecem que a sobrevivência do meio jornal depende tanto da satisfação do cliente leitor quanto do cliente anunciante e que uma integração maior entre

as áreas facilita uma congruência de objetivos. São unânimes em criticar o fato de os responsáveis pela área editorial ou os donos dos jornais montarem estratégias visando ao público leitor, separadamente do mercado publicitário, pois certamente teriam problemas em captar anunciantes.

*“[O que] seria ideal para um 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 [...] e 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 de anunciantes se interessarem por aquilo, [pois] esse núcleo anunciante vai querer colocar a sua mensagem o mais próximo possível do ambiente onde a pessoa esteja propensa a discutir aquele assunto”* (Consultor de Marketing).

Todos os entrevistados concordaram que um melhor desempenho do jornal no mercado publicitário é fundamental para a melhoria da qualidade do conteúdo editorial, pois o faturamento advindo da venda de anúncios pode ser traduzido em recursos para a sala de redação.

## **5.2. Relação entre orientação para o mercado e desempenho das empresas jornalísticas**

Foi unânime a opinião de que a implementação do conceito de Marketing junto ao público leitor foi fundamental para incrementar os níveis de circulação, mas falhou em melhorar o desempenho financeiro do setor. Essa opinião é convergente com os dados de mercado apresentados no item 4 deste trabalho. Todos concordaram com o fato de que só aumento da circulação não seria suficiente, se os anunciantes se mantivessem afastados do meio. Só um trabalho integrado, considerando essas duas fontes de receita surtiria um efeito financeiro positivo.

Os entrevistados coincidiram também na opinião que as empresas jornalísticas tiveram facilidade maior para implementar o conceito de Marketing junto ao público leitor do que junto ao público anunciante. O produto conteúdo editorial tem uma visibilidade bem maior, é ele que confere a “cara” do veículo e é percebido como a razão de ser primordial da atividade jornalística. Mas, o movimento de orientação para o mercado jamais poderia ter deixado de considerar a importância do anunciante, pois o setor perdeu muito espaço para os outros meios ao adotar uma postura refratária a essa idéia. Segundo o Presidente-mídia a postura dos jornais junto às agências de publicidade era até muito arrogante:

*Eu acho que não houve uma evolução comparativa com o que houve com os outros meios. O jornal vem de uma história muito mais cômoda. Há vinte anos, ia-se atrás do jornal para se fazer um anúncio, pedia-se “de joelhos” [...] mas, as coisas mudaram rapidamente e os jornais demoraram para perceber isso. Eles demoraram para entender esse mercado, principalmente porque não é um meio que tem uma união muito grande entre os principais veículos.*

Tanto o Presidente-mídia quanto o Consultor de Marketing observaram que o processo de compra de espaço publicitário nos jornais sempre foi bastante burocrático, o que denota uma pouca preocupação em atender ao cliente anunciante. E todos os entrevistados citaram ainda, como característica mercadológica negativa dos jornais a questão do preço. Além de ser um meio comparativamente caro, o custo é de difícil comparação, pois os descontos chegam a 80% do preço de tabela e não seguem um critério lógico e transparente.

Outro fato lembrado pela Editora-revista é que o anúncio impresso, hoje, para ter impacto, pede um formato diferenciado, o que é muito difícil de ser oferecido pelos jornais.

Ademais, os grandes anunciantes querem que suas mensagens publicitárias estejam inseridas em um “contexto” e não apenas justapostas a outros anúncios ou ao conteúdo editorial dos veículos. Os grandes anunciantes estão demandando cada vez mais a inserção em projetos editoriais especiais e os jornais, principalmente os departamentos editoriais, ainda têm muito medo de que isso venha a interferir na credibilidade do veículo. Ela ressalta, porém, que há maneiras de ser fazer isso preservando a parte chamada *hard news*, por exemplo, publicando-se cadernos temáticos especiais explorando oportunidades que pululam no mercado anunciante. Outros meios, como a TV e as revistas, têm feito isso com grande competência, sem sacrificar a qualidade editorial e os resultados têm sido positivos.

