

O AGENDAMENTO DA ESTRATÉGIA NA REVISTA EXAME¹

STRATEGY AGENDA-SETTING IN EXAME MAGAZINE

EL AGENDA-SETTING DE LA ESTRATEGIA EN LA REVISTA EXAME

Victor Márcio Laus Reis Gomes
Professor e pesquisador no
Programa de Pós-Graduação em
Comunicação da Universidade
Católica de Brasília
victorlaus@gmail.com

Resumo

A partir da hipótese de *agenda-setting*, este trabalho investiga o enquadramento e o agendamento da temática da estratégia organizacional na revista Exame durante os anos de 2009 e 2010, explorando a relação entre a publicação e a prática da estratégia organizacional. A análise indica que a mídia especializada em negócios pode influenciar a prática da estratégia ou o fazer estratégia nas organizações, reforçando concepções de estratégia organizacional. O trabalho ainda discute uma perspectiva possível para investigações em comunicação organizacional: a análise dos discursos sobre a estratégia organizacional.

Palavras-chave: *Agenda-setting*. Estratégia organizacional. Comunicação organizacional.

Abstract

From the hypothesis of *agenda-setting*, this work investigates the framing and the organizational strategy agenda-setting in Exame magazine during the years 2009 and 2010, exploring the relation between the magazine and the strategic practice. The analysis indicates that business media could influence strategic practices in organizations, reinforcing orthodox concepts of organizational strategy. The study also discusses an alternative perspective for organizational communication research: the organizational strategy discourses analysis.

Key words: *Agenda-setting*. Organizational strategy. Organizational communication.

Resumen

A partir de la hipótesis de la *agenda-setting*, este trabajo investiga el encuadre y el *agenda-setting* del tema de la estrategia organizacional en la revista Exame durante los años 2009 y 2010, explorando la relación entre la publicación y la práctica de la estrategia. El estudio indica que los medios de comunicación especializados en el negocio podrían estar influyendo en la práctica de la estrategia. Indica aún una alternativa posible por la investigación en comunicación organizacional: el análisis del discurso sobre la estrategia organizacional.

Palabras clave: *Agenda-setting*. Estrategia organizacional. Comunicación organizacional.



¹ Pesquisa realizada com apoio da Capes durante doutorado na PUCRS.



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho, partimos do pressuposto de que a mídia pode ser difusora e legitimadora de teorias e práticas de estratégia², capaz de agendar sobre o que pensam e falam os profissionais envolvidos com a estratégia nas organizações. Assim, a partir da hipótese do *agenda-setting*, buscamos investigar o enquadramento e o agendamento da temática da estratégia, na mídia especializada em negócios, durante os anos de 2009 e 2010.

Pesquisadores da área de comunicação organizacional, como Kunsch (2009) e Bueno (2009), parecem concordar que há uma necessidade de aproximar a comunicação à estratégia nas organizações, assim como de aprofundar os estudos dedicados à investigação de possíveis relações entre a comunicação e a estratégia das organizações. Nesse contexto, acreditamos que a investigação de textos sobre a estratégia, publicados em revistas especializadas, pode revelar dimensões ainda pouco exploradas acerca da relação entre comunicação e estratégia organizacional.

O material que compõe o *corpus* de nossa pesquisa foi extraído da revista Exame, publicada desde 1967 e reconhecida como um dos mais influentes veículos de economia e negócios do Brasil. Com periodicidade quinzenal, possui uma circulação aproximada de 200.000 exemplares e atinge em torno de um milhão de leitores. Conforme pesquisa do instituto Ipsos-Marplan, citada no *site* da revista, 91% dos presidentes das 500 maiores empresas instaladas no Brasil leem Exame (EXAME, 2012a).

Utilizamos o PIB (Produto Interno Bruto), considerado um dos indicadores fundamentais do potencial da economia do país, como critério para definir o período da pesquisa. Optamos por analisar 2010 e 2009, devido ao fato de o crescimento do PIB registrado nestes anos ter sido o maior e o menor da última década: 7,5% em 2010 e -0,3% em 2009 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2012). Dessa forma, analisamos dois momentos distintos da economia que, provavelmente, exigiram posturas e estratégias distintas das empresas e dos profissionais.

