

PERCEPÇÃO DOS EDITORES DE REVISTAS SEGMENTADAS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A BUSCA POR INFORMAÇÕES AMBIENTAIS E O SEU CRESCIMENTO

Artigo – Estratégia Empresarial

Orientador:

Prof. Dr. *Martinho Isnard Ribeiro de Almeida*

Livre Docente em Administração de Empresas pela FEA/USP - Professor da FEA/USP

E-mail: martinho@usp.br

João Luiz Pereira da Costa Dias,

Engenheiro – Aluno Especial da Cadeira de Análise do Ambiente Organizacional para o Planejamento Estratégico EAD-5943/2009, FEA/USP

E-mail: jlpcdias@gmail.com

RESUMO

O mercado editorial de **revistas segmentadas** é constituído, na sua grande maioria, de pequenas e médias editoras. As grandes editoras, apesar de atuarem neste mercado, são em menor número, apesar de terem maior participação na verba publicitária. Entende-se como mídia especializada ou dirigida ou, ainda, **segmentada** aquela que trata de forma detalhada um tema específico; igualmente as **revistas segmentadas** abordam, cada uma delas, um assunto específico, podendo haver abordagens estratificadas dentro de um mesmo assunto. Ao veicular mensagens publicitárias em **revistas segmentadas**, o mercado anunciante tem o intuito de atingir mais rapidamente os alvos corretos. É um meio fácil, rápido, eficiente e mais barato porque fala diretamente com o consumidor do segmento (mercado de distribuição). Mas quais são as informações que as essas editoras vão buscar no meio ambiente para administrar estrategicamente a sua empresa? Como é feita essa monitoração ambiental? Qual a percepção dos editores de revistas segmentadas entre a busca por informações ambientais e o seu crescimento? Este artigo conclui, através de uma pesquisa quantitativa feita entre os associados da ANATEC, entidade que congrega editores de mídia segmentada, que existe uma clara percepção dos editores da relação entre a busca por informações ambiental e o crescimento dessas editoras.

Palavras-Chave: ambiente organizacional, análise ambiental, editora, pesquisa quantitativa, planejamento estratégico, revistas segmentadas, vigilância ambiental

PERCEPTION OF MAGAZINE EDITORS SEGMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SEARCH FOR ENVIRONMENTAL INFORMATION AND THEIR GROWTH

ABSTRACT

The editorial magazines segmented market comprises mostly of small and medium-sized publishing houses. The big publishing houses, although act in this market are fewer, despite having greater participation in the advertising revenues. It is understood as specialized media or directed or segmented that deals in detail a specific theme; also magazines segmented tackle each one, a particular subject, laminated approaches may be within a single subject. To serve advertisements in magazines segmented market advertiser has the aim of achieving correct targets faster. It is an easy, quick, efficient and cheaper way because address directly to the consumer market segment. But what are the information that these publishers will search environment to administer strategically your company? As environmental monitoring is done? Which the perception of magazine editors segmented between searching for environmental information and its growth? This article concludes, through a quantitative survey made between members of ANATEC, entity that congregates segmented media editors, that there is a clear perception of editors of the relationship between the search for environmental information and the growth of these publishers.

Keywords: organizational environment, environmental analysis, quantitative research, Publisher, strategic planning, journals segmented, environmental surveillance

OPINIÓN DE LOS EDITORES DE LOS COMPARTIMIENTOS DIVIDIDOS EN SEGMENTOS EN LA RELACIÓN ENTRE LA BÚSQUEDA PARA LA INFORMACIÓN AMBIENTE Y SU CRECIMIENTO

RESUMEN

El mercado editorial que publica publicaciones divididos en segmentos (publicaciones segmentadas) se constituye, en su gran mayoría, de editoras medias y pequeñas. Las grandes compañías que publican, aunque actuar en este mercado, están en poco número, aunque tener mayor participación en las ventas totales de publicidad. Los medios se especializaron o dirigieron o, alambique, dividieron en segmentos que uno esté entendido como que los repartos con la forma detallada un tema específico; los compartimientos divididos en segmentos se acercan igualmente,

cada uno de ellos, un tema específico, pudiendo ante el interior tienen boardings de los estratificadas de un mismo tema. Al propagar los mensajes que anuncian ejecutivos en compartimientos divididos en segmentos, el publicista del mercado tiene intención de alcanzar las blancos correctas más rápidamente. Es una manera y más barato fáciles, rápidos, eficientes porque habla directamente con el consumidor del segmento (mercado de la distribución). ¿Pero que son la información que las estas compañías que publican van a buscar en el ambiente para manejar a su compañía estratégico? ¿Cómo se hace este supervisión del ambiente? ¿Cuál en segmentos la opinión de los editores de compartimientos dividió entre la búsqueda para la información ambiente y su crecimiento? Este artículo concluye, con hizo la investigación cuantitativa inscribe a asociados del ANATEC, la entidad que junta a editores de medios divididos en segmentos, que existe una opinión clara de los editores de la relación entre la búsqueda ambiente para la información y el crecimiento de estas compañías que publican.

Palavras-Chave: ambiente del organizacional, análisis ambiente, compañía que publica, investigación cuantitativa, planeamiento estratégico, compartimientos divididos en segmentos, supervisión del ambiente

1. OBJETIVOS DO ARTIGO

O artigo objetiva esclarecer os seguintes pontos ligados à análise e vigilância ambiental das editoras de mídia segmentada:

Pergunta básica:

As editoras de revistas segmentadas preocupam-se verdadeiramente com Análise Ambiental, definida como o processo empresarial de levantar, selecionar e analisar as variáveis relevantes para a empresa, tanto dentro como fora da organização?

Objetivo principal:

Verificar a percepção dos gestores das editoras de revistas segmentadas sobre a relação entre a busca por informações ambientais e o seu crescimento

Objetivos secundários:

Qual o futuro das revistas tendo em vista as mudanças ambientais (a exemplo do *e-book* aparecerá o *e-magazin*?)

