



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Tradição versus inovação: Uma década de aprendizado no Jornal Município Dia a Dia**

**DAIANE BENSO**

UNIVALI

daibenso@hotmail.com

**ROBSON FREIRE**

UFSC

rbnfreire@yahoo.com.br



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

## **TRADIÇÃO VERSUS INOVAÇÃO: UMA DÉCADA DE APRENDIZADO NO JORNAL MUNICÍPIO DIA A DIA**

### **Resumo**

Este estudo buscou analisar as estratégias que o Município Dia a Dia - um dos jornais mais importantes do interior de Santa Catarina - utiliza para manter a tradição e também inovar no meio digital. O tipo de pesquisa caracteriza-se como qualitativo, sendo abordagem de estudo de caso. Para coleta de dados primários foi utilizada a entrevista em profundidade, aplicada ao diretor e editor da organização e aos leitores: os considerados tradicionais e os novos. Os principais achados revelam que o leitor tradicional é mais fiel do que o do online, que o processo de mudanças não está finalizado e que a eficácia das estratégias adotadas pela empresa pode ser considerada mais de aprendizado do que de resultados financeiros. Apesar das principais conclusões evidencia-se que o jornal impresso continua sendo a principal plataforma comunicacional da organização, tanto pela fidelidade do seu público como pela rentabilidade do negócio.

**Palavras-chave:** Reposicionamento da marca; Jornalismo; Inovação.

### **Abstract**

This study investigates the strategies that the Day Day County - one of the most important newspapers in the interior of Santa Catarina - used to keep the tradition and also innovate in the digital environment. The type of research is characterized as qualitative and case study approach. For primary data collection was used the in-depth interview, applied to the organization's director and editor and readers: those considered traditional and new. The main findings reveal that the traditional reader is more true than online, that the change process is not finished and that the effectiveness of the strategies adopted by the company can be considered more learning than financial results. Despite the key findings shows that the printed newspaper remains the main communication platform of the organization, both for your audience loyalty and the profitability of the business.

**Keywords:** Brand repositioning; Journalism; Innovation.



## 1 Introdução

As constantes mudanças que a sociedade vive em decorrência da globalização, impulsionada pela tecnologia, fez com que os meios de comunicação precisassem se reinventar. A maneira de fazer jornalismo mudou. O tradicionalismo está aos poucos perdendo espaço para novas plataformas informacionais, principalmente as do meio digital.

Um dos fatores que contribuiu consideravelmente para que o jornalismo impresso buscasse novas formas de se comunicar com o seu leitor foi o advento da internet. Carvalho (2006) destaca que possibilita-se novas formas de comunicação e hábitos de leitura, fazendo com que leitores do impresso migrem para o digital. Rasêra (2010) enfatiza que o surgimento do jornalismo digital representa uma revolução na maneira de apurar, produzir e distribuir conteúdo jornalístico, já que a nova onda da tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública, e permite aos consumidores colaborarem para a criação de valor (base da diferenciação que permite a uma empresa obter maior competitividade). A tecnologia impulsiona a globalização, a paisagem política e legal, à economia e à cultura social, gerando paradoxos culturais na sociedade (KOTLER, 2010).

A mudança no processo jornalístico é tão nítida que o hábito do leitor também se transformou. Prova disso são os dados nacionais levantados pela Secretaria da Comunicação Social em 2014, que apontam que a internet é o meio de comunicação que mais cresceu entre os brasileiros e que 75% dos entrevistados não leem mais jornais.

Diante desta realidade, o Município Dia a Dia - único jornal diário de Brusque e um dos mais importantes do interior de Santa Catarina, também precisou modificar a maneira de fazer jornalismo para conseguir manter-se no mercado. A empresa necessitou reposicionar-se para continuar sendo o veículo mais tradicional da cidade. Tendo em vista este cenário, este artigo tem como prioridade responder a seguinte pergunta de pesquisa: como o Município Dia a Dia trabalha com o desafio de fazer um jornal tradicional e também estar presente no meio digital de forma inovadora? Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias que o jornal utiliza para, simultaneamente, manter a característica tradicional e também a de inovação na plataforma online. Especificadamente buscou-se: 1) conhecer as preferências do leitor; 2) identificar as estratégias de reposicionamento da marca; e 3) avaliar a eficácia da estratégia de reposicionamento da empresa.

O trabalho poderá contribuir com os gestores do Município Dia a Dia para que tenham uma visão mais global dos seus leitores, desde os mais tradicionais até os mais novos, e para que compreendam a necessidade de criar ferramentas estratégicas para manter o público tradicional e também captar novos leitores. O artigo também se justifica, porque na visão de Ringoot e Utard (2005) falar em mudanças estruturais no jornalismo significa situá-lo como uma prática social, marcada por um processo de reinvenção permanente. O jornalismo é parte da sociedade e é reconstruído, segundo Pereira (2010), com base na participação contínua de diferentes atores sociais, que interagem conforme um conjunto de normas e convenções, responsáveis pela coordenação das atividades vinculadas a essa prática.

