



JAIME DE ARAUJO GOES RECENA GRASSI  
RA 20085180

# REVISTA ROTEIRO BRASILIA

UM ESTUDO DE CASO

Brasília  
2006

JAIME DE ARAUJO GOES RECENA GRASSI

# REVISTA ROTEIRO BRASILIA

UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada para conclusão do curso de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo.

Orientadora: Professora Amalia Perez

Brasília  
2006

## RESUMO

Esta monografia tem como objetivo o estudo de um caso empresarial, no cenário local das publicações de revistas, focadas em cultura, lazer e gastronomia. A revista *Roteiro Brasília* com sete anos no mercado da capital do país apresenta uma nova proposta de divulgação da gastronomia, uma vocação da Capital Federal. Em sua introdução o trabalho apresenta uma visão panorâmica do mercado editorial de Brasília e suas recentes atualizações, como o surgimento de publicações especializadas, campo onde se encaixa a publicação estudada – revista *Roteiro Brasília* -, que tem seu foco principal em cultura, lazer e gastronomia. O setor específico, gastronomia, lazer e cultura, também são contemplados com informações atualizadas sobre o desempenho, ações, eventos e comportamento do mercado, entre outras. Os três capítulos seguintes são dedicados a uma abordagem da empresa propriamente dita: sua história, suas principais características e dos seus principais dirigentes. Ao final, referências completam o trabalho.

## ÍNDICE

1 – Introdução	05
2 – Características do setor que a Empresa atua	07
3 – Breve histórico da Revista Roteiro Brasília	11
4 – Características da Empresa e de seus Dirigentes	14
5 – Estratégias	19
6 – Conclusão	23
7 – Referências	24

## 1 INTRODUÇÃO

Brasília completa 46 anos de idade, com um mercado na área de comunicação consolidada e com opções tanto na mídia impressa como na Internet. São produzidos na Capital Federal jornais diários e semanais assim como revistas e sites de informação, principalmente relacionados política, além de circulação de veículos de comunicação de outras localidades.

Os três principais veículos diários são: *Correio Braziliense*, *Jornal de Brasília*, *Tribuna do Brasil* e todos possuem uma linha editorial completa. Estruturalmente dividido em Brasil, seção que aborda os temas nacionais, Internacional, seção que dá espaço aos acontecimentos internacionais mais relevantes, Economia, que trata de assuntos econômicos, Cidades, que trata das situações locais, Esportes e Cultura, este último que a sexta-feiras se transforma em um caderno especial com um maior número de páginas do que circula durante os outros dias e traz informações com maior ênfase na programação do final de semana sobre teatro, cinema, música e gastronomia.

Revista *Veja*, *Isto É*, *Época*, *Bravo*, *Raízes*, *TPM*, são exemplos de publicações que circulam em Brasília e dedicam espaços à cultura, lazer e gastronomia em reportagens pontuais ou de ocasião, com uma abordagem mais nacionalizada.

Na capital do país não havia uma publicação exclusiva que cobrisse estas áreas, com destaque para os acontecimentos locais e divulgando informações de lazer e cultura, numa cidade como Brasília, que apresenta um alto potencial gastronômico e cultural forte. A maior parte das revistas é do eixo Rio-SP e são pouco adaptadas.

Foi então que se deu o cenário para a criação de uma revista que pudesse ao mesmo tempo informar a população e pudesse também abrir espaço para produtores culturais locais e empresários do ramo de entretenimento divulgar suas ações. Uma vez que os espaços destinados a eles nos veículos de circulação nacional são muito pequenos.

O surgimento dessa revista se deu de maneira informal e sem a realização de uma pesquisa de mercado junto ao público consumidor em potencial. Ela foi criada baseada na experiência de seus criadores.

Os autores Carlos Alberto Rabaça e Gustavo Guimarães Barbosa (2002, p. 646) explicam o que deve ser uma publicação deste tipo através da definição do produto revista.

Revista é uma publicação periódica que trata de assuntos de interesse geral ou relacionado a uma determinada atividade ou ramo do conhecimento (literatura, ciência, comércio, política, etc). Produzida em forma de brochura, a revista apresenta-se geralmente em formato menor do que o do jornal, com maior número de páginas, capa colorida e em papel mais encorpado. Veículo impresso de comunicação e propaganda, quase sempre ilustrado, que atinge a um público determinado de acordo com suas características específicas e sua linha editorial. Há revistas de informação, de entretenimento, de propaganda ou mensagens institucionais ou doutrinárias, artísticas, literárias, educativas culturais, científicas de humor, etc.