² Conforme Mazza e Alvarez (2000, p. 567), *moreover, the role of the popular press has gone beyond the mere diffusion and account of prefabricated ideas to the co-production and legitimation of management practices and theories.*

Tradução do autor: além disso, o papel da imprensa popular tem ido além da mera difusão e descrição de ideias pré-fabricadas para a coprodução e legitimação de práticas e teorias de gestão.

A análise aqui desenvolvida é inspirada no trabalho de Mazza e Alvarez (2000), no que diz respeito ao entendimento do papel da mídia como legitimadora de enunciados com forte conteúdo ideológico³. Podemos ainda vincular este estudo ao paradigma proposto por Couldry (2004), pesquisador vinculado aos estudos culturais que, buscando compreender a complexa e variável organização da mídia como prática, sugere os estudos em torno da mídia e de como a mesma influencia a prática em outras esferas de produção. A técnica de pesquisa foi a de análise textual discursiva, conforme proposta de Moraes (2003).

Para fundamentar nosso trabalho, apresentamos, a seguir, uma perspectiva teórica acerca da estratégia organizacional e dos discursos veiculados na mídia sobre teorias e práticas de gestão. Em seguida, discutimos a hipótese do *agenda-setting* e, por fim, o agendamento da estratégia nas páginas da revista Exame.

2 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, OS DISCURSOS SOBRE A ESTRATÉGIA E A MÍDIA

Mintzberg (2001), reconhecendo a complexidade do tema e as várias concepções de estratégia no ambiente organizacional, desenvolvidas por diferentes pesquisadores, chegou a cinco noções distintas, mas que podem ser inter-relacionadas. A noção de plano considera a estratégia como um curso de ação conscientemente articulado para lidar com determinada situação. A estratégia também pode ser um pretexto, ou seja, uma manobra ou truque com a finalidade de despistar o concorrente. A noção de padrão envolve a consistência no comportamento ao longo do tempo, incluindo ações deliberadas e emergentes. A estratégia como posição se refere a uma maneira de diferenciar a organização em relação aos seus concorrentes. Já a estratégia como perspectiva considera não apenas a posição escolhida, mas a visão da organização, a maneira enraizada de ver o mundo e de conduzir os negócios.

A partir das concepções de autores como Day (1999), Henderson (1998) e Quinn (2001), é possível compreender a estratégia organizacional como um conjunto de decisões e atividades que capacitam um negócio a conquistar e a sustentar uma vantagem competitiva, contribuindo para a melhoria do desempenho da organização em seu setor de atuação.

³ Conforme Mazza e Alvarez (2000, p. 582), *the management theories and practices in which the popular press specializes are low technical descriptions and 'high' ideological statements, often legitimized by stories of successful implementation and by the opinion of influential CEO's and general managers.*

Tradução do autor: as teorias e práticas de gestão em que a imprensa popular se especializa são descrições de baixo nível técnico e enunciados de alto nível ideológico, frequentemente legitimados por histórias de implementação bem sucedidas e por opiniões de influentes CEO's e gerentes gerais.

Com base em autores consagrados no campo da pesquisa em estratégia organizacional, como Ansoff e McDonnell (1993) e Porter (1986), podemos apontar as principais decisões relacionadas à estratégia organizacional: (a) a definição do negócio de atuação, da missão da organização, envolvendo escolhas de mercados e produtos; (b) a definição de como a organização pretende se diferenciar de seus concorrentes, ou seja, como conquistar e manter vantagem competitiva; (c) a definição das estratégias de crescimento, incluindo as opções por lançamento de produtos/serviços, entrada em novos mercados, integração e diversificação dos negócios. Essas decisões parecem sintetizar uma concepção ortodoxa de estratégia organizacional, de caráter funcionalista, baseada no que Pérez (2008) nomeia paradigma gerencial/econômico.

Os estudos dos discursos sobre a estratégia ganharam espaço nos últimos anos, através de uma corrente de pesquisa que investiga a estratégia como prática social. Para os autores envolvidos com esta corrente, como Whittington (2004), a estratégia é compreendida como algo que as organizações fazem, deslocando a compreensão do fenômeno da estratégia de um enfoque sobre a performance e a vantagem competitiva das organizações, para um que a considera como um amplo campo de atividade social e que trata dos processos estratégicos gerais da organização e das atividades envolvidas nos mesmos. Os discursos, então, passam a ser compreendidos como uma das práticas envolvidas no fazer estratégia.

