

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RICARDO GOMES DO AMARAL FILHO

**“NÃO ESTOU NISTO PARA GANHAR DINHEIRO”:**  
Discurso e Prática nas Indústrias de Criação

SÃO PAULO  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**RICARDO GOMES DO AMARAL FILHO**

**“NÃO ESTOU NISTO PARA GANHAR DINHEIRO”:  
DISCURSO E PRÁTICA NAS INDÚSTRIAS DE CRIAÇÃO**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Curso de Mestrado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.**

**Orientador: Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva.**

**São Paulo  
2006**

RICARDO GOMES DO AMARAL FILHO

**“NÃO ESTOU NISTO PARA GANHAR DINHEIRO”:**  
Discurso e Prática nas Indústrias de Criação

**Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Curso de Mestrado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.**

Campo do Conhecimento:  
Estratégia Empresarial

Data de aprovação:

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof.Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

---

Prof. Dr. Flavio C. Vasconcelos

---

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate

**São Paulo**  
**2006**

Amaral Filho, Ricardo Gomes do.

“Não Estou Nisto Para Ganhar Dinheiro”: Discurso e Prática nas Indústrias de Criação / Ricardo Gomes do Amaral Filho. - 2006.

300 f.

Orientador: Clóvis L. Machado-da-Silva.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Planejamento estratégico. 2. Editores e edição. 3. Editoras particulares. 4. Criação (literária, artística etc.) – Aspectos econômicos. 5. Desenvolvimento institucional I. Machado-da-Silva, Clóvis Luiz. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 655.4

**Para meus pais Ricardo e Samira, e meu irmão Rodrigo**

**Para Rosangela**

## AGRADECIMENTOS

Em um mundo que hoje valoriza cada vez mais a ignorância, o absoluto e a superficialidade, assumir uma empreitada destas como forma de elevação da mente e satisfação pessoal é algo muito sério ou doente. Prefiro encarar como um desafio pessoal que renderá frutos positivos, minha obrigação neste universo ao redor. Mas isso é discutível. O longo caminho até aqui é resultado de muitos encontros e pequenas fortunas. Começarei pelas fortunas, como a chance de iniciar este projeto com o Prof. Fabio Mariotto, que plantou em mim o interesse pela abordagem sociológica em estratégia. Em seguida, a oportunidade ímpar de ser orientado pelo Prof. Clóvis Machado-da-Silva, recém-egresso à casa geveniana, e logo de cara tendo que aturar um aluno que já estava mais enfiado no projeto que tatu em buraco. A disposição e alegria de lidar com material tão bruto, provocando questionamentos mas ao mesmo tempo dando liberdade de desenvolvimento teórico e pessoal, é algo que levarei sempre para minha futura vida profissional e acadêmica. Ao Prof. Flávio Vasconcelos, pelas conversas sempre muito provocativas, com quem obtive grande identificação em termos de postura crítica e afinidades teóricas. Espero ter a oportunidade de continuar os proveitosos diálogos e trabalhar com todos vocês em futuro não distante. Citaria aqui também a Profa. Ana Cristina Braga Martes e Prof. Marcos Fernandes pelas aulas de sociologia econômica, e o Prof. Osmar Bertero, professores que indiretamente me estimularam muito nesta pesquisa, apesar de não saberem disto ainda.

Não posso também me furtar a agradecer aos meus colegas de mestrado e doutorado, fontes inesgotáveis de discussões e bons papos. É a parte mais rica da experiência acadêmica e certamente algo que sentirei muitas saudades. Sem ordem de preferência e sem ser totalmente exaustivo, citaria Rebeca Chu, Natércia Carona, Maurício Serafim, Ricardo Reisen, Edgard Barki, Pablo Armaninho, Monica Carvalho, Brasil Geraldo Filho, Charles Kirschbaum, Eros Nogueira, Tatiana Iwai, Josiane Moser, Luis Felipe Nasser, Pedro Luis Sakuda, Rodrigo Gouvea, Lucia Sampaio, Hivy Damásio, os novatos da equipe (!) Marco, Selma, Igor e Rafael (que a tradição de qualidade da estratégia da EAESP seja preservada!) e finalmente meus bons amigos de longa data e agora colegas mestrados Marcos Rocha de Avó e Luciana Iwashita. Por falha de memória pós-mestrado, muitos outros não foram citados, mas suas contribuições se revelam por meio do conteúdo deste trabalho, esperançosamente.

A passagem pelo Centro de Estudos em Cultura do Consumo foi um momento muito importante para minha entrada no universo da pesquisa acadêmica e tenho só elogios a fazer à Profa. Tania Limeira e Prof. Maria Alice Gouveia, grandes parceiras neste trabalho.

Ao grande amigo e mais-que-revisor deste trabalho Prof. Rodrigo Villalba, que ainda será muito lido e escutado no mundo acadêmico.

Um muito obrigado para Eliana Sá, Luciana Rede e aos vários contatos que tive como “pesquisador da EAESP/FGV”, como com José Castilho da UNESP, tentando entender o mundo editorial. Espero ter conseguido aprender um pouco a respeito e ter contribuído para os estudos parcos na área.

Um agradecimento e uma dedicatória muito especial deste trabalho ao Prof. José Carlos Durand, a quem devo muito. Espero conseguir regar as sementes que ele plantou na pesquisa sociológica em administração e publicidade. Não o desapontarei.

Aos meus colegas extra-academia que me apoiaram neste projeto e agüentaram todas as desculpas: Ken Fujioka, Rodrigo Maroni, Newton Nagumo, Marô Campos, Camila Massari e Juliana Siqueira. E os que estavam lá: Flavia, Liane, João e Stella.

O mais importante de tudo, nada disto seria possível se não fosse por tudo que minha família me proveu durante todos estes anos. Vocês são tudo que tenho de mais importante e sempre serei grato a vocês: meu pai Ricardo, minha mãe Samira e meu irmão Rodrigo. E Rosângela, minha outra fortaleza, minha companheira de coração, leituras, artes, e das coisas chatas de casa e que, apesar de tudo, sempre esteve lá para mim. Amo todos vocês. Assim como meus sogros Angelo e Janita e cunhados Suzana e Alexandre, que me hospedaram e suportaram em vários momentos na tranquilidade de Curitiba. E a Kika, cunhada que me esganaria se não a citasse em algum lugar deste trabalho - não me esqueci não.

Finalmente, todas as falhas deste trabalho são fruto de equívocos pessoais. Os acertos, frutos de um trabalho mais que coletivo.



“Uma grande carroça com bancos, puxada por quatro cavalos, para lá levava e de lá trazia os hóspedes duas ou três vezes por dia, e até num ritmo mais freqüente [...]. Dir-se-ia que o tempo parara. Elas falavam da lenda e da ponte, faziam perguntas umas às outras, confundiam a antiga lenda com a morte de Murrash Zenebishe, esforçavam-se para explicar os fatos, mas embrulhavam-se ainda mais, até a hora em que os carro da Hospedaria dos Dois Roberts, levando um novo grupo de visitantes, vinha buscá-la. E tudo recomeçava: foram três irmãos que construíram essa ponte? Não, isso é o que diz a antiga lenda. Essa ponte foi construída por um rico que dirige uma sociedade de pontes e estradas e trabalha com comércio de betume. Ele tem um banco em Durrës. Mas então, se estamos falando de lenda, como esse homem foi emparedado? Acho que isso não tem nada de obscuro, senhor. Ele se sacrificou para apaziguar os gênios das águas, intermediando uma grande indenização que foi paga a sua família. Ah, então estamos falando de gênios das águas, e você diz que isso não tem nada a ver com a lenda? Não digo que não tenha relação, mas.. o verdadeiro motivo, aqui, é a indenização prometida.”

## RESUMO

O estudo das indústrias de criação representam uma rica contribuição para a abordagem da estratégia como prática. Por se tratar de um ramo industrial simbólico-intensivo, as organizações nele inseridas adotam estratégias difusas que buscam conciliar lógicas tanto econômicas quanto não-econômicas, pois estas últimas são aquelas que garantem sua legitimidade e sobrevivência no campo. O universo simbólico, por sua vez, é volátil e cujo controle, por parte das organizações, é virtualmente impossível. É por estas razões que as organizações buscam, por um lado, interpretar o ambiente, e por outro lado, tentam influenciá-lo em suas estratégias. Portanto, neste tipo de indústria, a abordagem sociológica em estratégia parece mais adequada para se compreender as ações dos agentes do campo organizacional em seu todo, não somente em seus aspectos instrumentais. Esta dissertação aborda os discursos e práticas imersos no contexto social do ramo editorial, por meio de um estudo longitudinal de dados secundários que adota uma versão adaptada para a estratégia do modelo discursivo de institucionalização como estrutura de análise. O objetivo principal da pesquisa era compreender como se articulam discursos e práticas num campo onde as regras de legitimação seguem uma lógica anti-econômica e onde os resultados econômicos nem sempre são o objetivo único das organizações. Adotou-se o conceito de orientação estratégica como a predisposição de uma organização para adotar uma ou outra estratégia, revelada por meio dos discursos e práticas organizacionais indicativos da interpretação reflexiva dada pelas organizações a seu contexto ambiental. Com base em dados coletados durante cerca de 3 anos pelo site de *clipping* de notícias do setor editorial Publishnews, foi utilizada uma metodologia de análise de conteúdo para interpretar o contexto ambiental, em suas facetas institucional e técnica, e as orientações estratégicas das editoras brasileiras, reveladas a partir dos textos e ações públicas presentes nas notícias. Em face das análises realizadas, constataram-se os resultados a seguir. Primeiramente, foi possível a descrição tanto do contexto ambiental como das orientações estratégicas por meio dos discursos e práticas. Do ponto de vista teórico, confirmou-se que os discursos são parte integral das orientações estratégicas das editoras, se articulando com as práticas, mesmo com aparentes dissonâncias entre elas, que se mostraram na verdade dissimuladas. Os discursos, como parte da estratégia, se apresentavam mais relevantes e mais utilizados quanto mais simbólicos fossem os objetivos a serem alcançados. Também se comprovou que, neste tipo de ramo, as orientações estratégicas dialogam mais com o ambiente institucional do que com o ambiente técnico, pois é no primeiro que podem ser obtidas as diferenciações de mercado, por meio de sub-produtos como legitimidade, mistificação ou consagração. As editoras também se orientam estrategicamente com mais intensidade sobre os chamados *gatekeepers* do que sobre seu mercado consumidor final, pois os primeiros é que garantem, ao gerar sub-produtos, a atração dos recursos mais raros (autores e recursos humanos), fundamentais para a sobrevivência num ramo simbólico-intensivo. Do ponto de vista prático, o uso da ferramenta metodológica proposta revelou que a dicotomia estratégica entre pequenas e grandes editoras é uma forma simplista de ver grupos estratégicos, ignorando estratégias fundamentais que fogem à lógica econômica. A análise também mostrou traços de uma visão capitalista arcaica dominante no mercado nacional, arraigada em boa parte das editoras, ressaltada pelo excesso de demandas e delegação de responsabilidades ao Governo Federal, e da mistificação e valorização excessiva do universo livreiro. Editoras cujas orientações se mostravam opostas a estas obtiveram sucesso em criar novos mercados. Finalmente a dissertação coloca em dúvida os dados econômicos disponíveis sobre o mercado, freqüentemente usados como justificativa para políticas e demandas públicas, mas que parecem não se sustentar de forma alguma na realidade.

Palavras-chave: estratégia-como-prática, modelo discursivo de institucionalização, discurso, prática, indústria editorial, orientação estratégica

## ABSTRACT

Studies in creative industries represent a rich contribution to the strategy-as-practice approach. As a symbolic-intensive industry, organizations within adopt diffuse strategies that try to conciliate economic and non-economic logics, as these last ones assure their legitimacy and survival in the field. The symbolic field, however, is volatile and its control by organizations is virtually impossible. This is why organizations try, in one hand, to interpret their ambient and, on the other hand, to influence it through their strategies. Thus, in this type of industry, a sociological approach in strategy seems more adequate to understand actions by agents within this field as a whole, not only on its instrumental aspects. This dissertation investigates discourses and practices embedded in the social context of the Brazilian book publishing industry, through a longitudinal study of secondary data which adopts an altered version for strategy of the discursive model of institutionalization as a structure of analysis. The main objective of this research is to understand how discourses and practices articulate in a field where legitimacy rules follow an anti-economic logic and where economic results are not always the organizations' only objective. This work assumes a concept of strategic orientation that is described as a predisposition of a certain organization to adopt one or other strategy, revealed through its organizational discourses and practices that are indicative of a reflexive interpretation of its environmental context. Content analysis was the methodology of choice to interpret Brazilian book publishers' environmental context, in its institutional and technical aspects, and its strategic orientations, revealed through texts and actions presented in clipping news collected at [publishnews.com.br](http://publishnews.com.br) for three years. In face of the analysis conducted, the following results were achieved. Firstly, discourses and practices effectively allowed description of both environmental context and strategic orientations in this industry. From a theoretical perspective, it was confirmed that discourses are an integral part of publishers' strategic orientations, always articulating with practices. Even though dissonance between them was seemingly apparent, it revealed itself dissimulated when in context. The more symbolic are the desired results, the more relevant and more present are discourses as part of strategy. In this industry, strategic orientations dialogue more with the institutional than with the technical environment since it is within institutional contexts that organizations can acquire market differentiation through by-products such as legitimation, mystification and consecration. Publishers also strategically orient themselves more intensively towards gatekeepers than towards end consumers. Gatekeepers, as main producers of by-products, allow chosen publishers to attract the rarest resources (authors and human resources), which are fundamental for surviving in a symbolic-intensive industry. From a practical sense, the use of this framework showed that strategic dichotomy between small and large publishers is a simplistic way of seeing strategic groups, ignoring fundamental choices that escape economic logic. Analysis also brought up that elements of an archaic vision of capitalism are very much still present in Brazilian market, embedded in the strategic orientations of a large number of publishers, in examples such as an excessive demand for federal government responsibility in developing the market, and texts overmystifying and overemphasizing the importance of the book universe. Publishers whose orientations presented themselves as opposite to that view achieved success in developing new markets. Finally, this dissertation would place under serious doubts available economic data on this industry, frequently used to justify public investment and demands, but that do not hold itself up under the realities here exposed.

Keywords: strategy-as-practice, Discursive model of institutionalization, discourse, practice, publishing industry, strategic orientation.

## Sumário

<b>Lista de Ilustrações</b>	<b>xiv</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Formulação do Problema</i>	5
1.2 <i>Definição dos Objetivos de Pesquisa</i>	5
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	5
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	5
1.3 <i>Justificativas Teórica e Prática</i>	7
1.3.1 <i>Justificativa Teórica</i>	7
1.3.2 <i>Justificativa Prática</i>	8
1.4 <i>Estrutura da Dissertação</i>	10
<b>2. Quadro Teórico de Referência</b>	<b>11</b>
2.1 <i>As Indústrias de Criação e Cultural</i>	11
2.1.1 <i>Definições e Delimitações do Ramo</i>	12
2.2 <i>O Sub-Ramo Editorial</i>	17
2.2.1 <i>Cadeia de Valor da Indústria Editorial</i>	19
2.2.2 <i>Segmentos do Mercado Editorial</i>	25
i. <i>Características mercadológicas</i>	29
2.2.3 <i>Situação Atual - Mundial e Brasileira</i>	31
i. <i>Situação e Arranjo Mundial</i>	31
ii. <i>Mercado Brasileiro</i>	37
iii. <i>Editoras Comerciais (Obras Gerais ou Trade Books) no Brasil</i>	42
iv. <i>Desenvolvimentos Recentes</i>	47
2.3 <i>Teorias-Base: Prática Social e Estruturação</i>	52
2.3.1 <i>A Teoria da Prática de Pierre Bourdieu</i>	52
2.3.2 <i>A Teoria da Estruturação de Anthony Giddens</i>	56

2. 4	<i>Estratégia</i>	60
2.4.1	Visões de Estratégia	60
2.4.2	Estratégia como Prática Social	66
2.4.3	Discurso e Prática nas Organizações	72
2. 5	<i>Discurso e Prática nas Organizações de Criação - A Estratégia Imersa no Social</i>	76
2. 6	<i>Integrando Discurso, Prática e Orientação Estratégica ao Contexto Ambiental de Referência</i>	84
<b>3.</b>	<b>Metodologia</b>	<b>89</b>
3. 1	<i>Especificação do Problema</i>	89
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	89
3.1.2	Variáveis em estudo	91
3.1.3	Apresentação das Variáveis	92
3.1.4	Definição de outros termos relevantes	99
3. 2	<i>Delineamento e Delimitação da Pesquisa</i>	101
3.2.1	Delineamento da Pesquisa	101
3.2.2	População e amostragem	102
3.2.3	Coleta e tratamento de dados	104
3.2.4	Facilidades e dificuldades na coleta dos dados	109
3. 3	<i>Limitações do Estudo</i>	110
<b>4.</b>	<b>Descrição e Análise dos Dados</b>	<b>112</b>
4. 1	<i>O universo das editoras brasileiras entre 2002 e 2005</i>	112
4. 2	<i>O Ambiente Institucional do Sub-Ramo Editorial</i>	119
4.2.1	Sumário do Ambiente Institucional	149
4. 3	<i>O Ambiente Técnico do Sub-Ramo Editorial</i>	154
4.3.1	Sumário do Ambiente Técnico	161

4. 4	<i>Orientações Estratégicas Mercadológicas</i>	163
	i. Orientação Estratégica Mercadológica a partir das Classificações	
	Lançamentos e Resenhas	185
4.4.1	Sumário das Orientações Estratégicas Mercadológicas	192
4. 5	<i>Orientações Estratégicas Relacionadas à Gestão de Recursos</i>	194
4.5.1	Sumário das Orientações Estratégicas Relacionadas à Gestão de Recursos	202
4. 6	<i>Orientações Estratégicas Relacionadas à Gestão de Relacionamentos</i>	205
4.6.1	Sumário das Orientações Estratégicas Relacionadas à Gestão de Relacionamentos	217
4. 7	<i>Orientações Estratégicas Relacionadas à Clientela</i>	219
4.7.1	Sumário das Orientações Estratégicas Relacionadas à Clientela	228
4. 8	<i>Orientações Estratégicas Relacionadas à Gestão de Conteúdo</i>	231
4.8.1	Sumário das Orientações Estratégicas de Gestão de Conteúdo	238
<b>5.</b>	<b>Conclusões e Recomendações</b>	<b>241</b>
	i. O Contexto Ambiental	241
	ii. As Orientações Estratégicas	242
	iii. A estratégia como prática social	244
	iv. Implicações Teóricas	246
	v. Implicações Práticas	251
	vi. Próximos passos de pesquisa	255
<b>6.</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>259</b>
	Apêndice A - Aspectos Econômicos dos Ramos Culturais	265
	Apêndice B - Tabelas das Classificações Resenhas e Lançamentos	269
	Apêndice C - Detalhamento das Fontes de Dados	282

## Lista de Ilustrações

### Lista de Figuras

Figura 1: Cadeia de Produção da Indústria Editorial _____	19
Figura 2: Dimensões da Dualidade da Estrutura _____	58
Figura 3: A Perspectiva Prática: Integrando Prática, Práxis e Praticantes	70
Figura 4: Relação entre Discurso e Ação _____	73
Figura 5: Modelo Discursivo de Institucionalização _____	74
Figura 6: Cadeia de Seleção de Atores _____	79
Figura 7: Modelo Discursivo de Institucionalização - Agregando a Dimensão Estratégica _____	85
Figura 8: Modelo de Pesquisa _____	88
Figura 9: Modelo de Pesquisa: Operacionalização das Variáveis _____	91
Figura 10: "Práticas" como gerador de produtos e "Discursos" como gerador de sub-produtos _____	251

### Lista de Imagens

Imagem 1: Vernon God Little - Capas das edições paperback (2003) __	229
---	-----

**Lista de Tabelas**

Tabela 1: Faturamento da Indústria Editorial - Por Região Mundial (em US\$ bilhões)	31
Tabela 2: Alguns dos Principais Grupos Mundiais do Sub-ramo Editorial	35
Tabela 3: Maiores Editoras, por faturamento - Brasil e Mundo (1997)	37
Tabela 4: Produção e Faturamento da Sub-Ramo Editorial no Brasil (1990-2004)	38
Tabela 5: Número de Editoras por Sub-setor Editorial e Faturamento Anual	40
Tabela 6: Comparativo das Características do Mercado Editorial Brasileiro - Didáticos e Demais	41
Tabela 7: As Quatro Perspectivas Sobre Estratégia	64
Tabela 8: Mudanças Orientativas da Estratégia como Prática	71
Tabela 9: Discursos Individuais e Organizacionais em Empresas de Mídia	82
Tabela 10: Classificação dos artigos do banco de dados fonte	105
Tabela 11: Utilização das Fontes de Dados	108
Tabela 12: Ambiente Institucional - Códigos	120
Tabela 13: Ambiente Técnico - Códigos	155



Tabela 14: Orientação Estratégica Mercadológica - Codificação _____	164
Tabela 15: Orientação Estratégica Mercadológica - Contagem de Códigos por Processo e Objetivo _____	165
Tabela 16: Orientação Estratégica Mercadológica - Cruzamento entre Objetivo Principal e Processo Organizacional _____	166
Tabela 17: Selos Editoriais Mais Citados na Classificação Resenha e Lançamentos - Sumário _____	187
Tabela 18: Grupos Editoriais Mais Citados nas Classificações Resenhas e Lançamentos - Sumário _____	188
Tabela 19: Locais de lançamento de livros - Por Local e Por Tipo de Local _____	190
Tabela 20: Orientação Estratégica Relacionadas à Gestão de Recursos _____	195
Tabela 21: Orientação Estratégica Relacionada à Gestão de Relacionamentos _____	206
Tabela 22: Orientação Estratégica Relacionada a Clientela _____	220
Tabela 23: Orientações Estratégicas Relacionadas à Clientela - Cruzamento de Cliente e Nível _____	220
Tabela 24: Presença Online das Editoras Citadas na Amostra (2005) _____	223
Tabela 25: Orientação Estratégica Relacionada à Gestão de Conteúdo _____	231
Tabela 26: Selos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos _____	269
Tabela 27: Grupos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos _____	275
Tabela 28: Grupos Editoriais e seus selos, considerando apenas os citados na amostra (2005) _____	281
Tabela 29: Fonte Noticiosa da Base de Dados Utilizada _____	282
Tabela 30: Evolução do faturamento em preços constantes _____	283
Tabela 31: Selos Editoriais - Presença Online e Vendas Online _____	284

## 1. Introdução

As indústrias de criação<sup>1</sup> apresentam particularidades que tornam as abordagens instrumentais predominantes na literatura de estratégia particularmente insuficientes. Conta-se aqui um fato presenciado pelo autor deste trabalho em uma discussão entre editores de pequeno e médio porte, reunidos em uma associação que, àquele momento, apresentava resultados muito positivos. Esse aparente sucesso atraiu muitas editoras, que gostariam também de fazer parte da associação. Em determinado ponto da discussão, que tratava exatamente da admissão de novos membros à entidade, houve um racha entre dois grupos. O primeiro grupo achava que o único fator importante para admissão era o porte da editora pretendente, já que, estatutariamente, tratava-se de uma associação formada de pequenas ou médias, independentemente do gênero de títulos que essa pretendente lançasse. Já o segundo grupo acreditava que deveria existir igualmente um critério “qualitativo”: não deveriam ser aceitas editoras que produzissem títulos “muito comerciais”, ainda que fossem pequenas ou médias editoras, no sentido econômico do termo. Foi quando um defensor do primeiro grupo lançou uma pergunta aos discordantes: “Mas vocês não gostariam de ganhar dinheiro como as grandes, para poder lançar todos os títulos que queiram?”. Uma das editoras, do segundo grupo, visivelmente indignada, se levanta de sua cadeira e contra-argumenta: “E eu estou aqui pra ganhar dinheiro?”

A situação narrada acima propõe algumas perguntas intrigantes. Haveria critérios diferentes do econômico para o sucesso de um grupo organizacional? Por que há a necessidade de outros critérios que não o econômico, se elas não são organizações filantrópicas ou empresas sem fins lucrativos? Seria o discurso atualizado pela fala da editora indignada representativo de algum tipo de estratégia? Essa estratégia discursiva tem algum tipo de correspondência com a prática das empresas?

Os estudos em estratégia de empresas de criação têm sido pontuais, na melhor das hipóteses. Entretanto, essa “escassez” de estudos não se justifica pela falta de importância do objeto:

---

1 O termo original internacionalmente adotado na literatura acadêmica e de negócios é *creative industries*, já traduzido em alguns trabalhos no Brasil como Indústrias Criativas, o que na verdade é um erro. *Creative* não tem origem em criatividade, mas sim em **criação**. Portanto, neste trabalho, será utilizada a denominação acima, mais fiel ao conceito, e não aquela mais comumente adotada na incipiente literatura nacional.

as indústrias de criação representavam 8,2% do PIB inglês em 2001, crescendo percentualmente o dobro do PIB entre 1997 e 2001, e empregando 2 milhões de pessoas somente no Reino Unido (Creative-Industries-Task-Force e Department of Culture, 2001). Na Suécia, a receita de direitos autorais sobre canções é o terceiro item da pauta da balança comercial (Bennett e Frith, 1993). Trata-se aqui de uma indústria baseada em serviços, geradora de emprego qualificado, e que encampa desde o pequeno artesão até a galeria de arte, passando por organizações produtoras de filmes e estúdios de design, movimentando outras cadeias muito importantes, dependentes do conteúdo gerado pelas organizações de criação, como a indústria de equipamentos eletrônicos, a indústria gráfica e até mesmo a academia que, nesse caso, aparece por meio de seu trabalho paralelo como crítica especializada.

O sub-ramo editorial, também conhecido como indústria de publicações (*publishing industry*) é um ramo econômico cujo valor foi calculado em US\$ 388 bilhões (2003), apesar de seu crescimento mundial há muito tempo não passar dos 2%, segundo o Instituto Datamonitor. Se forem descontadas 32,2% das receitas provenientes de publicidade em jornais e revistas, ter-se-á um mercado de US\$ 262,7 bilhões de receitas de vendas diretas. Se alterado o foco de análise para o lado institucional, uma das razões possíveis para essa baixa rentabilidade estrutural do setor talvez seja a presença de grupos privados familiares europeus entre os maiores grupos editoriais do mundo ocidental (Schiffrin, 2001) pois acredita-se que, por tais grupos estarem localizados em países de crescimento econômico muito mais baixo, em organizações cujo capital é fechado, a pressão por resultados de curto prazo é muito menos agressiva, comparativamente aos Estados Unidos. O fato dos índices de leitura no mundo não avançarem na mesma velocidade da adoção de novos itens de lazer (como, por exemplo, vídeo-games, celulares) é outro fator que contribui para o aparente marasmo.

O mercado editorial brasileiro é relativamente pequeno em relação ao resto do mundo, dado que os índices brasileiros de leitura estão entre os mais baixos do ocidente. Gasta-se apenas 5,2 horas em leitura por semana, o que coloca o Brasil em 27º lugar em uma lista de 30 países<sup>2</sup>, segundo a consultoria NOP World. Considerando que metade do mercado nacional é composta

---

2 ÍNDIA tem maior média mundial de leitura, diz pesquisa. *BBC*. Disponível em <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2005/06/050627\\_leiturams.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2005/06/050627_leiturams.shtml)>. Acesso em: 27 de junho de 2005.

por livros didáticos, apenas 50% desse percentual corresponde à soma da leitura de livros técnicos, religiosos e de obras gerais, sendo estas últimas o foco do presente estudo.

O mercado de obras gerais ou *trade books* é extremamente competitivo e fragmentado. Não há nenhuma barreira de entrada para publicação, já que qualquer pessoa pode escrever e imprimir um livro hoje em dia – existindo inclusive editoras especializadas em publicar qualquer livro, desde que seu autor pague pelas despesas da edição. A luta por espaço de prateleira é duríssima e de "morte súbita": um livro que não tenha saída logo de cara é rapidamente mandado para a estante, onde a possibilidade de ele ser escolhido é muito mais baixa (Rajani, 2003), pois a compra por impulso praticamente desaparece nesse tipo de exposição. A chance de um título se tornar *best seller* é de apenas 4% e metade dos livros não se pagam. Diferentemente do resto do mundo, onde a concentração em grandes conglomerados profissionais parece ser uma realidade, as editoras comerciais brasileiras se caracterizam por origem e administração familiar, porte de pequeno a médio e grau de profissionalização muito baixo (Lindoso, 2004). Dez editoras concentram 70% do faturamento desse sub-setor, e apenas quatro delas (Record, Cia. das Letras, Rocco e Objetiva) representam de 35% a 40% das receitas (Gorini e Castello-Branco, 2000). Ainda assim, é um sub-setor muito menos concentrado que o didático, onde apenas quatro gigantes representam 80% do total.

Indústrias de criação como as relacionadas ao setor editorial possibilitam situações interessantes de pesquisa. Trata-se de universo onde os bens produzidos não são consumidos por seu valor utilitário, mas por seu sentido percebido (Lawrence e Phillips, 2002), ou, como se argüirá aqui, seu valor simbólico. Como se demonstrou em outros estudos, no campo artístico há uma luta não só por capital econômico, mas também por legitimidade (Bourdieu, 2002), pois em muitos casos é a legitimidade que, no longo prazo, gera capital econômico. Ainda assim, a característica dos produtos de criação que impacta mais profundamente os estudos em estratégia é a incapacidade de se medir o "sucesso" somente pelo critério da produção, um fator que até chega a ser, muitas vezes, irrelevante pois o valor de um produto de criação raramente tem conexão com seu custo efetivo, sendo estabelecido, em geral, pelo mercado (Lawrence e Phillips, 2002). O efeito das modas e outros eventos exógenos à organização reconhecidamente afetam mais o sucesso de um produto de criação do que em outras indústrias (Hirsch, 1972), independentemente de qualquer ação que a organização tenha realizado. O controle das variáveis de sucesso, nas indústrias de criação, é portanto muito mais difícil do que em outras indústrias. Os componentes que dão valor ao produto

estão fora das organizações e geralmente são valorizados ou desvalorizados pela mão de *gatekeepers* (Caves, 2002). Há autores, inclusive, que vêem as indústrias de criação como mecanismos de *gatekeeping* (Mauws, 2000). Talvez por isso, pela importância das questões externas e da dependência de variáveis exógenas às organizações produtoras, haja tão pouca bibliografia em estratégia para esses setores.

Considerando a relevância das informações até aqui apresentadas, o presente trabalho se dividirá nos seguintes capítulos. O primeiro põe em evidência objetivos e justificativas. O quadro teórico de referência desta dissertação se explicitarão no segundo capítulo. Na parte metodológica, objeto do terceiro capítulo, apresentam-se a epistemologia do trabalho, com seus métodos e metodologias, além de seu delineamento e limitações do estudo. O quarto capítulo traz a análise empírica dos dados utilizados na dissertação, enquanto o quinto apresenta as conclusões e recomendações advindas deste trabalho. O sexto e último capítulo conclui esta dissertação com as referências bibliográficas utilizadas.

## 1. 1. Formulação do Problema

A presente pesquisa busca compreender como é gerida a estratégia em organizações de criação, com base na abordagem institucional, focalizando o pilar cultural-cognitivo (Scott, 1995). A partir da visão de que a ação comunicativa e a prática são formas de estratégia interdependentes e que apresentam uma lógica dualista, mas não necessariamente idêntica, o problema de pesquisa é o seguinte: **como se articulam o discurso e a prática na orientação estratégica das editoras de livros comerciais no Brasil, em face do contexto ambiental?**

## 1. 2. Definição dos Objetivos de Pesquisa

### 1.2.1. OBJETIVO GERAL

Entender a importância do discurso como parte intrínseca da estratégia numa indústria cujas regras legitimadoras parecem possuir uma lógica anti-econômica e cujas firmas apresentam objetivos usualmente difusos e não estritamente econômicos.

### 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para se chegar ao objetivo principal de entender as relações entre discurso e prática em organizações de criação, uma série de etapas anteriores precisam ser alcançadas e desenvolvidas. Entre elas:

- i. Descrever o contexto ambiental, em seus aspectos institucionais e técnicos, no qual as editoras estão inseridas.
- ii. Identificar as orientações estratégicas que emergem dos discursos públicos e das práticas dos atores sociais do campo organizacional.
- iii. Observar se emergem grupos estratégicos entre as empresas pesquisadas, com base nos discursos públicos e práticas dos atores sociais do campo organizacional.
- iv. Analisar a relação entre orientações estratégicas e os discursos e práticas públicas dos editores e atores dessas organizações.

- v. Levantar possíveis elementos e formas correspondentes de medição, avaliação e comparação que possam ser utilizadas nas próximas fases do projeto de pesquisa.

### 1.3. Justificativas Teórica e Prática

#### 1.3.1. JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Artigos escritos sobre a área de indústrias de criação são freqüentes desde a década de 60, em especial a partir do surgimento dos chamados Estudos Culturais nos Estados Unidos. Contudo, algumas linhas de pesquisa estão em estágio mais estabelecido que outras. A escola da Economia da Cultura, por exemplo, já está relativamente bem estabelecida, com revistas acadêmicas totalmente dedicadas ao tema. O neoclassicismo impera na abordagem teórica das indústrias de criação mas limitações dessa teoria já foram apontadas inclusive dentro do campo (Throsby, 2003).

Já os estudos organizacionais em indústrias de criação têm seu início com o trabalho de Hirsch (1972), apesar de que, segundo Peterson e Anand (2004), alguns trabalhos pioneiros de C. Wright Mills, e Harrison e Cynthia White, nos anos 1950 e 1960, já traziam a questão da produção de cultura como objeto de estudo. Desde então, a sociologia, especialmente aquela ligada aos estudos neoinstitucionais, tem buscado explicar fenômenos tanto da produção e consumo de produtos simbólicos, quanto de mudanças institucionais em ambientes de criação (Griswold, 1987; Hesmondhalgh, 2002; Thornton, 2002).

Estudos específicos em estratégia são praticamente inexistentes e, exceções feitas há alguns textos que abordam a questão em segundo plano (Caves, 2002), ou nos quais se percebe um foco prático e nada acadêmico (Greco, 1997), a abordagem da estratégia em indústrias de criação é um território inexplorado. Por isso, urgência não falta para que se iniciem esses estudos, ainda mais se for considerado o conceito de “estratégia” como orientação a retorno financeiro, pois, se assim ocorrer, as indústrias de criação oferecem um leque ímpar de ambigüidades estratégicas (Lane, 1970).

Bourdieu (2002) já apontava a lógica oposta entre arte e dinheiro, que nada mais é do que a forma que a arte encontrou para se estabelecer como campo autônomo, separado do campo econômico, onde arte só pode **valer** dinheiro após consagrada. Percebendo essa oposição, fica claro que uma lógica a privilegiar os ganhos de curto prazo traria o risco de um **catálogo** perecível de produtos. Já uma lógica de produção **artística** traria baixo retorno econômico de curto prazo mas, em tese, criaria um catálogo que sustentaria vendas constantes e perenes dos produtos consagrados.



Para se compreender o caráter peculiar das indústrias de criação, também é importante reconhecer o efeito **agência** dos agentes de criação. Lane (1970), em seu estudo sobre os papéis dos editores, mostra o conflito de um grupo de trabalhadores muito intelectualizados e seu discurso de "amor à arte", que acabou achatando o salário deles pois servia, para a cúpula da empresa, como prova de "desapego ao mundo material".

Ainda se está engatinhando na área dos estudos voltados ao comportamento estratégico de indústrias de criação, em especial considerando que ainda nem se formou uma agenda epistemológica para esses estudos (Jeffcutt, 2000; Lawrence e Phillips, 2002) e apenas ocasionalmente se encontram levantamentos empíricos (Bielby e Bielby, 1994; Mauws, 2000; Maitlis, 2005). Nesse sentido, este trabalho procurará ser um acréscimo a outros estudos citados, incorporando algumas de suas propostas, e procurará servir como uma iniciativa para a realização de análises mais consistentes sobre as indústrias de criação no Brasil, onde aparentemente não se pesquisou nada com essa orientação. Outra contribuição que esse trabalho buscará oferecer é colaborar no desenvolvimento da abordagem cultural-cognitiva para os estudos em estratégia. É certo que a escolha de um ambiente proposadamente dúbio, instável e com baixa capacidade de planejamento no longo prazo pode levantar importantes descobertas para a linha de pesquisa, para Estratégia e para a validade da abordagem institucional em Estratégia.

### 1.3.2. JUSTIFICATIVA PRÁTICA

As particularidades das indústrias de criação trazem questões interessantes do ponto de vista prático, tanto para os estudiosos de estratégia quanto para os gestores da indústria. A dificuldade em se prever a demanda e a dependência em fatores alheios ao controle da produção (já que o valor do produto é normalmente estabelecido pelo lado do consumo, nas indústrias simbólico-intensivas), entre outras situações críticas, fazem estudos nesse setor serem particularmente úteis ao estudo da estratégia.

Um bom exemplo do interesse prático despertado por esse panorama é a própria dinâmica do mercado brasileiro de livros comerciais (as chamadas "obras gerais") desde o Plano Real. Trata-se de um mercado que permanece estagnado, em termos de faturamento, segundo dados da Câmara Brasileira do Livro e essa situação permite a formulação de hipóteses cuja comprovação seria de

grande relevância prática. Por exemplo: poderia o panorama de um mercado que não cresce desenvolver mecanismos estruturantes que agiriam como inibidores de novas formas de ação, numa espécie de “sabotagem” gerada na consciência prática? Se essa possibilidade se revela real, imputando a macro-discursos a razão da estagnação, poder-se-ia desvendar tipos de mecanismos, discursos e práticas intersubjetivos que reforçariam posições defensivas dos agentes.

De fato, responder questões como essa e desvendar, assim, estratégias discursivas que auxiliem os profissionais do mercado a compreender melhor o que está por trás de certas ações aparentemente dissimuladas já seria uma grande contribuição aos profissionais do ramo, mas há, ainda, outras prováveis iniciativas de interesse prático bastante reforçado.

Pretende-se utilizar parâmetros científicos para se desvelar estratégias de empresas comerciais e não-comerciais. Geralmente, as decisões de gestores públicos, fundações e mecenas dependem de julgamentos de valores para o investimento. Muitas vezes, um projeto vendido como cultural é, na verdade, um projeto de entretenimento que possivelmente não precisaria de recursos públicos. Ao se estudar as empresas culturais do ponto de vista do discurso e da prática, talvez seja possível revelar estratégias que sejam mais específicas das empresas culturais e outras das empresas de entretenimento.

Finalmente, a partir da análise dos discursos, é possível desvelar algumas barreiras e problemas da área editorial como um todo. Um discurso aparentemente freqüente afirma a necessidade de uma “política pública” para o livro. Entretanto, se o mercado brasileiro for contrastado com o mercado norte-americano, onde a influência de algumas ações de editoras no desenvolvimento de leitores foi muito mais decisiva do que ações governamentais (Schiffrin, 2001; Epstein, 2002), talvez se perceba que alguns discursos acabam por traduzir, na verdade, práticas defensivas de mercado, identificação que pode ser útil na definição de políticas públicas mais adequadas.

#### 1.4. Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada em 6 capítulos conforme descrito a seguir. O primeiro deles é o presente, onde uma breve introdução é feita, e o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e justificativas teóricas e práticas do projeto são apresentados.

No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico-empírico, organizado em seis blocos, assim sub-divididos: i) as indústrias de criação e cultural, suas definições na literatura acadêmica, as bases epistemológicas mais frequentes de estudo, além de uma apresentação das especificidades do sub-ramo editorial que servirá como objeto de estudo para este trabalho; ii) um detalhamento do sub-ramo editorial, objeto deste trabalho, seguido de uma avaliação do panorama atual; iii) uma breve exposição das duas teorias-base que foram adotadas neste estudo; iv) uma recapitulação das principais visões do campo da estratégia, com um detalhamento maior das vertentes baseadas na imersão social das práticas estratégicas; v) apresentação dos elementos constitutivos da teoria estruturacionista, além de seus elementos constitutivos como a estrutura, a agência e a interpretação; e vi), apresentação da abordagem institucional em seu aspecto cultural-cognitivo como uma possibilidade de integração dos aspectos teóricos de estratégia ao contexto das organizações de criação.

O terceiro capítulo é dedicado à descrição dos pressupostos metodológicos que embasam os procedimentos empíricos do projeto. As perguntas de pesquisa, assim como as variáveis dependentes, independentes e intermediárias, com suas definições constitutivas e operacionais são explicitadas. Também são explicadas as decisões tomadas para definição do escopo da população, amostra, coleta e tratamento dos dados, juntamente a uma justificativa de escopo e limitações da pesquisa empírica. É importante notar que a dissertação é apenas uma fase inicial de um projeto mais complexo que se estenderá por mais quatro fases, ao menos.

O objeto do quarto capítulo é a descrição e análise dos dados. Os resultados da análise de conteúdo, metodologia básica utilizada, estarão sendo minuciosamente apresentados, dentro da estrutura proposta no capítulo 2.6. O quinto capítulo traz as conclusões, implicações para desdobramentos da dissertação, além de sugestões de futuras pesquisas. E, finalmente, o sexto capítulo mostra as referências bibliográficas do estudo proposto.

## 2. Quadro Teórico de Referência

O capítulo seguinte apresenta uma grande revisão teórica sobre os dois eixos principais de trabalho desta dissertação. O primeiro eixo, que engloba os tópicos 2.1 e 2.2, concentra-se no campo organizacional objeto de estudo, enquanto o segundo eixo, nos tópicos 2.3 e 2.4, se dedica à teoria base deste trabalho. Finalmente, tem-se nos tópicos 2.5 e 2.6 a exibição dos principais estudos que integram discurso e prática nas organizações criativas e uma proposta de abordagem para a pesquisa que englobe todos estes pontos, respectivamente.

É importante considerar que o quadro teórico aqui desenvolvido baseia-se na premissa de um trabalho que se estende além desta dissertação. Notar-se-á a ênfase, na teoria apresentada, nos aspectos interpretativos que somente numa próxima etapa, quando serão acessados diretamente os praticantes da estratégia nas editoras, poderão ser apropriadamente encaminhados. Porém, do ponto de vista deste autor, sem esta riqueza de detalhes e sem a clara fundamentação do direcionamento teórico da pesquisa, a sustentação do trabalho não estaria com a qualidade esperada.

### 2.1. As Indústrias de Criação e Cultural

“Música, ele explicou, ‘é diferente’ de outras propriedades intelectuais. Não diferente no sentido marxista — isso não é comunismo latente. Mas igualmente não se trata de um ‘pedaço de plástico ou um pãozinho.’ O artista controla somente parte do processo de produção de música; a audiência adiciona o resto. A imaginação dos fãs a torna real. A participação deles a torna viva. ‘Nós somos apenas trovadores,’ Tweedy me disse. ‘A audiência é nossa colaboradora. Nós devemos encorajar sua colaboração, não tratá-los como ladrões.’”

Trecho de entrevista feita por Lawrence Lessig com Jeff Tweedy, músico da banda Wilco <sup>3</sup>

O ramo industrial das indústrias de criação apresenta um conjunto fascinante de questões e estudos ainda a serem desenvolvidos. Seu entrelaçamento com o campo artístico, onde questões de julgamento estético contaminam as decisões econômicas, demonstra que estudos puramente

---

3 LESSIG, L. Why Wilco is The Future of Music. *Wired*. San Francisco, CA: ed. 13.2, fev. 2005.

econômicos, do estilo funcionalista utilitário, são insuficientes para responder as dicotomias entre ação e discurso, freqüentes no ramo. Nesse tópico, um quadro teórico inicial sobre o ramo será apresentado com a intenção apenas de situar os leitores a respeito de seus principais elementos distintivos.

#### 2.1.1. DEFINIÇÕES E DELIMITAÇÕES DO RAMO

A origem do termo Indústria Cultural, segundo Hesmondhalgh (2002), parece surgir com a chamada Escola de Frankfurt, ou mais especificamente, com o trabalho conjunto de Theodoro Adorno e Max Horkheimer intitulado "Dialética do Iluminismo". Nesse trabalho, há um capítulo cujo título contém o termo Indústria Cultural. Mas tal termo nesse momento é usado em um sentido muito diferente do empregado atualmente nos estudos organizacionais, apesar de fornecer a fundação do conceito. Adorno e Horkheimer alegam que, com a falência da cultura humanística hegeliana, até mesmo a arte, que era um espaço privilegiado da crítica e da utopia da vida, perdeu essa sua capacidade única, pois inclusive ela havia se tornado commodificada. A cultura e a arte haviam enfim se tornado um produto a ser comprado e vendido como qualquer outro. Para Adorno e Horkheimer, a Cultura (e a arte, como sua representação) era o verdadeiro espaço crítico autônomo do capitalismo e a Indústria acabou por incorporá-la na economia capitalista. Ao cunharem o termo Indústria Cultural para descrever o fenômeno, os dois autores pretendiam mostrar a distinção entre a arte alienada, cooptada pela Indústria, e a Arte autônoma, superior, como campo privilegiado da crítica.

Essa visão extrema e que também representa uma visão elitista do que seria a arte desconsidera os fenômenos de massa como tendo algum grau de autonomia, mas traz uma luz importante principalmente em relação aos objetivos distintos da arte (como um conceito autônomo) e da economia, que ainda permeiam todos os estudos envolvendo a cultura. Também é interessante notar que, nesse momento específico, ainda se trata de "a" Indústria Cultural, no singular. Hesmondhalgh (2002) explica que o termo "indústrias culturais" surge já na década de 60, como conceito da então nascente sociologia cultural francesa. Os principais teóricos dessa nova definição teriam sido Morin, Huet e Miège. Eles acreditavam que a utilização do termo no singular poderia indicar um "campo unificado", como se a lógica de produção da arte fosse sempre a mesma. Os

autores acreditavam que isso não correspondia à "realidade", que encerrava um campo muito mais complexo, formado por diferentes combinações e ligações. Para perceber a realidade dessa complexidade alegada de campo, basta observar, por exemplo, os diferentes processos e estruturas entre as indústrias do setor de cinema e as indústrias que operam no setor de publicações. Outras contradições que Miège aponta estão no caráter nostálgico que Adorno e Horkheimer adotam, esquecendo que, se por um lado as novas tecnologias e formas de produção cultural haviam sim trazido a comoditização como consequência dos processos de reprodução, elas também haviam criado inovações e novas direções. Portanto, o utilização dos processos capitalistas na produção cultural havia, segundo essa nova visão, trazido maior *ambigüidade* para o campo, muito mais do que o fatalismo descrito pelos teóricos alemães. Além do mais, como depois também Bourdieu (2002) apresenta, a aceitação do capital nas artes não ocorreu de maneira passiva: há uma constante batalha no campo por legitimação e autonomia. Hesmondhalgh (2002) encerra sua breve introdução ao tema afirmando que, apesar da Escola de Frankfurt ter exagerado no diagnóstico negativo, os franceses parecem redefinir o conceito de um modo menos marxista-fatalista, o que não quer dizer positivista-otimista, como o faz o economista cultural Cowen (2000), que acredita que o mercado é o melhor regulador para o que deve ser produzido artisticamente, não necessitando, portanto, de subsídios ou políticas públicas específicas.

Assim, considerando aspectos dessa evolução histórica do conceito, as palavras-chave utilizadas para a definição aqui adotada de "indústrias culturais" serão "*complexidade, ambigüidade e contestação*" (grifo do autor).

A passagem, por sua vez, da terminologia "indústrias culturais" para "indústrias de criação" tem um caminho diferente e revela a dificuldade em se estabelecer as fronteiras das indústrias. Durante a década de 1980, definições como "indústria da informação" e "indústria do entretenimento" começaram a surgir, como contraposição à terminologia anterior. As críticas se concentravam na impressão de que o termo "indústrias culturais" limitava-se àquelas indústrias que operavam diretamente com a arte e lidavam, principalmente, com as questões de políticas públicas: tal definição, portanto, não contemplava as questões das indústrias fronteiriças, como, por exemplo, o cinema e as produtoras de software. Assim, o termo que tem surgido com mais força desde a década de 90 é o de "indústrias de criação", em especial na Europa (Creative-Industries-Task-Force e Department of Culture, 2001; Hesmondhalgh, 2002). Segundo o Creative Industries Task Force,

um grupo formado pelo governo britânico, associações empresariais e universidades, a definição de “indústrias de criação” é a seguinte:

aquelas cuja atividade tem origem na criatividade, talento e competência individual e que possuem um potencial de riqueza e criação de empregos através da geração e exploração de direitos de propriedade intelectual.

Os setores citados como inclusos nesta definição são:

publicidade, arquitetura, o mercado das artes e antigüidades, artesanato, design, design de moda, cinema, softwares interativos para lazer” (portanto, videogames e tudo relacionado à mídia interativa, como internet), música, as artes performáticas, indústria editorial, indústria de software, rádio e TV, **em próxima inter-relação com o turismo, hospitalidade, museus e galerias, e o setor das “tradições” (heritage)**. (Creative-Industries-Task-Force e Department of Culture, 1998) (grifo do autor deste trabalho)

Curiosamente esta parte grifada foi retirada da última versão (2001), o que também facilita que o autor deste trabalho exclua os temas ligados ao turismo e hospitalidade, que possuem uma dinâmica bastante própria, apesar de fronteiriça. Hesmondhalgh (2002) ainda inclui a indústria de eletrônica de consumo dentro dessas últimas, mas também defende a exclusão de todas essas correlatas, exatamente por elas possuírem apenas algumas características semelhantes às indústrias de criação nucleares. O autor, porém, apesar de incluir as áreas de lazer, entretenimento, criatividade e informação em sua definição, ainda prefere o uso do termo original “indústrias culturais”. Segundo ele,

elas não apenas se referem a um tipo de atividade industrial, mas também invocam uma certa tradição de pensamento sobre essa atividade, e sobre a relação entre cultura e economia, textos e indústria, sentido e função. (Hesmondhalgh, 2002, p. 14).

Caves (2002) apresenta uma definição bastante ampla do que seriam indústrias de criação. Para ele, essas seriam formadas por empresas cujo produto “*contenha elemento substancial de esforço de criação ou artístico*”. Apesar dessa definição certamente sobrepor-se à definição do Creative Industries Task Force, ela falha por ser demasiadamente ampla e ambígua, pois, ao aplicá-la, poderia-se alegar que um carro, por exemplo, cujo conteúdo de design (e portanto, conteúdo de criação) é cada vez mais alto, faria parte das indústrias de criação e a leitura do restante do texto de Caves não parece indicar para essa possibilidade de interpretação. O Apêndice A apresenta a visão econômica de Caves sobre a indústria de criação.

Como se vê, não há definições acadêmicas muito precisas e muito menos um consenso sobre o termo mais adequado a se usar: se indústrias culturais ou de criação. A proposta, para este trabalho, é que o termo indústrias de criação seja utilizado quando se tratar do grande ramo, ou seja, do ramo industrial cujo produto final é essencialmente dependente da criatividade de um ou mais indivíduos e cujo trabalho vendido seja a própria criatividade, geralmente regida pelas leis do direito autoral. A razão está na maior abrangência do termo, que admite com mais facilidade a possibilidade de se pensar em produção de produtos de criação sem a vinculação com a acepção de cultura como compreendida e já disseminada nos estudos de políticas públicas. Por outro lado, é fundamental separar, ou tentar definir, o que há de cultural nas indústrias de criação. Parece lógico que o produto de uma companhia de teatro tenha um objetivo muito diverso de uma agência de propaganda, e que a primeira possivelmente terá o interesse maior de gestores de políticas públicas e maior grau de ambigüidade em seus objetivos. Então, mesmo dentro desse grupo de organizações de criação, há certamente um grupo onde o aspecto da produção cultural tenha um peso significativo e que mereça estudos específicos.

A proposta adotada aqui é que **indústrias culturais**, neste momento, **representariam a sub-divisão das indústrias de criação cujas atividades ou produtos finais, do ponto de vista do consumidor, não tenham seu valor retirado da função utilitária em primeiro plano**. Isso dá a possibilidade de isolarmos organizações de produção simbólica como agências de arquitetura e produtoras de software, cujo produto final é essencialmente utilitário, das organizações de produção cultural, como editoras, produtoras de filmes e companhias de teatro. Esse conceito também permite evitar a discussão “valorativa” da arte contra entretenimento, da alta contra baixa cultura. A definição do que seria cultura e do que seria entretenimento está cada vez mais borrada (para uma análise sociológica sobre o valor de qualidade no entretenimento, ver (Frith, 1998)) e normalmente é julgada pelo ponto de vista de valores subjetivos de críticos, o que do ponto de vista das organizações parece ter relevância apenas parcial, pois serve apenas como mais um ponto do contexto, ou seja, um entre tantos outros indicadores da orientação estratégica da organização. Também pretende-se adotar aqui a definição de Griswold para “objeto cultural”, conceito esse mais amplo que produto cultural, já que deliberadamente inclui a interpretação como parte do “pacote”. **Objeto cultural** é, pois, descrito como **“significância compartilhada em forma, isto é, em uma expressão de sentidos sociais, que é tangível ou pode ser colocada em palavras”** (1987, p. 4-5).



Em outras palavras, o objeto cultural é como um produto cultural agregado de seus discursos imersos.

Críticos poderiam apontar que não haveria essencialmente diferença entre um produto cultural e produtos utilitários. Carros hoje são primariamente consumidos por seus valores simbólicos agregados, mais do que por sua capacidade de transporte, já que um carro popular exerce tal função tão bem quanto uma BMW. Porém, há duas diferenças básicas em favor do argumento aqui empregado. Como Lawrence & Phillips (2002) colocam, essa distinção não significa que produtos utilitários não possam ser interpretados simbolicamente, mas que seu valor intrínseco parte do lado material. "O que faz de um grupo de empresas uma indústria cultural é que seus produtos competem num reino simbólico ao invés de competirem com algum tipo de característica material" (2002, p. 433). Os autores acreditam que as fronteiras só podem ser definidas **a partir das práticas de consumo, e não das práticas produtivas**, o que reforça o argumento da diferença de valor ser dado não pelo material de produção e sim por um valor criado pelos consumidores. O segundo argumento surge a partir das características apresentadas pelos produtos culturais. Conforme será explorado no próximo tópico, certas características econômicas dos bens culturais e da indústria cultural/de criação apresentam peculiaridades que, se surgem em outras indústrias não possuem o mesmo peso, ou então simplesmente não aparecem mesmo. Um exemplo dessas propriedades está no fato de que um produto cultural tem um custo fixo inicial de produção altíssimo para um custo marginal de reprodução insignificante. Um veículo, cujo custo de P&D é avaliado na casa dos milhões de dólares, não terá um custo negligente na ponta do consumo, pois ainda há a necessidade de materiais fisicamente caros. Nas indústrias de criação, o material físico é o menos importante no valor de um produto, se não mesmo irrelevante: o conteúdo veiculado é seu maior custo. Essas propriedades serão melhor exploradas em seguida.

Na versão final deste estudo, serão abordadas as visões correntes de estudo e haverá um aprofundamento da teoria, sob o ponto de vista sociológico e econômico, pois Sociologia e Economia são as ciências mais avançadas nos estudos sobre indústrias de criação e culturais.

## 2.2. O Sub-Ramo Editorial

“Autores não podem viver de prêmios, mas da venda de seus livros.”

Ferreira Gullar, poeta brasileiro

“Sou livreira há 17 anos e penso que seja natural que se dê exposição privilegiada aos livros que vendam mais. O que há de errado nisso?”

Heloisa Peres, livreira brasileira, em carta publicada no Pannel do Leitor da Folha de S.Paulo

“Nada escrito por dinheiro merece ser impresso.

Apenas aquilo que foi escrito contra as tendências do mercado.”

Erza Pound, poeta norte-americano (1885 - 1972)

“É uma tolice muito grande um escritor querer se envaidecer, porque a gente só sabe o que existe de permanente na obra dele muito tempo depois de sua morte.”

Ariano Suassuna, escritor brasileiro

“O que faz o livro é o boca-a-boca. Não é anúncio de jornal, outdoor..

É claro que se tem de fazer um pouco disso para dizer que o livro existe, mas a melhor propaganda é o livro.”

Geraldo Jordão Pereira, editor brasileiro<sup>4</sup>

A mais antiga das indústrias culturais (descontado, talvez, o turismo), é curiosamente uma das últimas a passar por transformações tecnológicas em sua forma de trabalho. O impacto da tecnologia no setor fonográfico e televisivo afetou o próprio modelo de negócio mas o comércio de livros não foi muito alterado por esse impacto. É verdade que muitos processos foram simplificados, o trabalho remoto se tornou um fato consumado e muitos custos foram cortados, mas o processo e os agentes de trabalho continuam os mesmos de 1850. Um autor, intermediado por um agente, entrega originais a um editor que se responsabiliza por realizar os serviços editoriais: revisão, tradução, diagramação. Com o projeto pronto, manda para a gráfica, distribui e vende o livro, normalmente em uma livraria. Assim tem sido por mais de 150 anos.

---

4 Citações publicadas pela *newsletter* Publishnews, de 30/05/2005, 14/10/2004, 19/05/2005, 15/06/2005 e 03/03/2005

Contudo, novos desafios parecem surgir por todas as frentes. A digitalização dos livros traz a facilidade da disseminação de conteúdo sem controle, ou seja, a facilidade de se gerar cópias não-autorizadas de um livro. A consolidação que ocorre no varejo espreme as margens e torna o livro um produto ainda mais instantâneo e a editora ainda mais dependente do *best-seller*. A consolidação das editoras em grandes grupos mundiais se traduz em um movimento criticado por muitos, não só do ponto de vista público – restrição à liberdade e redução de oferta de livros –, mas também prático – editoras são impraticáveis em estruturas grandes e burocráticas; aliás, como quase todas as indústrias de criação.

Do ponto de vista logístico, a abertura de novos canais de venda, como bancas de jornais e supermercados, tornou a operação muito mais complexa, complicada pelo problema da consignação: os livros não vendidos voltam às editoras, que ainda arcam com os custos de frete e, devido ao manuseio, ainda há o agravante de muitos livros serem devolvidos completamente estragados. A edição de livros sob demanda e livros eletrônicos poderia mudar esse quadro, mas isso não ocorreria em volume relevante, pelo menos no médio prazo.

Assim, em vista desse aparente impasse, a principal questão é: como será o consumo de livros no futuro?

Com a competição mais acirrada pelo tempo livre, com o crescimento de novos estilos literários, como o segmento dos *instant books* de celebridades e auto-ajuda, e as ainda mais importantes ligações [*tie-ins*] com a televisão e o cinema, sem falar nas insondáveis possibilidades da tecnologia se fundindo à leitura, nunca o modelo atual de indústria pareceu tão em xeque.

Em indústrias culturais, como no caso específico das editoras, a utilização de publicidade de massa para divulgação de cada novo produto é ineficiente e perdulária (Hirsch, 1972). O efeito dessa utilização seria pulverizar recursos escassos para atrair poucos interessados, pois cada produto é completamente diferente do outro. Para diversos editores, que trabalham/trabalharam em editoras de grande porte, mas igualmente reconhecidas pela qualidade literária de sua produção, o que faz vender um livro é o boca-a-boca (Schiffrin, 2001; Epstein, 2002). Hirsch (1972), cita Alfred Knopf, fundador e editor da prestigiosa casa de mesmo nome:

O problema da publicidade nas editoras é tremendamente agravado por aquilo que todos nós concordamos - há livros demais sendo produzidos, a grande maioria fadada a uma vida curta e inglória. Muitas novelas estão mortas no dia em que são publicadas, algumas outras sobrevivem um mês ou dois ou três. A venda desses livros são sempre baixas, e qualquer pequena publicidade que essas obtém pode ser duplamente inútil, pelo fato do

livreiro tender a retornar todo o estoque de livros de saída lenta para a editora antes mesmo desses terem tempo de ser expostos a muitos potenciais clientes... Então, o que faz um livro vender? Charles Darwin deu a resposta certa a Samuel Butler quando perguntado a respeito: "Ser comentado é o que faz um livro vender. (Knopf, apud Hirsch, 1972)

Nos próximos tópicos, será apresentada a estrutura da indústria, por meio de sua cadeia de valor e atores principais, sua atual configuração em termos de grupos econômicos, a situação do sub-ramo no Brasil, além de alguns desenvolvimentos recentes da área.

2.2.1.CADEIA DE VALOR DA INDÚSTRIA EDITORIAL

A indústria editorial é uma das mais estabelecidas dentro do conjunto das indústrias de criação. De certa forma, sua cadeia de produção é praticamente a mesma desde o final do século XVIII, como apresentado na Figura 1. Ela consiste em:

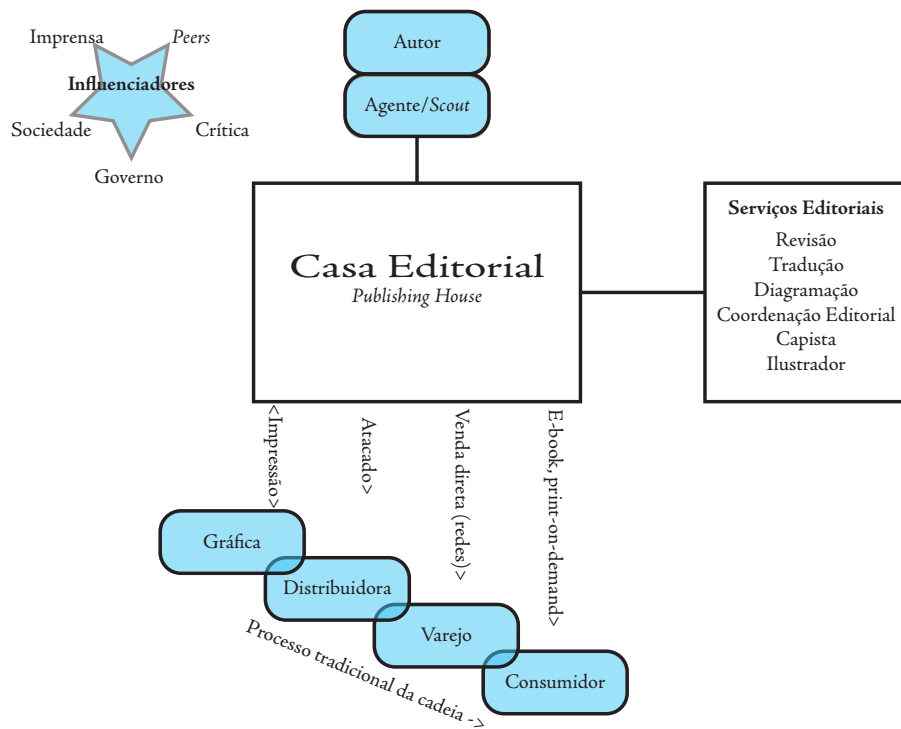


Figura 1: Cadeia de Produção da Indústria Editorial

- i. Autores: Aqui não há nenhuma barreira de entrada. São todas aquelas pessoas que, dispondo de tempo, produzem uma obra literária. Com um computador, este trabalho hoje é ainda mais simples e prático, pois há todo um cabedal de ferramentas que auxiliam os autores tanto na concepção quanto, principalmente, na revisão dos textos. Existem normalmente duas situações de trabalho: uma que parte do autor, que cria uma obra e busca uma editora ou agência literária que o represente e outra em que autores trabalham sob encomenda de uma editora. De qualquer forma, até este momento, a "obra" é chamada de "original" e é esse o material que é negociado com a editora. A prática comum no Brasil e no mundo deixa os autores com 10% do valor do livro em forma de *royalties* a serem pagos de três em três meses. Há práticas mais flexíveis quando o autor é um astro. Nesse caso, ele poderia receber um percentual menor nas primeiras cópias vendidas (como 5% nas primeiras 500 cópias) e um percentual maior conforme as vendas fossem aumentando (chegando a 15% a partir das 5 mil cópias), num modelo de "escada". Essa redução inicial serviria para "ajudar" a editora nos custos de marketing. Os autores também podem receber um percentual maior e/ou um extra em forma de "adiantamento". Ilustradores também podem ser considerados autores em alguns casos. E está se tornando comum os tradutores mais prestigiados receberem um percentual pela venda do livro, e não mais somente um fixo pelo trabalho.
- ii. Agentes e Agências Literárias: Com a grande quantidade de autores disponíveis e a baixa barreira de entrada, as editoras acabam abarrotadas de originais. Um artigo do "New York Times Book Review" de 1981 indicava que as chances de uma novela não-solicitada (ou seja, que aparece na mesa de um editor sem ser encomendada) ser publicada era de 29.998 para 2 (citado em Coser et al., 1985, p. 132). Isso, antes do surgimento do processador de texto. O agente literário serve, para o editor, como um filtro de talentos, atuando como um primeiro *gatekeeper*. Para os escritores estabelecidos e prestigiados, o agente literário atua como seu gerente, administrando sua carreira. Em alguns casos, definindo palestras, sendo assessor de imprensa e entrando no dia-a-dia do cliente. Outros autores já utilizam seus agentes somente para negociar os originais e gerenciar a parte burocrática do acordo. A ampla maioria contrata agentes para conseguir algum tipo de contrato e passar a barreira da mesa dos não-solicitados. Por todo esse trabalho recebem um percentual do que o autor recebe,

acordado entre as partes e em geral, não superior a 3%. Há também a figura do *scout*, que pode ser uma pessoa física ou uma empresa cuja função é encontrar, para uma editora, oportunidades de títulos e autores no mercado. Atuam exatamente com aquele *expertise* de campo que Hirsch descreveu como “contatos” (Hirsch, 1972).

- iii. Editoras: São as responsáveis pela edição propriamente do produto final, que é o livro. Ela é responsável pela seleção dos originais, pelas edições que forem necessárias neste texto, pela contratação de revisores, diagramadores e ilustradores – os chamados serviços editoriais –, pela contratação da gráfica e distribuição, seja própria, no caso das grandes editoras, seja terceirizada, no caso das demais. Editoras mais estruturadas, inclusive, podem ter parte dos revisores e diagramadores diretamente empregados, mas essa prática está desaparecendo no Brasil devido aos altos custos trabalhistas, em cenário de crescimento estagnado. Em um tópico adiante, as duas figuras centrais das editoras modernas serão destacadas: o *publisher* e o *editor*. Outra prática que está se tornando comum é a própria terceirização do “projeto editorial” - ou seja, tudo é feito fora, inclusive a edição. Somente o selo, a distribuição e divulgação ficam a cargo da editora – e no fundo, essa parece ser a maior vocação da editora hoje: marketing e distribuição. Pode-se aqui fazer um comparativo com as gravadoras: assim como essas, o autor é quem vende o livro, mas para aparecer, precisa do suporte de uma editora que consiga “vendê-lo”. Em geral, e isso é principalmente válido para as grandes editoras, que literalmente lançam qualquer coisa, a “marca” da editora é irrelevante para o consumidor. Mas raramente se consegue ser resenhado, ganhar entrevista em *talk shows* e ter divulgação estando em pequenas editoras. 50% do valor de capa do livro é o que fica na mão da editora, como receita bruta, Estima-se que a margem líquida de uma editora fique entre 8% e 5%, mundialmente, de uma receita bruta equivalente a 50% do preço de capa. sem tendência de melhora. Margens maiores são obtidas em segmentos mais concentrados, como livros científicos, escolares e técnicos.
- iv. Distribuidoras/Atacadistas: Considerado por muitos o grande vilão da indústria editorial no Brasil, distribuidoras/atacadistas “pagam” à editora, com desconto de 50%, o preço de capa de um livro, a cada três meses, computados todos os exemplares vendidos. Todas as grandes editoras fazem sua própria distribuição. Às restantes, resta buscar as demais distribuidoras do mercado, como a Códex, SGE e LCL. Porém, estas também não conseguem dar um tratamento bom às pequenas editoras, segundo depoimentos das

mesmas, pois exigem bons e bem servidos catálogos, algo que essas não possuem. Nesse caso, as pequenas acabam caindo em pequenas distribuidoras, cujo histórico de quebras é bastante conhecido. Este é um dos motivos da péssima fama da categoria. Outros motivos são a baixa qualificação dos vendedores, que não conseguiriam trabalhar os produtos junto aos canais de venda; a baixa capilaridade, que obriga uma editora a ter um distribuidor por estado, o que implica em alto custo de gerenciamento e alta taxa de risco, e a falta de controle dos exemplares, geradora de grande quantidade de "perdas". Esta dificuldade dos distribuidores parece ser, também, reflexo do baixo investimento em marketing e treinamento por parte das editoras, e da própria fragilidade do mercado editorial brasileiro no lado da demanda, segundo alguns agentes. É importante lembrar que a consignação é prática comum nesse mercado e que, por isso, o impacto da logística de devolução também é considerável (ou seja, pegar os livros de volta dos pontos de venda). Em mercados maduros, como na Europa e Estados Unidos, os atacadistas são mais agentes logísticos que simples distribuidores, sendo, por exemplo, responsáveis pelo atendimento de pedidos urgentes mesmo de grandes livrarias, que, no dia-a-dia, compram diretamente do editor. A razão é que os atacadistas são mais preparados para atender rapidamente um pedido – com seus enormes estoques e logística azeitada – do que uma editora, que nem tem logística em seu *core business*.

- v. Varejo: Este foi o elo da cadeia que mais sofreu alterações nos últimos anos. De um lado, há a consolidação de um modelo baseado em grandes lojas, ou *mega-stores*. Com estoque de livros muito superior ao de um livreiro tradicional, as *mega-stores* oferecem um espaço convidativo e bem-localizado, nos grandes shopping-centers e centros de compra das grandes cidades mundiais. Dois resultados imediatos decorrem dessa mudança: o desaparecimento de uma grande quantidade de pequenas livrarias de bairro e a apresentação do livro para um público novo, mais consumidor do que leitor, e menos afeito à literatura e mais interessado em entretenimento. Essas grandes lojas acabam tendo o livro como mais um produto do mix e concentram as vendas nos *best-sellers*, já que a relação pessoal do livreiro com o consumidor também foi perdida. Normalmente, adquirem o livro do atacadista com desconto de 30% do valor de capa. No caso das maiores redes varejistas, a compra pode ser feita diretamente na editora, o que lhe dá um poder de desconto muito

superior, pois assim se elimina o intermediário. O outro grande movimento do varejo é o surgimento de novos pontos de venda, em especial os supermercados e bancas de jornal, que são hoje bastante relevantes do ponto de vista da receita. O caso dos supermercados é sintomático. O interesse deles é somente nos títulos *best-sellers*, e a compra é sempre em grandes quantidades. Há relatos de grandes redes que chegam a pedir desconto de 55% do preço de capa às editoras, que acabam aceitando pela impossibilidade de se abrir mão destes canais. Como o preço é livre, as pequenas e médias livrarias, sem poder de pressão, fecham. Na Europa, diversos países possuem a chamada Lei do Preço Fixo, de forma a manter as pequenas varejistas protegidas das grandes livrarias. Contudo, são inconclusivos os estudos sobre os benefícios que essas práticas efetivamente trazem ao cidadão, pois ainda não se sabe se, ao permitir a existência de mais pontos de venda haverá maior diversidade ou uma inflação artificial do preço do livro.

- vi. Governo: Diferentemente da Europa e Estados Unidos, onde sua influência é restrita à legislação e às compras para as bibliotecas, no Brasil, a interferência do governo na área editorial não é nada desprezível, principalmente pelas compras governamentais de livros didáticos. Talvez o único país continental que centralize as compras, o Governo Federal brasileiro é o maior comprador individual de livros do mundo, respondendo por mais de 50% do mercado editorial no Brasil, o que torna o país um mercado muito atraente no setor de didáticos e para-didáticos. Por outro lado, a compra de livros para bibliotecas é mínima ou inexistente, o que dificulta a vida dos editores de livros universitários, de ciências sociais, e literatura. É comum ouvir que “as bibliotecas se tornaram depósitos de livros velhos”, tal baixo é o investimento público. Além disso, há somente 3.500 bibliotecas públicas no país, concentradas no Sul/Sudeste – como comparação, somente Londres possui 395. Algumas iniciativas locais têm surgido, como no estado de São Paulo, onde o governo equipou todas as suas mais de 600 cidades com bibliotecas. No exterior, a força do governo está geralmente ligada às compras para bibliotecas (em especial, na Europa), o que garante a existência de muitas pequenas editoras, dependentes dessas compras.
- vii. Gatekeepers: Fundamental em produtos experienciais – ou seja, aqueles que só conseguem ser avaliados depois de consumidos – os chamados *gatekeepers* são aqueles indivíduos ou organizações que, dado seu status como conhecedores e *experts* no assunto, agem como facilitadores e avaliadores dos produtos – no caso, os livros. Nessa indústria, já foi citada o



primeiro deles: o agente literário. Ele atua como a primeira “barreira” ou “facilitador” da entrada de um autor numa editora. Outro importante intermediário é o crítico literário, especialmente nos livros comerciais. Considerando o volume de novos livros lançados por ano, os críticos acabam sendo referência aos compradores na separação do joio do trigo. Contudo, o crítico tem perdido sua força, em grande parte pela redução de seu espaço nos grandes jornais e também pelo surgimento do segmento dos livros de celebridades, onde a fofoca acaba ocupando lugar antes reservado à literatura. Esse espaço, antes do crítico, passou a ser ocupado pelos programas de entrevista, pelo “aparecimento” do autor na mídia, entre outras formas de “reconhecimento” que nem sempre tem qualquer ligação com o conteúdo de um livro. Ainda assim, o crítico não pode ser ignorado, em especial nos segmentos de “alta” literatura e ciências humanas. No segmento didático, essa função é ocupada pelos professores e burocratas, que adotam ou não um livro, e garantem sua sobrevivência. O terceiro importante *gatekeeper* é a mídia de massa, aqui entendendo não só o crítico, que até faz parte desse universo, mas cujo jogo no campo está baseado no seu conhecimento especialista. A mídia de massa apresenta, de forma sincronizada, um objeto cultural para milhares ou até milhões de pessoas ao mesmo tempo. Num campo poluído de novos e velhos produtos, ser exposto é possivelmente a chance de vida ou morte de um objeto. Finalmente, outro importante *gatekeeper* até o consumidor é o varejista, que é quem garante a exposição de um livro para a compra. Estudos etnográficos mostram que faz muita diferença ter um livro exposto nas prateleiras e nas gôndolas frontais (Rajani, 2003).

A presença de atores sociais legitimadores, cuja força coercitiva reside numa crença, por parte dos demais atores, de seu conhecimento intrínseco do campo e de seus jogadores (usando a concepção de Bourdieu de campo social como um campo de luta social, onde agem regras táticas e implícitas), reforça o caráter distinto das indústrias de criação. Diferentemente de outras indústrias, onde conceitos utilitaristas de preço ou técnicas objetivas são métodos classificatórios legitimadores e entendidos como inquestionáveis - ou seja, praticamente objetivados socialmente -, indústrias de capital simbólico-intensivo não possuem um único conceito legitimador (2002), ou melhor dizendo, são indústrias cuja legitimidade é continuamente questionada por grupos sociais envolvidos no campo. Essas características distintivas das indústrias de criação serão objeto de explanação nos

tópicos seguintes, partindo da apresentação de duas bases teóricas: a primeira, voltada para a chamada prática social, e a segunda para as questões da relação entre discurso e instituições.