A sustentação teórica deste trabalho foi construída por meio da visão de alguns autores. Destaca-se principalmente as perspectivas de Aaker (1998), Kotler (1999) e Lindstrom (2007) que explicam sobre marca, posicionamento e reposicionamento; Vassos (1997), Ferrari (2004) e Vigel (2013) que argumentam a respeito de Jornalismo Impresso e Jornalismo Online; e as de Stalk e Silverstein (2001), Telles (2003) e Bruns (2014) que abordam a inovação no jornalismo. A título de organização, este estudo foi dividido em seções descritas da seguinte maneira: na introdução foi apresentada uma breve contextualização sobre o tema, os objetivos e as justificativas desta pesquisa. Em seguida são citadas as visões teóricas a respeito do assunto. Na sequência são descritos o processo



metodológico, a apresentação da empresa e os resultados da pesquisa, e por fim são mostradas as últimas considerações do artigo.

## **2 Marca**

A marca exerce um papel preponderante na sociedade. É por meio dela que as empresas, instituições e organizações conseguem se comunicar com o seu público-alvo. Os autores utilizam-se de muitos conceitos para definir marca, no entanto, um dos mais usados é o da American Marketing Association (AMA). A associação define marca como um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que identifica os bens e serviços oferecidos por um vendedor e os diferencia dos demais concorrentes (AAKER, 1998; KOTLER, 1996; KOTLER e ARMSTRONG, 1998; ROCHA e CHRISTENSEN, 1999). A mesma definição é reforçada por Cobra e Ribeiro (2000).

Conforme Day (2001), a marca confere credibilidade e atrai a atenção de novos mercados. Para Stalk e Silverstein (2001), a credulidade tem função fundamental. Machin e Thornborrow (2003) salientam também que a marca é um conjunto de representações e valores que não estão estreitamente ligados a um produto. A forma como uma instituição se apresenta no mercado é tão importante que Lindstrom (2007) explicita que a expectativa do consumidor dependerá de como a marca se comunicará e a percepção em traduzir a mensagem.

Além disso, Ries e Trout (2009) relatam que empresas bem-sucedidas descobriram que a reputação ou a imagem é mais importante na venda de um produto do que qualquer uma de suas características específicas. Para que uma organização consiga melhor se comunicar com seu cliente é necessário ter um posicionamento bem definido. Na seção a seguir será abordado a importância destas estratégias.

### **2.1 Posicionamento e reposicionamento**

Independentemente do segmento em que uma empresa atua é fundamental que tenha claro na sua missão a maneira como deseja ser vista pelo público e reconhecida no mercado. Assim, as estratégias e o posicionamento são determinantes no negócio. O conceito de estratégia passou a ser incorporado na dimensão da abordagem da gestão de negócios em meados do século XX, ganhando um estudo mais acadêmico em 1960.

Simon (1947) sugere uma estrutura para uma administração preocupada com análise e monitorização do negócio e Selznick (1957) propõe o conceito de competência distintiva (competência essencial que diferencia a empresa de seus concorrentes). Cobra (1986) destaca que uma empresa pode obter vantagens competitivas ao longo do tempo quando tem um comportamento estratégico. Telles (2003) ainda reforça que a estratégia é o conjunto de princípios e enunciados que orientam a decisão e a ação em qualquer organização. Já o conceito de posicionamento é definido por Kotler e Keller (2013) como a ação de construir a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do mercado-alvo.

No entanto, quando uma empresa se posiciona inadequadamente no mercado e não consegue atingir suas metas, uma das perspectivas de redefinir a marca é por meio do reposicionamento. Este constitui-se como um fator decisivo para o melhoramento de uma marca perante seu público-alvo. Kapferer (1992) esclarece que o reposicionamento parte da distinção da oferta – procurando-se por que, para quem e quando deve ser realizado o reposicionamento, tendo por perspectiva contra quem (competidores) a marca deve se reposicionar. O reposicionamento requer o estabelecimento de um conjunto maior de pontos diferenciais da concorrência. Keller (1998) identifica que é preciso lembrar o público-alvo das virtudes da marca com vistas a obter a paridade e o alinhamento com as novas realidades do mercado, novos paradigmas e/ou reversão de atitudes negativas relacionadas à marca. Para



Kotler (1999), o ritmo da mudança é tão rápido que a capacidade de mudar se tornou, agora, uma vantagem competitiva (a empresa precisa ser única e diferenciada. Deve ser algo que tenha o apelo e relevância adequado ao tipo de público e realce a oferta sobre os demais concorrentes).

