

CONTEÚDO E PROCESSO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO JORNAL CORREIO DA PARAÍBA

Rodrigo Gonçalves Lucena

Executivo de Contas do Sistema Correio de Comunicação e Professor do IESP. E-mail: rglucena007@yahoo.com.br

André Gustavo Carvalho Machado

Doutor em Administração (PROPAD/UFPE). Professor Associado da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Doente no curso de graduação em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Gestão em Organizações Aprendentes e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFPB. E-mail: agcmachado@gmail.com

Resumo: Analisa o conteúdo e o processo de formação das estratégias de marketing no jornal Correio da Paraíba no período de 1991 a 2010. A estratégia de pesquisa foi de estudo de caso único. Para coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de entrevista semi estruturada e observação direta. A análise dos dados compreendeu a descrição e interpretação de aspectos distintos do fenômeno investigado, onde foram identificadas quatro fases estratégicas do jornal, cujas mudanças estratégicas ocorreram devido à ação, principalmente, de fatores do ambiente externo, tais como política, economia, sociedade e tecnologias. Internamente, houve mudanças nas relações de poder. Em um primeiro momento, havia a figura do superintendente formulando as estratégias e tomando as decisões. Posteriormente foi dada autonomia para as diretorias de nível médio formarem suas estratégias para suas respectivas divisões, desde que estivessem alinhadas com as diretrizes gerais da alta cúpula. As estratégias de marketing que mais se destacaram foram aquelas de produto e de comunicação. Observou-se que o modo de formação das estratégias de marketing do jornal ocorreu em duas etapas, sendo a primeira metade do período pesquisado do tipo empreendedor e a segunda metade do tipo guarda-chuva e imposta.

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

CONTENT AND PROCESS OF MARKETING STRATEGIES IN THE NEWSPAPER CORREIO DA PARAIBA

Abstract: Analyzing the content and formation process of marketing strategies in the newspaper Correio da Paraíba in the period from 1991 to 2010. The research strategy chosen was single case study. In the data collection was used the semi-structured interview technique and direct observation. Data analysis involved the description and interpretation of different aspects of the phenomenon investigated. Four strategic phases of the newspaper were identified, whose strategic changes occurred due to the action of the external environment factors, such as politics, economy, society and technology. Internally, there was a change in power relations. In a first moment, there was the superintendent forming strategies and making decisions. Later was given autonomy to the mid-level boards form their own strategies for their respective divisions, since they were aligned with the general directives of the top management. The main marketing strategies were those of product and communication. It was observed that the mode of formation of the marketing strategies of the newspaper occurred in two stages, and in the first half of the researched time was the entrepreneurial type and the second half was the umbrella and imposed types.

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

Artigo recebido em: 24.04.2018

Aceito para publicação em: 28.05.2018

Introdução

Em comparação com outros países, o Brasil é um dos poucos que mantêm o crescimento constante na circulação dos jornais impressos (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS, 2010). Este crescimento, por sua vez, tem suscitado debates no meio acadêmico no sentido de compreender se o mesmo pode ser explicado devido à função social da comunicação ou ao seu desempenho mercadológico ou financeiro, com foco no aumento de anunciantes/publicidade (SANTOS, 2004). Nesta perspectiva, percebe-se que os conceitos de marketing e estratégia estão presentes na agenda das discussões dos empresários do setor de comunicação, especificamente o jornalístico.

O pensamento estratégico de marketing tem necessidade em aprofundar seus conhecimentos acerca da construção da estratégia, isto é, seu processo de formação e implementação, o que os influencia neste processo e seus reais resultados para a organização (KOTLER; KELLER, 2006). Apesar da existência de um grande volume de pesquisas sobre o processo de estratégia (QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987; WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), análises de como as estratégias de marketing são formadas ainda têm sido apontadas como uma lacuna de estudo (HUTT; REIGEN; RONCHETTO, 1988; MENON; VARADARAJAN, 1992; MENON *et al.*, 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2010). Como forma de conduzir um estudo de formação de estratégias de marketing, uma abordagem que merece atenção são os estudos longitudinais, pois pesquisas que buscam a existência de fenômenos de marketing dentro de um *continuum* de tempo ainda se mostram necessárias

(BROWNLIE *et al.*, 1994; GEBHARDT; CARPENTER; SHERRY JR., 2006).