### 2.2.2. SEGMENTOS DO MERCADO EDITORIAL

De acordo com Greco (1997), é possível dividir o mercado livreiro nos seguintes ramos, segundo as estatísticas norte-americanas:

- i. Trade Books ou Livros Gerais - livros adultos e juvenis, ficção e não-ficção, lançados em capa dura, primeiramente, ou com capa mole (*hardcover* e *paperback*, como são conhecidos). Em muitos países, existe um roteiro tradicional de lançamento: primeiro, o *hardcover*; se as vendas forem boas, uns 4 meses depois, sai o *paperback*, cuja publicação pode ser feita até por outra editora. No Brasil, contudo, não existe a tradição dos livros capa dura e mole. O formato preferido dos brasileiros é uma espécie de mescla entre ambos formatos, com capa mole reforçada e orelha.
- ii. Mass Market Paperback (Livros de Bolso) – formato de bolso, em papel jornal, inexistente no Brasil. O formato mais próximo é o livro de bolso, editado por editoras como a LP&M, Ediouro e, numa versão bem mais luxuosa, a Cia. de Bolso. As vendas desse segmento são somadas ao grupo dos *trade books* nas estatísticas brasileiras oficiais (*trade books* são constituídos também por títulos inéditos em *paperback*). No exterior, há editoras que somente editam esse tipo de livro, que normalmente sai cerca de um ano após o lançamento do capa dura e seis meses depois do capa mole, sendo sempre títulos garantidos de vendas altíssimas, para venda em supermercados e lojas de conveniência.
- iii. Clubes do Livro – Representados no país, no passado, pelo Círculo do Livro, é hoje um segmento morto no Brasil. Ele somente ressurgiu nas coleções de livros que vêm com jornais (como Clube Folha ou O Globo) e nas coleções do Reader's Digest, por exemplo. A grande vantagem desse modelo é a previsibilidade da demanda: a edição toda já está vendida antes da impressão e, por essa razão, os contratos de edição para Clubes do Livro são distintos dos contratos de edição de livros para os segmentos comentados acima (e geralmente com pagamentos de *royalties* mais baixos). O autor pode negociar seu título na versão "clube" com

- outra editora ou, o que é mais comum, a editora do autor pode “vender” uma tiragem do livro para o “clube”. Ainda é um segmento relevante nos países europeus e Estados Unidos.
- iv. Livros de Venda Direta – Nos Estados Unidos, são livros de venda por reembolso postal mas, no Brasil, são essencialmente os livros de venda porta-a-porta. Mercado com enorme potencial, especialmente pela disseminação das vendas desse tipo no país (vide trabalho realizado por empresas como Avon, Natura, Tupperware) e baixa cobertura das livrarias no território nacional. Possui inclusive uma associação, que representa os 20 mil trabalhadores da categoria (ABDL). Não há dados sobre o tamanho desse mercado – já que encontra-se fora das estatísticas e é fortemente informal – mas estima-se um faturamento semelhante ao de livros religiosos (8% do total do mercado nacional).
- v. Livros Religiosos – Mercado também em crescimento, em especial o segmento evangélico, é concentrado em livrarias religiosas, igrejas e também no porta-a-porta. Aqui aparece o livro mais vendido ano após ano: a Bíblia. Representa 8% do faturamento do setor, sem considerar o mercado porta-a-porta.
- vi. Livros Profissionais/Técnicos – Mercado tradicional, com grandes editoras globais, representa quase 20% do faturamento. Nesse setor, se encontram os livros profissionais, como os livros médicos, jurídicos, administrativos e tecnológicos. Dominado por grandes editoras estrangeiras e algumas especialistas (especialmente no setor jurídico e de Ciências Humanas), é um dos segmentos que mais sofre com as cópias ilegais, pois grande parte de seus catálogos são rapidamente perecíveis – ou seja, o faturamento é muito concentrado nos 3 primeiros meses de vendas, caindo brutalmente em seguida, uma das razões também dos preços relativamente altos do produto. As outras são o custo de tradução, direitos (mais altos que os concedidos a livros normais) e revisão técnica. Porém, o fato desse mercado ser quase oligopolizado também a torna mais rentável, já que há barreiras de entrada nesse setor pois a divulgação e produção de livros acadêmicos é muito custosa.
- vii. Universitários – No Brasil, esses livros são geralmente encaixados entre os *trade books* e os livros técnicos, dependendo do título. Lá fora, são tão somente livros editados pelas editoras universitárias.
- viii. Livros Universitários – Livros voltados ao ensino superior, são considerados para fins de estatística, no Brasil, como Livros Científicos/Técnicos/Profissionais e *Trade Books*. A

diferença desse grupo para o de livros técnicos é tão somente que aqui se encontram os livros de referência, realmente para as aulas no Ensino Superior.

- ix. ELHI (Ensino Fundamental e Médio) – Grande mercado no país, é concentrado num só comprador: o governo federal. Representa mais de 50% do faturamento nacional do setor, simplesmente devido ao tamanho do mercado infantil, pois aqui estão todos os livros didáticos e para-didáticos., com o governo representando 60% das vendas e 30% do faturamento. Hoje, 80% do volume de unidades está concentrado em 5 editoras.

Coser, Kadushin e Powell (1985) usam uma separação bem mais simplificada desse mercado, se concentrando em 3 grandes grupos. É importante notar que essa divisão é válida no mercado americano, já que lá, o mercado de livros didáticos é muito menor e menos relevante que no Brasil. Para esses autores, os grandes grupos são:

- i. College Texts – Ou livros universitários. Aqui estariam firmas como a Prentice-Hall (Pearson), McGraw-Hill, Macmillan (Holtzbrinck) e Elsevier – quase todas européias. Fortemente concentradas, possuem uma dinâmica que as diferenciam dos outros dois grupos citados abaixo. Em primeiro lugar, o cliente das editoras não é o consumidor final. O professor é, em última instância, o decisor final. Em segundo lugar, os custos de preparação de um livro universitário vão muito além do livro e normalmente dependem de uma estrutura relativamente grande para os padrões tradicionais da indústria editorial, já que cada livro é trabalhado com muito cuidado, já buscando ter um público garantido – portanto, com um contato muito maior com *stakeholders* e uso freqüente de pesquisas. Os autores da separação em que os "College Texts" aparecem notaram, em sua pesquisa, que as editoras, neste caso, são empresas relativamente mais burocráticas e rotineiras. Apesar de não ser objeto de estudo dos autores, é bastante plausível que as editoras didáticas brasileiras tenham essa mesma dinâmica de trabalho.
- ii. Scholarly Publishing – Numa tradução livre, são as editoras de livros acadêmicos, entre elas as chamadas editoras universitárias. A principal características desse grupo de editoras é o retorno do investimento em poucas cópias. Isso é possível porque os custos iniciais, de aquisição e preparação da obra, tendem a ser muito mais baixos do que os de um best-seller. Portanto, os riscos também são menores e, por conseqüência, os retornos são mais baixos e estáveis. No mercado americano, uma vendagem típica seria de 3.000 exemplares, com

5.000 já sendo considerado um grande sucesso. Esses livros também tendem a ser vendidos mais esparsamente no tempo, pois são títulos em geral perenes, voltados a um público diferenciado e mais intelectualizado.

- iii. *Trade books* – Aqui trata-se do mercado de massas, como citado por Greco, setor caracteristicamente pouco concentrado e que tem se mostrado bastante ativo no setor de fusões e aquisições, novamente com os europeus à frente (alemães, franceses e ingleses, com os espanhóis e italianos especificamente adquirindo muitos ativos na América Latina). A razão principal é o aumento de custos, em especial de marketing, para se obter um best-seller. Segundo André Schiffrin (Schiffrin, 2001), um veterano editor da Pantheon, antes era comum um escritor permanecer ligado à sua editora por toda a vida, até como prova da gratidão de ter sido trabalhado e aceito pela casa. Atualmente, a fidelidade será oferecida para quem paga mais. Além disso, tais livros tendem a ser produtos de tempo muito mais limitado e, portanto, devem dar retorno rapidamente. Nos Estados Unidos, uma tiragem mínima de um *paperback* é estimada em 25.000 exemplares. No Brasil, é de 3.000 exemplares, numa grande editora.

Pierre Bourdieu (2002) ainda enxerga uma outra possível divisão entre editoras de *trade books*. Para ele, as editoras têm duas escolhas básicas: elas podem ter objetivos de curto ou longo prazo. Quanto mais “comercial” for o foco da editora, maior será sua tendência em buscar livros que maximizem seu retorno a curto prazo e que, portanto, se ajustem ao produto que maximize a quantidade de leitores potenciais e os atenda mais rapidamente. Já as editoras que atuam mais voltadas para o longo prazo não estão preocupadas com o retorno imediato, mas no que Bourdieu chama de “acumulação de capital simbólico”. O mais importante aqui é que Bourdieu afirma que ambas buscam lucros – essa última não é uma editora filantrópica, muito pelo contrário. Por operar em mercados distintos, a lógica de acumulação de capital simbólico trará retornos de longo prazo e constantes, necessitando geralmente investimentos menores de capital financeiro, o que pode ser a principal razão para uma editora optar pela segunda estratégia.

No Brasil, antigamente era utilizada uma complicada porém útil classificação, que dividia o mercado editorial em 10 categorias e mais algumas tantas sub-categorias. Atualmente, porém, a Câmara Brasileira do Livro (CBL) e o Sindicato Nacional dos Editores de Livro (SNEL) utilizam

apenas 4 categorias de editoras, possivelmente por suas características de mercado e organização distintas:

- i. Didáticas: aqui inclusas as editoras que trabalham material didático dos Ensino Fundamental e Médio, além das editoras de para-didáticos.
- ii. Obras Gerais: Editoras cujo canal de vendas seja o mercado, via livrarias (em sua maioria) ou por venda direta ao consumidor através do porta-a-porta e internet. O conteúdo editado por elas engloba os setores de ficção e não-ficção.
- iii. Religiosos: Setor em franco crescimento no Brasil, representa o grupo de editoras cujo conteúdo é normalmente ligado às igrejas e seitas. O canal de venda geralmente é de livrarias religiosas, igrejas e porta-a-porta.
- iv. Livros Técnicos e Científicos: Editoras que publicam material voltado para a Universidade e as profissões. Dentro delas, há todo o universo de editoras universitárias e também editoras privadas, com índice bastante grande de editoras estrangeiras entre elas.

(i) *Características mercadológicas*

A mídia “livro” tem características próprias que a tornam reconhecida pelas pessoas. Esse tópico tenta abordá-la, portanto, sob esse prisma.

*Formato*: O livro tem um formato intrínseco, perfeitamente reconhecível pelo público. Isso não deve se alterar ao menos enquanto problemas de usabilidade e conforto do meio eletrônico não forem sanados, o que certamente levará alguns anos. As exceções ficam por conta de materiais de referência, guias e dicionários, em que o formato eletrônico também já é percebido pelo consumidor como “livro”, já que esse novo formato apresenta vantagens em relação ao formato papel.

*Marca*: Duas das discussões mais importantes do setor referem-se à marca: afinal, o que importa mais, a marca da editora, a marca do autor ou a obra em si? E a sustentabilidade desse valor de marca, é curta ou longa? Em geral, quando se trata de literatura, a “marca” é toda do autor. Conforme migra-se para segmentos específicos, como não-ficção, a obra passa a ter um peso significativo e é capaz de transferir prestígio ao autor em seus futuros trabalhos, num caminho em que a obra cria o artista. Porém, quando a obra é de referência, a marca da editora passa a ser muito importante. É curioso lembrar que o prestígio de marca da editora, se não é tão relevante para o consumidor, é fundamental para o artista/produtor. E, especialmente no terreno literário, quando

uma editora passa a ser reconhecida pelo público como ligada a autores prestigiados, ela certamente passa a ter força de até mesmo “criar” prestígio em autores que, em pequenas editoras, não teriam tal oportunidade. Reversamente, também, tal editora passa a atrair autores que querem o prestígio dela. Quando a editora chega nesse nível de reconhecimento (o que é raro), poderia-se imaginar que esse “valor premium” de marca tenderia a dar à organização grau maior de sucesso e sobrevivência às modas.

*Extensão de marca:* O conceito de extensão de marca é importante para organizações de criação. Empresas com marcas consistentes, como a Disney, conseguem alavancar negócios em diversas indústrias devido à percepção que os consumidores têm de existir uma estética e um estilo Disney, diminuindo assim as incertezas do consumo cultural. No caso das editoras, é difícil imaginar possibilidades desse tipo. Tal exercício de projeção talvez seja facilitado se apenas alguns produtos específicos – como dicionários e livros de referência - forem considerados. Por exemplo, o Rough Guides, um guia de viagens estilo “descolado”, já lançou uma série de CDs igualmente “descolados” com músicas dos lugares citados nos guias. Mas, em geral, as grandes editoras possuem um foco muito amplo, e suas associações culturais se tornam irrelevantes para o consumidor médio – que entra na loja para comprar títulos específicos. Ele vai comprar o Jorge Amado, não “um título da Editora Record”.

*Aspecto físico/gráfico:* É interessante notar que o formato do livro muda conforme o país. Nos mercados anglo-saxões, a existência do *hardcover*, do *paperback* e finalmente do *mass market paperback* como formatos padrões não se repete em outros países. No Brasil e em alguns países europeus, o formato consagrado é uma espécie de *paperback* “melhorado”, usando papel de gramatura maior que o tradicional, mas ainda assim, mais fino do que o usado no *hardcover*. O *pocket book*, formato pequeno que cabe num bolso também é muito forte na Europa e Estados Unidos, mas com formatos muito diferentes: na França, ele é fino, de papel branco; nos Estados Unidos, ele é mais grosso, geralmente com miolo de papel próximo ao jornal. No Brasil, após uma bem sucedida investida por parte da editora gaúcha LP&M, editoras maiores começam a testar o segmento, como a Nova Fronteira, a Ediouro, a Gryphus e a Cia. de Bolso/Cia. das Letras. Mas esse formato, ainda assim, representa um pedaço minúsculo do mercado, comparativamente ao impacto do *poche livre* na França. Razões alegadas para essa resistência ao produto de bolso vão desde a percepção do consumidor brasileiro médio (elitizado) que ainda veria livro como um produto “para mostrar”, que

traz prestígio, e não como um produto de consumo rápido e uma resistência por parte das livrarias em trabalhar com produtos de valor agregado mais baixo e de fraca exposição em loja. É curioso notar que os livros religiosos costumam ter qualidade muito mais precária, mas são bem-aceitos junto aos grupos mais populares.

### 2.2.3. SITUAÇÃO ATUAL - MUNDIAL E BRASILEIRA

#### (i) Situação e Arranjo Mundial

A indústria editorial, também conhecida como indústria de publicações (*publishing industry*) é um ramo econômico cujo valor é calculado em US\$ 388 bilhões (2003), apesar de seu crescimento mundial há muito tempo não passar dos 2%. Se descontarmos 32,2% das receitas, que são provenientes de publicidade, há um mercado de US\$ 262,7 bilhões de receitas de vendas diretas. Desses, jornais respondem por 42,1% do volume de vendas, livros respondem por 34,4% e finalmente revistas, com os 23,5% restantes. A divisão desse bolo, por região, está representada na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Faturamento da Indústria Editorial - Por Região Mundial (em US\$ bilhões)

<i>Região</i>	<i>2003 (em US\$ bi)</i>	<i>%</i>
Ásia-Pacífico	150,19	38,7%
Europa	115,27	29,7%
Estados Unidos	88,10	22,7%
Outros Países (inc. Brasil)	34,93	9,0%
<b>Total</b>	<b>388,10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Datamonitor, Maio 2004, considerando receitas de vendas e publicidade

O processo de consolidação do mercado editorial no mundo não é recente. Nota-se tal movimento, de forma acelerada, pelo menos desde a década de 1960, com seu ápice na década de 1980, quando grandes conglomerados de mídia, em sua frenética busca por sinergias e conteúdo, saíram às compras. Exemplos foram a compra da Random House pela RCA e posteriormente pelo conglomerado de S. I. Newhouse; a Simon & Schuster pela Viacom e a Harper's pela News Corp.



Se observarmos o mercado como um todo, os grandes conglomerados de publicações são, na verdade, donas de pedaços pequenos. A Reed Elsevier, o maior grupo editorial em faturamento, responde por apenas 2,1% de todo o mercado. Os 5 maiores grupos respondem por apenas 7,9% de todo o valor gerado. Contudo, deve se atentar que, em seus mercados nicho, elas são muito mais poderosas. Nesse mesmo caso, a Reed Elsevier é liderança disparada no setor de obras de referência e científicas, onde a concentração de mercado é acima de 80%. A Gannett é dona de quase todo jornal local do cinturão de *red states* dos Estados Unidos, praticamente sem concorrência. Portanto, a suposta fragmentação do mercado precisa ser vista com certa prudência e observada em seu grau de concentração por micro-setor, já que ninguém tem hoje capacidade de atuar nos inúmeros segmentos por barreiras políticas, lingüísticas e logísticas.

Novamente, aqui, é necessário pedir licença para se concentrar no mercado de *trade books*, pontuando alguma especificidade apenas quando necessário. A razão principal é que o objeto de estudo deste trabalho encontra-se em mercados onde o consumidor final é também o decisor de compra. Há, aqui, uma crença de que, na ampla maioria das vezes, os demais setores têm dinâmicas em que a decisão de compra não parte do consumidor, sendo imposta por necessidades exógenas: educação, informação, atualidades. No segmento de *trade books*, aqui no Brasil também conhecido por "Obras Gerais", pelo contrário, o consumidor é soberano em sua decisão. A editora produz livros pensando nesse seu consumidor final e não em outros decisores (professores, religiosos) que acabam obrigando o consumidor a adquirir um certo produto. Não se está afirmando aqui, contudo, que a compra de livros comerciais é livre de influências: mas não há compras obrigatórias ou compulsórias, em que o decisor seja outro, necessariamente, que o próprio consumidor. Outra razão para a escolha desse segmento é que nesse setor se configura o cenário mais ambíguo em termos de disputa entre valores artísticos e econômicos.

De qualquer forma, os processos de consolidação de grupos empresariais continuam, em especial nesse segmento. Vantagens esperadas da concentração já foram explanadas nos capítulos anteriores: sinergia entre conteúdos diversos (TV e cinema), economias de escala, maior poder de barganha com as redes de livrarias. Mas diversos autores defendem que essas aquisições não obtiveram o sucesso esperado. O mercado editorial, segundo seus críticos (como André Schiffrin e Jason Epstein, ex-publisher da Pantheon e ex-editor da Simon & Schuster, respectivamente), seria um setor naturalmente de baixa rentabilidade, com riscos e custos elevados (Schiffrin, 2001;

Epstein, 2002). Para os grupos compradores, normalmente oriundos do segmento audiovisual - cujo retorno de investimento é mais alto por serem setores oligopolizados e com controle total dos canais de distribuição - a rentabilidade do segmento editorial, com nenhum tipo de barreira de entrada ou controle de canais, que giraria em torno dos 8%, nunca irá agradar seus investidores. Greco (1997), por sua vez, acredita que os processos de consolidação são positivos na medida em que fortalecem a posição relativa da indústria editorial perante outros setores que vêm ocupando seu espaço (como o próprio setor de audiovisual). Ele acredita, inclusive, que as editoras deveriam promover incursões e aquisições nesse último território. Ele lembra que muitas das fusões não deram certo, enquanto grupos menores acabaram crescendo organicamente, o que configuraria, para o autor, a inexistência de perigo de concentração nesse momento. Greco acredita que a mente dos consumidores cada vez é mais disputada pelas novidades, o que diminui o espaço do livro. Isso corrobora a idéia, por ele apresentada, de que a indústria editorial deva se expandir para além do produto livro para se fortalecer. Greco também busca demonstrar que o suposto medo de diminuição de produtos e variedade, crítica freqüente à consolidação dos grupos em indústrias de criação, não parece ser verdadeira ao menos em termos de quantidade de títulos lançados. Porém, é relevante questionar se a quantidade, nesse caso, significa efetiva variedade ou se trata-se apenas de um caso de “mais do mesmo”, confusão muito comum nos embates entre economistas - que tendem a dar ênfase no quantitativo - e sociólogos - que enfatizam a diversidade qualitativa da cultura.

Se o foco de análise for alterado para o lado institucional, uma das razões possíveis para essa estrutural baixa rentabilidade do setor talvez se explique pela prevalência de grupos privados familiares europeus dentre os maiores grupos editoriais do mundo ocidental (Schiffrin, 2001). Localizados em países de crescimento econômico muito mais baixo, o fato do capital do grupo ser fechado e do controle acionário estar na mão de uma ou mais famílias faz com que a pressão por resultados de curto prazo seja muito menos agressiva, comparativamente aos Estados Unidos. Além do mais, a Europa tem uma população relativamente mais erudita e com muito mais tradição de leitura, o que força a diversificação da produção, o que talvez fortaleça sua posição competitiva. A Alemanha, em especial, sempre foi a líder no setor gráfico, o que também reforçaria sua aparente vantagem competitiva em segmentos verticais a esse.

Mas e o mercado americano? Sendo ele o maior mercado do mundo e país-sede de tantas grandes editoras, por que nunca se utilizou desse potencial para se expandir? Lieberman acredita que nunca houve real interesse das editoras americanas em se expandir pelo mundo, com exceção do

mercado inglês, possivelmente por se tornarem muito insulares em sua visão de mercado. Na Europa, a necessidade de expansão para outros mercados parece ter sido mais importante, dado o tamanho dos mercados locais. Essa visão possivelmente foi também responsável pela liderança competitiva das editoras européias, que desde cedo aprenderam a atuar em diversos mercados.

Outro fator complementar parece ser a dificuldade de gerenciamento de produtos cuja necessidade de adaptação a cada mercado local é muito alta. Um livro tem que ser completamente alterado em cada país: a capa é nova, é necessária tradução, nova diagramação, novo contrato de direitos, impressão, distribuição local e, finalmente, coleta de direitos autorais. Exceto em produtos muito específicos, não há estímulo algum em centralizar operações, o que acarreta custos elevados e quase nenhum ganho de sinergia ao se reiniciar praticamente do zero em cada país. E, à diferença da Europa, o mercado americano isoladamente é muito grande e tem tendência exportadora, já que a compra de livros em inglês é natural pela disseminação da mesma nos negócios e pelo uso do inglês como língua franca nos países com alto índice de leitura. Os países europeus, por outro lado, precisavam expandir seus mercados – e a exportação de livros alemães em alemão certamente não parece uma possibilidade promissora. Portanto, é possível imaginar que as empresas européias, para crescer, acabaram aceitando as regras da indústria: criar subsidiárias, manter operações em diversos países de forma quase autônoma – formato esse comum em empresas das indústrias de criação – e ocupar os espaços deixados pelas americanas. Os resultados foram bons o suficiente para que, em meados da década de 1980, as européias já estivessem comprando as maiores editoras americanas, caso da Random House e da Houghton Mifflin.

Como apresentado, as movimentações no setor parecem se concentrar em empresas alemãs, inglesas e francesas liderando globalmente, e as espanholas e italianas concentradas no mercado de línguas latinas. Na Tabela 2, abaixo, sintetiza-se os principais grupos editoriais e os principais selos sob sua responsabilidade:

Tabela 2: Alguns dos Principais Grupos Mundiais do Sub-ramo Editorial

<i>Grupo</i>	<i>País de Origem</i>	<i>Nome do Selo</i>	<i>Atuação Geográfica</i>
Bertelsmann	Alemanha	Random House	EUA, GB, Argentina, Canadá e Alemanha
		Random House Mondadori (50%)	Espanha e América Latina espanhola
Holtzbrink	Alemanha	Fischer-Verlag	Alemanha
		Rowohlt-Verlag	Alemanha
		Drohmer-Knauer	Alemanha
		Farrar, Straus & Giroux	EUA
		Palgrave Macmillan - St. Martin's Press	GB, EUA
		Henry Holt	EUA
Lagardère	França	Groupe de la Cité	França
		Hachette	França, Espanha
		Anaya	Espanha, América Latina
		Larousse	Europa e Américas
RCS-Rizzoli	Itália	Rizzoli	Itália
		Flammarion- Casterman	Bélgica, França, Suíça
Mondadori	Itália	Mondadori	Itália
		Random House Mondadori (50%)	Espanha e América Latina
News Corp.	Austrália/EUA	HarperCollins	EUA, Canadá, GB, Austrália
		Zondervan	EUA, Brasil
Pearson	GB	Penguin, Putnam Berkeley	GB, EUA, Austrália, Índia
		Pearson Education	Global
Planeta	Espanha	Planeta	Espanha e América Latina
		ESPASA Calpe	Espanha
TimeWarner	EUA	Little, Brown	EUA
		Warner Books	EUA, GB
		DC Comics	EUA
McGraw Hill	EUA	McGraw Hill	Global
		MacMillan Educational	Global
Disney	EUA	Hyperion	EUA
Harlequin	Canadá	Harlequin	Canadá, EUA, Europa, mais acordos com 9 países (inc. Brasil)
Viacom	EUA	Simon & Schuster	EUA, GB, Austrália
PRISA	Espanha	Alfaguara	Espanha, América Latina
		Santillana/Moderna	Espanha, América Latina, Brasil
		Objetiva (75%)	Brasil

Fonte: Dados extraídos dos sites dos grupos editoriais (2005). Não há informações sobre percentuais de participação, salvo indicado, pois na maioria dos casos, são grupos privados, cuja informação não se encontra disponível.

Como dito, essa lista não é exaustiva e privilegia selos do segmento de *trade books*. Aqui não são citadas, por exemplo, as líderes mundiais no concentrado setor acadêmico: a britânico-holandesa Reed Elsevier (dona da brasileira Campus), a britânica Blackwell, a alemã Springer-Kluwer e a americana Sage. Todas essas editoras, curiosamente, enfrentam hoje o desafio da distribuição via Internet, que pode literalmente liquidar o mercado delas.

Como fechamento, pode-se sumarizar a situação da indústria nos seguintes termos: os alemães dominam o mercado de consumo, com a Grã-Bretanha sendo a líder nos setores de informações, negócios e publicações acadêmicas. A França tem presença apenas regional, com ênfase no setor educacional, em incursões à América; a Espanha e a Itália buscam domínio nos mercados de língua latina. O Brasil é irrelevante no mercado mundial (com exceção do setor educacional), a despeito de sua gigantesca população: somente o faturamento da Random House em 2003 (€1,8 bilhões, cerca de 35% do faturamento do Grupo Bertelsmann) compraria o mercado nacional inteiro e ainda sobraria mais da metade (o mercado brasileiro inteiro, em 2003, valia cerca de €700 milhões). A Tabela 3 faz um comparativo de faturamento entre as principais editoras brasileiras e os grupos mundiais em 1997, último ano em que dados comparáveis estavam acessíveis. Há grande dificuldade em se conseguir dados atualizados por causa da quantidade de grandes grupos privados ainda existente(ou seja, que não divulgam dados), e pela dificuldade em se separar o que é receita da editora e o que é das demais empresas. Sabe-se, porém, que as empresas brasileiras perderam rentabilidade desde então, em especial no setor de *trade books* (p. ex., Earp e Kornis, 2005).

Tabela 3: Maiores Editoras, por faturamento - Brasil e Mundo (1997)

<i>Editora</i>	<i>Faturamento (em US\$ mm) 1997<sup>1</sup></i>	<i>Editora</i>	<i>Faturamento (em US\$ bi) 1997<sup>2</sup></i>
Ática/Scipione	242,0	Bertelsmann	4,7
FTD	129,0	Warner	3,7
Saraiva	81,8	Schuster	2,1
Moderna	78,0	Pearson	1,7
Record	29,0	Reader's Digest	1,6
Cia. Das Letras	21,5	Random House	1,5
Siciliano	13,0	Group de la Cité	1,4
Rocco	11,7	Planeta	1,3
Nova Fronteira	10,0	Hachette	1,2
Ediouro	9,4	Reed	1,1

Fonte: <sup>1</sup>Norton; <sup>2</sup>Financial Times - citados em SAAB, GIMENEZ e RIBEIRO, 1999

(ii) Mercado Brasileiro

O mercado editorial brasileiro faturava em 2003 R\$ 2,363 bilhões, mas já chegou a R\$ 4,523 bilhões em 1995, auge do mercado nacional. Em relação ao número de títulos, lançaram-se 36 mil títulos em 2003, 30% destes novos e o restante reimpressões, sendo que o pico recente se deu em 1997, com 52 mil títulos lançados. A tiragem média é de apenas 8.306 exemplares, de um pico de 10.483 em 1991 e um abismo de 6.400 em 1994 (Earp e Kornis, 2005). Considera-se que o mercado ativo é de 17 milhões de pessoas alfabetizadas, acima de 14 anos e que compraram pelo menos um livro no ano anterior. Assim, somente 36 milhões, ou seja, 30% da população adulta alfabetizada, leu um livro no ano anterior (Pesquisa Retrato da Leitura, 2001).

A Tabela 4 apresenta os números anuais divulgados pela Câmara Brasileira do Livro, baseado numa pesquisa de auto-resposta junto aos associados.

Tabela 4: Produção e Faturamento da Sub-Ramo Editorial no Brasil (1990-2004)

<i>Ano</i>	PRODUÇÃO (1º EDIÇÃO E REEDIÇÃO)		VENDAS	
	<i>Títulos</i>	<i>Exemplares</i>	<i>Exemplares</i>	<i>Faturamento (R\$)</i>
1990	22.479	239.392.000	212.206.449	901.503.687
1991	28.450	303.492.000	289.957.634	871.640.216
1992	27.561	189.892.128	159.678.277	803.271.282
1993	33.509	222.522.318	277.619.986	930.959.670
1994	38.253	245.986.312	267.004.691	1.261.373.858
1995	40.503	330.834.320	374.626.262	1.857.377.029
1996	43.315	376.747.137	389.151.085	1.896.211.487
1997	51.460	381.870.374	348.152.034	1.845.467.967
1998	49.746	369.186.474	410.334.641	2.083.338.907
1999	43.697	295.442.356	289.679.546	1.817.826.339
2000	45.111	329.519.650	334.235.160	2.060.386.759
2001	40.900	331.100.000	299.400.000	2.267.000.000
2002	39.800	338.700.000	320.600.000	2.181.000.000
2003	35.590	299.400.000	255.830.000	2.363.580.000
2004	34.858	320.094.027	288.675.136	2.477.031.850

Fonte: Câmara Brasileira do Livro (CBL)

Grosseiramente, esses livros podem ser divididos em dois grandes blocos: didáticos e para-didáticos, de um lado, e o resto. Isso é compreensivo devido às dinâmicas muito distintas entre ambos grupos. O primeiro grupo, de didáticos e para-didáticos, tem um só grande cliente: o governo federal, que vale mais da metade do volume. Há outros médios clientes, em seguida: os Estados e municípios. O restante desse bloco fica para os alunos de escolas particulares, que geralmente adquirem esses livros diretamente da editora, via professor ou escola, sem passar pela livraria. Por essa razão, é uma área fortemente concentrada, com 4 editoras que controlam 80% das vendas ao governo federal: Editora Ática/Scipione (Grupo Abril), Editora FTD/Quinteto (Marista), Editora Atual/Saraiva (Grupo Saraiva) e Moderna (Santillana/Grupo PRISA). É bastante plausível que

esse controle continue também nas vendas junto às outras instâncias de governo e aos particulares. Como se viu na tabela anterior, as grandes editoras didáticas são muito maiores que as demais em faturamento.

No espectro contrário, por sua vez, há os demais segmentos: os livros técnicos e os *trade books* (Obras Gerais ou, numa tradução mais próxima, livros para venda no varejo específico), cada um com cerca de 20% do mercado, e os livros religiosos, com 8%. No Apêndice C-Tabela 30, pode-se ver a distribuição de faturamento por setor entre 1998 e 2002. Nessa contagem, não aparecem os livros de venda porta-a-porta nem os livros de venda direta (tipo Clube do Livro), apesar de que se acredita que representem um volume próximo ao de livros religiosos. A principal razão para a força desse mercado porta-a-porta está na baixa capilaridade da rede de livrarias no Brasil e na boa receptividade dos livros religiosos e “faça-você-mesmo” nesse tipo de venda.

O mercado de *trade books* é extremamente competitivo e fragmentado. Não há nenhuma barreira de entrada para publicação, já que qualquer pessoa pode escrever e imprimir um livro hoje em dia – existindo inclusive editoras especializadas em publicar qualquer livro, desde que seu autor pague pelas despesas da edição. A luta por espaço de prateleira é duríssima e “de morte” súbita: um livro que não tenha saída logo de cara é rapidamente mandado para a estante, onde a possibilidade de ele ser escolhido é muito mais baixa (Rajani, 2003), pois a compra por impulso praticamente desaparece nesse tipo de exposição. A chance de um título se tornar *best seller* é de apenas 4% e metade dos livros não se pagam<sup>5</sup>.

Os números, quanto ao universo de editoras no Brasil, são bastante controversos. Serão utilizadas, nessa compilação de dados do mercado, quatro fontes, salvo indicado. Três relatórios do BNDES (Saab et al., 1999; Gorini e Castello-Branco, 2000; Earp e Kornis, 2005) e a pesquisa Retrato da Leitura no Brasil, encomendada pela Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL) (Pesquisa Retrato da Leitura, 2001) são os materiais mais confiáveis nesse ponto, já que o mercado brasileiro é muito pouco aberto em termos de informações.

A CBL acredita que existam no Brasil cerca de 500 editoras (dados oscilam entre 400 e 600). No conceito dela, as editoras ativas são aquelas que tenham editado ao menos 5 livros no ano anterior. Portanto, imagina-se um número muito superior de concorrentes, entre editoras de

---

5 Dado passado ao autor em entrevista dada por telefone em maio/2005, com experiente editora do mercado, sobre dados americanos que não puderam ser localizados. Segundo a mesma, 48% dos livros dão prejuízo, 32% se pagam, 16% vendem bem e somente 4% são *best sellers*, ou seja, dão lucros superiores.



pequeníssimo porte e os milhares de autores-editores de auto-publicação. Mas, para esse estudo, o corte dado pela CBL é útil, por eliminar “editoras de um livro só”, e eficaz, por deixar apenas as organizações efetivamente voltadas às publicações não só de material de um autor ou esporádicas. Pode-se afirmar, portanto, que entre essas 500 editoras está realmente o universo a ser estudado. É difícil estabelecer, contudo, quantas são em cada um dos quatro segmentos utilizados no Brasil para divisão das editoras (*trade books*, didáticos, técnicos e religiosos), mas em 2001, cerca de um quarto delas seriam religiosas, 95% católicas (EXPOCATÓLICA, 2005). Na Tabela 5, apresenta-se a divisão de editoras por faturamento e área de atuação.

Tabela 5: Número de Editoras por Sub-setor Editorial e Faturamento Anual

<i>Universo de Editoras</i>					
<i>Editoras (quantidade)</i>	<i>Até R\$1mm</i>	<i>Entre R\$1mm e R\$10mm</i>	<i>Entre R\$10mm e R\$50mm</i>	<i>Acima de R\$50mm</i>	<i>Total</i>
Didáticos	14		6	7	27
Obras Gerais ( <i>trade books</i> )	148	16		11	175
Religiosos	120	15	6		141
Científicos, Técnicos e Profissionalizantes	138	21	8		167
<b>Total</b>	<b>420</b>			<b>90</b>	<b>510</b>

Fonte: CBL/SNEL, apud LINDOSO (2004, p. 110)

O segmento didático representa mais de 50% do faturamento e nesse se encontram as maiores editoras, as principais que faturam mais de R\$ 50 milhões de reais. Uma característica do segmento didático não presente nos demais está na vantagem de custos, já que as edições didáticas têm volumes muito maiores que os demais segmentos. Em geral, são 100.000 livros por edição, contra 2.000 dos livros de ficção, por exemplo. Isso significa, por um lado, necessidade muito maior de financiamento mas, ao mesmo tempo, garante margens muito mais atraentes por causa da diluição do custo de impressão, variável importante nos cálculos financeiros. Outro fator de diferencial está na relativa estabilidade da demanda por livros didáticos, mais influenciada por

fatores macro-sociais, tais como taxa de analfabetismo, matrículas escolares e crescimento da população, do que por fatores econômicos sazonais. Boa parte dessa segurança também surge com a centralização das compras de livros didáticos, ocorrida durante a gestão do ministro Paulo Renato Souza, em meados da década de 1990, que permitiu uma clara definição de política pública de aquisição de livros didáticos. Também não é aleatório que foi um fator impulsionador para a entrada de grupos estrangeiros e movimentos de aquisição nesse mercado. Na Tabela 6, são comparadas as diferenças entre o segmento de didáticos e os demais no Brasil.

Tabela 6: Comparativo das Características do Mercado Editorial Brasileiro - Didáticos e Demais

<b>Segmento</b>	<b>Didáticos</b>	<b>Religiosos, Técnicos e Trade Books</b>
<b>Canais de Vendas</b>	Governo Federal (50%), restante entre governos estaduais, municipais e livrarias	Livrarias, Bancas de jornais, igrejas, porta-a-porta
<b>Estrutura das organizações</b>	Concentrada em grandes grupos inclusive internacionais	Pulverizado, essencialmente nacional, mas em processo de desnacionalização
<b>Perfil dos produtos</b>	Alto volume, baixo custo	Baixo volume, alto custo
<b>Participação de mercado (faturamento)</b>	53% (2003) <sup>1</sup>	47% (2003) <sup>1</sup>
<b>Previsibilidade da demanda</b>	Alta, planejamento estável	Baixa, alto risco de encalhe
<b>Barreira de Entrada</b>	Alta em didáticos, baixa-média em para-didáticos	Inexistente

Fonte: dados; <sup>1</sup> EARP e KORNIS (2005)

O mercado universitário também representa um grande potencial de crescimento, graças à explosão de cursos ocorrida após o Plano Real e a ainda baixa quantidade relativa de universitários em relação à população total. Com o crescimento verificado nas matrículas de alunos do ensino fundamental e médio, pode se esperar uma explosão de alunos universitários nos próximos anos. Mas, como muitos desses livros são de curto prazo de vida, o retorno tem que ser rápido, de forma a cobrir os elevados custos de produção de um livro acadêmico. Contudo, os custos deles se mostram muito além da renda da população de novos estudantes e, sem oferecer alternativa mais barata, autores e editoras sofrem com a disseminação da cópia ilegal ou, o que é pior, o não-acesso dos

alunos aos livros, o que pode responder por boa parte da “baixa qualidade de ensino” propagandeada por críticos.

O mercado editorial brasileiro possui outro gargalo de difícil solução, que é a insuficiente e concentrada cadeia de varejo. Os estudos apontam para apenas 1.200 livrarias e 3.800 pontos de venda alternativos (papelarias, bancas de jornais, supermercados etc.) em 2003 no Brasil, muito fortemente localizados nos estados do Sul e Sudeste. Só o Sudeste responde por 2/3 do total. Para complicar esse cenário, com a abertura das redes de livrarias em shopping centers, os pontos de bairro praticamente desapareceram. Do lado da demanda, que poderia fortalecer o desenvolvimento do setor livreiro, também não há grande alívio. O mercado ativo de leitores no país é de apenas 17 milhões de pessoas (alfabetizados acima de 14 anos, que compraram ao menos um livro no último ano). O número representa menos de 9% da população brasileira. O brasileiro lê 1,8 livro por ano *per capita*, mas entre os leitores ativos, chega-se a um número de quatro livros por ano. Esse valor é inferior à maioria dos países desenvolvidos e até mesmo de outros países latino-americanos, como a Colômbia e a Argentina.

### (iii) Editoras Comerciais (Obras Gerais ou Trade Books) no Brasil

Objeto desse estudo, as editoras comerciais brasileiras se caracterizam por serem de origem e administração familiar, de pequeno a médio porte e onde o grau de profissionalização é muito baixo (Lindoso, 2004). Dez editoras concentram 70% do faturamento desse sub-setor, e apenas quatro delas (Record, Cia. das Letras, Rocco e Objetiva) equivalem a 35%-40% ds receitas do mesmo (Gorini e Castello-Branco, 2000). Ainda assim, é um sub-setor muito menos concentrado que o Didático, onde apenas quatro gigantes representam 80% do total.

Abaixo, serão apresentados pequenos parágrafos ilustrativos sobre cada uma das principais editoras do segmento. Baseada na percepção e nos dados conseguidos pelo autor junto aos *sites* das mesmas, as opiniões expressas não têm caráter científico, mas servem para oferecer um panorama mais rico do setor como introdução à pesquisa empírica, que objetivamente dará a visão mais completa.

- ◆ Companhia das Letras: Considerada no mercado a mais prestigiosa editora de literatura no Brasil, tem seu capital controlado pela família Moreira Salles, tradicionais banqueiros e

donos do Unibanco. De estilo personalista, é até hoje um retrato do presidente e sócio Luis Schwarcz. Administrador de formação, ganhou sua experiência como editor na Brasiliense, de onde saiu para montar sua editora, levando consigo praticamente a equipe editorial inteira. Segundo consta, há baixíssima rotatividade de empregados. Iniciada em meados da década de 80, foi responsável por uma verdadeira revolução qualitativa no mercado editorial brasileiro, ao mudar o parâmetro de qualidade das edições de livros no Brasil, tanto pela qualidade gráfica quanto pelo apuro técnico nas traduções e edições, aproveitando o vácuo deixado pela Brasiliense. Hoje possui os direitos do mais prestigioso catálogo de literatura brasileira moderna, com autores como Chico Buarque, Ruy Castro, Milton Hatoum e Bernardo Carvalho, clássicos como Gilberto Freyre e Sérgio Buarque de Hollanda, além dos principais ganhadores Nobel recentes, como J. M. Coetzee e José Saramago. A editora tem foco estrito em literatura, ciências sociais, ensaios e infanto-juvenis de qualidade, não lançando gêneros de apelo popular como auto-ajuda e religiosos, o que a torna refém de um mercado restrito e de baixo crescimento, mas consistente graças ao catálogo de livros que vende pouco (em relação aos *best-sellers*) mas sempre. A vantagem do suporte financeiro de um grande banco não atrapalha neste caminho, já que somente um dos herdeiros - que é escritor - faz parte do Conselho e aparentemente não pretende tornar a editora a mais lucrativa do mercado, mas sim mantê-la percebida como a mais prestigiosa. Também são donos da Editora Jorge Zahar, que opera independente no Rio de Janeiro e que tem um dos melhores catálogos do país, especialmente em ciências humanas.

- ◆ Grupo Record: Presidida por Sérgio Machado, da segunda geração da família, é hoje a líder no setor de obras gerais. Tem expandido fortemente, aparada em aquisições e também na criação de novos selos voltados para segmentos emergentes, como vida saudável (Rosa dos Ventos) e esoterismo (Nova Era). Organizacionalmente, é estruturada como os grandes grupos mundiais: centralizando numa "holding" os serviços comuns e dividindo os títulos entre diversos selos, que atuam de forma independente. É dona do maior catálogo do país, de 5.300 títulos, com 500 livros novos por ano, e faturou R\$52 milhões em 2003. Em 2004, adquiriram a Best Seller da Nova Cultural, o que deve fazer saltar o faturamento para R\$ 80 milhões. Diferentemente de todas as concorrentes, a Record possui gráfica, que funciona a plena capacidade só para atendimento próprio. A gráfica, por sinal, faz parte da área de serviços corporativos e quatro subsidiárias ficam sob a "holding": a Editora Record e os selos

Civilização Brasileira, Nova Era e Rosa dos Ventos (75% do faturamento), com a José Olympio (7%) e a Bertrand Brasil (13%) funcionando de forma independente. A Best Seller se tornou a mais nova subsidiária, herdando todos os títulos de auto-ajuda e desenvolvimento pessoal da Record, além do selo Nova Era. A Record foi alvo constante de boatos de compra, inclusive pela Planeta durante o ano de 2001 e 2002, mas havia também um forte boato de que ela será adquirida pela Bertelsmann, seguindo o padrão de compras da alemã, que sempre adquire o maior grupo local. Resta saber se a Mondadori entrará junto nesse negócio, como no resto da América Latina.

- ◆ Nova Fronteira: Selo com uma grande história no mercado brasileiro, se originou do político e ex-governador da Guanabara, Carlos Lacerda. Foi um dos principais feridos na “revolução” da Cia. das Letras, perdendo mercado e importância relativa. Ainda assim, possuem um catálogo excepcional de 1100 títulos e importantes autores como Thomas Mann, Günter Grass, João Ubaldo, Dino Buzatti, Guimarães Rosa e Cecília Meirelles. Sofreram um golpe enorme em 2003, quando perderam os direitos sobre o principal dicionário brasileiro, o Aurélio, para a Editora Positivo. Como contra-ataque, relançaram um antigo dicionário chamado Caldas Aulete. Tinha 50% de seu capital na mão de um grupo de investidores, que a venderam para a Ediouro. Atualmente é presidida por Carlos Augusto Lacerda, dono dos outros 50% da empresa e que continuará no comando da operação.
- ◆ Ediouro: Outra casa tradicional, passou por uma mudança radical nos últimos três anos, vorazmente comprando editoras, relançando diversas obras de referência e saindo do mercado de livros de bolso de baixa qualidade. Aliás, é uma volta às origens, já que esse é o grosso do catálogo da editora: obras gerais, em especial de referência. Fundada em 1939, hoje são 4 empresas: a editora propriamente dita, a divisão de didáticos, a gráfica e a editora de revistas de passatempo, que é a “vaca leiteira” do grupo, com 2 milhões de exemplares/mês em 80 títulos mensais. Possuem um impressionante catálogo de 3.500 obras, que engloba a recém-adquirida Agir, uma editora que sempre foi muito forte no segmento didático e das artes, representando a obra de Ariano Suassuna, a Relume-Dumará e, agora, a Nova Fronteira.
- ◆ Objetiva: Muito parecida no estilo com a Rocco, com quem já travou uma batalha pelo passe de Paulo Coelho, foi aberta em 1991 por um ex-jornalista da Editora Globo (David Feith) e

foi a editora que mais cresceu nesse período. Além do dicionário Houaiss, é deles o passe atual de Luis Fernando Veríssimo, Daniel Goleman, Stephen King, Fernanda Young, Harold Bloom e os livros do Casseta & Planeta. O catálogo da Objetiva deve estar em torno de 700 obras, já que lançam cerca de 60 livros por ano, segundo informam. Como se percebe também na Rocco, a editora busca lançar títulos de apelo comercial, sejam esses mais qualitativos ou não, como os grandes grupos mundiais o fazem. Por isso, o grupo PRISA-Santillana adquiriu 75% da mesma por €6,8 milhões, mantendo Feith à frente do negócio, e lançando o selo espanhol Alfaguara em terras brasileiras.

- ◆ Rocco: Uma das editoras que explodiram após o crescimento da Cia. das Letras, apesar de mais antiga que essa, foi uma das primeiras a usar agressivamente o marketing nos livros. Tiveram dois bons momentos de escolha: a aposta no então mais conhecido como letrista de Raul Seixas, Paulo Coelho, e, num erro incrível de avaliação da Cia. das Letras, que tinha a preferência do título mas abriu mão, os direitos de Harry Potter no Brasil, cujo quinto volume obteve a excelente vendagem de 300.000 cópias, quase 150 vezes mais do que a média. Com mais de 1.000 obras no catálogo, como Maitena, John Grisham e todos os títulos da Scholastic (editora do Harry Potter e maior editora infanto-juvenil do mundo), é uma editora claramente inspirada no estilo mais ousado, agressivo e generalista da Planeta e RHM, e na figura personalista do editor Paulo Rocco. Consta que, com a chegada da Santillana e da Bertelsmann, é alvo da Planeta, que já tirou Paulo Coelho do catálogo da mesma.
- ◆ Planeta: Primeira editora espanhola a se estabelecer no país especificamente para atuar no sub-setor e que, contrariando as expectativas de mercado, entrou sem nenhuma aquisição. Não cresceu tão rápido quanto se imaginava, pelo menos como o mercado esperava, já que são os líderes na América Latina e Espanha em *trade books*. Sendo um grupo de faturamento acima de €1 bilhão, havia-se a percepção de que a Planeta iria usar sua força de negociação e retirar os grandes autores das concorrentes. Não foi o que ocorreu, apesar de a editora iniciar um programa agressivo de lançamentos a partir de 2004 e ter, em 2005, adquirido os direitos de lançamento dos próximos três livros de Paulo Coelho. Porém, caso se inicie um processo agressivo de aquisições por parte das concorrentes estrangeiras, é bem provável que ela também passe a comprar concorrentes no mercado. Nesse caso, a Rocco é apontada como a maior candidata à incorporação.

- ◆ Sextante: O maior fenômeno editorial dos últimos anos, fez uma aposta em lançar apenas títulos de grande apelo comercial, como auto-ajuda, livros motivacionais e livros-presente. Os fundadores são filho e netos de José Olympio, editor que revolucionou o mercado na década de 60 - cujo catálogo hoje está na Record. O mais impressionante, contudo, foi que em sua primeira incursão no terreno da ficção, fora da primeira linha editorial a se estabelecer, acertaram uma mina de ouro: o livro "O Código da Vinci", que vendeu, no Brasil, até julho de 2005, incríveis 870 mil cópias. O faturamento dela foi de R\$25 milhões em 2004, e esse valor deve crescer para R\$30 milhões (Teixeira, 2005), o que a coloca no grupo das grandes do setor, apesar de seu catálogo ainda não ser dos mais valiosos. Foi abertamente assediada pela Planeta, mas seus proprietários disseram não estarem à venda no momento.
- ◆ CosacNaify, 34, Estação Liberdade: as três fazem parte de um grupo de editoras de porte pequeno a médio, mas muito atuantes do ponto de vista político no campo. A CosacNaify conseguiu elevar ainda mais o padrão de qualidade dos livros em relação à Cia. das Letras, com edições muito luxuosas a preços muito atraentes. Já as outras duas são muito ativas na LIBRE (Liga Brasileira de Editoras), que é uma espécie de dissidência da CBL. Dissidência essa formada por pequenas e médias editoras insatisfeitas com a CBL, acusada de lutar apenas pelos interesses das grandes editoras. Boa parte das editoras associadas à LIBRE se posicionam do lado mais "literato" do espectro editorial.
- ◆ Conrad: Editora responsável por duas pequenas revoluções no cenário nacional, não tanto pelo porte, mas por sua influência entre os pares (Lawrence e Phillips, 2002). A primeira foi colocar os quadrinhos dentro do ambiente literário, obrigando editoras de porte muito maior e tradicionalmente avessas a buscarem títulos. Até hoje, o que sustenta a editora são os quadrinhos japoneses (mangás), e não a literatura. A segunda importância da Conrad foi abrir caminho para livros de uma geração não acostumada com a leitura e ser a primeira a lançar livros dentro do conceito de *copyleft* do Creative Commons, que propõe uma nova forma de se trabalhar o direito autoral<sup>6</sup>.

(iv) *Desenvolvimentos Recentes*

Nesse sub-tópico, pretende-se acrescentar algumas informações importantes sobre o campo organizacional das editoras de livros comerciais, assim divididas.

- i. As duas figuras centrais de uma editora moderna, o *publisher* e o editor: As editoras modernas, ou seja, aquelas cuja administração tenha se profissionalizado minimamente e que sejam donas de um porte que permita a separação de funções são normalmente organizadas no formato *publisher*-editor. A figura do *publisher* (título que não tem tradução, ou se tem, não é utilizada no mercado) merece atenção. É esse ator que é responsável pelas decisões superiores de se produzir ou não um livro, estando hierarquicamente acima do editor, portanto. Mas sua função está menos ligada à decisão de conteúdo e mais do “financiamento” interno do projeto. Em editoras de grande porte, é comum ver editores disputando verbas para projetos, numa espécie de concorrência interna. No caso das editoras, o *publisher* também é quem decide o valor do adiantamento a ser pago ao escritor de uma obra. Nessa disputa entra boa parte dos “problemas” citados, principalmente pelos que defendem a alta literatura e a “arte pela arte”. O *publisher* cada vez mais é um financista, um ator cuja necessidade de conhecimento de livros é irrelevante perto de sua principal habilidade: escolher projetos que dêem retorno à organização. O editor, por sua vez, é quem Hirsch define como um contato da fronteira (Hirsch, 1972), alguém que obrigatoriamente deve entender do produto. Mas, ao ter que lutar por seus projetos serem aceitos por um financista, acaba tendo que mudar inclusive seu perfil. Como um jornalista da área diz: “O surgimento da super Casa Editorial significa dizer que editores, mais que nunca, são criaturas incorporadas, trabalhando dentro de um sistema de avaliação financeira constante e burocracia departamental” (Zeitchik, 2005). Reforça-se, aqui, portanto, os conflitos entre arte e comércio, mas dessa vez dentro das estruturas organizacionais de uma editora específica, e não entre editoras, como os estudos costumam abordar.
- ii. Língua franca: A indiscutível predominância da língua inglesa como difusor das ondas literárias tem grande impacto, como já foi dito anteriormente. Sendo a língua franca dos negócios, é a segunda língua da grande maioria dos países ocidentais e orientais, além de ser a língua pátria dos maiores mercados editoriais: Estados Unidos e Commonwealth. As corporações reagiram a essa situação: boa parte delas, mesmo quando de origem européia,



acabam adotando os Estados Unidos como sede da divisão de publicações (caso da Bertelsmann e da Holtzbrink). Mesmo a Planeta, cujo foco são países de língua espanhola e portuguesa, já possui uma filial nos Estados Unidos para atender o chamado mercado latino norte-americano. Outras editoras, em geral norte-americanas, acabam optando por exportar livros ao invés de editá-los localmente, já que os ganhos de volume compensam mais do que se estabelecerem em países de língua não-inglesa. Uma hipótese a ser testada é o quanto essa aparente vantagem da língua não fez com que as editoras inglesas e americanas, em especial em *trade books*, perdessem espaço mundial para as européias que, devido ao mercado restrito em língua local, estabeleceram filiais desde cedo em outros países como forma de aumentar mercado.

- iii. De livro para conteúdo: É inegável que a obsolescência do formato livro já está sendo pensada. Isso implica em uma mudança de mentalidade do “produto-livro” para “conteúdo”. Cada vez mais, a ferramenta livro passa a ser mais um suporte de leitura, mas não mais o único. O conteúdo desse “suporte original” pode ser disponibilizado em outras várias plataformas e formatos (eletrônico, áudio, braille). Ou seja, as editoras passam a ser gerenciadoras de conteúdos, que continuariam sendo providos pelos autores. Isso implica em novas fontes de recurso, como o já conhecido licenciamento para filmes, mas também videogames, licenciamento de personagens, entre outras. A Random House recentemente adquiriu participação em uma empresa de distribuição de conteúdo digital sem fio para testar o mercado de conteúdo via celular (Rush, 2005). O fato da Random House fazer parte do Grupo Bertelsmann, também dona da gravadora Sony BMG, mostra que há interesse das empresas em testar modelos híbridos de distribuição de conteúdo como forma de aumentar as possibilidades de sinergia entre seus negócios de comunicação.
- iv. Ativos: Afinal, quais os ativos e recursos de uma editora ou de uma outra empresa de criação qualquer? A difícil resposta a essa questão, nas editoras, parece respondida em estratégias diferentes de atuação. Certas organizações parecem se preocupar mais com a chamada formação de catálogo. O catálogo é o estoque de títulos em posse de uma editora. Editoras prestigiosas são aquelas cujo catálogo apresenta vendas constantes no tempo: não necessariamente entre seus livros há *best sellers* instantâneos, mas muitos livros vendem sempre, no longo prazo. Montar um catálogo é difícil, caro e depende também de

consideráveis riscos, pois são títulos cujas vendas sobem conforme os asutores se consagram entre produtores e pares (Bourdieu, 2002), raramente tendo retorno de curto prazo. Isso explica o valor de certas aquisições para conglomerados: a compra de uma editora sempre é motivada e avaliada pelo valor de seu catálogo. Algumas editoras, contudo, preferem trabalhar com títulos de rápido giro e obsolescência, mas que estejam ligadas, de alguma forma, a eventos de grande aceitação naquele momento. Nesse caso, a editora acaba não formando um grande catálogo, mas certamente terá retornos mais rápidos e maior rentabilidade pois, em tese, encontra-se mais próxima do consumidor hoje. Este tipo de título depende de muito marketing e de se estar sempre no chamado *front list*, ou seja, na área de exposição das livrarias, onde ficam os *best sellers* e lançamentos. Quando um livro como esse for para o *backlist*, estará morto como produto, diferentemente dos livros consagrados.

Um último e importante tópico, que fecha essa sessão, trata da mudança nos padrões de consumo cultural na população mundial. Estar-se-á usando aqui informações e dados colhidos em pesquisa realizada por Gouveia e Limeira (2005, no prelo), com a colaboração deste autor, salvo indicado. Pelos dados das últimas pesquisas e estudos, notam-se mudanças nos padrões de compra e leitura nos países ocidentais. Contudo, essas mudanças estão longe de demonstrar uma homogeneização nos padrões de consumo entre os países, como será visto.

De acordo com um trabalho realizado a pedido do Governo Britânico e da UK Publishing Media (uma associação dos vários grupos patronais do setor de edição), são dois os grandes vetores do mercado editorial: publicidade e capacidade de consumo. É importante também lembrar que essa é uma indústria de comportamento elástico: reage a solavancos econômicos. A publicidade é algo importante atualmente só para os jornais e revistas – sobrando, portanto, renda e economia para os livros. Essa talvez seja uma das razões para o mercado de livros que dependam do varejo estar estagnado há uma década no Brasil.

O mesmo estudo aponta dados divergentes quanto à propensão à leitura na Inglaterra. Há certa congruência entre os dados, apontando redução no tempo gasto com leitura (de 106 minutos em 1985 para 83 minutos em 2000, pelo ABN AMRO Mediaphile), mas outro estudo do Henley's Center mostra que essa redução impactou diferentemente os veículos. Do tempo total de leitura, o tempo de leitura de jornais caiu de 44% em 1988 para 32% em 2000, enquanto a leitura de livros cresceu para 52%, de 44% e a leitura de revistas passou de 13% para 16%. O envelhecimento da

população é visto como vetor neutro ou positivo nesse estudo, já que o perfil cultural dos mais idosos é mais direcionado à leitura do que a outros meios que vêm ocupando o tempo das gerações mais novas: internet, videogames e celular. A preocupação, portanto, está ligada às futuras gerações e seu distanciamento da leitura. Uma das soluções propostas é que a indústria perca o receio de integrar novos formatos à sua paleta de trabalho. Além disso, recomendam estudos mais aprofundados sobre hábitos e motivações de leitura entre a nova geração.

Já quanto ao padrão de leitura das populações, não existe nenhum estudo específico sobre o tipo de leitura de cada país, mas segundo entrevistas com vários editores, publicadas na revista "Publisher's Weekly", há diferenças sensíveis no tipo de livro que mais agrada cada um dos grandes blocos ocidentais. Nos Estados Unidos, a não-ficção é o maior filão de mercado, com a ficção ocupando apenas 10% dos lançamentos entre 1992-1994. Apesar da ficção geralmente abocanhar os títulos mais vendidos, a média de venda dos 10 mais vendidos de não-ficção supera em quase 200 mil cópias a dos 10 mais vendidos de ficção. Há também um crescimento percebido da venda de biografias e livros de celebridades, especialmente da TV.

Na Europa, a ficção ainda ocupa um lugar privilegiado relativamente à América. Mas, segundo editores, há sinais de crescimento dos *instant books* de celebridades. Na América Latina, os livros de auto-ajuda e religiosos são um fenômeno importante e apresentam relativamente um percentual de vendas muito superior ao da Europa e Estados Unidos, segundo alguns editores e agentes. No Brasil, a despeito de uma falsa crença de dominação estrangeira, 50% do mercado em 1998 já era de autores nacionais, enquanto em décadas anteriores apenas 20% o era. De lá para cá, é bem provável que esse quadro de aumento da participação nacional tenha se consolidado.

Outro fator que parece favorecer o crescimento como um todo do setor de não-ficção está na própria transferência do jornalismo investigativo atual para a mídia livresca. Com a decadência do espaço dos jornais e revistas para o jornalismo, muitos jornalistas acabam lançando livros com suas reportagens mais extensas. O consumidor, segundo a pesquisa "Retrato da Leitura" (Pesquisa Retrato da Leitura, 2001), parece já ter assimilado esse novo espaço do livro: muitos dizem ler como forma de se atualizar (não só profissionalmente).

Em resumo, apresentou-se nesta sessão um panorama do setor editorial no mundo, com algumas reflexões sobre mudanças institucionais e tópicos considerados em discursos existentes na mídia e no campo organizacional das editoras. Também foi feita uma análise breve da situação

brasileira, observando mais atentamente o mercado de livros comerciais, ou os *trade books*. Dados mais completos sobre vendas no mercado brasileiro serão anexadas na versão final desta pesquisa, pois a atualização dos mesmos se dará em meses.

### 2.3. Teorias-Base: Prática Social e Estruturação

Neste capítulo, serão apresentados dois conceitos-chave para aprofundamento das questões de pesquisa. Inicialmente, se apresentarão os conceitos básicos da teoria da prática de Pierre Bourdieu, por duas razões básicas. A primeira é que essa teoria fornece as bases teóricas do “fazer estratégico” e da visão de Estratégia como Prática. Em segundo lugar, o autor já realizou um estudo no campo organizacional foco desse estudo e provê *insights* importantes para o desenvolvimento desta dissertação. Em seguida, será brevemente descrita a teoria da estruturação, desenvolvida por Anthony Giddens. É com base nesses estudos que se irão conectar as questões do discurso e prática em organizações de criação.

#### 2.3.1. A TEORIA DA PRÁTICA DE PIERRE BOURDIEU

Esse sub-capítulo do trabalho não pretende se aprofundar nos estudos de Pierre Bourdieu, nem adotar a visão do citado autor francês para o estudo do grupo profissional pesquisado (a classe dos editores). Ainda não se tem com clareza uma visão teórica unificada de estudos organizacionais que parta das principais visões sociológicas de Bourdieu, especialmente porque os objetos de pesquisa do autor eram os grupos sociais e profissionais, e nunca as instituições e organizações. Ainda assim, alguns dos elementos teóricos por ele desenvolvidos auxiliam na construção teórica de um modelo prático de estratégia. São esses elementos que se pretende explorar no presente tópico.

A teoria da prática de Bourdieu parte do pressuposto que todo ator social é um ser racional, e que age racionalmente, mesmo que não conscientemente, num sentido de explicitação. Chamar de irracionalidade qualquer ação que não tenha respaldo na noção **econômica** de racionalidade é na realidade, um erro de interpretação. Como já em Weber (1978) se demonstrava, a racionalidade substantiva é igualmente racional.

A sociologia [do conhecimento prático] postula, então, que há, dentro do que fazem os agentes, uma razão (no sentido de falarmos da razão de uma série [de atos]) que ele trata de encontrar; e que permite restituir razão, de transformar uma série de condutas aparentemente incoerente, arbitrária, em série coerente, em qualquer coisa que possamos compreender a partir de um princípio único ou de um conjunto coerente de princípios.

Nesse sentido, a sociologia postula que **os agentes sociais não realizam atos gratuitos**. (Bourdieu, 1994b, p. 150) (grifo do autor deste trabalho).

O que explicaria a “irracionalidade de atos inexplicáveis” são duas instâncias importantes: o conhecimento tácito do jogo e o capital simbólico investido. O conceito de jogo é muito importante nos trabalhos de Bourdieu, e também é utilizado por Scott (Scott, 1995) em seu comentário sobre o pilar cognitivo-cultural da teoria institucionalista. Em linhas gerais, todo agente social absorve, em sua vida, um *habitus* de classe, que, na definição de Bourdieu, são as estruturas sociais incorporadas no grupo social ao qual o agente se encontra inserido. Essa instância mediadora, que tanto habilita quanto constrange o agente, é formada construtivamente, em nível primário, pelas relações de família, e no plano secundário pelas relações com os demais grupos sociais: escolares, profissionais, pessoais. Nas palavras do autor,

Estrutura estruturante que organiza as práticas e as percepções de práticas, o *habitus* é também estrutura estruturada: o princípio da divisão em classes lógicas que organizam a percepção do mundo social é, ele mesmo, o produto da incorporação da divisão em classes sociais. (Bourdieu, 1979, p. 191)

A visão de estrutura para Bourdieu está muito ligada à noção de sistemas estruturados de classificação. A noção de *doxa* de um grupo social surge também nessa ótica. *Doxa* são os discursos dominantes entendidos como verdade, mas ser o *doxa* de um grupo social não significa ser o mesmo para outro grupo, pois os capitais simbólicos empregados também são diferentemente estruturados, utilizados e classificados.

A noção de jogo surge das lutas no campo social. O campo social, para o autor,

é a obra em formação do princípio fundamental, que afirma que o real social é relacional, que aquilo que existe são as relações não no sentido de relações sociais como interações, mas no sentido de estruturas invisíveis, [...] mas, ao mesmo tempo, a obra em formação do princípio condutor de modo a construir os objetos como [...] o campo intelectual, e o campo artístico nos tempos de Flaubert, como o campo religioso, e a partir da obra em construção desse princípio, produzimos o conhecimento sobre o qual ter-se-á matéria a discutir, confrontar, criticar. (Bourdieu, 1994a, p. 326-329)

**O campo social é, num sentido durkheimiano, a objetivação das fronteiras sociais, ou, a coisificação da cognição das “estruturas”.** É aquilo que dá a noção de pertencimento aos atores sociais, que constroem, nesse sentido, a próprias regras do campo. Ao criá-las, há uma estratégia intencional (mesmo que não deliberada), um *interesse* na autonomia do campo social, através da construção de um *nomos* próprio. *Nomos* é definido como o princípio de visão e de divisão fundamental que é característico de cada campo. A noção de interesse é fundamental para se

compreender as orientações dos agentes em sua racionalidade e parece ser particularmente apropriada para o campo artístico. Há aqui três conceitos distintos: o interesse, o desinteresse e a indiferença. A indiferença é o oposto do interesse, no sentido que a indiferença significa a não-importância, ou aquilo que os estóicos chamam de “tranqüilidade da alma” (Bourdieu, 1994b, p. 152). Já o interesse e o desinteresse estão relacionados ao conceito de jogo, *illusio* e investimento. Aqui, portanto, entra a segunda instância que explica o “desinteresse” como prática social.

Um certo ator social, cuja história se confunde com o próprio *habitus* de classe, se insere em um campo social com as regras do jogo praticamente incorporadas - dado que o campo social é um campo de lutas. **Alguém que tenha essas regras incorporadas tem vantagem sobre atores que pretendem se estabelecer naquele campo, pois esses últimos não dominam o capital simbólico nem as regras da mesma forma que o primeiro.** A *illusio*, cuja raiz latina vem de jogo, é o fato de estar nesse jogo, ter interesse no jogo e levá-lo a sério. Portanto, a *illusio* representa esse fato de estar investido, no jogo, de capitais simbólicos. O investimento em si é o que Bourdieu chama de *libido*. Cada campo tem suas regras táticas, que somente fazem sentido para aqueles que jogam seu jogo. Portanto, há igualmente tantos tipos de *libido* quanto de campos sociais:

o trabalho de socialização da *libido* sendo precisamente aquilo que transforma as pulsões em interesses específicos, interesses socialmente constituídos, que somente existem em relação a um espaço social, no seio do qual certas coisas são importantes e outras indiferentes, e pelos agentes socializados, constituídos de maneira a fazer, das diferenças correspondentes, as diferenças objetivas dentro desse espaço. (Bourdieu, 1994b, p. 153)

Finalmente, Bourdieu relembra que ele chama de capital simbólico:

não importa qual espécie de capital (econômico, cultural, escolar ou social) desde que ele seja percebido segundo as categorias de percepção, dos princípios de visão e de divisão, dos sistemas de classificação, dos esquemas classificatórios, dos esquemas cognitivos, que são, ao menos em parte, o produto da incorporação das estruturas objetivas do campo considerado, ou seja, a estrutura de distribuição do capital no campo considerado (Bourdieu, 1994b, p. 160-161).

O conhecimento do jogo, e suas regras e classificações permite que atores já investidos posicionem seus capitais de forma a manter sua liderança na competição. **E, o que para aqueles fora do campo pode parecer desinteresse, na verdade se revela como interesse no capital simbólico que importa para o jogo naquele campo específico.** Por exemplo, a denegação do dinheiro é um capital simbólico importante para a consagração no campo artístico. Pelos doxas do campo, a liberdade artística (ou seja, o agente como ser autônomo) só é conseguida ao se libertar das

necessidades econômicas em se fazer a arte. Essa construção, mostra Bourdieu, não existiu sempre: foi fruto da autonomização do campo no século XIX (Bourdieu, 2002).

Os conceitos de Pierre Bourdieu são bastante complexos e seria impossível neste momento aprofundar-se na teoria como ela exigiria. Mas com o que foi apresentado, pode-se afirmar que se amplia, aqui, a noção de interesse e investimento muito além do seu sentido utilitário. E essa ampliação permite que, durante o trabalho empírico, se observem orientações estratégicas que mostrem escolhas aparentemente desinteressadas mas que revelem interesses no jogo de poder do campo das organizações culturais.

Resumidamente, nesse tópico foram apresentadas as bases da teoria da ação de Bourdieu, em que as relações entre o campo organizacional, situado dentro do campo do poder (Bourdieu, 2002), e o conceito de jogo surgem como base das disputas de legitimidade (e portanto, poder) dos atores sociais. Contudo, a teoria de Bourdieu parece atualmente ser insuficiente para tratar das relações entre discurso e instituições, em especial quando se trata de relações entre entes meso - ou seja, não falando em atores sociais (micro) e *habitus* de classe. Afinal, organizações não possuem *habitus*, até onde os trabalhos baseados nessa teoria sugerem: essas estruturas estruturantes e estruturadas estão contidas nos indivíduos, refletindo critérios de classe e posição no campo. Para chegarmos ao nível organizacional, apresentar-se-á a teoria da estruturação de Giddens, que possui ferramentas que permitem alcançar-se essa instância.



### 2.3.2. A TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO DE ANTHONY GIDDENS

Assim como foi feito no tópico acima, serão apresentados brevemente conceitos básicos da chamada teoria estruturacionista de Anthony Giddens (2003), que permitirão as ligações entre discurso e prática nas organizações culturais, sendo que essas ligações se dão pela dualidade da estrutura e da agência, e seus elementos reflexivos, cognoscitivos e intersubjetivos. Para Giddens, o domínio básico das ciências sociais está nas práticas sociais, ordenadas no espaço e no tempo, e, portanto, suas atividades têm caráter recursivo: “[...] elas não são criadas por atores sociais mas continuamente recriadas por eles através [sic] dos próprios meios pelos quais eles se expressam *como* atores” (Giddens, 2003, p. 3) (itálico do original).

O autor separa as instâncias de intenção e racionalidade. Todo ser humano tem intenção; já a racionalização da mesma é feita pelos outros. A racionalidade, portanto, surge da monitoração do contexto, da reflexividade dos demais atores e ocorre tacitamente, e se distingue das razões dadas discursivamente.

Ser um ser humano é ser agente intencional, que tem razões para suas atividades e também está apto, se solicitado, a elaborar **discursivamente** essas razões (inclusive mentindo a respeito delas) (Giddens, 2003, p. 3) (grifo do autor deste trabalho).

Giddens (1993) afirma que as ações nunca são entes separados: eles revelam um **fluxo contínuo de conduta** (grifo do autor deste trabalho), como a cognição humana. Esse fluxo permite a acumulação de um estoque de conhecimento que o autor chama de “conhecimento mútuo incorporado”. O autor sugere haver três níveis de consciência para sua teoria: o nível irracional/cognitivo, do qual não trata por não ser matéria sociológica; ainda, o nível de consciência prática e o nível de consciência discursiva. Ambas são fundamentais ao conceito de “prática” social. É no plano da consciência prática que se dá o conhecimento tácito das práticas sociais. A consciência discursiva, por sua vez, depende da primeira para, contextualmente, se referir a ela e conscientemente, de forma discursiva, refletir as ações já feitas.

**A visão de estrutura de Giddens busca também, assim como Bourdieu, resolver o conflito sociológico entre agente atomizado ou superdimensionado, onde a estrutura ou é irrelevante ou age deterministicamente.** O autor define estrutura como “conjunto de regras e recursos, recursivamente organizados” (Giddens, 2003, p. 29) organizados como propriedades de

sistemas sociais. Esses sistemas são fundamentados nas atividades cognitivas dos agentes localizados nesse conjunto de regras e recursos, contextualizados, produzidos e reproduzidos em interação. São nessas definições que se lastreia o teorema da dualidade da estrutura: agentes e estrutura não são dois conjuntos de fenômenos independentes: representam, sim, uma dualidade.

As propriedades estruturais de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam. A estrutura não é externa aos “indivíduos” [...], é, num certo sentido, mais “interna” do que externa às suas atividades, num sentido durkheimiano. Estrutura não deve ser equiparada a restrição, a coerção, mas é sempre, simultaneamente, restritiva e facilitadora. (Giddens, 2003, p. 30)

Os processos de “reificação” das estruturas, ou seja, a crença dos indivíduos na “naturalidade” das estruturas é visto como um processo normal, o que não significa que sejam objetos fora do tempo e espaço. Aqui vai um conceito fundamental: **sistemas sociais não têm estruturas, mas exibem propriedades estruturantes**. O autor apresenta três padrões do que chama de modalidades de estruturação, que serviriam para esclarecer as dimensões dessa dualidade em interação, ligando as capacidades cognocentes dos agentes com as propriedades estruturais, conforme se demonstra na Figura 2

Giddens (2003) afirma que os atores humanos são capazes de monitorar não somente suas próprias atividades e a dos outros, mas também

de “monitorar o monitoramento” na consciência discursiva. Os “esquemas interpretativos” são os modos de tipificação incorporados aos estoques de conhecimento dos atores, aplicados reflexivamente na sustentação da comunicação. (Giddens, 2003, p. 34)

Aqui, entende-se comunicação em seu sentido mais amplo, não somente como intenção comunicativa. É nesse pilar da significação que o trabalho irá se concentrar e, apesar do diálogo obrigatório com os demais padrões, é especificamente na relação comunicação-significação, mediada pelos esquemas interpretativos, que estar-se-á localizada boa parte da análise que se pretende fazer. Na Figura 2 a seguir, apresenta-se a estrutura básica da Teoria Estruturacionista de Giddens, em seus três pilares básicos.