Pretende-se utilizar a revista *Roteiro Brasília* para apresentar esta novidade em termos de publicação, que divulga cultura, lazer e principalmente gastronomia do Distrito Federal. Foi escolhido o formato revista naquele momento, pois nele é utilizado um papel mais nobre o que favorece sua durabilidade e qualidade de impressão, que com certeza a deixa mais bonita e vistosa.

No campo específico pretende-se:

- Contextualizar a criação de uma revista de gastronomia e cultura publicada quinzenalmente na capital federal.
- Verificar o funcionamento desta publicação e sua repercussão no mercado de comunicação brasileiro.

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se o método de pesquisa-ação, sendo o autor do trabalho um dos produtores e integrantes da revista em questão.

## 2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR EM QUE A EMPRESA ATUA

O setor de comunicação/publicações na capital federal é amplo e com todo tipo de publicação – desde revistas bem simples, em conteúdo e formato, como por exemplo as de distribuição da programação dos cinemas locais até às revistas mais elaboradas de circulação nacional dirigidas ao público classe A do Plano Piloto, também distribuídas gratuitamente. São exemplos de revistas mais simples a *Tablado* e a revista *Boca a Boca*, ambas com dez mil exemplares. Entre as mais elaboradas existem como exemplo a *Veja* com distribuição de um milhão de exemplares e a *Época*, com 600 mil exemplares. (IVC, Instituto Verificador de Circulação)

De acordo com o sindicato dos publicitários de Brasília<sup>1</sup> as pequenas publicações dependem 70% dos anúncios das empresas do Governo local e Federal. São exemplos de anunciantes: BRB, Banco Regional de Brasília, Secretária de Comunicação do Distrito Federal, CEB, Companhia Energética de Brasília, CAESB, Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal e a Terracap, Companhia Imobiliária de Brasília. O restante dos anunciantes é composto por empresas do setor privado. Elas podem ser genuinamente brasilienses ou empresas com sede em outros estados. Podem ser ainda pequenas, médias ou grandes. Os principais exemplos destes tipos de anunciantes são as companhias de telefonia celular como a Vivo, a Tim e a Claro.

No caso da revista *Roteiro Brasília* essa dependência com o setor público chega a 40% do faturamento de publicidade. Os maiores anunciantes em termos de valores mensais investidos na publicação são de campanhas governamentais ou campanhas publicitárias das empresas dos governos. Tanto o local quanto o federal, através de seus bancos e estatais. Porém há um grande número de empresas privadas que são anunciantes da revista. Principalmente do mercado de gastronomia local.

1 – Entrevista dada pelo Presidente do sindicato dos publicitários, Pedro Abelha ao autor desta obra no dia 15 de março de 2006.

## 2.1 Concorrência

É necessário que o empreendedor não só dedique muito tempo a sua empresa como não perca de vista seu planejamento, seu objetivo e suas metas. Estas para que possam ser reavaliadas e que tenha um olhar atento a seus principais concorrentes e ao mercado em geral. Reestruturar e reinventar o produto fazem parte das ações que devem ser feitas para uma melhor colocação no mercado em relação à concorrência. (VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 2001)

No caso da revista *Roteiro Brasília* há duas maneiras de se identificar a concorrência. A primeira delas é a comercial por tipo de veículo. Nessa categoria estão todos os veículos que são revistas. (RABAÇA; BARBOSA 2002, p. 646)

Os gêneros mais comuns de revistas dirigidas ao grande público (ou a faixas determinadas desse grande público) são: as noticiosas, as de interesse geral, as masculinas, as femininas, de moda, de fotonovela, as infanto-juvenis, de histórias em quadrinhos, de esportes, de automobilismo, etc. As revistas noticiosas, geralmente semanais ou mensais, seguem uma linha relativamente próxima a dos jornais, mas o tratamento das notícias é mais livre e interpretativo, a apresentação gráfica e o estilo de redação mais ameno e dá-se mais destaque a artigos, críticas, notas, entrevistas, fotoreportagens e fotolegendas.

Dentre eles os mais importantes são: revista *Foco*, com 30 mil exemplares, revista *Brasília em Dia*, com 15 mil exemplares, revista *Frade*, com 10 mil exemplares revista *Boca a Boca*, com 10 mil exemplares e por fim a revista *Plano Brasília*, também com 10 mil exemplares. Esse ordenamento leva em consideração a tiragem como principal dado e de forma secundária o tempo de mercado. Em todas essas publicações o editorial está mais voltado para o colunismo social, assunto este não trabalhado pela revista *Roteiro Brasília*.

A segunda maneira tem relação direta com o conteúdo das publicações. Nesse caso são considerados os tablóides de cultura que circulam as sextas-feiras nos jornais diários da capital Federal. De acordo com os autores KOOGAN; HOUAISS (1992, p. 809), Tablóide é publicação com formato de meia folha de jornal e que pode ter grampo ou não.