2. INTRODUÇÃO

2.1. **Panorama da Indústria Editorial de Revistas Segmentadas**

O aparecimento da mídia segmentada no Brasil

Efetivamente no Brasil, pode-se considerar que a mídia segmentada, aqui definida como sendo aquela que se dedica a veicular informações de forma detalhada sobre um tema específico, apareceu no início da década de 1950. Este aparecimento se deu quando jornais da época começaram a publicar informações e abordar assuntos dirigidos ao público feminino (novelas -na época, radiofônicas-, corte e costura, moda etc.). Assim, a mídia segmentada constituía-se de seções dentro dos veículos da época, principalmente, jornais impressos.

Na medida em que as técnicas de comunicação e o próprio mercado consumidor (leitores que exigiam mais profundidade em determinados assuntos) evoluíam e se aperfeiçoavam, essas seções também foram evoluindo, destacando-se do corpo dos jornais, transformando-se em cadernos

“independentes”, ainda distribuídos junto com os jornais.

O rápido surgimento de veículos desvinculados dos jornais (basicamente revistas e guias especializados) foi, também, uma evolução natural do mercado, constituindo-se, hoje de um mercado em franca evolução, com identidade própria.

2.2. Evolução do mercado

O mercado global de revistas no Brasil vinha evoluindo positivamente nos últimos 10 anos (1999 a 2008), praticamente dobrando de tamanho expresso em termos de faturamento bruto em dólares americanos. No entanto, na comparação do período janeiro-agosto de 2009 com o mesmo período em 2008 houve uma retração de 27%, ainda em termos de dólares americanos, explicada pela crise econômico-financeira que se abateu sobre o mundo, com “respingos” para o Brasil (Projeto Inter-Meios, 2009). Cada vez mais a tendência do mercado é o aumento do número de títulos (assuntos) com tiragens cada vez menores, devido à especialização do mercado e, por consequência, dos leitores.

De qualquer forma, as perspectivas explicitadas pelos próprios editores, na pesquisa realizada, são de retorno ao crescimento a partir de 2010.

2.3. O que é a ANATEC: características dos seus associados

A ANATEC é uma associação nacional que congrega editoras de publicações de mídia segmentada. Possui, aproximadamente, 150 associadas, ocupando algo em torno de 75 nichos (segmentos) de mercado, editando títulos de tiragem dirigida e de distribuição gratuita. Os seus associados são, na sua grande maioria, pequenas e médias editoras (assim definidas, pela própria ANATEC, como aquelas que possuem entre 6 a 30 funcionários, as pequenas, e entre 31 e 100 funcionários, as médias), apesar de contar como associadas micros e grandes editoras. A própria ANATEC consegue identificar, individualmente, um universo total de 1067 editoras que, também, apresentam mídia segmentada, ou seja, aproximadamente, 15% do total são suas associadas, que foi a abrangência da pesquisa. Essas editoras publicaram, em 2008, um total de 2.695 títulos (resultando, em média, em 2,5 títulos por editora), com tiragem total de 1.388.130.706 exemplares e com uma média de 515.076 exemplares/título/ano -com periodicidades diversas- e com 1,300.966 exemplares/editora/ano -entre diferentes títulos e periodicidades (ANATEC, 2009). A nossa

pesquisa quantitativa foi dirigida a todos os associados na ANATEC, conforme detalhamento a seguir.

3. **INTRODUÇÃO TEÓRICA**

Da mesma forma quando Almeida (1998) se refere às Instituições Financeiras, a cultura das pequenas e médias editoras dificulta a introdução do Planejamento Estratégico, pois seus gestores, na maioria dos casos seus proprietários, enfatizam a obtenção de resultados a curto prazo e, principalmente, no aspecto pessoal de rentabilidade do acionista majoritário, sem se preocupar muito com o aspecto estratégico das operações e resultados de longo prazo.

Da mesma forma, Berte, Rodrigues e Almeida (2007) ao apresentarem um quadro resumo das principais características das pequenas empresas de base tecnológica, segundo vários autores, nos permitem extrapolar e generalizar as principais características das pequenas e médias empresas, inclusive editoras. A **Tabela 1** apresenta estas características já depuradas e específicas para as pequenas e médias editoras.

Tabela 1 – Principais características das pequenas e médias editoras

AUTORES	CARACTERÍSTICAS
(Pearce II, Chapman e David, 1982)	<input type="checkbox"/> Pequeno número de níveis hierárquicos
(D'Ambroise, 1989)	<input type="checkbox"/> Estrutura organizacional e processos simples, flexíveis e adaptáveis <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Processo decisório menos complexo comparativamente às grandes organizações, focado em ações imediatas e menos formais
Gupta (1988)	<input type="checkbox"/> A transferência das informações (comunicação) entre os diversos níveis administrativos e operacionais tende a ser informal <input type="checkbox"/> A divisão de responsabilidades é menos precisa, já que são poucos os níveis hierárquicos e poucos os executivos
(Gélinas; Bigras, 2004)	<input type="checkbox"/> As unidades administrativas tendem a confiar na experiência do empresário (proprietário) em termos de tomada de decisão <input type="checkbox"/> Elas (as PME's) não estão preocupadas com o gerenciamento da tecnologia da informação e, como consequência, sub-utilizam seus sistemas de informação <input type="checkbox"/> O planejamento estratégico tem um horizonte de curto prazo, em geral, de 2 anos ou menos <input type="checkbox"/> As linhas de produção e os níveis de atividade são restritos
(Fourcade, 1991)	<input type="checkbox"/> Suas redes de contatos (muitas vezes pessoais) trazem informações significantes a baixo custo
(Winston; Heiko, 1990)	<input type="checkbox"/> O planejamento estratégico apóia-se na visão do empresário
(Filion, 1991)	<input type="checkbox"/> O empresário é a pessoa chave na operação das pequenas organizações. Ele cria e desenvolve a visão do negócio e traduz em objetivos
(Bamberger, 1986)	<input type="checkbox"/> O poder e o processo decisório estão nas mãos do empresário
(Pinho et al; 2002)	<input type="checkbox"/> Falta de capacidade gerencial do empresário
(Santos, 1987)	<input type="checkbox"/> Falta de recursos financeiros <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Dificuldades em obter conhecimento e <i>expertise</i> gerencial
(Bizzotto et al, 2002)	<input type="checkbox"/> Falta de experiência em negócios, gerenciamento deficiente de projetos e

	inovação, dificuldades com a tecnologia e na penetração tecnológica
(Rothwell; Zegveld, 1978)	□ Relacionamento próximo aos clientes