Os entrevistados da área de publicidade disseram ressentir um pouco da dificuldade que os profissionais da área editorial têm em perceber o espaço publicitário enquanto produto do veículo de comunicação. Isso dificulta muito a elaboração de planos de Marketing que integrem os dois tipos de clientes do jornal — leitor e anunciante — perpetuando a separação entre as duas coisas. Embora o método usado neste estudo não permita fazer generalizações, a Editora-chefe entrevistada confirma essa proposição, ao comparar os anunciantes aos fornecedores de tinta e papel, como se a publicidade fosse um insumo — e não um produto — do veículo de comunicação.

Os entrevistados da área de publicidade ressaltam ainda que a essência do produto espaço publicitário é a qualificação do leitor (seja ele de classe A ou E, homem ou mulher, jovem ou idoso), pois esse perfil é fundamental na hora de se negociar mídia publicitária. Mas, os jornais, de uma maneira geral, ainda não estão sabendo explorar isso. Continuam achando que os anunciantes se interessam exclusivamente pelos dados quantitativos (o que é verdade em parte). Mas, mesmo no caso dos dados quantitativos (tiragem e circulação) os entrevistados afirmam que há uma crise de credibilidade no setor, com relação às informações sobre o perfil dos leitores fornecidas pelos veículos, além de uma escassez de dados.

Por fim, todos reconheceram que o jornal, apesar de ter perdido participação no mercado publicitário, tem feito esforços para procurar o caminho de volta. Ainda falta muito para se equiparar a outros meios nesse quesito, mas muita coisa vem sendo feita. O Consultor de Marketing arrisca uma hipótese: a perda teria sido muito maior nos últimos três anos se o meio jornal não estivesse fazendo esse trabalho de reaproximação com os anunciantes.

### **5.3. Relação entre a implementação do conceito de Marketing e a qualidade do conteúdo editorial**

A crítica maior à implementação do conceito de Marketing nas empresas jornalísticas é a perda da qualidade do conteúdo editorial. Todos os entrevistados rejeitaram essa crítica atribuindo esse fenômeno a outros fatores. Concordaram que a utilização das ferramentas do Marketing, como inteligência de mercado, atendimento ao cliente, táticas promocionais podem ser grandes aliadas para o desenvolvimento do meio, desde que bem aplicadas. O principal, no caso é a visão de negócio do proprietário e dos demais executivos.

Moldar o conteúdo editorial de acordo com os interesses dos leitores também não seria prejudicial, desde que as pesquisas de mercado funcionassem apenas como orientadoras e não como único parâmetro para se definir o conteúdo editorial:

*“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 das suas emoções, dos seus sentidos. Eles têm aquelas posições é isso que eles captam e é assim que eles traduzem. Compete a um bom jornalista e a um bom jornal por vezes transgredir e não oferecer só o beabá. 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 atrapalhe a qualidade do conteúdo é supor que alguém, certamente por herança divina tenha a capacidade de exergar onde estão os problemas, onde estão as necessidades, para que linha a população deve ir, o que é uma coisa completamente doida. O que nós precisamos é de maneiras de poder aferir se, por um lado a linha editorial e, por outro lado a informação, estão sendo recebidas e se as pessoa compara com outras fontes e prefere aquela” (Consultor de Marketing).*

*“ Monitorar os desejos e necessidades dos leitores não conduz, necessariamente, a um sacrifício do conteúdo editorial. Se você souber fazê-lo como um indicador e não como uma camisa de força é ótimo. Não adianta você dizer ‘eu sou a editora e, então, eu quero escrever só o que eu gosto no jornal’. Critérios pessoais de quem dirige a redação acontecem, mas ficar apenas neles isso sim, é medíocre. Os jornalistas têm essa coisa: você faz um jornal para um outro jornalista. Então, para que serve o público?” (Editora-revista).*