São eles: caderno Fim de Semana do jornal *Correio Braziliense*, com 100 mil exemplares, o caderno Viva! Fim de Semana, do *Jornal de Brasília*, com 15 mil exemplares, o caderno Programa do jornal *Tribuna do Brasil* com 10 mil exemplares e por último Caderno Um do *Jornal da Comunidade*, com 100 mil exemplares semanais, os demais jornais são de circulação diária. Foi considerado o mesmo critério de avaliação utilizado acima. (IVC - Instituto Verificador de Circulação)

## **2.2 Novidades Técnicas do Mercado Editorial**

A inovação maior vem da Internet. Entre os veículos citados acima como concorrentes na categoria de equivalência de conteúdos, todos estão na rede através de sites. O mais completo deles é o Correio Web do jornal *Correio Braziliense*, que tem atualização diária e uma equipe completa trabalhando somente para o site.

A revista *Roteiro*, também possui uma atualização diária, porém lhe falta uma equipe exclusiva para a atividade. Não há quadro permanente na revista, a redação é composta de jornalistas contratados por produção de matéria, estagiário e colaboradores não remunerados.

A Internet também permite a troca de informações com mais rapidez. Os repórteres podem enviar suas matérias e as agências de publicidades e clientes comerciais podem enviar arquivos com seus anúncios. Esses dois tipos de transação permitem que o fechamento da revista seja bem otimizado em relação ao tempo que se leva para terminar o produto e mandar para a gráfica. Esse processo completo leva em média três dias.

Outras inovações tecnológicas ficam por conta da parte gráfica. Atualmente todo processo é feito e controlado por computadores. Isso faz, principalmente, com que o controle de qualidade em relação às cores seja o mais fiel possível. Outra grande novidade é que já não é mais necessária a produção de fotolito. As gráficas mais modernas já trabalham com o sistema de CTP, que recebe o arquivo digitalizado e o transporta direto para a máquina impressora.

Com relação a novos formatos a revista *Roteiro* tem se diferenciado dos demais por trazer em suas edições especiais um encarte com metade do tamanho

da revista e que o leitor pode destacar e guardar. O detalhe que parece pequeno, mas que faz diferença, é que este encarte possui grampos extras, o que permite assim continuar grampeado após ser destacado do corpo da revista. Tendo dessa forma um maior aproveitamento por parte dos leitores que podem carregá-lo consigo com maior conforto.

### **2.3 Promoção e Divulgação**

Ações de publicidade e marketing institucional complementam o universo onde atuam as revistas, em geral; e as revistas especializadas em particular. São feitas alianças e/ou parcerias a cada campanha ou evento patrocinados pelas publicações. Elas visam o sucesso dos projetos.

As alianças mais comuns são com outros veículos de comunicação para troca de campanhas publicitárias. Em algumas ações são feitas parcerias com clientes comerciais. Nesses casos são vendidas cotas de patrocínio de alguma ação de Marketing promovida pela revista *Roteiro Brasília*.

Atualmente não existem parcerias ou alianças com empresas internacionais, pois a revista não possui circulação nacional nem no exterior.

### 3 BREVE HISTÓRICO DA REVISTA *ROTEIRO BRASÍLIA*

A *Gazeta Mercantil* tinha um projeto desde 1997 de regionalização do jornal. Compreendia este projeto a criação de jornais regionais em todos os estados brasileiros e também o Distrito Federal para abordagem de temas relacionados principalmente a economia local dos mesmos e suas capitais. Como forma de tornar estes jornais mais atraentes para o público leitor também eram abordados temas pertinentes em relação à cultura e ao cotidiano destas cidades.<sup>2</sup>

A edição regional da *Gazeta Mercantil* para o Distrito Federal, publicava as sextas-feiras, duas páginas com reportagem sobre cultura – shows, cinema, música clássica, um pouco de gastronomia e um “roteirão” clássico de lugares aonde ir ao fim de semana, como é feito em outros jornais nacionais. São exemplos clássicos a revista Programa, do *Jornal do Brasil* e o caderno Rio Show, do jornal *O Globo*.

O editor regional da *Gazeta Mercantil*, Riomar Trindade e o editor de cultura Alexandre Menegale, fizeram uma proposta ao então diretor do jornal Luiz Recena: porque não transformar aquelas páginas em uma revista? Uma espécie de mix entre a velha Revista de Domingo do *Jornal do Brasil* e o caderno de cultura de *O Globo*, ambos do Rio de Janeiro, porém com a eficiência do roteiro do *Jornal da Tarde*, de São Paulo. Referências técnicas de sucesso, para serem testados em Brasília e adaptadas às condições e necessidades locais.<sup>3</sup>

No dia 18 de novembro de 1999 esta página se transformaria em uma revista com algumas páginas coloridas e outras em preto e branco de circulação semanal, encartada no jornal. Com cobertura jornalística mais completa sobre temas culturais gastronômicos e principalmente notícias sobre o que fazer na cidade no decorrer da semana.