Neste contexto, o objetivo deste artigo é analisar o conteúdo e o processo de formação de estratégias de marketing no Jornal Correio da Paraíba no período de 1991 a 2010. O Jornal Correio da Paraíba é líder de mercado (INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO, 2010) e pertence ao maior grupo de comunicação do estado da Paraíba: Sistema Correio de Comunicação. O referido grupo empresarial possui dois jornais, uma revista, uma televisão (TV Correio, afiliada Record na Paraíba), um portal de internet e doze rádios (oito FMs e quatro AMs), sendo quatro na capital (João Pessoa) e as outras oito cobrindo o estado do litoral ao alto sertão.

Estratégias de marketing

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

Após a segmentação concluída, o próximo passo da organização é se diferenciar no mercado para tentar levar seu produto ou serviço frente aos adversários. Em relação a esses competidores, Kotler (1999, p. 65) afirma que “não há mais

concorrência entre empresas, e sim entre redes de marketing.” Isso implica afirmar que a necessidade por diferenciação é ainda mais latente no sentido de se distinguir dentro dessa rede. Essas diferenciações estão intrinsecamente conectadas às percepções dos consumidores quanto aos produtos ou serviços ofertados e também ao seu comportamento de compra (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; SOLOMON, 2008; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009).

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

Greenley (1989) afirma que as estratégias de marketing devem compor quatro elementos: o mix de marketing, ciclo de vida do produto, divisão do mercado e competição e o posicionamento. Sendo mais específico ao mix de marketing, Cook (1983) elenca o produto, o preço, a praça e a promoção como sendo forças que geram vantagem competitiva às organizações.

O produto é o elemento essencial, pois sem ele as outras forças não teriam sentido (KOTLER; KELLER, 2006). Pode ser tangível (produto) ou intangível (serviço) e está ligado à possibilidade de levar valor ao consumidor através da satisfação das suas necessidades ou desejos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006). Produto também pode ser definido como tudo o que uma pessoa recebe em uma relação de troca (LAMB JÚNIOR; HAIR JÚNIOR; MCDANIEL, 2004). Os mesmos autores ainda ressaltam que além do produto ser tangível ou

intangível (serviço), ele ainda por ser uma ideia, ou mesmo a combinação dos três.

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

A praça ou distribuição, também chamada de canal de distribuição, tem um papel igualmente fundamental nesse cenário dos 4Ps, pois é o meio pelo qual uma estrutura organizacional leva o produto do seu ponto de origem até seu consumidor, com o objetivo de movê-lo até seu destino final de consumo (LAMB JUNIOR; HAIR JÚNIOR; MCDANIEL, 2004). Isso significa a chegada aos destinos finais e onde serão ofertados os produtos ou serviços. Faz-se necessário destacar o papel fundamental do intermediário nesse ciclo, pois é ele quem facilitará a mudança de propriedade entre um comprador e um vendedor durante a movimentação do produto de sua fabricação até o consumidor final (LAMB JUNIOR; HAIR JUNIOR; MCDANIEL, 2004).

A partir da existência de um produto, a promoção tem como finalidade sua exposição como forma de atingir o maior número de pessoas com potencial de consumo. A promoção de vendas, a publicidade, as relações públicas e o marketing direto

são algumas ferramentas utilizadas para propagar os atributos e benefícios que um produto ou serviço podem oferecer a quem adquiri-lo (KOTLER; KELLER, 2006).

Entretanto, alguns autores (CZINKOTA *et al.*, 2001; KOTLER; KELLER, 2006; FERREL; HARTLINE, 2009; KOTLER, 2009; SHIMP, 2009) defendem a comunicação integrada de marketing (CIM) como uma forma mais eficaz de estratégia de comunicação de produtos e serviços perante seus clientes em potencial, pois tem como objetivo criar uma mensagem uníssona entre todas as ferramentas (publicidade, relações públicas, promoção de vendas, marketing de patrocínio, informes publicitários). O objetivo é transmitir de forma estratégica os benefícios contidos e que podem corresponder às necessidades ou desejos dos consumidores de forma satisfatória e eficaz.