Bulgacov e Marchiori (2010), com base no trabalho desenvolvido por Jarzabkowski, Balogun e Seidl, analisam as três dimensões da estratégia como prática: a práxis, as práticas e os praticantes. A práxis envolve o trabalho realizado durante o fazer estratégia, o fluxo de atividades e as interconexões entre os praticantes. As práticas reúnem tanto questões tácitas e informais, quanto explícitas e formais. Elas “podem ser consideradas como um conjunto de metodologias, tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos e procedimentos para pensar e agir estrategicamente” (BULGACOV; MARCHIORI, 2010, p. 157). Os praticantes são os atores que moldam a construção das práticas através de suas características, das habilidades e dos recursos que eles empregam. O fazer estratégia, portanto, envolve as conexões entre práxis, práticas e praticantes.

Os discursos veiculados na mídia parecem ter um papel central para a construção social das realidades organizacionais e para as próprias práticas de gestão. Em um trabalho em que investigam o papel da mídia na produção e legitimação de teorias e práticas de gestão, Mazza e Alvarez (2000, p. 571) concluem que jornais e revistas participam da definição de temas a serem investigados por instituições de ensino e pesquisa: “*Moreover, newspapers and magazines not only concur with academic institutions in defining the state-of-the art of*

management theories, but also set the topic for academic institutions to follow suit".⁴ Jornais e revistas seriam responsáveis, então, por "agendar" não só sobre o quê os executivos pensam e falam, mas também as teorias e práticas a serem pesquisadas pela academia.

Para Mazza e Alvarez (2000), o papel da imprensa popular e de negócio vai além da mera difusão de ideias pré-fabricadas e envolve a coprodução e legitimação de práticas e teorias de gestão. É possível dizer, inclusive, que a imprensa complementa o papel da academia na produção de teorias de gestão, abrindo as portas do mercado de massa para o consumo dessas teorias. O que os autores defendem, no entanto, é que, com a intensificação da atuação da imprensa de negócios, o conhecimento formal e técnico das teorias construídas na academia acaba sendo muitas vezes substituído por um conhecimento tácito e baseado na experiência. O *prêt-à-porter* assume o lugar da alta costura. As metáforas do *prêt-à-porter* e da alta costura são utilizadas pelos autores para caracterizar duas estratégias básicas de produção e difusão de teorias e práticas. Os jornais e revistas produzem e disseminam teorias e práticas para um mercado de massa, enquanto a pesquisa acadêmica direciona sua produção para um grupo mais restrito, através de canais de divulgação especializados. No entanto, *prêt-à-porter* e alta costura são considerados pelos autores como dois extremos em um mesmo contínuo. Um pesquisador pode, por exemplo, publicar um artigo científico e, ao mesmo tempo, um livro direcionado a executivos, com linguagem acessível e abordagem pragmática.

A concepção de Mazza e Alvarez (2000) traz à tona a questão relacionada à autonomia dos campos, discutida por Bourdieu, conforme Miranda (2005). De certa forma, podemos pensar em uma profunda imbricação entre os campos acadêmico, jornalístico e econômico. As publicações de negócio, trazendo para o grande público os produtos de teorias concebidas no âmbito de empresas de consultoria e dos praticantes da estratégia e a própria "rendição" da academia à difusão de suas teorias através de publicações de massa, parecem configurar uma quebra na autonomia dos campos.

3 A HIPÓTESE DO AGENDA-SETTING

A hipótese do *agenda-setting* foi configurada, a partir do final dos anos 1960, inicialmente por Maxwell McCombs e, posteriormente, pelo mesmo autor, em parceria com Donald L. Shaw, com base em pesquisas que investigavam a relação entre a agenda da mídia e a agenda do

⁴ Tradução do autor: Além disso, jornais e revistas não concorrem somente com instituições acadêmicas para a definição do estado da arte das teorias de gestão, mas também definem temas para as instituições acadêmicas seguirem.

público, durante campanhas eleitorais nos Estados Unidos. Os resultados das pesquisas mostravam uma forte influência da mídia sobre os eleitores e também sobre os próprios candidatos, que incluíam em suas agendas assuntos agendados pela mídia. Outras questões relevantes também foram esclarecidas por esses estudos. Dentre elas, destacamos: uma grande parte as informações, além de ser transmitida pela mídia, também é mediada por líderes de opinião, caracterizando o duplo fluxo informacional; a agenda do receptor muitas vezes influencia a agenda da mídia; há um interagendamento entre as diferentes mídias, sendo que a mídia impressa apresenta maior influência sobre as demais mídias e sobre o receptor; a influência da agenda da mídia sobre a agenda do receptor depende da relevância ou importância do tema para o receptor e também de sua necessidade de orientação ou falta de informação em relação ao assunto agendado (HOHLFELDT, 2010).