O dia de quinta-feira foi escolhido para a circulação da publicação da revista. Não houve pesquisa de mercado e sim um levantamento informal de dados para a escolha do dia, hoje não há na empresa registro destes dados por sua assistemática.

2 - CDOC/CI *Gazeta Mercantil*, Palestra Luiz Fernando Levy.

3 - Entrevista dada por Luiz Recena Grassi, diretor da *Gazeta Mercantil* há época da criação da revista, ao autor deste trabalho.

O motivo desta escolha foi a presença na cidade de um público flutuante – políticos, dirigentes, executivos e lobistas que vem a trabalho para a Capital Federal. Esta escolha também permite que o público local tenha tempo para ajustar sua agenda de lazer em função das novidades que a revista anunciaria.

Brasília, a nova capital do país, foi construída por migrantes nordestinos, mineiros, entre outros, que participaram como pioneiros no sonho de Juscelino Kubitschek, da construção de uma cidade no interior do país.

Deste planalto central, desta solidão que em breve se transformará em cérebro das altas decisões nacionais, lanço os olhos mais uma vez sobre o amanhã do meu país e antevejo esta alvorada com fé inquebrantável e uma confiança sem limites no seu grande destino.<sup>4</sup>

Analisando sob a ótica da própria formação da cidade, com migrantes de várias regiões do país a culinária praticada sempre foi muito rica e diversificada. Deve-se lembrar ainda, a cultura trazida pelos representantes estrangeiros das diversas embaixadas localizadas na cidade.

A opção por investir mais em temas de gastronomia deve-se principalmente a um sentimento, e a indicadores econômicos de conjuntura, publicados em agosto pela *Gazeta Mercantil* no seu Balanço Anual regional, com projeções de índices de consumo da população do Distrito Federal para o ano de 1999 e 2000. (Revista Balanço Anual Regional da *Gazeta Mercantil* dos anos de 1999/2000)

Entre os índices citados no Balanço Anual da *Gazeta Mercantil*, um dado destacava-se entre os demais: a população do Distrito Federal passou a gastar 711 milhões e 620 mil reais no ano de 2000 no item “comer fora”. Um crescimento de quase 40% em relação ao ano de 1999, quando neste mesmo item o gasto da população foi de 524 milhões e 601 mil reais. O item inclui tudo: do restaurante sofisticado ao sanduíche de rua, incluindo os self-service a quilo, sucos, doces e, também bebidas; estas últimas dando ênfase conhecida para o consumo de cerveja, mas com indicativos fortes para o aumento de consumo de vinhos e espumantes. (Revista Balanço Anual Regional da *Gazeta Mercantil* dos anos de 1999/2000)

4 – Hot-Site feito pelo Correio Web em comemoração aos 100 anos de JK. Endereço eletrônico: [www.correioweb.com.br](http://www.correioweb.com.br)

A opção premiou a ousadia e a sensibilidade, mas igualmente comprovou um bom trabalho de pesquisa e de ciência. Ousadia porque a *Gazeta Mercantil* teve a coragem de lançar um novo produto: a revista *Roteiro*. Num momento calmo do mercado local, sem novidades editoriais. E sensibilidade por ter sabido identificar, a partir da pesquisa, um novo nicho de mercado. Demonstrou, ainda, que o “negócio” imprensa reforçava a tendência crescente de apoiar boas idéias em sólidos trabalhos de pesquisa de mercado.<sup>5</sup>

Com cinco meses da sua criação, mais precisamente no dia 13 de abril de 2000 a revista passou a ser toda editada em quatro cores. Sua tiragem inicial foi de dez mil exemplares, dos quais oito mil eram encartados nos jornais dos assinantes e dois mil eram distribuídos em restaurantes. Foi por essa estratégia de distribuição avulsa que tanto a revista como principalmente a marca *Gazeta Mercantil* ficou mais conhecida no meio cultural e gastronômico da cidade, popularizando-se.

No primeiro semestre de 2001 a revista *Roteiro* deixa de ser publicada pela *Gazeta Mercantil*, por motivos de reordenamento do periódico e diminuição de gastos nas suas sucursais. Neste momento passam a responder pelo produto os jornalistas Alexandre Menegale, Rozane Oliveira e o empresário Jaime Recena.