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

Processo de formação de estratégias

O processo da estratégia tem como objetivo compreender como as organizações formulam e implementam suas estratégias, bem como as mudanças estratégicas ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992). Mintzberg (1973) categoriza três modos (empreendedora, adaptativa e planejada) de formação de estratégia e compreende que o mais provável de acontecer em uma organização é uma união das características dos três modos com a intenção de atender às suas necessidades.

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

A partir desta nova compreensão, Mintzberg e Waters (1985) propõem oito tipos de processo para formar estratégias (planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, processual, desconectada, imposta e consensual), os quais podem ser distribuídos em um *continuum* onde os extremos são estratégias deliberadas ou emergentes. Idenburg (1993), por seu turno, sugeriu duas dimensões fundamentais para o desenvolvimento da estratégia: orientação para a meta (o que) e orientação para o processo (como). A partir de uma matriz, resulta-se em quatro visões do processo de desenvolvimento de estratégia e que são inter-relacionadas (incrementalismo lógico, planejamento racional, aprendizagem guiada, estratégia emergente).

Mintzberg, Alhstrand, Lampel (2000) classificaram dez escolas do pensamento estratégico, classificadas sob o cunho prescritivo ou descritivo. A essência prescritiva presente em três escolas (design, planejamento e posicionamento) tem como objetivo afirmar como as estratégias deveriam ser formuladas e a essência descritiva presente em sete escolas (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração) tem como objetivo saber como as estratégias foram realmente formuladas.

Sob a perspectiva do processo de formação da estratégia de marketing, Menon *et al.* (1999, p. 21) entendem que é “um complexo conjunto de atividades, processos e rotinas envolvidas na

formulação e execução dos planos de marketing”. Estes autores seguem afirmando que existe dificuldade na falta de compreensão sobre como as estratégias são formuladas e que há duas possibilidades para essa falta de entendimento: (1) a dicotomia entre o modelo tradicional/racional (formulação) e o incrementalismo lógico/emergente (implementação) que não chegam a um acordo e (2) implica na fusão da visão dos acadêmicos e dos gestores para uma melhor concepção do processo de estratégia de marketing e para que este seja empiricamente testado e validado.

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

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

Reforçando o entendimento sobre a pesquisa em formação de estratégias de marketing, Varadarajan e Jayachandran (1999) afirmam que há muito mais estudos sobre o conteúdo do marketing do que propriamente sobre sua formulação em qualquer dos níveis da organização: corporativo, unidade de negócio e funcional.

Procedimentos Metodológicos

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único. Yin (2010) destaca que a escolha de caso único deve contemplar fundamentos lógicos, tais como decisivo, extremo, raro, representativo ou revelador. Neste sentido, o Jornal Correio da Paraíba foi o escolhido devido sua representatividade e por ser líder de mercado (INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO, 2010) no estado em que atua. Especificamente, em números, a cada dez jornais vendidos no estado paraibano ao menos sete são do Correio da Paraíba, representando 74% de liderança do mercado (INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO, 2010).

Para a seleção dos entrevistados, foram privilegiados aqueles que detêm o poder de criação e desenvolvimento das estratégias de marketing do jornal. Assim, seis pessoas foram entrevistadas: o diretor presidente do jornal, o superintendente e a diretora executiva (representando a cúpula da empresa), o diretor de marketing, o diretor comercial e o diretor de jornalismo (representando as diretorias de nível médio que participam diretamente dos rumos do jornal).

As técnicas de coleta de dados utilizadas na presente pesquisa foram a entrevista semi estruturada (por meio de um roteiro pré-elaborado), a observação direta e a análise documental (MERRIAM, 1998). As entrevistas foram gravadas por meio de câmera de filmar digital com permissão dos respondentes e transcritas para uma melhor compreensão por parte do pesquisador. Depois de transcritas, os dados das entrevistas foram remetidos a cada respondente para que este analisasse o seu conteúdo (*membercheck*). As entrevistas foram realizadas entre os dias 15 e 30 de Junho de 2011.