A capacidade de mudança requer a capacidade de aprender e a medida que o ritmo de mudanças se acelera, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade. Tendo em vista as transformações atuais, a forma de fazer jornalismo também mudou. Na seção a seguir será apresentado um parâmetro de duas formas distintas de comunicação: a impressa e a online.

### **3 Jornalismo Impresso versus Jornalismo Online**

O jornal impresso é um dos meios de comunicação mais antigos do mundo. Para Noblat (2006) o jornal é ou deveria ser um espelho da consciência crítica de uma comunidade em determinado espaço de tempo. Além disso, os jornais impressos são o meio de comunicação com o maior nível de confiança da população, segundo levantamento da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República realizado em 2014. Por isso, sua responsabilidade, desde os primórdios, é imensurável.

Os veículos tradicionais têm forte ligação com o seu leitor. Santos (2010) reforça que o jornal impresso, dos mais antigos meios - denominados tradicionais - aos mais evoluídos, é um dos que demonstra uma enorme proximidade e conseqüente cumplicidade com o seu público-leitor. Porém, devido aos avanços tecnológicos, principalmente advindos da internet, o jornal impresso precisou criar mecanismos e ferramentas para manter-se no mercado. Nas análises acerca das rupturas promovidas pela era da informação e do conhecimento, destaca-se uma vasta literatura - Castells (1996), Lemos (2003) e Meyer (2007), que vem tentando mapear a nova ordem econômica mundial, em qual é unânime destacar o papel central da comunicação. Com a convergência tecnológica e empresarial em curso de forma mais clara desde os anos 90, a indústria vêm buscando construir estratégias que, em muitos momentos, implicam na invasão de territórios tradicionais de atuação (PEREIRA; HERSCHNANN, 2012).

Vassos (1997) observa que a internet tem o potencial de trazer profundas mudanças para a sociedade e que os efeitos são profundos porque a tecnologia tem tal capacidade. Ferrari (2004) destaca que os elementos que compõem o conteúdo online vão muito além dos tradicionalmente utilizados na cobertura impressa e Meyer (2007) reforça este enfoque explicando que a ampliação da atuação dos meios para a internet parte do entendimento de que a mídia digital provoca mudanças irreversíveis e assume relevância fundamental no mercado informativo. Vigel (2013) constata ainda que o jornal impresso teve que começar a se readequar, reinventar e criar plataformas multimídias, nas quais o consumidor possa acessar a mesma informação de diferentes formas. Mediante o que foi exposto, a seção a seguir abordará a importância da inovação no processo comunicacional.

### **4 Inovação no jornalismo**

O jornalismo, sobretudo os veículos de comunicação impresso, vive um momento de profunda mudança. Como citado anteriormente, muitas destas transformações são resultado da migração da internet e das mídias sociais. Por isso, é essencial a inovação. Kotler (1999) argumenta que a maioria das empresas carece de uma cultura inovadora e que devem ser hábeis na identificação de tendências. Stalk e Silverstein (2001) frisam que marcas fortes e com crescimento constante têm a mesma dedicação à inovação e à melhoria em todos os aspectos do gerenciamento de marcas: posicionamento, desenvolvimento do produto, marketing e a coordenação de toda a experiência do consumidor. Telles (2003) contextualiza





que a marca só ganha significado se paralelamente ao seu crescimento, houver, ao longo do tempo, constante investimento, principalmente em aspectos como pesquisa, inovação e comunicação. Para Comassetto e Bonito (2013), inovação é um conceito que, na atualidade, permeia todas as áreas do conhecimento, sobretudo a comunicação, em decorrência dos novos paradigmas tecnológicos, e da qual o jornalismo não pode prescindir.

Os autores apontam que inovar significa criar ou apresentar algo novo, alguma ideia, algum método, algum aparelho. Porém, para que a inovação aconteça, é preciso que as ideias sejam implementadas e é aí que entra o espírito empreendedor, tão valorizado nos dias atuais, tendo em vista os ganhos que as ações inovadoras podem resultar. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) também explicam que o processo que envolve o gerenciamento de inovação é formado por três fases. Na primeira, a instituição analisa o ambiente interno e externo procurando por sinais relevantes nas ameaças e oportunidades para mudança. Na segunda fase é levado em consideração, de acordo com a visão estratégica da empresa, a decisão de quais desses sinais deverá responder. E já na terceira etapa, que corresponde a implementação (transformação da ideia inicial em algo novo que crie proposições diferentes ao mercado externo e interno) é necessária a aquisição de conhecimentos que possibilitem a inovação.