Em dezembro do mesmo ano, os sócios anteriores vendem a sua parte aos proprietários atuais Adriano Lopes de Oliveira e Jaime Recena.

Esta trajetória da empresa confirma o sentido da definição de organização que elas são criadas e recriadas para atingir as suas metas, principalmente na atualidade, com a proliferação de tantas empresas, onde muitas têm vida breve. (HALL, 2004).

Nas paginas a seguir o trabalho se aprofundará no objeto revista *Roteiro Brasília*.

5 – Entrevista dada por Luiz Recena Grassi, diretor da *Gazeta Mercantil* à época da criação da revista, ao autor deste trabalho.

#### 4 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E DE SEUS DIRIGENTES

Diversos autores desde Marx dedicaram-se a estudar as organizações, sua formação seus impactos na sociedade. Max Weber é conhecido por suas análises sobre burocracia e também pela definição de organização. E na década de 1960 a sociologia toma como tema a definição de organização e tanto Etzioni como Scott fazem publicações importantes sobre o tema. Organizações são entidades sociais ou agrupamentos humanos deliberadamente criados e recriados para atingir metas específicas. (HALL, 2004, p. 28)

O caso em estudo se enquadra nesta definição, com um tipo de estrutura organizacional de diferenciação vertical. No curto espaço de vida da revista à mesma foi recriada com o objetivo de atingir novas metas, não só na sua imagem gráfica como na ampliação da tiragem para circulação.

Atualmente, a revista está com tiragem de quinze mil exemplares. Sua circulação deixou de ser semanal, tornando-se quinzenal. Ela é distribuída em todos os restaurantes e bares anunciantes da publicação, espaços culturais da cidade, assessorias de imprensa, agências de publicidades e hotéis.

Desde a sua criação essa modificação fez com que a empresa tenha diminuído a quantidade de revistas, passando de quarenta mil para trinta mil exemplares por mês. Uma diminuição de 25% da sua tiragem. Foram duas as razões para essa mudança. A primeira tem a ver com a questão da saúde financeira da empresa, pois quanto maior a quantidade de revista que são impressas menor é o seu custo unitário. A outra tem relação direta com a circulação, pois no dia que ela circula passa a ter mais visibilidade, por ser maior a quantidade de revistas circulando por edição. (CDOC Editora Roteiro).

Uma parte é vendida em banca, o que representa 5% da tiragem total. Os outros 95% são distribuídos gratuitamente. Eventualmente, ela também é solicitada por órgãos governamentais quando os mesmos realizam eventos com participantes de fora da cidade.

A revista não possui filial, sua circulação é somente na Capital Federal. Estão envolvidas diretamente com o processo de produção cerca de quarenta pessoas, entre elas: colaboradores, jornalistas, fotógrafos, diagramadores, diretor de arte,

equipe comercial, departamento administrativo financeiro, distribuição, contínuo e secretárias. Indiretamente não se tem como precisar o número de profissionais envolvidos, uma vez que algumas etapas são terceirizadas e não há informações completas sobre as outras empresas. Um exemplo disso são as entregas feitas pelos correios.

A impressão é terceirizada, feita em gráficas da cidade. A revista *Roteiro Brasília* possui em torno de cem empresas ligadas ao ramo de gastronomia como anunciantes fixos em todas as edições. Estão presentes também com certa frequência anunciantes de telefonia, shoppings, bancos e o governo local. Na sua proposta editorial ela é a líder de mercado na cidade e como veículo de comunicação fica em segunda, atrás apenas do caderno de fim de semana do *Correio Braziliense*, jornal de maior circulação em Brasília, com 100 mil exemplares de tiragem no domingo. (IVC, Departamento Comercial Correio Braziliense)

A empresa hoje é composta por dois sócios, sendo que um detém 40%, percentual que corresponde a Jaime Recena diretor comercial e de marketing e 60% são do editor chefe Adriano Lopes de Oliveira. No contrato social da empresa a parte correspondente ao editor chefe está dividida entre seus três filhos que trabalham na empresa, com cotas iguais de 20% para cada filho. Jaime Recena é o único sócio fundador da empresa.

A empresa tem um faturamento médio de R\$ 40.000,00 por mês. Tendo como base de cálculo as tiragens das três principais revistas da cidade, a *Roteiro* detém 30% do mercado. Se além do veículo revista, os jornais também forem contabilizados, ela dentará 14%. (IVC, Instituto Verificador de Circulação)

A empresa não foge à regra atual de veículos de comunicação. Até o momento não foi registrado nenhum lucro líquido anual. A crise nesse segmento colabora para esse perfil. A imprensa sofre concorrência diária de diversas outras mídias, principalmente da Internet. Como estratégia de resposta a esse momento a editora lançou em agosto de 2005 o seu próprio site.