Hohlfeldt (2010) destaca os pressupostos da hipótese do agendamento ou *agenda-setting*: o fluxo contínuo informacional ao qual está submetido o receptor; a influência a médio e longo prazos dos meios de comunicação sobre o receptor; a capacidade de os meios de comunicação, a médio e longo prazos, influenciarem o receptor sobre o que pensar e falar.

Em um artigo mais recente, McCombs (2005, p. 553) chama a atenção para pesquisadores que têm aplicado a ideia central da hipótese do agendamento em uma ampla variedade de contextos: *“in recent years, innovative scholars have applied the core idea of agenda-setting theory, the transfer of salience from one agenda to another, to a wide variety of new arenas”*⁵.

Um desses contextos mencionados por McCombs (2005) é o organizacional. O autor faz referência à aplicação da hipótese em estudos que buscam investigar a influência tanto da imprensa especializada em negócios quanto da imprensa em geral sobre a reputação das organizações. Uma das observações do autor, reproduzida na citação abaixo, interessa particularmente ao nosso estudo, pois a partir da mesma é possível estabelecer uma relação entre os trabalhos de McCombs (2005) e de Mazza e Alvarez (2000):

This research has found both first-level agenda-setting effects - the influence of media coverage on awareness and prominence of a company or its CEO - and attribute agenda-setting effects - the influence of descriptions in the news on the images of a corporation and its CEO. [...] In the corporate reputation arena, agenda setting theory links a specialized aspect of the media agenda, business journalism, with both first- and second-level public

⁵ Tradução do autor: Em anos recentes, pesquisadores inovadores têm aplicado a ideia central da teoria de *agenda-setting*, à transferência da saliência de uma agenda para outra, em uma ampla variedade de novas arenas.

agendas and with subsequent attitudes and behavior (McCOMBS, 2005, p. 553)⁶.

Entendemos que os aspectos destacados por McCombs (2005) relativos à cobertura da mídia e à sua influência sobre a lembrança e sobre as imagens das empresas e de seus principais executivos, podem ser relacionados com a constatação de Mazza e Alvarez (2000) sobre o papel da mídia como legitimadora de enunciados com forte conteúdo ideológico.

Com base na hipótese do *agenda-setting*, podemos considerar a revista Exame como um veículo capaz de influenciar o que comentam e pensam seus leitores a respeito de temas relacionados ao mundo dos negócios. A forma como esses temas, entre eles a estratégia, são selecionados e enquadrados pela publicação, pode contribuir para a agenda de seu público leitor, formado prioritariamente por pessoas envolvidas ou interessadas em negócios, economia e gestão. Assim, entendemos que a prática da estratégia ou o fazer estratégia nas organizações pode ser, de alguma forma, influenciada pelo conteúdo da revista.

4 A TEMÁTICA DA ESTRATÉGIA NAS PÁGINAS DA REVISTA EXAME

Inicialmente, observamos todas as edições da revista publicadas nos anos de 2009 e de 2010, totalizando 49 edições⁷, buscando identificar aquelas em que a temática estratégia tinha destaque e qual o seu enquadramento. Foram selecionadas as seções ou subseções designadas pelo termo estratégia. Em um segundo momento, analisamos os títulos e os subtítulos das matérias dessas seções ou subseções.

O conteúdo dos títulos e dos subtítulos foi investigado com base em procedimentos característicos da técnica de análise textual discursiva, conforme proposta de Moraes (2003). Inicialmente buscamos as unidades de análise ou de sentido nos títulos e subtítulos, selecionando os termos que pareciam condensar o sentido transmitido pelos títulos e subtítulos. Após a identificação dessas unidades de sentido, começamos a explorar o material a partir de duas grandes categorias definidas *a priori*: *contexto* e *elementos da estratégia*. Entendemos ser relevante uma categoria de contexto, pois o objetivo do artigo é justamente

⁶ Tradução do autor: Esta pesquisa identificou tanto efeitos de primeiro nível de *agenda-setting* – a influência da cobertura de mídia sobre a lembrança e a proeminência de uma empresa ou de seu CEO – e efeitos de atributo de *agenda-setting* – a influência de representações veiculadas em notícias sobre as imagens de empresas e de seus CEOs. [...] Na arena da reputação corporativa, a teoria do agenda-setting relaciona um aspecto especializado da agenda da mídia, o jornalismo de negócios, com as agendas de primeiro e segundo nível do público e com posturas e comportamentos subsequentes.