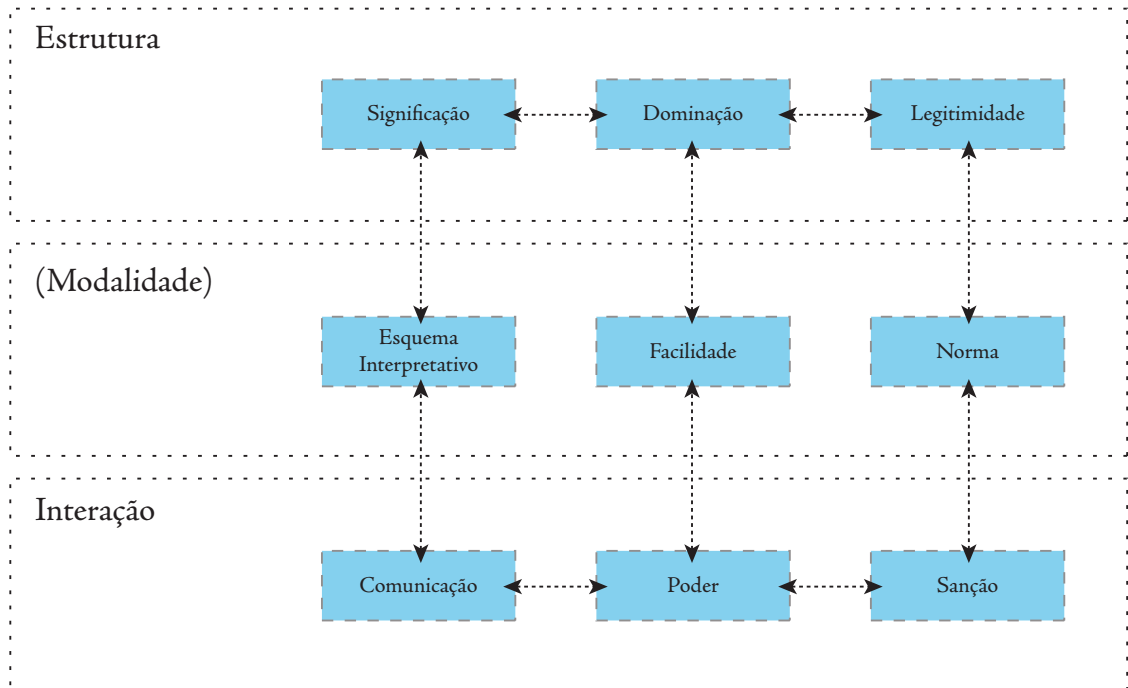


Figura 2: Dimensões da Dualidade da Estrutura  
 Fonte: GIDDENS, 2003, p. 34

Como pode-se notar, a instância modalidade de Giddens se situa num plano semelhante ao do *habitus*, em termos de ser um elo de ligação entre aspectos macro e micro sociais. Mas não deve-se cometer o equívoco de compará-las. Giddens está mais próximo de Habermas e da hermenêutica, no sentido de enfatizar o caráter discursivo, comunicativo e interpretativo da ação social. Sua teoria oferece suportes estruturais mais elaborados para o estudo de estratégias discursivas, enquanto a teoria de Bourdieu enfatiza mais o caráter ativo, ou seja, das ações práticas - não necessariamente comunicativas, no sentido estrito, compreendido como de produção de textos. Aqui, textos são entendidos em sua definição lingüística, como apresentada em tópico adiante. Há outras situações teóricas onde mais diferenças e semelhanças ocorrem, mas isso demandaria possivelmente outra dissertação.

A partir dessa apresentação sucinta dos conceitos-chave das duas teorias, pode-se iniciar a exposição das definições de estratégia, em especial se detendo na ótica da estratégia como prática

social. Como pode ser observado, Giddens e Bourdieu se posicionam, a despeito de suas diferenças, no eixo da sociologia do conhecimento baseado numa visão cognitiva construtivista da construção do mesmo. Essa mesma orientação norteia as questões de pesquisa envolvidas na visão prática de estratégia, como se demonstrará no sub-capítulo a seguir. E é por esse caminho que se pretende explorar as perguntas relativas ao discurso estratégico e à prática estratégica em organizações.

## 2.4. Estratégia

Esse capítulo pretende apresentar um referencial teórico sobre as visões de estratégia, hoje em discussão no campo acadêmico. Utilizando a divisão do campo utilizada por Whittington (2002b), se apresentará brevemente os quatro paradigmas em pesquisas sobre estratégia. Em seguida, será focalizada a abordagem prática, que se encontra compreendida dentro da visão sistêmica, onde a estratégia, e sua prática, se encontram imersas no social. E, por fim, se detalhará com maior cuidado as questões de discurso e prática nas organizações, adotando uma orientação institucionalista, enfatizando seus aspectos cultural-cognitivos.

### 2.4.1. VISÕES DE ESTRATÉGIA

Os estudos em Estratégia têm assumido uma posição de destaque dentro do universo dos estudos organizacionais. Não obstante todo o apelo comercial em torno do tema, que agrada os executivos por sua abordagem geralmente heróica desses “estrategistas” (eles próprios), a disciplina tem ganho importância, inclusive em outros campos das ciências sociais, como a sociologia (Crow, 1989; Knights e Morgan, 1990). Nesse tópico, será feita uma pequena revisão sobre o tema, serão apresentadas brevemente as visões mais estabelecidas de estratégia e um aprofundamento da visão de estratégia como prática, modelo escolhido para este trabalho.

Os estudos em estratégia empresarial se iniciam com Chandler (1969) e se solidificam com Ansoff (1965), fortemente inspirados na terminologia militar, de onde o termo surgiu. Nesse momento inicial, a estratégia empresarial era definida como formulação, design e planejamento. A ação era colocada num plano operacional e, portanto, separado, do plano formulativo. Estruturalmente, a estratégia era uma função da alta gerência, que decidia e passava aos gerentes que cuidariam de sua implementação.

A visão positivista e sua simplicidade de conceitos encontrou eco em gerentes mundo afora. O apego à racionalidade, ao único objetivo possível (o lucro) foi fundamental para a rápida disseminação do conceito estratégico nas culturas anglo-saxônicas. Mas talvez a popularização do termo tenha se dado de forma mais absoluta a partir do trabalho de Michael Porter (1980), em especial junto às organizações não ligadas as grandes corporações, que já possuíam suas equipes de

estratégia. Neste seminal trabalho, o economista industrial desenvolveu uma estrutura de análise que ampliava e facilitava a vida do praticante administrativo. Com as Cinco Forças, Porter apresenta um ferramental simples, útil e fácil para que empresas consigam entender o ambiente onde estão envolvidas e compreender relações simples entre os diversos contatos no campo industrial específico. Com as três estratégias genéricas de atuação, fornece inclusive uma prescrição (uma solução) para qualquer problema de posicionamento de uma empresa em seu mercado. O próprio conceito de posicionamento, que relaciona o lugar/espço de uma empresa em seu campo, coloca sob responsabilidade do gestor a decisão do *locus* de atuação de uma empresa. A partir de suas decisões, a empresa voluntariosamente chegaria lá: o insucesso é prova de erro do gestor em sua estratégia - aliás, os erros e acertos são igualmente imputados aos estrategistas.

Novas variantes da corrente positivista continuam a ser desenvolvidas. Influenciados pelos trabalhos de Penrose (1955), Rumelt (1991) e Barney (1986) veio a crítica à ênfase nos aspectos externos à empresa para o estudo da vantagem competitiva em estratégia. Para esse autor, as organizações são vistas como um conjunto de recursos, e é esse conjunto que traz vantagem competitiva para as empresas, em contraste com Porter, que diz que essa vantagem surge das escolhas estratégicas de ramos industriais que obtenham performance superior. Outra influência importante nessa corrente está nos estudos de Oliver Williamson sobre custos de transação (1992), baseado nos trabalhos da década de 1930 de Coase. O autor tenta responder as seguintes perguntas: por que existem as empresas? Qual a natureza e utilidade delas?

Segundo tal autor, as organizações são nexos contratuais onde seus gestores ponderam se é mais custoso produzir algo internamente ou contratar alguém fora que possa fazê-lo mais barato. Em outras palavras, os custos de transação, num sentido mais amplo que o custo financeiro - como o custo de organização e agência - é que define a necessidade da existência de uma empresa. É curioso notar que essa teoria surge na época em que processos de terceirização nas empresas e o conceito de *core business* de Peters e Waterson (1979) estavam em alta.

Não é, portanto, surpreendente que a corrente instrumental seja a mais adotada nos estudos organizacionais, pelas razões acima explicitadas. Ela parte de um pressuposto filosófico importante: a existência do homem racional-econômico em seu estado ideal (Weber, 1978). Cada indivíduo é sua empresa própria, fazendo cálculos e maximizando sua utilidade - no caso, econômica. Do lado sociológico, a interpretação funcionalista avaliza poderes sobre-humanos para os estrategistas, despreza ambigüidades (já que a orientação econômica é a única que interessa), sublima as restrições

institucionais para a mudança e trata conflitos de agência como um desvio de propósito, por exemplo.

Há uma segunda corrente importante, porém, com maior respaldo do ponto de vista acadêmico do que prático. É a corrente que Whittington (2002b) chama de evolucionária, pois baseada nas ciências naturais. Acreditando que o mercado livre age como a natureza, as organizações estão imersas em processos híper-competitivos onde apenas os melhores sobrevivem. Nesse caso, os estrategistas pouco têm a fazer: sua principal função é a busca da adaptação aos mercados, esses impiedosos com as organizações inaptas. Às organizações, resta buscar os fundamentos econômicos básicos: controle de custos, diferenciação, tecnologia. Mas nada impede que uma mudança de mercado faça desaparecer do mapa sua empresa. Ou seja: nada de grandes estratégias, longo prazo e outras distrações pois, como Alchian afirma: “Aparentemente, os sobreviventes são aqueles que se **adaptaram** ao ambiente, quando, na verdade, é bem provável que o ambiente os tenha **adaptado**” (grifo do original) (Alchian, 2005, p. 213-214).

Essa corrente, apesar de diametralmente oposta à funcionalista, em sua visão filosófica quase niilista, peca por sua crença exagerada na eficiência do mercado. Ela ignora fatores políticos, que podem minar mudanças ambientais e garantir juridicamente a sobrevivência de setores inteiros, como distorções na eficiência do mercado. Contudo, elas existem. Além disso, há de se considerar a força de grandes empresas, que podem utilizar-se de seu poder para impor certas soluções de mercado, mesmo agindo em um ambiente “livre”. O caso das empresas de software é um bom exemplo: os produtos mais adequados não são necessariamente os sobreviventes, pois a pressão de um ou mais dos grandes *players* pode virar o jogo a seu favor. Um terceiro fator importante contra a corrente evolucionista é sua ênfase no acaso como determinantes do sucesso. O agente, no caso, a empresa, é atomizada ao ponto de ser irrelevante. Pouco importam seus recursos, sua forma de organização e suas ações, pois a sorte é uma possibilidade maior.

Richard Whittington ainda cita duas correntes estratégicas: a processualista e a sistêmica. A primeira parte dos estudos pioneiros de Herbert Simon e James March sobre os limites da capacidade de aprendizado humano. O ser humano é incapaz de processar todos os dados e informações que recebe. Em suas falhas, o homem acaba sendo parcial na escolha dos dados e se satisfazendo com a primeira opção que acredite ser boa (March e Simon, 1958, p 213-14). Os limites cognitivos, por outro lado, também se revelam na necessidade do ser humano por guias e

roteiros como formas de reduzir suas incertezas. Weick (1990) conta o caso de um grupo de soldados que, perdidos nos Alpes há dois dias, não conseguiam encontrar meios de sair do imobilismo, ao ponto de haverem desistido até de viver. Mas ao encontrar um mapa no bolso de um dos soldados, eles rapidamente se reagruparam e encontraram a saída do local. Porém, ao chegarem sãos e salvos na base, descobriram que o mapa, na verdade, era dos Pirineus. Weick quer demonstrar que, ao encontro de um artefato que reduzia a incerteza daquele momento, o grupo rapidamente conseguiu se reorganizar e resolver o problema, mesmo que esse artefato não tivesse qualquer relação com o sucesso da empreitada. Como Whittington (2002b) alega, se inverte a lógica clássica funcionalista da formulação seguindo implementação: a estratégia surge na ação (Whittington, 2002b , p. 28; Mintzberg, 1987). A distinção entre o planejamento e a execução fica borrada. Portanto, se a estratégia emerge dos eventos e da ação, não faz sentido falarmos em planejamento estratégico, mas em um processo de aprendizado estratégico.

A corrente sistêmica, por sua vez, retorna aos conceitos de Max Weber (1978) via Granovetter (1992). Granovetter afirma que nenhuma atividade econômica é autônoma, respondendo a frias regras econômicas num plano exterior: ela está imersa (*embedded*) no social. O comportamento econômico das pessoas é, portanto, sujeita a diversas relações e ações sociais. Como Weber já definia, “a ação é *social* enquanto sua interpretação subjetiva leva em conta o comportamento de outros e é, portanto, orientada em seu sentido” (Weber, 1978, p. 4) (grifo do original). Ora, a atividade econômica é um exemplo de ação cuja orientação é afetada pelas ações e comportamentos de outros atores sociais. As organizações respondem e atuam sob influência de leis, regras, culturas locais e diversos outros campos institucionais. É essa visão, de estratégia imersa no social, que norteia este trabalho e, portanto, será explorada no tópico seguinte. Na Tabela 7, apresenta-se um resumo das escolas estratégicas:



Tabela 7: As Quatro Perspectivas Sobre Estratégia

	<b>Clássica</b>	<b>Processual</b>	<b>Evolucionária</b>	<b>Sistêmica</b>
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização do lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (Planos)	Interna (Política/ Cognição)	Externa (Mercados)	Externa (Sociedade)
Processos	Analítica	Negociação/ Aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências-chave	Economia/ Militarismo	Psicologia	Economia/ Biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert & March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter, Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: WHITTINGTON, 2002, p. 46

É notável que se perceba uma congruência importante entre as correntes processual e sistêmica: ambas lidam com a interpretação no cerne da abordagem estratégica. Talvez isso explique que Vasconcelos (2002; 2004), ao inquirir sobre a prática de estratégia de empresas, tenha alcançado somente três grandes *clusters*. Em pesquisa junto a dirigentes ligados ao ramo de Internet no Brasil, o autor testou as dez escolas de estratégia<sup>7</sup> listadas por Mintzberg (2002) em seu livro *Strategy Safari*. O autor verificou o estilo estratégico adotado pelos dirigentes desse grupo de empresas. Ao agrupá-los em *clusters*, Vasconcelos observou três tipos de estilo:

7 As dez escolas são as seguintes: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizagem, Cultura, Poder, Ambiente e a que ele chama de Complexa, que seria um amálgama das nove anteriores. Optei neste trabalho pela concisão de Whittington por duas razões. A primeira é que muitas das escolas criadas por Mintzberg se parecem, ou tem tantas conceitualizações em comum, que soam pura redundância, como é o caso da Escola de Planejamento e Posicionamento. A segunda razão é que Whittington é um dos teóricos da abordagem de estratégia como prática e, portanto, apresenta com maior grau de detalhismo a linha teórica deste projeto.

1. Um grupo que utilizava todo o ferramental das escolas de design, planejamento e posicionamento. Utilizavam planilhas, análises SWOT e instrumentos formais de desenvolvimento de estratégia. É o grupo que o autor chamou de Racional/Intencional, pois todas essas escolas têm o homem racional utilitarista como fundamento ontológico;
2. Um segundo grupo de empresas utilizava um modelo de estratégia baseado na liderança de um empreendedor e na inovação. Havia pouco espaço para formalizações da estratégia. Esse grupo o autor chamou de grupo de Ação e Inovação, ligados às escolas de cognição e aprendizagem;
3. O terceiro grupo era averso à inovação, e suas respostas estratégicas se baseavam em reações miméticas e isomórficas. O autor também notou um alto nível de *slack* (folga) organizacional nesse grupo (reservas potenciais que podem dispor as organizações, utilizadas abaixo da sua capacidade em condições normais, mas que podem ser mobilizadas para enfrentar situações imprevisíveis no comportamento do mercado). As escolas ligadas à visão institucionalista (poder e cultura) têm essas características. Vasconcelos chama esse *cluster* de Contexto Social.

O autor conclui que esses grupos parecem representar os três eixos básicos da estratégia, mas que esses não são excludentes entre si. São dimensões que são utilizadas pelos gestores conforme uma série de valores, que vão desde o ambiente de negócios ao contexto situacional daquela firma, sem esquecer do ainda pouco compreendido “espírito empreendedor”. Para concluir essa introdução, é interessante notar que os dois últimos eixos apresentados têm base em uma noção cognitiva de aprendizado, e são essencialmente sociológicas em sua abordagem.

#### 2.4.2. ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

A visão de estratégia como prática social surgiu com força nos anos 1990, possivelmente motivada por uma reavaliação de correntes da sociologia que andavam esquecidas, como o chamado pragmatismo americano, de Talcott Parsons e G. H. Mead, e o avanço ds pesquisas na chamada teoria da prática (Bourdieu, 1992; Bourdieu, 1994b) e na teoria da estruturação (Giddens, 2003). A teoria da prática volta-se ao ser humano como um agente de ação, em contraste com teorias deterministas, como a marxista e estruturalista, que colocavam o ser humano em posição passiva perante o ambiente, e igualmente contra teorias voluntaristas, como a racional-econômica, que colocam o ser humano como capaz de enfrentar todos os obstáculos. Ambas linhas teóricas, no fundo, igualam o ser humano a um átomo indiferenciável: no primeiro caso, como um fator irrelevante nas estruturas objetivas, e no segundo caso, como se todo ser humano tivesse as mesmas capacidades, oportunidades e possibilidades. Baseada na percepção de que a realidade é construída socialmente e revelada no discurso (Berger e Luckmann, 1985), a construção se dá na dialética entre agente e ambiente. A sociologia interpretativa de Weber (1978) é a fonte inspiradora dessa corrente, apesar da maioria dos pesquisadores se ater aos autores mais recentes a tratarem do tema, como Meyer & Rowan (1991) e DiMaggio e Powell (1983), já que há uma estreita ligação com a escola neo-institucionalista de Estudos Organizacionais.

Vasconcelos (2002) afirma que há implicações importantes de se adotar uma visão construtivista nos estudos de Estratégia, no nível teórico e prático, em especial ao considerar-se os limites da “organização” e do “ambiente”. De acordo com a perspectiva construtivista, ambientes não são dados da realidade, mas são construídos pelas ações sociais/organizacionais. Poderia-se imaginar que a corrente processualista se pareça com a visão prática de estratégia. Contudo, como bem lembra Pettigrew (2001), duas ênfases as diferenciam. Primeiramente, a visão processualista indica um estado contínuo de mudança, enquanto a prática, com sua perna na antropologia (Bourdieu, 1994b), se preocupa **igualmente** pelas questões de continuidade e rotina (iteratividade). É importante essa distinção; muitos críticos acreditam que a teoria prática se interesse **somente** pelas últimas, o que não é verdadeiro, especialmente em se tratando das teorias já apresentadas, em que a mudança faz parte do processo de agência e recursividade do ator social. É verdade que essas mudanças podem se dar em nível micro, e que grandes alterações tenham o mesmo grau de

importância desses, mas ainda assim, são situações de mudança. Em segundo lugar, os processualistas encaram os processos como recursos internos da organização. A visão prática se concentra nos indivíduos, nas pessoas que “praticam”. Portanto, os processos são resultado dessas práticas. Pettigrew (2001) diz corretamente que a perspectiva prática se relaciona muito com as “conquistas” mundanas da continuidade, e que, pois, “busca o não-glamuroso” (Pettigrew, 2001, p. 129). Enquanto as correntes funcionalistas se preocupam com as macro estruturas, a prática se preocupa com os praticantes. Afinal, o que os estrategistas efetivamente fazem? Percebe-se aqui que essa abordagem privilegia o nível micro, das habilidades e da performance dos estrategistas e menos as estruturas da organização (Pettigrew, 2001).

Antes de descer aos principais conceitos da teoria, é importante também explorar a questão cognitiva, pois ela está na raiz da questão prática, ou seja, como os praticantes lêem o contexto, interpretam e agem. Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) lembram que uma das chaves do pensamento estratégico está justamente no pensamento do dirigente, em seus conteúdos e mecanismos. Se, como já foi dito anteriormente, o homem racional econômico inexistente, parece ser claro que o agente social real tem limitações de ordem cognitiva (o que ele consegue apreender e decodificar) e ambiental (o contexto informacional que o rodeia é sempre incompleto). Poderia-se dizer que, na verdade, são os mecanismos elaborados cognitivamente que se estão tentando desvendar, ou, pelo menos, compreender em termos de interpretação, ao se estudar os estrategistas. Portanto, é preciso considerar a cognição, ou mais especificamente, os mecanismos cognitivos, como elemento fundamental na teoria da estratégia como prática social. Mas os elementos cognitivos são insuficientes, nos lembram Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000): crenças e valores afetam a cognição, que não são instâncias cognitivas, mas instâncias institucionais. Os autores recorrem, então, a Giddens (2003), que trata dos esquemas interpretativos como modalidade de mediação entre significação e comunicação. Nas palavras deles:

Os esquemas interpretativos possuem, portanto, papel fundamental no delineamento da estratégia: fornecem a visão de mundo, base da estratégia, e interferem na sua formulação por meio dos vieses cognitivos. Vale ressaltar, porém que não são os únicos componentes de decisão: fatores de natureza política e o acaso têm sua influência. (Machado-da-Silva et al., 2000)

Machado-da-Silva e Fonseca (2002) dizem que a abordagem institucional em estratégia enxerga o indivíduo como um ator social, cuja formulação de estratégias vai além dos elementos psicossociais, incorporando também as regras e normas de funcionamento da sociedade, objetivadas

na prática construída socialmente. Pode-se aqui, portanto, afirmar que a abordagem institucional em estratégia está em concordância com a visão da estratégia como prática, em que ambas, além de partirem, do ponto de vista micro, do mesmo pressuposto (o ator social), também buscam uma solução para a relação entre objeto e sujeito, seja via agência (visão de Giddens) ou via *habitus* (visão de Bourdieu).

Insiste-se aqui nessa ligação entre a visão de estratégia como prática e a abordagem institucional pois ela será útil na compreensão dos arranjos conectivos entre práticas e discursos com os contextos de referência do ambiente. Como ambas partem do pressuposto ontológico do indivíduo organizacional como ator social, pode-se afirmar que a noção de *habitus* se encaixa nessa abordagem institucional, apesar de algumas críticas quanto a um suposto objetivismo de Bourdieu. Se *habitus* é também definido como um conjunto de disposições pelas quais ações e atitudes estão habituadas no dia-a-dia (conferindo o caráter iterativo da conhecimento tácito), e que se reificam pela mesma, então *habitus* não pode ser objeto, mas, assim como a visão de Giddens sobre interpretação, uma instância mediativa. E, assim como os esquemas interpretativos, não podem ser acessados diretamente, mas somente pelos textos e ações dos indivíduos, em seu caráter recursivo.

Outro fato que reforça a negativa do objetivismo em Bourdieu está no fato que essas disposições do indivíduo são articuladas pelos *habitus* das classes sociais em que este está envolvido, *habitus* estes que não são nem estáticos nem únicos. Um indivíduo não está imerso em um só contexto e possui vários papéis, que se articulam pelos repertórios e disposições do *habitus* prevalente em cada papel social. Ora, como Emirbayer e Mische (1998) descrevem, as rotinas não são simplesmente mecanicamente determinadas, mas tratam-se de processos de seleção dos repertórios práticos das atividades habituais, ocorrendo portanto manobras entre repertórios para que os agentes se adaptem às situações.

Para Hinings e Greenwood (1988), ações estratégicas são formuladas mediante a leitura constante e intersubjetiva da estrutura e dos processos organizacionais, que permite a elaboração de respostas adequadas às exigências ambientais. Machado-da-Silva e Fonseca (2002) afirmam que as organizações na abordagem insitucional, são vistas como arena social, ou componentes do sistema de relações do campo específico (no que é congruente a Bourdieu) formado por atividades (ou práticas) padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais (o reflexo dos *habitus* daquele campo). Em suma, são abordagens que se complementam: a institucional oferece elementos

para a análise dos contextos no plano macro, enquanto a visão de estratégia como prática responde ao elemento micro, do agente social.

No campo da estratégia, a teoria da prática se desenvolveu principalmente na Europa, em especial na escola britânica, com Whittington, Jarzabkowski e Clegg. A principal característica dessa escola está, obviamente, na ênfase ao praticante da estratégia como *locus* da pesquisa: o ator social racional, no sentido Weberiano de ação social, que age, interpreta, reflete e discursa (se comunica), recursivamente.

A perspectiva prática em pensamento estratégico desvia sua preocupação com as competências centrais da corporação para as competências práticas do gerente como estrategista. (Whittington, 1996, p. 732).

Whittington (2002a) propõe a integração de três elementos essenciais para a abordagem da estratégia como prática social: **os praticantes, as práticas e as práxis**. Os praticantes são efetivamente os agentes sociais que realizam estratégia. O elemento prático, nesse contexto, trata das ferramentas e metodologias adotadas pelos praticantes. E a práxis trata do processo de tomada de decisão, elemento-chave da abordagem prática. “O conceito de práxis estratégica nos aponta para o real trabalho do praticante de estratégia, que está em sua forma de buscar referências, reproduzir e, às vezes, alterar suas práticas estratégicas” (Whittington, 2002a, p. C4). O autor apresenta um modelo que conecta esses elementos, conforme mostra a Figura 3. Nesse esquema, não estão se considerando apenas aspectos formais ou, seu contrário, toda e qualquer atividade, mas sim, instâncias onde o praticante se engaja na práxis de “fazer estratégia” (*strategizing*). Ele o explica da seguinte forma:

Como ilustração, a Figura 3 foca no praticante A, cujos colegas inicialmente incluem praticantes B e C. A práxis estratégica do praticante A busca referências no campo das práticas 1-3, compartilhadas com seus colegas B e C. Em grande parte, o praticante A está simplesmente reforçando essas práticas ao continuar a se apoiar nelas. Contudo, ocasionalmente, e possivelmente em concerto com seus outros colegas B e C, ela é capaz de desenvolver tais práticas, como no segundo instante de práxis com a prática 1. Ela pode até ser capaz de criar algo que seja suficientemente novo e largamente aceito a ser considerada uma nova prática, como no terceiro instante com a emergência da prática 4. Nesse caso, a criação de uma nova prática é facilitada pela chegada no grupo estabelecido de praticantes do praticante D. Esse praticante D - talvez um novo recruta ou consultor estratégico - carrega consigo seu próprio conjunto de práticas de “fazer estratégia”, portanto, tornando novas formas de práxis estratégicas possíveis. Se sozinho ou em síntese com outras práticas existentes, ao menos parte desse novo potencial de práxis se prova capaz de coalescer numa nova prática recorrente (4) que informará futuras práxis estratégicas entre esse conjunto de praticantes. (Whittington, 2002a, p. C2-C3).

Em seguida, Whittington justifica o modelo do ponto de vista metodológico:

A apresentação da Figura 3 tem dois aspectos. Em termos de desenvolver *momentum* e identidade para a corrente prática de pesquisa, a Figura 3 auxilia por sublinhar a dependência mútua entre todos os três elementos - práxis, praticantes e práticas. Apesar de podermos focar em um elemento por razões de conveniência, esse seria apenas um parêntese metodológico (Giddens, 1993). Pesquisas existentes com foco em um ou outro elemento da prática estratégica contribuem igualmente para uma integração maior dos conjuntos de questionamentos, e ganhariam ao serem aceitas nas correntes mais amplas de pesquisa. Em termos de efeitos práticos, a Figura 3 aponta os riscos de inércia e as condições para mudança. Ao apoiar-se em repertórios existentes de práticas, a práxis pode facilmente tornar-se presa na rotina. Inovação na práxis requer a exploração de diversidade nas lógicas práticas, sejam conflitos entre práticas existentes, seja a introdução de novas práticas. Portanto, a Figura 3 indica as condições sobre as quais a práxis estratégica pode ser melhorada” (Whittington, 2002a, p. C2-C3).

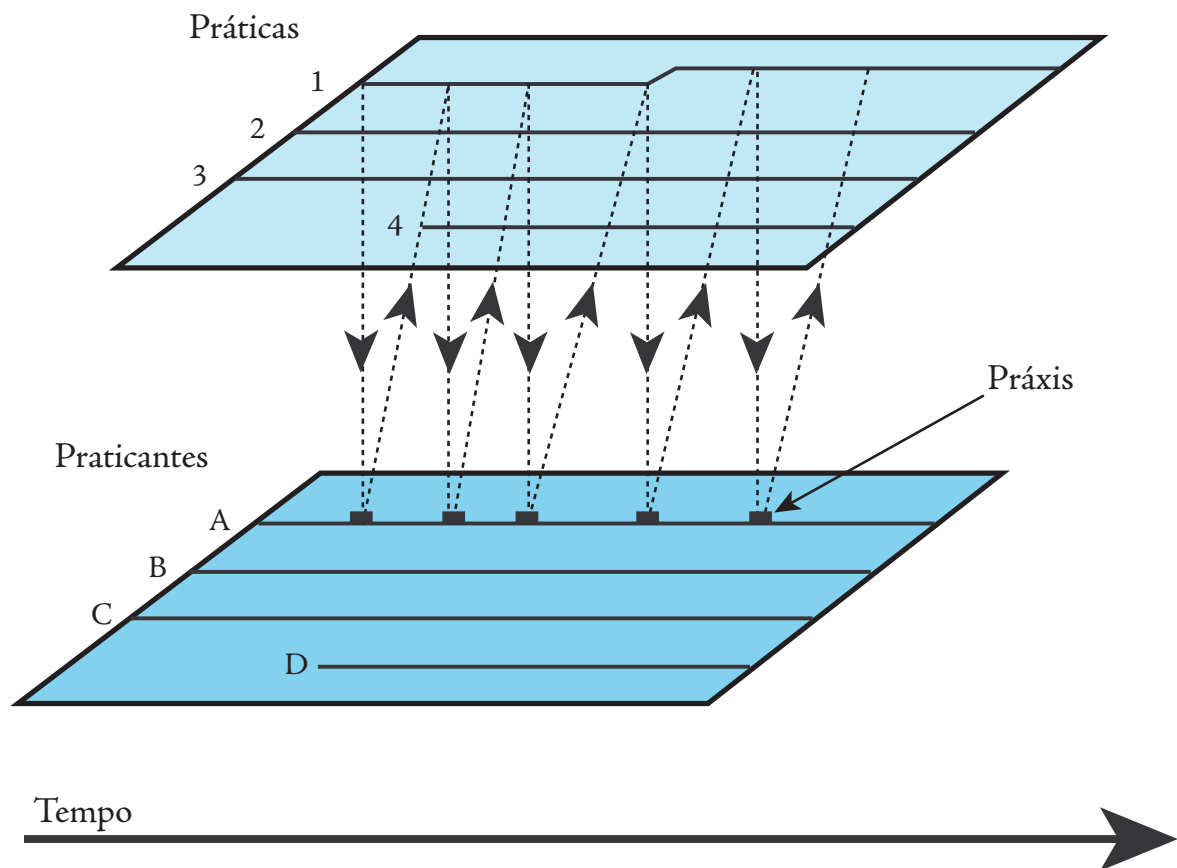


Figura 3: A Perspectiva Prática: Integrando Prática, Práxis e Praticantes

Fonte: WHITTINGTON, 2002, p. C6

Cabe aqui se atentar para os demais elementos que compõem o modelo. Nota-se que a estratégia surge não como uma emergência desconhecida, mas da interação entre os elementos no tempo, muitas vezes de forma iterativa. Aliás, o fator tempo é importantíssimo dentro da visão de

estratégia como prática. Assim como o processo de institucionalização (Phillips et al., 2004), a estratégia também pode ser entendido como um processo, em que a interação de práticas estabelecidas e praticantes gera textos que, iterativamente, por meio da práxis e da interpretação, geram novas práticas. A interpretação é dada em grande parte por modelos cognitivos que os praticantes desenvolvem, e que agem como instâncias mediadoras entre as práticas e as práxis. Mas, diferentemente do que seria uma visão processualista tradicional, positivista, os aspectos recursivos da iteração e os aspectos institucionais podem, na verdade, complicar a vida do praticante: o processo, enfim, não é nem evolutivo como nas ciências naturais, nem tampouco determinista, como nas teorias econômicas. Por sua racionalidade basear-se na interpretação, ela é falha, limitada e, muitas vezes, dependente do acaso.

O autor apresenta três implicações em termos de direcionamento das pesquisas em organizações, conforme a Tabela 8 abaixo:

Tabela 8: Mudanças Orientativas da Estratégia como Prática

<i>Direção que a perspectiva prática aborda</i>		
	<i>De</i>	<i>Para</i>
<i>Papel do Ensino</i>	Pregação	<i>Coaching</i>
<i>Foco de Pesquisa</i>	Estratégias	Fazer Estratégia
<i>Conhecimento do Praticante</i>	Geral, Formal	Local, Tácito

Fonte: WHITTINGTON, 1996, p. 733

Sendo a estratégia imersa no social, reforça-se o caráter tácito, situacional da prática estratégica. Com tal definição, as grandes estratégias, generalistas e baseadas em visões reduzidas da realidade, perdem espaço. Em compensação, há a necessidade de se descobrir como a estratégia é praticada no cotidiano. É esse aprendizado, segundo Whittington (1996), o foco tanto das pesquisas quanto do ensino aos quais o executivo deveria atentar.



### 2.4.3. DISCURSO E PRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES

No capítulo anterior, breves sumários das linhas de pesquisa em estratégia foram apresentados, com maior ênfase sobre a visão de estratégia como prática. Contudo, tais pesquisas são insuficientes para explicitar os objetivos desse trabalho, já que a visão de estratégia como prática ainda engatinha e depende muito de teorias coligadas para seu desenvolvimento e futura autonomização.

É nesse momento que se pretende colocar a teoria prática em estratégia e conectá-la com os avanços que já são observados nas teorias de estudos organizacionais, ligadas ao neo-institucionalismo. Trabalhos recentes de Vasconcelos (2002) e Lawrence (1999) buscam trazer esses dois universos mais próximos, e este trabalho se insere nessa mesma categoria. No tópico seguinte, apresentar-se-ão comentários e explicações sobre trechos de artigos que tentam ligar as questões do discurso em organizações, ou com a prática estratégica, ou com os estudos organizacionais. Independentemente do foco original dos artigos, pretende-se aqui, como já foi dito, reforçar o caráter estratégico do discurso e sua ligação com as ações da firma.

A habilidade das organizações em influenciar estrategicamente seus contextos ambientais tem se tornado um tópico central nos estudos em organizações (Lawrence, 1999). Sabe-se que o ambiente é construído socialmente (Berger e Luckmann, 1985). Mas aqui ainda resta saber: como se dá esse processo de institucionalização, ou seja, de reificação do ambiente? Phillips, Lawrence e Hardy (2004) acreditam que esta se dá através das relações existentes entre textos, discursos, instituições e ação, num modelo que guarda semelhanças profundas com o modelo apresentado por Whittington (2002a) para a relação entre práxis e prática, como se viu na Figura 2, no tópico anterior. Discursos (Phillips et al., 2004) são coleções estruturadas de textos significativos; textos aqui entendidos no sentido comunicativo: expressões simbólicas que possam ser “permanentemente” acessíveis, pois de alguma forma, graváveis (Phillips et al., 2004, p. 636). Essa acessibilidade é importante, pois é pela difusão dos textos que emergem os discursos. Os discursos são inacessíveis: só por meio dos textos é que podem ser explorados (Phillips et al., 2004). Ao comparar a Figura 4, de Phillips, Lawrence e Hardy (2004) com a Figura 3, de Whittington (2002a), nos parece razoável ver similaridades entre práticas e discursos, e entre textos e práxis. Se as práticas representam formas institucionalizadas de práxis, os textos também o são em relação aos discursos.

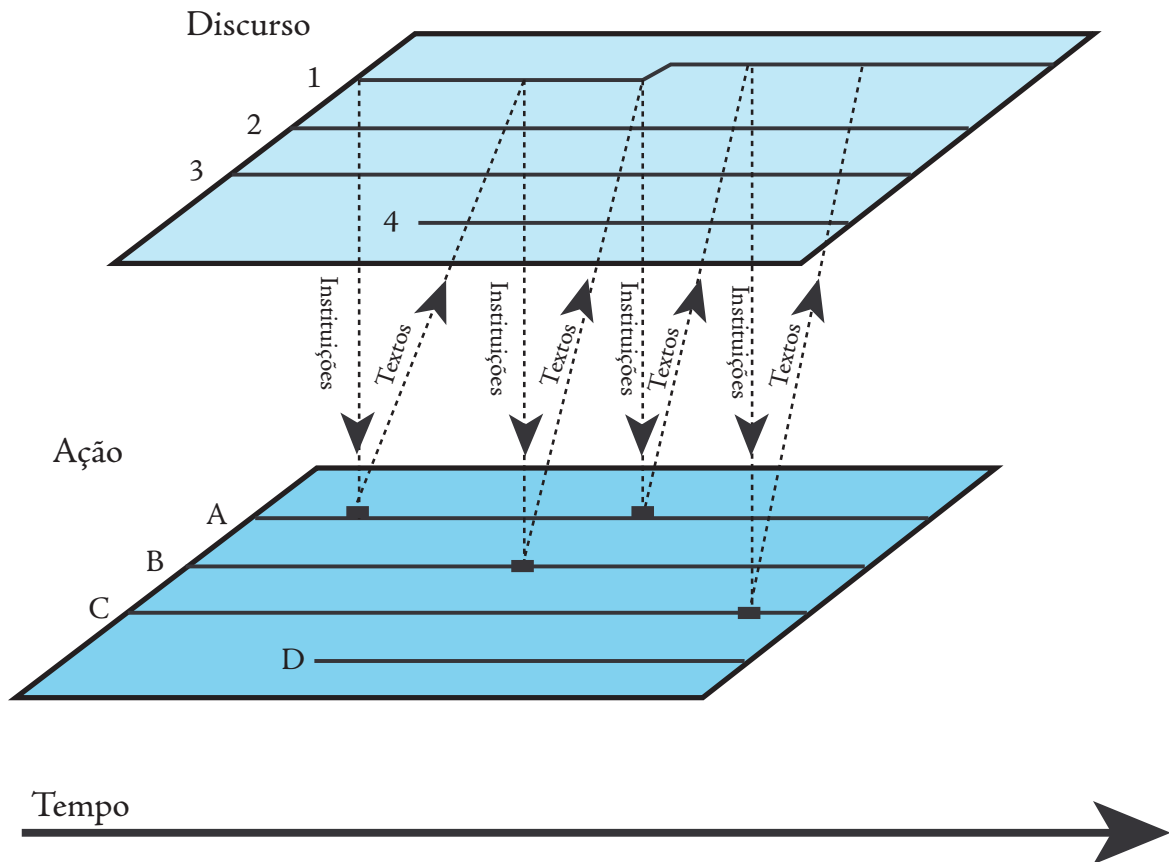


Figura 4: Relação entre Discurso e Ação

Fonte: Adaptado de PHILLIPS, LAWRENCE e HARDY (2004)

A Figura 4 apresenta uma versão alterada da proposta dos autores sobre a relação entre os elementos. Instituições, para os autores, são processos resultantes dos discursos. Um exemplo que ilustra a afirmação é a que o sistema multi-divisional de organização não surgiu da observação direta de atores sociais que o tivessem visto em ação mas da acumulação de textos e discursos legitimadores de empresas, acadêmicos e profissionais que explicaram, validaram e promoveram a forma (Phillips et al., 2004). Por sua vez, a institucionalização dessa se materializa por meio das ações que praticantes adotam. É nesse espírito que se propõe um modelo discursivo de institucionalização. Na alteração da Figura 4, proposta pelo autor deste trabalho, se inclui a variável tempo e a ênfase dada a respostas diferentes para discursos que são similares ou mesmo inalterados, como se vê no discurso 1. Mesmo que ele seja alterado no tempo, as respostas poderiam (ou não) ser diferentes, como demonstrado com a linha de ação A. Em resumo, porém, se considerará que textos

(no sentido da Lingüística) estão imersos nos discursos, que por sua vez, se institucionalizam, influenciando as ações, em um processo iterativo.

Phillips, Lawrence e Hardy (2004), então, apresentam um modelo discursivo de institucionalização. Suficiente aqui é explicar que, a partir do modelo representado na Figura 4, os autores buscam detalhar os processos ligados à passagem de uma instância a outra, e sob quais condições esses processos ocorrem. A representação desse modelo proposto se encontra na Figura 5.

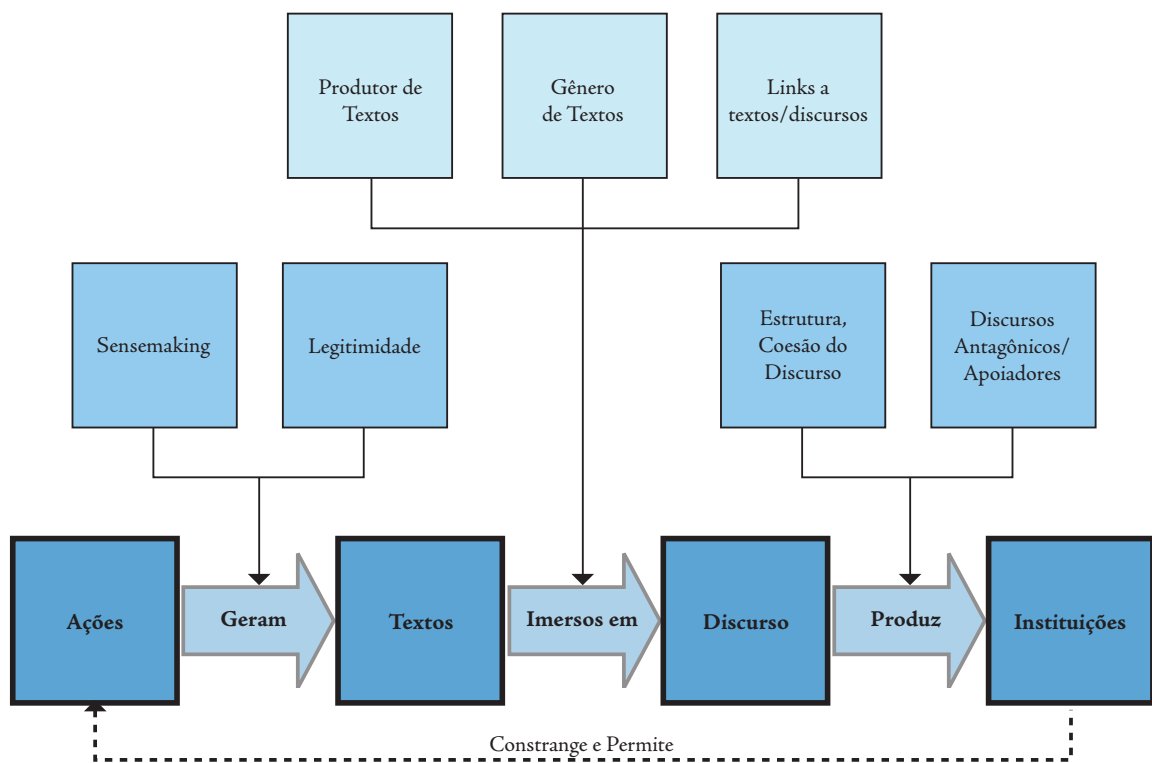


Figura 5: Modelo Discursivo de Institucionalização

Fonte: PHILLIPS, LAWRENCE e HARDY (2004)

Hendry (2000) vê ligações do discurso com a tomada de decisão estratégica. Dado que a estratégia é uma prática social, a tomada de decisão faz parte de um conceito maior, que é o discurso estratégico, que opera tanto no plano estrutural da reprodução social, quanto no plano instrumental de comunicação. Esse discurso estratégico constituiria o meio pelo qual escolhas são discutidas e

gravadas, interpretações são desenvolvidas e expressas, e ações estratégicas são iniciadas, autorizadas e aceitas (Hendry, 2000, p. 955).

Heracleous e Hendry (2000) tentam unificar a teoria estruturacionista de Giddens (2003) com o discurso nas organizações. Utilizando o pilar dual entre significação e comunicação, os autores propõem que o discurso seja igualmente visto como uma dualidade de ações comunicativas e propriedades estruturais, ligados recursivamente pela modalidade dos esquemas interpretativos dos atores sociais. A questão temporal e contextual dos discursos é realçada e passa a ser mais importante do que normalmente é tratada nos estudos organizacionais. Em artigo mais recentes, Heracleous e Marshak (2004) vão além, afirmando que o discurso organizacional é uma ação simbólica situada. Buscando referências em diferentes tradições, que vêem o discurso como ação (teoria da ação discursiva), como ação situada (retórica e etnografia da comunicação) e ação simbólica (sociologia do conhecimento), os autores, ao estudarem os discursos em uma empresa do setor de tecnologia, se depararam com as três instâncias ocorrendo simultaneamente. Ou melhor dizendo, perceberam que a análise daquele problema de pesquisa ficava incompleto se essas três instâncias (a ação, o tempo e o contexto, e o simbolismo) não fossem considerados.

Ao se observar estudos recentes que trabalham a relação entre estrutura (contexto ambiental) e atores sociais (gestores) dentro da teoria institucional (p. ex., Machado-da-Silva e Barbosa, 2002), é notável que há muitas possibilidades de se focalizar os aspectos comunicativos dessa relação para se desvendar os processos interpretativos desses atores e os discursos que surgem a partir desses processos. Para a estratégia, em especial, a utilização de mecanismos discursivos como forma de se conseguir legitimação, poder e capital simbólico - que se reverterá em capital econômico eventualmente - não pode mais ser ignorada nos estudos. A indústria de criação é talvez o exemplo mais explícito do discurso atuando como parte fundamental do processo e da ação estratégica. No tópico seguinte, são introduzidos trabalhos que focalizam o discurso e a prática em indústrias de criação e, a partir desses, tentar-se-á explicitar as estratégias imersas nos casos citados.

## 2.5. Discurso e Prática nas Organizações de Criação - A Estratégia Imersa no Social

A análise do discurso tem sido empregada com sucesso nos estudos organizacionais, apesar de que ainda parece se estar muito distante de uma teoria das organizações culturais. Ao se tentar enveredar pelo terreno da estratégia, a distância parece ainda maior. Há uma espécie de nuvem cobrindo tentativas de se entender as estratégias dessas organizações, como se elas fossem idiossincráticas demais para tentar desvendá-las. Parece haver um certo sentido nisso, ao se observar por meio do prisma da literatura atual de estratégia, que as teorias de cunho instrumental imperam e, como se buscou mostrar nesta literatura de introdução teórica, essa abordagem teórica tem grande dificuldade em explicar ações cujo resultado financeiro pode ser menos importante do que ações de busca de legitimidade, que garantiriam a sobrevivência da organização no longo prazo. No que se segue, apresentam-se alguns estudos que seguem a orientação que será adotada no restante da dissertação: entender que a estratégia das organizações de criação é essencialmente uma prática social, onde há disputas não somente por capital econômico, mas também simbólico, social (Bourdieu, 2002, p. 43), por legitimidade, poder e status (Giddens, 2003).

Caust (1999) faz uma revisão sobre as indústrias culturais do ponto de vista da liderança dessas organizações. A autora descreve as mudanças retóricas que aconteceram no discurso sobre o setor, que se tornou um discurso voltado para a potencialidade de empregos e os efeitos multiplicativos dessas indústrias na economia, o que significa encorajar governos não mais a subsidiar artistas remediados, mas investir no setor. Um dos efeitos positivos dessa mudança de discurso está na percepção do status profissional e condições de trabalho dos artistas, fatores que passaram a ser vistos dentro das políticas públicas de emprego. De forma geral, o artista era visto como um gênio, uma pessoa excêntrica, a ser subsidiada, já que a “verdadeira arte”, para ser autônoma, deveria ser desinteressada do plano econômico. A influência de Adorno sobre muitos cientistas sociais serviu de muleta para uma radicalização e deformação do pensamento desse autor, em que a arte só seria legítima se desvinculada totalmente do mercado.

Por outro lado, esse novo discurso fez aparecer um outro: o discurso do mercado como o melhor espaço mediador para a seleção do que deve ou não sobreviver, como Tyler Cowen defende (Cowen, 2000). Esse discurso afeta mais profundamente as organizações não voltadas ao lucro,

como o teatro experimental e as artes performáticas, e menos as organizações já comerciais, como o cinema e o teatro comercial. Quando se espera que organizações não orientadas ao lucro também gerem dinheiro, isso significa que elas devem procurar público (e portanto, receita), e não necessariamente "boa" arte. Essa obrigação de se tornar auto-sustentável altera as prioridades da organização, e demanda um outro tipo de liderança, mais preocupada em captação de dinheiro do que em criação. Para a autora, essa nova prioridade compromete a independência dessa organização e a aproxima das organizações voltadas ao lucro. O conflito entre ambas culturas é inevitável. "Enquanto o gerente e o Conselho são orientados pelo gerencialismo e objetivos de mercado, os artistas são orientados por um desejo de produzir arte interessante, provocativa" (Caust, 1999, p. 5). A autora alerta para as conseqüências da cultura gerencialista no contexto artístico. Para ela, as práticas gerenciais implicam em habilidades de liderança e gerenciamento genéricas, não importa se operando uma fábrica de chocolate ou uma companhia de dança. Contudo, Caust apresenta diversas situações onde a falta de conhecimento do universo artístico e a aplicação de conceitos genéricos acabaram trazendo exatamente o efeito contrário, ou seja, a falência ou a mudança tão radical do direcionamento da organização ao ponto do irreconhecimento. Além disso, formas e posições organizacionais novas, como Desenvolvimento de Audiência e Captação de Recursos se tornaram mais importantes do que as áreas de desenvolvimento da arte em si. Curiosamente, a autora relembra que no mundo corporativo, a criatividade e soluções artísticas a problemas têm sido estimuladas, o que não deixa de ser irônico.

Mauws (2000), ao aplicar a análise do discurso no campo da tomada de decisão e julgamento da produção cultural, conclui que o processo de tomada de decisão é eminentemente um processo social, e que seus resultados são dependentes do contexto discursivo onde essa atividade social se desenvolve. Ao lembrar de histórias de artistas desconhecidos que, segundo o julgamento de muitos, mereciam ter tido sucesso, e o oposto, artistas de sucesso que não deveriam tê-lo, o autor mostra a importância dos estudos das indústrias culturais pelas implicações práticas advindas do imbricamento entre validade artística e viabilidade comercial.

Adotando a perspectiva da teoria da prática (Bourdieu et al., 1977, p. 230; Bourdieu, 1992) e, mais especificamente da análise do discurso, Bennett et al. (1993) lembram que na perspectiva sociológica da análise discursiva, o produto cultural não pode ser reduzido ao seu lado material, como a música aos sons ou a literatura às palavras e suportes específicos. O produto cultural é um processo "ou, mais precisamente, uma série de ações" (Bennett e Frith, 1993, p. 4), uma "sintaxe" em

cujo início se encontra a escolha estética<sup>8</sup>. Como Bourdieu defende, sendo a criação artística um processo social, há necessariamente uma desmistificação tanto do processo como do artista, que não pode ser visto mais como um ser isolado e desinteressado, que, tocado pela musa misteriosa, produz arte (Bourdieu, 1994b; 2002). Deve-se entender as posições e práticas do jogo de poder existente dentro do campo cultural. Analogamente, as tensões entre arte e comércio, se afetam a produção de cultura, devem ser estudadas no contexto das práticas sociais específicas onde surgem. E, para Mauws (2000), é nos *gatekeepers* que esse processo ocorre com mais frequência.

Outro exemplo do efeito ubíquo dos *gatekeepers* aparece em outro estudo, que utiliza metodologia bem diferente. Zuckerman et al. (2003) estudaram os critérios das organizações culturais envolvidas no trabalho de seleção de atores para atuar em filmes produzidos nos Estados Unidos. A Figura 6 apresenta a cadeia de seleção no sub-ramo cinematográfico. Utilizando critérios qualitativos (entrevistas com produtores e selecionadores) e quantitativos (banco de dados capturado no Internet Movie Database), observaram que havia grande tendência a se escolher um ator para atuar no mesmo gênero em que havia atuado em filmes anteriores. Por exemplo, um ator que tivesse realizado uma comédia de sucesso, possivelmente, se selecionado, faria uma nova comédia. Ou, reversamente, sua empregabilidade era superior se atuasse em gêneros aos quais já havia provado algum retorno. Uma explicação para o efeito está na impossibilidade de se verificar o sucesso de um ator num novo gênero, mesmo em casos em que o agente acreditasse que ele teria toda capacidade de sucesso nesse outro gênero. Na visão dos agentes, dificilmente uma companhia produtora iria arriscar um ator não-testado no gênero e, por isso, os próprios agentes não bancam suas próprias apostas na frente dos diretores de *casting*. O ator possivelmente será recomendado ou escolhido para papéis nos gêneros em que ele já está consagrado. Essa característica é bastante comum e reflete a tendência das organizações culturais que dependam de retorno no mercado de minimizar suas incertezas apostando no seguro. Porém, como as mudanças de valor na sociedade raramente são controláveis ou compreendidas a priori, sucessos na área cultural acabam sendo acidentais, e talvez por isso, muito mais rentáveis, já que normalmente se investe menos quando o risco parece alto.

---

8 Agradecimentos ao Prof. Rodrigo Villalba pela analogia.

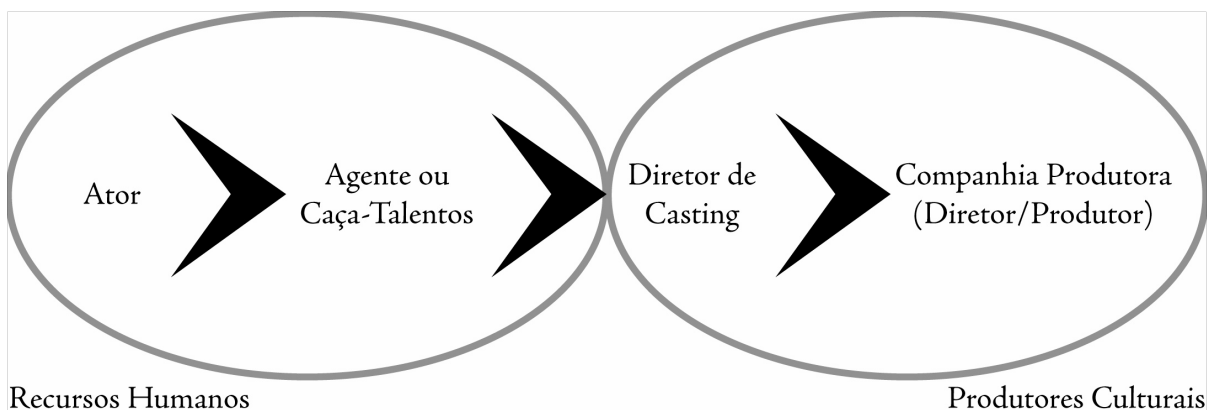


Figura 6: Cadeia de Seleção de Atores

Fonte: Adaptado de ZUCKERMAN ET AL, 2003

Para aqueles que conseguem romper essa dependência de caminho (*path dependency*), Zuckerman et al. (2003) mostram que, diferentemente do senso comum que acredita que o mercado de trabalho se tornaria muito mais aberto nesses casos de “variação de gêneros de ator”, quanto mais clara e “fechada” for a identidade de um ator, o que os autores chamam de “carreiras mais claramente definidas”, menor a dificuldade dele no mercado de trabalho. Mas, para esse estudo, a conclusão mais interessante está ligada ao que eles chamam de *typecasting*, ou traduzindo, a tipificação para escolha - homólogo à estratégia de gênero do trabalho de Bielby e Bielby (1994). Apesar de tanto os agentes quanto os diretores de casting aceitarem que a posição de um ator no mercado de trabalho está definida pela diferença de habilidades para o exercício da profissão, e que essa escolha está dirigida e baseada no passado do ator, “a dificuldade em se medir habilidade introduz um viés no processo, que funciona para quebrar a ligação entre habilidade e posição” (Zuckerman et al., 2003). Isso não implica em maior irracionalidade no processo, mas permite concluir que muitos trabalhadores ocupam posições que são mais estreitas do que potencialmente seriam possíveis porque suas habilidades potenciais não são imediatamente discerníveis. Novamente, o critério artístico ou fica em segundo plano, ou nem é considerado.

Essa dificuldade de se perceber mesmo habilidades aparentemente claras no mercado de trabalho cultural perpassa outras instâncias, como, por exemplo, o mercado de vinhos, cuja lógica é similar à lógica das indústrias culturais. Há uma indústria pulverizada em termos de produtos, cujo critério de classificação de valor depende do valor que o lado do consumo define, e não do custo de produção. O uso de leilões, por exemplo, é freqüente nesse mercado, mesmo que não se saiba realmente o que está comprando. As recomendações de *gatekeepers* são fundamentais para a tomada



de decisão dos consumidores, mais até do que meramente a reputação. É a ação de *gatekeepers* que legitimam certos produtos no mercado e esses se consagram, ou mesmo o contrário. Benjamin e Podolny (1999) examinam como o status de um produtor e suas afiliações influenciam suas escolhas como produtor, ou seja, qual o grau de qualidade do que produzirá e os resultados que ele espera obter. Os autores pretendiam mostrar que modelos econômicos de reputação (que diz que uma organização, ao investir num certo padrão de qualidade em um momento inicial, estará afetando suas oportunidades futuras) são insuficientes para explicar a estrutura social do mercado. Na verdade, a própria posição de uma organização na ordem de status de um campo influencia como as pessoas enxergam a qualidade, as referências do que seja qualidade e a própria capacidade de se analisar um produto. As conclusões a que eles chegam é que empresas localizadas no topo da estrutura social e/ou que sejam afiliadas a esse topo são mais beneficiadas do que aquelas cujo status seja de baixo posicionamento ou sem afiliações, reproduzindo assim o status social. E beneficiada, nesse caso, é ser positivamente percebida na questão da qualidade. Os autores concluem que há reciprocidade entre o nível de qualidade que uma firma alcança e a posição estrutural que a firma obtém. “Especificamente, firmas recebem retornos inferiores ao seu investimento em qualidade na extensão da incapacidade de estabelecer afiliações que reflitam esse investimento” (Benjamin e Podolny, 1999, p. 585). Essa afirmação é fundamental para reforçar o caráter contextual dos produtos culturais pois que, na grande maioria das vezes, o conteúdo estético é secundário, apesar do discurso caminhar em direção contrária. Se for feita uma analogia com o mercado de filmes, a eventual afiliação de um ator desconhecido ou considerado medíocre a um diretor de alto prestígio agrega ao primeiro um valor qualitativo que pode estar até mesmo desassociado de um critério de qualidade intrínseco ao ator. A afiliação aqui também se estende ao consumidor: afinal, o consumo de produtos culturais não é algo desinteressado, mas essencialmente um sinal de distinção (Bourdieu, 1979; Bourdieu, 1994b). O consumo de um produto que traga uma posição de status superior é um indicativo de que o indivíduo estaria disposto a pagar um preço mais alto pelo produto (Benjamin e Podolny, 1999).

Elster (1985) trata exatamente destas instâncias em que a lógica racional não pode alcançar certos estágios de finalidade, como a questão do desinteresse. Por exemplo, é possível, dentro do conceito de lógica racional-instrumental, ser desinteressado? Ora, como ele nos lembra, a partir do momento em que o agente pense e aja de forma a ser desinteressado, ele claramente viola seu

próprio objetivo pois, claro, se interessou em “ser desinteressado”. Querer ser desinteressado não basta, pois qualquer intenção direta em ser desinteressado soaria falsa: desinteresse é justamente a percepção de domínio natural de certas características. Estratégias deliberadas, portanto, gerariam efeitos contrários aos desejados. Elster define essas instâncias como **subprodutos** de outros estados que **eventualmente** poderiam ser alcançados por estratégias racionais-instrumentais. São estes estados anteriores que podem ser observados pelo pesquisador e que podem revelar as intenções últimas dos agentes, em especial em contextos simbólico-intensivos como das indústrias de criação.

Os conflitos entre produtos de criação e comércio reaparecem no estudo de Daymon e Ybema (1999) sobre identidades profissionais nas empresas de mídia na Europa. Os autores notaram que essas organizações são caracterizadas por ideologias conflitantes, que expõem a tensão entre valores comerciais ligados ao lucro, e valores profissionais ligados à qualidade. Sugerem que “valores culturais, ideologias e discursos são usados situacionalmente e estrategicamente, dependendo das emoções, identificações e interesses individuais ou coletivos” (Daymon e Ybema, 1999, p. 5). Utilizando uma abordagem cultural, afirmam que “jornalistas e outros em papéis profissionais utilizam [o discurso comercial] a critério pessoal, ao lado de princípios profissionais tradicionais de forma a negociar continuamente seus contextos” (Daymon e Ybema, 1999, p. 5). Ainda: essas negociações são fruto de ações autônomas e oportunísticas dos indivíduos.

Apesar das restrições do estudo, que focou em apenas duas organizações em contextos muito distintos, os autores observam que o pensamento comercial já se encontra imerso em ambas. Ambas reconhecem a necessidade de gerar receita e manter mercado para sobreviver, o que implica que noções de racionalidade, eficiência e eficácia já estão constituídas nos processos diários das organizações. Idéias econômicas, gerenciais e mercadológicas são valores legítimos de opinião, governança e práticas do dia-a-dia das decisões da empresa. Contudo, Daymon e Ybema perceberam diferenças importantes no discurso entre a emissora de televisão e o jornal, que estão sumarizadas na Tabela 9 abaixo:

Tabela 9: Discursos Individuais e Organizacionais em Empresas de Mídia

	<i>Plano Individual</i>	<i>Plano Organizacional</i>
<b>Emissora TV</b>	Utilizavam medidas racionais (gráficos, pesquisas) para justificar julgamentos subjetivos.	Valores e expectativas profissionais (qualitativos) eram freqüentemente suprimidas apesar de silenciosos protestos individuais.
<b>Jornal</b>	Possuíam atitudes mais defensivas com relação aos argumentos de negócio, suspeitando que eles comprometeriam a propriedade intelectual de seu trabalho e do jornal.	Uma ética tradicional, que priorizava princípios jornalísticos, agia para neutralizar o comercialismo.

Fonte: Adaptado de DAYMON e YBEMA, 1999.

Daymon e Ybema relembram que, no caso da emissora, trata-se de uma organização cuja orientação comercial já está imersa em seus valores há um tempo muito maior do que nos valores de um jornal, e isso afeta as respostas de ambas aos contextos em que atuam.

Contudo, apesar de membros de organizações de mídia tenderem a favorecer um discurso ou outro, princípios profissionais e comerciais são situacional e estrategicamente posicionados. A interrelação entre os dois discursos não são necessariamente antagônicas - apesar de muito freqüentemente serem - porque padrões comerciais e profissionais não são sempre percebidos ou apresentados em termos de contradição e competição. A maioria dos membros das organizações focalizadas reconhecem a autoridade e validade de ambas normas comerciais e profissionais nas decisões do dia-a-dia, mesmo quando alguns preferissem uma a outra. Para alguns, a divisão simbólica entre pensamento comercial e profissional era consideravelmente dúbia. [...] Portanto, de acordo com a natureza da situação e com as potenciais conseqüências, membros selecionam o discurso que seja mais vantajoso para os interesses próprios ou de seu grupo. (Daymon e Ybema, 1999, p. 17)

Para os autores, isso sugere que discursos e práticas organizacionais apresentam uma variedade enorme de valores, símbolos, idéias e normas que, em conjunto, não constituem um todo coerente, estável e padronizado mas, tampouco, um grupo de idéias e interpretações incoerentes e difusas, como alguns autores sugeririam. Mas sim ambas. **“Significados culturais díspares podem ser consistentes ou inconsistentes dependendo do momento, da questão ou dos interesses em jogo”** (Daymon e Ybema, 1999, p. 18) (grifo do autor deste trabalho).

Em suma, não é possível reduzir as indústrias culturais a seus produtos e efeitos utilitários, como as habilidades dos produtores (no caso da música ou literatura, onde o produto e o artista se mesclam) ou aos efeitos esperados finais (como no caso de cadeias mais longas, como o cinema e o vinho). A imersão social, como visto, é algo real e que impacta profundamente a análise das indústrias culturais, em especial, quando se observa o posicionamento das organizações no jogo do campo. Parece também que certas mudanças radicais de posicionamento do campo, o efeito moda, pode tornar falida uma empresa extremamente rentável da noite para o dia. E essa leitura não vem de uma mudança tecnológica, mas de mudanças sociais, geralmente inesperadas. Portanto, é possível que se nutrir de certa legitimidade no campo seja um fator que torne uma empresa de criação menos suscetível à moda e se torne algo que, no jargão cultural, se chama “clássico”. Para isso ser alcançado, estratégias não necessariamente deliberadas são utilizadas. A análise do discurso pode revelá-las, especialmente se articulada em conjunto com as ações práticas empreendidas. Ou seja, trata-se de aceitar que as ações práticas e comunicativas (ação realizada e discurso) perfazem a estratégia de uma organização simbólico-intensiva como as de criação e cultural.

## 2.6. Integrando Discurso, Prática e Orientação Estratégica ao Contexto Ambiental de Referência

A integração do discurso e da prática nos estudos de estratégia ainda carece de grandes reflexões. Se por um lado fica demonstrada a importância do primeiro em relação à disseminação da estratégia (Phillips et al., 2004), a prática estratégica e, principalmente, sua relação com o discurso, tal como concebida pela teoria da ação, parece carecer de estudos mais aprofundados.

Como se percebe pelo modelo proposto por Phillips, Lawrence e Hardy (2004), já apresentado na Figura 5, as organizações não acessam diretamente os discursos, assim como as instituições também só podem ser acessadas por meio das ações. Portanto, são esses processos (ações práticas e textos) que habilitam as organizações acessarem politicamente essas duas instâncias percebidas pelos leigos como estruturas reificadas (discurso e instituições). Mas as ações discursivas e práticas das organizações são moldadas e habilitadas por essas estruturas. Propõe-se, aqui, pois, um **modelo alterado para o ponto de vista da estratégia**, onde duas instâncias surgem: uma que se chamará de **instância de influência estratégica** e outra de **instância de contexto estratégico**. Ele está representado na Figura 7.

Ações e textos são formas onde os estrategistas podem influir, ou seja, atuar diretamente sobre sua produção. Já o discurso e as instituições, formadas por aspectos muito mais fluidos, coletivos e sujeitos à interpretações diferentes por cada estrategista, não podem ser diretamente afetadas, mas são elas que são referenciadas por esses atores sociais nos momentos de produção. Dessa forma, as instâncias de contexto estratégico são aquelas cujo conteúdo percebido constrange e permite as organizações e seus atores sociais realizarem ou não certas estratégias.

A questão da percepção aqui é fundamental. Acreditando-se que não existam estruturas sociais, mas sim, instâncias que se comportam com qualidades estruturantes (Giddens, 2003), e que, portanto, não existam objetos sociais *per se*, mas sim objetos sociais interpretados como sistemas estruturados, a idéia de uma contexto ambiental de referência único soa ingênua, mesmo dentro de um campo organizacional que atue de forma coesa e organizada. Atores sociais, por possuírem *habitus* distintos, formados por meio de diferentes exposições a grupos sociais, adquirem percepções igualmente distintas do contexto ambiental que se vêem expostos. Porém, ao mesmo tempo, inegavelmente compartilham outras percepções semelhantes, estando eles, na atual situação,

pertencentes ao grupo social dos estrategistas desse campo organizacional específico, e certamente compartilhando uma série de discursos e sendo influenciados pelas mesmas instituições.

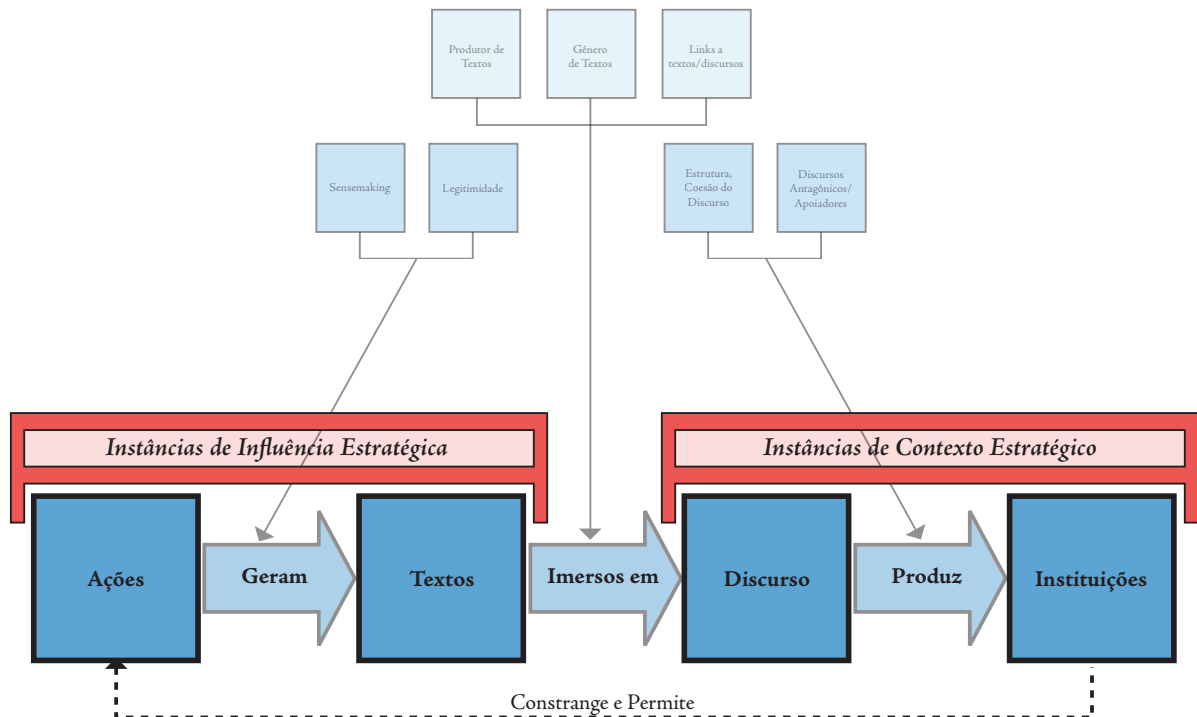


Figura 7: Modelo Discursivo de Institucionalização - Agregando a Dimensão Estratégica  
Fonte: Modificado com base em PHILLIPS, LAWRENCE e HARDY (2004)

Propõe-se aqui, então, que, dentro de um grupo de estrategistas pertencentes a um mesmo campo organizacional, uma série de discursos e instituições sejam compartilhados e compreendidos, em seu nível macro, como comuns. Entretanto, são **interpretados** por eles de forma distinta em alguns casos, e de forma semelhante em outros momentos o que faz com que, no nível micro, suas ações e textos representem essa interpretação distinta ou semelhante. Assim, **por meio da análise dessas instâncias de influência estratégica (nível micro), o analista possa desvendar grupos estratégicos existentes dentro de um campo organizacional e que, com isso, possa compreender como cada um destes grupos orienta discursos e ações como meio de influenciar as instâncias de contexto estratégico (nível macro).**

A orientação estratégica é um tópico ainda não abordado de forma sistemática nos estudos organizacionais, sendo preterida, especialmente nas visões mais instrumentais de estratégia, pela idéia de intenção estratégica, conceito insuficiente por limitar-se às estratégias deliberadas de empresas. Miles e Snow (2003), ao tratar da orientação pela ótica processualista, observaram quatro tipos de organizações, dentro de relações de estrutura, processo e estratégia, esta última aqui vista como sinônimo de atividade. Curiosamente, o primeiro trabalho dos autores foi no segmento de livros universitários, onde buscaram descobrir como uma organização responde às condições de seu ambiente (Miles e Snow, 2003, cap. 11). Miles e Snow propõem o chamado ciclo de adaptabilidade, um modelo que tenta explicar como as organizações se adaptam a três grandes grupos de condições, em processo contínuo de resolução: problemas administrativos, de engenharia e de empreendedorismo. Dependendo de como as empresas percebem seus ambientes, configuram suas respostas estratégicas a cada uma dessas condições. Seus resultados indicaram três arquétipos estáveis de configuração estratégica (Defensor, Analista e Explorador) e um quarto arquétipo que representava uma configuração instável (Reativo). Seus estudos influenciaram muito a chamada abordagem configurativa da estratégia, onde certos estados configurativos em termos de estrutura e processo representam certas orientações estratégicas.

Contudo, o trabalho de Miles e Snow é insuficiente para este estudo por três razões básicas: o modelo se apóia numa visão atomizada das organizações, de caráter estruturalista, cuja orientação é muito clara no sentido estrutura-organização, que não representa o pensamento teórico que este trabalho sustenta - pelo menos não em seu todo; também se baseia numa visão do agente como racional-econômico, cujas escolhas são deliberadas e conscientes; e, finalmente, o ambiente se restringir ao ambiente técnico-econômico, desconsiderando contextos institucionais. Contudo, alguns de seus resultados trabalham com conceitos próximos à visão prática, ao abordar tipologias ideais, por exemplo. Também há alguma congruência com este trabalho no fato de ambas pesquisas buscarem respostas para o problema da articulação entre contexto e organização. Portanto, a despeito das grandes diferenças epistemológicas entre o trabalho de Miles e Snow (2003) e este, pode-se aproveitar certos paralelos, em especial, na importância da avaliação de variáveis administrativas, processuais e empreendedoras durante a fase empírica, como forma de se observar os resultados da interpretação dos estrategistas às instâncias contextuais de estratégia.

Mas a principal diferença entre aquele e este trabalho está na ênfase aos aspectos comunicativos e práticos das organizações, mais do que em sua configuração interna, como forma de se entender como e porque os estrategistas fazem o que fazem. A configuração de uma organização pode servir como mais um elemento de ação estratégica da organização, mas ignora, por exemplo, os aspectos miméticos da adoção de uma configuração. Aspecto esse que pode se tornar claro quando da orientação dos textos aos pares, ao invés de outra orientação possível (ao mercado ou ao processo, por exemplo).

Portanto, a **orientação estratégica**, mais do que uma questão de configuração, é **uma questão de comunicação**: seja via textos ou via ações. São elas as **portadoras** das mensagens de **sentido** - aqui, tanto no seu aspecto de **orientação** como no seu aspecto de **compreensão**. E, como **cada campo organizacional possui seu próprio senso de fronteiras**, ou seja, elementos e valores próprios que delimitam seu contexto ambiental de referência (Bourdieu, 1994b), é somente indo a campo que se conseguirá captar quais parâmetros de contexto ambiental de referência são utilizados pelas organizações desse campo para se classificarem no jogo interno do campo. Portanto, a **orientação estratégica não pode ser encarada como uma comunicação de via única**: ela igualmente desnuda o contexto ambiental de referência, pois **é a ponte comunicativa entre discursos e práticas e contexto ambiental**.

A distinção entre prática (isso é, resultados materiais) e discurso (as ações comunicativas) fica muito clara na operacionalização da pesquisa. Se um editor apresenta ao pesquisador um livro, que tem suas características físicas, canais de distribuição, processos de venda e formas de marketing, essas ações já representam um tipo de comunicação e, portanto, já transmitem informações. Porém, quando alguém o questiona a respeito dessas práticas, isso levará o estrategista a pensar numa lógica por trás delas, atribuindo uma racionalidade (ou aquilo que Bourdieu (1994b) chama de “razoabilidade”) a esses mesmos processos. Utilizando Giddens (2003), essa racionalização surge quando da passagem de ações da consciência prática do agente social para a consciência discursiva do mesmo, e que se torna **texto** nesse momento. **O discurso resultante é importante para o estudo, pois trata-se de um processo interpretativo, recursivo, em que o agente busca justificar suas ações práticas, e fazê-lo dentro daquilo que julga aceitável ao outro**. Portanto, **discurso e prática são interdependentes, mas suas instâncias podem ser vistas de forma distinta dentro do conceito aqui explicitado**.