Baseou-se, para a pesquisa, no modelo preconizado por Almeida (2001) para a análise do ambiente organizacional, que divide o ambiente em quatro segmentos: Macroambiente Clima, Macroambiente Solo, Ambiente Operacional e Ambiente Interno, conforme Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Modelo de Almeida

Segmento Ambiental	Variáveis Ambientais	Características	Pontos pesquisados
Macro-ambiente Clima	São variáveis decorrentes do Poder Político: inflação, crescimento do PIB, Legislação	É difícil de ser previsto a curto prazo, mas podemos projetar uma tendência a longo prazo	Acompanhamento de índices da economia (SELIC, IPCA, IGPM), da legislação tributária
Macro-ambiente Solo	São variáveis do futuro da população e suas características: crescimento por região, por faixa de renda, por sexo	As previsões são precisas e disponíveis em organismos como o IBGE	Não foi objeto da pesquisa
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos	As previsões procuram identificar como serão as relações operacionais no futuro, levando-se em conta a evolução tecnológica	Evolução do faturamento e da sua distribuição entre as mídias no passado, no presente e no futuro; conhecimento dos concorrentes; preços dos fornecedores; conhecimento dos clientes
Ambiente Interno	São os valores e aspirações das pessoas relevantes. No caso de empresas pode-se segmentar entre proprietários e funcionários	Os valores e aspirações das pessoas são difíceis de serem mudados. As empresas ou suas áreas normalmente agrupam pessoas com valores semelhantes	Não foi objeto da pesquisa

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Pesquisa quantitativa

Optou-se por uma pesquisa quantitativa, através de um questionário, elaborado pelo autor e enviado, via *e-mail*, pela própria ANATEC, a todos os seus associados.

Wolffenbüttel ¹ cita alguns exemplos de aplicação de pesquisa quantitativa:

Teóricos:

- levantar conhecimento - lembrança e uso de produtos;
- definir atitudes e comportamentos - como, o que, quando, onde e com que frequência o usuário atua perante o produto;
- determinar perfis demográficos e de personalidade;
- **captar percepção** (o que se encaixa no objetivo principal do presente artigo), motivações e processos de interação dos usuários;
- pesquisar dentro de margens de erro pré-estabelecidas, etc... Este item aplica-se à pesquisa em questão.

Práticos:

- estudos de base sobre um produto, uma linha ou um mix de produtos;
- determinar estilos de vida, perfis psicográficos do produto em estudo;
- testes de produtos (com e sem marca, conceito e uso, validação das propriedades dos produtos);
- avaliar logomarcas, peças publicitárias e processos em geral;
- compra simulada e recall publicitário;
- painel de consumo (usuários finais e intermediários), etc...

Os pontos pesquisados foram baseados nas três dimensões da vigilância ambiental sugeridas por Almeida (1997), a saber:

a) Tipos de informação que o empresário procura

- Tendências do Mercado
- Mudanças na Concorrência
- Perspectivas de avanço na Tecnologia
- Novidades no Sistema Financeiro
- Novas técnicas administrativas
- Oportunidades de Negócios
- Mudanças na Legislação
- Preços e condições da Concorrência

b) Fontes das diversas informações (item não pesquisado) e

c) Utilidade das informações obtidas para a empresa (item não pesquisado).

¹ Pesquisa qualitativa e quantitativa: dois paradigmas. (FASEV, FUNDARTE/ UERGS/SMED-PoA)

As perguntas do questionário, dentro das três dimensões citadas, foram formuladas de acordo com a terminologia do negócio “editoras”, considerando-se as práticas adotadas neste tipo de negócio. Assim, por exemplo, dentro do tipo de informação “Perspectivas de avanço na Tecnologia”, foi feita a questão ‘8 - No caso de ter respondido “crescendo” à pergunta acima, a que fatores você atribui esse sucesso? (respostas múltiplas são possíveis)’, uma das alternativas possíveis de resposta era “mudança do patamar tecnológico dos sistemas de edição”. Outra alternativa apresentada era “melhor conhecimento do mercado consulente (mercado de distribuição)”, também, específica para o negócio “editoras”.

A partir desses dados, o questionário foi formulado com 19 questões, com respostas, algumas, de múltipla escolha já pré-determinadas, outras de livre redação dos respondentes, sendo que a primeira consistia em classificar a editora quanto ao tamanho, segundo critérios adotados pela ANATEC.

5. A PESQUISA

5.1. Filtro (pesquisa prévia)

Inicialmente foi feita uma entrevista pessoal, com roteiro previamente estabelecido, com o Presidente da ANATEC. O objetivo desta entrevista foi o de (a) orientar o futuro questionário a ser enviado aos associados (o questionário foi enviado após esta entrevista) e (b) comparar esses resultados com aqueles gerais da pesquisa. O roteiro e os resultados desta entrevista estão à disposição dos interessados com o autor.

5.2. A amostra

Como já foi mencionado, foi enviado o questionário, via e-mail, pela própria ANATEC, para todos os seus associados (150 editoras). Considerando-se que a própria ANATEC identifica um total de 1.067 editoras, a amostra foi aplicada sobre 14,1% do universo identificado.