As observações foram realizadas por meio de notas de campo acerca da estrutura da empresa, rotina, funcionários e executivos respondentes ou não. Os documentos coletados disseram respeito a

folders, material de divulgação e alguns jornais no intuito de ilustrar algumas das ações estratégicas realizadas. Entretanto, eles não foram úteis o bastante para serem contemplados na análise dos resultados.

A análise dos dados foi guiada por três vertentes: perspectiva de processo estratégico (VAN DE VEN, 1992), o modelo de mudança estratégica (PETTIGREW, 1987) e na metodologia acerca dos padrões de formação estratégica (MINTZBERG, 1978). Na tentativa de sistematizar os dados, para fins de análise, os mesmos foram codificados e categorias foram formuladas de forma que estivessem inseridos certos aspectos como repetição de palavras ou frases no intuito de encontrar padrões de resposta.

Os principais códigos ressaltados foram: estratégia, marketing, segmentação, campanhas, publicidade, tomar decisões, planejamento, turbulência, estabilidade, instabilidade, governo, tecnologia, jornal, economia, concorrência, mudança, relações de poder, internet e classe social. Esses códigos foram obtidos por meio das entrevistas e relacionados em três categorias: contexto, estratégia e mudança.

Resultados

Como a intenção foi pesquisar as estratégias de marketing, e como elas se formaram no período compreendido entre os anos de 1991 a 2010, a pesquisa foi dividida em quatro fases (norteadas por eventos críticos que marcaram cada período específico), as quais serão descritas e discutidas a seguir.

Primeira fase: retomada do jornal pós década de 1980 (1991-1994)

Por uma questão de falta de interesse, no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, “havia pouquíssimas estruturas de marketing nos jornais paraibanos”, afirma o editor geral do jornal. Uma das

primeiras atitudes do superintendente foi a instalação de um departamento de marketing no jornal no ano de 1991 para dar suporte às suas ações. O departamento tinha, inicialmente, quatro funcionários, a incumbência de auxiliar a alta administração na implementação das estratégias de marketing e as atividades primordiais eram ligadas ao lançamento de novos produtos e à utilização de ferramentas da comunicação integrada de marketing. À época, isso demonstrou pioneirismo na sua atitude e, como destaca certos autores (BIGGADIKE, 1981; WIND; ROBERTSON, 1983; VARADARAJAN, 1992; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2010), reforçou a importância do marketing para as estratégias do jornal.

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

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

Essa iniciativa demonstra dois tipos de estratégia de marketing. Uma é a estratégia do produto, no sentido de sua criação, para atender as necessidades ou desejos de um cliente em potencial (COOK, 1983; GREENLEY, 1989; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; SOLOMON, 2008) que quer ou precisa vender um produto ou imóvel que não tem mais interesse em possuí-lo. Outra estratégia é a de posicionamento, já que

era intenção do Correio, em consonância com certos autores (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009) que formar uma imagem positiva nos clientes, como foi o caso dos classificados, gera vantagem competitiva. Vale acrescentar, em acordo com Elmuti e Kathawala (1997), que houve *benchmarking* por parte do jornal, já que o Correio foi buscar no mercado práticas que fornecessem maximização da performance empresarial, por meio do concorrente.

Em seguida, no ano de 1993, e segundo o diretor-presidente e o superintendente, a estratégia que foi decisiva para o Correio da Paraíba alcançar a liderança de mercado envolveu o foco nos assinantes.

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

Na questão do foco nos assinantes, destacam-se três estratégias de marketing. Inicialmente, fez-se uma campanha publicitária por meio de rádio e televisão com foco nos potenciais assinantes, evidenciando um dos elementos da comunicação integrada de marketing, a publicidade, incorrendo em uma estratégia de comunicação.

Era evidenciado, nessa campanha, o preço do jornal diferenciado para que o assinante recebesse, em casa, no início da manhã. O cliente pagava uma quantia menor pela unidade do jornal assinado do que quando comprado na banca do jornaleiro. Como não havia intermediários para a compra, pois o relacionamento comercial era direto entre o jornal e o cliente, o preço ficava mais barato para

o consumidor já que a empresa tinha menos custo. Configura-se, pois, a estratégia de precificação.