O tipo predominante de estrutura organizacional é a por produto, ou seja toda a estrutura da empresa está montada para a confecção de um produto. Isso se justifica principalmente em relação às características do veículo de comunicação em questão: revista. Dentre elas, pode-se destacar principalmente a periodicidade. Há

toda uma estrutura montada para o trabalho que vai desde a reunião de pauta, onde é o começo de trabalho e onde principalmente se define o conteúdo da edição, até a distribuição para as bancas e demais pontos. Essa rotina se repete a cada quinze dias para a colocação no mercado de um novo produto.

Sua estrutura física é composta de um computador para cada trabalhador, três aparelhos de fax, impressoras e scanners. Possui vinte ramais telefônicos e Internet de banda larga.

A estrutura da empresa analisada segundo os conceitos de Richard Hall (HALL, 2004, p. 53) é de caráter de integração vertical.

Indicadores diretos da diferenciação vertical supõem que a autoridade seja distribuída de acordo com o nível na hierarquia, isto é, quanto maior o nível, maior a autoridade. Embora, na maior parte dos casos, essa seja uma suposição válida, existem algumas situações nas quais a proliferação de níveis pode representar fenômenos distintos da distribuição de autoridade. Em organizações que utilizam profissionais, por exemplo, os arranjos podem não ter sido feitos para permitir promoções no âmbito do mesmo cargo. Físicos podem ser contratados como físicos, porém, se as políticas da organização não permitem uma grande faixa salarial para aquele cargo, alguns físicos poderão ser promovidos a uma posição mais elevada, sem uma mudança efetiva em seu trabalho ou um aumento de autoridade. Isso é conhecido como carreira em Y.

Logo, no caso em estudo, o editor-chefe concentra o poder de decisão sobre a pauta e matérias da revista, coordenando estagiários, jornalistas na produção das matérias. E o diretor comercial e de marketing chefia a equipe de vendedores de anúncios e departamento financeiro.

Não há política de endomarketing na empresa. Segundo Bekin (MEIRA; OLIVEIRA, 2004), trata-se de um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, que tem como alguns de seus instrumentos a valorização do indivíduo dentro dos seus grupos, criação de um ambiente de interação dentro da organização, envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões e integração baseada nos valores e objetivos da empresa. Neste sentido, também não há ações recreativas e de integração com os familiares dos funcionários. O único momento no ano que existe algo parecido é no mês de dezembro, quando ocorre a festa de aniversário da revista *Roteiro Brasília* e todas as pessoas relacionadas à revista são convidados juntamente com seus familiares.

É um evento realizado há quatro anos com a finalidade de estreitamento das relações comerciais com o mercado anunciante, principalmente o setor gastronômico da cidade. Nesta festa também se divulga o resultado do prêmio Roteiro de Gastronomia, onde os estabelecimentos mais votados em diversas categorias são aclamados. Pode-se dizer que já é um evento esperado pelo setor gastronômico da cidade, que está criando uma tradição.

Tendo em vista os últimos resultados obtidos, principalmente com a promoção realizada no ano de 2005 e com os novos projetos em andamento, a motivação na empresa, por parte dos sócios é de grandes esperanças de crescimento editorial e financeiro para o ano de 2006, que vem a ser o quinto ano de existência da empresa.

A empresa até este momento, como já relatado, não gerou lucro líquido anual, porém o cenário é promissor e os proprietários acreditam que ainda vale a pena continuar, perseguir metas. A principal delas é ser uma revista rentável em quatro meses.

As decisões são tomadas de acordo com a relevância dos assuntos. É uma gestão centralizada. (HALL, 2004, p. 71)

Dos diversos elementos da centralização, o mais óbvio é o direito de tomar decisões. Quem ou que departamento possui o direito de tomar que tipos de decisão e quando elas podem ser especificamente detalhadas? Se a maioria das decisões se origina no escalão superior, a organização é centralizada. O assunto, no entanto, não é tão simples. Centralização não é somente uma questão de quem toma as decisões. Se o pessoal em níveis inferiores da organização estiver tomando muitas decisões, mas estas forem programadas por políticas organizacionais, permanecerá um alto grau de centralização. Um grau reduzido ocorre em situações que envolvem tomadas de decisões democráticas e coletivas.

Nas questões administrativas do dia a dia, como relacionamento com bancos, emissão de faturas e cobrança, não há a interferência direta da direção. Essas são decisões programadas pela política organizacional da empresa. Os sócios interferem somente quando ocorre alguma situação problemática ou tomada de decisões em questões mais complexas. Como exemplo: empréstimos bancários e demissões.