5.3. Pesquisa propriamente dita

O questionário foi encaminhado com uma apresentação do Presidente da ANATEC sobre o motivo da pesquisa e com uma explicação (sumária) sobre o significado de avaliação ambiental e planejamento estratégico. Isto se fez necessário já que, “quando comentamos sobre análise

ambiental, muitas pessoas pensam no ambiente físico (clima, vegetação, grau de urbanização)”, Almeida e Almeida 2004.

5.4.

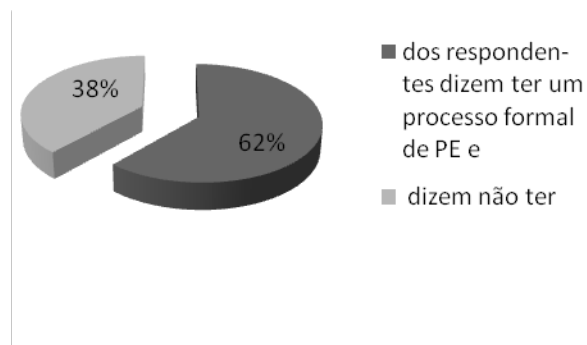
Tabulação

Foram recebidas 13 respostas, de editoras não identificadas (entre micros, pequenas, médias e grandes editoras), para manter o sigilo e confidencialidade. Esta resposta corresponde a 8,7% do universo pesquisado (150 editoras) e 1,2% do universo total identificado pela ANATEC (1067 editoras). Independente dos resultados, a sua análise não tem a intenção de concluir por considerações nem validação de ordem estatística, mas, simplesmente, constatar o comportamento das editoras respondentes.

Foi feita, também, uma pesquisa pessoal diretamente com o Presidente Executivo de uma grande editora com o objetivo de verificar, mais de perto, o futuro visível do *e-book* aplicado à revistas e, em particular, às revistas segmentadas. Além disso, esta editora também respondeu ao questionário geral. A posição deste Presidente é que, pelo menos nos próximos 10 anos a mídia eletrônica, do tipo *e-book* (que estamos denominando de *e-magazine*), não estará disponível no mercado, não sendo até lá, portanto, ameaça à mídia impressa. Da mesma forma que o *e-book* (como, por exemplo, o Kindle da Apple) não vai substituir inteiramente o livro impresso, o *e-magazine*, também não vai substituir inteiramente as revistas impressas. O desenvolvimento da tecnologia vai “corrigir” alguns problemas técnicos e comportamentais dessas novas técnicas digitais (custo atual e futuro, hábitos de leitura dos consumidores etc.). A Internet isso sim, desviará faturamento da mídia impressa, permanecendo, no entanto, o conjunto em crescimento (hoje a mídia pela Internet tem uma participação de 2% na receita total, e, em 3 anos espera-se que tenha 14%, ou seja, 6 vezes mais – dados estimados pelo Presidente Executivo de uma grande editora).

6. RESULTADOS DA PESQUISA

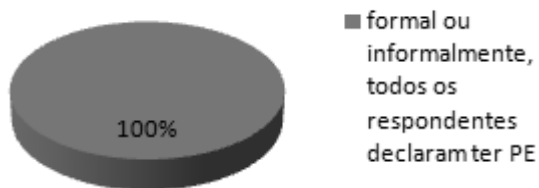
Foram recebidas respostas de todos os tipos de editoras, segundo classificação da ANATEC, conforme explicitado no Quadro 1. Para uma avaliação preliminar da qualidade da administração estratégica das editoras, foi perguntado quais editoras possuem um processo formal de planejamento estratégico. O Quadro 2 expõe as respostas.



Quadro 1 – Classificação das editoras respondentes

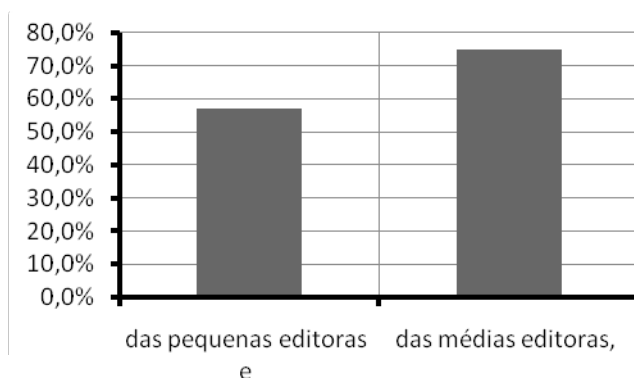
Quadro 2 – Quem tem processo formal de Planejamento estratégico

Primeiras duas constatações importantes são evidenciadas nos 2 gráficos a seguir, que mostram (Quadro 3) que 100% dos respondentes tem um processo de planejamento estratégico formal ou não (apesar de 38% dos respondentes terem algum processo formal de planejamento estratégico), e que mais da metade das pequenas e 75% das médias editoras tem planejamento estratégico formal.

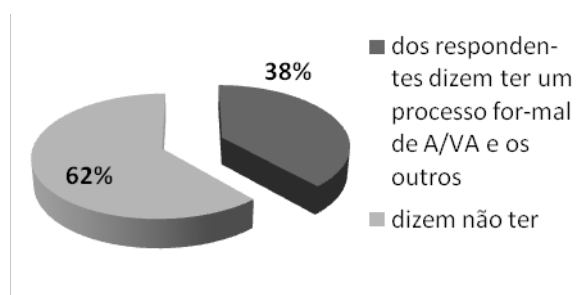


Quadro 3 – Quem tem PE formal ou informal

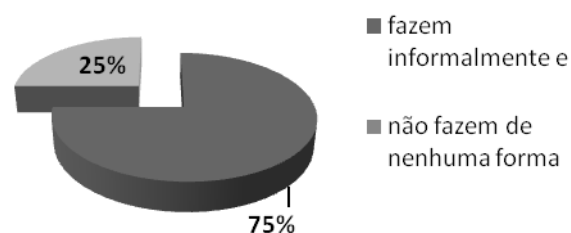
Quadro 4 – Quem tem Planejamento Estratégico formal