Pode-se agora apresentar um modelo (Figura 8) que relacione as variáveis constitutivas do presente trabalho, modelo esse a ser detalhado no tópico de apresentação das variáveis.

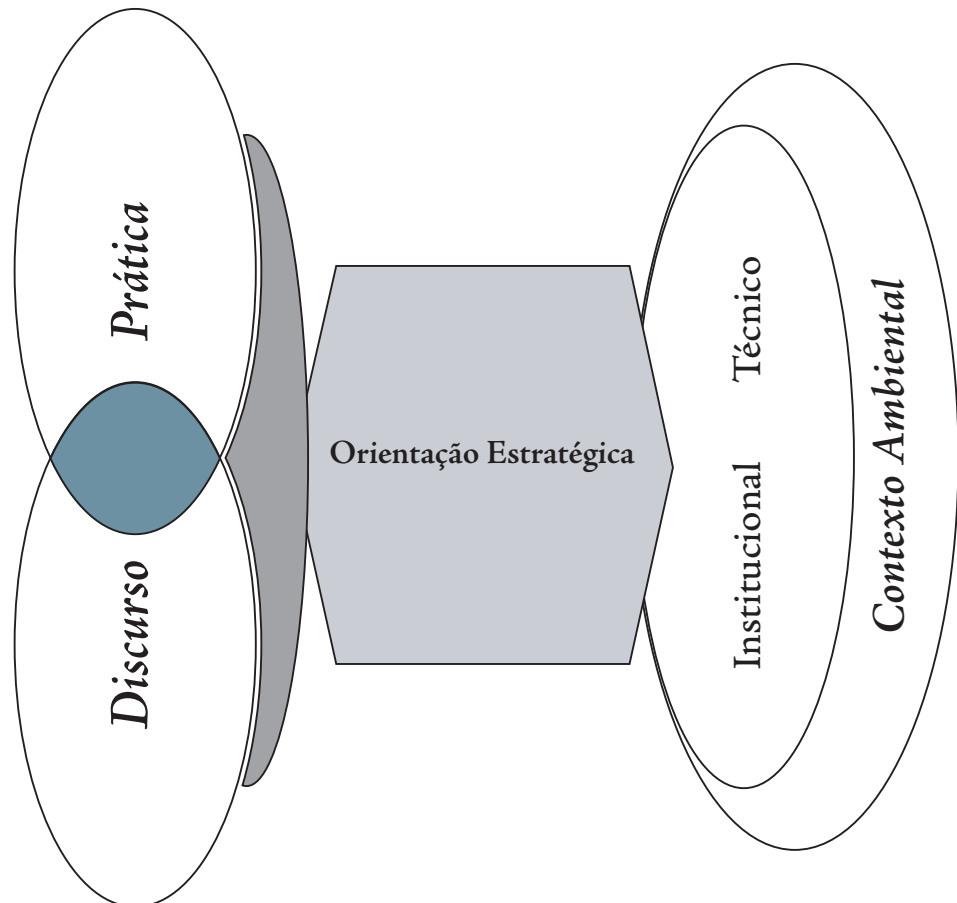


Figura 8: Modelo de Pesquisa

### 3. Metodologia

O capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos a serem utilizados na parte empírica da dissertação. Como parte do processo inicial de uma pesquisa mais ampla, o objetivo inicial é se compreender os macro discursos e as principais estratégias dentro do contexto ambiental nacional. Com este levantamento, as futuras fases de pesquisa terão um direcionamento mais preciso.

Como pôde ser visto na parte inicial deste trabalho, os estudos da vertente de estratégia como prática são muito influenciados pela variável tempo. Afinal, compreender o que o estrategista faz está relacionado ao cotidiano desse ator social. Contudo, há sérias limitações de tempo que inviabilizariam este trabalho, caso fosse feito um estudo longitudinal. Pretende-se diminuir esse problema por meio de um levantamento de dados na mídia especializada durante o período de três anos, como forma de contextualização. A escolha do ramo editorial também foi uma forma de se diminuir eventuais problemas da variável tempo, já que, dentre as indústrias culturais, essa é a mais antiga, a mais estabelecida, e aquela cujas mudanças têm se processado mais lentamente.

#### 3.1. Especificação do Problema

##### 3.1.1. PERGUNTAS DE PESQUISA

Com base no objetivo geral e nos objetivos específicos, propõem-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais os tipos de orientação estratégica que se revelam por meio dos discursos apresentados pelas editoras?
- É possível descrever orientações estratégicas que se revelem a partir da análise das ações práticas das editoras?
- É possível classificar perfis diferentes de editoras, em se analisando seus discursos e práticas estratégicas?
- Pode-se descrever o contexto de referência por meio dos discurso e práticas da editoras?

- Como os contextos, percebidos e explicitados pelo discurso e pela prática, se relacionam com a orientação estratégica?
- De que forma a questão de legitimidade se relaciona com as orientações estratégicas das empresas do ramo pesquisado?
- Qual a relação entre discurso e prática entre as editoras de livros comerciais brasileiras?

## 3.1.2. VARIÁVEIS EM ESTUDO

A Figura 9 apresenta a forma pela qual o modelo de pesquisa foi operacionalizado no trabalho. As definições das variáveis estão descritas no tópico seguinte. As orientações estratégicas são formadas por textos e ações que refletem e são refletidas pelo contexto ambiental e pelos discursos e práticas do campo.

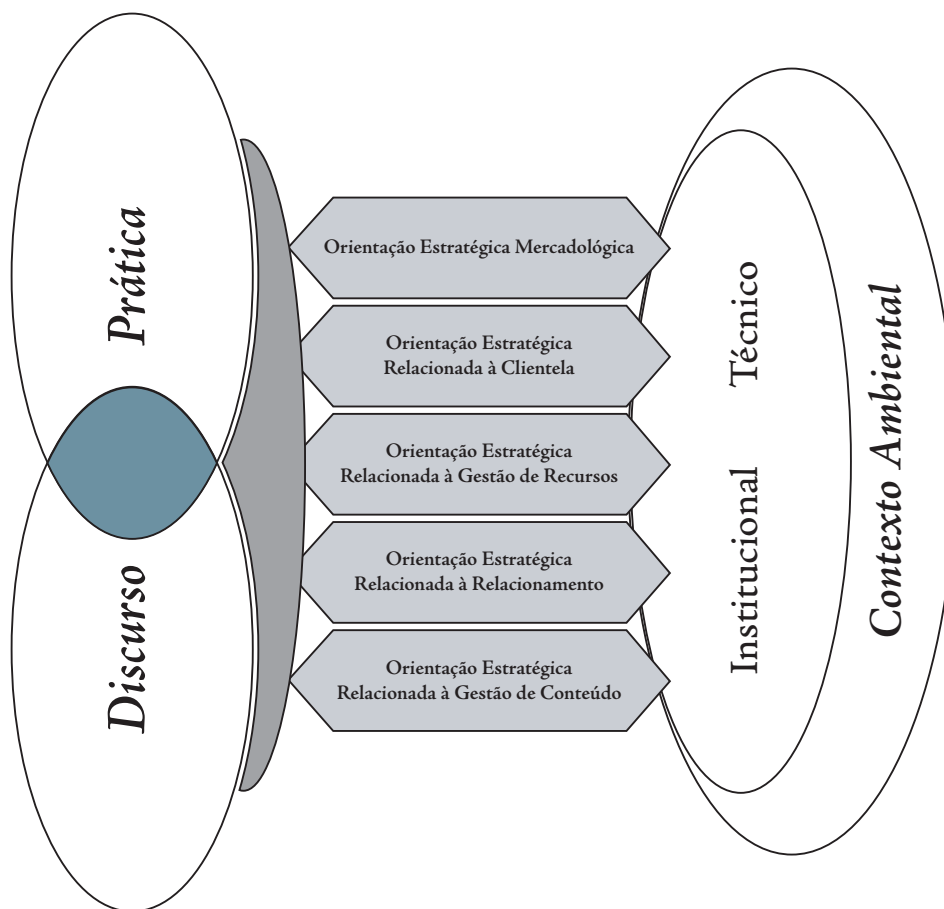


Figura 9: Modelo de Pesquisa: Operacionalização das Variáveis

### 3.1.3. APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

#### Contexto Ambiental

Definição Constitutiva: é o nome dado ao conjunto dos elementos ambientais de natureza técnica e institucional que envolvem as organizações e com o qual elas interagem. É esse contexto que condiciona, a partir disso, o contexto de referência adotado por cada organização. Será verificado mediante análise do ambiente técnico e do ambiente institucional.

#### Ambiente Institucional

Definição Constitutiva: o ambiente institucional é caracterizado pelo conjunto de regras, normas de conduta e padrões socialmente compartilhados que garantem às organizações a legitimidade de suas ações e apóiam suas escolhas e atitudes (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

Definição Operacional: será operacionalizado mediante levantamento documental das normas e padrões de conduta que regulam o comportamento empresarial sem, contudo, serem passíveis de avaliação técnica/econômica; serão identificados na literatura, como aquilo que é valorizado no ambiente como a maneira correta de se fazer as coisas, ou aquilo que garante a legitimidade organizacional no ambiente.

#### Ambiente Técnico

Definição Constitutiva: o ambiente técnico constitui-se dos fatores que suprem as dependências econômico-funcionais das organizações que vão determinar a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência. Ou ainda, pode ser caracterizado pela busca de tecnologia e resultados eficientes no processo de produção para atender às demandas competitivas (Scott, 1995; Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

Definição Operacional: será operacionalizado, em princípio, pela análise documental dos dados secundários, por meio dos atributos econômicos e técnicos exigidos no ambiente para as

organizações e sob os quais sua eficiência é avaliada; serão identificados como modos e técnicas mais eficazes ou eficientes de se trabalhar.

### Contexto Geográfico

Definição Constitutiva: refere-se ao ambiente competitivo referenciado que emerge dos esquemas interpretativos dos estrategistas, representados pelas referências aos contextos regional, nacional ou internacional dos discursos e práticas dos mesmos, sejam eles dentro do ambiente institucional ou técnico.

### Contexto de Audiência

Definição Constitutiva: refere-se ao ambiente percebido que emerge dos esquemas interpretativos dos estrategistas, representados pela audiência (intencional ou implícita) de seus discursos e práticas, sejam eles dentro do ambiente institucional ou técnico.

### Esquemas Interpretativos

Definição Constitutiva: conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização que operam como quadros de referência para a ação organizacional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

### Valores

Definição Constitutiva: padrões de preferências racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, que influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (Machado-da-Silva et al., 2000).

### Crenças

Definição Constitutiva: “pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização” (Machado-da-Silva et al., 2000).

### Discurso

Definição Constitutiva: coleção de textos, ou seja, qualquer tipo de expressão comunicativa simbólica que requeira uma mídia física, que permita armazenamento oral ou escrito permanente (Taylor e VanEvery, 1993), situada dentro de contextos sociais e organizacionais, que compartilham certas propriedades estruturais, e que detêm efeitos tanto funcionais quanto constitutivos sobre seus contextos (Heracleous e Marshak, 2004).

Definição Operacional: será operacionalizada a partir da metodologia de análise documental e de conteúdo dos textos selecionados das fontes secundárias. O critério principal para a definição de um discurso está em sua presença constante, aparentemente reificada, pelos textos. Por isso mesmo, discursos se apresentarão como os temas amplos, macro-sociais e recorrentes que surgem a partir do conteúdo dos textos selecionados, em sua acepção discursiva.

### Prática

Definição Constitutiva: são as ferramentas e meios pelos quais os praticantes realizam suas ações (Whittington, 2002a), não sendo acessíveis diretamente, mas distinguíveis pelas ações em suas iterações e recursividades.

Definição Operacional: a operacionalização dessa variável ocorrerá pela análise das ações sociais práticas das organizações (cuja orientação leva em conta o comportamento de outros dentro da interpretação subjetiva do agente que a realiza (Weber, 1978, p. 4)), como, por exemplo, a própria realidade dos produtos finais, a compra de catálogos e títulos, a forma de contratação de funcionários e outras ações que NÃO sejam apresentadas como comunicação ou teorizadas (explicadas por funcionários). Essas últimas serão tratadas pela variável "discurso". Na etapa que compreende este trabalho, será utilizada a análise documental para catalogação das práticas, a partir

de uma versão ampliada de classificação de Orientação Estratégica apresentada por Machado-da-Silva e Fonseca (1999), como forma de operacionalização do trabalho.

### Orientação Estratégica

Definição Constitutiva: predisposição para adotar uma determinada estratégia ou estratégias em detrimento de outras (Rajagopalan e Finkelstein, 1992), que se revela a partir dos discursos e práticas organizacionais indicativos da interpretação reflexiva dada pelas organizações a seu contexto ambiental.

Definição Operacional: será utilizada, inicialmente, como forma de operacionalização, a proposta apresentada em Machado-da-Silva e Barbosa (2002), em que quatro formas de ação estratégica<sup>9</sup> foram constatadas: mercadológicas, relacionadas à clientela, relacionadas à gestão de recursos e concernentes às estratégias de relacionamento, adotando-se, contudo, aqui, uma quinta orientação, específica às indústrias de criação e relacionada à gestão de conteúdo.

### Orientações Estratégicas Mercadológicas

Definição Constitutiva: predisposição para adotar uma determinada estratégia ou estratégias, em detrimento de outras (Rajagopalan e Finkelstein, 1992), o que define a base de competição ou o domínio dos produtos e mercados, ou seja, as decisões relativas a produtos e serviços, nichos de mercado, posicionamento no segmento, políticas de preço e estratégias de crescimento (Wright et al., 2000), que se revela a partir dos discursos e práticas organizacionais indicativos da interpretação reflexiva dada pelas organizações a seu contexto ambiental.

Definição Operacional: serão identificadas a partir do levantamento via análise documental das práticas e textos implementados que indiquem (a) o posicionamento da organização com relação ao produto (diversificação/especialização); (b) o posicionamento com relação a preços; (c) o posicionamento com relação ao nicho de mercado; (d) o posicionamento com relação aos concorrentes (líder/seguidor), e (e) as estratégias de crescimento no mercado (vertical/horizontal).



### Ações Estratégicas Mercadológicas

Definição Constitutiva: são as ações organizacionais que definem a base de competição ou o domínio dos produtos e mercados, ou seja, as decisões relativas a produtos e serviços, nichos de mercado, posicionamento no segmento, políticas de preço e estratégias de crescimento (Wright et al., 2000).

Definição Operacional: serão operacionalizadas a partir da decupagem via análise de conteúdo dos dados relativos às orientações estratégicas mercadológicas, atendo-se somente àquilo que represente ações práticas das editoras, buscando desconsiderar os textos e discursos nele imersos.

### Orientações Estratégicas Relacionadas à Clientela

Definição Constitutiva: predisposição para adotar uma determinada estratégia ou estratégias, em detrimento de outras (Rajagopalan e Finkelstein, 1992), o que define o tratamento dado aos consumidores e usuários dos produtos e serviços prestados pela organização bem como a importância desses consumidores e usuários nas decisões estratégicas (Day, 1999b), o que se revela a partir dos discursos e práticas organizacionais indicativos da interpretação reflexiva dada pelas organizações a seu contexto ambiental.

Definição Operacional: serão identificadas a partir do levantamento, via análise documental, das ações e textos implementados que indiquem esforços realizados para conhecer, satisfazer e obter a confiança dos seus clientes.

### Ações Estratégicas Relacionadas à Clientela

Definição Constitutiva: são ações organizacionais que definem o tratamento dado aos consumidores e usuários dos produtos e serviços prestados pela organização e a importância desses nas decisões estratégicas (Day, 1999b).

Definição Operacional: serão operacionalizadas a partir da decupagem via análise de conteúdo dos dados relativos às orientações estratégicas relacionadas à clientela, atendo-se somente

àquilo que represente ações práticas das editoras, buscando desconsiderar os textos e discursos nele imersos.

### Orientações Estratégicas de Gestão de Recursos

Definição Constitutiva: predisposição para adotar uma determinada estratégia ou estratégias, em detrimento de outras (Rajagopalan e Finkelstein, 1992), voltadas ao gerenciamento eficaz dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros da empresa, permitindo o seu melhor aproveitamento e garantindo um diferencial à organização perante seus concorrentes (Day, 1999a; Wright et al., 2000), o que se revela a partir das práticas organizacionais e discursos indicativos da interpretação reflexiva dada pelas organizações a seu contexto ambiental.

Definição Operacional: serão identificadas a partir do levantamento via análise documental dos textos e práticas implementadas que indiquem (a) investimento no treinamento, capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos; (b) investimento em novos processos e técnicas gerenciais; (c) aquisição de tecnologia nova com vistas a melhorar os processos de produção e qualidade e (d) tentativas de reduzir custos e despesas.

### Ações Estratégicas de Gestão de Recursos

Definição Constitutiva: são ações voltadas ao gerenciamento eficaz dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros da empresa, permitindo o seu melhor aproveitamento e garantindo um diferencial à organização perante seus concorrentes (Day, 1999a; Wright et al., 2000).

Definição Operacional: será operacionalizada a partir da decupagem via análise de conteúdo dos dados relativos às orientações estratégicas relacionadas à gestão de recursos, atendo-se somente àquilo que represente ações práticas das editoras, buscando desconsiderar os textos e discursos nele imersos.

### Orientações Estratégicas de Relacionamento

Definição Constitutiva: predisposição para adotar uma determinada estratégia ou estratégias, em detrimento de outras (Rajagopalan e Finkelstein, 1992), no sentido de garantir

confiança e reputação no ambiente, permitindo à organização obter vantagens dos órgãos públicos, dos seus concorrentes, e dos demais stakeholders (Day, 1999a; Wright et al., 2000), que se revela a partir dos discursos e práticas organizacionais indicativos da interpretação reflexiva dada pelas organizações a seu contexto ambiental.

Definição Operacional: serão identificadas a partir do levantamento via análise documental dos textos e práticas implementadas que indiquem investimentos na imagem da empresa, investimentos em programas sociais e de preservação ambiental.

#### Ações Estratégicas de Relacionamento

Definição Constitutiva: são as ações organizacionais tomadas no sentido de garantir confiança e reputação no ambiente, permitindo à organização obter vantagens dos órgãos públicos, dos seus concorrentes, e dos demais stakeholders (Day, 1999a; Wright et al., 2000).

Definição Operacional: será operacionalizada a partir da decupagem via análise de conteúdo dos dados relativos às orientações estratégicas relacionadas aos relacionamentos, atendo-se somente àquilo que represente ações práticas das editoras, buscando desconsiderar os textos e discursos nele imersos.

#### Orientações Estratégicas de Gestão de Conteúdo

Definição Constitutiva: predisposição para adotar uma determinada estratégia ou estratégias, em detrimento de outras (Rajagopalan e Finkelstein, 1992), a fim de administrar os ativos intangíveis que constituem a base dos produtos das indústrias culturais, incluindo as formas de aquisição, gerenciamento e venda de conteúdo proprietário, o que se revela a partir dos discursos e práticas organizacionais indicativos da interpretação reflexiva dada pelas organizações a seu contexto ambiental.

Definição Operacional, que será operacionalizada via análise documental, em se relacionando ações e discursos ligados aos seguintes tópicos: a) aquisição e gestão de conteúdo (seja dos livros individuais, seja de catálogos inteiros); b) gerenciamento de catálogo; c) políticas de cessão

de direitos (como cessão de direitos para o cinema, Clubes do Livro e livros de áudio) e d) políticas de desenvolvimento do catálogo (como relançamentos e novos formatos).

### Ações Estratégicas de Gestão de Conteúdo

Definição Constitutiva: aqui, são entendidas como ações para administração dos ativos intangíveis que constituem a base dos produtos das indústrias culturais, incluindo as formas de aquisição, gerenciamento e venda de conteúdo proprietário.

Definição Operacional: Será operacionalizada a partir da decupagem via análise de conteúdo dos dados relativos às orientações estratégicas relacionadas à gestão de conteúdo, atendo-se somente àquilo que represente ações práticas das editoras, buscando desconsiderar os textos e discursos nele imersos.

### Textos

Definição Constitutiva: expressões simbólicas que possam ser “permanentemente” acessíveis, por serem de alguma forma graváveis (Phillips et al., 2004, p. 636). Textos são a matéria prima dos discursos.

Definição Operacional: neste trabalho, a operacionalização ocorrerá pela decupagem, via análise de conteúdo, das fontes de comunicação direta e indireta de agentes do ramo estudado, presente nas fontes de dados selecionadas na pesquisa. São exemplos de comunicação: entrevistas, discursos, comunicados, artigos opinativos que não se classifiquem como ações, no sentido descrito nas definições acima.

#### 3.1.4. DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS RELEVANTES

### Conteúdo

Definição Constitutiva: matéria-prima das indústrias culturais, conteúdos são produtos intangíveis/intelectuais cuja propriedade pode ser negociada por meio de contratos de cessão de propriedade intelectual (cessão esta seja em caráter permanente ou temporário).

### Interpretação

Definição Constitutiva: atribuição de significado ou valor semântico aos elementos e fórmulas de um certo domínio (Abercrombie et al., 2004).

### Estratégia

Definição Constitutiva: estratégias são ações organizacionais formuladas ou emergentes (portanto, ações práticas, inclusive comunicativas, (Bourdieu, 1994b), incluindo aquelas no plano da consciência prática (Giddens, 2003)) que respondem a pressões ambientais e adotadas na busca por recursos técnicos e simbólicos (Meyer e Rowan, 1991; Mintzberg et al., 2002).

### Isomorfismo

Definição Constitutiva: é quando as propriedades de um certo conjunto de elementos é idêntica às propriedades de um segundo conjunto, ou seja, possuem a mesma estrutura constitutiva e ocorrem no processo em que um conjunto espelha-se estruturalmente em outro, o que pode se dar de três formas: coercitiva, mimética ou normativa (Scott, 1995).

### Agência

Agência é a relação temporariamente construída por atores de ambientes estruturalmente diferentes - os contextos temporal-relacional de ação - que, por meio da interação entre hábito, imaginação e julgamento, tanto reproduz como transforma essas estruturas em respostas interativas a problemas postos pela mudança histórica das situações (Emirbayer e Mische, 1998). Compreende três instâncias constitutivas: iteração, projeção e avaliação prática.

## 3.2. Delineamento e Delimitação da Pesquisa

### 3.2.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O projeto de se estudar as práticas e discursos de indústrias simbólico-intensivas se revela bastante complexo e dificilmente poderia ser executado, por completo, numa dissertação de mestrado. Portanto, é importante destacar que já se determinou um norte para sua continuação, que a levará, após outras etapas, a uma fase final de entrevistas em profundidade com editores e publishers que representem este mercado. Porém, antes disto ocorrer, era necessário um mapeamento inicial, cujo objetivo é exatamente estabelecer os patamares para a continuidade dos trabalhos.

A primeira fase da parte empírica deste trabalho, e foco desta dissertação, tem como objetivo uma primeira visão macro dos discursos e ações existentes no mercado editorial, momento onde a questão do tempo é fundamental. Somente um levantamento inicial que leve em conta esta variável pode ilustrar um dos pontos centrais da visão da estratégia como prática: o surgimento de textos que se tornam discursos e de ações que se tornam práticas. Partindo desta análise, haverá subsídios para a futura segunda fase de pesquisa, quando os editores serão diretamente inquiridos. Nesta fase inicial, portanto, os objetivos de pesquisa revelam a finalidade de:

- 1.Descrever;
- 2.Analisar.

O procedimento metodológico adotado foi o de análise de conteúdo, em especial com métodos interpretativo-exploratórios. Neste trabalho, será feita uma análise de conteúdo documental do material de pesquisa, composto por fontes secundárias. O foco dessa análise será interpretativo, buscando mais descobrir os discursos e práticas imersas nos textos em questão do que valores quantitativos (Phillips e Hardy, 2002), como no trabalho de Mauws (2000), que utilizou o método da análise de conteúdo para uma metodologia discursiva.

Serão utilizados modos de análise de conteúdo distintos para cada um dos tipos de amostragem, conforme se verá no tópico seguinte.

### 3.2.2. POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Para o estudo do mercado de indústrias de criação, optou-se pelo grupo editorial devido a alguns pontos que o tornam interessante do ponto de vista da pesquisa:

- ◆. É a indústria de criação mais antiga e estabelecida, com as práticas mais estabelecidas dentre as principais indústrias;
- ◆. Em comparação com outros ramos, como o musical e o publicitário, o ramo editorial é o que tem sentido o impacto da tecnologia com o maior atraso;
- ◆. Dos ramos de criação, é aquele com maior quantidade de dados confiáveis a se trabalhar no mercado brasileiro;
- ◆. É também um mercado que passa por um grande processo de mudança, com a entrada de grandes conglomerados internacionais no mercado brasileiro e com uma nova leva de pequenas editoras nascidas já sob um novo paradigma tecnológico.

Segundo a Câmara Brasileira do Livro (CBL), existem cerca de 500 editoras ativas no mercado. Para a CBL, editoras ativas são aquelas que lançam ou relançam ao menos um título no ano e que tenham ao menos 5 livros no catálogo. Pode-se imaginar que, portanto, a quantidade de editoras seja ainda maior, sem contar as centenas ou milhares de auto-publicações. O acesso a todas elas poderia ser alcançado por meio dos órgãos de classe, como a própria CBL ou o Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL) e a Liga das Editoras Brasileiras (LIBRE). Há, contudo, demonstrações na literatura e na imprensa que indicam a dificuldade em se conseguir extrair dados das mesmas. Segundo a própria CBL, apenas 151 editoras, de 513 consultadas, respondeu à tradicional pesquisa anual de faturamento e produção (Lajolo, 2006). Além disso, uma pesquisa direta às editoras não conseguiria adequadamente perceber padrões, mudanças e efeitos que o tempo causou na indústria. Por estas razões, optou-se por guardar a oportunidade do contato direto para a próxima fase do trabalho, onde haveria um foco mais preciso da pesquisa.

Portanto, para esta fase inicial, buscou-se uma amostra que fosse representativa do mercado mais profissional e mais ativo, que apontasse as práticas e discursos mais importantes do mercado nacional e que, igualmente, pudesse subsidiar as próximas fases do trabalho. Optou-se, portanto, por uma base de dados secundária, que pudesse captar o mercado brasileiro como um todo, pelo

menos em suas linhas gerais, e que fosse compreensiva o suficiente para que não houvesse grandes lacunas de tempo e população.

Não era escopo deste trabalho abordar as editoras que trabalham exclusivamente como fornecedoras de serviço a autores, conjunto que compreende boa parte das micro-editoras do mercado, mas apenas aquelas que efetivamente atuam com foco no consumidor final do livro. Pareceu, pois, adequado que a base de dados secundários se restringisse aos jornais e revistas brasileiros, dentro de um período suficiente para observar mudanças, padrões e uma amostra suficiente de editoras.

A técnica de amostragem adotada foi, então, o levantamento de dados secundários na grande mídia nacional por um período superior a dois anos. Tal técnica envolveu a área editorial, contendo uma base representativa de editoras em seu conteúdo. Não há revistas nacionais profissionais sobre o mercado editorial<sup>10</sup>, motivo da escolha de revistas e jornais tradicionais. Tal escolha apresenta limitações, mas também vantagens sobre outras metodologias neste atual estágio do trabalho, o que será demonstrado em tópico adequado a seguir.

---

10 Na verdade, há uma revista editada pela CBL chamada Panorama Editorial, mas ela não poderia ser considerada uma revista profissional, nos moldes da americana *Publisher's Magazine* ou da britânica *Publisher* - ela não trata do dia-a-dia das editoras, sendo na verdade um veículo de mídia dirigida aos editores e, por isso, foi descartada como fonte.



### 3.2.3. COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Como foi dito anteriormente, nesta fase do trabalho se privilegiou a coleta de dados secundários na imprensa nacional. Felizmente, localizou-se uma fonte secundária confiável de dados que compila boa parte do que é publicado sobre o mercado editorial: a base de dados de notícias do site Publishnews, que é um site de clipping de notícias sobre a área editorial no Brasil (em primeiro plano) e mundial (em segundo plano). Os editores desse site, também editores de uma pequena editora protestante, todo dia compilam as notícias mais relevantes relativas ao mercado, além de "press releases" e notas enviadas diretamente a eles por editoras nacionais. Uma das vantagens desse banco de artigos é que todos os artigos já estavam em forma de resumo, o que facilitou muito a posterior classificação e análise do conteúdo dos mesmos. Conseguiram-se dados do período entre 28/fev/2002 e 22/dez/2005, (alguns não datados, mas certamente dentro do período descrito), num total de 13.460 artigos, de 139 diferentes fontes de notícia. O detalhamento destas fontes se encontra no Apêndice C.

Como matérias dos principais jornais brasileiros e do exterior foram privilegiadas, conseguiu-se uma base bastante sólida do que foi noticiado pela imprensa sobre o mercado. Não havia, porém, qualquer tipo de classificação dessas notícias, tampouco separações por editora, porte, tipo, localização ou área de atuação, apenas por veículo de mídia, o que não chegaria a prejudicar o trabalho nesta fase ainda exploratória, mas tomaria tempo de tratamento de dados. A coleta do conteúdo do site (ou seja, das notas lá armazenadas) se deu por meio de um sistema especialmente preparado para "puxar" sua base de dados. Estes dados, após coletados, foram importados para um software de banco de dados (no caso, o "FileMaker") e, a partir dele, classificados. No Apêndice C, descrevem-se em detalhes os dados coletados e disponíveis à pesquisa.

De posse deste banco de dados, passou-se a uma primeira análise do mesmo, já que as notícias cobriam diversos assuntos e nem sempre poderiam ser tratados da mesma forma. A Tabela 10 seguinte apresenta a classificação inicial feita pelo pesquisador, que usou a metodologia de análise de conteúdo em categorização por sujeito da notícia. Em seguida, são descritas as definições de cada um dos tipos classificados:

Tabela 10: Classificação dos artigos do banco de dados fonte

<i>Classificação</i>	<i>Total de artigos</i>	<i>%</i>
Agentes Literários	32	0.24%
Autor	813	6.04%
Cursos	205	1.52%
<b>Editora</b>	<b>1382</b>	<b>10.27%</b>
Feiras e Eventos	1110	8.25%
Governo	945	7.02%
Gráficas/Papel	160	1.19%
Imprensa	305	2.27%
<b>Lançamentos</b>	<b>756</b>	<b>5.62%</b>
Peers/Associações	391	2.90%
Prêmios	519	3.86%
<b>Resenha</b>	<b>5378</b>	<b>39.96%</b>
Sociedade	343	2.55%
Varejo/Atacado	679	5.04%
Inválidos	442	3.28%
<b>Total</b>	<b>13460</b>	<b>100%</b>

- ◆ Agentes Literários: Notícias ou notas relacionadas a agentes literários e seus discursos e práticas, sem relação com as editoras;
- ◆ Autor: Artigos cujo conteúdo focaliza primariamente autor ou autores, ou seja, o produtor do livro, sem a relação com a editora de forma explícita. Geralmente, trata-se de notas sobre autores cujo conteúdo não apresenta vinculação em particular com nenhum livro ou editora;
- ◆ Cursos: Todas as notas que citem cursos a serem oferecidos aos pares da indústria. Em geral, são cursos livres vinculados à CBL ou à Universidade do Livro, entidade ligada a UNESP;
- ◆ Editora: Qualquer artigo que exponha uma ação ou discurso de uma editora ou de seus proprietários. Trabalhos editoriais citados, como coleções de livros, também estão aqui classificados. Em alguns casos, a critério do pesquisador, foram inclusas notas em que tais

ações ou discursos apareçam de forma indireta, ou seja, não diretamente do editor. Isso foi necessário pelo próprio fato destas fontes já serem indiretas por natureza e muitas vezes representarem os discursos transmitidos em sigilo para os jornalistas;

- ◆ Feiras/Eventos: Notícias relacionadas a Feiras de Livros ou eventos literários. Contudo, se houver outro tipo de informação conjunta, a prioridade é dada à outra informação. Por exemplo, se houver a notícia de um lançamento de livro na Bienal, essa nota seria classificada como Lançamento, não como Feira/Evento;
- ◆ Governo: Notas que envolvam discursos e ações governamentais, projetos em que o governo tenha sido o articulador ou o principal agente, ou em que seja o agente principal da notícia;
- ◆ Gráficas/Papel: Notícias sobre o a cadeia de fornecedores de matéria-prima física das editoras, ou seja, a indústria de papel e indústria gráfica;
- ◆ Imprensa: Notas de críticos, revistas ou portais de literatura, em que as editoras não são tratadas;
- ◆ Lançamentos: Toda nota que relacione uma ou mais obras com um evento específico de lançamento. Essa é a principal razão para classificá-la diferentemente da resenha: a resenha não diz onde ou como será feito o lançamento da obra;
- ◆ Peers/Associações: Artigos relacionados a associações de editoras, ou a associações intimamente ligadas à editoras, como a Academia Brasileira de Letras, responsável por premiações importantes;
- ◆ Prêmios: Qualquer notícia sobre premiação, seja de autores ou de editoras. Não se classificam aqui notícias sobre autores já premiados, somente sobre novas premiações;
- ◆ Resenha: Nota ou notícia com comentários sobre uma ou mais obras;
- ◆ Sociedade: Notas relacionadas a dados da sociedade brasileira ou ações da sociedade que impactam o mercado editorial. Por exemplo, notas que relacionem perfis socioeconômicos que impactam o mercado, como dados do IBGE ou índices de leitura. Iniciativas de ONGs, associações e mecenato em prol da leitura também fazem parte desta classificação;
- ◆ Varejo/Atacado: Notas cujo conteúdo discorre acerca de empresas de distribuição, varejo, livrarias, ou traga qualquer tipo de resultado de vendas de títulos.
- ◆ Inválidos: Notícias cujo conteúdo não tinha qualquer relação com o mercado editorial, ou então são notas cujo conteúdo se perdeu na importação dos dados.

Algumas destas notícias, a critério do pesquisador, tiveram que ser buscadas na fonte original, conforme se tenha notado necessidade, tal como em artigos que trouxeram entrevistas com editores, material essencial para a pesquisa, já que a base do Publishnews é resumida, de praxe.

Esta divisão em categorias foi importante, pois cada uma delas, tratadas de forma adequada em cada subcategoria, oferece possibilidades de análise bastante distintas. Após a classificação inicial em 16 subcategorias, decidiu-se concentrar os esforços em 3 categorias principais, além de um tratamento quantitativo para os dados como em geral. A subcategoria mais importante deste trabalho é a de "Editoras", pois nela se concentram os principais discursos e ações promovidas pelas casas editoriais.

A Tabela 11 mostra o tipo de tratamento que cada subcategoria teve no processo de decupagem e análise dos dados. Todos os artigos, independentemente do tratamento, foram lidos pelo pesquisador e, por esta razão, serviram como uma base suplementar de informação. Mas, para fins de análise mais detalhada, algumas subcategorias foram deixadas de lado neste processo, o que não significa que não possam ser utilizadas em futuras pesquisas

Tabela 11: Utilização das Fontes de Dados

<i>Classificação</i>	<i>Forma de Utilização</i>	<i>Objetivos</i>
Agentes Literários	não utilizada	
Autor	não utilizada	
Cursos	não utilizada	
<b>Editora</b>	<b>Codificada qualitativamente, com uso do software HyperResearch</b>	<b>Descrever os contextos ambientais e as orientações estratégicas das editoras, imersas nos artigos selecionados</b>
Feiras e Eventos	não utilizada	
Governo	não utilizada	
Gráficas/Papel	não utilizada	
Imprensa	não utilizada	
<b>Lançamentos</b>	<b>Contagem quantitativa e análise qualitativa</b>	<b>Descrever as práticas de lançamento das editoras</b>
Peers/Associações	não utilizada	
Prêmios	não utilizada	
<b>Resenha</b>	<b>Contagem quantitativa</b>	<b>Identificar as editoras e selos mais citados pela imprensa</b>
Sociedade	não utilizada	
Varejo/Atacado	não utilizada	
Inválidos	não utilizada	
Dados Gerais	não utilizada	

A subcategoria "Editoras" continha as matérias e notas mais importantes para o trabalho, pois nelas se concentram todos os textos (todas as situações onde um editor ou *publisher* fala) e a maior parte das ações das mesmas. Porém, duas importantes "ações" ficariam de fora: os lançamentos de produtos e o trabalho de relações públicas quanto à capacidade das editoras em gerar matérias na imprensa. Por isso, também foram tratadas, mas de forma bem distinta, as subcategorias "Lançamentos" e "Resenhas".

Em "Lançamentos", para cada artigo foram isoladas duas variáveis: editora e local de lançamento, lembrando que, em ambos os casos, seria possível ter mais de uma editora ou mais de

um local de lançamento. Estes dados, compilados, foram armazenados para posterior análise. No caso de "Resenhas", somente foram compilados o nome das editoras que surgiram em cada artigo. O fato de ter se chegado a uma marca de 224 editoras distintas também ajuda a provar que a amostragem foi acertada e é representativa do mercado brasileiro.

A metodologia de tratamento dos dados contidos na subcategoria "Editoras" foi a análise de conteúdo, via codificação e categorização dos dados (Bardin, 1977). Como Bardin comenta (1977, p. 89), este processo é de "grandes intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais". Foi utilizado, nesta fase do processo, o software HyperResearch para Macintosh, versão 2.6.1. Todo o conteúdo dos artigos da sub-categoria foi codificado, ou seja, pequenos trechos marcados com códigos, em princípio livres. Numa segunda leitura, os códigos foram renomeados, reorganizados ou mesmo eliminados a partir de um critério **semântico/temático**, a ser apresentado em detalhes no tópico sobre a análise dos dados. Este critério, porém, se encaixa no modelo proposto neste trabalho, de relações entre contexto (institucional e técnico) e orientações estratégicas (mercadológicas, relacionados à clientela, relacionados à gestão de recursos, de relacionamento e relacionados à gestão de conteúdo), cujas bases estão nos textos e ações estratégicas. E uma terceira leitura, já dos códigos agrupados, permitiu uma leitura mais conjunta dos dados, com uma pré-análise de cada código como produto.

#### 3.2.4. *FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA DOS DADOS*

A coleta dos dados dependia completamente da possibilidade de acessar tamanha quantidade de dados de forma confiável e rápida, e isso só foi possível porque a base de dados do site Publishnews mantinha, até então, toda sua base acessível online, e também porque o sistema que puxou os dados se provou eficaz, ocorrendo uma perda mínima de dados. Sem esta possibilidade, restaria apenas a pesquisa manual dos artigos, processo que levaria um tempo que a pesquisa não permitiria.

Outra facilidade que auxiliou o processo de trabalho foi o fato de que todos os artigos resumidos possuíam links para páginas com o texto completo da matéria, caso fosse necessário. Como alguns dos artigos tiveram problemas na importação dos dados, ou estavam incompletos demais para fins de análise, ter acesso fácil a cada matéria se provou importante durante os processos de catalogação e análise.

As dificuldades na coleta dos dados se restringiram à necessidade de criação de um programa específico para importação dos dados, o que exigiu a colaboração de pessoas especializadas em programação, e o fato de que houve alguma perda (<0,01% dos artigos) na importação dos dados, muitos recuperáveis nos sites de notícias originais.

### 3.3. Limitações do Estudo

Como todo estudo acadêmico, este também possui limitações quanto à sua validade e metodologia. Mas é importante lembrar que o presente estudo não se encerra nesta dissertação: ela faz parte de um programa que terá mais três etapas, além de suas possíveis extensões. As próximas fases procurarão preencher as lacunas que esta primeira etapa deixará, já que utilizarão outras metodologias, tanto quantitativas quanto qualitativas. No tópico de recomendações, serão detalhados os passos futuros deste projeto. São três as principais limitações do trabalho: aquelas ligadas à amostra de dados, aquelas ligadas à metodologia adotada e finalmente as limitações relacionadas à escolha do sub-ramo editorial como representante do ramo das indústrias de criação.

Primeiramente, há os limites da amostra selecionada. A inexistência de fontes profissionais de dados sobre o mercado editorial restringe esta base aos jornais tradicionais e, muito raramente, aos jornais econômicos. Não é possível, portanto, estabelecer, por exemplo, boa parte das ações organizacionais simplesmente porque este tipo de ocorrência não aparece na mídia tradicional. Outros fatores flagrantes na amostra são a superficialidade e a “interferência” da cobertura jornalística brasileira, que acabam atrapalhando muito a análise dos dados. Superficialidade porque quase toda informação é tratada de forma dúbia ou aberta demais: por exemplo, informações sobre “crescimento” não deixam claro se fazem referência a crescimento de lucro, de faturamento ou mesmo apenas de volume físico de vendas. Este é um mero exemplo, mas serve como lembrete das dificuldades na análise da amostra. A interferência surge em muitos dos artigos porque misturam-se opiniões pessoais dos jornalistas com dados objetivos, criando uma dificuldade extra em separar o que é discurso do jornalista e o que é discurso do editor. Este foi um fator decisivo para se abandonar, na fase de codificação, a intenção de separar textos e ações, optando-se por trabalhar nas instâncias comunicativas (orientações estratégicas) que são os agregados destes mesmos textos e ações.

Em segundo lugar, há os limites da metodologia adotada. Uma metodologia qualitativa tem a vantagem de permitir abordagem mais sistêmica e de explorar mais as nuances presentes nos dados, o principal objetivo deste trabalho inicial. Ainda assim, por conta da escolha da ferramenta metodológica adotada, duas restrições precisam ser tidas em mente. O primeiro é que, devido ao software utilizado (HyperResearch) não permitir análises estatísticas, não foi possível estabelecer relações entre códigos, como índices de proximidade ou centralismo entre eles. Tal limitação, contudo, não traz prejuízos sérios a esta etapa do trabalho, ainda exploratório, e poderá ser feita em outro estudo específico, ou mesmo na segunda fase do projeto. A segunda restrição está na dificuldade própria às codificações presentes em um trabalho exploratório dependente da inferência do pesquisador, pois o significado "lido" pode possuir leituras diferentes para outros leitores privilegiados. Infelizmente, este tipo de metodologia é inerentemente interpretativo e depende muito do trabalho árduo do pesquisador em evitar tais erros. Por esta razão, tenta-se buscar uma amostra grande o suficiente para diminuir a dependência de poucas situações. Ao mesmo tempo, sugere-se que um dos objetivos da segunda fase do trabalho seja exatamente testar algumas destas inferências.

Finalmente, um terceiro fator limitante está ligado à escolha do mercado editorial como base do trabalho. Apesar de as evidências coletadas pelo pesquisador indicarem que, dentro do universo de ramos industriais de criação, o ramo editorial é o que possui dados mais abertos que outros, no Brasil, a dificuldade de acesso aos dados reais do mercado é um fato concreto. Mesmo as pesquisas mais confiáveis do mercado editorial trabalham com dados de 25% das empresas (Lajolo, 2006), sendo que é impossível saber quanto de participação de mercado as mesmas refletem.



## 4. Descrição e Análise dos Dados

A apresentação dos resultados da pesquisa estará dividida, por critério metodológico, em 4 grandes blocos. O primeiro será dedicado ao levantamento e análise da primeira classificação dos dados, que compreendeu o trabalho de leitura do banco de dados como um todo. No segundo bloco, será analisado o contexto ambiental emergente da leitura dos discursos e práticas dos editores e *publishers*. O terceiro bloco, a partir do mesmo levantamento do bloco anterior, se concentrará nas orientações estratégicas, ou seja, as respostas e ações das organizações à leitura por elas feita dos contextos ambientais. O quarto bloco, a partir de uma leitura bastante exploratória, tentará unificar e estabelecer ligações entre contextos, estratégias e tempo, de forma a sintetizar o cenário de transformações e resistência no mercado editorial brasileiro no período analisado.

É importante lembrar que boa parte da pesquisa secundária pré-análise se encontra no tópico 2.2 deste trabalho, onde foi bastante explorado o contexto histórico da indústria editorial mundial e brasileira. Como se utilizarão freqüentemente dados da base de dados, a fonte e a data de cada artigo serão indicadas e o artigo poderá ser acessado diretamente do banco pelos leitores.

### 4.1. O universo das editoras brasileiras entre 2002 e 2005

A leitura dos 13.460 artigos foi o ponto de partida para este primeiro levantamento, cujo objetivo era identificar os principais eixos estruturais em que as notícias se apoiavam. Sendo o procedimento de matriz interpretativa, houve necessidade de vários começos e recomeços, até que se firmou um eixo comum, que pudesse ser aplicado uniformemente aos artigos. Percebeu-se que os tópicos principais de cada notícia poderiam servir de guia para a primeira classificação. Chegou-se a um total de 15 classificações, sendo uma delas o descarte, já apresentados na Tabela 10.

A seguir, uma avaliação de cada uma das classificações, exceto pelas Editoras, Lançamentos e Resenhas, que serão comentadas com mais profundidade nos tópicos seguintes.

- ◆ Agentes Literários: concentra-se basicamente nas notícias geradas pela agência literária mais conhecida do mercado nacional, a BMSR. Em termos de aprendizado, vê-se que a figura do agente cresce conforme o mercado se torna mais profissional, ou seja, as questões legais se

tornam mais complexas, a necessidade de triagem de um cenário de superoferta de originais se torna necessária, e as relações entre autor e editora se tornam mais distantes pela dinâmica de velocidade do mercado;

- ◆ Autor: Os artigos giram em torno de obituários, notícias de autores assinando contratos para lançamento de livros e entrevistas. Com raras exceções, a cobertura é sempre relacionada a autores prestigiados, não necessariamente best-sellers. Estes só são citados quando batem recordes de venda ou assinam contratos com adiantamentos fantásticos, tipo de notícia que a imprensa costuma gostar. O curioso é que muitos autores reclamam da falta de espaço à literatura, mas a cobertura é proporcionalmente muito favorável aos literatos;
- ◆ Cursos: Aqui se percebe um claro movimento de busca por aperfeiçoamento e profissionalização do mercado, com a oferta cada vez mais alta de cursos, frequentemente oferecidos pelas próprias associações de classe. Mas há dois movimentos bastante distintos a serem registrados. Um está no surgimento de cursos voltados aos diretores e gerentes, com currículos levemente inspirados nos cursos oferecidos em Stanford, Nova Iorque ou St. Gallen, o que parece indicar um processo gradual de profissionalização das editoras brasileiras, hoje ainda familiares em ampla maioria. Uma outra linha, porém, está voltada ao aperfeiçoamento da mão-de-obra das editoras e principalmente a curiosos interessados em entrar no mercado. É aqui que se percebe a baixíssima qualificação das editoras (no geral - é importante frisar isto), pois são cursos muito básicos, com conteúdo primário de marketing, de processo editorial e design.
- ◆ Feiras/Eventos: Novamente aqui é necessário dividir três grupos grandes de "feiras". Há as bienais de livros, grandes eventos cada vez mais voltados ao mercado consumidor, público esse que, segundo consta em alguns artigos, não frequenta livrarias. Pequenas editoras reclamam do custo de participar das bienais e, por esta razão, têm formado associações entre si para poderem participar. Na outra ponta, há as feiras de livro internacionais, voltadas para o contato da cadeia editorial, como é o caso da Feira de Frankfurt, onde ocorrem os grandes negócios, os leilões de compra de originais e as parcerias internacionais. E, finalmente, há as feiras literárias, onde o foco são os escritores mais prestigiosos, funcionando como contraponto às Bienais (mais comerciais), como é o caso da Festa Literária Internacional de Paraty, mas também muito importantes para o contato entre pares e autores, já que são eventos pequenos em termos de porte, facilitando a interação dos agentes. É notável,

também, que todos estes eventos trazem muita mídia para um universo de leitores muito pouco interessado em livros e/ou literatura.

- ◆ Governo: A primeira constatação a ser feita é quanto ao peso da categoria; ela representa quantitativamente metade do que representa o centro do estudo (a categoria "Editoras"). A importância do governo (federal, na grande maioria das matérias) para o mercado editorial é inegável. Grande parte das matérias trata das articulações do governo brasileiro para estruturar a cadeia editorial, objetivando uma futura Lei do Livro e uma política para o livro. É interessante notar que não se sabe o que essa lei significará, pois não são explicitados seus objetivos efetivos. Só este tópico já daria um bom estudo sobre políticas públicas, mas por hora fica registrada a importância do governo como agente da cadeia, o que será novamente destacado quando forem analisadas as editoras e suas orientações estratégicas.
- ◆ Gráficas/Papel: O setor de papel passa por forte movimento internacional de concentração, mas sem efeitos graves na indústria nacional ou, pelo menos, sem a cobertura deste problema nos textos. Há, pelo contrário, maior oferta de tipos de papel e aumento na qualidade. A indústria gráfica, por sua vez, reverteu uma crise que levou à quebra de muitas empresas no início da década de 1980. Além da entrada das grandes empresas internacionais, especializadas na área de livros, como a "R. R. Donnelley" e a "Quebecor", houve um investimento muito forte em tecnologia, o que reverteu uma balança comercial deficitária em superavitária. O principal efeito destas mudanças foi a sensível melhoria na qualidade dos livros nacionais. Há, inclusive, algumas ousadias gráficas nunca antes presentes nos títulos nacionais.
- ◆ Imprensa: A categoria não possui grandes ligações temáticas. O que parece se destacar é a eterna cobrança da imprensa por maior espaço à poesia, o crescimento dos portais e revistas sobre literatura no Brasil e os efeitos crescentes da internet não só na divulgação da literatura, mas também sobre uma nova geração de leitores e escritores.
- ◆ Peers/Associações: Há quatro grandes associações que aparecem nos dados: a Câmara Brasileira dos Livros (CBL), que representa toda a cadeia editorial (editoras, distribuidoras e livrarias fundamentalmente); o Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL), entidade de classe que representa os editores e *publishers* - que se confundem no Brasil; a Academia Brasileira de Letras (ABL), que no Brasil é uma entidade menos literária e mais

política principalmente pelo prestígio que atrai; e finalmente, a Liga Brasileira das Editoras (LIBRE), uma associação de cerca de 50 pequenas e médias editoras que se sentiam mal-representadas tanto pela CBL quanto pelo SNEL, apesar de grande parte delas ainda pertencerem às duas últimas. A CBL fica em São Paulo e organiza a Bienal na cidade, que reveza, a cada ano, com o Rio de Janeiro, cuja Bienal é organizada pelo SNEL. A LIBRE também tem sua "bienal anual", a Primavera dos Livros. Além das bienais e de alguns eventos para os associados, o principal interesse das associações, demonstrado pelos artigos, é influenciar o governo federal em estimular o mercado, em especial, na formulação da nova Lei do Livro. O discurso fala que a "CBL deve ser um agente aglutinador e gerador de propostas para ampliar o mercado. Externamente, deve estimular a leitura e participar da vida cultural do País, assumindo a importância que o livro tem" (O Estado de S. Paulo, 26/fev/2003). Na prática, buscaram influenciar na desoneração da cadeia do livro (que abaixaria os preços dos livros, mas que acabou não ocorrendo, como veremos) e pressionar o governo a comprar mais livros e financiar o setor (com resultados parcialmente alcançados, especialmente para as grandes editoras). A LIBRE, por sua vez, se institucionalizou como porta-voz das pequenas editoras voltadas à literatura. E, por fim, nota-se certa divisão entre o SNEL e a CBL em termos de posicionamento, com o SNEL representando mais as tradicionais editoras cariocas, com uma atuação mais discreta, e a CBL com representatividade mais ampla, representando mais a cadeia como um todo.

- ◆ Prêmios: Prêmios literários são grandes magnetos de mídia, em especial os mais cobiçados, como as premiações internacionais "Pulitzer", "Man Booker", "Juan Rulfo", "Camões", "Nobel", ou as nacionais "Jabuti" e "Portugal Telecom". Com exceção do prêmio "Jabuti", que possui diversas categorias e é bancado pela CBL, todos os demais são voltados ao autor, e não à editora, e direcionados ao prestígio, diferentemente do Oscar, por exemplo, onde o sucesso em vendas pesa na decisão. Algumas editoras, contudo, se utilizam dos prêmios literários como forma de atração de novos autores, já aliada a uma rápida "consagração" - no sentido bourdiano do termo (Bourdieu, 2002). As editoras se beneficiam indiretamente dos prêmios, que valorizam os autores premiados ou mesmo os produtos (há prêmios às melhores capas, traduções e edições, no caso do "Jabuti"). É curioso notar que os prêmios literários no Brasil têm efeito marginal em vendas - diferentemente de outros países - e,

exceto pelo "Jabuti" e mais recentemente pelo "Portugal Telecom", são virtualmente desconhecidos do público.

- ◆ Sociedade: Além dos pontuais trabalhos de ONGs, que distribuem livros entre crianças ou eventualmente coletam livros usados para comunidades desfavorecidas, a questão das bibliotecas é central na temática desta categoria. Os governos gastam muito pouco com bibliotecas, dependendo quase que exclusivamente de doações de empresas para "equipá-las", ou seja, dotá-las de livros. Na Alemanha, sabe-se que 30% da primeira tiragem de um livro normal (não um best-seller) são adquiridos pelas bibliotecas públicas. Os planos governamentais sempre incluem "interesse em" melhorar as condições das bibliotecas nacionais, mas muito pouco acaba sendo feito. Para complicar, mudanças de governo significam paradas e alterações em projetos que necessitariam continuidade
- ◆ Varejo/Atacado: As principais tendências observadas são: expansão das redes de livrarias, crescimento das vendas virtuais e de livros usados e profissionalização do varejo e da distribuição. É interessante notar que, para um mercado em retração, como os números oficiais indicam, o varejo tem se expandido muito rapidamente, na contramão, portanto, do que os dados indicam. É igualmente notável que o modelo "correto" de loja não está estabelecido: há grandes cadeias que vendem CDs e DVD's também (Cultura, Argumento e Travessa são exemplos), outras que também incluem papelaria (Saraiva, Nobel, Curitiba), as que vendem eletrônicos (FNAC) e outras que se tornaram exclusivamente livrarias (Siciliano, Martins Fontes). Não se percebeu diminuição do número de livrarias independentes, mas sim reposição e mudança: lojas de rua migraram para os shoppings e as sobreviventes passam por profissionalização (caso da Livraria da Vila, que foi vendida a um executivo). Houve também expansão do número de sebos nas cidades grandes, mas não é reportada, nesta base de dados, expansão do varejo para novos mercados, exceto para a Nobel que, por meio de franquias, já chegou a Macapá, Espanha e Portugal. É interessante notar que não houve ainda internacionalização da área de varejo, fenômeno que ocorre entre as editoras e praticamente em todos os outros setores do varejo nacional (como supermercados e materiais de construção). O atacado, entretanto, sofreu fortes alterações. Com o crescimento das redes, que compram diretamente das editoras, as distribuidoras acabaram reduzindo sua atuação à pequenas e mal-capitalizadas livrarias e às pontas de

estoque. Ao mesmo tempo, as empresas logísticas têm crescido na onda da terceirização dos serviços editoriais.

O principal aprendizado possibilitado por essa primeira leitura, mais geral, é que efetivamente há um momento de mudanças profundas no ambiente competitivo. Do lado do varejo, o crescimento das redes de livrarias enfraquece as editoras. Por exemplo, a FNAC unilateralmente definiu que livros com problemas gráficos ou estragados não serão mais devolvidos aos editores e que serão "descontados" das faturas. Se ainda tiverem possibilidade de venda como promoção, serão pagos somente 50% do preço de custo (Publishnews, 5/jan/2005). Para editoras estreantes, chega a se exigir 60% de desconto do preço de capa (O Estado de S. Paulo, 12/jul/2003), valor que cai a 50% para as maiores. As distribuidoras, por sua vez, continuam quebrando por estarem muito frágeis de ambos os lados: atendem editoras pequenas e descapitalizadas, geralmente com produtos de ciclo longo de vida, em livrarias pequenas, descapitalizadas, com controles artesanais e alto índice de perda de produtos.

A demanda e a presença governamental ainda são enormes, não somente nos setores de sua responsabilidade (bibliotecas, livros didáticos e eventuais desonerações nos impostos sobre o papel e importação de livros). O governo é editora, pois transfere dinheiro dos contribuintes para obras privadas (por meio de renúncia fiscal e leis de incentivo que privilegiam obras, e não difusão ou a cadeia como um todo), financia pelos bancos oficiais a produção mas não a expansão de editoras ou livrarias (O Globo, 04/jan/2005), ao mesmo tempo em que não atua eficientemente onde sua presença é fundamental - as bibliotecas estão desatualizadas, o programa de compras de livros didáticos quebrou o pequeno varejo (Publishnews, 11/mai/2005), muito dependente das vendas de didáticos e as leis de incentivo não atendem o contribuinte, e sim o produtor - isso num cenário de superoferta.

Há demanda por profissionais e profissionalização das editoras, refletida no crescimento exponencial dos cursos para profissionais da área. É notável que estes estejam próximos tanto de um MBA especializado (O Globo, 4/jul/2003) como de cursos rápidos de profissionalização para o nível operacional das empresas (Publishnews, 22/jul/2005). Do lado dos serviços gráficos editoriais, parece igualmente ter havido um processo de melhora consistente, com a entrada de grandes gráficas estrangeiras e a consolidação das nacionais, aliada a uma política forte de investimento em bens de capital, que transformou uma balança estruturalmente deficitária em superavitária (Printcom

World, 20/jul/2004). A melhora no produto brasileiro é também visível graças a estes e outros investimentos (Valor Econômico, 16/out/2002).

Finalmente, nota-se que as associações têm lutado por alguns ganhos junto ao governo (desoneração fiscal e compras, principalmente), mas não tem se visto ações efetivas por parte delas em ampliação do mercado, exceto, pontualmente, as duas grandes Bienais. As Feiras do Livro em outras cidades costumam ser localmente geradas, ou seja, promovidas por agentes locais como livrarias ou prefeituras, e as ações mais ousadas partem de outros agentes da cadeia, como foi o caso da Festa Literária Internacional de Paraty (O Globo, 26/abr/2004), bancada por uma respeitada editora da Bloomsbury inglesa apaixonada pela cidade (Liz Calder) e a Companhia das Letras. Outro exemplo marcante é a Jornada Literária de Passo Fundo, criada por uma professora local. As campanhas publicitárias de incentivo à leitura, conjuntas entre governo e associações, não parecem surtir qualquer efeito - e se causam, não são mensuradas.

## 4.2. O Ambiente Institucional do Sub-Ramo Editorial

O ambiente institucional representa o contexto entendido pelas organizações como "legítimo" ou "correto" para a realização de ações. Partiu-se, a partir desta premissa, para a interpretação dos textos e ações que representam ou indicam como os agentes estudados na cadeia (editores e publishers) interpretam ou enxergam o contexto ambiental, em seus aspectos institucionais. Para esta análise foram utilizados os 1.382 artigos classificados sob a rubrica "Editoras". Da leitura destes, foram codificados trechos que indicassem instâncias de contexto ambiental representativas do ambiente institucional.

Os resultados estão resumidos na Tabela 12. A primeira coluna aponta a quantidade de vezes em que o código foi utilizado, enquanto a segunda coluna traz o título do código. A terceira coluna expressa onde predominantemente a pressão do ambiente institucional se exerce e, do mesmo modo, a quarta coluna indica de que forma essa pressão predominantemente age, utilizando a classificação dos chamados três pilares (regulativo, normativo e cultural-cognitivo), sugerida por Scott (1995).



Tabela 12: Ambiente Institucional - Códigos

<i>Qt.</i>	<i>Ambiente Institucional</i>	<i>Nível de pressão</i>	<i>Pilar Principal</i>
44	Abertura de nova editora	Organização	Normativa/Cultural-Cognitiva
3	Agente Literário como mediador do autor e editor	Organização	Normativo
6	Associações atuando politicamente junto ao governo	Supra-Organizacional	Regulativo
12	Autor monta própria editora	Organização	Cultural-Cognitiva
13	Boato de compra de editora	Organização	Normativo
11	Conglomerado como estrutura típica	Supra-Organizacional	Normativo
20	Crenças sobre brasileiros	Societal	Normativo
10	Crenças sobre o Brasil	Societal	Normativo
33	Crenças sobre o mercado editorial brasileiro	Brasil	Cultural-Cognitiva
18	Critérios de desvalorização entre pares	Profissional	Cultural-Cognitiva
54	Critérios de valorização entre pares	Profissional	Cultural-Cognitiva
3	Culpa é da economia	Brasil	Cultural-Cognitiva
20	Culpa é do mercado	Brasil	Cultural-Cognitiva
6	Custo Brasil	Brasil	Cultural-Cognitiva
17	Dificuldade em saber o que é e o que dará certo	Internacional	Cultural-Cognitiva
6	Divisões entre grupos de editoras	Organização	Normativa/Cultural-Cognitiva
2	Editoras não investem em formar público	Supra-Organizacional	Cultural-Cognitiva
3	Escopo de mercado diferente para nacionais e internacionais	Internacional	Normativa/Cultural-Cognitiva
4	Governo gera mercado	Brasil	Regulativo
3	Impacto de novas formas de entretenimento	Societal	Cultural-Cognitiva

<i>Qt.</i>	<i>Ambiente Institucional</i>	<i>Nível de pressão</i>	<i>Pilar Principal</i>
1	Literatura comercial é desvalorizada	Brasil	Cultural-Cognitiva
8	Livro acessível vende	Brasil	Cultural-Cognitiva
6	Livro como produto supervalorizado	Brasil	Cultural-Cognitiva
8	Livro é caro	Brasil	Cultural-Cognitiva
8	Mercado local em retração	Brasil	Cultural-Cognitiva
46	Modelos de atuação	Organização	Normativo
25	Novas pressões concorrenciais	Societal	Cultural-Cognitiva
17	Obsolescência rápida dos produtos	Societal	Cultural-Cognitiva
26	Pequenas editoras são diferentes	Brasil	Regulativo
1	Práticas do relacionamento com fornecedores	Organização	Normativo
7	Predominância de empresas familiares	Organização	Normativo
7	Problemas jurídicos	Brasil	Regulativo
5	Regulações e regras governamentais	Brasil	Regulativo
14	Responsabilidades delegadas ao governo no desenvolvimento do mercado	Brasil	Cultural-Cognitiva

Antes de explorar os detalhes constitutivos de cada código, vale a pena destacar alguns aspectos mais amplos, em especial se considerados as duas últimas colunas da Tabela 12.

Do ponto de vista das pressões institucionais, percebe-se certo equilíbrio entre as pressões relativas a questões nacionais e aquelas relativas ao ambiente das organizações, com 14 e 8 códigos cada, respectivamente. As pressões nacionais são entendidas aqui por aquilo que surge, entre os agentes, como algo específico do contexto nacional, ou traduzindo, **pressões ou situações descritas como particulares do Brasil**. A presença governamental é uma das situações mais frequentes dentro das pressões nacionais, percebida aqui geralmente em seu caráter institucional-regulativo (Scott, 1995), mas o restante dos códigos sobre o Brasil parece se encaixar mais em crenças e valores culturais-cognitivos, refletindo percepções de como o Brasil e suas instâncias de contato com a cadeia se encontram representadas na mente dos agentes. Esta discussão será ampliada mais adiante. Os oito códigos ligados ao ambiente das organizações, considerados tanto em seus aspectos competitivos (ou seja, da relação entre as editoras) quanto em seus aspectos como stakeholders (ou seja, com o “mercado”, aqui representado pelas formas de relacionamento esperados junto à cadeia),

mostram equilíbrio entre aspectos normativos (como devem ser feitas as coisas) e cultural-cognitivos (como se entende aquilo que deve ser feito).

Uma visão superficial baseada na contagem do número de códigos alinhados com as perspectivas normativas e cultural-cognitivas indica que o contexto onde as editoras atuam é fracamente orientado por regulações e aspectos formalizados de trabalho, como seria o caso de outros ramos industriais onde a legislação e as regras possam exercer maior poder coercitivo. Não se pode afirmar que isso seja verdade para toda a cadeia (o sub-ramo dos didáticos é muito afetado pelas regras governamentais), mas, de maneira geral, as normas compartilhadas entre os pares são fatores mais fortes de habilitação e desabilitação das ações e textos das editoras do que aspectos mais amplos e formais.

A seguir, serão detalhados os conteúdos de cada um dos códigos ligados ao ambiente institucional, ordenados regressivamente pela quantidade de vezes em que cada um foi assinalado (o número está indicado na célula imediatamente anterior ao código propriamente dito), acrescido de breve descritivo. É importante aqui reforçar que o critério quantitativo não poderá ser usado como base de generalização, ou como prova empírica de que determinada instância surge mais que outras. A maior quantidade de informações sobre um código sugere que a interpretação dada pelo autor do trabalho pôde ser feita com maior grau de confiança, ou que, ao menos, tal código representa situações muito presentes na amostra selecionada. Portanto, o **aspecto quantitativo aqui serve mais como apoio para a análise qualitativa**, e não como contagem absoluta.

54	Critérios de valorização entre pares
Todas as instâncias onde editores explicitavam valores e crenças que, na ótica destes, definem o que um bom editor é ou faz. (Profissional, Cultural-Cognitivo)	

Esta instância foi uma das mais citadas por representar aqueles traços que identificam, profissionalmente, a moral da categoria, aquilo que se entende por "ethos" da profissão. Percebe-se aqui as fronteiras que definiriam a atuação dos editores "legítimos" e dos "ilegítimos". O papel de "gatekeeper", de **selecionador das obras que têm valor**, é muito prezado: "*Temos que pesquisar muito. Garimpar. Eu sou um editor que leio tudo*" (Diário do Nordeste, 29/mar/2000); "*Existe toda uma literatura completamente esquecida no Brasil. E atrás disso é que estamos*" (Folha de S. Paulo, 11/out/2002). Além desta qualidade de "ser leitor privilegiado", como disse Luiz Schwarcz, *publisher* e editor

da Companhia das Letras em entrevista ao Canal Futura em 26/jan/2006, há uma série de pretensas **qualidades inatas** que o bom editor carrega, algo que não se consegue adquirir na escola, como ter “visão”, ser iluminado nas descobertas, como neste caso, onde a editora é saudada porque “sempre **acaba cruzando** em sua Via Láctea com dois fenômenos: **jovens escritores que farão sucesso mais adiante** e o Brasil.” (Folha de S. Paulo, 21/mai/2003, grifo do autor deste trabalho). O risco sempre aparece associado aos bons editores (Jornal do Brasil, 18/out/2003), mas o “faro” deles parece sempre acabar levando ao sucesso e/ou reconhecimento (Gazeta Mercantil, 5/dez/2003).

O bom editor também é um percebido como um **ser abnegado**, totalmente dedicado aos livros (O Globo, 27/set/2003) e, por esta dedicação toda, sofre, pois muitas vezes tem que abrir mão da qualidade - todo bom editor só edita títulos de qualidade - ao ser obrigado a aceitar o mal necessário: o best-seller. Editar poesia, por exemplo, é muito bem-visto entre os pares, exatamente por ser um dos ramos de maior prestígio e, ao mesmo tempo, mas não por isso, ter enorme dificuldade de vendas. Afirma-se que **nenhum bom editor edita entretenimento no Brasil, mas sim literatura acessível** (Valor Econômico, 4/nov/2004), que estaria em um grau acima. Curiosamente, apesar deste sofrimento todo, “*um editor é uma oportunidade de um jovem realizar sonhos*” (Publishnews, 25/mai/2003), ou seja, é uma sina gratificante. Aqui, parece implícita a idéia de que um bom editor abre mão de uma vida de riquezas materiais pelos livros, em consonância com o já citado trabalho de Lane (1970). Há mais indícios que corroboram esta afirmação, pois a modéstia e o despojamento também surgem como aspectos valorizados entre bons editores.

Finalmente, o bom editor possui sempre uma relação muito próxima com seus autores. Aqui, é possível se especular que, com os volumes cada vez mais crescentes de títulos, com o crescimento da intermediação dos agentes, passa a ser um privilégio de alguns poucos editores o tempo de dedicação aos criadores das obras. Logicamente, somente os autores mais prestigiosos terão esse privilégio de nutrir o contato próximo do editor, o que, inversamente, também é verdade, pois é um privilégio os bons editores poderem circular com um portfólio de artistas consagrados (Jornal do Brasil, 3/set/2003). Deve ser por esta razão que consagrados editores, em acordo com a modéstia que os legitimam, dizem que “*bons autores não precisam de editores*” (O Globo, 26/ago/2002), o que é improvável: sem o editor consagrado, o bom autor ou não sai publicado nos canais adequados ou não obtém prestígio na mídia.

Em suma, **os aspectos mais valorizados no contexto institucional entre pares são aqueles ligados ao lado artístico (inato) e artesanal (instintivo) do trabalho:** são as características tidas como intangíveis. Note que não são citadas capacidades gerenciais ou técnicas, até renegadas no discurso, como o parágrafo anterior apontou.

46	Modelos de atuação
Modelos de organização ou de atuação que se mostrem ou se percebam como "a forma correta de se trabalhar" no ramo editorial, mas que careçam de justificativas técnicas (Organizacional, Normativo)	

Este é um código com certa amplitude de temas. Apesar disso, o fato de os temas estarem, de certa forma, muito relacionados, permitiu agrupá-los de uma só forma. Em essência, os modelos de atuação tratam de formas de organização da própria editora, formas de organização do portfolio de produtos e a chamada linha editorial da empresa. O interessante notar é que há muito pouca variação: trata-se de modelos consolidados e consagrados há décadas (ver Coser et al., 1985).

As formas de organização das editoras seguem o **mesmo padrão observado em outros ramos da indústria de criação**, especialmente nos ramos de comunicação e de mídia, onde há um selo-mãe e uma miríade de selos menores a ele subordinados mas com operação semi-independente, inclusive competindo entre si na aquisição de produtos. Há um paradoxo aqui: nos discursos, os selos são normalmente especializados. Ora, por tal definição, não deveria haver competição pela aquisição de originais entre selos da própria casa, já que cada um é especializado em uma ou mais categorias de produto (há vários exemplos, p.ex. Publishnews, 6/out/2005). Além do mais, a disputa entre selos por originais encarece a aquisição. Uma razão especulativa para tal paradoxo é a pressão por resultados, que impõe o crescimento e a não-especialização como forma dos selos menores alcançarem uma massa maior de leitores.

Há exceções, como a Companhia das Letras, cujo modelo privilegia uma marca única, apesar do seu porte já ser considerado grande - o que a faz emergir como novidade num mercado de grandes conglomerados (Folha de S. Paulo, 14/abr/2005). O incomum modelo para editoras do tamanho dela é também adotado pela Bloomsbury inglesa e, apesar de dados sobre editoras externas não fazerem parte da amostra selecionada, vale a pena citar que este é um novo tipo de modelo de trabalho, que será comentado nas conclusões.

Finalmente, há a questão das linhas editoriais das editoras, que representam o critério de escolha de originais que a mesma adota. Observaram-se dois modelos emergentes: generalista (isto é, a casa edita todo tipo de livro) e nicho (só atua em algumas áreas do conhecimento ou entretenimento), mas, conforme explicitado acima, este foco é freqüentemente violado pelos próprios editores, que acabam lançando títulos fora do foco da editora. Esta impressão reforça outra percepção obtida do cenário exposto, onde a divisão dos selos e das linhas editoriais parece refletir muito mais uma necessidade interna das organizações do que facilitar a compreensão do consumidor por certo tipo de produto. Explicando melhor, as editoras criam selos, em tese, para atender certo público consumidor (O Globo, 11/jun/2005). Contudo, estas escolhas parecem refletir muito mais **as crenças dos editores de como se estruturam os mercados**, onde o mimetismo é muito presente, em especial ao se copiar as linhas editoriais dos selos das grandes editoras internacionais (Publishnews, 18/ago/2005), sem qualquer tipo de consideração em como estas mesmas linhas são compreendidas pelo próprio mercado consumidor. Por exemplo, será que o consumidor entende a diferença de posicionamento de um selo que atende não-ficção de outro, que edita "new journalism"? Pode-se especular que, numa analogia ao conceito de Mauws (2000) de "categorias normativamente compartilhadas", as "estruturações" dos selos, na verdade, atendem necessidades das editoras em especializar mão-de-obra: como se compram muitos originais sem ler, é necessária a presença de editores especialistas, que consigam rapidamente compreender a categoria do original em mãos, e rapidamente transforma-lo num produto compreendido **internamente** e, só em segundo plano, externamente. Aliado ao contínuo "rompimento" de foco dos selos, esse conjunto de conceitos incorporados ao jeito de se trabalhar editorial parece indicar uma das razões da **irrelevância dos selos para o consumidor**. Não há dados na amostra que possam comprovar esta última consideração, mas afirmar que, hoje em dia, as pessoas dão importância aos títulos ou autores, sem ter idéia da editora por trás do produto, não seria insensato.

44	Abertura de nova editora
Notas que indicam a abertura de novas editoras no país (Organização, Normativo/Cultural-Cognitivo)	

Há vários aspectos importantes a se destacar neste código. Primeiramente, abrir editoras é algo muito simples, as barreiras de entrada são baixíssimas e os custos iniciais muito baixos. Em

duas décadas de baixo crescimento econômico, com o espaço do jornalista cada vez mais restrito, abrir editoras se tornou opção de emprego para muitos deles (Folha de S. Paulo, 14/jun/2003 e Publishnews, 12/abr/2004). O segundo ponto é o paradoxo existente entre o tamanho anunciado do mercado nacional e a quantidade de editoras que abrem e fecham. O faturamento do mercado, segundo Earp e Kornis (2005), teria diminuído 50% nos últimos 10 anos. Porém, entre 1997 e 2002, cerca de 90 novas editoras teriam surgido, com taxa de mortalidade de apenas 5%, muito abaixo da média das indústrias nacionais (DCI, 26/nov/2002).

O terceiro ponto importante a ser comentado é a mudança de perfil das novas editoras. As novas editoras não têm receio de publicar material comercial: “Descobri, por uma pesquisa informal, que muita gente gostaria de ler sem precisar gastar várias horas” (O Estado de S. Paulo, 12/jul/2003). Também se percebe que muitas aventuras editoriais estão ligadas ao prestígio que ter uma editora dá aos editores e *publishers* (Publishnews, 30/jun/2004), já que são editoras abertas por *outsiders* da indústria, geralmente fãs de literatura com um pouco de dinheiro no bolso (O Estado de S. Paulo, 12/jul/2003), ou então filhos de industriais ou de pessoas da chamada alta sociedade, com tempo e recursos para investir em editoras sem compromisso com resultados financeiros, mas comprometidas com o próprio prestígio social<sup>11</sup> (Folha de S. Paulo, 16/mai/2005 e O Globo, 14/set/2005).