Bessant e Tidd (2009) complementam ainda que na gestão da inovação deve haver um processo de compreensão: o que se pretende gerenciar? Como criar condições? O quê, porquê e quando ocorrerão as atividades de inovação? A empresa compreende que a inovação é um alvo móvel e envolve dinamismo? Bruns (2014) também salienta que a inovação nas mídias não implica apenas no uso de uma ferramenta tecnológica, mas na influência que esta estabelece a partir da instauração de novas rotinas de produção de mídias e como este processo altera as relações entre mídia e sociedade. Na próxima seção será descrito o processo metodológico deste artigo.

## **5 Metodologia**

Com o intuito de compreender o tema estudado, utilizou-se neste trabalho a pesquisa exploratória. Num primeiro momento foram identificados conteúdos produzidos nos últimos anos que falassem sobre marca e reposicionamento, jornalismo impresso e online e também sobre inovação.

A natureza da pesquisa foi exploratória bibliográfica (MARTINS e THEÓPHILO, 2007), pois permite explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom e Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - Enanpad. O estudo ainda pode ser classificado como qualitativo, que tem a finalidade de buscar um entendimento claro dos fatores subjacentes do tema pesquisado (MALHOTRA, 2005). No estudo específico, o objeto investigado foi o Jornal Município Dia a Dia.

Neste trabalho, o método utilizado caracteriza-se como Estudo de Caso, pois permite que sejam analisados profunda e intensamente uma unidade social. Yin (2005) e Martins e Theóphilo (2007) destacam que o Estudo de Caso possibilita ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”.

A coleta de dados foi baseada em diversas fontes de evidências. Foram feitas entrevistas em profundidade, sendo os roteiros pré- testados e aplicados nos dias 17, 19 e 22 de agosto de 2016 com o diretor e editor do Município Dia a Dia e também com leitores - os considerados tradicionais (três assinantes há mais tempo) e os novos leitores (três assinantes há menos tempo). Os leitores tradicionais assinam o jornal há 62, 44 e 30 anos, respectivamente. O primeiro é uma mulher, de 84 anos, escritora e tradutora aposentada. O



segundo é um homem, de 82 anos, advogado aposentado e o terceiro também é um homem, de 64 anos, aposentado. Os novos são assinantes há 6, 4 e 3 anos respectivamente. O primeiro é um homem, jardineiro, de 77 anos. O segundo entrevistado é uma mulher, administradora, de 29 anos e o terceiro é uma mulher, de 36 anos, formada em Comércio Exterior, mas que está desempregada no momento.

A entrevista foi semiestruturada, com um roteiro pré-elaborado e orientada pelos três objetivos específicos. Utilizou-se gravador, papel e caneta para a coleta de dados. As informações obtidas (teoria, empresa, clientes) foram classificadas e trianguladas. Após o tratamento dos dados primários chegou-se a algumas conclusões que serão descritas a seguir.

## **6 Apresentação da empresa e discussão dos resultados**

Para que haja melhor compreensão sobre os dados obtidos, esta seção foi dividida em duas partes. A primeira refere-se a uma breve apresentação do Município Dia a Dia. A segunda parte consiste na exibição dos dados colhidos e também na discussão dos resultados encontrados.

### **6.1 A empresa**

O Município Dia a Dia, ou jornal Município, como é mais conhecido, é um jornal impresso, de formato tabloide, de Brusque, cidade localizada no Vale do Itajaí, em Santa Catarina, Brasil, e está no mercado há 62 anos. O veículo de comunicação, que tem uma forte identidade com a comunidade brusquense, é o jornal mais antigo em funcionamento da cidade e está entre os dez maiores do estado.

Além de Brusque, o periódico também circula nos municípios de Botuverá, Guabiruba, Nova Trento e São João Batista e é composto basicamente por assinantes. Hoje são cerca de 7 mil. Fundado pelo radialista Raul Schaefer, de uma das famílias tradicionais de Brusque, o que distingue o Município dos outros veículos de comunicação é exatamente a sua peculiaridade local. As páginas do jornal - que variam de 16 a 48, dependendo da edição, são 100% destinadas a assuntos de interesse da cidade e também dos dois municípios vizinhos mais próximos: Botuverá e Guabiruba.

O perfil do público que lê o conteúdo é formado por 61,71% de homens e 38,29% de mulheres. A faixa etária principal é de 45 a 59 anos, sendo que o grau de instrução predominante é o segundo grau completo. A maior parte do público tem renda familiar superior a R\$ 3 mil.

A organização possui uma estrutura hierárquica orgânica (flexível, mutável, adaptativa, transitória e baseada no conhecimento e na consulta) e conta com mais de 50 funcionários em sua sede, situada na rua Felipe Schmidt, 33, Centro de Brusque. A equipe é formada por jornalistas, diagramadores, atendentes, profissionais de vendas e do administrativo, telemarketing e entregadores. Os principais concorrentes diretos são veículos radiofônicos. O jornal tem na direção o empresário Cláudio Schlindwein e o editor é Andrei Paloschi.