Além disso, no conjunto das pequenas e médias editoras, a pesquisa indicou que **72,7%** delas tem algum processo de planejamento estratégico formal. No que se refere à análise e vigilância (avaliação) ambiental (aqui designada por A/VA):

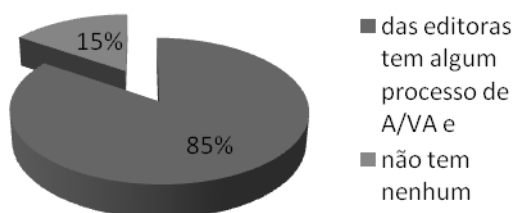


Quadro 5 - Quem tem processo formal de Análise/Vigilância Ambiental

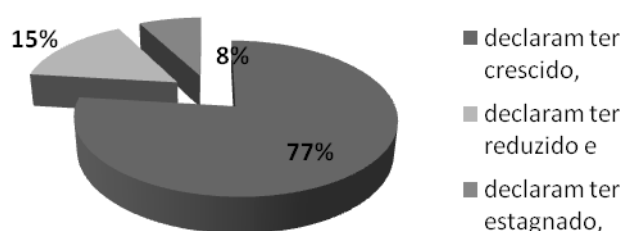


Quadro 6 – Quem não tem processo formal de Análise/Vigilância Ambiental (total de 61,5% dos respondentes)

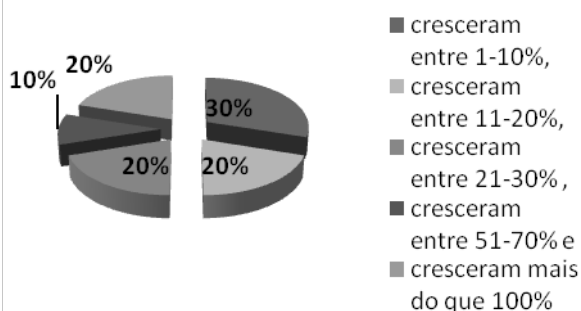
Aqui, mais uma surpresa nas respostas à pergunta de quem tem algum processo de análise/avaliação ambiental: segundo Almeida e Almeida (2004) no Curso de Análise do Ambiente Organizacional, ministrado no terceiro trimestre de 2002 na FEA-USP, os alunos tiveram dificuldade em localizar empresas que tivessem a análise ambiental estruturada para elaborar o trabalho de campo da disciplina. E, agora, 85% das empresas declaram ter algum processo de análise/avaliação ambiental, conforme Quadro 7, o que corresponde a um substancial aumento com a preocupação da análise/avaliação ambiental. O Quadro 8 mostra que 77% dos respondentes declaram ter crescido nos últimos 5 anos e a uma taxa média aproximada de 35%. O Quadro 9 mostra a distribuição das taxas de crescimento declaradas nos últimos 5 anos. 92% dos respondentes estão otimistas com o futuro daqui ao longo dos 3 próximos anos (Quadro 10)



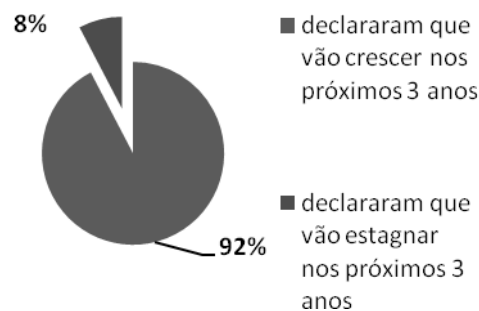
Quadro 7 – Quem tem algum processo de Análise/Vigilância Ambiental