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

Nesta primeira fase, contata-se o predomínio de estratégias com cunho fortemente emergentes e mudanças incrementais (QUINN, 1978) ao longo desses primeiros anos de desdobramentos após a década de 1980, pontuada por uma única estratégia com cunho fortemente deliberada (criação do Caderno de Classificados). Ainda assim, de acordo com as entrevistas, nota-se que o superintendente tinha metas de crescimento e era proativo em suas decisões. Dessa forma, de acordo com Mintzberg (1973), compreende-se que essa primeira fase do jornal se caracterizava pela conciliação do modo empreendedor (poder centrado em uma única pessoa e busca por oportunidades) e modo adaptativo (a empresa se move em pequenos e desarticulados passos em um ambiente de difícil controle) na maneira de se formar uma estratégia.

Segunda fase: consolidação da marca (1995-2000)

Essa fase estratégica pode ser caracterizada por três momentos distintos: o jornal, pela primeira vez, passa a frente do seu principal concorrente e lidera o mercado paraibano; a contratação de jornalistas e colunistas renomados da concorrência para o Correio e, em seguida, a manutenção de práticas estratégicas da fase anterior.

A transição da fase anterior para o começo desta segunda fase caracterizou-se pelo início do uso de pesquisas de opinião. Por meio destas consultas se constatou o desejo de ter jornalistas de maior renome no corpo do Correio. A intenção era trazer jornalistas e colunistas com nome de peso no mercado para fortalecer o produto. Convites já haviam sido feitos, mas por dúvida acerca da força do Correio, não aceitaram. Com a conquista da liderança do mercado paraibano, essa dúvida foi dissipada e, em 1996, um grupo de profissionais desejado pelo Correio chega ao jornal para consolidar essa conquista.

Como resultado desta ação, segundo o diretor comercial, houve um aumento em torno de 15% no número dos assinantes no mês seguinte à contratação e de 10% no número de anunciantes. Essa estratégia de marketing se caracteriza por ser de produto, no intuito de agregar valor ao mesmo e levar ao consumidor algo que realmente satisfaça suas necessidades e desejos (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; LAMB, JUNIOR; HAIR JUNIOR; MCDANIEL, 2004; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009) ou supere suas expectativas.

O jornal passou o período de 1997 a 2000 utilizando algumas das estratégias de marketing da fase anterior (manutenção da parceria com as bancas de jornal e foco constante nos assinantes), além de promover campanhas publicitárias na TV e rádios do grupo. Dessa forma, compreende-se que o jornal utilizou-se de elemento da comunicação integrada de marketing, publicidade, como forma de alavancar as vendas perante o seu público leitor e potencial, incorrendo novamente em estratégia de comunicação.

Por outro lado, isso também evidencia que o jornal não demonstrou ser proativo quando podia ter se distanciado ainda mais dos concorrentes, utilizando-se de outras possíveis estratégias de marketing, como, por exemplo, a segmentação geográfica (já que tinha

dados das pesquisas de opinião), escolhendo quais bairros ou cidades poderiam ser melhor atendidas. Esta atitude contrapõe-se ao que indica alguns autores (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2009), pois a estratégia de segmentação pode prover a busca por divisão do mercado em grupos, nesse caso específico, o geográfico. Percebe-se uma atitude reativa no sentido de agir quando alguma ameaça externa surge. Inclusive, este assunto persiste na fase seguinte.

Nesta segunda fase, de acordo com a análise das entrevistas e as observações feitas, percebeu-se a predominância do tipo empreendedor de formação das estratégias. Entretanto, vale salientar que neste tipo as estratégias possuem elementos deliberados e emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985). A estratégia de contratação dos jornalistas da concorrência foi de cunho fortemente deliberada, pois se origina de uma visão central, houve a intenção como visão pessoal de um líder único e foi realizada. As outras estratégias foram uma manutenção do que já havia sido implementado na primeira fase: implantação dos classificados (deliberada), implantação de um departamento de marketing (emergente), foco nos assinantes (emergente) e parceria com as bancas de revista (emergente).