### **6.2 Apresentação e análise de dados**

Os dados apresentados a seguir, como descritos na metodologia, são resultados das entrevistas com os novos leitores e os tradicionais, juntamente com o contraponto dos gestores do Município Dia a Dia. Para melhor compreensão das informações obtidas por meio do discurso dos participantes da entrevista em profundidade, os dados primários coletados foram organizados segundo os objetivos específicos, pré-definidos no início desta investigação. Com o objetivo de manter coerência, unicidade e imparcialidade na forma de tratar os achados da pesquisa, sustentou-se nesta fase do trabalho um sistema de



categorização. Inicialmente buscou-se conhecer as preferências do leitor. A empresa destaca que o público tradicional prioriza assuntos ligados a cidade, preferencialmente das editorias de política e economia. O novo leitor, por sua vez, gosta de conteúdos de maior impacto, geralmente relacionados à segurança. A amostra dos leitores entrevistados - os tradicionais - confirmou o que foi dito pela empresa. O público prefere notícias locais voltadas à política e à economia. Além disso, gostam dos columnistas e do editorial do jornal. Já os novos evidenciam ter preferência pelas notícias de segurança e política.

Na percepção da empresa, o leitor do Município Dia a Dia é tradicional, crítico e exigente, porém, pouco participativo. Para o leitor, o veículo é democrático, ético, crítico e estritamente local. Além disso, a organização considera o leitor tradicional - fiel e o novo leitor - volátil. Tal afirmação é confirmada pela amostra dos públicos - os tradicionais leem diariamente o impresso e esporadicamente o online. Os novos leitores explicitam que leem todos os dias o impresso e o online apenas quando há notícias relacionadas à segurança ou a algum assunto muito impactante de ordem social. Partindo do pressuposto informacional, o Município exerce sua função social, já que, conforme Noblat (2006) e Santos (2010) pontuam, um jornal é um espelho da consciência crítica de uma comunidade e um dos meios que demonstra enorme proximidade com o leitor.

Quanto ao segundo objetivo, que buscou identificar as estratégias de reposicionamento da marca, a empresa destaca que em 2005 iniciou a migração mais significativa do jornal para o digital. Neste ano foi lançado o site [municipiodiadia.com.br](http://municipiodiadia.com.br) e começou-se a disponibilizar todo o conteúdo na internet.

Em 2008 a empresa apostou no sistema de fast flip - modo folhear - onde o internauta pode navegar sequencialmente por páginas de notícias, de maneira similar às tradicionais páginas de papel. A organização foi pioneira neste modelo. Em fevereiro de 2012 começou-se a avançar no conteúdo digital e foi criado o portal [municipiomais](http://municipiomais.com.br). Segundo a empresa, foi a primeira vez que se preocupou em produzir um conteúdo exclusivo no meio digital, no entanto, ainda sem atualizações periódicas no site. Em 2013 o jornal inaugurou o Minuto a Minuto - espécie de painel - onde foi realizado a cobertura das manifestações daquele ano, e depois em 2014, os jogos do Brusque Futebol Clube e cobertura das eleições. "Percebeu-se como poderia usar o digital a nosso favor, com o que o impresso não poderia suprir", afirma o editor do Município Dia a Dia, Andrei Paloschi.

Em 2014 a empresa lançou um novo portal - o mesmo URL (endereço de um recurso disponível em uma rede) mas com um sistema mais moderno. As atualizações também foram mais frequentes. No entanto, foi somente no fim de 2015 que as notícias factuais foram priorizadas no site, por meio de atualizações constantes. Com o crescimento mobile, a empresa melhorou em 2015 o modelo de fast flip, integrando com aplicativo, e começou a disponibilizar um acervo maior das edições no meio digital. Também neste ano o segundo aplicativo do Município Dia a Dia foi lançado - o Post-up - onde o leitor tinha a possibilidade de enviar fotos, vídeos, texto e áudio para o jornal. A empresa também destaca que a "grande estratégia de reposicionamento é ter estratégia". Segundo o gestor, o planejamento realizado anualmente é colocado em prática: "90% do que definimos é aplicado", diz o diretor Cláudio Schindwein.