Quadro 8 - Como as editoras se comportaram nos últimos 5 anos

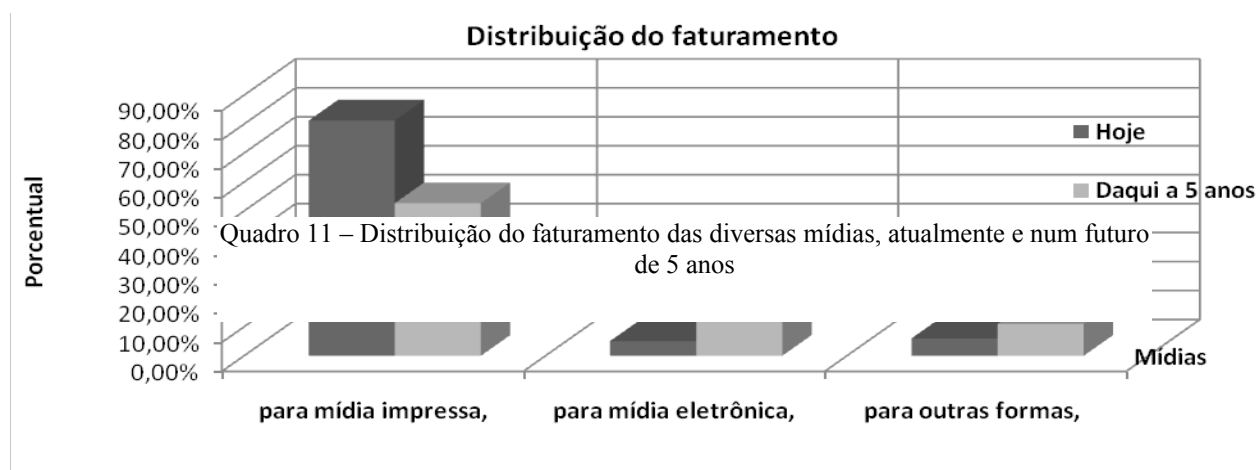


Quadro 9 – Das editoras que cresceram, quando cresceram

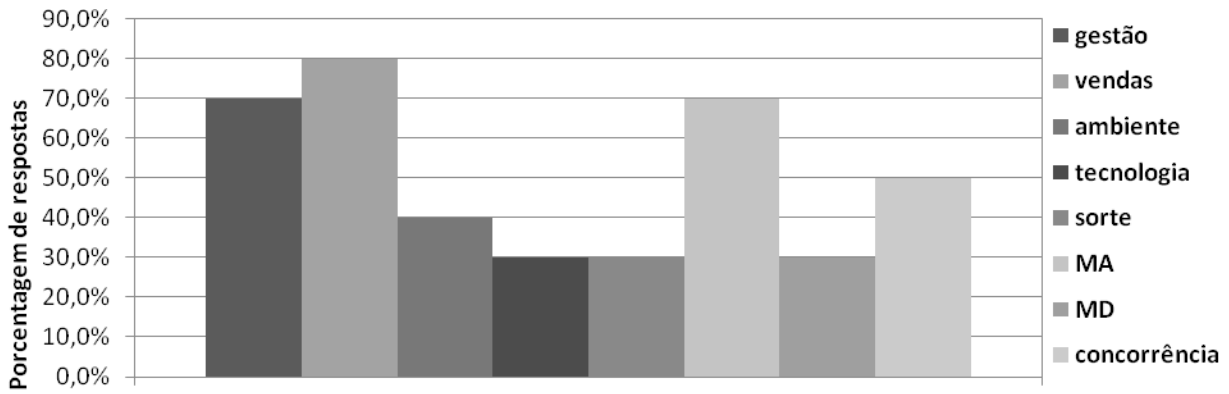


Quadro 10 – Como será o futuro daqui a 3 anos

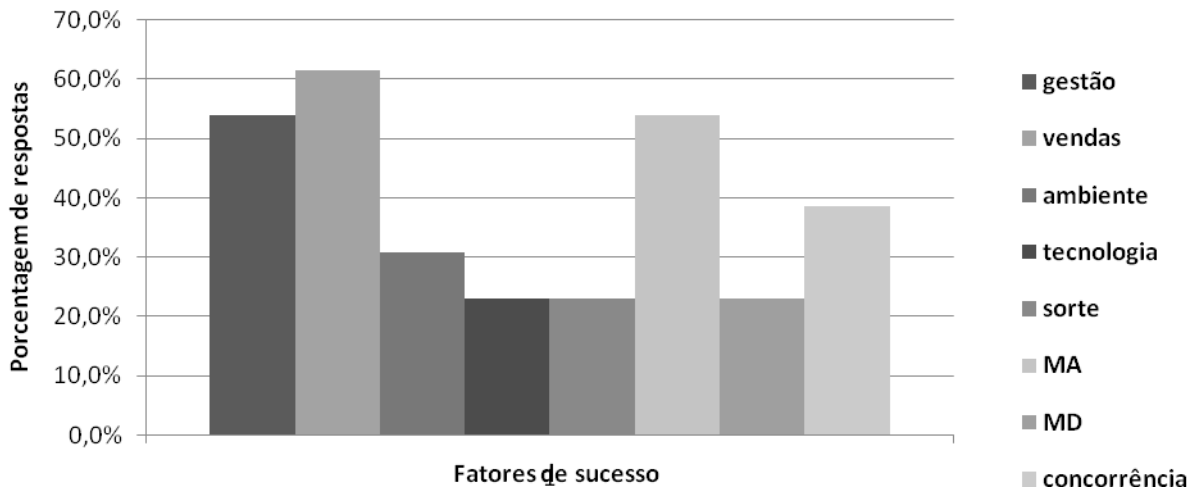
Fica evidente que está existindo a percepção de uma gradativa migração do faturamento da mídia impressa para a mídia eletrônica, conforme demonstra o gráfico do Quadro 11, o que evidencia



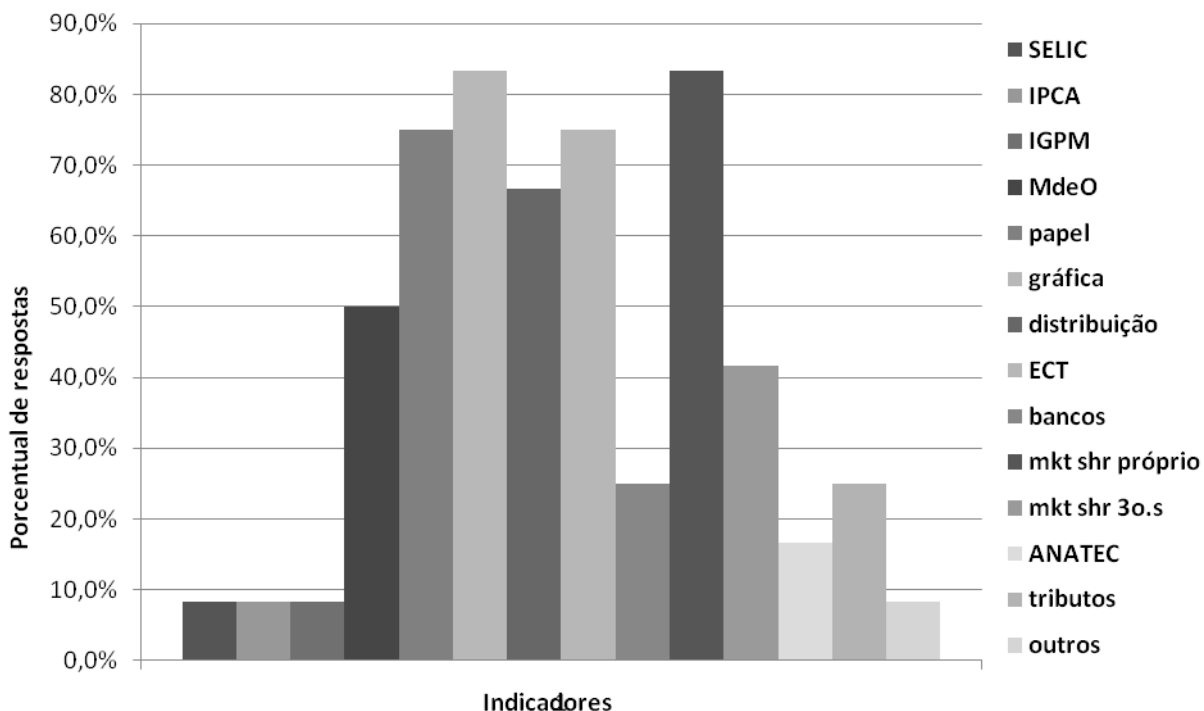
que a mídia eletrônica (Internet) vai ganhando cada vez mais espaço (Projeto Inter-Meios). Várias editoras responderam que esperam crescer devido ao crescimento da mídia eletrônica. Há que se constatar, pelos gráficos a seguir, que, das editoras que declararam crescer nos últimos 5 anos (76,9% do total), 40% atribuem esse sucesso (entre outros fatores), ao monitoramento do ambiente, através de avaliação/vigilância ambiental (Quadro 12). Em se considerando a totalidade dos respondentes, 30,8% atribuem o sucesso (entre outros fatores) ao monitoramento ambiental (gráfico do Quadro 13). Em ambos os gráficos, o monitoramento do ambiente está designado por **ambiente**. As siglas MA e MD significam, respectivamente, Mercado Anunciante (conjunto de empresas potencialmente anunciante em um determinado veículo) e Mercado de Distribuição (mercado consulente de um determinado veículo).