Terceira fase: surgimento dos portais de notícias (2001-2007)

O marketing do jornal Correio cresce em importância nesse período, pois, como destaca o Diretor de Marketing:

Ficamos com a incumbência de fazer essa ponte entre o jornal e a sociedade para tentarmos entender esses novos hábitos de consumo, como essa nova classe social, como as pessoas em si se comportavam e o que poderíamos fazer para transformar isso em resultados para o jornal

O Diretor Comercial complementa, afirmando que:

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

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

Mais do que nunca, nesse período do ano 2000 em diante, o jornal começou a ver seus leitores com outros olhos, começou a perceber que se a gente não se dedicasse de forma a entendê-lo mais de perto poderíamos ficar para trás e perder muito do que já tínhamos conquistado (DIRETORA EXECUTIVA).

Ou seja, nesta terceira fase, observa-se, em consonância com certos autores, uma orientação de mercado com foco no cliente (DAY, 1994; STEWART; ZINKHAN, 2006; KANAGAL, 2009). No período de 2000 a 2003 o jornal manteve a regularidade no uso de uma ferramenta da comunicação integrada de marketing, publicidade, incidindo em estratégia de comunicação, no sentido

de aumentar suas vendas e manter a marca em evidência, posicionando-a por meio de campanhas nas rádios e TV do grupo empresarial, com foco tanto nos leitores que comprem nas bancas ou gazeteiros, quanto para os assinantes.

Uma estratégia de marketing inédita, confirmando que o consumidor realmente dirige as ações do jornal, começa a tomar forma no ano de 2004, quando o Correio resolveu lançar capas diferentes para João Pessoa (capital e maior cidade da Paraíba) e Campina Grande (segunda maior cidade). Essa atitude do jornal acaba se desdobrando em uma estratégia de marketing com foco na segmentação geográfica (KOTLER; 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009).

Outra estratégia de marketing com foco em um dos elementos da comunicação integrada de marketing, a publicidade, chamou atenção devido sua singularidade, no ano de 2005, quando havia divergências ideológicas entre o jornal e o governo do estado. De acordo com o Diretor de Marketing, devido à falta de apoio ao governo por parte do jornal, certas empresas anunciantes, partidárias do governador, suspenderam os anúncios no Caderno de Classificados.

[...] Assim eles o fizeram e percebemos a queda repentina de anunciantes como forma de retaliação à nossa posição jornalística. Quando perguntamos o motivo: era político. O que fizemos? Fomos a Recife, trouxemos alguns anunciantes que tinham negócios na Paraíba e lançamos a campanha dentro dos Classificados, “Para seu GOVERNO, Recife é logo ali!”. E deu certo! Os anunciantes de Campina se sentiram ameaçados pela nova concorrência [...] Praticamente todos voltaram e esse tipo de imbróglio não ocorreu mais (DIRETOR DE MARKETING).

Percebe-se, pois, que, como resposta a ameaça deste fator externo, o jornal desenvolveu uma ação estratégica de marketing com foco em um dos elementos da comunicação integrada de

marketing, publicidade, desta vez no veículo jornal, pois teve como objetivo influenciar diretamente o comportamento do público-alvo em questão (os empresários que suspenderam os anúncios).

Finalizando essa fase, em 2007, o Correio percebe certas mudanças no interesse dos leitores, conforme destaca o Editor Chefe:

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

Respondendo a mais um fator externo, o jornal utilizou de estratégia de marketing com foco no produto e agregou mais uma vez características que respondem às necessidades dos consumidores/leitores, transmitem qualidade ao produto e o posiciona ainda mais na mente dos clientes devido o retorno dado pela empresa.

Nesta terceira fase, o poder não estava mais centrado apenas nas mãos da superintendência, já que a diretoria executiva começava a participar das formulações estratégias de marketing do jornal.

Nesse período do fim da década de 1990 e início de 2000 em diante eu começo a participar efetivamente das decisões nas ações estratégicas do jornal como um todo, inclusive as de marketing. Até então, por eu ter entrado relativamente nova no grupo, eu vinha compreendendo seu funcionamento e, ao lado de Alexandre (superintendente), ia aprendendo, ouvindo e assimilando tudo o que era preciso. Inclusive, em decisão conjunta com Alexandre e Roberto (diretor-presidente) resolvemos a partir desse período delegar algumas

funções. Antes, além de criarmos em conjunto as estratégias, também participávamos da sua execução. Agora temos a capacidade de delegar, já que damos as diretrizes e confiamos no talento dos nossos diretores para concretizar as ideias (DIRETORA EXECUTIVA).