Outra acusação ao Marketing que os entrevistados refutam é o aumento de jornais voltados para o público de classe C e D. Segundo eles, é verdade que esses jornais têm um conteúdo mais leve, uma porcentagem maior de matérias sobre entretenimento, esportes e outros assuntos de interesse especial e não têm a mesma profundidade dos chamados *quality papers*. Mas, a culpa disso não cabe ao Marketing, pois o nível intelectual dessas pessoas é incompatível com o jornalismo mais bem elaborado. E é positivo que essas classes sociais, que não consumiam jornal, passem a fazê-lo, mesmo que não se interessem em ler a Folha de S.Paulo ou artigos do Brossard. Outra observação que quase todos os entrevistados fizeram é que o conteúdo dos chamados jornais “populares” está evoluindo. As pesquisas de Marketing revelaram que os leitores das classes C e D queriam veículos de preço mais baixo e conteúdo mais assimilável. Porém, ao mesmo tempo queriam poder carregar um jornal embaixo do braço com o qual não tivessem vergonha de serem identificados. O importante é manter a credibilidade, mesmo que o conteúdo seja mais superficial e mais dirigido a interesses específicos.

Por fim, alguns entrevistados argumentaram que o Marketing tem sido o grande responsável para que os chamados *quality papers* permaneçam no mercado. Caso não estivessem implementando o conceito de Marketing, talvez muitos deles já teriam desaparecido. É inegável que muitos deles perderam leitores, mas há que se considerar que a base de comparação, no início da década de 1990, coincide com a época em que essas empresas mais investiram em “anabolizantes”, como os brindes e os descontos agressivos. Mesmo assim, ninguém pode afirmar que, durante esse período, ou nos anos que sucederam, esses veículos perderam a qualidade por estarem mais ou menos orientados para o mercado.

## **6. Considerações finais**

Ao que tudo indica, o sucesso na IMCM também está relacionado com a implementação do conceito de Marketing, assim como nas indústrias “convencionais”. Porém, as relações entre os participantes dessa indústria (como fornecedores, clientes, reguladores) são mais complexas e, por isso mesmo, a possibilidade de surgirem polêmicas é maior.

Um fato, porém, fica claro: é possível conciliar a orientação para o mercado com a qualidade do conteúdo dos veículos de comunicação. As críticas feitas nesse sentido reduzem o Marketing a “dar-aos-consumidores-o-que-eles-querem”, a passo que a definição do constructo de orientação para o mercado vai muito além. Estar orientado para o mercado significa desenvolver inteligência para captar, antever e implementar respostas a todas as forças que agem no ambiente e isso pode ser feito tanto por um veículo com perfil “popular”

quanto elitista. Não é o mercado quem diz se um veículo deve optar por um conteúdo mais medíocre ou mais elaborado. Essa é uma escolha estratégica que envolve inúmeras variáveis e é muito fácil dizer que alguém errou ou acertou anos depois da decisão tomada.

Como dito na introdução, este não é um artigo conclusivo e o objetivo era discutir as principais questões relacionadas à implementação do conceito de Marketing na IMCM, levantando proposições básicas para investigação em estudos posteriores. Três proposições necessitam ser estudadas mais detalhadamente, se possível utilizando procedimentos estatísticos para estabelecer relações causais entre variáveis.

A primeira proposição diz respeito à interdependência entre venda de espaço publicitário e produção de conteúdo editorial: por se tratarem de processos produtivos interdependentes, uma maior integração entre essas duas áreas nas empresas de comunicação conduziria a um incremento no desempenho do departamento de publicidade, assim como uma melhoria na qualidade do conteúdo editorial.

A segunda proposição se refere à orientação para o mercado: um maior grau orientação para o mercado publicitário, por parte das empresas de comunicação, leva a um melhor desempenho do departamento de publicidade; e um maior grau de orientação para o mercado leitor leva à melhoria da qualidade editorial.

A terceira proposição contempla o *ciclo de financiamento* de Davis e Zerdin (1996): quanto melhor o desempenho do departamento de publicidade, melhor a qualidade do conteúdo editorial; quanto melhor a qualidade do conteúdo editorial, maior a circulação; quanto maior a circulação (geral ou em algum segmento de mercado) melhor o desempenho do departamento de publicidade.