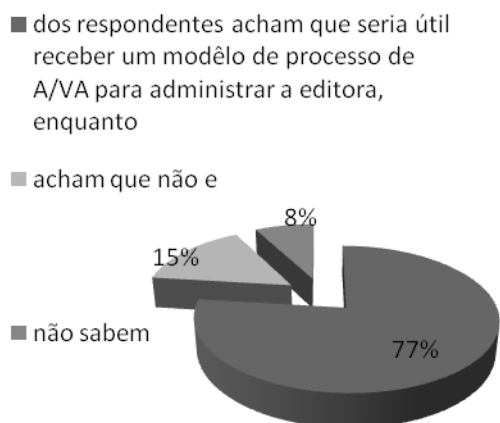
Fatores de sucesso
 Quadro 12 – Fatores de sucesso para o crescimento apenas das editoras que declararam ter crescido



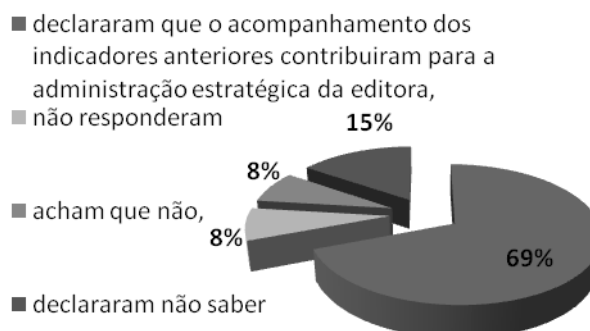
Fatores de sucesso
 Quadro 13 – Fatores de sucesso para o crescimento considerando-se todos os respondentes



Quadro 14 - Indicadores monitorados e sua frequência



Quadro 15 - Seria útil receber um modelo de processo de Análise/Vigilância Ambiental?



Quadro 16 - Acompanhamento dos indicadores e a administração estratégica das editoras

7. CONCLUSÕES

Considerando-se que os resultados da pesquisa indicam que

1ª.) das editoras que declararam crescer nos últimos 5 anos (76,9% do total), 40,0% atribuem esse sucesso (entre outros fatores), ao monitoramento do ambiente, através de avaliação/vigilância ambiental (Quadro 12);

2ª.) em se considerando a totalidade dos respondentes, 30,8% atribuem o sucesso (entre outros fatores) ao monitoramento ambiental (Quadro 13);

3ª.) em maior ou menor intensidade, todas as editoras respondentes declararam acompanhar, de forma sistemática e formal, os indicadores apresentados no questionário (Quadro 14). Esse acompanhamento indica claramente um monitoramento do ambiente organizacional.;

4ª.) mais ainda, 69,2% das editoras respondentes declararam que este acompanhamento contribui para a administração estratégica das editoras (Quadro 16);

5ª.) 84,6% das editoras respondentes declararam ter algum processo, formal ou informal, de avaliação/vigilância ambiental;

6ª.) 76,9% das editoras respondentes declararam que cresceram nos últimos 5 anos e 92,3% delas esperam crescer nos próximos 3 anos;

7ª.) 90,0% das editoras que declararam ter crescido nos últimos 5 anos tem algum processo, formal ou informal, de avaliação/vigilância ambiental;

8ª.) 83,3% das editoras que declararam que vão crescer nos próximos 3 anos tem algum processo, formal ou informal, de avaliação/vigilância ambiental;

9ª.) 76,9% das editoras declararam que seria útil para administrar a editora se os gestores recebessem um modelo simplificado/adequado de processo de vigilância ambiental que definisse o que monitorar, quando, como, quem e onde, assim como o modo de inserir estas informações no processo de administração estratégica(Quadro 15), e

10ª.)71,4% das pequenas editoras respondentes tem um processo formal de A/AV, que corresponde a 80,0% das editoras que tem um processo formal,

podemos concluir que

1º.) nas editoras respondentes, existe uma clara percepção da evidente relação entre a busca por informações ambientais e o seu crescimento (7ª. e 8ª. conclusão acima), o que atende ao objetivo principal do artigo (verificar a percepção dos gestores das editoras de revistas segmentadas sobre a relação entre a busca por informações ambientais e o seu crescimento);

2º.) fica respondida a pergunta básica inicialmente formulada de que as editoras de revistas segmentadas respondentes à pesquisa preocupam-se verdadeiramente com Análise Ambiental;

3º.) a amostra dos respondentes (76,9%) indica que existe uma clara necessidade/ desejo potencial dessas editoras em ter um modelo simplificado de vigilância ambiental e

4º.) o surgimento de um *e-magazine* (um *e-book*² para revistas) não é coisa para, pelo menos, os próximos 10 anos.