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

As outras duas situações se configuram como estratégias de cunho fortemente emergentes pelo fator externo, pois tanto a ação estratégica de resposta ao governo no caso dos classificados em Campina Grande (fator externo política), quanto à adaptação das manchetes às necessidades latentes da nova classe social que surgiu (fator externo sociedade) foram impostas de fora para dentro do jornal, isto é, do meio externo para o meio interno. Essas duas estratégias se configuram do tipo imposta de formação de estratégias (MINTZBERG; WATERS, 1985). O ano de 2008 marca o início de lançamentos de produtos derivados do jornal para públicos específicos e essas estratégias serão discutidas na próxima fase.

Quarta fase: segmentação do mercado (2008-2010)

Apesar de esta ser uma fase curta, o jornal Correio da Paraíba lança três estratégias de marketing que focam a segmentação de mercado, com o intuito diferente da fase anterior, pois agora o objetivo é a segmentação demográfica e psicográfica. Vale acrescentar que, em paralelo a essas estratégias, assim como na fase anterior, durante esta quarta fase,

como forma de alavancar cada vez mais suas vendas, mantém suas campanhas publicitárias utilizando-se de uma das ferramentas da comunicação integrada de marketing, a publicidade, como vinha fazendo, sempre tentando somar mais vendas, utilizando-se tanto das rádios quanto da TV do grupo.

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

Nós já tínhamos contato com um jornal mineiro e eles tinham esse tipo de jornal com um perfil bem popular. Adaptamos à nossa realidade e no primeiro momento após a crise nós o lançamos o jornal Já com o objetivo de atender esse público em particular que estava entrando para a classe média (SUPERINTENDENTE).

No ano de 2009, o jornal Correio da Paraíba com capa de Campina Grande, já mencionada anteriormente, percebe, por meio de opinião, que os leitores começavam a exigir uma coluna social própria da região, conforme relata o Diretor de Marketing:

É notório que existe uma disputa caseira entre João Pessoa e Campina Grande e isso se refletiu no nosso jornal de Campina. As pesquisas apontaram que os leitores queiram um colunismo social, assim como João Pessoa já tinha há anos, só que com foco no público de região da serra. Isso poderia se traduzir em mais assinaturas e potenciais anunciantes com produtos e serviços que têm o perfil dessa camada da população.

O objetivo era cobrir os hábitos dessa parcela da população e publicá-las no Correio. Com apenas um mês de colunismo campinense no Correio, de

acordo com o Diretor Comercial, houve aumento em torno de 20% no número de assinaturas na praça de Campina Grande.

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

Nesta fase as diretorias, em particular a diretoria de marketing, começaram a participar diretamente da formação das estratégias de marketing e suas ideias, desde que estivessem em concordância com as linhas estratégicas da alta administração, podiam ser implementadas, caracterizando o tipo guarda-chuva de estratégia (MINTZBERG; WATERS, 1985).

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

O Quadro 1, a seguir, sintetiza os resultados obtidos.

Quadro 1- Síntese das fases estratégicas

Fase/Período	Estratégias de marketing	Modo de formação
Fase 1 1991-1994	- Desenvolvimento de produto; - Estratégia de distribuição; - Estratégia de posicionamento; - Estratégia de precificação; - Estratégia de relacionamento; - Estratégia de comunicação.	- Empreendedor
Fase 2 1995-2000	- Estratégia de produto; - Estratégia de posicionamento; - Estratégia de comunicação.	- Empreendedor
Fase 3 2001-2007	- Estratégia de produto; - Estratégia de segmentação geográfica; - Estratégia de posicionamento; - Estratégia de comunicação; - Estratégia de diferenciação.	- Imposta; - Guarda-chuva.
Fase 4 2008-2010	- Estratégia de segmentação demográfica e psicográfica; - Estratégia de produto; - Estratégia de comunicação.	- Guarda-chuva; - Imposta.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Conclusões

Por meio da análise das evidências coletadas, foi possível perceber que as estratégias de marketing foram mais influenciadas por imposições de fatores externos do que por fatores internos à empresa. As turbulências externas se concentraram primordialmente na política, na economia e na concorrência, principalmente nas duas primeiras fases. À medida que o tempo transcorria, e com a conseqüente evolução política e econômica, os fatores sociais e tecnológicos também passaram a fazer parte das decisões estratégicas do jornal nas duas últimas fases. As turbulências internas que sobressaíram foram as relações de poder nas duas primeiras fases e a adaptação às novas tecnologias nas duas fases seguintes.