33	Crenças sobre o mercado editorial brasileiro
Fatores apreendidos do ambiente pelos agentes como institucionalizados no mercado editorial nacional (Organizacional, Cultural-Cognitivo)	

O mercado editorial brasileiro é encarado como muito difícil pelos agentes pesquisados. Curiosamente, esta dificuldade não aparece relacionada a uma suposta competitividade entre editoras, mas relacionada a problemas estruturais do mercado nacional, em especial a **distribuição** - que, na verdade, indica mais a **dificuldade de se ter exposição no varejo** (O Estado de S. Paulo, 12/jul/2003)-, ao marketing (O Estado de S. Paulo, 1º/dez/2002) e, em menor grau, à **concentração**

---

11 A busca por prestígio social nas artes foi ponto foi muito destacado pelo Prof. José Carlos Durand sobre o porquê da presença muito relevante de filhos de grandes industriais de tecido no mercado da moda, aí como criadores de moda (EAESP-FGV, Seminário Especial “A Sociologia de Pierre Bourdieu”, 1o. semestre 2005). Dispunham de tempo, recursos e o *habitus* de classe que permitia o posicionamento privilegiado no mercado.

**do varejo** - reclamação restrita às pequenas editoras. Longitudinalmente, estes problemas aparecem na amostra com maior ênfase no período 2002-2003. Em 2004 e 2005, o tema praticamente desaparece do noticiário, o que não significa que tais crenças não existam mais no mercado, mas que podem ter assumido um menor grau de importância no período seguinte.

As pequenas editoras dizem depender das pequenas livrarias para sobreviver (Publishnews, 17/set/2002) mas, na verdade, as tais livrarias independentes citadas são igualmente redes, só que especialistas - caso da Livraria da Travessa, Livraria da Vila e Livraria Cultura. O problema das pequenas editoras está ligado às práticas comerciais das grandes redes, que exigem descontos de até 60% para as estreantes, caindo o percentual de desconto para até 45%, dependendo do catálogo e do título (O Estado de S. Paulo, 12/jul/2003). A busca de novos mercados também encontra empecilhos freqüentemente descritos pelos editores. Como a concentração das vendas no eixo Rio-São Paulo faz com que as editoras evitem os custos de enviar material arriscado a outros mercados, o bolo não cresce, o que gera um claro círculo vicioso.

O marketing das editoras no Brasil também é criticado, mas sem detalhamento dos porquês. Pode-se inferir tanto que seja a inexistência do mesmo quanto uma suposta falta de efetividade do que é feito. Há indícios de que, entre as editoras de livros infantis, o foco no governo acaba tirando investimentos na formação do leitor na livraria e na divulgação para o mercado geral (Publishnews, 6/jun/2003), o que não desenvolveria o hábito do consumidor final de ir à livraria e descobrir a leitura.

A importância do catálogo para sobrevivência no mercado é outro dado muito comentado: 2/3 da receita das editoras viriam do chamado backlist, com o outro terço sendo fruto dos lançamentos (O Globo, 16/dez/2002). A existência do catálogo também é exigência para se entrar nas grandes redes. Há, contudo, vozes contrárias, que falam que, tendo um bom título e divulgação, *“uma pequena empresa vende tanto quanto uma grande”* (O Estado de S. Paulo, 18/jan/2005), o que parece verdadeiro, dado que editoras sem grande tradição emplacaram vários *best-sellers* nos últimos anos, caso da Editora Panda, Sextante, Landscape e Códex (Jornal do Brasil, 26/dez/2003).

Foi também notável a mudança percebida, ao longo dos 3 anos da pesquisa, na crença da viabilidade de um mercado para livros de bolso. De uma suposta inexistência de um mercado de massas, reflexo de um mercado muito restrito e exigente em qualidade (O Globo, 18/dez/2004) para a crença em um mercado que *“sempre esperou livros mais acessíveis”*, mas com qualidade gráfica (Gazeta do Povo, 8/jul/2005). Aqui, trata-se de um claro caso onde o **discurso foi se adaptando às**



**circunstâncias**, surgidas pelas práticas de algumas editoras pioneiras, que acabaram sendo, por sua vez, copiadas, devido ao sucesso. Um editor dizia, ao se retirar do mercado de bolso, que seu forte “*sempre foi o mercado de massa, mas ele ficou inviável*” (Istoé Dinheiro, 30/jul/2003) enquanto um ano depois, o discurso de outro editor passa a ser: “*Não consigo acreditar que o livro de bolso não possa funcionar no Brasil*” (Folha de S. Paulo, 21/apr/2004). Mais um ano se passa e outro editor diz que “*A experiência da L&PM mostra que isso mudou*” (Folha de S. Paulo, 14/abr/2005) e que “*Eu quero provar que há um mercado para tudo*” (O Globo, 16/abr/2005). Como se vê, de mercado inviável, passa-se a um discurso de desbravamento, de ousadia dos editores, mas somente depois que a prática provou-se correta, negando o discurso anterior.

Para as editoras estrangeiras, o mercado brasileiro é visto como **estratégico e com grande potencial** (O Estado de S. Paulo, 16/jul/2005). Entre as grandes editoras nacionais, notam-se **movimentações isomórficas, no sentido de mimetizar a estrutura editorial do resto do mundo**, onde há investimentos de aquisição divididas em “*frontlist*” e “*backlist*”, e estruturas organizacionais, como já citado, organizadas em forma de conglomerados de pequenos selos (Jornal do Brasil, 24/jun/2005). Contudo, percebe-se um **mercado ainda pouco profissional e familiar**, com o **varejo muito concentrado** (Folha de S. Paulo, 31/jan/2004).

De qualquer forma, a despeito de seus problemas, o discurso latente é que o ambiente de mercado não é limitado, apesar da alegada queda de 50% do faturamento nos últimos dez anos. Apesar de alguns editores apontarem certa saturação do mercado, esta não é creditada à falta de consumidores, mas às dificuldades em se fazer o produto chegar ao consumidor.

26	Pequenas editoras são diferentes
Notas que mostram um ambiente institucional diferenciado para as pequenas editoras (Brasil, Regulativo)	

No universo das organizações simbólico-intensivas, nem tudo aquilo que parece ser tecnicamente inquestionável o é quando transposto para dentro dos contextos ambientais. As pequenas editoras, por exemplo, não são apenas aquelas consideradas de pequeno porte econômico. Segundo a vice-presidente da LIBRE, associação de pequenas e médias editoras, a pequena editora é aquela que, editando até 2 livros por mês, **lê todos os originais que lhe chegam**, pois são “*artesãos e gerentes do nosso produto*” (O Globo, 7/ago/2003). Há duas importantes considerações a serem

feitas e ambas remetem aos critérios de valorização dos pares. Ler todos os originais demonstra tempo e dedicação total ao livro, ao produto. Significa que o **editor está fazendo seu trabalho de seleção**, base do ethos já destacado anteriormente. A lógica interna deste grupo profissional leva à idéia de que, se o editor faz seu trabalho, o resultado trará **mais qualidade**. Gastar mais tempo na seleção de originais indica uma **lógica anti-econômica** (cf. Bourdieu, 1992), contra o aumento da produtividade. A segunda importante consideração é a **ordem** em que a editora explicita seu trabalho: primeiro, ela é artesã, depois gerente. Novamente aqui reforçam-se critérios anti-econômicos, mas com ênfase na "**criatividade**". Criatividade não em formas diferentes de se solucionar um problema, mas em sua lógica **anti-gerencial e instintiva** de se fazer as coisas.

A mídia gosta muito disso: estas editoras são definidas nos artigos como ousadas, corajosas, e criativas (Publishnews, 17/set/2002 e 13/fev/2003). Seus livros sempre possuem - no discurso - grande apuro gráfico (O Globo, 16/ago/2003 e Publishnews, 7/jul/2004). Todos estes fatores geram simpatia à necessidade de, alguma forma, **protegê-las do mercado** - que sempre aparece como implacável e pouco afeito à qualidade, o que é conflitante com outros discursos e práticas do ambiente institucional verificado neste trabalho (como o fato do brasileiro não aceitar livro com aspecto barato).

É deste ponto que parte, no fundo, todo o discurso de proteção: afinal, **o mercado, para estas editoras, apresenta uma lógica oposta ao que fazem**. É importante destacar que o protecionismo não é endossado por todas as editoras, nem mesmo pelas consideradas pequenas, e que o tipo de proteção desejado parece depender mais da necessidade da editora do que do grupo (O Estado de S. Paulo, 8/ago/2003). O principal tipo de proteção discursada é o **preço fixo**, onde o produto é vendido em qualquer livraria pelo mesmo preço. Segundo os editores favoráveis a esta modalidade, isso protegeria as pequenas livrarias e, por conseqüência, manteria competitivos os canais preferenciais de venda das pequenas editoras (Folha de S. Paulo, 8/nov/2003). O governo também deveria privilegiar as pequenas editoras nas compras governamentais, para garantir a **diversidade** do mercado livreiro, já que "*grandes editoras brasileiras compram editoras menores, acentuando o caráter de monopólio, agravando a tendência à homogeneização na produção de conhecimento e contribuindo para rebaixar o nível das publicações*" (Folha de S. Paulo, 4/out/2004), pensamento este em consonância com Schiffrin (2001) e Epstein (2002). Outro motivo de reclamação se concentra no acesso caro demais às feiras e bienais, o que resulta em editores "desvalorizando" as mesmas ("*aquilo é uma quermesse*", "*tornaram-se eventos de confraternização*,"

*relações-públicas e turismo*”), mas ao mesmo tempo pedindo para que “*a Bienal [seja] repensada para poder dar visibilidade às pequenas e médias*” (Valor Econômico, 17/set/2002 e Folha de S. Paulo, 24/abr/2004).

25	Novas pressões concorrenciais
Mudanças no ambiente institucional que atuam como pressão concorrencial ao ramo editorial (Societal, Cultural-Cognitiva)	

Conforme apresentado na parte teórica deste trabalho, uma série de mudanças profundas, principalmente causadas pela tecnologia, tem alterado a relativa estabilidade do mercado editorial. Porém, durante o levantamento, notou-se mais uma série de pressões ambientais que alteram ou interferem no ramo editorial nacional. Grande parte destas mudanças tem efetivamente raízes na tecnologia, como veremos, mas não todas.

A área editorial mais afetada no período estudado pelos impactos tecnológicos é a de obras de referência e material didático. A principal concorrente dessas obras, agora, não chega a ser a pirataria, mas sim os chamados sistemas de ensino apostilado. Estes sistemas utilizam obras desenvolvidas por empresas educacionais, que vendem um pacote completo às escolas e que, por sua vez, passam a utilizar apostilas, e não mais livros. Acontece que os sistemas particulares de ensino estão sendo adotados na própria educação pública, que é o maná das editoras didáticas brasileiras (Gazeta Mercantil, 5/set/2002).

Outro fator tecnológico que pode jogar tanto contra como a favor das editoras é a **rápida evolução das tecnologias de impressão de livros sob demanda**. Ao mesmo tempo em que a produção de livros baratos de forma instantânea e remota, sem necessidade de estoque e logística de transporte, pode se tornar extremamente viável, a tecnologia abre uma porta para literalmente qualquer empresa ou lugar se transformar num pequeno escritório editorial (Printcom World, 28/nov/2003 e Gazeta Mercantil, 23/mar/2004).

O **mercado de livros usados também está em franco crescimento**, com uma ajuda da tecnologia. Nos Estados Unidos, ele já representava 13% do total de livros vendidos e 5% do total das receitas das vendas de livros (Publishers Weekly, 9/jun/2003). Apesar de não existirem dados semelhantes para o Brasil, há uma brutal expansão dos sebos, o que pode indicar que o mesmo

fenômeno por aqui tenha se instalado: de 1998 a 2003, mais que dobrou o número de sebos em São Paulo: de 44 para 93 (O Estado de S. Paulo, 27/ago/2003).

A existência de livrarias de editoras é uma tradição de longa data, mas atualmente observa-se o caminho inverso: **livrarias abrindo editoras** (O Globo, 13/dez/2002). Contudo, supermercados e magazines cada vez mais se tornam grandes canais de venda de livros e já começam a desenvolver marcas próprias, para editar livros em domínio público a preços arrasadores (The New York Times, 11/fev/2003 e Business Week, 16/jun/2003). Isso quando não passam a produzir livros sob demanda na hora, como é o caso do Armazém Digital (O Globo, 21/ago/2004).

Outro fenômeno já citado que afeta o cenário competitivo é a presença relevante, no mercado nacional, de editoras sem objetivos necessariamente comerciais, mas que acabam tomando mercado daquelas que dependem das vendas para sobreviver. Como já foi explicado, ser editor ou possuir uma editora é um sinal de prestígio no Brasil. E muitas novas editoras surgem deste fenômeno, como A Girafa (Folha de S. Paulo, 21/jun/2003), a CosacNaify (Folha de S. Paulo, 21/fev/2004) ou se capitalizam com este apoio, como é o caso da Companhia das Letras (Gazeta Mercantil, 5/dez/2003). Teoricamente, todas elas se posicionam no discurso como editoras comerciais mas é possível especular que a pressão de resultados sobre elas seja menor.

E, finalmente, com a expansão do varejo de livros para outros locais diferentes das livrarias, como bancas de jornais e supermercados, outros grupos de mídia passam a explorar sinergias e entram no mercado editorial, como é o caso de editoras de revista que passam a editar livros de apelo comercial em banca (Gazeta Mercantil, 10/ago/2004) ou produtos de televisão que viram editoras, como é o caso da ESPN e da MTV (Blue Bus, 11/mai/2004). Este fenômeno também não chega a ser uma novidade: muitas editoras dependem (ou dependeram) do estofo destes outros negócios para sustentar o negócio livreiro, como é o caso da Ediouro e da Conrad (O Globo, 21/mai/2005). Assim, seria importante pesquisar, no futuro, o grau de dependência dos demais negócios na sustentação de editoras.

20	Culpa é do mercado
Discursos onde as editoras se eximem de responsabilidade sobre resultados positivos ou negativos, usando a instituição "mercado" como culpada pela situação exposta (Brasil, Cultural-Cognitiva)	

O principal discurso aqui destacado é aquele do comércio que estaria acabando com a arte. Mas de que forma o “mercado” estaria agindo? Segundo os editores e agentes da cadeia, de várias maneiras. A relação com os autores parece “vulgarizada” pela “ditadura dos agentes literários” (O Globo, 16/dez/2002), porque autores deixaram a tradicional fidelidade à editora que os revela pela melhor proposta, negociando o adiantamento livro a livro, o que inflaciona os originais e concentra o mercado nos conglomerados. O “mercado” também trata o livro como um mero produto, mais preocupado com a quantidade do que com a qualidade (Business Week, 23/jul/2003) o que distancia o editor do autor. O varejo, igualmente concentrado nas grandes redes e nos supermercados, força as editoras a escolherem cada vez mais títulos de giro rápido, tirando do editor o poder de seleção dos livros (Folha de S. Paulo, 4/out/2004). A política de consignação e retornos de estoque fragiliza as editoras (O Globo, 16/dez/2002). Porém, como lembra o escritor Affonso Romano de Sant’anna (O Globo, 26/jun/2005), pelo menos desde o século XVIII o livro é tratado como produto, desde quando deixou de ser propriedade do Estado e Igreja. Recomenda-se, pois, um estudo objetivo, ancorado em dados estatísticos, para se mostrar qual a diferença entre o presente e o passado.

Ao mesmo tempo, o “mercado” também surge como responsável por muitos outros acontecimentos positivos e que recebem respostas por parte dos agentes. O “mercado” tinha resistência a livros mais baratos, por exemplo. Pensava-se que isto era culpa dos consumidores, mas aparentemente eram as livrarias que, por conta das reduzidas margens, não gostavam de trabalhar com tais produtos (Folha de S. Paulo, 14/abr/2005). Algumas editoras também alegam entrar em novos nichos “por culpa do mercado”, sendo “compelidas” pela demanda (O Estado de S. Paulo, 5/out/2002), sem jamais terem tido interesse prévio. Pode-se encarar tal discurso como uma forma de valorização do consumidor da editora e, ao mesmo, como um sintoma cronológico que indica o **caráter reativo** de grande parte das estratégias das editoras nacionais, que não criam mercado, mas **exploram mercados já consolidados por meio de estratégias seguidoras (miméticas)**.

20	Crenças sobre brasileiros
Artigos que exponham crenças ou valores arraigados sobre os brasileiros, como consumidores ou agentes potenciais de leitura (Societal, Normativo)	

Este foi um dos códigos mais interessantes do ponto de vista do trabalho, por trazer à tona uma série de **mistificações, crenças e justificativas, raramente apoiadas em dados concretos, gerando claros paradoxos**. O principal destes é trazido na forma de pergunta: o brasileiro gosta ou não gosta de ler? Há discursos para todos os gostos: sim, o brasileiro gosta de ler mas não tem renda (Meio e Mensagem, 17/maio/2004) ou não tem acesso (Valor Econômico, 4/nov/2004). Não, o brasileiro não gosta de ler, aliás, ele é um consumidor que gosta de qualquer coisa que saia na mídia (Gazeta do Povo, 4/dez/2005) e engole qualquer porcaria (Jornal do Brasil, 12/ago/2005). Só que o leitor brasileiro é exigente, gosta de livros graficamente bonitos (Gazeta do Povo, 8/jul/2005), exatamente porque ele não gosta de ler, mas acha chique colocar livros como decoração na estante (Istoé Dinheiro, 30/jul/2003). Ou o contrário disso: o leitor contumaz no Brasil lê livros mais sofisticados do que os leitores contumazes estrangeiros, se forem comparar as listas de *best-sellers* cá e lá (Gazeta Mercantil, 5/dez/2003), havendo, portanto, mercado para produtos de “qualidade”. Há também outras impressões, como “*pessoa velha não lê*” (Gazeta do Povo, 8/jul/2005), enquanto o jovem brasileiro busca e compra livro barato, a despeito dos descrentes (Gazeta do Povo, 8/jul/2005)

18	Critérios de desvalorização entre pares
Todas as instâncias onde editores explicitavam valores e crenças que, na ótica destes, definem o que um mau editor é ou faz. (Profissional, Cultural-Cognitivo)	

Este código é o contraponto ao código sobre critérios de valorização entre os editores. Simplificando, o mau editor se resume a dois tipos: o *outsider* e o editor de material comercial. Ambos são vistos como gente que se curva ao “mercado”, atendendo a pressão das livrarias (Folha de S. Paulo, 4/out/2004), e que não fazem aquilo que um bom editor faz, que é selecionar e ler. É interessante como o aspecto **ser leitor** pesa neste critério: sem este aspecto, o editor é uma espécie de pessoa errada no lugar errado: “*o [editor x] é um editor que não lê*” (Diário do Nordeste, 29/mar/2000). Pela mesma razão, as grandes editoras são mal-vistas, pois **contratam executivos**, que ficam viajando pelas feiras, pagando adiantamentos absurdos a celebridades (Business Week, 23/jul/2003), e não editores para tocar o negócio na busca do equilíbrio entre retorno financeiro e artístico (Gazeta Mercantil, 5/dez/2003).

Outros editores mal-vistos são aqueles que se dedicam a gêneros muito comerciais ou, pior, que “*editam livros custeados pelos autores*” (Folha de S. Paulo, 22/fev/2003). Cobrar do autor para editar seu livro é a antítese do bom editor, pois é abrir mão de todas suas funções: ler, cortar, selecionar e dizer não.

Editores comerciais, por sua vez, mudam discursos e **evitam parecer muito comerciais**. Uma casa editorial, cujo slogan era “Sempre um *best-seller*”, alterou-o para “Sempre um bom livro” (O Estado de S. Paulo, 22/dez/2005), assim como tentam minimizar o fato de editarem livros comerciais com o argumento de que todo mundo gosta de entretenimento (Carta Capital, 26/jan/2005), um termo menos pesado.

O editor ruim também não desenvolve o mercado de autores nacionais, os abandonando ao mero sinal de enfraquecimento do mercado (Observatório da Imprensa, 28/set/2004). Talvez por esta razão, entre outros fatores, editores estrangeiros se preocupam em dizer que querem criar “*uma editora brasileira que figure entre as melhores*” (Veja, 30/abr/2003, grifo do autor deste trabalho).

17	Dificuldade em saber o que é e o que dará certo
Situações descritas onde mudanças no ambiente se mostram inesperadas para os agentes (Internacional, Cultural-Cognitiva)	

Como foi demonstrado até o presente código, grande parte deles, em termos de efeitos, tem se restringido aos mercados nacionais. Contudo, pode-se dizer que uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas indústrias de criação como um todo, ou seja, internacionalmente, é aquela já citada por Lawrence e Phillipps (2002) e aqui comprovada: **é muito difícil compreender o ambiente de atuação e as mudanças bruscas de padrão de consumo, valores e crenças do mercado**. Muitas vezes, a tendência só é descoberta olhando-se para trás, e nada indica que este passado explique os desejos futuros (Valor Econômico, 28/set/2004). Com o cenário de super-oferta de produtos, o volume de informações joga ainda mais contra o editor, pois como selecionar algo em meio a tamanha avalanche de títulos; entre novos e relançamentos, entre edições de bolso ou *paperback*, entre originais em inglês e traduções (O Estado de S. Paulo, 6/out/2004)?

Por exemplo, há um consenso que uma boa capa vende. Mas o que seria uma boa capa? Dá para se quantificar o quanto a mais vende um livro com boa capa e um com capa ruim? A resposta é impossível, segundo os agentes. É “*instinto*”, dizem (Washington Post, 8/dez/2002).

O sucesso de um produto também parece imprevisível. Uma novela de sucesso pode gerar um novo filão editorial (Jornal do Brasil, 22/mar/2003). O editor que pagou 2.500 libras por um livro de uma autora desconhecida acabou com o Harry Potter nas mãos (Financial Times, 27/jun/2003). Uma escritora veterana, que até seus 70 anos nunca havia chegado nem perto de um *best-seller*, de repente, pelo boca-a-boca, passa a vender incríveis 5 mil exemplares ao dia com seu último livro no Brasil (Publishnews, 14/abr/2004). É **esta imprevisibilidade que pode catapultar editoras minúsculas ao rápido crescimento** e ao espaço tão desejado nas lojas (Jornal do Brasil, 26/dez/2003)- algo quase impossível em ramos econômicos muito desenvolvidos sem um rompimento de paradigma tecnológico.

Existe, portanto, uma visão de que **alguns agentes possuem habilidades** especiais para captar o que será sucesso, para perceber que aquele produto em mãos tem potencial, mas **não há nenhuma indicação se tal habilidade pode ser gerada ou ensinada**: é como se ela fosse inata da pessoa. Um novo profissional no mercado editorial, o consultor editorial, surge para tentar compreender o que move o consumidor (O Estado de S. Paulo, 27/mar/2004).

Como nem todos possuem tais características, o jeito é rapidamente aproveitar as ondas - e aí conta muito um *backlist* - e lançar produtos muito parecidos com aqueles que alcançaram o sucesso (Folha de S. Paulo, 19/abr/2004). Movimentos miméticos são uma constante, como vemos, pois são uma das formas encontradas para lidar com esta insegurança, mas isto fica para outro momento, quando analisarmos as orientações estratégicas.

17	Obsolescência rápida dos produtos
Notas que descrevem situações onde os produtos passam a ter vida útil cada vez mais curta, em nichos cuja vida útil costumava ser mais longa (Societal, Cultural-Cognitiva)	
3	Impacto de novas formas de entretenimento
Descrição de efeitos de outros tipos de lazer sobre o consumo de livros (Societal, Cultural-Cognitiva)	

O mercado editorial passa por uma fase em que seu modelo de negócios está se aproximando muito do modelo de negócio de outros ramos de criação, notadamente o cinema e música, ao mesmo tempo que, especialmente a área de cinema pelo sucesso do DVD, outros ramos de criação passaram a incorporar os conceitos de *backlist* do negócio editorial. Para o mercado



editorial, a grande novidade é o conceito de velocidade, algo que aparentemente nunca foi um vetor de ação, no mesmo grau de intensidade do ramo fonográfico e cinematográfico<sup>12</sup>.

A velocidade com que novos produtos estão sendo lançados, ao mesmo tempo em que o varejo cada vez dá menos tempo para um produto “pegar”, trazem à tona o panorama amplo de onde se desenvolve o cenário de morte rápida de um produto (The New York Times, 18/jan/2003). Harry Potter é um ótimo exemplo deste fenômeno:

“As vendas de Harry Potter no período de lançamento tem crescido sucessivamente com a publicação de cada novo livro da série, enquanto as vendas destes mesmos livros quando já considerados parte do *backlist* não conseguem acompanhar este crescimento. Ou seja, no caso de Harry Potter, **o momento do lançamento tem se tornado muito mais importante, enquanto os anos seguintes têm perdido muito de sua relevância**. Se considerarmos um período de venda de dois anos e meio após a publicação, podemos observar que os primeiros seis meses de Harry 2 foram responsáveis por 34% das vendas, o que parece ser um número razoável. No caso de Harry 3, este número subiu para 37%, o que também é razoável. Já no caso de Harry 4, observa-se que 65% das vendas ocorreram nos seis primeiros meses. Basicamente, enquanto cada novo livro da série é uma grande sensação no momento do lançamento, ao entrar para o *backlist*, ele perde muito de sua força” (Publisher’s Weekly, 23/jun/2003, grifo do autor deste trabalho).

Por esta razão, estratégias de lançamento simultâneo, como no cinema, se multiplicam (Blue Bus, 10/set/2003), especialmente para títulos de *frontlist*, onde o *momentuum* é fator imprescindível para se aproveitar o ápice da divulgação e da cobertura de mídia. Um atraso no lançamento e se corre o risco inclusive de se perder significativas vendas para as edições originais em inglês (Valor Econômico, 28/set/2004) ou até para a pirataria (O Estado de S. Paulo, 16/out/2004). Há outros fatores estruturais que sugerem a rápida obsolescência do produto: o livro têm se tornado extensão de produto de TV; a redução do espaço dos jornais ao jornalismo investigativo tem migrado o mesmo ao mundo literário; e alterações nos padrões de consumo são causados por mudanças sociais imprevisíveis, como foi o caso do 11 de Setembro (Valor Econômico, 25/jun/2003).

Se por um lado o modelo de negócios passa a ser semelhante a de outros ramos de criação, a competição também passa a ser com todos eles. Em comum, todos os ramos de criação exigem, por parte do consumidor, **tempo e espaço**. Se alguém gasta 5 horas com videogame, deixa de ter 5 horas para ler. É claro que alguns ramos ocupam mais o tempo/espaço que outros (pode-se ouvir música e ler um livro), mas com o duplo movimento de convergência e divergência de conteúdo<sup>13</sup>, percebe-se

---

12 O setor de didáticos e obras de referência sempre tiveram obsolescência e, portanto, a questão do tempo era já considerável. Ainda assim, é possível especular que aqui também temos efeitos: um livro que durava 4 anos na década de 60, hoje é renovado anualmente.

que as fronteiras ficam cada vez menos claras entre os sub-ramos (afinal, o *site* de um livro infantil é um game ou é apenas extensão do livro?).

14	Responsabilidades delegadas ao governo no desenvolvimento do mercado
Discursos extraídos que delegam ao governo responsabilidades no desenvolvimento do mercado editorial nacional (Brasil, Cultural-Cognitiva)	

Já foi comentado no tópico analítico anterior que a presença governamental no ambiente institucional das editoras é muito significativa. Mas não havia intenção de se atentar sobre como sua pressão se dá sobre as editoras, ou sobre as formas pelas quais os editores acreditam que o governo deveria atuar. É sobre este último ponto que o código aqui descrito trata.

Grande parte dos editores, aqui tanto de forma isolada quanto por meio das associações de classe, acredita que **o governo tem muita responsabilidade no desenvolvimento do mercado**. Há 4 pontos principais que dependeriam do governo: desoneração fiscal (já conseguida), criação de bibliotecas e novos pontos de venda, campanhas de estímulo à leitura e a adoção de linhas de financiamento (Folha de S. Paulo, 22/fev/2003). A principal função do governo para o estímulo do mercado, segundo a CBL, seria garantir a compra de parte da produção das editoras para as bibliotecas, pois com o aumento de tiragem, se barateia o livro também na ponta do consumo, e por consequência, se aumentariam as vendas ao consumidor de livrarias (O Estado de S. Paulo, 8/nov/2002 e Meio e Mensagem, 17/maio/2004). É uma lógica que não tem necessariamente amparo na realidade nacional: os mesmos livros didáticos para o governo custam 4 vezes menos do que para o consumidor final (Valor Econômico, 1º/set/2005). Outra reclamação freqüente é relacionada à forma de aquisição dos livros didáticos. Por ser direta entre editora e escolas, ela retirou das livrarias de bairro o mais importante produto de giro e de freqüência de loja, fazendo com que as crianças, jovens e seus pais não passem mais pela livraria. Ou seja, houve a quebra de pequenas livrarias e o desestímulo à ida à livraria (Publishnews, 11/maio/2005).

Outra demanda desejada pela CBL é a abertura de linhas de crédito no BNDES para editoras e também pequenas livrarias (Folha de S. Paulo, 22/fev/2003). A Lei do Livro é vista como um instrumento importante (O Estado de S. Paulo, 7/nov/2003), mas não fica claro, pelos

---

13 Convergência porque cada vez mais os aparelhos têm mais capacidade de lidar com diversos tipos de conteúdo, como é o caso do iPod, que permite ouvir música, ver vídeos, gerenciar fotos e armazenar agenda. Divergência porque o conteúdo de um livro hoje vasa para outras mídias visuais, auditivas, eletrônicas - ou seja, não existe mais o produto estático e numa só mídia.

discursos, quais os ganhos efetivos para as editoras. Pela leitura do conteúdo da lei, depreende-se que há benefícios fiscais, contábeis e promessas de investimentos do governo exatamente na área de desenvolvimento do mercado, em especial para a compra de livros para bibliotecas e garantia de uma parte do orçamento nos 3 níveis para manutenção delas. Além do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), que faz do Governo Federal o maior comprador isolado do mundo, há outro programa federal, chamado Programa Nacional Biblioteca na Escola (PNBE). Este programa é o que interessa aos editores de livros não-didáticos, e onde as pequenas editoras mais reclamam por espaço (Jornal do Brasil, 26/dez/2003), pois boa parte dos títulos são de clássicos cujos direitos autorais expiraram, e, portanto, acessíveis a diversas editoras. A compra governamental, para editoras cuja tiragem média é de 2.000 exemplares, passa a ser muito relevante em suas finanças, além de significar uma tiragem de venda garantida.

Há também o chamado Programa Nacional do Livro e Leitura, que engloba uma série de ações que aparentemente se ancoram em decisões trianuais, que surgem de uma “ampla discussão” com os agentes<sup>14</sup>. É possível se especular, pelos dados disponíveis, que não existam objetivos definidos, sendo na verdade, uma forma de se juntar diversas ações governamentais, paragovernamentais (ONGs) e privadas ligadas ao livro e à leitura dentro de um mesmo guarda-chuva.

13	Boato de compra de editora
Notas sobre boatos de compra de editoras nacionais por estrangeiras (Organização, Normativo)	

Considerou-se aqui o boato como uma forma de contextualizar um ambiente que passa por mudanças profundas em termos de organização de suas principais editoras. Há várias possibilidades de se explicar porque, das 13 notas sobre boatos codificadas, apenas uma delas se confirmou verdadeira.

É notável observar o efeito longitudinal, aqui apresentado de forma clara. Entre 2002 e 2003, boatos falam sobre visitas de emissários de grandes editoras espanholas (O Globo, 31/ago/2002) e francesas (Valor Econômico, 19/set/2003) ao Brasil, para sondagem do mercado. Em

---

14 De acordo com o descrito no site do Ministério da Cultura: [http://www.cultura.gov.br/politicas/livro\\_e\\_leitura/pnll/index.php?p=14323&more=1](http://www.cultura.gov.br/politicas/livro_e_leitura/pnll/index.php?p=14323&more=1), em 07/mar/2006, mas não há nada sobre objetivos do PNLL.

meados de 2003, nomes de pretendentes e pretendidos surgem. Durante o ano de 2004, os boatos cessam, pois estas mesmas editoras acabam montando operações próprias no país sem aquisição. Os boatos se reiniciam em maio de 2005, sendo este inclusive o único que se confirmou durante a elaboração deste trabalho: a compra da Objetiva pelo Grupo PRISA (Jornal do Brasil, 17/maio/2005), ocorrida cerca de um mês após a publicação da nota. Curiosamente, com a compra confirmada, uma nova onda de boatos recomeçou, (O Globo, 19/jul/2005, Valor Econômico, 20/jul/2005, O Globo, 29/jun/2005 e Valor Econômico, 3/ago/2005), envolvendo outras duas grandes brasileiras e duas gigantes estrangeiras, estando a maior brasileira (Record) e a maior mundial (Bertelsmann) entre elas. Houve uma forte negativa por parte da alemã Bertelsmann, que disse não ter interesse nenhum em investir no Brasil, nem no futuro (Publishnews, 5/ago/2005).

Pode-se, portanto, até imaginar que grande parte dos boatos foram formas das editoras atuar simbolicamente no ambiente como forma de valorização do passe de venda delas no mercado, dado que, no discurso da Record ao negar contatos com a alemã, há uma leve insinuação de “portas abertas”, talvez até como forma de atrair competidoras da Bertelsmann que considerassem inconveniente a presença desta no Brasil. Em processos de concentração de mercado, não chega a ser incomum movimentações de competidores que, na busca de ocupar espaços dos eventuais outros, acaba realizando compras que se provam erradas no médio prazo, mas que no momento se justificavam como “estratégias rápidas de ocupação de mercado”. É o efeito manada aplicado às aquisições (“se meu competidor comprou essa, é porque precisamos comprar a outra”).

12	Autor monta própria editora
Notas que mostrem a abertura de novas editoras por autores (Organização, Cultural-Cognitiva)	

O impacto da tecnologia foi o fator mais importante para o processo de transição do autor a editor. Não que este tipo de evento não acontecesse antes, mas era muito mais custoso. Hoje, com a terceirização e a informática, ficou muito simples e barato montar uma editora, como já vimos. Há dois casos muito distintos aqui na forma de transição. A primeira é aquela em que o autor se vê frustrado por não conseguir publicar seus originais ou outros títulos, e resolve fazê-lo, no espírito faça-você-mesmo da tradição que surge nos anos 60 e 70 com o fanzine (O Globo, 26/jul/2003). A segunda é a mais importante para as editoras tradicionais: é quando **um autor de sucesso, com**

**catálogo valioso, resolve montar sua própria editora** (O Globo, 4/jan/2003), algo que parece ter se tornado relativamente comum (Publishnews, 8/abr/2003 e Jornal do Brasil, 30/out/2004).

11	Conglomerado como estrutura típica
Notas que mostram o isomorfismo dos atuais modelos de estruturação estratégica (Supra-Organizacional, Normativa)	

Os grandes grupos editoriais no mundo se estruturam praticamente da mesma forma, revelando existir uma forma estrutural que se acredita correta. Em nenhuma das notas, contudo, se dão razões técnicas para tal opção: é como se fosse algo natural, como se o crescimento das empresas levasse naturalmente a este sistema, o que demonstra práticas isomórficas de caráter normativo, ou seja, baseadas na crença de que **é assim que se faz dentro do grupo estratégico** onde elas atuam.

O modelo em questão é muito parecido com o utilizado em outros ramos de criação: uma **organização que centraliza funções administrativas**, distribuição e vendas, **com vários selos/empresas que operam de forma independente** e concorrentes entre si. Em alguns casos, há uma editora-mãe, que adota seu nome prestigioso em vários países, com outros selos mais especializados orbitando à sua volta e que podem mudar de país para país (Publisher's Weekly, 2/out/2003 e O Estado de S. Paulo, 4/maio/2003).

Como no Brasil o mercado é muito restrito, dentro do grupo de editoras de obras gerais, há apenas dois grupos organizados neste modelo e que se destacam: o Grupo Record (Valor Econômico, 30/ago/2004) e o Grupo Ediouro (O Globo, 15/jun/2005), todos apenas recentemente assim estruturados. Pode-se especular que foram estruturados desta forma **mimetizando o ambiente internacional**, já que desde os anos 60, especialmente nos Estados Unidos, a forma de conglomerado se encontra hegemônica no mercado editorial (Coser et al., 1985).

10	Crenças sobre o Brasil
Artigos que exponham crenças ou valores arraigados sobre o Brasil, como país ou como mercado num sentido mais amplo que simplesmente o mercado editorial (Societal, Normativo)	

De maneira geral, o Brasil aparece de forma **muito negativa na visão dos editores**, por fatores estruturais, culturais e econômicos (Valor Econômico, 4/nov/2004). Culturalmente, o

discurso mais freqüente é aquele que diz que o “Brasil não é um país de leitores” (Gazeta Mercantil, 5/dez/2003). A novela é vista como a melhor forma de fomentar a leitura, baseado na crença do baixo nível de cultura existente no Brasil (Meio e Mensagem, 17/maio/2004). E mesmo do lado oposto do espectro, do lado literário, não há melhora: a crítica literária não tem relevância e a academia é tachada de omissa em relação às novidades (O Estado de S. Paulo, 6/out/2002).

O ambiente de negócios no Brasil também é visto de forma negativa, por ser ainda muito pouco profissional (Folha de S. Paulo, 31/maio/2004). A distribuição é cara e difícil, pelas falhas de infra-estrutura, como canais de varejo adequado (O Globo, 5/jun/2004). Um dos resultados desta situação é que o mercado acaba **concentrado nos mercados mais sofisticados**, no Rio e São Paulo (Valor Econômico, 24/fev/2005), com Porto Alegre, Curitiba e Belo Horizonte, nesta ordem, apresentando alguma relevância nacional. É muito raro se ler notícias de fora destes mercados. Importante dizer é que esta concentração se dá em termos econômico-industriais, não literários, pois há representatividade nacional entre as editoras.

8	Livro acessível vende
Situações que demonstram demanda existente por livros baratos, mas que são tratados por “livros acessíveis” (Brasil, Cultural-Cognitivo)	
8	Livro é caro
Discurso de que o livro no Brasil é caro (Brasil, Cultural-Cognitivo)	

Os dois códigos serão tratados de forma conjunta pois elas representam duas facetas de um mesmo discurso existente: a inacessibilidade do livro no Brasil. Por ter sido utilizado uma metodologia longitudinal, pode-se observar um fenômeno interessante: o código do discurso do livro caro foi sendo paulatinamente substituída, ou melhor, contraposta ao novo discurso de que livro acessível vende, em especial, por causa do sucesso do relançamento dos livros de bolso.

Há quase paradoxos aqui: o livro é caro porque não se aumenta a tiragem (Meio e Mensagem, 17/maio/2004); a classe média não tem renda e gasta em outras coisas (Folha de S. Paulo, 14/abr/2005); os livros são caros porque o leitor brasileiro aceita (Jornal do Brasil, 12/ago/2005). A solução apresentada invariavelmente passa pelo governo: precisaria facilitar a vida das editoras com medidas legais e mais compras para aumentar tiragens (O Globo, 25/mar/2005). Como já foi explicado em códigos anteriores, a última alegação não tem base na prática nacional,

mas também há demonstrações de que, quando há chance, as editoras optam por aumentar margens e cortar tiragens, sem ações para provocar aumento de demanda (Publishnews, 29/jul/2004), na contramão do discurso<sup>15</sup>. Quanto ao discurso da classe média estar sem renda para consumir livros, como a especialista em consumo Cecília Novaes afirmou em palestra, o brasileiro médio gasta mais de 100 reais em celular por mês, portanto, trata-se mais de uma questão de prioridades do que renda<sup>16</sup>.

A partir de 2005, contudo, surge um discurso novo, até então não presente ou até mesmo negado (ver código *A Culpa é do Mercado*), que é a de que livro barato vende. Contudo, não se fala em livro barato, e sim, **livro acessível**. Pode-se especular que há razões comerciais e reais para a mudança. Comerciais por valorizar o leitor, pois imagina-se que acusar o leitor de ler “livros baratos” tenha um caráter negativo na mídia. As razões reais para o sucesso dos livros acessíveis parecem vinculadas à **mudança do tipo de produto lançado**. Houve melhora na qualidade gráfica do produto e na atratividade dos títulos, com efeitos quase marginais nos preços (Gazeta do Povo, 8/jul/2005).

8	Mercado local em retração
Notícias que apontam retração do mercado (Brasil, Cultural-Cognitiva)	

As notas deste código mostram essencialmente o **caráter fatalista envolvido na leitura dos números sobre vendas do mercado nacional**. Os dados, no caso, são os mesmo apresentados na Tabela 4, relativas à pesquisa anual de vendas e produção da CBL e que indicariam um processo brutal de retração de vendas e faturamento desde 1998. É interessante notar que somente cerca de 150 editoras responderam à pesquisa de 2004, das 400 associadas à CBL e das estimadas 3000 editoras ativas no mercado. Este código foi incluso como parte do ambiente institucional pois representa um tipo de pensamento fatalista que **contamina as ações dos editores** e que, trabalhado de forma agregada, pouco diz. Simplesmente, os dados não ajudam a explicar mudanças de padrão de consumo ocorridas (Carta Capital, 26/maio/2005), felizmente verificáveis em outros códigos e

15 No momento em que este trabalho foi composto, um estudo realizado pelo Prof. Francisco Anuatti Neto, da FEA-USP, confirma que houve aumento no preço dos livros apesar da queda de tributos.

16 Em palestra denominada “O Mercado da Leitura no Brasil”, realizada no Itaú Cultural em 25/fev/2005. Cecília Novaes era diretora de planejamento da agência de publicidade DPZ na data.

outras instâncias pesquisadas. Tudo isso porque as pesquisas pouco explicam consumo, vendas no varejo, vendas por título entre outros dados importantes para se ter clareza do que se passa no mercado nacional (Lajolo, 2006).

7	Predominância de empresas familiares
Notas que apresentam situações que destacam a predominância de empresas familiares entre as editoras nacionais (Supra-Organizacional, Normativo)	

O cenário editorial brasileiro é ainda profundamente afetado pelas empresas familiares. Dos 11 grupos mais citados na classificação das Resenhas e Lançamentos, 8 são familiares, como será mostrado à frente. Entre as didáticas a profissionalização já é mais profunda, devido ao porte das empresas envolvidas. O que pode efetivamente mudar a situação são as investidas dos grupos europeus no mercado nacional. A PRISA, ao adquirir a Objetiva, saltou na classificação citada para o terceiro posto, sendo a primeira profissional da lista, logo após a Record e a Companhia das Letras. **As tentativas de profissionalização de algumas editoras nacionais não deram certo** por brigas familiares e de controle (Jornal do Brasil, 20/fev/2003).

7	Problemas jurídicos
Situações descritas que exponham o tipo de ambiente jurídico ao qual as editoras estão expostas (Brasil, Regulativo)	
6	Custo Brasil
Efeitos de problemas estruturais do mercado nacional descritos no termo de Custo Brasil (Brasil, Cultural-Cognitivo)	
5	Regulações e regras governamentais
Notas com descrição de leis que afetam o mercado editorial (Brasil, Regulativo)	
4	Governo gera mercado
Exemplos de efeitos causados pela demanda governamental (Brasil, Regulativo)	
3	Culpa é da economia
Discursos onde o ambiente econômico é acusado de causa do efeito citado (Brasil, Cultural-Cognitiva)	



Os cinco códigos acima representam aspectos do ambiente institucional fortemente relacionados ao contexto governamental: seja demonstrando **forte influência sobre o mercado** ou **ausência, onde tal ausência é necessária**, segundo os agentes.

O aspecto jurídico, primeiro código do grupo, nem sempre tem origem numa disputa contra o governo. Há, contudo, aspectos importantes a serem analisados. Apesar do suposto fim da censura, há diversos casos de flagrante uso de subterfúgios jurídicos para aplicação da mesma, trazendo prejuízos aos editores, ainda mais considerando-se a **lentidão da Justiça brasileira** (O Estado de S. Paulo, 28/jun/2003 e Folha de S. Paulo, 21/abr/2005). A questão do *copyleft*, uma nova proposta de gerenciamento de direitos autorais mundialmente testada, vem sendo explorada por algumas editoras brasileiras com sucesso (Publishnews, 5/abr/2005).

Na parte de regulações, as leis brasileiras freqüentemente acabam transmitindo obrigações e custos elevados às editoras (Publishnews, 16/fev/2005), como o projeto que visa obrigar editar 0,5% de todo livro em braile (Meio e Mensagem, 20/set/2002). Do lado das obrigações, **o governo gasta muito pouco com bibliotecas**, mesmo nas universidades, sem combater a chamada pirataria (Jornal do Brasil, 9/nov/2003). O roubo de carga também afeta a distribuição de livros (Jornal do Brasil, 3/abr/2005). Apesar de já se saber para onde a carga vai (O Globo, 27/ago/2005), o combate é inexpressivo. E a digitalização de livros já começa a ser um problema para algumas editoras, pois tornam marginais os custos de uma cópia pirata (Carta Capital, 25/jan/2005). As leis a favor do mercado editorial, por sua vez, podem trazer bons resultados, apesar de que, **segundo a prática demonstra, seus efeitos são muito mais limitados do que os discursos que o antecedem** indicam, como foi o caso da desoneração fiscal da cadeia (Publishnews, 5/jan/2005), cujo efeito para o consumidor foi nulo, a despeito da euforia com sua desoneração.

A demanda do governo pode inclusive criar novos produtos para o consumidor de livrarias, como foi o caso dos mini-dicionários, que só surgiram devido à demanda específica do governo federal (Valor Econômico, 25/jan/2005). Já a faceta econômica do código demonstra a grande elasticidade da cadeia, a despeito da negativa de alguns editores que justificam preços altos de livros alegando exatamente o contrário da prática (Meio e Mensagem, 17/maio/2004).

6	Associações atuando politicamente junto ao governo
Situações onde associações de editoras surgem tentando influenciar o ambiente regulativo (Supra-Organizacional, Regulativo)	

Nota-se que as pressões não surgem apenas das associações legalmente estabelecidas, como a CBL e o SNEL, mas de grupos bem articulados como a LIBRE e a ABDR, com atuações em interesses bem restritos. Também fica claro que, como se crê que o ambiente de negócio é fortemente regido pelo governo, as ações dos grupos é geralmente direcionada ao governo, e não à sociedade ou ao mercado, como se percebe pela ausência de códigos relacionados aos dois últimos grupamentos sociais.

A LIBRE tenta influenciar o governo a dar vantagens ou tratamento privilegiado às pequenas editoras (Jornal do Brasil, 7/ago/2003). A Associação Brasileira de Proteção de Direitos Editoriais e Autorais (ABPDEA) tenta endurecer as leis sobre direitos autorais (Jornal do Brasil, 9/nov/2003). A SNEL não surge com grande força na amostra, apesar de representar os editores, sendo a CBL mais ativa politicamente, representando a cadeia como um todo (Publishnews, 9/set/2002).

Há alianças informais também, e aqui vale mostrar um caso. A Festa Literária Internacional de Paraty acabou unificando editoras tradicionais cariocas contra a Companhia das Letras, uma editora com perfil mercadológico mais agressivo e que organizou e custeou a primeira FLIP. A Biblioteca Nacional (BN), ao notar que a FLIP havia adquirido um perfil de feira mais próxima de um evento para *peers*, patrocinou parte dos custos da segunda edição para incentivar os editores estrangeiros a adquirirem direitos de publicação de autores nacionais. As editoras cariocas (notadamente a Record e Nova Fronteira), que investiram significativamente menos, reclamaram de que o governo estava financiando a “*festa da Companhia das Letras*”, conseguindo com isso constranger e retirar tanto o apoio da BN da FLIP seguinte, como fazer a FLIP se autonomizar completamente (Folha de S. Paulo, 19/jun/2004)<sup>17</sup>.

6	Livro como produto supervalorizado
Ambiente do livro é apresentado com características que o valorizam muito além do produto físico (Brasil, Cultural-Cognitivo)	
1	Literatura comercial é desvalorizada

<sup>17</sup> É significativo observar que este tipo de apoio feito pela BN é muito comum em outros países, exatamente para estimular a disseminação da cultura nacional em outros países, gerando mais negócios para as editoras. O apoio da BN foi direcionada a vários autores e não de nenhuma editora em particular. Ou seja, o que era aparentemente uma acusação de privilégio, na verdade, se revelou mais próximo de uma estratégia de se manter o *status quo* anterior e ocupar um espaço que a Companhia das Letras havia criado.

Notas que mostram um ambiente hostil à literatura dita comercial (Brasil, Cultural-Cognitivo)
---

Um dos códigos mais interessantes, cujos conteúdos reforçam o caráter simbólico do tipo de produto que está sendo tratado, é aquele que se revelou ao se observar como o produto-livro é tratado nos textos e ações descritos e que refletem como ele é percebido na sociedade. Fica claro aqui que o **livro ainda não é simplesmente um produto** de entretenimento no país; ele vai muito além para os produtores e entusiastas (O Globo, 14/dez/2002). Poderia se especular haver um fetiche implícito pelo produto, e não pelo conteúdo deste, que se revela pelo crescimento do mercado dos “livros de mesa” e livros-arte (Istoé Dinheiro, 30/jul/2003), e da busca de empresários por escrever livros (Publishnews, 3/out/2003).

A prova do desprezo pela literatura comercial se revela na visão institucionalizada de que a literatura comercial serve somente para financiar a verdadeira literatura, que não é comercial e que, por isso, não merece nem precisa cobertura na imprensa (Folha de S. Paulo, 15/abr/2004).

6	Divisões entre grupos de editoras
Eventos descritos que mostram discórdia entre grupos de editoras (Organização, Cultural-Cognitiva)	

A importância deste código é refletir eventuais cisões no ambiente de negócios das editoras, que podem refletir conflitos ou indicações de mudanças ambientais mais profundas. As divisões se mostram pontuais, na maioria das vezes, como o caso da briga entre duas associações de combate à pirataria. Uma desejava forçar a compra dos livros, no modelo antigo; a outra queria testar modelos digitais, contanto que se garantissem os pagamentos de direitos autorais (Publishnews, 11/nov/2003), mas elas logo se uniram. Há também diferenças entre grandes e pequenas editoras, tanto que as últimas formaram uma associação separada (a LIBRE) para representá-las. A CBL e o SNEL são consideradas defensoras das grandes editoras pelas pequenas (Folha de S. Paulo, 22/mar/2003), possivelmente por questões de foco e interesse - são os grandes que dispõem de recursos e tempo para fazerem política nos corredores de Brasília, além de serem geralmente privilegiadas nas Bienais.

Uma sensação que parece emergir da leitura sobre as editoras de obras gerais é uma certa divisão entre aquelas mais antigas e tradicionais, normalmente radicadas no Rio de Janeiro e

representadas pelo Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL) - praticamente constituída inteiramente de editores cariocas-, e as mais novas, que começaram a ocupar espaço na CBL e mais paulistas. Esta impressão não significa, aparentemente, grandes confrontos, mas algumas diferenças de tipo de atuação pelo próprio histórico de cada mercado. A Festa Literária Internacional de Paraty (FLIP) foi onde esta diferença se pronunciou mais fortemente, pela movimentação claramente anti-Companhia das Letras que se seguiu. A FLIP foi iniciada, em grande parte, por iniciativa da própria editora, que bancou a vinda de muitos de seus autores (contando inclusive com o apoio de um dos seus sócios, o Unibanco, como patrocinador). As demais editoras contribuíram basicamente com seus autores nacionais, mas em grau menor. A cisão ocorreu quando a Biblioteca Nacional (BN) resolveu apoiar a segunda edição da FLIP, em 2004, para divulgar autores brasileiros aos editores estrangeiros, que vieram em bom número na primeira edição<sup>18</sup>. As editoras, em especial aquelas que dominam o SNEL, aproveitaram-se para ocupar os espaços abertos pela polêmica. Rapidamente, a FLIP, de Festa Literária, se tornou *“um evento percebido como sendo da Companhia das Letras e que recebeu apoio de dinheiro público, que, talvez, estaria melhor empregado na Bienal”* (Folha de S. Paulo, 17/jul/2004). A Bienal não é o evento mais adequado para se vender direitos autorais de títulos literários, pois é muito mais voltado para a divulgação do livro ao grande público, conforme as próprias editoras confirmam<sup>19</sup>. *“Se o evento é democrático e aberto como alegam seus organizadores, aproveito para sugerir três providências: Nenhuma editora terá mais que 10% dos autores em cada edição da festa. A comissão organizadora será transparente e haverá um rodízio de seus membros a cada ano, devendo fazer parte dela pelo menos um membro indicado pelo SNEL. Todas as despesas com os autores convidados correrão por conta do evento”* (Folha de S. Paulo, 17/jul/2004, grifos do autor deste trabalho). Como o SNEL é controlada basicamente pelas editoras tradicionais cariocas, sendo que nem o SNEL, nem tais editoras haviam investido na FLIP, percebe-se que se aproveitou a ocasião para diminuir a presença de autores da Companhia das Letras - o limite de 10% -, retirar a editora do controle da Festa - por meio do “rodízio” - e autonomizar a FLIP, - jogando nela a responsabilidade de trazer e custear os autores.

---

18 Como já foi comentado, a FLIP surgiu como um projeto da editora inglesa Liz Calder, que já havia morado no Brasil e queria fazer um evento literário de pequeno porte em Paraty. É possível imaginar que, graças a sua importância no mundo editorial, fosse capaz de atrair tantos autores e, por conseguinte, editores estrangeiros.

19 Tanto é verdade que os três principais editores brasileiros estavam fora do Brasil no lançamento da XIX Bienal do Livro em São Paulo, atendendo a London Book Fair, segunda mais importante feira de negócios editoriais da Europa, logo após a Feira de Frankfurt, segundo nota do Publishnews de fevereiro de 2006.

3	Agente Literário como mediador do autor e editor
Situações onde a figura do agente literário surge como mediador das relações entre autores e editoras (Organização, Normativo)	
1	Práticas do relacionamento com fornecedores
Notas onde se apresentem práticas institucionalizadas de relacionamento entre editores e a cadeia, sem relação ao ambiente técnico (Organização, Normativa)	

Ambos códigos aqui apresentados apresentam formas institucionalizadas de práticas de relacionamento entre as editoras e a cadeia. É possível que estas formas tenham sido originalmente constituídas com objetivos técnicos em primeiro lugar, mas aqui se percebe que, no momento em que o código se apresenta, as práticas são adotadas por **força do hábito**, ou com a alegação de que este é o “*modus operandi*” (Folha de S. Paulo, 2/jun/2004).

Outro aspecto fundamental interessante de se destacar é a impressão de que, quanto maior o grau de profissionalização das editoras, com pressões comerciais e de resultados sobre a figura do editor, maior é a necessidade **política** da figura do agente literário: “*o relacionamento do autor e do editor [estão] muito mais frágeis*” (Publisher's Weekly, 10/mar/2003). Ao mesmo tempo, isso cria novas dificuldades, pois trata-se de mais um agente na longa cadeia, mais um agente que age como *gatekeeper* e que pode bloquear o acesso do editor a originais que teriam sucesso caso chegassem a ele diretamente (Daily Telegraph, 25/ago/2003). É, portanto, nesse ambiente de redefinição do papel do editor que se encontra o momento do trabalho.

3	Escopo de mercado diferente para nacionais e internacionais
Código que mostra como o mercado externo é visto pelas editoras nacionais e estrangeiras (Internacional, Normativo/Cultural-Cognitiva)	

Um dos indícios mais importantes da diferença entre empresas nacionais e os conglomerados internacionais está na visão muito diferente de ambas em relação ao escopo de atuação de cada uma. Em toda nossa amostra, não foi notada qualquer prática ou discurso em que editoras nacionais tratassem o mercado além das fronteiras nacionais da mesma forma que os conglomerados europeus tratam o mercado nacional. Explica-se: quando **as editoras nacionais pensam em mercado externo, pensam em exportação de livros** - edições bilingües, livros de arte,

edições encomendadas de áreas onde o Brasil possui maior especialidade (serviço social, por exemplo). Já as **empresas estrangeiras enxergam o Brasil como um mercado estratégico** para o projeto de expansão na América Latina, sendo o país o maior mercado editorial potencial do hemisfério sul e maior mercado de didáticos do mundo e que, portanto, necessita uma presença física via subsidiária. Não se percebe, por exemplo, nenhuma editora brasileira, nem de didáticos, que possuem porte e *know-how*, com planos de expansão para a América Latina, por exemplo. Portanto, como Earp observou corretamente, apesar de seu diagnóstico ser superficial e falho na opinião deste autor: "Editoras estrangeiras entram no Brasil e o contrário não acontece. Não há o saudável movimento de ida e volta" (O Globo, 11/jun/2005).

2	Editoras não investem em formar público
Notícias que indicam a ausência das editoras no ambiente como geradoras de público (Supra-Organizacional, Cultural-Cognitiva)	

Finalmente o último código destacado trata da impressão causada pelas editoras no mercado em termos de desenvolvimento de mercado. É fato conhecido que boa parte do crescimento do mercado editorial e da popularização da leitura se deu, em momentos históricos, por meio de ações advindas, não do governo, mas do meio empresarial, como foi o caso dos livros de bolso nos anos 30 no mercado americano e a conhecida Coleção Saraiva no Brasil dos anos 50 e 60. No período investigado, além de não ter sido observada nenhuma ação inovadora para aumento do público (ou seja, ações fora das Bienais e Feiras Literárias), houve exatamente a percepção oposta: de que as **editoras não estariam investido na ampliação do público** (Publishnews, 23/jul/2003), preferindo aumentar margens, disputar o mesmo público leitor habitual e evitar custos de marketing (Publishnews, 6/jun/2003).

#### 4.2.1. SUMÁRIO DO AMBIENTE INSTITUCIONAL

Num corte bastante amplo, organiza-se as principais impressões por planos de influência, como forma de sintetizar os principais achados.

No plano geográfico, fica clara a impressão de que as editoras estrangeiras vêem o mercado brasileiro como um **ponto estratégico para uma orientação estratégica internacional de mercado**,

onde o Brasil, é o maior de todos os mercados. Atualmente, o mercado brasileiro atrai aquelas que mais podem se beneficiar das limitações da língua portuguesa (é um mercado sem potencial de expansão internacional, como o espanhol, presente em muito mais países): as editoras hispânicas e francesas. Do outro lado, as **editoras nacionais não demonstram interesse em expansão para novos mercados**, isso quando elas próprias não se apresentam para a venda (Valor Econômico, 20/jul/2005), a despeito do país ser produtor de *know-how* didático e ter o maior mercado educacional do mundo. Parece dado o fato de que o mercado editorial nacional será engolido, assim como foi o mercado fonográfico nas décadas de 1970 e 1980. É há razões para se imaginar tal cenário: só a Planeta fatura em um ano o mercado brasileiro inteiro anunciado (Amaral Filho, 2004).

No plano de ambiente de negócios, os discursos mais contundentes sobre a suposta decadência do mercado nacional, baseada na queda de 50% do faturamento e estagnação do mercado de livrarias (vende-se hoje o mesmo de 1998), partem mais das associações e de *peers* da cadeia do que das próprias editoras. Para um mercado em queda tão acentuada, o ambiente parece relativamente sólido, o que indica duas possibilidades. O mercado teria se adaptado a vendas muito mais baixas e estagnação sem perdas noticiáveis - não houve nenhuma onda de quebra de editoras ou mesmo a falência de uma grande sequer<sup>20</sup>, tampouco processos muito agressivos de fusão, que seriam indícios de um mercado tão ruim. Pelo contrário: as redes de livrarias se expandiram com muita força nos anos da amostra. Na opinião deste autor, portanto, esta explicação soa pouco plausível, pelos fatos apresentados. A outra possibilidade é que os números apresentados não correspondam à realidade, e para isso há três razões: a primeira é que os números representam uma amostra pequena das editoras (30% dos associados da CBL) via auto-declaração, sem verificação. A segunda razão surge quando da criação de um fundo pró-leitura, que seria capitalizado a partir de 1% do faturamento das editoras. Deve-se recordar que, com a desoneração fiscal, na verdade este 1% seria como um desconto do que antes era parte do imposto. A proposta foi vetada na SNEL e CBL, que alegaram sigilo de dados (Publishnews, 3/fev/2005), algo estranho para um ambiente alegadamente tão pouco competitivo. A última é o comentário que este autor ouviu repetidamente, de diferentes editores, nos bastidores de dois eventos da cadeia, de que aqueles dados “*estão completamente errados*”<sup>21</sup>. Não podem ser considerados válidos do ponto de vista científico, mas

---

20 Houve a quebra de somente uma média distribuidora no período pesquisado, com impacto muito reduzido.

21 Os eventos em questão foram o lançamento do estudo do BNDES “A Economia da Cadeia Produtiva do Livro” na

tratou-se de mais um indicativo de que, no mínimo, outros dados mais confiáveis precisam ser utilizados para precisar o tamanho real do mercado brasileiro.

Quanto ao plano societal, da relação da sociedade brasileira com o livro e a leitura, de forma geral, há claramente **uma significação de status superior implícita no ambiente dos livros no Brasil**. Contudo, ao mostrar seu lado positivo, reforçando os aspectos importantes da leitura (Gazeta Mercantil, 5/dez/2003), revela-se também seu aspecto negativo: **tratar um mero produto como algo tão nobre só serve para distanciar o produto do leitor eventual e do não-leitor**, como se um livro não pudesse ser um divertimento. Basta lembrar que as campanhas de leitura no Brasil freqüentemente pregam aspectos “clássicos”, “sóbrios”, sisudos, como se a campanha fosse de acordo com o que o público leitor tradicional já acredita. Não se buscou ainda formas de atrair o público mais amplo, convencendo-o do aspecto lúdico e divertido do entretenimento literário.

Dados indicam que 61% dos adultos alfabetizados lêem pouco ou nada (Pesquisa Retrato da Leitura, 2001), ou seja, são todas pessoas capazes de ler mas que, por alguns fatores, preferem não fazê-lo. A alegação mais simples é de que o livro é caro no Brasil. Ao mesmo tempo, livros baratos de bolso femininos chegam a vender 4 milhões de unidades/ano nas bancas de jornal do Brasil (Carta Capital, 26/jan/2005). As duas editoras de livros de bolso mais firmemente estabelecidas no Brasil - a L&PM e a Martin Claret - alegam vender juntas mais 1,8 milhões de livros/ano (Gazeta do Povo, 8/jul/2005). Portanto, o ambiente institucional mostra que **editoras que agiram contra a crença de que o livro necessariamente é caro no Brasil obtiveram sucesso** (aleadamente, baseado no número de reimpressões e no total de vendas anunciado) a partir de uma leitura correta do ambiente que exigia livros baratos, mas com um padrão mínimo de qualidade (Gazeta do Povo, 8/jul/2005). No fundo, o que parece emergir destes discursos é um desconhecimento do universo da leitura no Brasil e da relação do brasileiro com ela (Folha de S. Paulo, 20/set/2005). Não há clareza sobre como o brasileiro **compreende** a necessidade da leitura. É possível que, num ligeiro levantamento, se perceba que a grande maioria da população considere a leitura muito importante. Isso, contudo, não significa **mobilização** para leitura ou, por tabela, compra de livros; sendo assim, existe um claro *gap* entre o discurso **ler é importante** e a ação **ler é importante para mim**.



Por fim, no plano profissional e organizacional, fatores já apresentados em trabalhos anteriores em outros mercados (p. ex., Bourdieu, 2002) se confirmam igualmente válidos no ambiente editorial brasileiro. A valorização dos aspectos artísticos do trabalho e a desvalorização ainda reinante do lado organizacional e profissional na amostra é clara. Percebe-se que **um par é tão mal-visto quanto for sua aproximação com o universo do capital monetário**. E isto gera cada vez mais tensões num ramo que somente agora enfrenta certas situações de mudanças paradigmáticas, se comparado ao ramo cinematográfico e fonográfico, nesta ordem, que passaram por esta mudança já nos primeiros anos do século XX (ver Perrow, 1986). É bastante sintomático lembrar que Peter Olson, CEO da Random House até a conclusão deste trabalho, maior casa editorial do mundo com mais de 70 selos, nunca havia editado um livro sequer antes de chegar a este cargo (The New York Times, 20/jul/2003), situação impensável há 30 anos, e que ainda não ocorreu em nenhuma editora brasileira do setor de Obras Gerais.

Há ainda muita demanda das organizações pela presença governamental: **o setor coloca nas mãos do governo muitas cobranças**, boa parte delas até difusas e, em pelo menos uma questão, **de forma ou dissimulada ou equivocada**, que é o discurso de que as compras governamentais levariam à queda de preços. Um fato muito curioso, e chave nesta análise, foi levantado pelo trabalho de Earp e Kornis (2005) e se entrelaça intimamente com o assunto de alguns parágrafos acima: afinal, com um mercado que teria encolhido 50% entre 1995 e 2003, porque **o setor não exigiu mais veementemente um claro apoio governamental** (Publishnews, 17/set/2004)? Do ponto de vista deste autor, os fatos e dados apresentados insinuam um **cenário incoerente ou inconsistente com tal afirmação**.

Do ponto de vista da teoria, fica demonstrado aqui como **um ambiente se constrói socialmente por meio dos discursos imersos**, e não é um objeto simplesmente dado. O próprio caso do objeto livro ser tratado ingenuamente como algo além de um mero produto cultural encontra eco no trabalho de Milton (2002) sobre a história do Clube do Livro no Brasil. Os discursos utilizados pela editora enfatizavam sempre o caráter abnegado, missionário e sacrificante do exercício do ofício, além do aspecto patriótico que o livro adota no Brasil. Segundo o autor, este discurso é mantido pela editora também como forma de justificar certas escolhas comerciais (Milton, 2002, p. 35-43), isso já nos anos 1960. Ora, é muito importante lembrar que a visão construtivista, diferentemente da processualista, enfatiza o fator **continuista e repetitivo** das

práticas e discursos (Pettigrew, 2001), aqui fartamente demonstrado pelo grau de institucionalização de certas “verdades” no tempo, como a **sacralização do livro**. Aparentemente, a ruptura surge a partir dos *outliers*, cujo *habitus* não esteja ainda moldado pelos discursos daqueles totalmente embricados no campo, ou daqueles que possuam *habitus* de outras classes sociais e profissionais e que, portanto, enxergam outros discursos e práticas. Mas estes pontos estarão sendo melhor explorados quando observadas as orientações estratégicas se articulando entre agência e ambiente iteracionalmente.

### 4.3. O Ambiente Técnico do Sub-Ramo Editorial

O ambiente técnico é compreendido como o contexto de onde as organizações buscam ferramentas e por sua vez, num processo dinâmico, iterativo e recursivo, influenciam a criação de novos métodos e técnicas de se gerir uma empresa. É nesse ambiente que as empresas buscam as maneiras mais eficientes e eficazes de lidar com seus fatores de produção. Novamente, aqui, foram utilizadas as 1.382 notas classificadas como Editoras na base de dados do Publishnews. Para a classificação da Faceta Geográfica, utilizou-se a base teórica sugerida pelo artigo de Machado-da-Silva e Fonseca (1999), onde o contexto de referência das organizações, que representa os esquemas interpretativos dos dirigentes, indicariam o escopo competitivo por recursos de suas organizações, ou seja, o ambiente que estas empresas interpretam como sendo seus *loci* por recursos. Nota-se, no trabalho, que apenas dois contextos são relevantes do ponto de vista geográfico: o nacional e o internacional. É possível que a amostra, por representar os grandes jornais e as notícias mais relevantes do mercado, acabe não representando adequadamente a produção local ou regional. Contudo, há aspectos que podem contrapor essa possibilidade. Primeiramente, a produção local hoje é representada pelas próprias editoras grandes, já que a informática permitiu reduzir as distâncias. Segundo, as pequenas editoras locais acabam trabalhando em esquema onde o risco é transferido ao autor, ou seja, não se trata do ramo de *publishing*, foco do trabalho, onde a receita vem da venda ao consumidor final. E, em terceiro lugar, as editoras locais que porventura atuam como verdadeiras *publishing houses* acabam competindo com as mesmas editoras nacionais, mesmo que só regionalmente, utilizando as mesmas ferramentas, recursos e tecnologia.

Tabela 13: Ambiente Técnico - Códigos

<i>Qt</i>	<i>Contexto Ambiental Técnico</i>	<i>Faceta Geográfica</i>
14	Baixa barreira de entrada	Internacional
6	Cinema garante vendas de subprodutos editoriais	Internacional
11	Governo atuando como editora	Brasil
22	Importância das compras governamentais	Brasil
67	Mercados em alta	Brasil/Internacional
12	Mídia garante vendas de subprodutos editoriais	Internacional
1	Mudanças no varejo geram negócios editoriais	Brasil
14	Novas tecnologias de gestão de conteúdo	Internacional
1	Oferta de incentivos fiscais e subsídios	Internacional
8	Tecnologia altera como se trabalha em edição	Internacional

Como já mencionado em outras oportunidades, o sub-ramo editorial, aqui considerado especificamente o *publishing*, é um dos ramos industriais cujas barreiras de entrada são das mais baixas. Em teoria, com um computador e uma pessoa, pode-se montar uma editora, já que todo o resto pode ser contratado fora. Por esta razão, fica nítido que o ambiente técnico, no que tange à tecnologia, recursos e potencial de mercado é internacional. Aspectos nacionais se restringem à participação muito efetiva do governo em muitas áreas, o que cria distorções ao padrão internacional, como veremos, e às particularidades sociais do Brasil, que tem padrões de consumo próprios e, portanto, demanda tipos, estratégias ou conteúdo de produtos não necessariamente em voga em outros países. Ambos efeitos fazem com que a forma mais eficiente e eficaz de se produzir conteúdo seja diferente no Brasil, e somente eles, já que não há nenhuma restrição ao capital estrangeiro no setor. Foi a partir desta percepção que se dividiu o ambiente técnico em instâncias geográficas distintas.

67	Mercados em alta
Descrição de gêneros ou estilos em voga, tanto no plano mundial quanto local.	

Considerando as características do mercado editorial, não é surpresa que este seja o código do ambiente técnico mais citado nos artigos. Trata-se de notas sobre o crescimento de vendas de alguns gêneros literários, cuja **prova reside basicamente em aumento do número de títulos** ligados ao gênero ou no **aumento do número de editoras** (e por conseguinte, de títulos) **que apostam no gênero**.

Há importantes aprendizados aqui. O primeiro é o caráter empírico das “descobertas” destes mercados em alta - ou seja, só se percebia que um mercado estava em alta depois que o fenômeno tivesse ocorrido (Gazeta Mercantil, 21/jan/2005). Não houve, na amostra coletada, nenhum exemplo de situação apriorística, em que editores dissessem apostar num mercado que ainda não existisse ou não tivesse **qualquer indicação** de crescimento.

Também há indicações de que as **grandes editoras são mais seguidoras de tendência do que lançadoras**, tarefa esta que as menores parecem atuar com mais desenvoltura. Pode-se especular que a razão principal esteja nas características estruturais de ambos tipos de editora: a pequena, por não poder adquirir títulos com vendas garantidas pela falta de capital, acaba obrigada a investir em títulos mais arriscados, mas que dependam de menor investimento inicial. A pequena também costuma atuar em nichos mais específicos (Jornal do Brasil, 5/maio/2003) e, caso tal nicho tenha sucesso, acaba atraindo atenção da imprensa e de concorrentes maiores. Outra razão possível, primeiramente apontada por Bourdieu (2002), é o tipo de aposta que é feita por editoras comerciais e literárias. As comerciais apostam em títulos de curto tiro, enquanto as literárias adquirem títulos de *backlist*, ou seja, de retorno em longo prazo. Este retorno pode aparecer, portanto, com o mercado em alta depois de um longo tempo de maturação (Folha de S. Paulo, 26/abr/2003 e Gazeta Mercantil, 1/set/2004).

Alguns mercados surgem por mudanças bruscas no interesse da sociedade, como o caso dos livros de história escritos por articulistas renomados, o que se deu após o lançamento dos livros de Elio Gaspari sobre a ditadura (Folha de S. Paulo, 4/jan/2003). Outros parecem refletir mudanças mais de longo prazo e talvez pudessem ter sido observados anteriormente, como o caso dos quadrinhos adultos, um dos mercados de crescimento mais consistente na visão longitudinal do estudo (Publishnews, 13/dez/2002 até O Estado de S. Paulo e Folha de S. Paulo, 22/jun/2005), efeito de uma geração que cresceu lendo quadrinhos e que, já adulta, passou a exigir um novo padrão de qualidade para suas leituras (O Globo, 29/nov/2002). Há casos em que o gênero de título gera

uma manada de clones, como antologias do estilo de "As 100 Maiores..." ou "Os melhores contos de..." (Folha de S. Paulo, 12/mar/2005). Também não é verdadeira a crença de que o sucesso em mercados maduros garanta as vendas no Brasil (Folha de S. Paulo, 25/dez/2004).

Estes foram os gêneros que apareceram na amostra como em alta, ou em crescimento: jornalismo literário, HQ adulta, gastronomia, literatura juvenil, literatura de fantasia, antologias, livros didáticos, literatura russa, auto-ajuda, livros sobre carreira, emprego e qualidade de vida, autores da safra de blogueiros, filosofia, livros femininos estilo *chik-lit*.

22	Importância das compras governamentais
Influência das compras governamentais nas questões econômicas	

O governo brasileiro é o maior cliente individual do mundo, sendo responsável por mais de 50% do volume de compras e por quase 45% do faturamento do setor. Essa importância dá ao ambiente de negócios das empresas um viés que não existe em outros mercados. Os efeitos deste código serão melhor observados quando do estudo das orientações estratégicas das organizações. Mas pode-se especular que o efeito de depender de um cliente tão forte acaba alterando o foco das organizações que, ao invés de buscar formas mais eficientes e eficazes de se chegar ao consumidor final, buscam formas mais eficientes e eficazes de **influenciar o gatekeeper**, no caso, o decisores da compra: os membros da burocracia federal.

14	Baixa barreira de entrada
Contexto que indica a facilidade técnica em se montar uma editora	

O surgimento dos computadores e da internet alterou profundamente o modelo técnico de trabalho de uma editora, não tanto nos processos, que se mantiveram os mesmos, mas especialmente nos custos de produção, que se reduziram brutalmente. Os custos de re-trabalho de um texto, de revisão, confecção de capas e provas são irrisórias perto do que se gastava quando não existiam computadores. Hoje, com uma pessoa e um micro-computador, pode-se montar uma editora completa (O Estado de S. Paulo, 12/jul/2003).

A internet também **facilitou a abertura de novos canais diretos de venda**, até mesmo sem a necessidade de editores (Gazeta Mercantil, 1/out/2004) para micro-selos independentes, além de

ter se tornado um novo veículo de publicações, tanto de livros digitais, como de material de divulgação. Alguns *best-sellers* de pequenas editoras se desenvolveram por este canal, o que permite afirmar que efetivamente **as barreiras de entrada no segmento editorial são muito baixas** (Jornal do Brasil, 26/dez/2003). Mas é importante relativizar a importância da barreira de entrada: o **fator tecnológico não é o grande diferencial** deste mercado (assim como de quase todos ramos de criação) e que, portanto, se as barreiras de entrada são baixas e impactam igualmente a todas as editoras, os recursos escassos do mercado se encontram em outras instâncias.