As diversas mudanças realizadas no decorrer dos últimos 11 anos foram observadas pelo leitor. Os tradicionais destacam principalmente a mudança de conteúdo - que ficou mais sucinto, porém, mais aprofundado; salientam a diagramação - com a fonte da letra maior, menos poluída e mais colorida e também a mudança de columnistas. Este público, que esporadicamente acompanha as notícias por meio da internet, frisa ainda que sabem que o jornal vem migrando para o online e consideram pertinente a organização acompanhar as tendências contemporâneas. Para os leitores tradicionais, as mudanças promovidas foram





benéficas e de fácil adaptação. "Foram graduais, por isso não houve dificuldade em me adaptar à nova forma de comunicação. É preciso se adaptar às mudanças da imprensa", observa a leitora de 84 anos. A percepção que a entrevistada tem das mudanças da organização já eram focalizadas por Vigel (2013), que assinala que o jornal impresso precisou se readequar para que o leitor pudesse acessar a mesma informação de diferentes formas.

Para os novos leitores do Município Dia a Dia não aconteceram mudanças significativas. A amostra ressalva, no entanto, que atualmente há uma preocupação em oferecer rapidamente o conteúdo na internet, o que não ocorria antes. Também evidenciam a usabilidade do aplicativo Post-up, criado em 2015, e a forte presença da organização nas redes sociais, principalmente no Facebook.

Dois dos entrevistados relatam que acessam o site da empresa por meio dos links das notícias compartilhados nessa rede social. Para estes leitores, a praticidade e a instantaneidade do digital são diferenciais nos dias de hoje. "Gosto de folhear o jornal impresso, mas há informações que não podem esperar para o outro dia, como as de enchente, por exemplo. Me sinto atualizada e informada por causa do site", diz uma leitora de 36 anos. Os novos leitores ainda constatarem que a organização é inovadora e acompanha as tendências. Na visão deste público, mesmo que os leitores do impresso se mantenham fiéis, é natural que cada vez mais as pessoas migrem para o online. "O jornal está acompanhando o mercado e dando essa possibilidade ao leitor. É preciso se adaptar às mudanças", destaca uma leitora de 29 anos. Tal afirmação da entrevistada vem de encontro com o pensamento da empresa. Para o Município Dia a Dia, mudou-se a forma de consumir notícias, e na medida que o leitor foi se adaptando às tecnologias do mercado, o jornal precisou se readequar para atendê-lo melhor. "O mercado muda muito rápido e nós buscamos testar novidades, mostrar para o leitor que estamos preocupados em oferecer novas possibilidades", ressalta o editor da organização.

Os resultados obtidos corroboram a teoria em relação ao segundo objetivo específico. Tanto Carvalho (2006) como Rasêra (2010) constatarem que o surgimento do jornalismo digital representa uma revolução na maneira de apurar, produzir e distribuir conteúdo jornalístico.

No terceiro objetivo específico, que priorizou avaliar a eficácia da estratégia de reposicionamento da empresa, observou-se que este é um processo que ainda não está consolidado. A empresa justifica que o mercado mudou muito em dez anos e que foi longo o caminho percorrido para encontrar um modelo de negócios competitivo. A organização enumera que durante o processo foi preciso aprender a trabalhar a cultura dos colaboradores, além de enfrentar as incertezas do mercado e a compreensão da viabilidade do jornalismo na internet. Também destacam que existem dúvidas no mercado publicitário e editorial em relação à comercialização dos espaços do digital, já que não há tantos recursos como o impresso.

Para o administrador e editor, a eficácia da estratégia pode ser definida mais como de "aprendizado" do que de resultados, e que mesmo com os investimentos na plataforma online (que geraram mais custos do que rentabilidade), o impresso continua sendo o carro-chefe do Município Dia a Dia. "Foi um processo de aprendizagem, que vem gerando conhecimento para que avancemos mais firmes. Hoje nos sentimos mais maduros e com uma visão mais clara do mercado", pontua o editor. Kotler (1999) confirma que a capacidade de mudança requer a capacidade de aprender, como Telles (2003) defende que a marca só ganha significado se houver constante investimento em pesquisa, inovação e comunicação. Da mesma forma, para manterem um modelo de negócio competitivo, foi preciso um processo que envolvesse o gerenciamento de inovação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Para os leitores, tanto os tradicionais como os novos, as mudanças realizadas pelo Município Dia a Dia foram eficazes. Constatam os entrevistados tradicionais que por ser um veículo mais "comportado" é nítido a ousadia dos gestores em trazer novas possibilidades ao



leitor. "Veio melhorar o que já fazia bem. Hoje está melhor e mais atualizado", relata um entrevistado de 64 anos. Os novos leitores acentuam a importância da difusão do conteúdo nas redes sociais do jornal, que possibilita uma interação que antes não ocorria. "É uma ferramenta ótima, pois acesso, vejo a manchete e já entro na notícia. Pra mim é positivo", avalia uma leitora de 29 anos. Compila-se assim o que Lindstrom (2007) e Bruns (2014) explicitam, de que a inovação nas mídias não implica apenas no uso de uma ferramenta tecnológica, mas na influência que esta estabelece a partir de novas rotinas de produção de mídias e como este processo altera as relações entre mídia e sociedade.