Todo o restante do processo funciona de forma centralizada em grau reduzido, com cada departamento cuidando de suas responsabilidades. Assim sendo, a direção tem com principal função acompanhar todas as áreas garantindo assim a

excelência final do produto. Faz parte desse acompanhamento a formulação de estratégias comerciais para o cumprimento das metas estabelecidas como será detalhado no próximo capítulo.

## 5 ESTRATÉGIAS

Em todo empreendimento as alianças estratégicas e parcerias são importantes para o crescimento da empresa e para atender uma de suas metas principais, que é a satisfação do cliente. Ele é que é sua razão de estar no mercado e que pode levar seu negócio ao sucesso ou ao fechamento, assim como também ao seu concorrente. (VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 2001)

Em 1996, a *Gazeta Mercantil* destacou que o planejamento estratégico é a nova velha onda. As principais empresas norte-americanas estão retornando ao planejamento de longo prazo, com visão ampliada de mercado. (CDOC/CI *Gazeta Mercantil*, 1996)

Não há receita a seguir, cada empresa com certeza estrutura seu caminho de forma planejada para começar um auto-empreendimento, ou, em outras palavras, um negócio próprio. Além de manter um já existente. Para isto, o primeiro passo é um diagnóstico realista do setor e o estabelecimento de objetivos, desafios e metas a serem alcançados. O segundo passo é o acompanhamento para o cumprimento destas metas e, por fim, uma avaliação completa de todo o processo para saber onde houve falhas e onde estavam os acertos. (VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 2001)

Com as recentes transformações tecnológicas da área de comunicação, principalmente com o surgimento e afirmação da Internet e o aumento no mercado da oferta de novos produtos na área, assim como novos profissionais, é necessário algumas mudanças no projeto original da revista *Roteiro*.

Talento, determinação, habilidade para trabalhar o mercado e fazer a diferença no cenário local levam a revista *Roteiro Brasília*, no segundo semestre de 2005, a organizar uma grande promoção de 50% de descontos em mais de noventa estabelecimentos da cidade.

A operacionalização era a seguinte: os restaurantes foram divididos nos dias da semana de acordo com a especialidade de cada um. Ex: comida italiana, buffet de restaurante, cozinha japonesa, na segunda-feira; grelhados, cozinha contemporânea, na terça-feira; e assim sucessivamente. Com isso, tinha-se um grupo de restaurantes ofertando produtos com descontos todos os dias. Isso gerou

um enorme ganho para os freqüentadores de bares e restaurantes que puderam se beneficiar com uma maior flexibilidade e a ir mais os restaurantes fora da rotina de fim de semana.

Para saber os produtos que estavam em oferta, à pessoa interessada teria que acessar o site da Revista. Toda a campanha publicitária produzida tinha como principal objetivo levar as pessoas até a Internet. O resultado foi o seguinte: O site que nos três primeiros meses não chegou a três mil acessos por mês, passou a registrar no período da promoção cinco mil acessos por dia de média. Um crescimento 50 vezes maior em relação aos primeiros meses. (CDOC Editora Roteiro, 2005).

Com base em pesquisa realizada pela empresa junto aos leitores ao final do ano de 2005, durante a promoção e o 4º Prêmio Roteiro Visa de Gastronomia. Ficou constatado o potencial de venda avulsa e de assinaturas da revista. A pesquisa foi realizada por um grupo de jovens contratados para aplicar um questionário para os clientes de cada estabelecimento participante da promoção.

Para que as pessoas tivessem acesso aos descontos, bastava utilizar como meio de pagamento das refeições o cartão de crédito Visa. Foi realizada uma pesquisa na época para outra mecânica na promoção: o cidadão, para ter o benefício, deveria ser assinante ou comprador da revista Roteiro, 58% das pessoas que responderam, afirmou que se tornariam assinantes, 19% responderam que comprariam a revista de forma avulsa e 23% não souberam responder. O universo da pesquisa foi de 500 pessoas. (CDOC Editora Roteiro, 2005).

Esses dados e a grande procura pela promoção por parte da população sustentaram o desejo mais antigo dos criadores e diretores atuais da empresa: a migração de um veículo de comunicação com distribuição gratuita para um outro de circulação paga. Isso significará um possível crescimento da revista. Tanto editorial como financeiro.

Existem dois pontos positivos nessa grande mudança. O primeiro é financeiro. A venda de assinaturas e de forma avulsa da revista proporciona mais uma fonte de entrada de recursos para a empresa. Atualmente, a única fonte é a venda de anúncios. O segundo se refere ao potencial de crescimento da revista em áreas fundamentais e está diretamente ligado ao primeiro. Ou seja, quanto mais revistas

forem vendidas, maior será sua tiragem e mais recursos poderão ser reinvestidos na parte editorial, que corresponde ao coração dessa empresa.