As estratégias de marketing que mais se destacaram foram aquelas de produto e de comunicação, mas também foram empreendidas estratégias de posicionamento, precificação, distribuição, segmentação, (geográfica, demográfica e psicográfica) e de diferenciação. É compreensível que as duas primeiras estratégias citadas tenham se sobressaído em relação às demais. O jornal é um produto perecível, levando em conta que ele começa a ser consumido no início da manhã e até o meio dia ele já está ultrapassado. Diante dessa característica, há o necessário aperfeiçoamento do produto no sentido de agregar qualidade e inovações que façam despertar constantemente o interesse dos leitores e, assim, tentar superar suas expectativas. Com isso realizado, é necessário divulgar essas características ao público-alvo, e, nesse quesito, o jornal tem a vantagem de o grupo empresarial que o detém

também ter outros veículos, como rádios e TV, que veiculam suas campanhas.

Os objetivos das estratégias de marketing, utilizadas no período pesquisado, tiveram como finalidade ganhar parcela de mercado, atender os clientes de forma a satisfazer suas necessidades e desejos, diversificando suas abordagens e mantendo sua vantagem competitiva. Na primeira e segunda fase o tipo empreendedor predominou, até pelo papel do líder incorporado pelo superintendente nessa primeira década. O ambiente era turbulento, tanto interno quanto no externo, e isso proporcionou o surgimento de estratégias emergentes e sem planejamento prévio, as quais foram incorporadas à empresa por terem sido eficazes.

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

Referências

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS JORNAIS. Disponível em: <<http://www.anj.org.br>>. Acesso em: 24 maio 2010.

BIGGADIKE, E. R. The contributions of marketing to strategic management. **Academy of Management**, v. 6, n. 4, p. 621-632, 1981.

BLACKWHEEL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BROWNLIE, D. *et al.* The new marketing myopia: critical perspectives on theory and research in marketing. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 3, p. 6-12, 1994.

COOK JR., V. J. Marketing strategy and differential advantage. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 2, p. 68-75, 1983.

CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of the benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. **Benchmarking for quality management and technology**, v. 4, n. 4, p. 229-243, 1997.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GEBHARDT, G. F.; CARPENTER, G. S.; SHERRY JR., J. F. Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 37-55, 2006.

GREENLEY, G. E. An understanding of marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 8 p. 45-58, 1989.

HUTT, M. D.; REIGEN, P. H.; RONCHETTO JR., J. R. Tracing emergent processes in marketing strategy formation. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, p. 4-19, 1988.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.

INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO. Disponível em: <<http://www.ivic.com.br>>. Acesso em: 21 maio, 2010.

- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practice-in-use. **Organizations Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challengers of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- KANAGAL, N. Role of relationship marketing in competitive marketing strategy. **Journal of Management and Marketing Research**, 2009.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAMB JUNIOR, C. W.; HAIR JUNIOR, J. F.; MCDANIEL, C. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MENON, A.; VARADARAJAN, P. R. A model of marketing knowledge use within firms. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 53-71, 1992.
- MENON, A. *et al.* Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 18-40, 1999.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A.; Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- QUINN, J. B. Strategic change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- SANTOS, G. J. **Implementação do conceito de marketing em jornais impressos: possibilidades de conciliação entre os parâmetros de desempenho da administração e os valores tradicionais do jornalismo**. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande Sul. Porto Alegre, 2004.
- SHIMP, T. A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- STEWART, D. W.; ZINKHAN, G. M. Enhancing marketing theory in academic research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 4, p. 477-480, 2006.
- TOALDO, A. M. M. **Formação da estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico**. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.
- TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. (FGV), v. 46, n. 4, p. 25-35, 2006.
- VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.
- VARADARAJAN, P. R. Marketing's contribution to strategy: the view from a different looking glass. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 335-343, 1992.

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

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

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

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

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

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

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

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