14	Novas tecnologias de gestão de conteúdo
Notas onde são descritas instâncias de tecnologia de gestão de conteúdo	
8	Tecnologia altera como se trabalha em edição
Eventos onde processos editoriais se modificam pela adoção de novas tecnologias	

Antes de iniciar a explicação do tópico, deve-se destacar que existe uma notável mudança na forma como se lida com o produto livro, um estudo que mereceria até um estudo à parte: **não se fala tanto em livros, mas em conteúdo e plataformas**. O gerenciamento de conteúdo passa a ser um termo freqüentemente usado para descrever a gestão da matéria-prima das editoras (e, em verdade, de todas as indústrias de criação) em especial nas editoras de didáticos, universitários e referência (Gazeta Mercantil, 5/abr/2005), gêneros onde a obsolescência é muito rápida e os livros estão sendo substituídos rapidamente por modelos híbridos *offline/online*, portanto multi-plataforma, em diferentes suportes tecnológicos (Gazeta Mercantil, 14/out/2002). A tecnologia de impressão por demanda também é citada, o que traz implicações para o futuro, pois pode eliminar problemas de estoque de material, logística de distribuição, entre outros efeitos.

Tecnologias de convertibilidade de texto em voz podem estender o livro a outras plataformas e a pessoas com dificuldades de leitura com um mínimo de trabalho (Publishnews, 16/fev/2005). A impressão de livros em braile também se tornou muito mais simples com o advento da informatização dos originais (O Estado de S. Paulo, 15/jul/2005), apesar do processo final ainda ser semi-artesanal (depende de chapas furadas de alumínio). E finalmente, os editores parecem interessados em sistemas que permitam a flexibilidade de gestão com controle de uso do conteúdo,

de forma a garantir a continuidade das receitas de direitos autorais sobre a obra independentemente da plataforma de uso (O Estado de S. Paulo, 22/dez/2005).

A tecnologia também alterou funções e demandas sobre os profissionais. As ferramentas de um *designer* de capas hoje são radicalmente diferentes do que eram antes dos computadores com alta capacidade gráfica, por exemplo, exigindo uma lógica de trabalho oposta à anterior, onde se planejava mais, pois não poderia se errar na execução. A lógica do *design* na computação funciona na base de tentativa e erro: planejamento e execução é simultâneo, recursivo e instantâneo. Os editores, por sua vez, passam a gerenciar remotamente uma série de atores da cadeia, pois quase tudo hoje é terceirizado e “é interessante [para o editor] ter um *perfil de trabalhador autônomo*” (Folha de S. Paulo, 14/set/2003, grifo do autor deste trabalho).

12	Mídia garante vendas de subprodutos editoriais
Exemplos de como a exposição de um tema ou obra na TV e cinema gera vendas	
6	Cinema garante vendas de subprodutos editoriais
Cinema gerando vendas extraordinárias de livros relacionados a, ou com base em, filmes	

O mercado brasileiro, se visto por um prisma diferente, tem duas características bastante distintas. O índice de leitura per capita, é de apenas 1,8 livro por ano, abaixo de quase todos os países da América Latina. Porém, segundo a Pesquisa Retrato da Leitura no Brasil, de 2001, da população ativa que efetivamente lê livros, o consumo per capita chega a 4 livros/ano (Pesquisa Retrato da Leitura, 2001). Ou seja, é um consumo aquém de países mais desenvolvidos, mas que não chega a ser vexatório. O problema, portanto, é de desequilíbrio, pois esta base de leitores contumazes é muito pequena. É principalmente por esta razão que **temas e obras que apareçam nas mídias de massa conseguem se alavancar tão fortemente a venda de livros relacionados** (O Estado de S. Paulo, 13/fev/2005). Porque elas atraem a massa de não-leitores tradicionais para as livrarias. Mesmo que representem percentualmente um universo muito pequeno de pessoas, comparado à quantidade de telespectadores, em termos absolutos, são um público muito maior que de habituais leitores.

É por esta razão que **as editoras acompanham atentamente os movimentos e temas que surgem nas novelas** e acontecimentos jornalísticos importantes - são garantia de sucesso (Jornal do Brasil, 22/fev/2003 e O Estado de S. Paulo, 14/set/2003). A velocidade de resposta deve ser rápida



(Jornal do Brasil, 21/abr/2005), pois são temas que duram pouco tempo na mídia, retornando ao interesse restrito depois do *boom* provocado pela superexposição (lembrando que, normalmente, uma novela ou filme é comentado nas revistas semanais, nos programas de fofoca, nas rádios, enfim, mobilizando muito tempo e ocupando espaço precioso de mídia). No caso dos filmes, a capa deve trazer a referência ao filme, até mesmo **alterando o título original do livro para aquele do filme** (Valor Econômico, 20/ago/2004).

11	Governo atuando como editora
Situações onde o governo atua como <i>publishing house</i>	

O Governo, em suas diversas instâncias, atua diretamente no mercado como editora. É fato que, na maioria dos casos, ele ocupa lacunas importantes que, em teoria, o mercado não absorveria, por meio das fundações culturais (O Estado de S. Paulo, 28/nov/2003).

Freqüentemente, **as fundações atuam em parceria com editoras privadas**, bancando parte dos custos de publicação (O Estado de S. Paulo, 11/jul/2004), portanto sendo, para as editoras privadas, uma importante fonte de financiamento e até mesmo vendas (pois parte da edição fica nas fundações e bibliotecas públicas)

Mas há sinais de que cada vez mais as **fundações e editoras universitárias públicas entrem no mercado como competidoras** (O Estado de S. Paulo, 3/out/2003), repetindo assim um fenômeno que já acontece no mercado norte-americano há décadas (Coser et al., 1985). Elas vão a mercado pois precisam ganhar autonomia financeira e acabam ocupando uma parcela significativa do mercado de tiragem mediana, disputado pelas médias e pequenas editoras literárias (O Estado de S. Paulo, 15/abr/2004), conforme Coser, Kadushin e Powell (1985) acertadamente já diziam há 30 anos.

1	Mudanças no varejo geram negócios editoriais
Alterações no varejo atraem novo consumidor para editoras	

Apenas uma nota descreve tal contexto, mas é todavia relevante: o fato do varejo de livros hoje incluir CDs e DVDs em seu portfólio, acaba **atraindo pessoas que antes não entravam em**

**livrarias**, especialmente jovens, o que teria sido um dos motivos para o aumento de vendas neste segmento (Istoé, 16/out/2002).

1	Oferta de incentivos fiscais e subsídios
Uma fonte de financiamento de obras estrangeiras	

Muitos países, como forma de facilitar a publicação de conteúdo nacional em outros países, adotam políticas de financiamento a edição, o Brasil inclusive. Geralmente, o país de onde o autor é originário banca a tradução, enquanto a editora arca com o restante dos custos. Editoras de todos os portes freqüentemente se utilizam destas fontes (CBL Informa, 6/out/2004), já que o custo de tradução costuma ser o custo fixo que mais pesa na decisão de se lançar um livro estrangeiro. Segundo agentes literários do mercado brasileiro, este valor é pago diretamente ao tradutor, sem passar pela editora.

#### 4.3.1. SUMÁRIO DO AMBIENTE TÉCNICO

A área editorial, como em quase todas as indústrias do ramo de criação, foi beneficiária da revolução tecnológica trazida pelo advento dos computadores e da internet. Mas, diferentemente do que boa parte do que se diz na imprensa, a tecnologia não agiu de forma homogênea; se por um lado se democratizou a entrada, não mudou muito a situação em outras instâncias, como a divulgação e a distribuição.

Recursos continuam escassos no ambiente técnico, mas eles não são tecnológicos, pois praticamente tudo pode ser terceirizado e a informática igualou a todos neste sentido. O autor, em primeiro lugar, é o recurso mais importante de uma editora. É dos produtos gerados por ele que surge o valor da empresa, porque **os únicos ativos valiosos da organização são os direitos de edição advindos de um catálogo**. Existe um outro ativo muito raro, mas de difícil mensuração, que é o próprio editor. Há muitos casos de editoras na história que, a despeito de ótimos catálogos, acabam entrando em parafuso com a morte ou a saída de um editor, caso da Brasiliense, hoje muito menos relevante do que foi na época em que Caio Prado era *publisher*. Raro neste mercado é igualmente conseguir divulgação, e por isso quando o produto é escolhido para adaptação no cinema torna-se tão valorizado. Portanto, do ponto de vista do ambiente técnico, **há poucas situações de**

**vantagem competitiva fora dos recursos humanos.** Mesmo em grupos de mídia com possibilidade de sinergia, vantagens muito diferenciadas não são aparentes (se assim fosse, a Editora Globo seria líder de mercado), ou elas se mostram mais difíceis de serem conseguidas do que as teorias de cunho instrumental costumam descrever.

Ora, se os recursos mais valiosos são de difícil avaliação, se os padrões técnicos são facilmente conseguidos e, portanto, não representam nenhuma diferenciação, os agentes **mimetizam** aquilo que enxergam como **eficiente** no ambiente como maneira de buscar o sucesso. Os dados não permitem aqui, pela falta de acesso direto aos praticantes da estratégia, desvendar o que é sucesso ou finalidade para cada editora, mas fica implícito, por força da análise, que a tendência é **seguir o líder** ou **aquela editora que, no conceito dos estrategistas, representa algum tipo de liderança.** Reconhece-se, pois, que se comprova aquilo que Zuckerman et al. (2003) apresentaram como características das organizações que lidam com recursos de difícil avaliação ex ante: a busca de parâmetros de sucesso no passado como forma de diminuir riscos, e não necessariamente de alcançar ganhos extraordinários, estes imprevisíveis. O autor deste trabalho considera, contudo, que o ambiente técnico, nas indústrias de criação, não parece ser fator de diferenciação entre organizações, exceto por recursos humanos e financeiros, ou em casos de eventos de breakthrough tecnológico, estes rapidamente absorvidos por todas as organizações do campo.

#### 4.4. Orientações Estratégicas Mercadológicas

Conforme explanado no final do Quadro Teórico de Referência, propõe-se aqui uma visão que agregue as dimensões discursivas e ativas das organizações em uma instância que represente o canal estratégico de comunicação entre contexto e agência. A metodologia adotada, considerando-se que a base amostral é bastante ampla e genérica, não permite, neste momento, detalhar, ou seja, destacar as instâncias do discurso e da prática de forma separada, objeto das próximas fases do projeto. Mas provê informações importantes para sua formulação, pois mostra como ações estratégicas e textos combinados (aqui como base ontológica das práticas e discursos respectivamente) resultam em **orientações estratégicas** das organizações, influenciadas pelo processo de leitura do ambiente técnico e institucional (já apresentado nos tópicos 4.2 e 4.3) e por sua vez imersos nos valores e crenças dos agentes, não sendo, estas últimas instância, o foco deste estudo.

Para facilitar o entendimento, 5 tipos de instância de orientação estratégica foram estabelecidas. A primeira a ser descrita é a denominada mercadológica. É importante deixar claro que não existe uma orientação estratégica mercadológica predominante ou superior. As orientações estratégicas são múltiplas, muitas vezes contraditórias, e, como explicado anteriormente, representam formas pelas quais as organizações interpretam e agem, neste caso, em relação aos aspectos que são a base da competição e do domínio de mercado, aqui adaptando as definições de Machado-da-Silva e Barbosa (2002) sobre ações estratégicas mercadológicas.

Após uma breve revisão (breve devido à grande quantidade de ações e textos relativos a esta instância), a interpretação das orientações estratégicas emergentes da amostra permitiu perceber que todas continham duas fundamentais qualidades: uma de caráter processual e outra de objetivo estratégico. Ou seja, a orientação estratégica mercadológica detém, intrinsecamente, um objetivo principal (nem sempre declarado, mas implícito) e um processo organizacional envolvido (novamente, declarado ou implícito).

A Tabela 14 traz o resultado das codificações feitas com base nos 1.385 artigos classificados sob "Editoras". Além destes códigos, exclusivamente para este tópico, foram feitas mais duas análises em separado, com os dados classificados em Lançamento e Resenhas. Elas serão descritas após as explicações e análise das codificações.

Tabela 14: Orientação Estratégica Mercadológica - Codificação

<i>Qt.</i>	<i>Orientação Estratégica Mercadológica</i>	<i>Processo Organizacional</i>	<i>Objetivo Principal</i>
3	Alteração ou redução dos canais de distribuição	Distribuição	Redução de Perdas
15	Atuação como editora terceirizada de outras instituições	Produção Editorial	Redução de Riscos
5	Aumento do investimento em linha ou produto que se provou comercialmente na casa	Produção Editorial	Redução de Riscos
2	Aumento do investimento em títulos de prestígio	Produção Editorial	Prestígio
19	Aumento do pipeline de produtos	Produção Editorial	Redução de Riscos
6	Canais próprios de varejo	Distribuição	Verticalização
1	Descontos maiores para cadeia de varejo	Preço	Aumento de mercado
14	Discurso de metas de mercado	Estratégia	Aumento de mercado
24	Diversificação da linha de produtos	Produção Editorial	Horizontalização
1	Entrada em mercado como seguidora	Abertura de filial	Horizontalização
22	Estrangeira entra no mercado em operação própria	Abertura de filial	Internacionalização
1	Estrangeira entra no mercado via aquisição	Abertura de filial	Internacionalização
4	Estratégia seletiva e individual de trabalho	Gestão de Recursos	Redução de Perdas
11	Expansão dos canais de distribuição	Distribuição	Aumento de mercado
14	Exportação de livros	Distribuição	Internacionalização
20	Investimento em linhas de preço baixo	Preço	Horizontalização
16	Investimento em livros de bolso	Preço	Horizontalização
25	Investimento em produtos mais sofisticados	Preço	Horizontalização
4	Lançar grande variedade de produtos	Produção Editorial	Horizontalização
4	Mecanismos de venda direta ao consumidor	Distribuição	Verticalização
9	Parcerias com outros ramos	Marketing	Aumento de mercado
6	Personalismo como marca de gestão	Gestão de Recursos	Prestígio
8	Plano de lançamento especial	Marketing	Prestígio/Aumento de mercado
1	Política de desconto único ou preço fixo	Preço	Redução de Perdas
10	Políticas globais influenciam estratégias locais	Gestão de Recursos	Internacionalização
68	Posicionamento de mercado	Estratégia	Organizar a empresa
7	Produtos acessíveis em conteúdo e preço	Gestão de Recursos	Aumento de mercado

A Tabela 15 mostra a contagem das colunas citadas, por processo organizacional e por objetivo principal implícito, enquanto a Tabela 16 faz o cruzamento entre processo e objetivo. O Processo Organizacional se entende pela etapa da cadeia de produção editorial mais afetada pela orientação estratégica destacada. Já o aqui chamado "Objetivo Principal" é fruto da interpretação da escolha da finalidade, pelos agentes, que surge refletida no código, seja de forma explícita ou implícita. Diferentemente do formato escolhido para se interpretar os dados relativos ao ambiente, os códigos serão agrupados por célula de cruzamento, pois um grau maior de coesão pode ser alcançado deste modo.

Durante as análises dos códigos, serão apresentados os conceitos por trás tanto das classificações de Processo Organizacional quanto de Objetivo Principal.

Tabela 15: Orientação Estratégica Mercadológica - Contagem de Códigos por Processo e Objetivo

<i>Processo Organizacional</i>	<i>Total</i>	<i>Objetivo Principal</i>	<i>Total</i>
Produção Editorial	7	Horizontalização	6
Distribuição	5	Aumento de mercado	5
Preço	5	Internacionalização	4
Gestão de Recursos	4	Redução de Perdas	3
Abertura de filial	2	Redução de Riscos	3
Estratégia	2	Prestígio	2
Marketing	2	Verticalização	2
<b>Total Geral</b>	<b>27</b>	Organizar a empresa	1
		Prestígio/Aumento de mercado	1
		<b>Total Geral</b>	<b>27</b>

Tabela 16: Orientação Estratégica Mercadológica - Cruzamento entre Objetivo Principal e Processo Organizacional

Objetivo Principal	Processo Organizacional	Produção Editorial	Preço	Distribuição	Gestão de Recursos	Abertura de filial	Marketing	Grand Total
Horizontalização		3		3				6
Aumento de mercado			1		1	1		5
Internacionalização					1	1	2	4
Redução de Riscos		3						3
Redução de Perdas			1		1	1		3
Verticalização					2			2
Prestígio		1				1		2
Prestígio/Aumento de mercado							1	1
Organizar a empresa								1
Grand Total		7	5	5	5	4	2	27

Processo: Produção Editorial		Objetivo: Horizontalização
24	Diversificação da linha de produtos	
4	Lançar grande variedade de produtos	
1	Entrada em mercado como seguidora	

O crescimento de uma editora parece passar pela formação de um grande catálogo de títulos e pela expansão horizontalizada de seu catálogo, ou seja, o interesse de lançar títulos em linhas editoriais nas quais antes não atuava. Estas ações são todas realizadas dentro do processo de produção editorial, pois basicamente dependem da aquisição de originais e da transformação em livros dentro do ambiente interno. Como será mostrado, não parece haver um processo externo adjacente relacionado, como baseado em consulta sistematizada aos consumidores ou pesquisa junto ao varejo, restando apenas uma lógica interna de difícil revelação neste momento do trabalho.

A maioria dos trechos codificados são descritivos, apenas descrevendo as ações estratégicas tomadas pelas editoras, freqüentemente com a abertura de um novo selo específico para sinalizar esta nova linha editorial (O Globo, 8/nov/2003). Outras editoras porém apenas diversificam sua atuação, sem outro tipo de sinalização, exceto pela nota na imprensa (Publishnews, 3/out/2003). A linha editorial para onde mais editoras parecem ter se movido é a linha juvenil, que, como foi

mostrado no tópico de análise sobre o contexto ambiental, é um dos mercados que mais crescem (O Estado de S. Paulo, 23/mar/2004).

As escolhas parecem, portanto, refletir **opções de entrada em mercados comprovadamente de sucesso** (Folha de S. Paulo, 22/jun/2005), por um lado, e **escolhas pessoais dos editores ou publishers**, de outro (Folha de S. Paulo, 29/abr/2004). Não há nenhuma indicação de pesquisa ou de outro critério de escolha para a entrada em um novo mercado específico. Também não aparecem textos indicando consumidores potenciais ou públicos-alvo específicos. Nos discursos, contudo, busca se enfatizar que a escolha se baseou na qualidade, e não no sucesso da linha editorial, como é o caso da Jorge Zahar, que nunca havia publicado quadrinhos: *“Começamos a publicar quadrinhos mais por paixão do que como negócio. [...] Achei que haveria mercado para quem fizesse quadrinhos para um público bacana, mais adulto”* (Folha de S. Paulo, 22/jun/2005, grifo do autor deste trabalho). A editora, ao afirmar achar que havia mercado tem, pelo menos, uns 5 anos de atraso, pois várias editoras cresceram no mercado de quadrinhos adultos desde então. Ou seja, seu discurso foi uma forma de, primeiramente **enfatizar o critério qualitativo** de escolha do produto, para em seguida, demonstrar um possível **pioneirismo e descoberta, o que o remeteria ao contexto de CRITÉRIO DE VALORIZAÇÃO DE UM EDITOR**, colocando em segundo plano o critério econômico - de que efetivamente existia mercado que justificasse a entrada de uma editora do porte da Jorge Zahar em um mercado novo e até mesmo alienígena para ela.

É notável que os próprios editores dizem que **não há tanta coisa relevante a se lançar, mas lançam de qualquer forma:**

“...o fato é que nunca se publicou tanto livro novo no país. Entre as editoras do Rio, as médias são altas. Por mês, a Record, a maior lançadora, coloca 28 títulos novos na praça, sem contar suas editoras e selos. A Ediouro (mais Relume e Agir) põe 25 títulos; Rocco, 25. Objetiva e Nova Fronteira, curiosamente, são as mais, digamos, cautelosas, com sete títulos cada. Isso pode levar a duas conclusões: uma é que há mais espaço para novos autores; a outra é que **se lança mais do que as pessoas conseguem ler.** ‘*Há 400 lançamentos por mês, mas de fato não existe, em tudo que se publica, tantos títulos relevantes*’, diz Carlos Augusto Lacerda, sócio e editor da Nova Fronteira. (Jornal do Brasil, 24/jun/2005, grifo do autor deste trabalho).<sup>22</sup>

O resultado pode ser um dos indicativos de uma das principais razões para a grande quantidade de títulos encalhados no mercado, de acordo com os números oficiais da CBL/SNEL.

---

22 Chama a atenção aqui que tanto a Objetiva quanto a Nova Fronteira foram compradas meses depois, e que elas tenham sido as que menos produziram novos títulos. É possível sugerir até que elas estivessem em dificuldades, se verdadeira a lógica do código, ou seja, quanto mais títulos uma editora lança, maior sua operação e sinalização ao mercado de sua importância.



Por causa das pressões para crescimento e do contexto de DIFICULDADE EM SABER O QUE DÁ CERTO, parece haver uma estratégia deliberada de se lançar títulos incessantemente, pois não se sabe o que se tornará sucesso. A expansão para outras linhas editoriais também indica a intenção de tatear o mercado, para descobrir o que está gerando resposta do público. Resta descobrir se isso ocorre por um padrão institucionalizado de atuação ou por questões econômicas (a Record e a Ediouro possuem gráficas que precisam trabalhar sem ociosidade, por exemplo), algo que não fica claro pela análise.

Processo: Preço		Objetivo: Horizontalização
25	Investimento em produtos mais sofisticados	
20	Investimento em linhas de preço baixo	
16	Investimento em livros de bolso	

O objetivo de se expandir os negócios, do ponto de vista das editoras, passa necessariamente por decisões de posicionamento de preço. Mas, aparentemente, o posicionamento de preços não é uma estratégia por si própria, pois não se busca uma faixa de preços específica para se adaptar o livro àquele nível de preços. Decide-se o produto primeiro, e depois se verifica a faixa de preços, até porque grande parte das editoras costuma fazer o cálculo de preços apenas multiplicando por 2 o custo de impressão<sup>23</sup>. Portanto, trata-se eminentemente de uma decisão de **produto, com o preço definido a posteriori**.

O que se percebe são discursos sobre livros baratos e livros sofisticados. Livros baratos vendem, mas precisou se chegar a um **padrão mínimo exigido de qualidade** para serem efetivamente aceitos pelo público e isso partiu de **editoras que contrariaram discursos presentes no ambiente**, como LIVRO BARATO NÃO VENDE. O caso da Companhia das Letras é exemplar, pois foi configurado como uma série de ações estratégicas para baratear uma coleção, mantendo um padrão de qualidade acima do comum para livros "baratos":

“...esta série foi gerida em regime de contenção de despesas. A primeira providência foi um ato "van goghiano" - **cortaram-se as orelhas dos livros**. O papel também passou por um regime - usando **uma gramatura mais baixa**, os custos são menores. A terceira e talvez

23 De acordo com conversas com três editoras que mantive no ano de 2004.

mais importante medida nessa "reengenharia" foi a **negociação dos direitos autorais com valores mais baixos**" (Folha de S. Paulo, 22/maio/2004, grifo do autor deste trabalho)

Segundo seus editores, livros religiosos, cuja busca pela acessibilidade levava a produtos baratos do ponto de vista gráfico e técnico, também foram reformulados para atender este novo padrão de qualidade exigido: "O religioso não é um livro de segunda linha. Ele precisa estar **condizente com o mercado**, ter bom papel e boa tecnologia de impressão e acabamento" (Printcom World, 22/jul/2004, grifo do autor deste trabalho). O trecho destacado demonstra como a leitura do ambiente orienta as escolhas estratégicas das empresas, forçando-as a alterar as escolhas anteriores.

A transformação do livro em *commodity* também parece inexorável. Com os supermercados vendendo livros, a marca própria de livros é um fato consumado, ao menos fora do Brasil. Se alguma cadeia observar esta oportunidade no país, pode até se surpreender, já que a venda em banca dos Clássicos da Nova Cultural chegou a 3,5 milhões de unidades em sua última tiragem (Folha de S. Paulo, 1º/maio/2004).

Por outro lado, alguns editores não enxergaram a diferença entre o simples livro de preço baixo e o livro tecnicamente bom, mas barato. Eles adotam ações estratégicas de sofisticação dos produtos, que são **direcionados ao público já leitor**, abrindo mão de tiragem por aumento nas margens, e sustentam essas estratégias em discursos do tipo LIVROS BARATOS NÃO VENDEM: "O forte da Ediouro sempre foi o mercado de massa, mas ele ficou inviável. **Tivemos de nos adaptar às exigências de quem consome livro no Brasil**" (Istoé Dinheiro, 30/jul/2003). Percebe-se que o mercado é diferente para cada editor: na verdade, **ele o lê conforme suas próprias disposições** (Bourdieu, 1994b) **ou crenças** (Machado-da-Silva et al., 2000), já que dificilmente trabalham com dados reais de mercado.

Outro sinal de que algumas editoras resolveram **não esperar soluções estruturais do governo para desenvolver o mercado** está no investimento em livros de bolso. Como já apresentado no contexto ambiental, não se acreditava nem na existência de um mercado para os livros de bolso, tampouco varejo que absorvesse tal produto (as livrarias não aceitavam o produto). Ao se analisar o investimento em livro de bolso, percebe-se duas lógicas distintas. Para algumas editoras, o **produto é o próprio livro de bolso**: a primeira tiragem já sai neste formato (x), como os romances de banca de jornal, as coleções universitárias estilo Primeiros Passos, e a linha de Livros de Bolso da L&PM. É uma estratégia incomum no mercado mundial, mas que, em algum grau, ela é que provou a existência de um mercado para este tipo de produto, e que motivou a segunda

estratégia, aquela mundialmente adotada, só foi adotada aqui a partir de 2004. Foi quando uma editora lançou uma **coleção de bolso como extensão de produto de seu catálogo**: produtos de grande sucesso em *paperback* que migram para o formato de bolso depois de alguns anos (Folha de S. Paulo, 14/abr/2005)- “É uma nova chance para os mesmos títulos. E uma chance em que a gente procura ampliar o número de leitores” (O Globo, 16/abr/2005). É curioso observar que **as mesmas orientações estratégicas hoje utilizadas para justificar e adotar o livro de bolso foram usadas pelo publisher Allen Lane, da inglesa Penguin, em 1935:**

“Em 1935, se você quisesse ler um bom livro, você precisava ou muito dinheiro, ou um cartão de biblioteca. *Paperbacks* baratos existiam, mas *sua baixa produção gráfica tendia a refletir a qualidade entre as capas...* Horrificado pela seleção oferecida, Lane decidiu que ficção contemporânea de qualidade *deveria se tornar disponível em preços atraente e vendidas não somente em livrarias tradicionais*, mas também estações ferroviárias, tabacarias e magazines (grifo do autor deste trabalho)<sup>24</sup>.

Em suma, a evolução na qualidade gráfica dos livros aliada a um grupo de empreendedores que **interpretou o ambiente de forma diferente daquela pregada pelo discurso existente**, foi responsável por uma significativa alteração no mercado nacional, cujos efeitos ainda estão para ser percebidos.

Processo: Abertura de Filial		Objetivo: Internacionalização
22	Estrangeira entra no mercado em operação própria	
1	Estrangeira entra no mercado via aquisição	

Os códigos se referem basicamente a 5 editoras: as espanholas Planeta, Santillana e SM, a francesa Larousse e à canadense Harlequin. Além delas, algumas operações isoladas voltadas ao mercado porta-a-porta do espanhol Grupo Oceano e da americana Reader's Digest, mas, por serem operações muito distintas e voltadas para um tipo diferente de negócio, não serão foco de análise mais detalhada. Importante só destacar que ambas entraram via operações próprias, sem aquisição envolvida.

Observando-se longitudinalmente as opções estratégicas envolvidas, nota-se que tais foram as seqüências de ações de cada uma delas:

24 <http://www.penguin.co.uk/static/cs/uk/0/aboutus/history.html>, acessado em 15/jan/2006

Planeta: envio de executivos para sondagem, boatos de compra de grupo nacional, entrada no mercado por subsidiária própria, com uma mescla de executivos internacionais e editores locais. O investimento inicial ficou em US\$500 mil (Veja, 30/abr/2003).

SM: Contratação de executivo-chave de concorrente direto para montagem de subsidiária local, com investimento anunciado de R\$30 milhões em 4 anos (Publishnews, 31/ago/2004)

Larousse: Era co-proprietária da Ática/Scipione, mas quando da venda dela no exterior para o grupo Lagerdère, vendeu sua parte para o Grupo Abril. Volta ao abrir subsidiária local com executivo internacional, atuando com livros de referência e paradidáticos. Diz investir inicialmente US\$ 1 milhão para um faturamento esperado de R\$ 30 milhões em 3 anos (Folha de S. Paulo, 27/mar/2003).

Santillana: Adquire a Salamandra, pequena editora paradidática vista como muito agressiva e profissional, mantendo executivo local; boatos dizem que ela compraria alguma didática grande e, em efeito, adquire a Moderna, uma das maiores didáticas nacionais; adquire 75% da Editora Objetiva, mantendo executivos locais (Jornal do Brasil, 24/jun/2005)

Harlequin: durante anos licenciava com exclusividade para a Nova Cultural, rompeu contrato e formou uma joint-venture (50-50) com a Record, para atuar em duas frentes: livros baratíssimos de bolso para venda em bancas e livros *paperback* em livraria (O Estado de S. Paulo, 3/jul/2005)

À exceção da Santillana, que foi adquirindo editoras locais, **as demais optaram por entrar com subsidiárias próprias, sem catálogo inicial**. A Planeta, a despeito disso, rapidamente se expande, lançando muitos títulos em 3 anos de operação, de autores locais e internacionais, culminando com a contratação de Paulo Coelho, que já era seu contratado nos países de língua espanhola. A Harlequin, por editar somente títulos estrangeiros, possui seu próprio catálogo mundial.

Por alguma razão não explícita, tanto a SM quanto a Planeta optaram por investir em catálogo novo, sem aquisições, mesmo que isso significasse risco maior (afinal, o *backlist* não existiria no curto prazo), em investimentos do zero em logística (sempre visto como difícil no país, como visto no contexto ambiental) e em uma postura muito agressiva de tirar autores de editoras estabelecidas, significando maior investimento em adiantamentos. Esta **opção é inusitada**, ainda mais num mercado claramente barato, especialmente do ponto de vista do tamanho relativo tanto da Planeta quanto da SM, se comparadas às editoras nacionais. O faturamento da Planeta em 2003

foi de €1 milhão, praticamente o faturamento inteiro anunciado do mercado editorial nacional. A Santillana, parte do Grupo PRISA, é ainda maior que a Planeta e a SM, e adotou ações estratégicas mais condizentes. Ela adquiriu empresas profissionalizadas (em discurso) e com mercados consolidados. Porém, **comprou empresas cujos dados são definitivamente mais confiáveis, já que se sabe quanto o governo gasta com elas** e fica, portanto, fácil se estimar faturamento. Como a PRISA é uma companhia aberta, sabe-se que pagou €6,8 milhões por 75% da Objetiva (o que daria a esta última um valor de mercado de €9.07 milhões), cujo carro-chefe é o dicionário Houaiss. Segundo o comunicado, a Objetiva teria faturado €5 milhões em 2004. O investimento na compra de uma das 5 maiores editoras brasileiras de obras gerais custou, portanto, o equivalente a 0,06% do lucro anual da PRISA (cerca de €110 milhões em 2005).

Não deixa de ser **curioso que não houve a aquisição de outras editoras nacionais, a despeito de um cenário muito propício**: os números indicam um mercado em queda, portanto frágil, alvo fácil de aquisições; a política de alfabetização levaria ao aumento do consumo de livros juvenis, indicando reversão da queda no médio prazo dos índices de leitura; além disso, uma editora, como mostrado, possui apenas dois ativos de valor, que são catálogo e recursos humanos. Nada impediria as editoras estrangeiras de adquirir catálogos sem necessariamente manter estruturas, caso elas fossem fonte de problemas. Porém, não há dados que permitam especular razões, apenas que, **ou as editoras nacionais valorizaram demais seus passes, ou os dados são pouco confiáveis**.

Processo: Produção Editorial		Objetivo: Redução de Riscos
19	Aumento do <i>pipeline</i> de produtos	
15	Atuação como editora terceirizada de outras instituições	
5	Aumenta investimento em linha ou produto que se provou comercialmente na casa	

Estes códigos, de certa forma, se conectam fortemente com os códigos ligados à HORIZONTALIZAÇÃO da editora, ou seja, com a ampliação das linhas editoriais. Porém, diferentemente daquelas, **as orientações estratégicas aqui buscam aumentar o fluxo de lançamentos em linhas editoriais em que a editora já atua, ou cujas vendas estejam parcialmente ou totalmente garantidas, ou ainda cujas despesas são divididas**, como é o caso das

co-edições. É por esta razão que o objetivo principal aqui não é necessariamente expansão, mas diminuição dos riscos da editora.

Como Caves (2002) comenta em seu estudo sobre indústria de criação, quando a demanda efetiva por um produto é imprevisível (ver Apêndice A), as organizações buscam apostar em produtos que permitam ou ao menos indiquem um caminho menos arriscado de perdas. A razão econômica está na distribuição de ganhos: um livro que se pague já é considerado um ótimo resultado, pois, segundo o próprio mercado acredita, metade dos livros dá prejuízo<sup>25</sup>.

Editoras iniciantes costumam ter vários títulos em preparação (DCI, 26/nov/2002), prontos para sair, para conseguirem espaço nas livrarias, já que estas dificilmente negociam diretamente com editoras sem uma boa quantidade de títulos no catálogo. Neste caso, as editoras caem na mão das distribuidoras, que comem um pedaço significativo da margem e ainda costumam não trabalhar bem os títulos, por lidarem com milhares de pequenas editoras. A alegação de **sobrevivência no mercado também exige aumento contínuo do número de títulos**, de acordo com as editoras. Sem novos títulos, não consegue ter livros no *frontlist*, perdendo espaço e participação para outras editoras (Istoé Dinheiro, 30/jul/2003).

Passada esta fase inicial, quando se estabelece um catálogo mínimo, a estratégia de aumento de títulos parece seguir a lógica de se investir em títulos que se provaram comercialmente positivos, mesmo que dentro de uma expectativa de venda de literatura. Por exemplo, o sucesso inesperado de um título de poesia na Bertrand fez com que ela já colocasse no seu *pipeline* mais 6 poetas (O Globo, 12/jun/2005). As clonagens e extensões de produto também são freqüentes, como o caso do Almanaque dos Anos 80, que gerou vários produtos editoriais aproveitando o sucesso e que acabaram contratados pela editora (O Globo, 26/jun/2005).

Portanto, é perceptível que, **quando um título faz sucesso inesperado, a editora passa deliberadamente a ir atrás de produtos relacionados, para manter ou acelerar o pipeline**. Ou seja, de **reativa** para a **ativa**, em suas orientações estratégicas de produto. Reativa implica em editar originais já prontos, apresentados por agentes, e ativa significa **encomendar a agentes ou autores produtos sob demanda**. De qualquer forma, reforça-se o fator do desconhecido no fato do sucesso literário.

---

25 Esta informação foi conseguida junto a uma conhecida editora e consultora do mercado de didáticos e paradidáticos. Segundo ela, o mercado sempre adota um parâmetro de uma pesquisa americana teria dito que 4% dos livros viram *best-seller*, 16% venderiam bem, 32% se pagariam e 48% dariam prejuízo. Infelizmente, não foi encontrada a fonte desta informação, o que não invalida conceitualmente o problema exposto.

Mas o discurso mais presente é o que parece representar que **o aumento de títulos é prova de sucesso ou força da editora**: “Nossa meta é lançar 60 títulos no ano que vem e mais de cem no outro ano” (Jornal da Tarde, 1º/dez/2002). Três anos depois, descobre-se que a história não era bem essa: “A Editora Francis já conta com cerca de 100 títulos, entre lançados, em produção e negociados. A meta é ampliar esse número em 30%, em 2005” (Publishnews, 27/maio/2005, sublinhamento do autor deste trabalho), ou seja, ou o planejamento foi errado ou houve uma sensível valorização do tamanho e capacidade da editora no discurso, o que mais crível a este autor. A imprensa também transmite esta visão **de quantidade como prova**, e não fator, **de sucesso**: “Isso, em outras palavras, significa investimento pesado e disputa agressiva com gigantes do mercado editorial brasileiro. [...] **Para começar**, a editora pretende publicar algo em torno de 120 títulos no próximo ano, o dobro dos livros que saíram da Planeta em 2003” (O Estado de S. Paulo, 22/ago/2004, grifo do autor deste trabalho). É mais uma demonstração da dificuldade em se trabalhar com dados impossíveis de verificação: o mercado acaba trabalhando com preconceitos estabelecidos, pois não há relação direta que demonstre que *pipeline* é sinônimo de sucesso de uma editora.

Processo: Produção Editorial	Objetivo: Prestígio
2	Aumenta investimento em títulos de prestígio

A presença de autores premiados é uma forma de agregar prestígio à editora. Contudo, pode-se perceber poucas situações no período estudado que indicavam orientações estratégicas deliberadas de busca por mais prestígio. Neste momento, é difícil articular este código com outras instâncias, mas pode-se especular que, no período da amostra, **as orientações estratégicas relacionadas a produto majoritariamente optaram pela busca de retorno financeiro e não prestígio**.

Processo: Preço	Objetivo: Aumento de Mercado
1	Descontos maiores para cadeia de varejo

Este código, a despeito da presença baixa, se liga aos fatores ambientais já apresentados, que mostram que a concentração do varejo tem pressionado as editoras a realizarem descontos cada vez

maiores, de até 60%, em alguns casos (O Estado de S. Paulo, 12/jul/2003). Mas, sem estar nas redes, é quase impossível crescer e expandir mercados, até porque **as redes hoje conseguem alcançar a totalidade do mercado nacional**, algo inexistente há 10 anos, por exemplo. Além disso, a negociação direta com as redes deu mais tranqüilidade às editoras, que antes tinham a distribuição pulverizada, com livrarias freqüentemente insolventes.

Processo: Preço		Objetivo: Redução de Perdas
2	Política de desconto único ou preço fixo	

Um dos assuntos mais freqüentes nas discussões entre as associações e o governo (e que não se encontra na classificação Editoras, razão pela qual ela aparece aqui sub-representada) é a questão do preço fixo, que coloca varejo e pequenas e grandes editoras em lados opostos. As pequenas editoras e livrarias são favoráveis à idéia de que um livro saia já da editora com preço final, a ser praticado em todo o varejo nacional, como forma de proteção às pequenas livrarias em sua competição com as redes. O SNEL, por sua vez, representando os grandes editores, é favorável à adoção do desconto único, ou seja, o preço de custo para qualquer livraria seria sempre o mesmo, mas o preço final dependeria do varejo, que poderia aplicar a margem desejada (Publishnews, 11/maio/2005). Esta última proposta, claro, desagradou os livreiros, pois foi adotada no lançamento de Harry Potter e gerou uma guerra de preços com os supermercados. O discurso do editor foi a favor do consumidor: *"Se o livreiro puder vender mais barato, que venda. Sou a favor da livre iniciativa"*, diz. O pequeno editor discorda: *"É demagógico dizer que está apoiando o leitor. Está fazendo desserviço ao leitor, minando os mais fracos no mercado"* (Folha de S. Paulo, 8/nov/2003). O discurso de preservar o consumidor não mostra toda a cena. A editora adotou um desconto fixo de 33%, baixíssimo para o padrão de 40%, 50% do mercado, buscando, com isso, recuperar margens e garantir vendas. Por sua vez, as pequenas editoras, ao defender preços fixos, diminuem a pressão por descontos, ao mesmo tempo que retiram competitividade das redes. **Em ambos os casos, o objetivo implícito é diminuir as perdas de margem dentro do ambiente competitivo da cada uma delas: uma no grande varejo, a outra nos mercados segmentados.**

Processo: Distribuição		Objetivo: Aumento de mercado
11	Expansão dos canais de distribuição	



Da mesma forma que o varejo de livros hoje se tornou um grande shopping de produtos culturais, as editoras também se voltaram à distribuição em outros locais. Se, em um primeiro momento, se buscaram apenas outras formas de distribuição para os mesmos produtos (O Globo, 25/maio/2003), o que se **notou foi que as editoras passaram a desenvolver produtos específicos para cada tipo de varejo**. A L&PM, ao desenvolver sua linha de livros de bolso, já pensou neles como um produto não de livraria, mas de banca de jornais. Hoje, essa editora gaúcha já possui produtos específicos para as farmácias, padarias e até casas de carnes (Gazeta do Povo, 8/jul/2005). A Escala, aproveitando sua capilaridade em bancas de jornais, lançou uma linha de produtos de custo baixo especificamente para esse tipo de ponto de vendas (Gazeta Mercantil, 18/out/2005).

Pode-se interpretar longitudinalmente este código como sinal da **crescente profissionalização das editoras**, no sentido de observarem mais a lógica externa do consumidor e adaptarem seus produtos e orientações estratégicas a ele do que prevalecia antigamente: achar que o consumidor só consumiria livros no varejo adequado, com os produtos que as editoras desejavam vender (e que nem sempre eram aquelas que o mercado consumidor desejava). É por esta razão também que tais produtos parecem ter conquistado um outro tipo de leitor, que não freqüentava às livrarias.

Processo: Distribuição	Objetivo: Internacionalização
14	Exportação de livros

De acordo com a amostra estudada, **o processo de internacionalização das editoras brasileiras é incipiente e ainda estacionada na era mercantilista**, para todos os efeitos (Czinkota et al., 1994). O próprio governo não tem idéia de quanto o Brasil recebe de *royalties* de direitos autorais vendidos ao exterior, preferindo dados de exportação de livros, um contra-senso do ponto de vista da indústria editorial<sup>26</sup>. O mercado brasileiro de didáticos e paradidáticos até possui alguma

---

26 A lógica para o contra-senso é simples: ao se adotar o cálculo do faturamento das exportações brasileiras de livros, estamos embutindo valores tanto referentes à parte editorial, quanto à parte gráfica, que possivelmente é muito superior à primeira. Além disso, a exportação de livros não representa um modelo de internacionalização moderno das indústrias culturais, pois se torna mais importante pelos volumes de bens físicos, e não pelos valores em direitos autorais envolvidos, além de tornar a indústria local presa fácil de aquisições internacionais.

vantagem competitiva, principalmente após a modernização do parque gráfico brasileiro. Livros em quatro cores, por exemplo, precisam de grandes tiragens para terem preços competitivos: “Chegamos a editar o mesmo livro, no mesmo dia, em até quatro línguas diferentes, o que diminui os custos de produção e torna o negócio interessante do ponto de vista da lucratividade” (Gazeta Mercantil, 10/ago/2004). Em se tratando de exportação de livros, os chamados livros-arte brasileiros têm grande aceitação de mercado, representando até 30% das vendas de algumas editoras especializadas (O Estado de S. Paulo, 9/out/2004).

Há algumas tentativas de internacionalização, ainda em estágio germinativo, de parte de pequenas editoras. Há casos em que a própria vocação da editora é ser bilingüe: os editores são estrangeiros ou participam de dois mercados (Folha de S. Paulo, 26/jul/2003), mas são ações muito tímidas e minúsculas para realmente representar uma tendência.

**Quem acaba efetivamente internacionalizando os produtos brasileiros são as editoras estrangeiras**, como é o caso da Planeta, que adquiriu Angus, antes editado pela Arx Jovem, para lançá-lo simultaneamente em toda a América Latina e Espanha (Publishnews, 23/set/2004).

Processo: Distribuição		Objetivo: Redução de Perdas
3	Alteração ou redução dos canais de distribuição	

Algumas editoras passaram a fazer distribuição seletiva, como uma forma de **minimizar as perdas com encalhe**, em especial para as edições de banca de jornais: “A vantagem é obter maior rentabilidade sem aumentar os gastos” (Valor Econômico, 24/fev/2005). Para este estudo, tudo isso serve como uma forma de demonstrar a importância da redução de perdas com estoque parado, e constatar que as orientações estratégicas no sentido da setorização têm dado bons resultados, mesmo que com objetivos muito diferentes, como visto no código EXPANSÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.

Processo: Distribuição		Objetivo: Verticalização
6	Canais próprios de varejo	
4	Mecanismos de venda direta ao consumidor	

A necessidade de expansão a canais de varejo não é disseminada entre as editoras e parece seguir lógicas contextuais de cada uma delas, sem um padrão claro. **O antigo hábito da venda por reembolso postal hoje é realizado por meio dos sites das editoras.** Um levantamento feito pelo autor deste trabalho, junto às editoras citadas na classificação Resenhas e Lançamentos, revelou que 42% das 235 editoras pesquisadas possuíam algum mecanismo de venda direta pela Internet, seja ela por meio de parcerias com empresas varejistas *online* (Publishnews, 28/jul/2004) ou simples formulários.

As pequenas e médias editoras com perfil mais literário, por meio de sua associação LIBRE, criaram um evento anual para atingir diretamente seus consumidores, a chamada Primavera dos Livros. Nesta, todas as editoras tem o mesmo espaço útil de exposição (um contraponto às Bienais) e vendem com desconto aos consumidores. Por ser voltada a um público já consumidor de livros, feira é realizada em ambientes mais elitizados e para um público muito mais restrito. Não foi observado, pelo autor deste trabalho, ações voltadas para a atração de leitores ocasionais ou mesmo não-leitores nas visitas anuais à feira.

Além da Primavera do Livro, **algumas editoras realizam eventos e feiras para promover seu catálogo de maneira mais agressiva ou mais atraente**, como foi o já citado caso da Companhia das Letras com a Feira Literária Internacional de Paraty, e da Editora Ferreira, especializada em livros para concursos e que criou a Feira do Concurso (Gazeta Mercantil, 15/abr/2005). Micro-editoras, que trabalham com livros artesanais em pequena tiragem, costumam realizar eventos culturais especificamente para a venda no local, já que não possuem outro canal (Folha de S. Paulo, 31/jul/2004).

Processo: Gestão de Recursos	Objetivo: Aumento de mercado
7	Produtos acessíveis em conteúdo e preço

Este código é um dos casos em que os textos e discursos dos editores fazem parte de um mesmo “pacote” da ação estratégica de mercado, apesar de sugerirem ações e textos incongruentes, numa leitura superficial. Retornando à discussão do que é o produto cultural, este é um código que mostra como os textos que embalam o produto podem ser tão importantes quanto o conteúdo intrínseco deste.

Na busca por mais mercado, e por atrair faixas da população distantes da leitura, as editoras lançam conteúdos cada vez mais simples, mais formatados e atraentes para este público. Mais próximos do que se chama “baixa cultura”, esses conteúdos geralmente são motivo de escárnio, desprezo e rejeição por parte da parcela mais letrada, e que é, portanto, mais envolvida com o produto-livro. Por esta razão, percebe-se um esforço recente, por parte das editoras que editam este tipo de material, de evocar os aspectos positivos da “baixa cultura” com três objetivos implícitos: como forma de valorizar o consumidor deste tipo de produto (O Estado de S. Paulo, 3/jul/2005); como forma de diminuir o preconceito contra este tipo de leitura, trazendo o “leitor envergonhado” para fora do armário (Carta Capital, 26/jan/2005); e como forma de se valorizar como editor. Ao mesmo tempo, os produtos editoriais se sofisticaram graficamente, retirando a estética barata que sempre marcou o setor. Empresas ampliam, portanto, seus investimentos em marketing (Valor Econômico, 4/nov/2004) porque **a faceta simbólica do livro parece exigir maior exposição**, seja para criar valor no produto (já que seu conteúdo possivelmente não se destaca pela consagração junto aos pares e *gatekeepers*), seja para diferenciá-lo dos vários produtos de entretenimento similares (por meio da influência no ambiente para criar o chamado *buzz*, ou o boca-a-boca).

Apresenta-se aqui, portanto, um caso claro de textos e ações combinados formando uma orientação estratégica consistente e coesa, mas que se analisados de forma separada, indicariam caminhos muito diversos, e se praticados de forma separada, não alcançariam resultados. **Ações estratégicas envolvendo a gestão de desenvolvimento de produto e distribuição, combinados com discursos sobre acessibilidade de conteúdo e preço** se mesclam na orientação estratégica voltada à ampliação a curto prazo do mercado consumidor desse tipo de produto mais comercial, ao mesmo tempo que trabalham a longo prazo para solidificar seu espaço no simbólico de cultura sem sofrer mais a rejeição de parcelas do mercado.

Processo: Gestão de Recursos	Objetivo: Internacionalização
10	Políticas globais influenciam estratégias locais

O código aqui explicitado basicamente trata das editoras estrangeiras e suas orientações estratégias mercadológicas dependentes ou resultado de políticas globais decididas pelas matrizes, e não por decisões locais. Pelo apresentado, **as subsidiárias locais parecem ter liberdade de editar a maioria dos títulos**, sem obrigatoriedade de editar livros da matriz (o que reduz eventuais ganhos

de escala nos contratos de direitos autorais mundiais, ao mesmo tempo que permite um atendimento mais preciso do mercado local). Porém, **em um nível estratégico acima**, ou seja, quando se fala em selos editoriais (Publishnews, 18/ago/2005), coleções temáticas (O Estado de S. Paulo, 26/abr/2003), quantidade de lançamentos por ano e escopo de atuação da editora (Publishnews, 31/ago/2004), **é perceptível a interferência e controle das matrizes.**

Processo: Gestão de Recursos	Objetivo: Redução de Perdas
4	Estratégia seletiva e individual de trabalho

Como comentado anteriormente, a relação entre editor e autor se modificou nos últimos anos. A presença de novos intermediários como agentes literários e agências literárias criou barreiras comunicativas entre ambos agentes, além de transformar a negociação entre editora e autor em um jogo de “quem pagar o maior adiantamento, leva”. A pressão por resultados transformou o editor num gerente de conteúdo, sem tempo de ler material (pois o importante é garantir o *pipeline*) e distante dos autores.

Algumas editoras acreditam que esta mudança não foi necessariamente boa para os negócios. Com os editores mais envolvidos no processo do que no produto, há grande possibilidade de que muitos destes produtos não sirvam para nada além de reduzir ganhos e criar despesas com estoques e devoluções. Alguns editores acreditam que mantendo a editora mais enxuta, desenvolvendo cada produto individualmente e trabalhando em relação mais próxima com os autores, seria possível obter melhores resultados e rentabilidade (Financial Times, 27/jun/2003)

Esta orientação estratégica implica em **ações que demonstrem proximidade do editor e autor** (O Globo, 5/nov/2002) e **trabalhos individualizados de trabalho com cada obra** (O Estado de S. Paulo, 22/dez/2005). O objetivo implícito é que **cada livro possa se pagar** e, para que isso ocorra, não se pode simplesmente “esperar” que o livro pegue e abandoná-lo em caso contrário.

Processo: Gestão de Recursos	Objetivo: Prestígio
6	Personalismo como marca de gestão

Em organizações simbólico-intensivas, onde os aspectos mágicos dos criadores e editores são mais valorizados do que os aspectos gerenciais do mesmo, como demonstrado no ambiente institucional, é muito freqüente que a gestão dos recursos da empresa siga mais uma lógica pessoal dos *publishers* e editores do que uma lógica impessoal, baseada em metas e objetivos econômico-financeiros.

Os traços pessoais aparecem especialmente nas escolhas de originais baseadas nas paixões do editor (O Estado de S. Paulo, 17/maio/2003) e não por qualquer outra razão que não esta. Os textos refletem este tipo de atitude, que vai do fatalismo de “*Corremos o risco de todos os nossos livros encaharem*” (Publishnews, 30/jun/2004) à aposta cega: “Nem o editor Sérgio de Souza sabe exatamente quem pode se interessar por um livro como esse” (Folha de S. Paulo, 14/out/2003). Não confundir a ignorância com relação ao mercado, revelada nestes textos, com o desinteresse, na acepção de Bourdieu (1994b). É muito provável que a *illusio* esteja atuando neste cenário, revelando o desinteresse econômico como interesse nos capitais simbólicos do campo artístico, mas, ao mesmo tempo, há um caráter não-econômico das escolhas das editoras, mesmo que esse caráter seja claramente nocivo à capacidade de sobrevivência da organização. Se estes mesmos textos revelassem que os produtos tinham, ao menos, uma possibilidade de mercado junto aos pares, talvez fosse mais difícil afirmar a hipótese acima, mas como os livros indicados não eram nem de autores consagrados tampouco indicados por *gatekeepers*, mantém-se o acima exposto.

Processo: Marketing	Objetivo: Aumento de Mercado
9	Parcerias com outros ramos

O negócio editorial, especialmente entre as editoras voltadas às livrarias, sempre foi bastante insular do ponto de vista do marketing. Poucas ações eram realizadas e estas se restringiam a eventos criados e desenvolvidos apenas dentro do âmbito da editora. Nota-se, contudo, que este isolamento está diminuindo, pois já faz parte do cenário parcerias diversas tanto para promoção de livros específicos, quanto para promoção de marca; com outras empresas de mídia, ou empresas sem nenhuma relação com essas.

Há os já comentados *tie-ins*, que são os lançamentos de produtos casados com filmes ou programas de televisão, e que hoje até geram promoções cruzadas, como a distribuição de ingressos com a compra do livro (Publishnews, 12/jul/2004). Há também promoções pontuais, com

distribuição de livros como prêmios em outras mídias, como televisão e internet (Meio e Mensagem, 26/abr/2005). Uma única tentativa de migração de livros para a televisão foi feita entre dois órgãos para-estatais (Folha de S. Paulo, 7/dez/2003) e outras parcerias pontuais aconteceram com o ramo de moda, por iniciativa da última, e com de produtos de consumo, por iniciativa da editora. Mas essencialmente, **não se trata de nenhuma política de parceria de longo prazo: trata-se pura e simplesmente de oportunidades pontuais aproveitadas, reforçando a crença ainda existente de que o marketing para livros não funciona ou que só vale pontualmente.**

A única parceria consistente de longo prazo observada foi feita entre uma editora e um órgão de imprensa. Ambos desenvolveram um concurso de jornalismo literário para estudantes de ensino médio e superior (Publishnews, 24/set/2003).

Processo: Estratégia	Objetivo: Aumento de mercado
14	Discurso de metas de mercado

O discurso de metas de mercado aparece principalmente nas empresas mais estruturadas do ponto de vista gerencial. Entre elas estão praticamente todas as estrangeiras da amostra selecionada, as editoras científicas (Valor Econômico, 12/abr/2004) e as didáticas (Gazeta Mercantil, 10/ago/2004). As maiores editoras do mercado também passam a adotar um sistema de metas depois que se tornam grandes demais, pelo que pôde se especular dos dados. Aliás, pode-se afirmar que um dos **principais indícios da profissionalização das editoras está no discurso gerencial** como base de negócios, e não mais simplesmente no “amor à arte” ou em algum objetivo da lógica do campo artístico. Talvez por esta razão, **as pequenas editoras parecem adotar apenas a meta de sobreviver no mercado**, sem um norte competitivo. Ajuda nisso o ambiente falho e pobre de informações do mercado nacional.

**Metas de mercado parecem oferecer aos indivíduos dentro da organização orientações para que cada um possa realizar os processos estratégicos adequados**, sem que fiquem completamente dependentes de entendimentos tácitos das lógicas existentes na mente dos editores. É claro que isso soa mais como o desejo implícito por trás dos discursos e não parece ser efetivamente o que ocorre, como se pôde depreender nas análises dos códigos.

O novo discurso que emerge desta amostra é aquele que diz que **cultura também é negócio**, nas bases do que Caust (1999) analisou em seu estudo, ou seja, cultura passa a ser encarada como fonte de emprego e renda, cada vez menos podendo depender de mecenato e governo. As novas editoras que surgiram nos últimos 5 anos representam muito bem esta visão que **tenta conciliar lógicas artísticas e empresariais**, sem depender do governo nos discursos: “*Sou apaixonada por livros, mas isso não me impediu de estudar finanças e funcionamento do mercado*” (Jornal do Brasil, 7/ago/2003); “*O desafio será o equilíbrio dinâmico entre a verve editorial e a viabilidade comercial*” (Publishnews, 30/ago/2004).

Processo: Estratégia	Objetivo: Organizar a empresa
68	Posicionamento de mercado

Sem sombra de dúvidas, o conceito de estratégia mais presente nos discursos das editoras brasileiras é posicionamento de mercado. Todas editoras acreditam ter um, apesar de que, em muitos casos, ou as ações dificilmente representam este mesmo posicionamento ou o posicionamento é tão introjetado que fica pouco claro para quem analisa entender onde a editora se coloca.

É importante contudo atentar para o fato de que a ampla maioria das editoras dificilmente utiliza a palavra posicionamento ou descreve seu mercado com grande precisão. Isso, a despeito dessa maioria conseguir descrever com clareza o tipo de produto que edita. E aqui vai uma noção muito importante para este trabalho: **as editoras entendem e discursam bem sobre seus produtos, mas tem enorme dificuldade em explicar seu mercado.**

Há poucas exceções. Entre os 68 trechos selecionados, somente este explicitamente cita posicionamento de mercado: “*Tentamos nos posicionar no mercado como uma editora de livros acessíveis no preço e no conteúdo e um pouco mais agressiva em marketing do que a média do mercado*” (Valor Econômico, 4/nov/2004). Em outro trecho, um grupo educacional fala sobre a reestruturação da editora, que se tornou um *side business*, ou seja, trata-se de um trecho onde posicionamento surge como **expressão de identidade própria** e independência dos demais negócios do Grupo: “*Com a nova empresa, a intenção é ter um posicionamento bem definido. Queremos mostrar ao mercado que a editora é um dos nossos negócios*” (Gazeta Mercantil, 30/set/2004).



Algumas casas editoriais se posicionam implicitamente a partir de um público-alvo explícito, como aquela que diz “editar livros para pessoas que dispõem de pouco tempo” (O Estado de S. Paulo, 12/jul/2003). Outra editora se apresenta “voltada para o público GLS” (Folha de S. Paulo, 2/out/2004) enquanto as didáticas e religiosas, por força do próprio conceito de produto, também se surgem com clareza no espectro do campo.

Contudo, o que **imperam são editoras que se definem em termos de posicionamento a partir dos produtos** com o quais trabalham: dos 68 trechos, foi possível contar ao menos 35 situações em que as editoras se definiam pelo catálogo, fosse ele amplo o suficiente para se dizer que “*nada vai ficar de fora*” (Jornal da Tarde, 1º/dez/2002), ou restrito ao ponto de ser especializado somente em textos medievais (Jornal do Brasil, 13/ago/2005).

Completa o quadro exposto uma editora que se posiciona a partir do tipo de venda que pratica (porta-a-porta) e um grupo que define sua “posição como o maior grupo editorial da América Latina com capital 100% nacional” (Valor Econômico, 30/ago/2004).

Diante do exposto, percebe-se ainda a **predominância de organizações ainda voltadas a produto**, com algumas poucas exceções caminhando para uma visão mais moderna de organização voltada ao mercado. É importante destacar que **não se percebeu desvios ou algum tipo de correlação entre porte econômico e posicionamento voltado a mercado ou produto** entre as editoras de livros comerciais. Há grandes editoras e pequenas editoras voltadas ao mercado e igualmente grandes e pequenas posicionadas em produto.

Processo: Marketing	Objetivo: Prestígio/Aumento de mercado
8	Plano de lançamento especial

Apesar de que será tratado das questões de lançamento no tópico a seguir, alguns lançamentos diferenciados foram inclusos na categoria Editoras por apresentarem elementos consistentes de orientações estratégicas que revelam o conceito de trabalho mercadológico das editoras destacadas.

As editoras literárias, ou que editam alta cultura, utilizam-se de outros eventos de alta-cultura ou mesmo canais por onde seus leitores circulam como forma de divulgar seus projetos (Folha de S. Paulo, 22/jan/2005). É uma série de ações e textos estratégicos que tem duplo objetivo:

**umentar vendas ao mesmo tempo que reforça o prestígio associado às obras consagradas.** Já produtos mais comerciais freqüentemente acabam tendo ações estratégicas próximas àquelas realizadas por estúdios de cinema e gravadoras: lançamentos simultâneos, eventos em lojas, farta distribuição de brindes e materiais promocionais (O Estado de S. Paulo, 27/nov/2003). O discurso direto aqui é pouco utilizado, mas certamente se aproveita o *buzz* gerado pelas múltiplas citações em jornais e revistas. Ou seja, a editora busca, por meio dos serviços de relações públicas, gerar o boca-a-boca e clima de expectativa para aumentar as vendas instantâneas - pois produtos comerciais tendem a ter vida muito curta. Não há interesse aqui na magia do prestígio literário, mas numa espécie de *zeitgeist*: **todo mundo tem, então ninguém pode ficar de fora.**

*(i) Orientação Estratégica Mercadológica a partir das Classificações Lançamentos e Resenhas*

Como foi afirmado no início deste tópico, trabalhou-se quantitativamente e qualitativamente com as Classificações Lançamentos e Resenhas da base de dados de artigos, pois elas poderiam fornecer elementos mais sólidos sobre duas perguntas implícitas no objetivo de pesquisa: há alguma informação que se possa extrair da análise das editoras que mais são divulgadas na imprensa? A forma e local onde lançamentos de livros são realizados indicam algum tipo de orientação estratégica?

Primeiramente, foram considerados todos os 5.378 artigos classificados como Resenhas e 756 classificados como Lançamentos e se anotou a quantidade de vezes em que cada editora era citada. Chegou-se a um total de 309 editoras citadas pelo menos uma vez, para 5.240 citações nominais, o que explica a diferença entre o total de artigos e citações nominais, já que muitas resenhas e lançamentos acabavam não trazendo o nome da editora envolvida. As tabelas completas se encontram no Apêndice B. As resenhas se definem por artigos cujo objetivo é descrever ou analisar criticamente uma ou mais obras, sendo elas lançamentos ou não, e representaram a maior parte dos artigos da base do Publishnews. Os lançamentos eram resenhas que, além da descrição ou análise de uma ou mais obras, traziam a informação sobre o local onde seriam feitos os lançamentos oficiais dos livros.

A Tabela 17 traz os selos editoriais mais citadas na base de artigos estudados (aqui, não houve a preocupação de se agrupar por grupos editoriais, que será o foco da Tabela 18). A coluna 2

traz o número de artigos em que o selo é citado. Metodologicamente, isto é diferente de se dizer da quantidade de vezes em que o selo é citado, pois muitas vezes o mesmo pode ser citado 2 ou 3 vezes no artigo sem que isto tenha relação com 2 ou 3 livros, razão pela qual se adotou a metodologia aqui utilizada. Como se percebe, 18 selos concentram 50% das citações e 56 selos representam 3/4 do total de citações. Não há estudos comparativos para que se possa afirmar haver concentração de mercado nesta amostra, por exemplo. Em princípio, nada parece indicar tal situação, pois selos pequenos conseguem mais espaço na imprensa do que seu porte econômico parece representar.

Tabela 17: Selos Editoriais Mais Citados na Classificação Resenha e Lançamentos - Sumário

		<i>Número de artigos em que selo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)</i>		
<i>Selos Editoriais</i>				<i>% Acumulado</i>
1	Record	423	8.07%	8.07%
2	Companhia das Letras	400	7.63%	15.71%
3	Objetiva	233	4.45%	20.15%
4	Ediouro	177	3.38%	23.53%
5	Rocco	174	3.32%	26.85%
6	CosacNaify	154	2.94%	29.79%
7	Globo	144	2.75%	32.54%
8	Planeta	141	2.69%	35.23%
9	Nova Fronteira	114	2.18%	37.40%
10	Senac	103	1.97%	39.37%
11	Jorge Zahar	93	1.77%	41.15%
12	Bertrand Brasil	84	1.60%	42.75%
13	Conrad	82	1.56%	44.31%
14	UNESP	73	1.39%	45.71%
15	Campus	70	1.34%	47.04%
16	Ateliê	64	1.22%	48.26%
17	Melhoramentos	62	1.18%	49.45%
18	Martins Fontes	61	1.16%	50.61%
19	José Olympio	58	1.11%	51.72%
20	Imprensa Oficial SP	55	1.05%	52.77%
21	EDUSP	51	0.97%	53.74%
22	Global	51	0.97%	54.71%
23	Boitempo	50	0.95%	55.67%
24	Atlas	48	0.92%	56.58%
25	Casa da Palavra	46	0.88%	57.46%
26	Civilização Brasileira	46	0.88%	58.34%
27	7Letras	41	0.78%	59.12%
28	Estação Liberdade	39	0.74%	59.87%
29	L&PM	38	0.73%	60.59%
30	Publifolha	37	0.71%	61.30%
31	Códex	35	0.67%	61.97%
32	Nova Alexandria	35	0.67%	62.63%
33	Gryphus	33	0.63%	63.26%
34	Saraiva	31	0.59%	63.85%
35	Summus	31	0.59%	64.45%
36	A Girafa	30	0.57%	65.02%
37	Editora 34	30	0.57%	65.59%
38	Geração Editorial	30	0.57%	66.16%
39	Hedra	30	0.57%	66.74%
40	Iluminuras	30	0.57%	67.31%
41	Larousse	29	0.55%	67.86%
42	Arx	28	0.53%	68.40%
43	Perpectiva	28	0.53%	68.93%
44	Sextante	26	0.50%	69.43%
45	Bom Texto	25	0.48%	69.90%
46	Lamparina	25	0.48%	70.38%
47	Landscape	25	0.48%	70.86%
48	Francis	24	0.46%	71.32%
49	Topbooks	24	0.46%	71.77%
50	Cortez	23	0.44%	72.21%
51	Landy	23	0.44%	72.65%
52	UFMG	22	0.42%	73.07%
53	Ática	21	0.40%	73.47%
54	Devir	21	0.40%	73.87%
55	Aeroplano	20	0.38%	74.26%
56	Carrenho	20	0.38%	74.64%
<b>Total Outras</b>		<b>1329</b>	<b>25.36%</b>	<b>100.00%</b>
<b>Total</b>		<b>5240</b>	<b>100.00%</b>	

No Apêndice B-Tabela 26, se apresentará a tabela completa dos selos.

Tabela 18: Grupos Editoriais Mais Citados nas Classificações Resenhas e Lançamentos - Sumário

Número de artigos em que um selo do grupo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)				
Rank	Editora	Número de artigos	% individual	% acumulado
1	Grupo Record	630	12.02%	12.02%
2	Grupo Companhia das Letras	505	9.64%	21.66%
3	Grupo Ediouro	325	6.20%	27.86%
4	Grupo PRISA	244	4.66%	32.52%
5	Rocco	174	3.32%	35.84%
6	CosacNaify	154	2.94%	38.78%
7	Globo	144	2.75%	41.53%
8	Planeta	141	2.69%	44.22%
9	Senac	103	1.97%	46.18%
10	Conrad	82	1.60%	47.79%
11	Grupo Elsevier	77	1.56%	49.35%
12	UNESP	73	1.39%	50.74%
13	Arelie	64	1.22%	51.97%
14	Melhoramentos	62	1.18%	53.15%
15	Martins Fontes	61	1.16%	54.31%
16	Grupo Summus	56	1.07%	55.38%
17	Imprensa Oficial SP	55	1.05%	56.43%
18	EDUSP	51	0.97%	57.40%
19	Global	51	0.97%	58.38%
20	Boitempo	50	0.95%	59.33%
21	Atlas	48	0.92%	60.25%
22	Casa da Palavra	46	0.88%	61.13%
23	Grupo Nobel	42	0.80%	61.93%
24	7Letras	41	0.78%	62.71%
25	Grupo Francis	40	0.76%	63.47%
26	Estação Liberdade	39	0.74%	64.22%
27	Grupo Forense	39	0.74%	64.96%
28	L&PM	38	0.73%	65.69%
29	Publifolha	37	0.71%	66.39%
30	Grupo Abril	35	0.67%	67.06%
31	Grupo Siciliano	35	0.67%	67.73%
32	Nova Alexandria	35	0.61%	68.34%
33	Grupo Saraiva	32	0.57%	68.91%
34	A Girafa	30	0.57%	69.48%
35	Editora 34	30	0.57%	70.06%
36	Geração Editorial	30	0.57%	70.63%
37	Hedra	30	0.57%	71.20%
38	Iluminuras	30	0.55%	71.76%
39	Larousse	29	0.53%	72.29%
40	Perpectiva	28	0.53%	72.82%
41	Sextante	26	0.50%	73.32%
42	Bom Texto	25	0.48%	73.80%
43	Lamparina	25	0.48%	74.27%
44	Landscape	25	0.48%	74.75%
45	Topbooks	24	0.46%	75.21%
<b>Total Outros</b>		<b>1293</b>	<b>24.79%</b>	<b>100.00%</b>
<b>Total</b>		<b>5257</b>	<b>100.00%</b>	

Obs: Os grupos editoriais estão destacados em azul. No Apêndice B-Tabela 27, há a tabela completa de grupos editoriais e no Apêndice B-Tabela 28, serão apresentados os selos relacionados a cada Grupo Editorial.

Chama a atenção, ao se analisar as tabelas, a aparente desassociação entre poder econômico e citações. A Sextante, editora que mais *best-sellers* emplacou no período analisado, foi apenas a 44ª mais citada entre os selos e 41ª entre os grupos. Uma editora pequena como a 7Letras, cujo carro-chefe são obras de poesia, aparece à frente de editoras muito maiores e que lançam muito mais títulos, como é o caso da Geração Editorial e da Cortez, sem falar na Sextante. Isso confirma duas hipóteses que aparecem nos códigos. A primeira é que **a divulgação na mídia escrita tem pouco impacto em vendas**. Além disso, a divulgação não tem grande influência em vendas **porque ela se fundamenta não nos livros mais atraentes do ponto de vista comercial, mas sim literário**, falando para pares e *gatekeepers*, **ou a partir da lógica do interesse da própria imprensa**, que pode ser um assunto compreendido como polêmico ou atual. Não se pode, contudo, generalizar pois é possível que, para livros de alta cultura, cuja tiragem é baixa, a resenha tenha impacto positivo, mas para afirmar isso seriam necessários novos estudos a respeito. A segunda hipótese reforça argumentos que colocam o sub-ramo editorial como de **baixa barreira de entrada**. Editoras minúsculas freqüentemente são mais citadas do que gigantes grupos editoriais, conseguindo espaço que, em outras indústrias, seria caro e inacessível.

Portanto, a despeito do que uma primeira leitura superficial pudesse indicar, a análise de citações por selos e grupos editoriais não fornece subsídio científico suficiente para se estimar tamanho de organizações devido a este tipo de distorção. Além do mais, a amostra é enviesada para o grupo das editoras de obras gerais, minimizando as editoras de didáticos e técnico-científicas, sem, ao mesmo tempo, excluí-las.

Quanto aos Grupos Editoriais, é perceptível que há sim uma tendência à concentração em grandes grupos no mercado brasileiro, a despeito da baixa barreira de entrada, o que se depreende pela quantidade de selos que hoje já fazem parte de conglomerados. A Record, por exemplo, tem 33% de suas citações de livros pertencentes a selos sob seus auspícios. A Companhia das Letras possui 21% de citações vindas de seus outros selos. De qualquer forma, é necessário um estudo mais aprofundado, considerando vendas, para entender a ligação entre estas instâncias e saber se há algum tipo de previsibilidade possível entre citações na imprensa e grau de concentração e vendas.

A Tabela 19 apresenta duas avaliações com base nos dados da Classificação "Lançamentos". À esquerda, os locais mais citados onde ocorreram os lançamentos, seguidos da quantidade de eventos lá realizados - isto é, se dois livros foram lançados, mencionados em apenas um artigo, os

dois lançamentos foram marcados separadamente. À direita, o autor agrupou os locais por tipos, de forma a dar um panorama mais claro sobre onde as editoras buscam lançar seus produtos.

Tabela 19: Locais de lançamento de livros - Por Local e Por Tipo de Local

<i>Por local citado</i>	<i>Número de Lançamentos</i>	<i>Por tipo de local</i>	<i>Número de Lançamentos</i>	<i>%</i>
Livraria Cultura - SP	64	Livrarias	310	46,13
Livraria da Vila - SP	52	Espaços Culturais	117	17,41
Bienal (RJ/SP)	34	Bares e Restaurantes	60	8,93
Livraria da Travessa - RJ	32	Bienais	59	8,78
Livraria FNAC - SP	27	Locais Abertos (Bibliotecas, Praças, Museus)	22	3,27
Livraria Argumento - RJ	22	Televisão	2	0,30
Livraria Saraiva - SP	17	Cinemas, Lojas, Teatros e outros locais fechados	102	15,18
Feira Literária de Paraty	14			
Livraria do Espaço Unibanco - SP	12			
Livraria Boa Vista - SP	11			
Espaço SESC - RJ	9			
Livraria Siciliano - SP	9			
Feira da Praça Benedito Calixto - SP	9			
Bar Balcão -SP	8			
Conjunto Cultural da Caixa - SP	8	<b>Número total de locais citados</b>		<b>672</b>
Pinacoteca do Estado de SP	8	<b>Número de artigos</b>		<b>643</b>

Em primeiro lugar, observa-se a preferência pelos lançamentos nas livrarias e bienais. No caso das livrarias, há uma tendência à livrarias especializadas e sofisticadas, caso da Livraria Cultura, Livraria da Vila, Livraria da Travessa e Livraria Argumento, em detrimento das mega-stores tradicionais, caso da Livraria Saraiva, FNAC e Siciliano. As Bienais, pelo analisado, costumam concentrar os lançamentos de autores mais procurados, mas tal argumentação não é nada conclusiva. Esse foco nas livrarias mais especializadas demonstra que as editoras orientam seus lançamentos para um público já leitor, em primeiro lugar.

Partindo para a listagem à direita, onde os tipos de local estão ordenados por tipo, percebe-se que metade dos lançamentos ocorre em livrarias. Em seguida, há os lançamentos em espaços culturais, que na maioria dos casos são ligados a livros de arte, teatro ou outras áreas culturais. Portanto, eventos onde o acesso é restrito. Lançamentos em restaurantes e bares também são comuns, e é mais freqüente entre autores novatos, pequenas editoras e lançamentos ligados à área gastronômica e boemia, se tratando em geral de eventos abertos e informais. Os lançamentos em praças e museus são mais raros, podendo ter tanto o aspecto informal encontrado nos lançamentos em bares, como serem mais formais, sendo o local apenas escolhido por seu vínculo ou nexos com o produto. Os lançamentos em locais fechados, que representam 15% da base, seguem esta última lógica, de ligação entre local e produto, raramente tratando-se de produtos para venda em livraria, com exceções.