## **7 Considerações finais**

A premissa deste estudo foi analisar as mudanças no processo jornalístico do Município Dia a Dia - como a organização trabalha com o desafio de fazer um jornal tradicional e também estar presente no meio digital de forma inovadora. Na busca de um melhor entendimento do tema proposto, as principais variáveis que deram sustentação teórica ao trabalho envolveram o estudo sobre marca, posicionamento e reposicionamento, jornalismo impresso versus jornalismo online e inovação no jornalismo.

Quanto aos objetivos específicos que direcionaram essa pesquisa, o primeiro visou conhecer as preferências do leitor do jornal. Percebeu-se que o público tradicional aprecia assuntos locais, de política e economia e que os novos leitores preferem conteúdos mais impactantes, geralmente voltados à editoria de segurança. Outro ponto relevante é que o leitor tradicional é mais fiel à marca e o novo leitor é volátil. Enquanto o público tradicional lê diariamente o impresso e casualmente o online, os novos leitores leem todos os dias o impresso e o online apenas quando há assuntos relacionadas à segurança ou a algum conteúdo de ordem social muito impactante.

Conhecer as estratégias de reposicionamento da marca foi o pressuposto do segundo objetivo. Identificou-se que o Município Dia a Dia criou diversas ações nos últimos 11 anos para melhor se comunicar com o seu leitor. Destaca-se a implantação de um site em 2005, onde o conteúdo passou a ser oferecido também na internet; a introdução de um sistema de fast flip (modo folhear); a criação de um novo site com mais atualizações; o Minuto a Minuto (espécie de painel); um sistema mais moderno de portal com atualizações constantes; a integração do fast flip em desktop e mobile e ainda a implantação de um aplicativo chamado Post-up.

As estratégias implementadas pela organização foram percebidas pelo leitor tradicional, que considerou que as mudanças foram graduais, significativas e de encontro com as tendências contemporâneas. Já para os novos leitores, as estratégias adotadas pelo Município Dia a Dia não foram perceptivelmente relevantes, já que entendem que é um processo necessário. No entanto, este público entende que a organização é inovadora e acompanha as tendências.

Relativo ao terceiro objetivo específico, que avaliou a eficácia da estratégia de reposicionamento da empresa, evidenciou-se que o processo de mudanças no Município Dia a Dia ainda não está finalizado. Mesmo que os leitores tradicionais e novos julguem eficazes as estratégias e considerem a organização inovadora, a empresa explicita que o mercado muda rapidamente e que durante os anos de implantação e execução das estratégias aprendeu-se mais do que ganhou-se em rentabilidade. O maior desafio é oferecer conteúdo de qualidade na plataforma online e tornar o negócio rentável. De maneira geral, para os gestores do Município Dia a Dia, atualmente o jornal impresso continua sendo a principal plataforma da empresa, tanto pela fidelidade do leitor como pela rentabilidade do negócio.

Em termos teóricos este estudo colabora por apresentar mudanças estruturais no jornalismo, já que a prática social é marcada por um processo de reinvenção permanente.



Além disso, o trabalho poderá contribuir com os gestores da empresa para que tenham uma visão mais global dos leitores e ainda para que compreendam a necessidade de estar sempre criando ferramentas estratégicas inovadoras. Como sugestão para futuras investigações, recomenda-se que a pesquisa seja aplicada com maior número de leitores (tradicionais e novos), já que pontos de vistas diferentes e uma amostra maior dariam mais veracidade ao trabalho.

## 8 Referências

- AAKER, David A. **Marcas – Brand equity**. 2.ed. São Paulo: Negócio, 1998.
- BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Tradução de Gabriela Perizoto e Patrícia Lessa Flores da Cunha Elizamari Rodrigues Becker. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRUNS, Axel. **Media Innovations, User Innovations, Societal Innovations. The journal of media innovations, University of Oslo, Department of Media and Communication**, vol. 1, n. 1, p. 13-27, 2014.
- CARVALHO, Helenice. **A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações**. UNIrevista - Vol. 1, nº 3: São Leopoldo, RS, jul 2006. Disponível em: <[http://www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/UNIrev\\_HCarvalho.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_HCarvalho.PDF). Acesso em 27 de junho de 2016.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing de Serviços Conceitos e Estratégias**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1986.
- COBRA, Marcos. RIBEIRO, Áurea. **Marketing magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000
- COMASSETO, Leandro Ramires e BONITO Marco. **Práticas inovadores em busca de novas perspectivas para o jornalismo**. Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo, Brasília, v. 3, n. 13, p. 233-250, jul./out. 2013. Disponível em: <http://www.fnnpj.org.br/rebej/ojs/index.php/rebej/article/view/335/209>. Acesso em 20 de julho de 2016.
- DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FAST COMPANY. **Ranking das 50 empresas mais inovadoras do mundo**. Disponível em: <<http://www.digitaleverywhere.com.br/blog/2014/02/>>. Acesso em: 15 de agosto de 2016.
- FERRARI, Polyanna. **Jornalismo digital**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2004. (Coleção Comunicação).
- GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.
- KAPFERER, J. **Strategic brand management**. New York: Free Press, 1992.
- KELLER, K. L. **Strategic brand management**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 16ª edição. São Paulo. Futura, 1999.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.