Uma outra constatação, através de pesquisa no 14º. Guia ANATEC, é que 100% das editoras a ela associadas tem site na Internet, veiculando de várias formas as suas revistas. Foram encontradas, também, através de pesquisa via Internet, várias editoras apresentando formas de disponibilização do tipo “revista digital”, reproduzindo a revista impressa, na qual o consulente “manuseia” a revista, virando página por página (tipo a revista da companhia aérea IBÉRIA, que pode ser vista no site <http://www.revistaiberiaplusonline.com/>, e o próprio guia da ANATEC, site www.anatec.org.br). Pode-se ver, pelos resultados da pesquisa, que a leitura através da Internet e seus meios digitados derivados (como o *e-book* e, no futuro, o *e-magazine*) estão se desenvolvendo rapidamente, embora a opção pela leitura das revistas em papel ainda deva continuar por muitos anos, não devendo haver uma completa substituição do papel por meios digitais. Um dos limitantes é, por exemplo, o formato das revistas, específico para cada público, enquanto que o *e-magazine* teria formato fixo. Fazendo uma analogia, seria o mesmo que aconteceu quando do aparecimento da televisão, quando se achou que a televisão iria acabar com o cinema.

8. RECOMENDAÇÕES e SUGESTÕES

A ANATEC poderia agregar, entre os diversos serviços já prestados aos seus associados, a formulação e disponibilização de um modelo de vigilância ambiental e a atualização periódica das informações constantes deste modelo para auxiliar a administração estratégica das editoras. A ANATEC forneceria o modelo básico e cada editora complementar com os seus indicadores específicos. Ainda segundo Almeida (2004) “a seleção de quais variáveis devem ser estudadas na análise ambiental serve para limitar o tempo de estudo. Se fossem selecionados todos os fatores que tem alguma influência na organização e analisada a tendência de cada uma destas diversas variáveis, o gasto de tempo e recurso seria muito grande. O resultado prático deste estudo será

² Roberto Feith, Vice-Presidente do SNEL (Sindicato Nacional dos Editores de Livros) não acredita que mesmo os americanos adotem os *e-books* como opção preferencial até 2018 (artigo publicado no jornal O Estado de São Paulo em 14.outubro.2009).

muito similar à análise apenas das variáveis-chave”. Desta forma, o “modelo ANATEC” conteria apenas essas variáveis-chaves e cada editora complementar com os seus indicadores específicos. Por assim dizer, segundo Zacarelli (1980), “a EE não busca a compreensão de uma empresa específica, mas de um tipo de empresa (pequenas e médias editoras), assim como a ecologia não se preocupa com um leão específico, mas com os leões de um modo geral”.

Recomenda-se outras pesquisas, ainda abrangendo revistas segmentadas, para se aprofundar a discussão sobre a leitura destas revistas através de outros meios digitais, não só pela Internet.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, Martinho I. R. *Manual de Planejamento Estratégico*. Editora Atlas, 2001

Almeida, Martinho I. R.; Menezes, Edgard J. Carnonell. *Será possível as Pequenas e Médias Empresas Crescerem sem Informações do Ambiente?* Anais do XXI ENANPAD, 1997

Almeida, Martinho I. R.; Almeida, Francisco R. *Análise Do Ambiente Organizacional:A Peça Chave Para O Desenvolvimento De Um Planejamento Estratégico*. Anais do VI SEMEAD, 2004

Almeida, Martinho I. R.; Cancellier, Everton L. P.; Estrada, Rolando J. S. *Monitoramento do Ambiente Externo na Pequenas Empresas: aplicações e limitações dos sistemas existentes*. Anais do II Encontro de Estudos em Estratégica – 3Es, 2005

Almeida, Martinho I.R. *Prós e Contras de se ter Planejamento e Controle Estratégico em Instituições Financeiras*. Anais do III SEMEAD, 1998

ANATEC, *10º. Estudo Brasileiro do Mercado de Publicações Periódicas*, 2009, www.anatec.gov.br, consultado em novembro.2009

Azevedo, Aline F. *Os leitores dos semanários: entre a pesquisa quantitativa e o método qualitativo*. UNIrevista - Vol. 1, nº 3 : julho 2006

França, Thais, *Um Brasil Midiatizado*, www.jornaljovem.com.br, 2007, consultado em novembro.2007

Günther, Hartmut. *Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?* Psicologia: Teoria e Pesquisa. Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210 Universidade de Brasília

Morgan, Gareth; Smircich, Linda. *The case for qualitative research*. *Academy of Management*. The Academy of Management Review (pre-1986); Oct 1980; Vol. 5, No. 4; pg. 491-500

Projeto Inter-Meios, Revista Meio & Mensagem, *Relatório de Investimento*, www.intermeios.com.br, consultado em novembro.2007

Weinreich, Nedra K. *Integrating Quantitative and Qualitative Methods in Social Marketing Research*. Winter 1996 issue of the Social Marketing Quarterly

Wolffenbüttel, Cristina R. *Pesquisa qualitativa e quantitativa: dois paradigmas*. (FASEV, FUNDARTE/UERGS/SMED-PoA)

Zacarelli, Sergio B.; Fischmann, Adalberto A.; Leme, Ruy A.S. *Ecologia de Empresas, um estudo do ambiente empresarial*. Editora Atlas, 1980