Apenas dois lançamentos se deram em mídia de massa, no caso, pela televisão. Como o **lançamento pela televisão**, nas limitações tecnológicas atuais, não permite a compra imediata do produto, pode-se afirmar que **se tratam de eventos exclusivos de divulgação**. Porém, como já foi observado, a mídia televisiva é um instrumento poderoso como *driver* de vendas. E, considerando-se a base utilizada, ainda não é utilizada como plataforma de lançamento de produto. Pode-se, portanto, concluir que **os eventos de lançamento, hoje, fazem parte de orientações estratégicas somente voltadas à venda direta de produtos**. Considerando a baixa tiragem dos livros no Brasil, e lembrando que um evento de lançamento pode atrair 50, 100 ou mais pessoas que objetivamente irão adquirir o livro para a sessão de autógrafos, fica claro que, tanto para o autor, como para a editora, trata-se de um momento único para gerar vendas, pois se este livro não gerar vendas suficientes em um curtíssimo espaço de tempo, ele irá para a estante, onde suas chances de venda são brutalmente menores (Rajani, 2003). **O aspecto de divulgação dos eventos de lançamento tem baixíssimo impacto, pois menos de 15% deles ocorrem em locais abertos ao público em geral, locais estes que poderiam atrair não-leitores tradicionais.**

Há mais **situações que demonstram a baixa importância dada ao aspecto da divulgação**. Não existem as turnês de lançamento, freqüentes nos EUA (Greco, 1997). Isto possivelmente se explica pelo orçamento restrito de divulgação, que restringe os lançamentos à cidade de moradia do autor ou no máximo, em um dos dois centros editoriais brasileiros. As Bienais parecem ser os únicos espaços onde os lançamentos das editoras efetivamente alcançam não-leitores e, pelo que consta,



seus *best-sellers* acabam sendo muito diferentes daqueles que alcançam essa condição nas livrarias e supermercados (O Globo, 25/jun/2005), o que reforça esta impressão.

#### 4.4.1. SUMÁRIO DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS MERCADOLÓGICAS

As orientações estratégicas mercadológicas revelam um cenário de transição no campo organizacional das editoras, com novas orientações surgindo nas novas editoras, que parecem enxergar um contexto ambiental de forma diversa das editoras tradicionais mais estabelecidas.

A grande maioria das editoras se define por sua linha de produtos. **Os discursos emergentes das explicações sobre posicionamento indicam que várias editoras estão organizadas de forma que sejam compreendidas não necessariamente pelos consumidores, mas pelos pares**, em linha com a pesquisa de Mauws (2000), que mostra que a aquisição de *sitcoms* pelas estações de televisão segue uma lógica simplificada para compreensão interna e entre pares. Porém, como no Brasil há carência de dados, a competição entre editoras talvez se estabeleça pelo porte e pela linha editorial da outra, servindo como um dos raros parâmetros observáveis.

Do ponto de vista do marketing, fica evidente pelos dados da Tabela 19 que a **divulgação é secundária à pressão por resultados de curto prazo**. As poucas ocasiões de contato entre autor e público são usadas como mecanismos de venda direta, e não de divulgação, relegada à cobertura voluntária da mídia escrita, o que, por sua vez, parece não ter grandes efeitos sobre vendas. Não há condições de se saber, porém, qual o grau de influência desta mesma cobertura da mídia em termos de construção de marca da editora, algo que parece relevante, especialmente do ponto de vista dos pares e *gatekeepers*.

A imagem de que o mercado editorial teria se tornado oligopolizado e sem abertura para novos entrantes não aparece no caso brasileiro, pois as ações e discursos indicam exatamente o oposto - **um mercado inexplorado, e não um mercado saturado**. Porém, poucas editoras agem para alargá-lo, o que parece um contra-senso mas na verdade indica a influência dos aspectos negativos que o ambiente institucional lhes oferecem. Esta impressão faz com que a orientação estratégica mercadológica destas organizações seja direcionada para o menor risco e para aumentar o chamado *share-of-wallet*<sup>27</sup>, e não para se chegar neste mercado inexplorado.

---

27 *Share-of-wallet* é a porção da renda de um consumidor que uma determinada empresa consegue. Em mercados estag-

Como pôde ser visto, os principais objetivos entre os códigos tem a ver com aumento de mercado e horizontalização, o que significa aumento das linhas editoriais em que as editoras atuam. Mas poucos processos tem a ver com marketing, e sim com processos internos, problemas de distribuição e preço, confirmando o aspecto ambiental que parece indicar: o marketing inexistente ou é incipiente no mercado editorial brasileiro. De qualquer forma, será possível elaborar mais sobre esse tópico quando se tratar das orientações estratégicas relacionadas à clientela.

A teoria da prática aqui parece sustentar aquilo que Bourdieu definiu como o habitus de classe dos editores, mas aqui fala-se de forma tentativa, já que não há acesso direto aos praticantes. Esse habitus parece se desenvolver em processos iterativos, onde textos se transformam em discursos, que representam, na interpretação dos agentes, seu ambiente institucional. Nota-se que, contudo, as organizações efetivamente enxergam ambientes diferentes e, conseqüentemente, buscam atuar criando ações igualmente diferentes, que influenciem aquelas instâncias de influência estratégica explicitadas no capítulo 2.6. Um exemplo deste tipo de tentativa se evidencia quando as editoras se utilizam de discursos que mascaram a prática da edição de livros baratos em discursos voltados à acessibilidade como forma de mudar o ambiente hostil à editoras vistas como comerciais ou populares. Ou seja, ações e textos imersos como **instâncias de influência estratégica**, orientados aos contextos (práticas e discursos) por elas interpretados.

---

nados, as empresas buscam não aumentar o consumo de quem não consome, mas fazer com que aquele que já é seu cliente consuma mais de seu orçamento com os produtos da empresa.

#### **4.5. Orientações Estratégicas Relacionadas à Gestão de Recursos**

Recursos, nas indústrias de criação, raramente tratam de tecnologias e ativos fixos ou imobilizados. Como já apresentado, estas organizações produzem, negociam e vendem criação na forma de direitos autorais: ou seja, seus principais recursos são os criadores, responsáveis pela produção, e os agentes, que cuidam das negociações e vendas.

Como se observará na análise do tópico a seguir, boa parte das estratégias trata exatamente de formas de lidar com estes recursos humanos raros, muitas vezes inimitáveis - há históricos casos de editoras poderosas que morreram com a morte dos fundadores ou com a saída de um editor que leva sua carteira de autores importantes. A Tabela 20 apresenta a primeira análise classificatória acerca do tema.

Os códigos foram classificados por tipo de recurso envolvido que, no caso estudado, se incluía entre Recursos Humanos (RH), Imobilizados, Recursos Técnicos, Formas de Capitalização e Redução de Custos. É necessário explicá-los em maior detalhe. Recursos Humanos são recursos relativos aos funcionários, colaboradores e terceirizados da organização, sem considerar aqui os autores, agentes e criadores. Imobilizados refletem investimentos em filiais, gráficas, imóveis ou qualquer tipo de ativo que se encaixe nesta visão contábil. Recursos técnicos representam todo investimento em tecnologias ou técnicas para gestão mais eficiente e eficaz da empresa. Formas de capitalização são códigos que mostram o tipo de recurso mobilizado pela organização para se capitalizar, ou seja, a forma como encontra recursos financeiros para a empresa. A mesma lógica se aplica para a Redução de Custos, mas aqui trata-se de formas para utilizar recursos de forma mais eficiente e eficaz. Assim serão agrupados os códigos por tal categorização.

Tabela 20: Orientação Estratégica Relacionadas à Gestão de Recursos

<i>Qt</i>	<i>Orientação Estratégica Relacionadas à Gestão de Recursos</i>	<i>Tipo de Recurso Envolvido</i>
4	Abertura de filiais	Imobilizados e RH
6	Acordos comerciais	Recursos Técnicos
2	Busca integração entre pares ou cadeia	Redução de custos
4	Capitalizar via entrada de novos sócios	Formas de capitalização
21	Dependência do <i>best-seller</i>	Formas de capitalização
2	Endividamento em dólar	Formas de capitalização
4	Endividamento em moeda local	Formas de capitalização
9	Financiamento em moeda local	Formas de capitalização
6	Impacto do investimento para atender governo	Recursos Técnicos
1	Investimento em inovação	Recursos Técnicos
28	Investimento em RH	Recursos Humanos
19	Parceria entre editoras	Redução de custos
3	Política de redução de preços	Redução de custos
21	Redução de riscos financeiros	Recursos Técnicos
7	Terceirização de processos editoriais	Recursos Técnicos
12	Reorganização da editora	Redução de custos
11	Profissionalização das editoras	Recursos Técnicos
4	<i>Benchmark</i> em outras industrias	Recursos Técnicos

Em seguida, apresentam-se as análises, organizadas por tipo de recurso:

Recursos Técnicos	
21	Redução de riscos financeiros
11	Profissionalização das editoras
7	Terceirização de processos editoriais
6	Acordos comerciais
6	Impacto do investimento para atender governo
4	Benchmark em outras indústrias
1	Investimento em inovação

Entender o fluxo de caixa de uma editora é fundamental para se compreender grande parte das escolhas estratégicas das organizações editoriais. Não seria exagero afirmar que o fluxo de caixa é possivelmente o calcanhar de Aquiles de boa parte das editoras nacionais. São vários os motivos, e para tanto, descreve-se um caso típico: primeiro, a editora é obrigada a pagar um adiantamento ao escritor, antes mesmo de ter os originais em mãos (se for um escritor consagrado ou um caso de livro contratado). Em seguida, com os originais em mãos, contrata e paga pelos serviços editoriais necessários, como tradução, revisão, capista e gráfica. Com o produto pronto, vende ou consigna às livrarias. No primeiro caso, a editora recebe em 60 ou 90 dias e no segundo, quando e se ocorrer a venda. Frequentemente, as livrarias devolvem, em estado precário, livros por elas consignados, representando dupla perda para a editora: a perda do livro em si e o pagamento do frete de retorno do produto. Fica aqui, portanto, demonstrada a grande dificuldade de fluxo de caixa e razão pela qual oportunidades de melhorá-lo são tão importantes na gestão de recursos das organizações.

A primeira forma encontrada pelas editoras para resolver tal equação é a **diminuição da necessidade de desembolso inicial**, foco do código REDUÇÃO DE RISCOS FINANCEIROS. Isso é possível **transferindo ao autor os custos da edição**, por exemplo (Folha de S. Paulo, 22/fev/2003). Outra forma bastante utilizada é o **uso de subsídios e verbas estatais**, como a Lei Rouanet, fundos sem necessidade de retorno, o que torna o projeto quase sem risco (O Estado de S. Paulo, 19/fev/2003). Muitos países, como forma de disseminar sua cultura em solo estrangeiro, bancam custos de tradução, um dos mais altos custos iniciais de uma obra (Folha de S. Paulo, 31/maio/2004). Algumas pequenas editoras estão retomando uma antiga prática, que é a **venda de assinatura** da coleção, uma forma de se antecipar receitas dos consumidores e permitir o planejamento de uma

demanda mínima para a edição (O Globo, 7/jun/2003). Em outros países, os Clubes do Livro tinham essa capacidade de grandes tiragens, a preços mais baixos, porque tinham vendas garantidas mas no Brasil, os Clubes do Livro todos pereceram.

**Vender para o governo** diretamente também é uma forma de diminuir os riscos, porém não pelos custos de entrada, mas pela **garantia de recebimento em prazo conhecido de toda a tiragem**. Contudo, isto não vem sem custos elevados: há uma verdadeira “operação de guerra”, pois chega a se produzir o equivalente a um ano de produção só para atendê-lo (Valor Econômico, 18/nov/2002), o que obriga, de qualquer forma, a estas editoras deterem capacidade de investimento.

Além da fluxo de caixa, não se pode perder de vista que os recursos mais raros e importantes das organizações de criação são seu catálogo. Diminuir os riscos de se investir em recursos errados é outra das ações estratégicas freqüentes e percebe-se que **algumas editoras estão buscando, em outras indústrias, técnicas para melhorar sua performance**. Da indústria fonográfica, se adotou a figura do **diretor artístico de selo** (O Globo, 17/ago/2005), que no fundo, é uma forma de separar as funções ditas artísticas do editor das funções gerenciais do mesmo. Isso parece mais presente nas editoras profissionalizadas, onde editores são menos literatos e mais gestores de conteúdo<sup>28</sup>. Nos Estados Unidos, o **acompanhamento de vendas pelos dados da ACNielsen** imita o controle das vendas no varejo das grandes produtoras de bens de consumo (Business Week, 16/jun/2003), mas esta prática está ainda distante de ser adotada no Brasil, até pela falta de qualquer tipo de pesquisa confiável, quanto mais no varejo livresco. Finalmente, a **estratégia de lançamento simultâneo**, como no cinema, é uma forma de garantir retorno rápido de vendas, além de aproveitar a ampla cobertura dada pelos órgãos de imprensa aos grandes lançamentos mundiais.

A profissionalização das editoras também parece ser um imperativo estratégico. Chama-se aqui de profissionalização as ações e discursos pautados em conceitos gerenciais, em detrimento de conceitos artísticos. A principal ação estratégica que indica a profissionalização é o uso da terceirização de quase todas as tarefas e serviços editoriais: desde a tradução até mesmo os chamados serviços editoriais, ou seja, a contratação de uma equipe externa para preparar toda uma coleção ou produto (diagramação, tradução, preparação de texto e revisão). Pode-se inferir que **nem todas estas escolhas foram efetivamente voluntárias na busca de eficiência: o CUSTO BRASIL é**

---

28 Nas editoras, é prática corrente a existência do Conselho Editorial - que não apareceu nos artigos, mas sempre surge nas conversas informais e sites das empresas -, que funciona como *gatekeepers* de conteúdo das empresas. O Diretor Artístico não existia, ao menos neste formato muito similar ao do ramo fonográfica, por isso, foi incluso como caso de *benchmarking*.

fator preponderante na orientação estratégica de gestão de recursos, pois muitas editoras optariam por equipes maiores internalizadas, se isto fosse possível. Nem todas as ações ligadas à terceirização são influenciadas pelo CUSTO BRASIL: há situações claras de **intenção de tornar a organização mais eficiente**, como o caso do uso de empresas especializadas em logística e distribuição (Gazeta Mercantil, 20/maio/2003) e mesmo acordos comerciais entre editoras de diferentes perfis, para compartilhamento de tarefas (Folha de S. Paulo, 12/ago/2003), e editoras e gráficas, para o uso de novas tecnologias de impressão (O Estado de S. Paulo, 26/ago/2003). Uma outra situação curiosa dentro desta orientação estratégica pela profissionalização é o **uso de agências de publicidade** não somente para a comunicação da organização mas também para a confecção das capas dos livros.

A divulgação de dados da empresa, que explicitaria ao mercado os recursos da empresa, ainda não é prática disseminada, mas um imperativo adotado somente pelas empresas abertas. São elas também que optam por executivos generalistas globais ao invés de editores criados no ramo editorial, para comando da empresa (Valor Econômico, 25/jan/2005).

A Companhia das Letras merece um destaque à parte por ter sido a única editora a se definir, em seus textos (discursos) estratégicos como inovadora. Ela também foi a única a adotar o processo de *recall* de produtos defeituosos (Folha de S. Paulo, 3/nov/2004), uma prática das indústrias de bens de consumo que não é comum nas indústrias de criação, que preferem editar novas versões corrigindo os erros, sem a responsabilidade de devolver valores ou retornar os produtos, a não ser em casos de defeito físico nas plataformas (livros, CDs, DVDs).

Recursos Humanos (e Imobilizado)	
28	Investimento em RH
4	Abertura de filiais

O investimento em recursos humanos, nas indústrias de criação é certamente o mais importante de todos os investimentos. As indústrias de criação, diferentemente da maioria das indústrias, têm a peculiaridade de não poderem trocar fatores humanos por fatores de capital (Caves, 2002) (Ver Apêndice A). Não existem robôs escritores, ou tradutores universais versados em semântica e lingüística, tampouco geradores espontâneos de capas. Complicando ainda mais,

cada livro é um produto diferente, dificultando ainda mais qualquer possibilidade (ainda que remota) de substituição por máquinas.

Portanto, a competição por estes recursos é grande, e nestas horas, ser grande e ter capital faz diferença, como parece ser o caso da Planeta que, ao abrir a operação da subsidiária brasileira, tirou dois importantes editores de grandes editoras brasileiras. Com isso, tiveram acesso a autores reconhecidos e consagrados, que igualmente faziam parte do *casting* das editoras nacionais (O Globo, 31/ago/2004). A estratégia de se adquirir recursos humanos já desenvolvidos é bastante eficaz nas indústrias de criação, exatamente pela pouca relevância dos fatores tecnológicos na competição e a certa facilidade de mover recursos-chave ao atrair os recursos humanos certos (O Estado de S. Paulo, 18/jan/2005). E a orientação estratégica da Planeta em termos de gestão de recursos é esta: **aproveitar o fato do mercado brasileiro ser barato para um conglomerado europeu e crescer em cima de recursos já desenvolvidos**. No fundo, a Planeta não trouxe nenhuma inovação na gestão, apenas recursos financeiros raros entre as nacionais. Aliás, a cobertura da imprensa neste caso foi vital: mais da metade dos códigos aqui eram sobre as contratações da Planeta. Nenhuma outra editora teve este tipo de tratamento.

O próprio investimento em imobilizado, para as editoras, tem como objetivo o desenvolvimento dos recursos humanos. Editoras didáticas e de produtos para venda porta-a-porta abrem filiais em capitais regionais para treinar divulgadores e representantes locais (Gazeta Mercantil, 28/fev/2005).

Existe um outro aspecto do investimento em Recursos Humanos que surge ao se analisar os discursos emergentes de algumas editoras. Boa parte dos investimentos para abertura de novas linhas editoriais e selos internacionais são, na verdade, direcionadas para a aquisição de recursos humanos que saibam lidar com o tipo de produto a ser desenvolvido. Livros didáticos possuem um tratamento diferente dos livros científicos, que por sua vez são diferentes dos livros de ficção. A equipe responsável acaba tendo perfis diferentes, formações diferentes, muitas vezes incompatíveis entre si. Quanto maior a especificidade, mais caro se torna montar esta linha (Valor Econômico, 12/abr/2004)- razão pela qual a área científica se tornou mundialmente oligopolizada.

Formas de Capitalização	
21	Dependência do best-seller
9	Financiamento em moeda local



4	Capitalizar via entrada de novos sócios
4	Endividamento em moeda local
2	Endividamento em dólar

Como foi explicado acima, as editoras obrigatoriamente trabalham com um caixa descoberto por um tempo indeterminado, tendo que desembolsar recursos adiantados em relação aos recebimentos. Portanto, elas tem que buscar formas de financiamento dos futuros investimentos.

**O câmbio é um fator importante nas decisões de aquisição.** Em momentos de câmbio valorizado, a tendência é aumento na aquisição de originais estrangeiros, e vice-versa (O Estado de S. Paulo, 27/mar/2004). Quando uma editora é pega no contrapé, ou seja, fecha um contrato de adiantamento de direitos autorais com dólar em baixa, acaba sendo surpreendida com a volatilidade do CUSTO BRASIL e sofre dificuldades (O Estado de S. Paulo, 16/out/2002).

Há elementos nos dados que indicam que **as editoras buscaram aumentar suas margens de lucro via aumento de preços** durante o período da amostra, a despeito da desoneração fiscal e do câmbio valorizado dos últimos anos, que reduzem os custos das editoras. Os números oficiais da CBL apontam também queda forte nas vendas unitárias, na variedade de lançamentos mas com aumento no faturamento. Contudo, como anteriormente colocado, há elementos que colocam em dúvida a suposta queda em variedade de lançamentos e queda nas vendas. Os números sobre preços, por sua vez, são bem mais confiáveis pois foram apurados junto à maior distribuidora independente de livros (Folha de S. Paulo, 25/out/2003). Algumas editoras alegam que o aumento da qualidade dos livros levou ao aumento de preço: “Acho que a capa dura está entrando para justificar aumento de preço” (O Estado de S. Paulo, 22/jun/2003).

**A busca pelo best-seller e, concomitantemente, a dependência em relação a ele**, em especial para as grandes editoras, estão ligadas às PRESSÕES POR RESULTADOS existentes no atual ambiente de negócios. A Bloomsbury viu seus lucros saltarem 38% só por conta do fenômeno Harry Potter (Blue Bus, 23/mar/2004). O *best-seller* é porta aberta para a venda em grandes redes, fundamental para uma editora novata: “Se há algo de bom no meio editorial é que ele é democrático. Uma pequena editora pode estourar com um best-seller a qualquer momento” (Jornal do Brasil, 26/dez/2003). Ele também exige, por parte das editoras, **eficiência na rápida mobilização dos**

**recursos:** “A editora Rocco imprime a toque de caixa novas edições de Onze Minutos. [...] as primeiras 200 mil cópias estão esgotadas” (O Globo, 9/ago/2003). O *best-seller*, que gera orientações estratégicas mercadológicas na seleção de originais, também tem sua faceta nas orientações estratégicas pela mobilização de recursos, pois ações e discursos são realocados para atender os mercados em demanda (O Globo, 17/jan/2004).

**A entrada de sócios capitalistas de grandes grupos nacionais também é um fator relevante no mercado nacional**, nem tanto nos grandes conglomerados internacionais. A Companhia das Letras possui o aporte e sociedade do Unibanco (Gazeta Mercantil, 5/dez/2003), enquanto a Alana, controladora da Distribuidora Superpedido e da Biblion Logística, é parte do Grupo Itausa (Publishnews, 15/abr/2004). A Nova Fronteira, até 2005, era 50% de um grupo de investimento que apenas lhe forneceu suporte financeiro, sem envolvimento operacional.

Redução de Custos	
19	Parceria entre editoras
12	Reorganização da editora
3	Política de redução de preços
2	Busca integração entre pares ou cadeia

Algumas das orientações estratégicas apresentadas acima se repetem aqui, mas com objetivos distintos, o que não é de nenhum modo incongruente. A profissionalização, por exemplo, via terceirização também apresenta como objetivo a redução de custos, algo importante em ramos onde a instabilidade de receitas é constante - como vimos, o efeito *best-seller* pode mudar, para bem ou mal, o ano inteiro da empresa.

**As parcerias observadas na amostra se dão prioritariamente no compartilhamento de estruturas, com uma editora responsável pela distribuição, enquanto a outra pode se encarregar dos produtos.** Este é o caso da Nova Fronteira, que passou à L&PM a confecção e distribuição dos livros de bolso de seu catálogo (Folha de S. Paulo, 21/apr/2004); da Labortexto, que editou e distribuiu nacionalmente o conteúdo de um título literário da Dantes (Publishnews, 10/dez/2003); ou da Objetiva, que passou à Moderna toda a parte gráfica e logística do dicionário Houaiss (Folha de S. Paulo, 12/ago/2004). Algumas editoras estrangeiras fazem parceiras locais de distribuição, caso da Planeta com a CosacNaify (O Estado de S. Paulo, 26/apr/2003), ou licenciam marcas e

selos, auxiliando com investimento, como é o caso do Liberty Fund e da Topbooks (Jornal do Brasil, 31/jan/2004) e da Nova Cultural com *romance books* da Simon & Schuster, HarperCollins, Kensington e Random House (Valor Econômico, 15/set/2005). Uma grande *joint-venture* se formou entre a Record e a Harlequin canadense - a primeira cuidará dos livros da última em livrarias (*trade books*) enquanto a Harlequin trará seu expertise de vendas em bancas para o aprendizado da Record, já que no período da amostra, não houve outro tipo de movimentação da Record em direção aos livros de banca (O Globo, 16/abr/2005).

**As reorganizações das editoras foram causadas por motivos diversos.** Na maioria das vezes, foram provocadas pela compra de outra editora ou selo, como foi o caso da Record adquirindo a Best Seller (Valor Econômico, 30/ago/2004), e objetivam o aproveitamento das sinergias, implicitamente. Mas houve casos em que um grupo separa suas operações editoriais das demais existentes, como o Grupo Positivo, para poder reduzir custos terceirizando parques gráficos. Há casos onde custos não estão envolvidos, como a saída de um sócio e a alteração de nome da W11 para Editora Francis (Publishnews, 27/maio/2005).

Percebe-se também que a **queda de preços, nesta situação, se dá mais pela desova de estoques e pela redução da carga fiscal do que por vantagens de custo conseguidas.** É verdade que, como apresentado no tópico mercadológico, algumas editoras tiveram produtos desenvolvidos para custarem mais baixo, mas não se observou, na amostra, queda de preços em produtos já maduros por eventuais ganhos de produção ou tecnologia.

A integração da cadeia parece se dar por iniciativas das associações, sindicatos e câmaras. O SNEL desenvolveu um portal na internet para compartilhamento de catálogos *online* entre editoras, livreiros e distribuidores. Uma iniciativa interessante, cujos efeitos práticos não foram revelados a partir da base de dados.

#### 4.5.1. SUMÁRIO DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS

Da mesma forma que o ambiente técnico mostra uma certa similaridade e um acesso relativamente igualitário aos recursos tecnológicos por parte das editoras, percebe-se que as

orientações estratégicas relacionadas à Gestão de Recursos trabalham exatamente naquelas instâncias que foram descritas como raras: catálogo e recursos humanos.

A questão da dependência do *best-seller* é das mais interessantes, e aqui é relevante separar o evento em **dois tipos distintos: o *best-seller* como fenômeno e o *best-seller* como expectativa**. O *best-seller* como fenômeno é a única certeza de ganhos extraordinários no setor editorial, por uma razão simples: o custo intrínseco de um livro é praticamente o mesmo, seja ele um clássico literário, seja um caça-níqueis. O que pode diferenciar os custos são os adiantamentos e tiragens. Usando a idéia schumpeteriana de rupturas, normalmente um *best-seller como fenômeno* só ocorre quando, tudo o mais constante, um livro se vê vendendo excepcionalmente mais que o previsto. Ou seja, com custos baixos inclusive de adiantamento, as receitas se tornam extraordinárias pela *ruptura* no padrão de sucesso. O “mercado” logo se ajusta, buscando autores na mesma linha editorial, contratando o escritor desta vez com um adiantamento muito maior, fazendo estratégia por meio de ações e discurso que, desta vez, indiquem que as receitas extraordinárias não virão inesperadamente, mas do alto volume já previsto de vendas, ou seja, caindo o custo unitário do produto pelo alto volume de tiragem. É isto que este autor chama de *best-seller como expectativa*. Ambos são tratados como *best-seller*, mas internamente, para a organização, causam efeitos muito diferentes. Pequenas editoras dependem deste *best-seller inesperado* para se financiarem - há casos conhecidos de editoras que saltaram de tamanho devido a uma aposta de sorte - (a Bloomsbury com Harry Potter e a Estação Liberdade, com Musashi). A Companhia das Letras teria pago os US\$ 140 mil de investimento inicial com o primeiro livro editado, *Rumo à Estação Finlândia* (Gazeta Mercantil, 5/ dez/2003). As grandes, em geral, preferem ir no já comprovado, e por conseguirem pagar melhores adiantamentos, acabam levando das pequenas os escritores de destaque.

O uso de agências de publicidade para a confecção das capas dos livros demonstra uma nova atitude por parte das editoras mais profissionalizadas: é a **percepção do livro essencialmente como um produto**, sendo a capa seu principal elemento comunicativo. Novamente aqui, de qualquer modo, fica claro que a **qualidade gráfica e técnica, além de valorizar o conteúdo, passou a ser o padrão mínimo exigido**: “Longe da precariedade típica dos marginais dos anos 70, os autores dos anos 00 estabelecem **bem cuidadas edições**, articulam canais de divulgação e aos poucos formam um público interessado em carne nova” (O Globo, 26/jul/2003, grifo do autor deste trabalho).

Esta mudança de percepção pode estar ligada a processos de diálogo entre *sensemaking* e legitimidade, que são duas das instâncias citadas por Phillips, Lawrence e Hardy (2004) presentes

no processo de geração de textos que advém das ações estratégicas (Figura 5). *Sensemaking* porque parte de um processo onde os agentes tentam fazer com que suas ações tenham algum tipo de sentido lógico - e o processo de escolhas em indústrias simbólico-intensivas é pródiga em decisões cuja racionalidade a priori é quase nula, já que os resultados das ações são pouco controláveis por parte das organizações. Simultaneamente, ao justificar, num processo *ex post*, aquilo que dá resultado, os agentes também tentam sustentar a legitimidade de suas escolhas. Usando como exemplo a situação do livro barato que vende, mas somente ao apresentar qualidade gráfica superior, pode-se notar a tentativa de equilíbrio entre *sensemaking* e legitimidade. Se, do ponto de vista econômico, fica claro que há forte elasticidade de preços e que os clientes respondem a produtos com um padrão mínimo de qualidade gráfica, as editoras respondem a este chamado por livros baratos com ações práticas neste sentido. Isso, porém, não é o suficiente para produtos com alta carga simbólica. Considerando que o ambiente do mercado nacional valoriza (entre pares) o produto de alta cultura, enaltece a superioridade do livro (que é mais do que um mero produto) e critica o comercialismo, boa parte das editoras adotaram orientações estratégicas que atendam a mínimos critérios de legitimidade. É por isso que os textos produzidos pelas editoras e que embalam o objeto cultural atuam no sentido de valorizá-lo, de forma a legitimá-lo perante pares, *gatekeepers* e, por que não, entre seus clientes.

#### 4.6. Orientações Estratégicas Relacionadas à Gestão de Relacionamentos

Este é um tópico onde os textos têm maior preponderância do que as ações, como eram os casos das orientações estratégicas mercadológicas e de gestão de recursos. Quando se fala em relacionamentos, está se falando essencialmente de orientações estratégicas que tentam estabelecer canais e fronteiras entre as organizações e agentes, grupos profissionais, outras organizações e instituições. Estes limites e acessos são criados principalmente por meio da comunicação, aqui no sentido clássico de emissor-receptor. É este contexto de impressões, opiniões, afirmações e negações que permeia as orientações estratégicas que buscam influenciar e responder às pressões ambientais.

Por esta razão, se trabalhou com critérios de audiência, ou seja, com a interpretação sobre com qual grupo os códigos majoritariamente dialogavam. Define-se *Peers* aqui como os demais profissionais da área editorial, notadamente outros editores e *publishers*. Em alguns casos, esta definição pode se estender a tradutores, capistas e revisores, mas neste caso, serão explanadas suas eventuais presenças. Os *Gatekeepers* são a imprensa e críticos literários, com ênfase no primeiro grupo. Os Autores representam os escritores e o Governo é a instância governamental. O conjunto da população de uma região ou país aqui é representada como Sociedade, tendo caráter mais amplo do que a definição Consumidores se restringe à parcela da Sociedade que é consumidora de livros, seja como compradora, seja como leitora. E, finalmente, o Varejo são as organizações responsáveis pela venda dos livros ao consumidor final. A Tabela 21 sintetiza os resultados.

Tabela 21: Orientação Estratégica Relacionada à Gestão de Relacionamentos

<i>Qt</i>	<i>Orientação Estratégica de Relacionamento</i>	<i>Audiência</i>
18	Direitos autorais das obras	Autores/ <i>Peers</i>
15	Discurso anti-econômico	<i>Gatekeepers/Peers</i>
1	Discurso de independência do governo	<i>Gatekeepers</i>
29	Discurso do nacional para a imprensa	<i>Gatekeepers</i>
20	Divulgação de dados da empresa para o mercado	<i>Gatekeepers/Peers</i>
7	Divulgação de possibilidades futuras	<i>Gatekeepers/Peers</i>
5	Editor como alguém desinteressado para a mídia	<i>Gatekeepers/Peers</i>
15	Eventos para <i>gatekeepers</i>	<i>Gatekeepers</i>
32	Formas de atração da cobertura da imprensa	<i>Gatekeepers</i>
6	Função social da editora	Sociedade
1	Ganha dinheiro sem abrir mão da qualidade	Consumidores/ <i>Peers</i>
3	Influenciar mídia para produto ganhar exposição privilegiada	<i>Gatekeepers</i>
27	Marketing Social	Sociedade
7	Não queremos parecer comerciais	<i>Peers</i>
4	Obtenção de benefícios governamentais seletivos	Governo
9	Parcerias e investimento em PDV	Varejo
38	Participação em feiras	Consumidores/ <i>Peers</i>
6	Política deliberada de informações ao mercado	<i>Peers/Investidores</i>
10	Política deliberada de não informações ao mercado	<i>Peers</i>
8	Uso da associação de classe para vantagens	Governo

Apresentam-se, em seguida, as análises sobre a gestão de relacionamentos.

<i>Peers / Investidores</i>	
10	Política deliberada de não informações ao mercado
7	Não queremos parecer comerciais
6	Política deliberada de informações ao mercado

Confirmando o contexto institucional que, dentro dos CRITÉRIOS DE VALORIZAÇÃO DOS EDITORES, privilegiava os aspectos artísticos em detrimento dos aspectos gerenciais, a **ampla maioria das organizações editoriais minimiza seu lado econômico nos textos, ou efetivamente boicota informações.**

Destacar aspectos artísticos parece ser a principal intencionalidade implícita nos textos da amostra, servindo como avalizador da organização perante seus pares. “São títulos graficamente bem-cuidados e de conteúdo sofisticado” (Jornal do Brasil, 20/set/2002). Mesmo uma editora confessadamente comercial, como a Sextante, busca prestígio lançando obras sem apelo comercial, mas forte apelo entre *gatekeepers* e pares: “A empresa este ano retomou o lançamento de projetos pouco comerciais, como o fotográfico *Montanhas do Rio*, de Marco Terranova, e a elogiada trilogia *Diário da cidade amada - Rio de Janeiro, 1922*, de Antonio Bulhões” (Jornal do Brasil, 25/dez/2003).

A diferença entre as editoras nacionais tradicionais, de capital fechado, as estrangeiras e a Saraiva (única brasileira com capital aberto), em termos de tratamento das informações, é brutal. No primeiro caso, há o tipo de informação que o mercado brasileiro aceita divulgar, basicamente um percentual de crescimento (faturamento? unidades vendidas?) e eventualmente a quantidade de lançamentos prevista no ano: “...a empresa cresceu 28% de 2002 para 2003, no contrapé de uma queda geral do mercado editorial na casa dos 15%. Com todas as glórias comerciais, a Cosac ainda não saiu de seu desvio para o vermelho” (Folha de S. Paulo, 21/fev/2004). Já uma Elsevier divulga suas informações com muito mais riqueza e objetividade:

“Até 2006, a editora holandesa Elsevier planeja assumir a liderança desse mercado no Brasil, com o **lançamento de 85 títulos**. Para isso, **investirá entre R\$ 6 milhões e R\$ 8 milhões, sendo R\$ 4,8 milhões neste ano, quando devem ser lançados 20 títulos**. A holandesa vai **disputar o mercado brasileiro com a McGraw-Hill Interamericana do Brasil e a Guanabara Koogan**. A Elsevier atua no Brasil desde 1976, por intermédio da editora Campus. A expectativa é de que, com a nova série de publicações, **o faturamento da Campus aumente inicialmente 15%, passando dos R\$ 60 milhões registrados no ano passado para cerca de R\$ 70 milhões**. “Sem contar os livros de medicina, o número de lançamentos por ano estava em 200 livros. Agora, a média deve passar para 230”, disse Cláudio Rothmuller, presidente da Elsevier no Brasil. Rothmuller explica que parte dos R\$ 4,8 milhões em investimentos previstos para 2004 foi destinada à montagem de um departamento específico para medicina” (Valor Econômico, 12/abr/2004, grifo do autor deste trabalho)

É fato que empresas abertas são obrigadas a divulgar seus dados, mas a Elsevier no Brasil é uma empresa fechada. Ou seja, possivelmente trata-se da **institucionalização de uma mentalidade**



**gerencial** presente nas organizações em que a divulgação de dados como investimento, faturamento e concorrência é algo natural e imerso.

É possível que existam outras intenções por trás da política de não informar o mercado. No caso da Rocco e o lançamento de um novo livro de Harry Potter, parece claro que, mais do que parecer não-comercial, há a **preocupação de não abrir informações aos concorrentes** sobre valores investidos: “Quanto foi gasto em marketing? Isso ele não diz, só fala que foi ‘*muito, muito*’” (O Estado de S. Paulo, 28/nov/2003). Mas tentar afirmar neste momento quais seriam todas as múltiplas intenções reveladas nos textos analisados parece um pouco precipitado, já que a amostra selecionada não oferece tal riqueza de informações.

<i>Gatekeepers / Peers</i>	
32	Formas de atração da cobertura da imprensa
29	Discurso do nacional para a imprensa
20	Divulgação de dados da empresa para o mercado
15	Discurso anti-econômico
15	Eventos para <i>gatekeepers</i>
7	Divulgação de possibilidades futuras
5	Editor como alguém desinteressado para a mídia
3	Influenciar mídia para produto ganhar exposição privilegiada
1	Discurso de independência do governo
1	Ganha dinheiro sem abrir mão da qualidade

A orientação estratégica relacionada à gestão de relacionamento mais presente na amostra é aquela **direcionada a influenciar a imprensa**. Pelo levantamento, oito códigos se destacam ao implicitamente objetivar estabelecer contato com esta audiência. Há casos em que certos produtos conseguem atrair com maior intensidade a atenção da imprensa, não tanto pelo seu conteúdo intrínseco, mas por estarem na **lógica dos que os jornalistas acreditam ser notícia**. É o caso dos best-sellers e livros polêmicos. Boorstin (1961) mostrava que a lógica que faz de um *best-seller* um evento midiático é sua própria condição de “ser mais vendido”, que por sua vez, gera mais vendas: ou seja, trata-se de um pseudo-evento - o livro se torna mais conhecido por “ser conhecido”. As editoras

se aproveitam gerando mídia, como quando anunciam tiragem alta para "esperado" *best-seller*: "a editora Sextante está tão confiante no novo título que prepara uma edição de 150 mil exemplares, 50% a mais do que o Código vendeu até agora" (O Globo, 4/jul/2004). Ora, como poderia ser *best-seller* ainda não sendo? Portanto, usando a teoria da prática social de Bourdieu, **as editoras usam a imprensa como forma de influenciar a audiência, transformando a mídia em um agente intermediário desinteressado, para encobrir um interesse explícito na promoção de um best-seller.**

Outra forma de se utilizar da imprensa como porta-voz desinteressada é aproveitar a cobertura dada a prêmios literários e literatura consagrada (O Globo, 13/set/2004). As editoras, com raras exceções, não são vistas como confiáveis para emitir pareceres sobre obras. Elster (1985) mostra que certas ações racionais não podem ser alcançada por meio direto exatamente porque elas levariam ao efeito contrário. É o caso das obras literárias, que para se tornarem consagradas, não podem ser consagradas pelas editoras, e sim, por força de **agentes compreendidos como independentes** pelos consumidores, mesmo que eles efetivamente não sejam.

Símbolos culturais sempre suscitam debates acalorados, e fica transparente pelos dados que **a imprensa apóia e dá mais ênfase aos aspectos artísticos do que econômicos, exceto nos jornais econômicos**, estes que praticamente obrigam as editoras a dar algum tipo de informação para a matéria. Mas, como mostrado, as editoras não se interessam a divulgar muitos dados, descrevendo eventualmente um investimento específico ("Sérgio Pinto de Almeida, editor da Papagaio Editorial, criada há dois anos, investiu R\$ 50 mil e o retorno ainda está aparecendo"), um índice de crescimento ("Com crescimento de 10% em relação a 2001...") ou faturamento ("devendo faturar R\$ 300 mil") (DCI, 26/nov/2002). Entre os exemplos de tipo de discurso utilizado estão possíveis aumentos de investimento ou lançamentos ("a empresa investiu cerca de R\$ 5 milhões na criação de coleções e no relançamento de clássicos do seu acervo") (Istoé Dinheiro, 30/jul/2003), mas sem dar certeza, com efeito de gerar expectativas positivas no público ("A Larousse vai investir 2 milhões de euros na implantação de sua filial brasileira...") (Folha de S. Paulo, 19/fev/2004). Também é usada a tática de se anunciar que a editora está aberta à compra de outras editoras. Todas estes discursos indicam o interesse em passar, pela imprensa, informações que sinalizem força no mercado.

Uma dos mais interessantes códigos é aquele em que as editoras dizem que investem em autores nacionais (O Estado de S. Paulo, 11/jun/2003). Ora, **o mercado é predominantemente de autores nacionais no Brasil: seria inconseqüente não ter autores nacionais no casting.** Na

verdade, a necessidade de se manter um discurso de nacionalidade tanto se liga ao **medo da desnacionalização da cultura** (O Estado de S. Paulo, 12/jul/2003) como também da **falta de informações confiáveis sobre o mercado**, que faz com que algumas crenças se perpetuem, como aquela da dominação estrangeira sobre a cultura brasileira<sup>29</sup>. A primeira pergunta que a imprensa invariavelmente dirige às editoras estrangeiras que se estabelecem no Brasil é exatamente sobre a manutenção de conteúdo nacional. Em resposta, as orientações estratégicas são sempre no sentido de dizer que **haverá autonomia editorial** - *“Queremos criar uma editora brasileira que figure entre as melhores”* - e **foco em autores nacionais**: *“Somos incentivados a investir em autores nacionais, inclusive os desconhecidos”* (Veja, 30/abr/2003), como se isso representasse algum tipo de favor ao país (na ótica da imprensa), e não uma necessidade de mercado. Talvez até houvesse o interesse em se publicar somente material estrangeiro, mas uma editora como a Planeta, de catálogo amplo, **vai editar aquilo que o mercado demanda**, seja ele nacional ou não. Como um jornalista apontou, “os temores do mercado se mostraram sem fundamento”, para o complemento do *publisher* da editora entrevistada: *“Não houve distorção do padrão brasileiro”* (Jornal do Brasil, 26/dez/2003).

A imprensa, por preferir os aspectos artísticos da área cultural, gosta muito de romantizar as histórias dos editores, destacando sempre o lado mais altruísta e hagiográfico das histórias. Por sua vez, os editores respondem a esta expectativa, orientando seus textos no sentido de destacar seu desinteresse nos aspectos comerciais: *“Ao criar a editora eu quis, em primeiro lugar, aprofundar minha relação com o livro[...]. O livro tem me dado tanto em troca das horas que dedico a ele que queria aprofundar mais essa relação”* (O Globo, 4/jan/2003); *“Quem dera viver dos livros. O sonho está longe, muito longe”* (Portal Literal, 15/apr/2003). Curiosamente, somente um editor afirmou que consegue ganhar dinheiro sem abrir mão da qualidade. Ele primeiro descreve, com bastante precisão, aquilo que enxerga presente no contexto ambiental: *“Quando dizia que iria fazer uma editora radical do ponto de vista de só publicar qualidade, tinha a impressão que muitas pessoas olhavam para mim e diziam que eu devia ter bastante dinheiro para perder”*; logo em seguida, afirma que não haveria incompatibilidade entre os dois mundos, em sua ótica: *“Mas eu sabia que era um projeto viável e havia indicadores no mercado para isto”* (Gazeta Mercantil, 5/dez/2003, grifos do autor deste

trabalho). Note o uso de palavras **de cunho econômico** na última frase: *viável* - ou seja, economicamente viável; e *indicadores de mercado* - portanto, número e dados econômicos.

A Planeta e a Record se utilizaram de um outro expediente interessante, freqüente em mercados maduros (Greco, 1997), mas pouco utilizado num mercado tão secretista quanto o brasileiro, que é ventilar **boato de valores elevados de adiantamento, para conseguir esquentar notícias sobre futuros lançamentos na imprensa:**

“A agente literária preferiu não divulgar o valor final ofertado pela antecipação de direitos autorais para a edição no Brasil. Mas avaliação junto ao mercado editorial sugere de US\$ 18 mil e US\$ 25 mil. Seis editoras brasileiras entraram na disputa. No final, apenas duas se **enfrentaram até o lance vencedor da Record**” (O Estado de S. Paulo, 25/out/2004, grifo do autor deste trabalho).

“A regra básica para se publicar um livro de sucesso é a divulgação. A não ser que o autor tenha aquilo que o pessoal de marketing chama de “Unique Selling Point” (Força de Venda Única) - classe, idade, aparência, celebridade, alguma deficiência de tocar o coração -, quase sempre a única maneira de se obter espaço em mídia é **publicando o valor do adiantamento pago pelo livro**. Essa prática se encaixa bem com os interesses da imprensa. O conto do escritor que sai da pobreza para ficar rico é um dos favoritos entre os jornalistas, talvez porque muitos deles também tenham essa fantasia. O processo que se segue não é exatamente uma mentira, mas envolve editores que ficam em silêncio enquanto **um mito particularmente útil do ponto de vista promocional**, envolvendo valores muito mais altos do que os efetivamente pagos, **se torna uma verdade estabelecida**. O resultado é que os jornais conseguem uma história” (The Independent, 10/mar/2003, grifo do autor deste trabalho).

Também foi observado uma mudança sutil com relação aos discursos produzidos na imprensa para pressionar o governo. As questões sobre desoneração fiscal, um assunto já resolvido, foram substituídas por **pedidos por mais investimentos governamentais em bibliotecas**, o que garantiria uma tiragem mínima vendida. Em discursos selecionados em outros códigos, editores fazem outras exigências ao governo, a despeito de especificamente aqui neste código se dizer que não. Mas é interessante informar que, segundo consta, o governo alemão adquire 300 exemplares de qualquer título publicado na Alemanha, a título de equipar as bibliotecas do país<sup>30</sup>.

Autores / Peers	
18	Direitos Autorais das Obras

A questão dos direitos autorais atualmente está muito presente nas ações e discursos, e não somente pelos problemas advindos de pirataria, mas por questões relacionadas com autores, e mais especificamente a **herdeiros. A relação com eles nunca foi tão tensa**, pois até os anos 1970 possivelmente se tratava de uma não-questão, como a própria imprensa assinala, ao citar o caso da disputa sobre o espólio de Nelson Rodrigues: “Um pequeno terremoto agita as habitualmente estáveis relações do mercado editorial brasileiro” (Jornal do Brasil, 10/set/2003). É relativamente recente a extensão dos direitos autorais aos herdeiros por 70 anos após a morte do autor. Se antigamente os autores tinham relações fiéis com seus editores, os herdeiros geralmente não tem esta ligação afetiva, buscando formas apenas de aumento dos rendimentos (Jornal do Brasil, 10/set/2003) ou de melhorias na qualidade das edições (Folha de S. Paulo, 16/nov/2002). Há casos em que disputas entre editoras surgem por causa de autores que ambas publicam (Folha de S. Paulo, 26/out/2002 e Folha de S. Paulo, 30/set/2004). Pequenas empresas ou autores desconhecidos também costumam surgir processando empresas maiores por supostas infrações de direitos autorais (Folha de S. Paulo, 7/jun/2003). O contrário também ocorre, quando as pequenas vendem conteúdo com exclusividade para duas maiores simultaneamente (O Estado de S. Paulo, 20/out/2003). São **disputas custosas**, ainda mais se considerando o conturbado ambiente de negócios no Brasil.

Consumidores / Peers	
38	Participação em feiras

As feiras são momentos importantes para toda a cadeia editorial, cadeia que é, como mostrado na Figura 1 (p. 20), bastante complexa e relativamente longa. Elas representam momentos de aproximação destes laços dispersos, em duas situações distintas: em Feiras ou Bienais. As Bienais (um ano em São Paulo, outro no Rio) são os grandes eventos nacionais, atraindo principalmente leitores não tradicionais (aqueles que não freqüentam as livrarias), e crianças. Também servem para o contato das editoras com distribuidores de todo o país, além de outros participantes da cadeia. Há ainda as feiras literárias, um magneto de autores, editores e estrangeiros, que atrai principalmente os literatos.

As Bienais costumam dar espaço para muitas editoras de porte médio e alto que não têm cobertura na imprensa, como é o caso das religiosas: “*Achamos que a Bienal é um espaço importante para exibirmos nosso trabalho, que não têm espaço na mídia. Um autor como Rick Warren já vendeu 80 mil exemplares em menos de um ano, e só falam de Lya Luft*” (Folha de S. Paulo, 15/abr/2004). **A vantagem das Bienais é o contato dos editores com a cadeia, especialmente para frente (consumidores, varejo e distribuição).** Para pequenas editoras não necessariamente literárias, participar da bienal é um trampolim importante do ponto de vista da imagem (Jornal do Brasil, 12/abr/2003).

O alto custo em participar de uma bienal levou um grupo de pequenas e médias editoras literárias a se unir e formar uma feira própria, que aparentemente deu bons frutos. Desta feira, surgiu uma associação: a LIBRE, que foi inclusive convidada a participar da Feira de Frankfurt (Publishnews, 16/abr/2004).

As Feiras Literárias, menores, mais aconchegantes e voltadas ao público leitor inveterado, acabam sendo **mais interessantes para a realização de negócios entre editoras e agentes, inclusive pela presença de mais autores consagrados.** A criação da FLIP, em Paraty, foi o primeiro passo na direção de um evento mais elitizado: “*Teremos também a presença de agentes literários de diversos países que pretendem descobrir a obra desses autores para levá-la a outros continentes*” (O Estado de S. Paulo, 3/jun/2004). As demais feiras literárias, como a de Passo Fundo, se tornaram eventos de encontros entre autores e público, nem tanto entre editores, mas nem por isso são menos importantes do ponto de vista do fortalecimento institucional da cadeia.

A principal feira internacional de *trade books* é a Feira de Frankfurt, seguida da Feira de Londres. Os principais editores brasileiros sempre participam, pois os leilões e negócios mais importantes acontecem por lá: “*Antes de iniciar as perfurações, uma empresa petrolífera estuda o terreno e busca descobrir todas as possibilidades de acerto. É assim que funciona a feira de Frankfurt para os editores*” (O Estado de S. Paulo, 6/out/2004). Algumas médias e pequenas editoras, por sua vez, dizem que as feiras não servem mais a elas, pois “*tornaram-se eventos de confraternização, relações-públicas e turismo*” (Valor Econômico, 17/set/2002). Outros já discordam: “*Muitos negócios são iniciados antecipadamente e, na feira, concluídos*” (O Estado de S. Paulo, 9/out/2004). Pode depreender deste discurso uma certa sensação de que **as Feiras se tornaram grandes demais para algumas pequenas editoras**, já que os leilões de originais cada vez comandam mais dinheiro. Com isso, as pequenas acabam com cada vez menos espaço para adquirir originais, já que, com o

AUMENTO DO PIPELINE como orientação estratégica de crescimento, as grandes acabam comprando muitos títulos que nem pretendiam lançar (ou que lançarão sem qualquer investimento de marketing), simplesmente para cumprir metas.

As Feiras e Bienais são ótimos momentos para os consumidores comprarem livros com descontos substanciais, mas, diferentemente dos discursos que falam em “desconto para driblar a crise” (O Globo, 14/maio/2005), estas ações representam na verdade o desconto que a editora já daria ao varejo. Ou seja, ela vende a preço de atacado, sem ter que arcar com custos de distribuição. Como conclusão, fica o destaque: **no discurso, o mercado vive em crise, mas as ações demonstram o contrário, ou ao menos, um cenário normal de competição.**

Governo	
8	Uso da associação de classe para vantagens
4	Obtenção de benefícios governamentais seletivos

Como o estudo das relações entre editoras, associações de classe e o governo não foi objeto desta pesquisa, a dimensão do envolvimento do governo não aparece com a força que tem. Nestes dois códigos se destacam apenas alguns pontos que fazem parte das ações das editoras de forma a influenciar o governo. Pode-se observar, longitudinalmente, **uma mudança de discurso entre as demandas das associações**, que representam as editoras, e o governo. As editoras, por meio das associações (no caso, a CBL preponderantemente) conseguiram desonerar a cadeia do livro, que sempre foi desonerada mas, por mudanças tributárias recentes, passaram a ser taxadas. As pressões, por isso, foram deslocadas para a solução deste problema imediato à época. Resolvida a pendência, voltou-se a cobrar investimentos nas bibliotecas, primordialmente. De qualquer forma, **as grandes editoras acabam saindo mais fortalecidas do que as pequenas**: “as maiores editoras do mercado, ou seja, as que atuam na área de didáticos, devem ser as mais impactadas pela desoneração fiscal do livro porque declaram Imposto de Renda sob o regime de lucro real” (O Globo, 26/mar/2005). As pequenas editoras, por sua vez, demandam **prioridade nas compras governamentais**.

Sociedade	
27	Marketing Social

6	Função social da editora
---	--------------------------

As empresas que trabalham com cultura estão sempre expostas em suas contradições e ações à cobrança da sociedade. Mesmo **uma editora** que seja totalmente comercial, editando material exclusivamente estrangeiro, **será cobrada de sua responsabilidade social, de seu comprometimento com a cultura nacional.** É sob este tipo de pressão que se coadunam as ações e textos na formação de orientações estratégicas voltadas ao marketing social das organizações.

**As editoras são freqüentemente pressionadas pelos governos a doar livros para equipar bibliotecas,** já que raramente existem verbas para isto, **não sendo prioridade dos gestores públicos brasileiros** (Printcom World, 28/maio/2004). Muitas editoras aproveitam seus encalhes, um verdadeiro “custo”, sem valor de revenda, para lançarem “projetos sociais”, equipando bibliotecas, como é o caso do Projeto Salas de Leitura (Valor Econômico, 12/ago/2003). Ações sociais sempre garantem visibilidade na imprensa: nada menos que 9 citações na amostra selecionada falavam de doação de livros, o que não significa nada, já que em geral são livros sem qualquer valor comercial.

As editoras também costumam demonstrar, por meio dos discursos veiculados na imprensa, seu valor não apenas empresarial, mas principalmente social; não como criadora de empregos, mas como símbolo de resistência em períodos ditatoriais (Publishnews, 29/ago/2003), e como **estimuladoras da cultura e do prazer da leitura.** Uma editora coloca como sua missão:

*“editar livros afinados com a sensibilidade infantil, capazes de mobilizar na criança sua capacidade cognitiva, seus desejos de auto-expressão, sua necessidade de ir organizando o mundo. Livros que sejam para elas uma experiência cada vez mais perceptível de independência”* (Gazeta Mercantil, 5/dez/2003).

Divulgação de livros também é minimizado em sua face comercial para se tornar um suposto veículo de cultura. Uma editora que distribui pequenos livros bilingües gratuitamente diz que seu objetivo é *“aproximar as duas línguas e as ficções da América Latina. Apresentar autores clássicos e contemporâneos de língua espanhola para os brasileiros - e vice-versa”*. Logo em seguida, contudo, afirma, quase que de passagem: **“E, claro, queremos divulgar nossa editora também”** (Folha de S. Paulo, 7/abr/2005, grifo do autor deste trabalho). A ordem e a ênfase demonstram o grau de prioridade.

**As editoras didáticas são as mais engajadas na execução destas orientações estratégicas.** Quase todas possuem alguma fundação que trabalha com a área de educação e desenvolvimento de



professores (Boletim Fome de Livro, 27/abr/2004), o que, no fundo, é um retorno a elas mesmas, pois estimulam o uso de seus próprios produtos editoriais. A espanhola Fundação Santillana é particularmente agressiva, inclusive investindo sozinha em seminários internacionais sobre uso de novas metodologias de ensino e formas de avaliação de desempenho escolar (Publishnews, 1º/jun/2004).

É importante destacar que **as organizações evitam falar em conquista de novos mercados (linguagem econômica), mas dizem buscar aumento do índice de leitura (linguagem artística-social)**. Novamente, a linguagem é usada para suavizar qualquer caráter comercial: para alcançar o aumento do índice de leitura, não precisa ser “literatura séria”: “*É uma literatura puramente de lazer, que estimula a leitura em geral*” (O Estado de S. Paulo, 2/jul/2003).

Varejo	
9	Parcerias e investimento em PDV

O relacionamento com o varejo é um tópico muito pouco abordado na imprensa, possivelmente pela falta de veículos de comunicação voltados às relações entre empresas do setor. Sabe-se que hoje a pressão do varejo é comparável àquela dos supermercados sobre as empresas de bens de consumo. As áreas mais valorizadas nas livrarias, de exposição mais atraente, são freqüentemente “trocadas” por bonificações, livros gratuitos ou maior prazo de pagamento<sup>31</sup>.

**As parcerias não surgem necessariamente por intenção das editoras.** Fora do eixo Rio-São Paulo, é o varejo local que acaba buscando as editoras (Publishnews, 27/nov/2003). **Não se vêem ações muito ousadas** pelas descrições dos códigos. As parcerias que partem das editoras envolvem *banners, displays, hot-sites*, portanto materiais básicos de marketing (O Estado de S. Paulo, 28/nov/2003). A única ação que foi vista por este autor como ousada, no sentido de buscar um público diferente do tradicional, foi aquela realizada pela Elsevier-Campus, que criou 8 programetes para o canal de vendas por TV Shoptime. Foi uma forma interessante de se fazer a divulgação do conteúdo de um livro e, simultaneamente, gerar vendas por impulso (Publishnews, 25/nov/2003).

---

31 Não consta como parte da amostra, mas matérias veiculadas no período antecedente à Bienal do Livro de 2006 mostram que esta já é uma prática disseminada, porém negada por parte das editoras, principalmente aquelas tradicionalmente ligadas à SNEL. Esta negação possivelmente vai de acordo com a orientação estratégica de se manter a aura mistificada do subramo.

As editoras novatas tentam se diferenciar em pequenas ações criativas, distribuindo brindes diferenciados no varejo especializado, mas acabam sendo ações muito pontuais e de pequeno alcance, pois miram os mesmos leitores inveterados que compram livros e freqüentam livrarias habitualmente (Publishnews, 23/abr/2003).

#### 4.6.1. SUMÁRIO DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

São nas instâncias ligadas à gestão de relacionamentos que se revelam, explicitamente, o flerte das editoras, que são organizações teoricamente de lógica racional-instrumental, com o campo artístico, regido por uma lógica própria e anti-instrumental. **São nas instâncias sociais em que a lógica artística trabalha, e não nas instâncias econômicas**, e a gestão de relacionamento se mostrou exemplar desta característica.

Uma demonstração deste tipo de lógica de comportamento social está no **comprometimento de boa parte das organizações com o discurso de mercado em eterna crise, mesmo que as práticas demonstrem o contrário** - nenhuma das editoras mais importantes deixou de participar das feiras internacionais, de aumentar a quantidade de títulos lançados, de aumentar preços e aumentar faturamento, práticas muito distantes de um cenário de crise sistêmica. A importância de se falar em crise o tempo todo pode revelar um interesse implícito na manutenção de duas imagens de organização cultural: a primeira, da necessidade de proteção governamental; a segunda, da mistificação da editora como uma organização cultural e não comercial.

A **preponderância dos discursos sobre as ações na gestão de relacionamentos**, por meio da ocultação das ações em “busca de consumidores” e ênfase dos discursos sobre o “desenvolvimento de uma sociedade de leitores”, se coaduna com outros estudos onde a postura “social” e abnegada das editoras se revela como discurso perene (p. ex., Milton, 2002). Utilizando a noção de Bourdieu sobre formas de capitais, pode-se supor que **os ganhos auferidos com a manutenção deste discurso são capitais sociais simbólicos**, advindos do prestígio que possuir uma editora parece conferir aos seus agentes. Estes capitais, contudo, precisam ser mantidos de forma a: i) sustentar o posicionamento das editoras no campo das artes; ii) sustentar o posicionamento da editora perante seus pares; iii) se diferenciar, em termos de capitais, dos demais editores do campo, já que nem todas as editoras se mistificam da mesma maneira: há os vanguardistas (que parecem

atuar com textos cuja orientação estratégica a colocam na posição de vítimas e/ou combatentes “anti-sistema”) e os estabelecidos (cujos textos buscam elevar sua importância histórica e sua força de marca). Os dados deste levantamento parecem, portanto, sustentar a lógica do sociólogo em sua análise do campo editorial na França (Bourdieu, 2002), ao mesmo tempo que suscitam cautela sobre suas conclusões, pois a forma como este campo se estrutura no Brasil indica diferenças relevantes entre ambos mercados, principalmente por conta dos contextos histórico e social diferentes.

O campo das artes, por ter múltiplas fontes de legitimidade e essencialmente depender de símbolos cuja aceitação é validada ou invalidada por estas mesmas fontes, é contaminado por questionamentos e acusações sobre **quem, afinal, possui legitimidade para dizer o que é e não é bom no campo**. Não é assunto deste trabalho saber quem a possui, mas, por suas orientações estratégicas, fica claro que as editoras acreditam que não são elas próprias as fontes de legitimidade - ou que, ao menos, se forem elas, que esta legitimidade não seja dada pela voz delas próprias. **É por esta razão que o autor deste trabalho especula que o uso dissimulado de gatekeepers é uma forma das organizações simbólico-intensivas de atuar nas instâncias de contexto estratégico de forma entendida como legítima pelos pares e consumidores**. O exemplo principal desta prática (pois são ações estratégicas recorrentes, já institucionalizadas, no mercado editorial) está no uso **da imprensa pelas organizações como intermediária desinteressada e crível para validação de seus textos e ações, capaz de transformar estes mesmos textos e ações em discursos e práticas institucionalizadas no campo organizacional**.

#### 4.7. Orientações Estratégicas Relacionadas à Clientela

A relação entre consumidor e editoras é distante em geral. Como já visto, as decisões sobre o tipo de conteúdo a ser adquirido raramente passa por algum tipo de consulta aos consumidores, e se baseia ou nos gostos pessoais dos editores, ou no mimetismo de se editar aquilo que já se provou comercialmente atraente. Além do mais, há poucas formas de contato direto entre editoras e seus consumidores, pois há muitas instâncias intermediárias entre eles, e é o varejo quem estabelece o relacionamento mais próximo e duradouro com o consumidor.

Durante o processo de análise, foram observáveis três dimensões da orientação estratégica relacionada à clientela. A primeira refletia como se configuravam intrinsecamente as ações e textos, ou seja, se elas respondiam a pressões ambientais, ou se representavam atitudes proativas em busca de contato e conhecimento do consumidor, primordialmente. A segunda dimensão definia o tipo de cliente envolvido, se o consumidor final ou “mercado”, se o governo (que muitas vezes é o cliente final) ou se os *gatekeepers*. Há duas considerações a serem feitas aqui: primeiramente, não foram observadas ações e textos relacionados ao *trade* na amostra, o que parece ser mais um desvio relacionado à base utilizada, do que dizer que editoras não tenham estratégias orientadas a este elo da cadeia. A segunda consideração foi que, aqui novamente, ficaria claro o uso dos *gatekeepers* para se alcançar objetivos que são sub-produtos de outras racionalidades (Elster, 1985), numa espécie de complemento das orientações estratégicas relacionadas a relacionamento. A terceira dimensão trataria do nível de conexão existente entre a orientação estratégica e o consumidor: se é para com o produto ou para com a empresa/marca.

Como no caso da Orientação Estratégica Relacionada à Clientela, será utilizada uma tabela cruzada, como indicada na Tabela 22, de forma a organizar melhor os dados.

Tabela 22: Orientação Estratégica Relacionada a Clientela

<i>Qt</i>	<i>Orientação Estratégica Relacionada à Clientela</i>	<i>Estratégia</i>	<i>Cliente</i>	<i>Nível</i>
2	Altera produto para virar tie-in com outra mídia	Reativa	Mercado	Produto
2	Concentra lançamentos em periodos sazonais	Reativa	Mercado	Produto
9	Conhecimento do cliente	Ativa	Mercado	Empresa
3	Discurso ou ações para ampliar o mercado brasileiro	Ativa	Mercado	Produto
8	Foco no governo como cliente	Ativa	Governo	Empresa
20	Investimento em comunicação de marca ou selo	Ativa	Mercado/Peers/ Gatekeepers	Empresa
10	Investimento em comunicação de produto	Ativa	Mercado	Produto
12	Investimento em site informativo para consumidor	Ativa	Mercado	Empresa
2	Política beneficia consumidor	Ativa	Gatekeepers	Produto
2	Produtos voltados para colecionadores	Ativa	Mercado	Produto
37	Uso de gatekeepers como forma de atrair clientes	Ativa	Mercado/ Gatekeepers	Produto

Tabela 23: Orientações Estratégicas Relacionadas à Clientela - Cruzamento de Cliente e Nível

	<i>Nível</i>	<i>Empresa</i>	<i>Produto</i>	<i>Total</i>
<i>Cliente</i>				
<i>Gatekeepers</i>			1	1
<i>Governo</i>	1			1
<i>Mercado</i>	2		5	7
<i>Mercado/Gatekeepers</i>			1	1
<i>Mercado/Peers/Gatekeepers</i>	1			1
<i>Total</i>	4		6	11

A análise da Tabela 23 revela uma característica esperada em uma indústria onde o intermediário (neste caso, a editora) é o elo “invisível” da cadeia: **o consumidor tende a se importar**

mais com o autor e criador e menos com a editora que o lança. Por isso, as orientações estratégicas são enviesadas para a relação entre mercado e produto, fracamente mencionando a editora. Como os investimentos em marketing são tradicionalmente baixos no mercado editorial brasileiro, é coerente que todos os esforços estejam concentrados em ações e discursos de curto prazo, limitados aos livros a serem promovidos. Note que as relações de nível empresa são mais amplas, ligando-se igualmente ao governo e *gatekeepers*.

Cliente: Mercado		Nível: Produto
10	Investimento em comunicacao de produto	
3	Discurso ou acoes para ampliar o mercado brasileiro	
2	Altera produto para virar tie-in com outra midia	
2	Concentra lancamentos em periodos sazonais	
2	Produtos voltados para colecionadores	

Os investimentos em publicidade ligados a produtos são bastante tipificáveis. Além do uso de material de ponto-de-venda (PDV) como *banners*, totens e marcadores de página, alguns lançamentos recebem até uma verba a ser aplicada em publicidade, caso da Rocco com Harry Potter (O Estado de S. Paulo, 28/nov/2003). Promoções com distribuição de brindes também é comum (Publishnews, 7/maio/2004). A publicidade utilizada nos lançamentos ou relançamentos de títulos literários costuma incluir ciclos de palestras e chás filosóficos (Folha de S. Paulo, 23/out/2004). Uma editora conseguiu fechar uma parceria com um canal de TV e rádio para veicular chamadas para os livros dela, um feito importante pela influência que ambas costumam gerar em retorno de vendas (Publishnews, 14/maio/2004). Mas, como se nota, são todas ações muito pontuais, óbvias e de baixo impacto, mesmo considerando que algumas editoras são atendidas por agências publicitárias renomadas.

Há poucas ações e discursos que partam dos editores e que sejam orientados ao aumento do mercado consumidor. Algumas ações se revelaram **reativas, como a venda de livros acadêmicos por capítulos ou por impressão sob demanda**, adotada simplesmente porque a renda dos estudantes não comportava o custo de compra de todos os livros, e se perdiam vendas para as fotocópias (O Estado de S. Paulo, 8/jun/2005). Mas novas linhas de atuação voltadas para não-leitores foram gestadas durante o período da amostra, uma de introdução à filosofia, em formato

acessível, (O Globo, 7/ago/2003), e outra de livros de bolso, cujos textos atuam na mesma direção das ações, revelando a intenção de chegar a leitores que não compravam livros: “*É uma nova chance para os mesmos títulos. É uma chance em que a gente procura **ampliar o número de leitores***” (O Globo, 16/apr/2005, grifo do autor deste trabalho).

Uma forma não explícita de se atrair novos leitores para a editora é a **republicação de um livro utilizando o título de sua versão cinematográfica**. Se isso não for possível, adotam-se soluções intermediárias: “*É praticamente impossível o livro se beneficiar da onda do filme se não tiver uma referência na capa ou até uma outra capa*” (Valor Econômico, 20/ago/2004). Conforme os dados divulgados nesta mesma nota, um livro teria saltado suas vendas acumuladas de 8.000 para 27.000 ao adotar o nome do filme, alterando o original do livro.

**Há sazonalidade nos lançamentos, segundo se apurou.** Além da concentração dos didáticos no início do ano por razões óbvias, os títulos literários em geral são lançados antes das Feiras e Bienais, especialmente aproveitando a passagem dos autores para sessões de autógrafos. Dia dos namorados concentra os lançamentos de livros românticos e de auto-ajuda (Folha de S. Paulo, 5/jun/2005) e, no final do ano, época de maior venda no setor, é o momento de distribuição dos grandes *best-sellers* (Jornal da Tarde, 16/jan/2003).

Um segmento pouco explorado é o de bibliófilos e colecionadores. No Brasil, **não existe mais nenhum Clube do Livro de peso, e a assinatura de coleções parece algo esquecido**. Algumas pequenas editoras tem explorado um nicho super-premium, com livros únicos e numerados, onde os próprios sócios escolhem os futuros produtos a serem editados (Folha de S. Paulo, 31/maio/2005)

Cliente: Mercado		Nível: Empresa
12	Investimento em site informativo para consumidor	
9	Conhecimento do cliente	

**As editoras nacionais não investem seriamente em sites para consumidor**, mesmo considerando que a distribuição no Brasil é falha, que as vendas online tem crescido e que a plataforma pode significar um conhecimento mais aprofundado do tipo de consumidor da empresa. Um levantamento feito por este autor junto à lista de editoras apresentadas no Apêndice B revelou a seguinte Tabela 24, que mostra a existência ou não de website da editora e se esta vende online ou

não. Esta venda poderia tanto ser terceirizada, levando a um site de parceiros, quanto por meio de formulário no site: não importava - o que interessava era a possibilidade de se fazer um pedido sem necessidade de sair do navegador web (link para email não era considerado compra online).

Tabela 24: Presença Online das Editoras Citadas na Amostra (2005)

<i>Vende online</i>	<i>Não</i>	<i>%</i>	<i>Sim</i>	<i>%</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
<i>Tem site?</i>						
<i>Não</i>	33	14.04%	1 <sup>1</sup>	0.43%	34	14.47%
<i>Sim</i>	101	42.98%	100	42.55%	201	85.53%
<i>Total</i>	134	57.02%	101	42.98%	235	100.00%

<sup>1</sup> A editora em questão não possui site, mas ao se acessar a URL da mesma (endereço http), o usuário é redirecionado automaticamente a uma loja online independente.

No Apêndice C, será apresentada a tabela completa por editora. No agregado, vê-se que 85% delas possuem site mas que metade delas não tem qualquer tipo de mecanismo de venda direta. Aquelas que possuem, porém, qualitativamente falando, são ruins, mal-feitas e pouco informativas, vendendo uma imagem de desleixo e baixa qualidade. Mesmo entre poderosas empresas se percebe, pelas ações refletidas no cuidado com o site, que a **presença online é considerada secundária nas estratégias de comunicação das editoras**. E comunicação aqui com todo tipo de cliente, pois há poucos recursos para *gatekeepers* e para o *trade*, inclusive.

Para algumas situações, há investimento nos chamados *hot-sites*, que são sites específicos para produtos ou eventos especiais, desassociados em geral do site da empresa. Custam pouco e geralmente têm prazo de validade. São investimentos mal-gastos pois **percebe-se que a maioria das editoras mais tradicionais ainda não entendem das regras institucionalizadas no universo virtual**. Por exemplo, a Rocco fez um site com erros graves para o lançamento de Harry Potter (O Estado de S. Paulo, 28/nov/2003), de forma unilateral, sem se aproveitar de forma colaborativa com o próprio universo de fãs e blogs dedicados ao produto.

Se os sites não são usados como forma de contato e conhecimento do leitor, de que forma as editoras se orientam estrategicamente para conseguir definir ou influenciar sua clientela? A própria editora responde: “Descobri, por uma **pesquisa informal**, que muita gente gostaria de ler sem precisar gastar várias horas” (O Estado de S. Paulo, 12/jul/2003). A dependência dessa informalidade é



norma entre a grande maioria das editoras. Por exemplo, uma editora investiu em patrocínio de uma revista alternativa com a seguinte justificativa, vaga e baseada em julgamento pessoal: “*Quem compra a revista é um público universitário, de cinema e de teatro; é um público leitor em potencial*” (Publishnews, 27/jan/2005). Ser leitor em potencial é uma coisa: ser leitor potencial dos livros da editora é outra.

**As editoras mais comerciais, como é o caso da Nova Cultural, parecem utilizar a ferramenta da pesquisa de mercado como forma de conhecer melhor o consumidor:**

“*Afinal, quem ainda compra a série Sabrina e suas similares? Sim, são as secretárias. Seguidas por advogadas, donas de casa e comerciarias. A constatação vem da pesquisa anual da editora, que também indica que, nas Regiões Norte e Nordeste, o público leitor é adolescente, na Região Centro-Oeste está na faixa dos 20 aos 30 anos e, nas regiões Sul e Sudeste, fica acima dos 30. As leitoras são majoritariamente das classes B e C. Fiéis, escrevem em média 1.200 emails por mês para a editora*” (Carta Capital, 26/jan/2005).

Neste mesmo caso acima, a editora alterou o nome de uma coleção baseado no comportamento de leitura das consumidoras (Carta Capital, 26/jan/2005). Editoras de grande porte também se utilizam de avaliadores ligados ao público-alvo do produto como adolescentes para descobrir falhas em livros juvenis, por exemplo (O Estado de S. Paulo, 7/abr/2004).

O caso da Companhia das Letras é bastante paradigmático, pois foi o único caso na amostra em que **a audiência definida para a orientação estratégica da editora foi decidida a priori e considerando aspectos comerciais**. Por exemplo, sua escolha se baseou não só em gosto pessoal, mas na viabilidade de seu projeto: “*eu sabia que era um projeto viável e havia indicadores no mercado para isto*”. Ao definir o público da Companhia das Letrinhas, seu selo infante-juvenil, ele mostra que trata-se, na verdade, de uma extensão de produto **para o mesmo público anteriormente definido**: “*Precisávamos de livros para atender aos jovens leitores e, especialmente, os filhos dos leitores de nossas publicações*” (Gazeta Mercantil, 5/dez/2003).

Cliente: Governo	Nível: Empresa
8	Foco no governo como cliente

Algumas editoras não se orientam em direção aos clientes finais, mas sim ao intermediário decisor de compras, também conhecido por governo, principalmente em sua instância federal. Atender ao governo exige um tipo de organização muito diferente daquela voltada ao *trade*, pelo que

se pode averiguar. Neste mercado se encontram as editoras de maior porte econômico, como explicitado pelos dados: “Este é o melhor filão do mercado editorial. O orçamento para o Programa Nacional de Livros Didáticos (PNLD) é de R\$ 580 milhões e contempla a aquisição de 102 milhões de exemplares de livros” (Valor Econômico, 19/set/2003).

Não há grandes informações sobre o lado organizacional e estratégico das editoras que atuam neste segmento, mas pode-se imaginar que seja bem diferente. É um outro caminho de pesquisa, na opinião do autor deste trabalho. Pode-se especular que haja necessidade de recursos humanos que estabeleçam contatos dentro do governo, especialistas em *lobby* político, investimento maior em gráficas para corte de custos, investimento em propagandistas junto às secretarias e diretorias de ensino, e baixa necessidade de contato com cliente final: “O maior cliente é o governo, [...]. Muitos desses livros nem sequer chegam ao mercado convencional. Dispensam compradores fora da esfera governamental” (O Estado de S. Paulo, 2/maio/2004).

Cliente: Mercado/ <i>Gatekeepers</i>	Nível: Produto
37	Uso de gatekeepers como forma de atrair clientes

Como aumentar a atração para produtos? A resposta estratégica que as editoras encontraram para este dilema foi o **uso dos próprios gatekeepers como participantes da edição do produto**. São quatro as formas mais institucionalizadas de uso dos *gatekeepers* como abonadores de produto: a editora faz uma coleção assinada ou organizada por especialista (Jornal do Brasil, 10/set/2003 e O Globo, 13/set/2003) ou celebridade (Publishnews, 27/out/2004). Ela também pode usar a celebridade ou especialista para assinar orelhas e prefácios (Publishnews, 30/jun/2004). Em alguns casos, publica - e isto é muito presente em livros de *pop management* - depoimentos de grandes empresários e celebridades na quarta capa.