⁷ As edições dos referidos anos estão disponíveis, na íntegra, no *site* da revista (EXAME, 2012b).

analisar as diferenças no agendamento e enquadramento da estratégia em dois contextos diferentes (os anos 2009 e 2010). A categoria *contexto* busca desvendar aspectos relacionados ao momento de mercado e ao momento das empresas mencionadas nas matérias da revista. Já a categoria *elementos da estratégia* reúne aspectos teóricos geralmente associados à estratégia organizacional e já expostos em nossa fundamentação teórica.

Após a desconstrução e unitarização do corpus procuramos desvendar categorias emergentes a partir de nossas duas categorias definidas *a priori*, em um processo dedutivo, pelo fato de haver categorias definidas inicialmente, e indutivo, por termos permitido que os textos nos indicassem elementos que não estavam inicialmente definidos. Assim, chegamos a três categorias intermediárias relacionadas ao contexto de 2009 (*crise; desafio e mudanças; sucesso*) e a duas relacionadas ao contexto de 2010 (*ousadia e investimento; crise*). Em relação aos elementos da estratégia, chegamos a três categorias intermediárias para os dois anos analisados: *reputação; mercado; performance do negócio*. Após a categorização, procuramos relacionar as categorias e construir o metatexto que é apresentado a seguir.

Percebemos que o termo estratégia foi utilizado para designar uma subseção da revista, associada, em diferentes edições, às seções: “Especial”, “Marketing”, “Negócios”, “Gestão” e “Sustentabilidade”. Conforme pode ser observado na tabela 1, a seguir, essa subseção esteve presente em 16 das 25 edições da revista, no ano de 2009, e em apenas seis, das 24 edições da revista, no ano de 2010. Curioso observar que no ano de menor PIB da década, 2009, o tema estratégia foi agendado com mais frequência pela Exame, merecendo inclusive destaque na seção “Especial”, do que no ano de 2010, que registrou o maior PIB do período. Uma leitura possível deste dado é a de que, em um ano de crise, a temática poderia despertar maior interesse entre os leitores, pois esses estariam buscando caminhos alternativos para melhorar os resultados de seus negócios. Teríamos, de um lado, os leitores em busca de informações capazes de sinalizar esses caminhos e, de outro lado, a mídia enquadrando e agendando essas alternativas de negócios.

Tabela 1 – Seções da revista que apresentavam subseção “Estratégia”

Seções que apresentavam subseção "Estratégia"	2009	2010
	Total	Total
Especial	2	0
Marketing	8	1
Negócios	2	5
Gestão	3	0
Sustentabilidade	1	0
Total de seções que apresentavam subseção "Estratégia"	16	6
Total de revistas publicadas no ano	25	24

Fonte: Elaborada pelo autor

Com base na tabela 1, é ainda possível perceber o enquadramento dado ao tema estratégia nas edições analisadas, a partir das seções às quais ele foi vinculado. “Marketing”, em 2009, e “Negócios”, em 2010, foram as que apresentaram um maior número de matérias relacionadas à estratégia. Se compreendermos a estratégia organizacional a partir de concepções clássicas (DAY,1999; HENDERSON, 1998; QUINN, 2001), que a associam à *performance* do negócio e a movimentos nos mercados de atuação, parece natural essa vinculação. A estratégia estaria, portanto, mais próxima de elementos relacionados a mercado e a negócios (seções “Marketing” e “Negócios”) do que de uma concepção voltada para questões relacionadas a processos (seções “Gestão” e “Sustentabilidade”).

Em relação aos contextos delineados para os anos de 2009 e 2010, o material analisado revela que no ano de 2009 os sinais da crise estavam mais evidentes, através de referências a aspectos como a necessidade de fortalecer os negócios, a necessidade de mudança e a queda nas vendas. Há, assim, o indicativo de um possível interagendamento com outros veículos e mídias, que tratavam do ambiente econômico, em 2009, e sinalizavam o baixo crescimento da economia naquele ano. Enquanto no ano de 2010 parece ter predominado um espírito otimista em que foram enfatizados a ousadia e o investimento, em detrimento da crise. Os dois trechos a seguir demonstram as ênfases em 2009 e em 2010:

Só sobrou o nanico. Em meio a uma queda abrupta das vendas de ônibus e caminhões, a subsidiária brasileira da Mercedes-Benz tenta frear as perdas com o lançamento do pequeno Smart (EXAME, 2012b, ed. 03 mai. 2009, seção “Gestão”).