- LINDSTROM, Martin. **Brandsense: segredos sensoriais por trás das coisas que compramos**. Porto Alegre, 2012.
- MACHIN, David; THORNBORROW, Joanna. **Branding and discourse: the case of cosmopolitan**. Discourse & Society. 2003.
- MALHOTRA, N. K.. at al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MARTINS, Gilberto de Andrade e THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo. Atlas, 2007.
- MEYER, Philip. **Os jornais podem desaparecer? Como salvar o jornalismo na era da informação**. Tradução: Patricia De Cia. São Paulo: Contexto, 2007.
- NOBLAT, Ricardo. **A arte de fazer um jornal diário**. 6ª edição. São Paulo. Contexto, 2006.
- NÓRA, Gabriela. **Jornalismo impresso na era digital: uma crítica à segmentação do público e à fragmentação do noticiário**. Edição 10 | ano 5 | julho-dezembro 2011. Disponível em: [www.revistas.univerciencia.org/index.php/rumores/article/view/7951/7348](http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/rumores/article/view/7951/7348). Acesso em 20 de julho de 2016.
- PEREIRA, F. H.. **El mundo de los periodistas: aspectos teóricos y metodológicos**. *Comunicación y Sociedad* (Guadalajara), v. 13, 2010, p. 101-124.
- PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHNANN Micael. **Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação**. In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2012; Salvador: Intercom, 2012. Disponível em: [www.pos.eco.ufrj.br/docentes/publicacoes/mherschmann4.pdf](http://www.pos.eco.ufrj.br/docentes/publicacoes/mherschmann4.pdf). Acesso em 15 de agosto de 2016.
- RASÊRA, Marcela. **Jornalismo digital: do boom aos dias atuais. Uma reflexão sobre a necessidade da convergência de meios decorrente da mudança de hábitos de consumo da notícia**. *Ícone*, v. 12, n. 1, ago 2010, p. 1-9.
- RIES, Al e TROUT, Jack - **Posicionamento: A batalha por sua mente**, São Paulo, M. Books editora, 2009.
- RINGOOT, R. e UTARD, J.-M. **Genres journalistiques et “dispersion” du journalisme**. In: Roselyne Ringoot e Jean-Michel Utard (orgs.). **Le journalisme en invention. Nouvelles pratiques, nouveaux acteurs**. Rennes: PUF, 2005 p. 21-47.
- ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN, Carl. **Marketing – teoria e prática no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999
- SANTOS, Alexandre Correia. **Os hábitos do novo público-leitor, do antigo jornal impresso: caso Gazeta do Povo**. Ano VI, n. 11 – novembro/2010 Faculdades Opet - Curitiba, PR. Disponível em: [http://www.insite.pro.br/2010/novembro/habitos\\_leitor\\_jornalimpresso.pdf](http://www.insite.pro.br/2010/novembro/habitos_leitor_jornalimpresso.pdf). Acesso em: 27 de junho de 2016.
- SANTOS, Allaisa de Santana; NETO, Aureliano Quinto de Souza e CONCEIÇÃO, Lucas Erick de Aquino. **O jornalismo impresso brasileiro e as novas tecnologias: perspectivas e inovações**. Unime/Facsul, Itabuna, Bahia. Set.2009. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/r4-0397-1.pdf>. Acesso em 27 de junho de 2016.
- SELZNICK, Philip. **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.
- SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1947.





**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8502

STALK, George Jr, SILVERSTEIN, Michael J. **Rompendo hábitos de consumo: potencializando as oportunidades com criatividade, flexibilidade e coragem.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SUNDET, V. S. e YSTREBERG, E. **Working Notions of Active Audiences: Further Research on the Active Participant in Convergent Media Industries. Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies**, Vol. 15, 2009, p. 383-390.

TELLES, Renato. **Marketing Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2003.

VASSOS, Tom. **Marketing Estratégico na internet.** São Paulo: Makron Books, 1997.

VIGEL, M. Z. **Comportamento de consumo de jornais por jovens: Uma análise do meio impresso e online.** 2013. 142f. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/centrooeste2015/resumos/R46-0275-1.pdf>. Acesso em 27 de junho de 2016.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.