## 7. Fontes bibliográficas

- ARRIAGA, Patricia. Publicidad, economía y comunicación masiva (México–Estados Unidos). Ciudad de México: Editorial Nueva Imagen, 1980.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS. Jornal ANJ. [www.anj.org.br](http://www.anj.org.br). Site da Internet consultado em 26/04/2002.
- BAGDIKIAN, Ben H. The media monopoly. Boston: Beacon, 1983.
- 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.
- 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.
- 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–
- BEAM, Randal A. How newsrooms use readership research. Newspaper Research Journal, v. 16, n. 2, 1995, p. 28–38.
- BEAM, Randal A. What it means to be a market-oriented newspaper. Newspaper Research Journal, v. 19, n.3, 1998, p. 2–20.
- 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.)
- BOGART, Leo. Commercial Culture: the media system and the public interest. New York: Oxford University Press, 1995.
- CAVES, Richard E. Creative Industries: contracts between art and commerce. Cambridge: Harvard University Press, 2000.

- 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.
- COMPAINE, Benjamin *et alli*. Who owns the media? White Plains: Knowledge Industry Publications, 1982.
- COWEN, Tyler. In praise of commercial culture. Cambridge: Harvard University Press, 2000.
- DAVIS, Martyn, ZERDIN, David. The effective use of advertising media. London: Century Books, 1996.
- 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.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, v. 58, n. 4, 1994, p. 37–52.
- DEMERS, David P. Global media: menace or messiah? Cresskill: Hampton, 1999.
- DEMERS, David P. The menace of the corporate newspaper: fact of fiction? Ames: Iowa State University Press, 1996.
- FRIEDMAN, George. The political philosophy of the Frankfurt School. Ithaca: Cornell University Press, 1981.
- GERSH, Debra. Study asserts that ad pressure censors media. Editor & Publisher, v. 125, n. 12, 21/03/1992, p. 17, 42.
- GRUPO DE MÍDIA DE SÃO PAULO. [www.gm.org.br](http://www.gm.org.br) (site da Internet consultado em 28/12/2001).
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- HOMBURG, Christian, WORKMAN, John P., KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. Journal of Marketing, v. 63, n. 2, 1999, p. 1–17.
- HOWLAND, Jennifer. Ad vs. edit: the pressure mounts. Folio: the magazine for magazine management, v. 18, n. 12, 1989, p. 92–100.
- JAWORSKI, Bernard J., KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. Journal of Marketing, v. 57, n. 3, 1993, p. 53–70.
- 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.
- 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.
- 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.
- McALLISTER, Mathew P. The commercialization of American culture: new advertising control and democracy. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
- McMANUS, John H. Market-driven journalism: let the citizen beware. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- MURDOCK, Graham, JANUS, Noreene. Mass communications and the advertising industry. Reports and Papers on Mass Communications, n. 97. Paris: Unesco, 1984.

- 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.
- 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–
- SÁ, Álvaro. Vanguarda: produto de comunicação. Petrópolis: Vozes, 1977.
- SEGEV, Eli. Corporate strategy: portfolio models. London: International Thomson Publishing, 1995.
- 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.
- 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.
- SLATER, Stanley F., NARVER, John C.. Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, v. 59, n. 3, 1995, p. 63–74.
- SMYTHE, Dallas W. Dependency road: communications, capitalism, consciousness and Canada. Norwood: Ablex, 1981.
- SOLEY, Lawrence C., CRAIG, Robert L. Advertising pressures on newspapers: a survey. Journal of Advertising, v. 24, n. 4, 1992, p. 1–10.
- 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.
- STEIN, M. L. Re-establishing relevance for readers. Editor & Publisher, v. 127, n. 10, 05/03/1994, p. 16–17
- 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.
- UNDERWOOD, Doug. When MBAs rule the newsroom. New York: Columbia University Press, 1993.
- UNESCO. International Principles of Professional Ethics in Journalism. Paris/Praga: Unesco, 1983.
- WEBSTER, Jr., Frederick E. Defining the new marketing concept (part 1). Marketing Management, v. 2, n. 4, 1994, p. 22–31.
- WEBSTER, Jr., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing, v. 56, n. 4, 1992, p. 1–17.