A Devassa parte pra cima. Com uma estratégia ousada, a cervejaria Schincariol lança um novo produto, surpreende a concorrência e tenta conquistar espaço em regiões onde sempre patinou (EXAME, 2012b, ed. 03 mar. 2010, seção “Negócios”).

No que diz respeito aos elementos da estratégia, os dois anos apresentaram referências à reputação, ao mercado e à *performance* dos negócios, reforçando a concepção ortodoxa de estratégia (DAY,1999; HENDERSON, 1998; QUINN, 2001) e não explorando novas concepções como a de processo e a da estratégia como prática social (WHITTINGTON, 2004).

No ano da crise, os elementos da estratégia mais valorizados nas reportagens parecem ter sido aqueles relacionados ao lançamento e à gestão de marcas, à mudança de imagem, às necessidades dos consumidores e aos movimentos de crescimento das empresas. A classe C, também designada como “baixa renda”, é mencionada como uma alternativa de mercado a ser

explorado, reforçando a relação entre a estratégia, a conquista de mercados e os resultados potenciais. Grandes empresas, com marcas consagradas, como Kopenhagen e Coca-Cola, parecem legitimar a estratégia de conquista da nova classe de consumidores e a revista, por sua vez, agendando esse tema junto a seu público leitor. Essa legitimação das estratégias seria, conforme indicam Mazza e Alvarez (2000), um dos papéis centrais da mídia especializada em negócios.

Chocolate para as massas. Especializada em vender bombons para consumidores de alta renda, a Kopenhagen criou uma marca de chocolates para a classe C. O desafio agora é fazer com que o novo negócio não canibalize o modelo original (EXAME, 2012b, ed. 22 jan. 2009, seção “Marketing”).

Filantropia de resultados. Para crescer entre os consumidores brasileiros de baixa renda, a Coca Cola transforma jovens moradores de favelas e bairros pobres em vendedores -- uma mistura de ação social com o mais puro marketing (EXAME, 2012b, ed. 23 set. 2009, seção “Marketing”).

Em 2010, período de crescimento econômico ímpar no cenário brasileiro dos últimos anos, a ênfase das matérias dedicadas à estratégia, na revista Exame, esteve em elementos como a gestão de marcas e a necessidade de estratégias para enfrentar a concorrência. O investimento em 2010, no entanto, é sempre associado à marca, ao lançamento de novos produtos e à performance do negócio, mostrando que a concepção tradicional de estratégia também predomina em 2010, conforme podemos perceber no título e subtítulo abaixo.

A Devassa parte pra cima. Com uma estratégia ousada, a cervejaria Schincariol lança um novo produto, surpreende a concorrência e tenta conquistar espaço em regiões onde sempre patinou (EXAME, 2012b, ed. 03 mar. 2010, seção “Negócios”).

5 CONSIDERAÇÕES

Conforme Niklas Luhmann, citado por Hohlfeldt (2010, p. 232):

a tematização é a colocação na pauta da atenção do público receptor de um determinado tema, com todas as suas variantes e desdobramentos, dando-lhe uma aura de importância e urgência.

A tematização da estratégia, na revista Exame, parece reforçar uma concepção ortodoxa de estratégia organizacional, voltada a mercados, *performance* do negócio e vantagem competitiva, em detrimento de concepções que procuram compreender a estratégia

organizacional como atividade social ou que enfocam processos e atividades envolvidas no fazer estratégia. Talvez pelo fato de essas novas concepções ainda serem recentes na academia⁸. Neste caso, para utilizar as metáforas de Mazza e Alvarez (2000), o *prêt-à-porter* da mídia especializada em negócios parece ainda não ter incorporado as transformações recentes da “alta-costura” da academia.

O fato de enquadrar determinados assuntos sob uma subseção identificada pelo termo estratégia parece fornecer, de certa forma, um esquema de categorização para o público leitor, que pode ter suas concepções acerca da estratégia influenciadas por aquelas veiculadas com maior frequência pela mídia. A mídia especializada em negócios estaria, assim, influenciando a prática da estratégia ou o fazer estratégia nas organizações.