Hoje, há um momento oportuno para essa grande transformação. Depois da ação promovida no ano de 2005, ela se tornou mais conhecida e respeitada no segmento editorial da capital do país. Diante disso, trabalha-se para esse novo empreendimento. A principal estratégia de venda da revista está diretamente ligada a promoção do prêmio. Somente os assinantes ou compradores da revista terão acesso aos descontos. E a revista vai além desta tática de promoção de venda.

Será criado um cartão de benefícios relacionados à área de entretenimento da cidade aonde o consumidor terá uma série de descontos em festas, eventos culturais, peças de teatro, cinema, diárias de hotéis, além é claro de bares e restaurantes. Esse cartão tem a pretensão de tornar o leitor uma pessoa com maior poder de compra nos estabelecimentos parceiros. Vale ressaltar que a revista também passará por reformas no editorial. Novas seções serão criadas e mais profissionais serão contratados.

Para o lançamento desse novo projeto está previsto uma grande campanha publicitária no mês de junho de 2006 informando a população desse novo produto. Está previsto inserções de anúncios na mídia impressa, mídia exterior e rádio.

Serão feitas também ações de degustação da revista. Isso consiste em enviar de forma gratuita, a revista Roteiro, a algumas pessoas, formadoras de opinião na cidade. Quem receber poderá utilizar os benefícios que ela proporciona na quinzena que a publicação é válida. Pretende-se com isso mostrar às pessoas contempladas com a revista, que o valor que elas gastarão na compra do produto será infinitamente menor ao valor em descontos que ela obtiver nos estabelecimentos credenciados.

O público que se pretende atingir como possíveis assinantes da publicação é aquele que gosta de sair de casa para se divertir. Indo a bons restaurantes, freqüentando peças de teatro e cinema, às festas mais badaladas da cidade e até programas mais diferenciados como passar um final de semana em algum hotel da cidade ou das cidades turísticas próximas a Brasília, como Pirenópolis e Alto Paraíso.

A meta de resultado estabelecida é a de vinte mil assinaturas nos primeiros três meses de ação. Com essa meta atingida, ela se tornará o terceiro maior veículo em circulação na cidade de acordo com a tiragem. Perdendo apenas para o jornal *Correio Braziliense*, fundado no ano de criação de Brasília em 1960 e para a revista *Veja*, fundada em 1968.

## 6 CONCLUSÃO

A presente monografia alinhou os principais elementos, que relatam, historiam e justificam a experiência editorial da revista *Roteiro Brasília*, no mercado de Brasília, até o primeiro semestre de 2006. Foi destaque o lançamento da revista, que correspondeu a um gesto combinado de ousadia editorial e percepção técnica de um fato do mercado brasiliense, comprovado em pesquisa realizada pelo jornal Gazeta Mercantil: o aumento do volume de gastos, pelo consumidor local, desde o restaurante fino e caro até lanchonetes de sanduíche e estabelecimentos que vendem comida a quilo.

A publicação atingiu seu objetivo editorial inicial, de levar informações de gastronomia e lazer para seu público obtendo, deste, resposta positiva capaz de manter viva a publicação até o momento, mesmo tendo passado por crises de mercado e eventuais trocas na composição empresarial de seus dirigentes.

Foi demonstrado também o nível de identificação atualmente existente entre a revista e seu público alvo, capaz de ser medido através da resposta desse público às promoções da revista, participação que se confirma via leitura da revista, acessos ao site e, também, pelo aumento de frequência aos restaurantes que participam da promoção anual da publicação e do Prêmio Roteiro de gastronomia.

Por fim, a monografia estabeleceu indicações para a continuidade da publicação, com o projeto e a tentativa de transformar uma revista de distribuição gratuita em publicação paga, através de assinaturas ou venda em bancas, fato que, se ocorrer, será capaz de trazer maior tranquilidade financeira ao empreendimento editorial.

## 7 REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo. Editora Pearson, 2004.

CDOC/GAZETA MERCANTIL

CDOC/REVISTA ROTEIRO BRASILIA

FILHO, Paulo de Vasconcelos; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo Estratégias para Vencer*. 2ª Edição: Editora Campus, 2001.

HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8ª Edição. São Paulo: Editora Pearson, 2004.

KOOGAN; HOUAISS. *Enciclopédia e Dicionário Ilustrado*. Editora Delta, 1992.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário de Comunicação: nova edição revista e atualizada*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

Revista Balanço Anual Gazeta Mercanti, 1999.

Revista Balanço Anual Gazeta Mercanti, 2000.