Com relação ao período selecionado para a análise aqui apresentada e a nossa suposição inicial de que anos com desempenhos diferentes da economia poderiam trazer abordagens distintas para a temática da estratégia, é possível considerar que a concepção predominante prevaleceu nos dois anos, no entanto os contextos de “crise” e de oportunidades de “investimento” marcaram a diferença no tratamento do conteúdo relativo à estratégia. Chama a atenção também, na comparação entre os dois anos, a frequência muito maior de matérias classificadas sob a subseção estratégia no ano de crise, em que o PIB foi o mais baixo da década. A estratégia, portanto, parece ser um tema de atenção em momentos de crise e, por outro lado, parece ser “esquecida” em tempos de bonança. Embora não possamos afirmar, devido às limitações deste estudo, podemos sugerir que, no caso do agendamento da estratégia na mídia especializada em negócios, há uma grande influência da agenda do público leitor e também do interagendamento com outros veículos e mídias. Estes são aspectos que poderão ser investigados em estudos futuros.

Outro aspecto observado no material analisado é que todas as empresas citadas são grandes empresas nacionais ou multinacionais. Essas empresas estariam legitimando as estratégias apresentadas nas matérias. Não há nenhuma menção a pequenas ou médias empresas e a suas estratégias. Apesar de ser possível associarmos este fato à segmentação da editora da revista Exame, que possui outro título dedicado a pequenas e médias empresas, nos parece evidente a necessidade de legitimação dos conteúdos apresentados através das referências às grandes empresas.

⁸ Conforme Bulgacov e Marchiori (2010, p. 152), o marco histórico do conceito estratégia como prática ocorre com a publicação do artigo de Richard Whittington (1996), no qual o autor sugere que é preciso mudar o escopo das pesquisas orientando o modo como os praticantes fazem estratégia, sendo fundamental saber mais a respeito do *strategizing*, ou seja, do processo constante de fazer estratégia.

Os estudos direcionados à investigação de discursos sobre a estratégia organizacional vêm sendo desenvolvidos fora do Brasil, por pesquisadores vinculados à área de administração. Acreditamos que há uma oportunidade para desenvolvimento desta temática por pesquisadores de comunicação, especificamente da área de comunicação organizacional, a partir de perspectivas e abordagens que privilegiem um “olhar” comunicacional sobre o tema. A discussão da estratégia organizacional a partir ou desde a comunicação pode se constituir em um espaço de estreitamento do diálogo entre as áreas de pesquisa da comunicação e da administração, além de possibilitar reflexões e novas compreensões sobre o tema da estratégia nas organizações.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BULGACOV, Sérgio; MARCHIORI, Marlene. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

COULDRY, Nick. Theorising media as practice. **Social Semiotics**, v.14, n.2, p. 115-132, 2004.

DAY, George S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. In: DAY, George S.; REIBSTEIN David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EXAME. São Paulo: Editora Abril, 2012a. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/sobre/>>. Acesso em 29 abr. 2012.

EXAME. São Paulo: Editora Abril, 2012b. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/>>. Acesso em 05 mai. 2012.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOHLFELDT, Antonio. Hipóteses contemporâneas de pesquisa em comunicação. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Em 2011, PIB cresce 2,7% e totaliza R\$ 4,143 trilhões**. Brasília: IBGE, 2012. Disponível em: <

http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2093>. Acesso em: 29 abr. 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Prólogo. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

MAZZA, Carmelo; ALVAREZ, José Luis. Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices. *Organization Studies*, v. 21, n. 567, p. 567-588, 2000.

McCOMBS, Maxwell. A look at agenda-setting: past, present and future. *Journalism Studies*, London, v. 6, n. 4, p. 543-557, 2005.

MINTZBERG, Henry. Os cinco Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, Luciano. Pierre Bourdieu e o campo da comunicação: por uma teoria da comunicação praxiológica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2005.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Ciência & Educação*, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

PÉREZ, Rafael A. *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel, 2008.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Campus, 1986.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, p. 69-82, 2004.

Original recebido em: 25/04/2013

Aceito para publicação em: 27/07/2015

Victor Márcio Laus Reis Gomes
Professor e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (UCB). Doutor em Comunicação Social (PUCRS, bolsa Capes), Mestre em Administração (Unisinos), MBA (University of Dallas), Graduado em Comunicação Social-Publicidade e Propaganda (PUCRS).