As estratégias tem um triplo sentido: primeiro, elas **dão um caráter desinteressado ao produto**, já que a editora não escolhe o produto, e sim uma pessoa consagrada e que, hipoteticamente, seguiria a lógica artesanal desinteressada do econômico; segundo, por serem pessoas consagradas, **atraem a cobertura da mídia**, que raramente lê o livro ou coleção, mas sabe que aquela pessoa vale a notícia; terceiro, e isto é válido especialmente nos livros literatos e acadêmicos (o chamado *mid-range*), a **presença do gatekeeper é uma garantia de venda**, pois

normalmente se liga a cursos e palestras que o acadêmico dá (supondo que o *gatekeeper* seja um acadêmico).

Cliente: Mercado/ <i>Peers</i> / <i>Gatekeepers</i>	Nível: Empresa
20	Investimento em comunicacao de marca ou selo

A fraqueza das editoras como marca é bastante conhecida. Pode-se imaginar que muito pouca gente compra produtos por conta da editora, independentemente do produto. O que não significa que a marca de uma editora seja totalmente irrelevante, como a imagem da CosacNaify e Companhia das Letras demonstram. **Entre os pares, *gatekeepers* e autores, a imagem de uma editora é fundamental:** ela atrai talentos e dá credibilidade nas negociações de vendas de direitos, por exemplo, onde muitas vezes o conteúdo é adquirido por meio destas relações de amizade e confiança.

Eis um exemplo do tipo de atração que a marca pode ter sobre os *gatekeepers*, em termos de cobertura da imprensa:

“A tradução de Rubens Figueiredo para a peça *A Gaiota* (Cosac & Naify, 112 pp., R\$ 25), de Tchekhov, lançada agora para marcar o centenário de morte do escritor, poderia ser mais uma das protocolares versões que as editoras resolvem, de vez em quando, ressuscitar do catálogo, não fosse ela assinada por um escritor premiado e **publicada por uma editora reconhecida pela excelência** de suas traduções de autores russos” (O Estado de S. Paulo, 18/jul/2004, grifo do autor deste trabalho).

A Companhia das Letras investe agressivamente na marca única: não há selos. É uma orientação estratégica consistente com seus planos de firmar um nome internacionalmente também: “A Companhia das Letras é a única das grandes editoras a ter estande próprio em Frankfurt. *‘É importante ter nosso estande porque, hoje em dia, chegamos a Frankfurt não somente para comprar direitos, mas também para vender’*” (O Estado de S. Paulo, 11/out/2003).

Grupos como o Record, Ediouro e Forense **atuam por meio de vários selos, cujas diferenças são percebidas apenas pelos mais profundos conhecedores, e ainda assim por motivos históricos**, pois freqüentemente editam o mesmo tipo de título, já que é permitido competirem entre si por aquisições dentro de um mesmo grupo (Publishnews, 12/fev/2004). Para o consumidor, exceto por selos muito especializados, como Edições GLS, Rosa dos Ventos e Selo

Negro, voltados a nichos bem definidos de mercado, os selos não facilitam as escolhas: são instâncias neutras.

Alguns **relançamentos de selos históricos costumam gerar bastante mídia**, como foi o caso da Agir, comprada pela Ediouro (Folha de S. Paulo, 27/out/2004). Além dos aspectos econômicos de se adquirir um catálogo valioso, um selo “histórico” representa uma forma de ganhar rapidamente a simpatia dos pares e jornalistas, e possivelmente de alguns fãs de literatura. Raramente os selos mantêm a estratégia anterior, como Epstein (2002) e Schffrin (2001) comentam com fartura de dados. O próprio relançamento do Fundo de Cultura, um prestigioso selo acadêmico dos anos 60, pela Forense, que a transformou num selo de *pop management*, comprova a afirmação (12/fev/2004).

Cliente: <i>Gatekeeper</i>	Nível: Produto
2	Politica beneficia consumidor

Mudanças desagradáveis às editoras costumam vir embaladas de um discurso que joga as responsabilidades no mercado, como foi visto no contexto ambiental. São formas reativas de se encarar estas alterações, como se a organização tivesse sido impelida a agir a despeito de suas crenças e desejos. Mas há outro discurso, de orientação estratégica ativa, que se adota quando as organizações atuam de forma a desagradar algum elo da cadeia: **o discurso de que aquela ação vai beneficiar o consumidor**. Nem sempre isso fica muito claro, mas parece ser **uma forma mais política de se dizer que aquela ação beneficiará principalmente a empresa**, como o caso em que a Rocco fixou o preço de atacado de um livro, alterando o processo institucionalizado em que o preço de venda é sugerido pela editora, e o varejo paga um desconto sobre este valor. Não fica claro como o consumidor seria beneficiado, mas certamente as margens da editora são recompostas.

#### 4.7.1. SUMÁRIO DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS À CLIENTELA

Há poucos dados relativos à clientela das editoras com base na amostra utilizada. Como a base de dados não é de natureza profissional (como revistas profissionais), novos esforços precisam ser feitos para se compreender com propriedade as orientações estratégicas relacionadas à clientela das editoras. As editoras, no geral, parecem adotar os *peers* e *gatekeepers* como principais clientes: **há muito mais orientações estratégicas ativas voltadas para estes dois grupos do que investimento nos consumidores finais.** É verdade que, como a base utilizada é fruto de trabalho dos próprios *gatekeepers* (imprensa), é possível que haja alguma distorção nos dados, mas o acompanhamento das ações no mercado parece indicar que esta situação é a mais próxima da realidade. As editoras, cuja gestão ainda é muito personalista, acabam se parecendo muito com os próprios *gatekeepers*, o que as isola no mundo da literatura e as fazem perder o foco do mercado, que se torna incompreensível para elas. **Possivelmente, muitos produtos não deslançam nem tanto pelo conteúdo em si, mas porque não as orientações estratégicas estavam inadequadas ao público correto do produto.** Um exemplo visível desta dissonância é o caso do livro “Vernon God Little”, ganhador do Booker Prize 2003, um romance sarcástico sobre o universo midiático em que vivemos, narrado por um garoto de 15 anos. Lançado no Brasil pela Record com o mesmo título, a capa não reflete nada disto - uma bandeira americana modificada, parecendo mais um livro anti-americano. As capas das edições originais traziam grafismos modernos, transmitindo uma imagem de ousadia e rebeldia que o produto nacional não indicava. É possível que esta escolha de capa reflita os valores que o editor enxerga como público leitor deste tipo de produto no Brasil: **um leitor mais velho, tradicional, de esquerda e que nunca enxerga o livro como entretenimento, mas como algo que sempre edifica e eleva a mente.** Abaixo, na Imagem 1, as capas das versões americana, inglesa e brasileira são apresentadas para comparação. Percebe-se como a capa brasileira se mostra menos moderna, mais tradicional, e mais fora de contexto que as demais.



Imagem 1: Vernon God Little - Capas das edições paperback (2003)

A partir do topo, à esquerda, no sentido horário: Versão norte-americana (Harvest), versão britânica (Faber & Faber), versão brasileira (Record), versão britânica de bolso (Faber & Faber).

As editoras não usam a pesquisa como forma de contato com consumidores finais, preferindo as feiras e Bienais para tanto, apesar de que estes contatos não trazem os tipos de subsídios que uma pesquisa traz. É fato que pesquisas são caras, mas o parco investimento nos sites das editoras, forma mais simples e barata de se conseguir informações importantes junto aos consumidores, demonstra **uma mentalidade fechada, anti-mercadológica, que aposta na crença institucionalizada do editor iluminado, que tem o faro do mercado**. Além disso, a baixa aposta em contatos diretos com o consumidor, com sites mal-feitos e de aspecto tosco, reforçam **as características de um ambiente de negócios ainda conspícuo ao produto-livro**, negando ou ignorando as possibilidades de negócio proporcionadas por uma visão do livro como objeto cultural, que se estende muito além do produto físico.

Finalmente, é possível que todos **os investimentos em marca e selos**, na verdade, **reflitam um interesse em reforçar simbolicamente sua imagem política junto aos pares, gatekeepers e autores**. Se o consumidor final não se importa com a editora, somente com o produto final, não se pode dizer o mesmo com relação aos demais *stakeholders*. Um autor sabe que estar em uma editora prestigiosa entre pares irá agregar status superior e reconhecimento a seu livro, muitas vezes independentemente das qualidades intrínsecas de seu conteúdo, já que este é de difícil análise objetiva (se não mesmo impossível). **As editoras utilizam seu reconhecimento passado e seu**

**status de marca como uma espécie de “moeda social” para “atração e aquisição” destes autores, recursos raros, insubstituíveis e valiosos.** Portanto, seu aparato mercadológico como editora é voltado para o que ela enxerga como seus verdadeiros cliente: os autores e *gatekeepers*, e não os consumidores finais. É possível traçar um paralelo entre esta hipótese e o estudo de Benjamin e Podolny (1999), que mostra que produtores de vinho cujo status passado já fosse superior conseguem valor superior àqueles novos produtores de regiões onde o status fosse inferior, independentemente do investimento em qualidade feito por estes últimos. Ambas situações mostram **o caráter recursivo do capital social adquirido e a dificuldade de conseguí-lo por elementos externos ao sistema já consagrado.** Isto talvez explique em parte a percepção de que a saída de autores prestigiosos para pequenas casas editoriais ou casas próprias seja tão incomum. Em tese, pequenas casas editoriais poderiam lhes oferecer mais liberdade, *royalties* mais generosos, um trabalho mais pessoal de edição, mas certamente não lhes dariam o prestígio e o capital social adquirido de estar em uma grande editora.

#### 4.8. Orientações Estratégicas Relacionadas à Gestão de Conteúdo

A gestão de conteúdo é uma das características específicas das indústrias de criação. As editoras não tem bens físicos como matéria-prima de seus produtos: ela possui direitos autorais. Nem mesmo o original do texto é tecnicamente delas, diferentemente do ramo fonográfico, onde as gravadoras geralmente possuem os direitos sobre as fitas originais.

Tabela 25: Orientação Estratégica Relacionada à Gestão de Conteúdo

<i>Qt</i>	<i>Orientação Estratégica de Gestão de Conteúdo</i>	<i>Parte do processo</i>	<i>Objetivos</i>
22	Aposta em novos escritores	Aquisição	Retorno no Longo Prazo
21	Crescimento de catalogo via aquisição de editora	Aquisição	Retorno no Curto Prazo
34	Critérios de seleção de produtos	Aquisição	Redução de risco
7	Defesa de direitos da editora	Legal	Proteção
4	Dificuldade com fluxo de originais	Aquisição	Redução de risco
12	Estratégia de extensão de produto	Extensão	Retornos extraordinários
15	Extensão de produto alem do livro	Extensão	Retornos extraordinários
33	Formas de aquisição de originais	Aquisição	Redução de risco
4	Formas de co-edição de produtos	Aquisição	Redução de risco
74	Formas de gestão dos produtos	Gestão Interna	Eficiência e eficácia
74	investimento em conteúdo perene ou <i>backlist</i>	Aquisição	Retorno no Longo Prazo
57	Investimento em <i>instant books</i> ou <i>frontlist</i>	Aquisição	Retorno no Curto Prazo
16	Licenciamento como fonte de negócios	Extensão	Retornos extraordinários
2	Produto é determinado pelo que o consumidor deseja	Aquisição	Redução de risco
24	Reedição de títulos do catalogo	Extensão	Retornos extraordinários
1	Rompimentos de contrato	Legal	Proteção
3	<i>Benchmark</i> de outras editoras	Aquisição	Redução de risco
5	Segue sucessos de outras editoras nacionais	Aquisição	Redução de risco
2	Segue tendências de mercados internacionais	Aquisição	Redução de risco
1	Segue sucessos de outras editoras mundiais	Aquisição	Redução de risco



Dividiram-se os códigos em dois grupos de dados: o primeiro, chamado de *parte do processo*, se entende pelo momento em que a orientação estratégica atua; o segundo, chamado de *objetivos*, se concentra nas finalidades implícitas com as ações e textos analisados. Com o objetivo de facilitar e ordenar a análise, repartiram-se os códigos em blocos por *partes do processo*.

Aquisição		
74	Investimento em conteúdo perene ou <i>backlist</i>	Retorno no Longo Prazo
22	Aposta em novos escritores	Retorno no Longo Prazo
57	Investimento em <i>instant books</i> ou <i>frontlist</i>	Retorno no Curto Prazo
21	Crescimento de catálogo via aquisição de editora	Retorno no Curto Prazo
34	Critérios de seleção de produtos	Redução de risco
33	Formas de aquisição de originais	Redução de risco
5	Segue sucessos de outras editoras nacionais	Redução de risco
4	Dificuldade com fluxo de originais	Redução de risco
4	Formas de co-edição de produtos	Redução de risco
3	<i>Benchmark</i> de outras editoras	Redução de risco
2	Produto é determinado pelo que o consumidor deseja	Redução de risco
2	Segue tendências de mercados internacionais	Redução de risco
1	Segue sucessos de outras editoras mundiais	Redução de risco

Percebeu-se na amostra que boa parte das atribuições de um editor se concentram no momento de aquisição do conteúdo, que no fundo é a escolha mais crítica para a editora. Como cada produto é único, e os processos editoriais são basicamente os mesmos não importa a editora, **as escolhas adequadas de produto são talvez 80% do trabalho de um editor eficiente.**

“Perguntados se ainda existe a figura do editor que descobre novos talentos – ou se ele é uma lenda enterrada pela mídia –, os editores foram unânimes. Claro que existe. **Essa é função do editor. Não deveria haver nenhuma outra**” (Gazeta do Povo, 4/abr/2005, grifo do autor deste trabalho).

Se o momento de aquisição é tão importante, é porque ela também define a orientação estratégica da empresa em termos de tempo de retorno esperado em cada produto. Percebeu-se um

equilíbrio nos investimentos realizados em títulos de *backlist*, que vendem pouco mas sempre, gerando retornos constantes, e títulos de *frontlist*, os títulos instantâneos, ligados ao que está na moda, como biografias escandalosas, dietas, auto-ajuda, reportagens investigativas, e livros assinados por celebridades, com picos enormes de vendas, mas de curtíssima vida útil. Segundo uma nota publicada, 2/3 do faturamento de uma editora vêm do *backlist* (O Globo, 16/dez/2002).

As formas típicas de se perceber o investimento em livros instantâneos é observar o quanto um determinado produto se parece com os títulos *best-sellers* naquele momento. O **mimetismo** aqui é às claras: contam-se em pelo menos 10 o número de livros lançados sobre o *best-seller* *O Código da Vinci* (Jornal do Brasil, 19/fev/2005), isso sem falar nos livros que tentam imitar a fórmula de sucesso do livro, que mistura mistério, igreja e aventura (Folha de S. Paulo, s/d). Geralmente, os clones vendem bem, mas nunca chegam perto do “clonado”. Até que uma editora rompa o padrão por meio de um sucesso inesperado, reiniciando o processo de mimetismo, segue-se a onda. Livros de dietas também fazem sucesso (Jornal do Brasil, 26/dez/2003), e geram outros sub-produtos, como por exemplo, os livros de receitas das dietas. Temas que estejam com grande repercussão na mídia, ou escritos por celebridades instantâneas também são representativos deste tipo de orientação estratégica.

Uma pesquisa sobre o comportamento do mercado editorial norte-americano nos últimos 25 anos mostrou que em 2000 **nenhum livro que ganhou algum prêmio literário importante terminou nas listas anuais de bestsellers**. Em comparação, em 1975 havia um ganhador do Pulitzer e outro do National Book Award nas listas de mais vendidos do ano. A pesquisa ainda mostra que os *best-sellers* **continuam sendo biografias de celebridades, obras religiosas, livros de negócios, auto-ajuda, beleza e sucesso pessoal - da mesma forma que 25 anos atrás**. A pesquisa, intitulada "Best and Worst of Times: The Changing Business of Trade Books, 1975-2000", foi elaborada por Gayle Feldman, editora da Publishers Weekly" (Publisher's Weekly, 6/dez/2002)

Já o investimento em títulos perenes aparece, primordialmente, quando uma editora investe na compra de todo um catálogo de autor prestigioso, caracterizando claramente que se trata de um investimento de longo prazo. É importante considerar aqui que não está se falando em autores literários, necessariamente - há autores consagrados cujas vendas são constantes e sólidas e nem por isso gozam de prestígio entre *gatekeepers*. Um exemplo são os livros de referência, como dicionários e enciclopédias. Prêmios literários também solidificam catálogos perenes. É por isso que livros de autores premiados também se destacam, pois emitem sinais de prestígio editorial, na ótica dos discursos emergentes. **Há uma mistificação latente na idéia de que a aposta na “qualidade” seja fruto de abnegação**, pois esconde o fato de que o equilíbrio entre títulos de longo prazo (que

garantem o fluxo de caixa das editoras) e curto prazo (que geram as rendas extraordinárias e representa o "capital de risco") é constante nas editoras, mesmo naquelas ditas "de qualidade".

**O critério de seleção de autores é completamente a posteriori, funcionando em um sistema de *typecasting* muito semelhante àquele descrito por Zuckerman et al. (2003) com relação à seleção de atores.** O histórico de um determinado autor é a informação mais precisa que a editora tem para decidir sobre a compra de originais. Autores estreantes, aparentemente, tem maior probabilidade de serem aceitos do que autores com mais bagagem e que não tenham alcançado sucesso. Um editor comenta que "*é ótimo se o escritor tiver um currículo de vendas positivo, mas é melhor não ter nenhum currículo do que um que apresente resultados de vendas ruins em obras anteriores*". Como explica um agente literário, "*é como crédito. É melhor não ter nenhum crédito do que um crédito ruim*" (New York Magazine, 21/jul/2003). A Record menciona um aspecto econômico a mais, pois avalia "*a possibilidade de fazer um bom trabalho de distribuição para o segmento de público preferencial da obra*" (Gazeta do Povo, 4/abr/2005), ou em outras palavras, **avalia a capacidade do produto ter mercado.**

A profissionalização do mercado, em consonância com o aumento exponencial de aspirantes a escritores, levou à emergência do agente literário, que hoje é o elemento mais poderoso na cadeia de seleção, por ele ser quem detém a prioridade na indicação de um autor (Gazeta do Povo, 4/abr/2005). Um bom agente pode tornar um escritor medíocre em alguma coisa, simplesmente por ter acesso aos melhores editores e casas editoriais, além da retaguarda de relações públicas. Algumas editoras, como forma de atrair talentos fora desta "camisa de força", utilizam **concursos literários, cujo prêmio é a própria publicação do livro** (O Estado de S. Paulo, 14/ago/2005). Outra aposta é utilizar um autor consagrado para escrever em outro segmento (autores cuja consagração permita a migração, como no caso de *typecasting* em cinema). Por exemplo, autores consagrados entre adultos escrevendo literatura infanto-juvenil é quase certeza de sucesso, pois em geral, a compra do livro é feita pelos pais, e não pelos filhos. Os pares, *gatekeepers* e acadêmicos também são mencionados como agentes que indicam novos escritores, na forma de **conselhos editoriais**. De qualquer forma, **os discursos utilizados sempre estão orientados no sentido de ressaltar o critério qualitativo das escolhas**, mas como este é um valor subjetivo, pouco se é revelado a respeito dos critérios objetivos.

Definida a escolha, passam-se às condições em que estas aquisições se dão, e aqui a principal finalidade parece ser **reduzir riscos**. As formas pelas quais as editoras adquirem os originais, e que não seja o sistema tradicional em que um original pronto é aceito mediante o pagamento de adiantamento, são por meio de leilões, no caso das obras mais disputadas (O Estado de S. Paulo, 25/out/2004), diretamente com o autor ou seu agente, no caso de uma encomenda de obra específica (O Estado de S. Paulo, 17/out/2004) ou pela compra de conteúdo de outra editora (Publishnews, 24/ago/2005).

A mesma lógica de se minimizar riscos se aplica na aquisição de originais de autores desconhecidos. Aqui, no caso, mimetiza-se uma estratégia de Produto & Desenvolvimento: como o risco é alto pela incerteza da recepção de um novo autor, o custo inicial é baixo (adiantamento zero ou muito baixo) pois, se vender bem, obtém-se um bom dinheiro; caso contrário, se perde muito pouco, já dentro do risco esperado. **Esta razão de ordem prática é que faz com que as pequenas editoras acabem lançando mais novidades. Contudo, estas mesmas editoras adotam o discurso de que apostam no novo por amor à arte: “Dando oportunidade aos jovens autores, crescemos com eles”,** o que pode ser verdadeiro, mas conta só parte da história. É necessário dizer que já existem editores que falam abertamente que não tem outra opção a não ser os novatos.

A longitudinalidade da base de dados permitiu ver como **as grandes editoras** (no caso, Rocco, Objetiva, Planeta, Companhia das Letras e Record) **adotam autores que se provaram de sucesso - em vendas ou prestígio - em pequenas editoras** como a 34, 7Letras, Ciência do Acidente e Livros do Mal. Este sucesso foi obtido por uma geração que se utilizou principalmente da internet para divulgação (algo que as grandes editoras, curiosamente, ainda não entendem). Não foi só nesta área de novos escritores nacionais que essa passagem dos inovadores para os seguidores se deu. Na linha de quadrinhos, a Conrad, Opera Graphica e Devir viram seu mercado invadido pela Jorge Zahar e Companhia das Letras, que inclusive tomaram catálogo destas pequenas (Publishnews, 12/ago/2005). O sucesso da literatura da Europa oriental pelos projetos da 34 e Estação Liberdade, foram incorporadas depois pela Rocco e Companhia das Letras. Algumas linhas de sucesso, contudo, não cruzam para o grande mercado, sendo copiados apenas entre as pequenas editoras, como os vários títulos sobre os Situacionistas (Folha de S. Paulo, 26/abr/2003).

Outra forma encontrada pelas editoras para diminuir os riscos foi **apostar em fórmulas que estivessem dando certo**. Por exemplo, a onda dos “100”: 100 Maiores Pensadores, 100 Contos de Mistério, 100 Melhores Frases de Efeito, 100 Segredos das Pessoas Felizes e o que mais puder ser

feito em número de 100 (Folha de S. Paulo, 3/dez/2005). **Editoras mais internacionalizadas investem no Brasil em algumas tendências mundiais**, como os livros que misturam negócios com auto-ajuda (*light-business*) (Valor Econômico, 3/set/2004) e literatura de entretenimento feminino (*chick-lit*) (Publisher's Weekly, 2/out/2002), muitas vezes por pressões advindas da política mundial de atuação da matriz.

**Políticas globais de atuação dos grandes conglomerados podem determinar padrões e linhas de atuação das editoras.** Por exemplo, a abertura de selos específicos, como parte de orientações estratégicas globais de mercado, acabam determinando o lançamento de autores estrangeiros que façam parte do catálogo mundial da editora. Por exemplo, a Planeta, ao inaugurar a linha Tanto Mar, de autores portugueses, se aproveitou, de certa forma, do fato de ser dona da maior editora portuguesa (a Dom Quixote) e de incentivos fiscais para trazê-los ao Brasil (O Globo, 19/abr/2004)

Extensão		
24	Reedição de títulos do catalogo	Retornos extraordinários
16	Licenciamento como fonte de negócios	Retornos extraordinários
15	Extensão de produto alem do livro	Retornos extraordinários
12	Estratégia de extensão de produto	Retornos extraordinários

As editoras também se utilizam de orientações estratégicas de forma a obter recursos extraordinários de seu catálogo. As práticas mais institucionalizadas são as reedições: nova capa, nova tradução (Istoé Dinheiro, 30/jul/2003), edições de luxo (Folha de S. Paulo, 23/nov/2002), adaptações para públicos distintos, ou uma “recauchutagem” (O Globo, 1º/out/2003), até como forma do catálogo se manter tecnicamente competitivo (linguagem contemporânea, capas atraentes, qualidade gráfica superior).

O licenciamento é uma fonte importante de renda para editoras com perfil mais literário ou com títulos de apelo mais global (O Globo, 19/set/2003). As editoras também costumam licenciar personagens de outras mídias como forma de aproveitar a exposição gratuita, especialmente na área infantil (Valor Econômico, 23/ago/2002). **A venda de conteúdo editorial para outras mídias é**

**outro processo inexorável**, porque gera receita em duas vias: na venda dos direitos para televisão ou cinema, e depois, pelo aumento de vendas dos livros proporcionado pela exposição extra.

Licenciamento é forma de extensão de produtos, como visto, mas há outras formas de se estender a experiência do produto. Em algumas áreas, a **tecnologia alterou sobremaneira o conceito do produto, tornando o site tão importante quanto o livro**, como no caso da área jurídica, de referência (Valor Econômico, 15/abr/2004) e didático (Meio e Mensagem, 29/set/2004). Os audiolivros parecem agora estar se firmando no país (O Estado de S. Paulo, 7/dez/2003). Muitas vezes um programa de TV ou rádio pode se tornar livro, apresentando uma espécie de “versão completa” de um projeto que não consiga tanto tempo e espaço no ar (Folha de S. Paulo, 19/dez/2005).

Gestão Interna		
74	Formas de gestão dos produtos	Eficiência e eficácia

A gestão dos produtos é feito, na ampla maioria das vezes, em forma de **coleções temáticas**, que podem, inclusive ser, os títulos de apenas um autor (O Globo, 31/jan/2004). **As editoras lançam coleções temáticas nem tanto como forma de organizar seus catálogos para o público externo**, (eventualmente sim) **mas como forma de facilitar processos internos**: um mesmo conceito de capa, padrão gráfico, projeto editorial, e mesmo de organização interna - um editor ou conselho editorial como responsável pela seleção e gestão daquela coleção. Aqui, abre-se um novo campo de pesquisas, na opinião deste autor, pois **a institucionalização deste processo se deu a partir da noção de coleção como uma forma de organizar as obras aos leitores, mas hoje não é o que se percebe**, parecendo muito mais um processo que revela uma lógica interna às organizações.

Legal		
7	Defesa de direitos da editora	Proteção
1	Rompimentos de contrato	Proteção

As questões legais estão tendo cada vez mais peso nas decisões das empresas, ao mesmo tempo que as definições do que é direito vão ficando mais turvas, com o surgimento do *copyright* e dos

sites de *fanfiction* (onde fãs literalmente escrevem histórias com os personagens dos livros favoritos - seria isso infringir direitos autorais ou uma ótima forma de gerar vendas?).

#### 4.8.1. SUMÁRIO DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE CONTEÚDO

A **digitalização do conteúdo editorial tem aumentado a preocupação das editoras com relação ao controle do conteúdo** (que é seu ativo mais concreto). Com a digitalização, o custo de se retransmitir um livro passa a ser irrisório: não há mais meio físico (Evans e Wurster, 1999). Apesar do sub-ramo editorial ser o mais protegido até agora (a plataforma papel é muito superior à tela), é inegável que esta vantagem tende a desaparecer no médio prazo. Além disso, em livros de referência, a digitalização já afetou completamente o setor, concentrando-o em grupos capazes de lidar com uma grande massa de informação em gigantescos bancos de dados. É uma área onde a economia de escala efetivamente existe, pois o conteúdo em si tem quase custo zero, restando somente os caros investimentos em infra-estrutura tecnológica.

A corrida pelos catálogos é contínua, como pode ser observado em várias orientações estratégicas. Não se trata de novidade: a velocidade das fusões e aquisições nos Estados Unidos entre 1950 e 1997 não sofreu oscilações, apesar dos discursos de concentração (Greco, 1997). Ter um **catálogo grande é importante para negociações com o varejo**, como se viu no caso da Rocco com Harry Potter, onde as regras da editora não puderam ser questionadas pelo varejo, pela importância do título - um dos raros casos onde a editora é mais forte que o varejo. Um catálogo amplo também funciona como seguro para surpresas inesperadas de demanda. Se uma situação inesperada faz crescer a demanda por livros de crimes passionais, ter um *backlist* pronto para atender a demanda pode fazer toda a diferença, especialmente nos momentos de moda: o ***time-to-market* é uma vantagem competitiva clara dos grandes catálogos**.

É por estas duas razões (catálogo e *time-to-market*) que as editoras tentam se equilibrar entre duas estratégias de aquisição: **a de longo prazo na formação de títulos de venda perene e constante, e situações de curto prazo, de títulos que vendem extremamente bem, mesmo que com prazo curto de validade**. Porém, já se percebem movimentos de algumas poucas editoras no

sentido de trabalharem produtos vistos como de longo prazo com as mesmas orientações estratégicas para venda de títulos de curto prazo.

A base amostral, infelizmente, não permite explorar muitas das características organizacionais ligadas à gestão, pois muito pouco é apresentado sobre processos e estrutura interna. Percebe-se apenas algumas características de como elas se dão, como no caso da **organização por coleções temáticas**, algo muito particular da indústria editorial - não há algo semelhante em outros sub-ramos da indústria de criação. Como exemplo, a indústria fonográfica é estruturada em selos por gêneros cada vez mais homogêneos (ver Perrow, 1986). A indústria cinematográfica é organizada em produtoras por tipo de investimento (ou seja, pelo custo envolvido na produção do filme, e não necessariamente pelo gênero).

**As situações de isomorfismo e mimetismo são bastante visíveis nos movimentos de aquisição de originais.** Nas empresas mais comerciais, é possível se imaginar que as decisões levam em conta principalmente **critérios do passado**: em resumo, aquilo que se provou de sucesso. Pode ser um estilo de livro, um tipo de título, um autor, uma coleção, uma linha editorial, até mesmo uma capa - **enfim, todo tipo de informação imitável que puder servir como redutor de incertezas.** Como são dados publicamente disponíveis, podendo rapidamente se transformar em produtos similares, não há barreiras competitivas, *strictu sensu*, ao mesmo tempo que sempre há uma barreira intransponível: **cada livro é único como objeto cultural.** Nenhuma tentativa de cópia ou plágio de conteúdo pode ser exatamente idêntica, por mais semelhante que seja. E se for agregada a dimensão simbólica *ex post*, cada livro se tornará ainda mais único.

O exemplo de “O Código da Vinci” pode ajudar na explicação. Terceiro livro de um autor desconhecido, começou a obter vendas cada vez mais fantásticas. Mesmo se considerando que, aparentemente, seu programa de marketing de lançamento tenha sido eficiente, o efeito de divulgação boca-a-boca entre leitores sem dúvida contribuiu para o multiplicativo de vendas que o mesmo teve. E, como acontece em outros ramos em que o “sistema de estrelas” (*star system*) acontece, quanto mais o livro vendia, mais atraía outras pessoas a comprá-lo e lê-lo. Ora, mesmo que surgisse um livro XYZ, com roteiro muito parecido, mesmo que XYZ tivesse sido produzido cronologicamente antes do *best seller*, mesmo que XYZ tivesse uma qualidade percebida como superior por *gatekeepers*, XYZ provavelmente não conseguiria ter o mesmo resultado, porque **não detém exatamente as características simbólicas agregadas ex post ao best seller**, características estas criadas pelos discursos que passaram a englobar o produto **após** sua produção e **fora do**



**controle da editora.** Isso fica claro quando observado que nenhum dos clones do livro conseguiram o mesmo sucesso, apesar de venderem bem, pois **o valor real de um livro não está no custo do produto, mas em seu valor após incorporar os textos e símbolos que se comunicam por meio dele,** uma impressão alinhada com aquilo que Griswold (1987) definia como objeto cultural e com o conceito de valor dado aos produtos culturais por Lawrence e Phillips (2002). Com base nesta afirmação, tem-se uma segunda hipótese: **aquela editora que lançar um livro que rompe um padrão e inicia uma nova linhagem de sucesso, o chamado *breakthrough*, no fundo, detém o monopólio dele pelo tempo de contrato.** Se renová-lo sempre, terá 70 anos depois da morte do autor de total controle sobre seu conteúdo.

## 5. Conclusões e Recomendações

Como pode ser percebido, há um grande volume de informações que foi coletado durante o trabalho, muitas dessas informações com implicações em diferentes níveis de análise. O objetivo deste capítulo é apresentar os principais achados na tentativa de responder às perguntas de pesquisa e colocar as principais implicações do ponto de vista teórico e prático para as indústrias de criação. Para facilitar a organização, dividiu-se o presente capítulo em seis tópicos. Os dois primeiros tratam das variáveis de estudo, no caso, o contexto ambiental, as orientações estratégicas e as relações entre ambas. A abordagem prática de estratégia com relação a este estudo é o tema do terceiro tópico. O quarto tópico apresenta as contribuições teóricas deste estudo, enquanto o quinto sugere algumas conseqüências práticas do estudo, tanto para o ramo de criação como para o sub-ramo editorial no Brasil. E finalmente, se sugere uma agenda de pesquisa futura para a continuidade dos estudos no sexto tópico.

### *(i) O Contexto Ambiental*

Em termos de ambiente, foi plenamente alcançado o objetivo de se observar particularidades do contexto das indústrias de criação e de seu conflito entre comércio e cultura. Por exemplo, **a visão do que seria um bom editor entre os pares** (ou seja, do que seria um bom gestor de conteúdo de uma empresa de criação) **não bate com aquilo que comumente se entende como boa administração**. As regras que se aplicam aos gestores comerciais parecem não se aplicar aos editores “de verdade”<sup>32</sup>, porque a lógica deles é baseada na lógica artística, e não comercial (Bourdieu, 2002). Portanto, ser um bom gerente, cortar custos para abrir novos mercados é menos valorizado do que ser um visionário, editar artistas reconhecidos, mesmo que o livro, como produto, seja mal-feito ou mais caro do que deveria.

**O contexto nacional também altera muito as estratégias de atuação das empresas**, negando a existência de uma estratégia global eficiente no mercado de bens culturais. Uma situação exclusiva do mercado brasileiro está na forma como o apoio governamental se dá, concentrado na

---

32 Agradeço ao Prof. Rodrigo Villalba pela definição que adaptei, sendo portanto, qualquer imprecisão de total responsabilidade deste autor.

distribuição de recursos públicos para a produção de originais (onde sempre existiu superoferta), financiamento de curtíssimo prazo (fluxo de caixa) para editoras (via BNDES) e não nos gargalos da distribuição (atacado, livrarias e bibliotecas). Além disso, o dinheiro público raramente é distribuído a títulos que sirvam para popularizar a leitura ou que apresentem pesquisas importantes do ponto de vista da disseminação de cultura ou de número reais de mercado, mas sobra para caríssimos livros-arte, que acabam nas livrarias a valores proibitivos. Os incentivos fiscais ajudam os grandes produtores, pois cortam impostos de cadeias longas, e não geram competitividade, por força de análises equivocadas do mercado nacional, baseadas em dados pouco confiáveis. Como setores de criação, especialmente em sua vertente cultural, costumam gozar de privilégios, proteções ou regras advindas de políticas públicas específicas a cada país (Bennett e Frith, 1993), não pode-se evitar entender as implicações locais. Há indícios que estas escolhas institucionais acabam, inclusive, moldando e estruturando a forma que o campo organizacional possui, como é o caso brasileiro. O tipo de benefício dado e a forma de aquisição dos livros didáticos organizou a cadeia de uma forma que não é visível em outros países.

Nota-se que na indústria de criação o impacto do ambiente técnico individualmente sobre cada empresa parece ser muito inferior ao impacto causado pelo ambiente institucional, o que vai de acordo com o tipo de recurso que indústrias simbólico-intensivas lidam, basicamente pessoas e símbolos. A tecnologia, quando afeta a indústria, afeta todos naquele ramo por igual, geralmente reduzindo custos de produção. Curiosamente, viu-se que os custos de marketing têm aumentado, o que novamente corrobora nossa hipótese - afinal, **se torna cada vez mais difícil se fazer notar num ambiente simbolicamente saturado de ofertas**. E aqui “se fazer notar” equívale a dizer “influenciar as instâncias de contexto estratégico”. Para se alcançar tal objetivo, as organizações orientam suas estratégias, forma pela qual este trabalho trabalhou a questão.

#### *(ii) As Orientações Estratégicas*

Como ficou demonstrado durante o trabalho, a utilização do modelo ferramental (*framework*) de orientação estratégica provou-se adequado e permitiu uma série de inferências e análises tanto sobre as intencionalidades das ações das organizações como também de suas articulações como sentido de resposta a pressões ambientais. **Esta abordagem, por pressupor que a**

**estratégia não é somente instrumental, mas que também pode ter finalidades ancoradas na busca por legitimidade e poder, parece mais adequada ao ramo de indústrias simbólico-intensivas, onde muitas vezes a legitimidade e poder no campo são questões de sobrevivência e garantem a competitividade das empresas.**

Uma primeira e importante observação a ser feita é que há uma grande heterogeneidade de objetivos e estratégias presentes. Não é percebida uma estratégia predominantemente adotada, numa visão Porteriana, seja em uma busca por liderança em custos ou por *market share* agressivo, exceto nas editoras didáticas, mais profissionalizadas e que possuem dados mais claros de mercado e concorrência. Além disso, orientações adotadas por algumas editoras de grande porte são semelhantes às adotadas pelas pequenas, e por sua vez, algumas outras grandes adotam estratégias muito diferentes das de outras grandes. Um exemplo é a comparação entre a Record e a Companhia das Letras, possivelmente as duas maiores editoras de *trade books* na atualidade e que adotam orientações estratégicas muito diferentes, como demonstrado em vários pontos da análise. E ambas possuem orientações estratégicas semelhantes a outras pequenas editoras, invalidando, portanto, uma possível análise baseada apenas em porte econômico, como uma visão “grandes contra pequenos”, o que infelizmente existe de forma institucionalizada no ambiente. Não se conseguiu, contudo, estabelecer quais eram ou de que forma se articulam os agrupamentos de empresas, apesar dos sinais evidentes.

Outro ponto importante que se revelou no estudo é a **disparidade explícita entre muitos textos e ações, que, contudo, vistas no conjunto, indicam um norte claro**. Um exemplo típico é encontrado quando se observa a dicotomia na prática de se editar livros comerciais com textos que falam em “publicação de livros acessíveis”. Percebe-se que o discurso latente, de que livros comerciais são mal-vistos na sociedade, mas mais especificamente entre pares e *gatekeepers*, faz com que a prática de se publicar livros baratos e comerciais seja sustentada por um discurso de acessibilidade (“eu publico livros acessíveis”), que tornaria o “comercialismo” palatável aos pares e *gatekeepers*, ao mesmo tempo que valoriza o leitor (aqui, dialogando com o discurso de que LIVRO É ALGO SOFISTICADO PARA O BRASILEIRO). É notável que um simples ato de publicação de um título de entretenimento tenha toda uma sofisticação de discursos e textos para que sua publicação seja aceita pelos agentes que criam, de fato, a valorização do produto (e por tabela, a distinção do consumidor).

A mostra também parece revelar que **as editoras gastam mais esforços em orientações estratégicas relacionadas a instâncias simbólicas do que em instâncias mais econômicas**. É fato

que a amostra possui algum viés (afinal, a fonte principal já é um *gatekeeper*: a imprensa), e que, pela própria metodologia do trabalho, não permite quantificações neste momento. Mas a própria análise dos dados e os dados teóricos coletados indicam que tal ênfase faz sentido e se sustenta na realidade. Se a produção de livros não é diferencial competitivo, as organizações buscam a diferenciação por meio de estratégias que agreguem valor aos seus produtos e marca. Como visto, estes valores são dados por meio dos textos e discursos imersos. Infelizmente, orientações estratégicas diretas não parecem ter grande efetividade num mercado onde o que os consumidores buscam são valores que são sub-produtos: conforto, legitimidade, entretenimento, reconhecimento, status, “cool”, diferenciação. Como muito bem destacado por Elster (1985), sub-produtos não se alcançam por meio de orientações estratégicas deliberadas. Não adianta publicar um livro cuja capa diga: “este livro lhe trará legitimidade perante seus pares”, “a leitura deste livro lhe dará status e o tornará desejado” - além de não ser crível, tal discurso trará efeito contrário. É por esta razão que **as editoras utilizam orientações estratégicas implicitamente dissimuladas para influenciar o contexto que rege tais valores.**

*(iii) A estratégia como prática social*

Este trabalho só foi possível porque se utilizou de uma abordagem sociológica do que é estratégia para as organizações. As abordagens instrumentais em estratégia não possuem instrumentos adequados para lidar com propriedade das questões relacionadas ao caráter simbólico e “criacional” das indústrias deste ramo, na opinião deste autor. Não significa que abordagens econômicas sejam irrelevantes: fala-se aqui apenas que o econômico é subordinado ao social, muitas vezes dependendo de variáveis incontroláveis do ponto de vista estritamente econômico para alcance de vantagens competitivas (ou qualquer outra forma de se classificar um objetivo/finalidade econômica), como foi recorrentemente mostrado neste trabalho.

Esta dissertação também buscou mostrar que é possível se estudar a estratégia como prática social a partir de dados secundários, e não somente pelo acesso direto aos praticantes. É claro que há prejuízos em termos de detalhamento e informações, mas ao buscar um arcabouço teórico oriundo da teoria organizacional em sua vertente institucional, pode-se alcançar resultados bastante satisfatórios, ainda mais se considerando que esta será a primeira etapa de uma pesquisa mais longa.

O trabalho permitiu mostrar que o modelo discursivo de institucionalização pode ser um caminho muito interessante para se estudar a estratégia das empresas, em especial aquelas envolvidas em indústrias simbólico-intensivas. Esta abordagem tem como principal vantagem evitar a dicotomia entre visões atomizadas do agente ou, seu contrário, visões instrumentais da estratégia. Ela permite certa autonomia ao agente, que pode influenciar o que classificamos de instâncias de contexto estratégico, ao mesmo tempo que a limita por estas mesmas instâncias, que não se encontram completamente disponíveis aos agentes. Os discursos são essencialmente um campo de luta por legitimidade e poder, constringendo e habilitando, portanto, as ações e textos dos agentes.

Ao mesmo tempo, o modelo não diminui a importância das ações práticas das empresas, pois não as relega a um apêndice dos discursos, superenfaticando aspectos discursivos em detrimento daqueles aspectos do dia-a-dia das rotinas empresariais. Na verdade, ambas têm importância, **a ênfase estando ora do lado prático (diria-se execucional) ora do lado discursivo (diria-se comunicativo).**

O estudo aqui realizado, ao ter uma base de pelo menos 3 anos de dados contínuos, conseguiu mostrar como efeitos longitudinais mudam, e como as organizações parecem reagir a estas mudanças ambientais. Mas o achado mais importante é a indicação de que os contextos ambientais não são únicos nem são vistos pelas mesmas lentes, dependendo do praticante. Reforça-se aqui o caráter mediativo que a estratégia possui, de ligação entre ambiente e agente, e como este caráter **recoloca no estrategista o poder de ação criativa** (Joas et al., 1997), **sem ignorar a constrição das circunstâncias.**

Descendo ao nível do praticante de estratégia, é importante considerar que, por não ter acontecido o contato direto do pesquisador com os praticantes, sendo usado uma fonte secundária de dados, o que se colocará a seguir deve ser entendido como indícios e não afirmações ou comprovações a cerca do que explica as ações dos estrategistas. A teoria da prática de Bourdieu (1994b) auxiliou muito a análise ao oferecer um cabedal teórico acerca do caráter iterativo de boa parte das orientações estratégicas presentes, que pareciam muitas vezes ancoradas em valores ou crenças individuais sem ligações notáveis entre o ambiente percebido ou mesmo as práticas do campo. É presunção afirmar que a noção de *habitus* poderia justificar parte das decisões tomadas pelos agentes da cadeia, e até mesmo a forma como lidavam com as informações do ambiente, mas há indícios razoavelmente fortes para que se diga que a história de vida dos editores e suas relações com grupos sociais distintos explique em parte as diferenças entre as editoras do ponto de vista

estratégico. Editoras marcadamente agressivas em marketing possuem entre seus editores e *publishers* publicitários e administradores. Os editores com discursos mais anti-econômicos parecem ter origem nas ciências sociais puras, jornalismo e letras. Novamente, esta é uma impressão baseada nos dados, mas que precisa ser melhor explorada.

A emergência de um novo modelo de estratégia editorial, que foge dos catálogos generalistas e, ao mesmo tempo, distancia-se dos nichos muito específicos surge como contraponto à idéia de que existam orientações estratégicas de grandes corporações em oposição àquelas das pequenas editoras, ou melhor dizendo, em uma suposta oposição inexorável entre liderança em custos e diferenciação (Porter, 1980). Trabalhando com o que consideram o melhor do lado artesanal (relações próximas aos recursos valiosos da empresa (Barney, 1986), agilidade, toque pessoal em cada produto) e o melhor do lado empresarial (marketing sofisticado, equilíbrio entre arte e comércio, compreensão da necessidade da boa gestão organizacional e financeira), algumas editoras que trabalham com o novo modelo conseguem possivelmente tanto reconhecimento em termos de prestígio quanto rentabilidade superior a obtida pelos grandes conglomerados e pequenas editoras. Segundo Evans e Wurster (1999), a tecnologia seria possivelmente a principal responsável por esta possibilidade de atuação: ela permitiu a separação entre conteúdo (digital) e plataforma (físico). Contudo, há necessidade de novas pesquisas para se compreender se este suposto novo modelo de estratégia realmente existe e, se existir, como este processo se deu e se algum tipo de vantagem competitiva emerge desta abordagem.

#### *(iv) Implicações Teóricas*

A proposta deste trabalho, desde o início, era compreender como se relacionavam discurso e prática, dentro de uma abordagem de estratégia que privilegiasse os aspectos sociológicos. Acredita-se que, considerando o tipo de amostra trabalhada, o principal objetivo foi plenamente atingido. Tem-se aqui subsídios para que as próximas etapas possam argüir diretamente os agentes da cadeia, eventualmente buscando uma classificação mais adequada do que a atualmente adotada, por parte de editoras. Há indícios suficientes para que um sistema de classificação de editoras seja substituída por um sistema de definição baseado nas orientações estratégicas, reveladas por meio das ações e discursos utilizados pelas organizações.

A utilização de um modelo de trabalho que coloca a estratégia como um meio comunicativo entre ambiente e agente facilitou, ou ao menos permitiu, a ordenação e análise dos elementos estratégicos do campo. É fato que trata-se de um modelo deliberadamente explicativo, pois parte de uma estrutura pré-definida para análise. Mas percebeu-se que tal arcabouço se provou útil e eficiente ao alcançar os objetivos da dissertação, que buscava revelar as relações entre contexto e agente em uma instância **acima** daquela do agente, aqui se entendendo instância como o nível de análise. Como não haveria acesso direto aos praticantes, o artifício da análise da instância exatamente acima (ou seja, do nível meso), representada pelas ações e textos públicos e que em seu conjunto formavam as orientações estratégicas das organizações abre um novo campo de estudos em estratégia, comprovadamente.

Quanto ao problema de pesquisa, ou seja, da articulação entre discurso e prática nas organizações simbólico-intensivas, o autor acredita que este tenha sido respondido, a despeito da necessidade de continuidade da pesquisa com vistas a um detalhamento mais profundo do tema. Dadas as limitações da amostra, que não trazia acesso direto aos editores e *publishers*, conseguiu-se comprovar que efetivamente as orientações estratégicas se articulam não somente com as ações, mas fundamentalmente com os textos, que moldam discursos, que por sua vez institucionalizam “verdades”, que passam a orientar (mas não estabelecer) as escolhas estratégicas (ações e textos) das organizações. A escolha do sub-ramo editorial como indústria se mostrou acertada, por mostrar como o contexto simbólico afeta as estratégias, muitas vezes adotadas em sentido anti-econômico, pois, como Elster e Bourdieu destacaram, cada um a seu modo, somente por meio da legitimidade adquirida de forma indireta, seja via *gatekeepers*, seja por meio do desinteresse (que se revelam nas orientações estratégicas) é que as organizações simbólico-intensivas sobrevivem às alterações sociais que afetam seus mercados consumidores (Lawrence e Phillips, 2002).

A força de uma editora, num mercado de informações difusas, freqüentemente falsas ou pouco confiáveis, passa pelos discursos e sinais que emite ao mercado. Sem parâmetros para se apoiar, o que se vê é o que se consegue. Portanto, em **mercados onde a qualidade da informação é baixa, parecer é uma forma de exercer poder**. Viu-se, com grande freqüência, que as editoras anunciam um *pipeline* enorme de títulos, mesmo que eles nunca venham a ser lançados. A vantagem em se falar de *pipeline* é essa: trata-se de uma **promessa de lançamento**. Como o mercado não conhece exatamente os dados de venda e lançamentos de editoras, pode-se viver com esta informação, em troca de nenhuma outra informação.



**As editoras trafegam num ambiente turvo de ignorância simétrica** (Caves, 2002, p. 6), tentando equilibrar risco e segurança. Risco pois somente títulos cujo sucesso seja inesperado podem dar retornos extraordinários, em razão da combinação de baixo investimento em adiantamento com grandes entradas de faturamento, ou então em razão de altas tiragens iniciais, o que igualmente representa risco, pois um encalhe pode ser mortal. A segurança vem de títulos cujo investimento inicial seja baixo, o que representa igualmente menor risco de perdas. Segurança também surge em títulos de autores consagrados, de certa forma, pois o valor pago de adiantamento a um autor de sucesso, se por um lado acaba diminuindo brutalmente os ganhos extraordinários que viriam de um sucesso inesperado, ainda assim, garantem bons ganhos pelo histórico de vendas regular e até certo ponto previsível do autor. Seria a redução de riscos e a busca por previsibilidade a principal estratégia das organizações de criação igualmente?

A forma pela qual se toma a decisão de se editar um livro é outro efeito dessa ignorância simétrica. Afinal, qual o critério usado para se contratar um novo autor? Um dos truques mais testados pela imprensa com relação às editoras é enviar a elas um texto de algum prêmio Nobel de forma anônima e ver se alguma editora vai aceitá-lo ou não. Em geral, os textos são rejeitados, provando que **os critérios subjetivos ainda são preponderantes na seleção de um autor totalmente desconhecido**. Mas então, como as editoras fazem para diminuir a subjetividade? Elas partem do histórico do autor, o que corrobora Zuckerman et al (2003), e de **conceitos de mercado amplamente consensuados**, o que está de acordo com Mauws (2000). Diferentemente deste último, contudo, não se trata tanto de mimetizar o estilo (comédia, drama) para convencimento interno - a cadeia editorial não é uma cadeia tão longa quanto a televisiva -, mas **mimetizar aquilo que está na moda**, ou seja, adotar orientações estratégicas reativas e *a posteriori*, de forma a aumentar a previsibilidade de seus retornos, novamente.

A teoria da prática de Bourdieu (1994b) e a teoria de Elster (1985) sobre racionalidades que são sub-produtos foram fundamentais para se compreender o papel dos *gatekeepers* no mercado editorial. É muito importante, para as editoras, a existência da imprensa como agente desinteressado, pois ela serve como legitimador dos produtos para os consumidores. **O leitor não compra somente um livro, ele compra toda uma carga simbólica, que apresenta aos outros quem ele é, quais são seus valores, como se revela seu *habitus* e que o legitima em grupos sociais**. A editora não é vista como uma instância isenta para dar esta credencial ao produto, pois ela é vista

como parte interessada no sucesso de um título. **A imprensa** não teria comprometimento com o produto e, como desinteressada, **é legítima o suficiente para consagrá-lo**. Efetivamente, a estratégia adotada parece ser a de se desenvolver um contexto onde as demais estratégias da empresa possam ser percebidas como legítimas<sup>33</sup>.

Também necessita mais subsídios a questão de agência, nos moldes dos conceitos de Giddens (2003). Se a teoria da prática de Bourdieu auxilia na compreensão do que constrange e habilita os agentes, em especial nos processos iterativos da prática, os esquemas interpretativos podem contribuir para entender como o agente projeta suas ações e discursos em relação ao presente e futuro. Os dados coletados, por refletirem uma fase onde as informações se tornam públicas (portanto, enfatizando mais o passado e o presente), impedem qualquer ilação a respeito.

E em que a estratégia como prática se revela dentro deste trabalho trazendo implicações à teoria? A questão da aquisição de conteúdo, fase que neste trabalho definiu-se como crítica para o sucesso da empresa, é um dos processos mais interessantes a se observar sob este prisma. A cada ano, no Brasil, são lançados entre 35.000 e 50.000 novos títulos, e cada um é único. É como um supermercado que oferecesse 35.000 tipos diferentes de sabonete. Para complicar ainda mais, boa parte dos lançamentos e reedições dos anos anteriores ainda se encontram disponíveis nas livrarias, sem contar os livros usados nos sebos. Pode-se imaginar a dificuldade em selecionar qual dos sabonetes pode ser comprado, se são todos diferentes entre si e os sabonetes dos anos anteriores vão se agregando aos 35.000 anuais. Se não houvesse os selecionadores (editores), haveria possivelmente uns 100.000 sabonetes a mais por ano nas prateleiras, de produtores não selecionados. **São os efeitos da oferta abundante, em conjunto com a variedade infinita, que provocam o editor a adotar critérios que simplifiquem e qualifiquem suas escolhas para a organização**. Os critérios servem para tipificar o produto adquirido em múltiplas facetas, tanto no plano do produto - um romance histórico, um livro de auto-ajuda, uma bibliografia sensacionalista - quanto em outros planos - da audiência (adulto, jovem, para *teenagers*), da maturação (vendas perenes, livros instantâneos), do modo de aquisição (catálogo completo, livro a livro, encomenda) entre outras possíveis alternativas. **O problema que surge das tipificações, em especial neste caso, é que muitas vezes suas lógicas fazem sentido somente internamente e junto aos pares, mas não ao mercado consumidor**. Isso gera dissonância entre praticantes e mercado, pois um título acaba não

---

33 Agradecimentos ao Prof. João Marcelo Crubellate pela excelente síntese do conceito.

sendo compreendido na tipificação lógica daqueles que lêem e não estão envolvidos na prática editorial. O resultado é desastroso, pois é ineficiente do ponto de vista estratégico, apesar da lógica da prática em si parecer eficiente. Um exemplo está no lançamento de um título que editorialmente seja muito bem editado, com boa tradução, qualidade técnica perfeita, boa distribuição e que não venda, a despeito de todos os esforços parecerem corretos. Anos depois, o título aparece em uma série de TV e estoura em vendas. Como definir, neste caso, a eficiência? Pode-se alegar que a série de TV provou que o mercado de então não estava correto, mas será mesmo? Ou a razão vem da dificuldade, por parte do consumo em identificar (tipificar) aquele título como sendo relevante e, quando apresentado em um contexto até então inexistente, poder ser identificado? Volta-se aqui à questão do **objeto cultural: ele é o produto (prática) e seu contexto (discursos), de forma indissociável**. Se você tem produto, mas não tem contexto, não tem objeto cultural. **Mas contexto não é uma variável que os estrategistas controlam** (Lawrence e Phillips, 2002): eles podem apenas reagir ou tentar influenciá-lo, que foi o que mais se notou no projeto.

É por esta razão que se conclui que o discurso é parte integral da estratégia das organizações simbólico-intensivas, se articulando com as práticas de maneira por vezes só aparentemente dissociadas. **Enquanto as práticas podem desnudar estratégias explícitas de atuação, e geram produtos, os discursos auxiliam na criação dos elementos simbólicos que geram os subprodutos (by-products) que perfazem o objeto cultural**. A Figura 10 é uma simplificação da metáfora acima exposta.

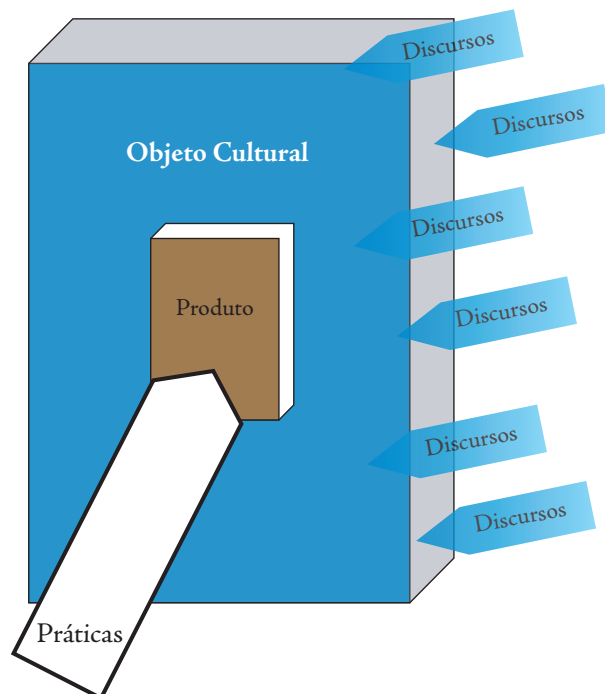


Figura 10: "Práticas" como gerador de produtos e "Discursos" como gerador de sub-produtos

Como estes discursos raramente são considerados nos estudos tradicionais de estratégia, somente abordagens sociológicas parecem considerar a importância da comunicação como sub-produto entranhado nas ações organizacionais, sub-produtos estes fundamentais para a geração de valor e para a sobrevivência no mercado. São os discursos, articulados, que dão **legitimidade às editoras no contexto simbólico onde atuam**, onde muitas vezes **parecer é poder**.

A legitimidade é um ótimo exemplo de fenômeno cujo alcance está fora do controle do agente (ou organização). O agente depende de orientações estratégicas dissimuladas, que contemplem a variável tempo como fundamental, para tentar obter vantagens do fenômeno - pois a legitimidade, como um sub-produto, é sempre um valor dado à organização por outrem. É na necessidade de se navegar por entre discursos e práticas no nível micro, do dia-a-dia, tentando entendê-los e influenciá-los como forma de obtenção e manutenção de sua posição no campo organizacional, que a estratégia, como prática social, passa a ser um instrumento relevante tanto para análise como para a ação.

As implicações práticas deste estudo procuram atender três linhas gerais. A primeira está relacionada à falta de estudos sobre editoras do ponto de vista administrativo no Brasil. O segundo está na igual lacuna relativa aos estudos tanto em administração como em estratégia em indústrias simbólico-intensivas. A terceira linha está relacionada ao campo das políticas públicas, muito ativas em ramos culturais, e que hoje acaba definindo muitas delas em bases pouco sólidas do ponto de vista científico.

A institucionalização de alguns discursos, apesar das práticas que os negam, afeta ou redefine as orientações estratégicas. Por exemplo, a despeito das várias demonstrações de sucesso da venda de livros de baixo custo, o ambiente institucionalizado no Brasil insiste em informar que **LIVRO NO BRASIL É CARO e LIVRO BARATO NÃO VENDE**. Na avaliação feita pelo autor, esta insistência em sustentar um discurso tantas vezes negado na amostra pode indicar que **há interesses sociais em se manter discursos negados na prática**, como a desculpa do preço alto, para manutenção de um certo *status quo* no mercado editorial. Há pressões miméticas, por exemplo, entre editores tradicionais, para se culpar o governo, quando na verdade, seus produtos pecam pela ineficiência, o que mantém os preços altos, e a baixa qualidade do produto editado, o que inibe as vendas. Por sua vez, ao governo também interessa manter institucionalizada esta crença, pois ela permite a ele se eximir das compras governamentais - afinal, os livros são caros demais para se equiparem bibliotecas. Houve até o caso em que um editor disse que não investia em livros de bolso porque “*canibalizaria seu mercado consumidor*”<sup>34</sup>, sendo que, segundo os dados da CBL, o mercado teria reduzido 50% nos 7 anos anteriores! Portanto, há muita mistificação e dados incorretos turvando o ambiente, apesar de propósitos identificáveis para quem quiser ver.

**Aspectos psicossociais também parecem afetar o consumo de livros no Brasil.** Apesar de não ter sido objeto deste estudo, nota-se que o livro é valorizado na simbologia nacional de forma muito mais elitista do que em outros países. Elitista no sentido de ser distante, algo importante, mas somente para os letrados e intelectuais. Essa imagem de sofisticação presente nos discursos se reflete nas práticas do mercado brasileiro e faz dele uma espécie de anomalia dos mercados de massa (Gazeta Mercantil, 5/dez/2003), pois os livros *best-seller* no Brasil representam títulos mais cultos

---

34 Frase dita por Carlos Augusto Lacerda, da Nova Fronteira, em debate no Itaú Cultural, em 25/fev/2005

do que a média mundial, provando que discursos de que o BRASILEIRO NÃO LÊ são distorcidos pelos fatos: quem lê, na verdade, lê muito (Pesquisa Retrato da Leitura, 2001). Os livros de arte, outro estilo cujas vendas explodiram, servem mais como objetos decorativos. Boa parte destes é bancada por incentivos fiscais, portanto, com custos já cobertos de partida, sem dependerem do mercado consumidor final. **O problema real é que muita gente não lê nada, e as políticas públicas poderiam concentrar-se nestes, e não em desenvolver quem já lê muito.**

Boa parte das agruras de algumas editoras estariam minimizadas se elas percebessem que ainda trabalham voltadas para o produto livro de forma muito restrita. Essa hipótese parece se confirmar pelo código LIVRO COMO PRODUTO SUPERVALORIZADO, sendo que, como foi mostrado no início deste trabalho, na exposição sobre o que é o objeto cultural, o objeto livro não termina no produto, mas no contexto de uso dado pelo leitor. Enquanto este conceito não for compreendido por estas editoras, elas continuarão com bons livros encalhados, porque elas podem até **conhecer o produto, mas não sabem exatamente para quem interessa e como esta interação se dá**, pois suas decisões são baseadas em critérios excessivamente pessoais (“se eu gosto, é porque tem mais gente que gosta”). É talvez esta razão que faz com que este grupo de editoras acabe jogando toda responsabilidade de adquirir tais produtos no governo: afinal, como estes livros são de alta qualidade (na ótica do editor), e as pessoas não o conhecem nem correm para comprá-los, resta ao governo ensinar as pessoas a ler aquilo que presta e garantir que elas possam ter acesso ao material. Não se trata aqui de eximir o governo de sua responsabilidade com as bibliotecas, mas de que **as editoras também têm responsabilidade em desenvolver mercado como base de um capitalismo moderno.**

Não se percebe nenhuma intenção das editoras de baixar preços de material já desgastado. Em geral, só existem duas situações: preço cheio e ponta de estoque. Em todos os outros ramos de criação, os produtos oscilam com o tempo, com os lançamentos custando significativamente mais, mas caminhando para custar mais barato com o tempo. O que ocorre neste sub-ramo é o contrário: **no lançamento, se paga menos (pela disputa entre as redes) enquanto o *backlist* custa mais caro, um contra-senso completo, do ponto de vista econômico, para o consumidor!**

Esta falta deliberada de informações sobre o mercado mostra **a mentalidade de um capitalismo atrasado imperando no setor**, onde até as informações mais básicas são escondidas, e não encaradas como **um instrumento que deve ser compartilhado por ser necessário a todas as empresas para melhor gestão, planejamento e conhecimento de mercado.** A frase seguinte, dita

por Deonísio da Silva, um autor reconhecido, apesar de direcionada ao leitor, serve igualmente aos editores, acadêmicos e pesquisadores:

*“Não tem sentido informar a lista dos livros mais vendidos. O leitor não tem a menor idéia de quantos exemplares foram efetivamente vendidos, qual foi a tiragem da primeira edição, qual a tiragem das edições subseqüentes”* (Observatório da Imprensa, 29/jul/2004, grifo do autor deste trabalho).

Fica ainda mais claro que essa postura é reflexo de uma crença institucionalizada, imersa nas ações e discursos das organizações, quando se percebe que, deliberadamente, busca-se ocultar o verdadeiro faturamento das empresas, afirmando que se tratariam de informações “estratégicas”:

*“O encontro multi-entidades realizado ontem, no Instituto Goethe de São Paulo, reuniu cerca de 50 pessoas e representantes da CBL, SNEL, LIBRE, ABEU, Abrelivros, ANL, e AELRJ. Na pauta estava a discussão e aprovação de uma contribuição espontânea das editoras e da classe livreira para atividades do Plano Nacional do Livro e da Leitura (PNLL) até que o Fundo Pró-Leitura seja instalado pelo Ministério da Cultura, o que só deve acontecer o fim deste ano. Houve um consenso geral no evento, que teve força de uma Assembléia Geral Extraordinária para os associados da CBL, de que a classe livreira e editorial deveria espontaneamente iniciar uma contribuição para as atividades ligadas ao PNLL. No entanto, não houve acordo sobre a forma como a contribuição seria recolhida nem sobre os valores a serem arrecadados. Todos pareceram concordar, no entanto, que para esta contribuição voluntária **seria complicado recolher uma porcentagem sobre o faturamento** (como será o Fundo Pró-Leitura), **visto que isto revelaria informações estratégicas das empresas às entidades responsáveis pelo repasse dos valores.** Decidiu-se, então, que os presidentes das entidades ali presentes se reuniriam no curto prazo para definir formas e valores da arrecadação”* (Publishnews, 2/mar/2005, grifo do autor deste trabalho)

Uma coisa seria dizer que um fundo, baseado em lucratividade, poderia dar dados sigilosos, mas faturamento não é um dado estratégico em si. No fundo, o que emerge de todos os dados e discursos apresentados neste trabalho, reforçados por discursos como o acima destacado, é a impressão de que **os dados em que todas as políticas públicas, pesquisas e investimentos se baseiam não são confiáveis no Brasil.**

Por falar em presença governamental, o autor deste trabalho acredita que, parte em razão do exposto acima, parte em razão das pressões e discursos presentes no mercado, **as estratégias governamentais cujo objetivo seja fortalecer o mercado estão equivocadas e direcionadas no sentido inverso do necessário, privilegiando produção e não distribuição.** Sugere-se, portanto, que o governo invista mais no financiamento e treinamento, via SEBRAE, do varejo e distribuição, e menos na produção, como hoje é feito via leis de incentivo e linhas do BNDES, pois é na ponta do consumo que se encontram os problemas. Além disso, **a política de internacionalização de**

**empresas simbólico-intensivas não se dá pela via da exportação, e sim pela presença das empresas via compra de concorrentes no exterior ou estabelecimento de escritórios e filiais**<sup>35</sup>, como a Espanha entendeu muito bem, literalmente abocanhando todas as grandes editoras da América Hispânica. Considerando a posição de fragilidade das empresas nacionais em comparação aos grupos internacionais, não faz sentido insistir numa política atrasada de exportações, sendo que o **produto valioso é o direito autoral**, e não o livro em papel. O autor deste trabalho acredita que esta política se faz urgente sob pena de se repetir o que aconteceu no mercado fonográfico brasileiro nos anos 80, todo comprado por multinacionais que eventualmente o enfraqueceram<sup>36</sup>.

*(vi) Próximos passos de pesquisa*

O projeto em que esta dissertação se insere não termina aqui, como já mencionado nos capítulos anteriores, se desdobrando em outras pesquisas. Antes das sugestões específicas sobre o principal desdobramento planejado pelo autor deste trabalho, serão colocadas algumas outras questões que podem ser exploradas em novas pesquisas.

Um caminho interessante para pesquisa futura seria explorar as diferenças organizacionais e estratégicas que surgem entre a orientação estratégica que pretende atender ao governo e a orientação estratégica que pretende atender ao público consumidor final. É possível imaginar que boa parte dos produtos didáticos seja pensada mais em termos **do que agrada aos selecionadores do governo e do que pode ajudar a cortar preço do que àquilo que seria melhor para os alunos**, do ponto de vista do produto. Do ponto de vista organizacional, é bem razoável se imaginar que os recursos mobilizados para influenciar as decisões governamentais são distintos daqueles utilizados para se montar uma rede capilar de logística e divulgação fragmentada.

---

35 Na amostra, a Companhia das Letras apareceu como a única 100% nacional com escritório em New York, que serve tanto como posto avançado para compra de originais, como para a venda de licenciamento para editoras estrangeiras (Gazeta Mercantil, 23/dez/2003). É muito provável que outras editoras nacionais mantenham algum tipo de presença internacional, mas de qualquer modo, são iniciativas muito incipientes e motivadas mais por sobrevivência do que crescimento.

36 O mercado brasileiro fonográfico diminuiu brutalmente desde a década de 1980, enquanto a qualidade do produto fonográfico decaiu bastante - basta comparar os produtos nacionais com os importados, em termos de qualidade de som, apuro técnico, libretos, relançamentos e cuidados com originais (no Brasil, quase tudo deteriorou-se em fitas imprestáveis e perdas para sempre). Não significa que a venda para as estrangeiras levou a isso, mas a falta de competição com empresas nacionais com fortes catálogos, foi responsável em grande parte pela crise que se arrasta desde então. Ver artigos a respeito no fanzine eletrônico Rosebud Pop Media, disponível em <http://www.bebadosobrio.org/rpmzine>.



Outra recomendação interessante seria utilizar a metodologia das orientações estratégicas como forma de estudar agrupamentos de empresas, numa abordagem que observe as práticas e textos das empresas, e não simplesmente questões econômicas como porte e lucratividade. Como pode ser mostrado, nem sempre uma editora de pequeno porte age como seus pares do mesmo porte, mas pode utilizar-se de práticas e discursos próximos de grandes editoras. Esta distinção pode parecer irrelevante a princípio, mas na hora de se decidir o financiamento de uma ou outra, entender se suas práticas estão ligadas a empresas de sucesso pode ser um modo interessante de se prever riscos. Outra vantagem inegável desta abordagem seria utilizá-la em conjunto com dados econômicos, e estabelecer quais as práticas e textos que geram resultados superiores. É uma forma de se aproximar da abordagem econômica por meio de uma visão sociológica.

Outra possibilidade interessante de pesquisa consiste em testar se a observada ênfase nas orientações estratégicas voltadas a instâncias simbólicas se sustenta em outras indústrias, ou se eventualmente esta é uma característica das organizações simbólico-intensivas ou até mesmo só do ramo editorial. Um estudo longitudinal em indústrias onde o impacto do design ganha cada vez mais importância, como é o caso da indústria automobilística, pode revelar que de que forma o investimento interno em orientações estratégicas voltadas às instâncias simbólicas se deu.

O estudo de redes sociais na área cultural também é uma possibilidade interessante que pode partir desta dissertação. Uma pesquisa para explicar os processos de adoção de um escritor pelos *gatekeepers* e sua posterior consagração no meio editorial parece ser uma excelente oportunidade para avanços neste aspecto. Outra possibilidade está em se estudar as redes sociais dos editores e como a passagem destes mesmos editores pode ou não transferir consagração ou recursos valiosos por entre casas editoriais diferentes. Mensurar este tipo de impacto parece ser um caminho muito fértil em se considerando a dependência em recursos humanos raros nas indústrias de criação e os custos gerados por estas transferências.

Vale a pena lembrar a importância de se diminuir a lacuna entre economia e sociologia nos estudos em estratégia. Ela pode ser feita em se ampliando os caminhos que ligam a abordagem da ação prática com a sociologia econômica, que oferece um campo de convergência muito fértil (ver Beckert, 1999; Beckert, 2003). Essa aproximação também poderia trazer a estratégia como prática mais próxima dos praticantes, efetivamente criando ferramentas que auxiliem o trabalho dos estrategistas.

Se por um lado a visão longitudinal proporcionada pela base de dados utilizada provou-se de grande utilidade no estudo, a principal limitação deste trabalho esteve na ausência do contato primário com os agentes da estratégia, ou seja, os estrategistas das organizações, representados pelos editores e *publishers*. Além disto, o jornalismo brasileiro se revela muito personalista e superficial e não fica claro o que é opinião do jornalista, do editor ou de algum outro. Por vezes, foi difícil descobrir quem era a voz por trás dos discursos. A falta de informações sobre os bastidores do subramo, especialmente do ponto de vista organizacional, na falta de publicações estritamente de negócios, também complicava muito este estudo. É por esta razão que é necessário a dissertação se desdobrar por mais fases, a pressupor a seqüência imaginada pelo autor deste trabalho. A próxima etapa deve ter como objetivo a descoberta de grupos estratégicos por meio dos estudos das orientações estratégicas individualizadas, por editora. Como este estudo mostrou, é possível revelá-los por meio da análise de suas ações e textos. Portanto, com uma metodologia que consiga organizar ações e textos em agrupamentos de semelhantes e distantes, tais respostas poderão ser conseguidas. De posse destas respostas, partiria-se para entrevistas individuais com representantes de cada agrupamento. Desta forma, acredita-se que um ciclo se fecharia, com uma visão ampla e ao mesmo tempo aprofundada dos discursos e práticas e das formas pelas quais estas articulações se dão.

Afinal, é possível estar no negócio editorial para não ganhar dinheiro? Sim, é possível, como em qualquer outro negócio - com a grande diferença que, com exceção das indústrias de criação, certamente seria incompreensível ou, no mínimo, um sinal de que aquele negócio é um exemplar em extinção. Mais compreensível, para as outras indústrias, é usar termos como "responsabilidade social" ou outras formas de dizer que não é só o lucro que as motivam. Porém, nas indústrias de criação, como Bourdieu (Bourdieu, 2002) colocava com muita propriedade, as estratégias da lógica artística buscam não o retorno econômico como objetivo final, mas sim um capital social próprio e intrínseco à arte e que denega o econômico, como forma de autonomia do campo artístico. Acontece que as duas lógicas (artística e econômica) não são realmente antagônicas, mas sim, correm em raias separadas, podendo até mesmo se sobreporem. As editoras que denegam o fator econômico nada mais fazem do que acumular capital social - necessário para legitimá-las perante seus pares, *gatekeepers* e consumidores - que levará no longo prazo à consagração e ao capital econômico, esta sendo a lógica da "aposta na qualidade".

Mas isso não explicaria tudo, por uma razão simples: ela pressupõe sempre a existência de agentes dissimulados e falsamente desinteressados, desconsiderando que possam haver outros fatores que os levam a ações não-econômicas, como a questão dos valores pessoais. Este parece ser um segundo ponto (além do acima exposto) a ser inquirido no futuro aos estrategistas, que é **até que ponto os valores sociais e pessoais não poderiam se sobrepor à lógica econômica numa indústria cujo produto principal são sempre representações individuais e/ou coletivas de mundo dos criadores**. O produto final desta indústria não é simplesmente um objeto impessoal, mas algo que o criador leva como um pedaço dele próprio para o resto da vida. Os editores, isto fica claro nos CRITÉRIOS DE VALORIZAÇÃO DOS PARES, também se vêem como criadores: eles são quem decidem aquilo que merece ou não ganhar o acesso ao público. Ou seja, muitas vezes é possível se imaginar que suas estratégias estão sendo enviesadas por valores pessoais e que possivelmente podem ir contra finalidades econômicas diretamente (podem ter resultados econômicos como subprodutos). Seria ousadia dizer que as indústrias de criação, ao trabalharem no campo dos símbolos, valores e idéias, atendem uma lógica mais substantiva de racionalidade (Weber, 1978) do que as demais indústrias?

## 6. Referências Bibliográficas

- (2005). A Terceira Edição da Expocatólica Realiza-se de 13 a 17 de Julho, no Pavilhão Azul - Center Norte. *III Expocatólica* Retrieved 19 jul, <http://www.maxpressnet.com.br/noticia.asp?TIPO=CE&SQINF=186444&EDIT=GE>
- Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. (2004). *The Penguin Dictionary of Sociology* (penguin Reference Books). Penguin Books Ltd.
- Alchian, A. A. (2005). Uncertainty, Evolution and Economic Theory. *Journal of Political Economy*, 58, 211-21.
- Amaral Filho, R. G. d. (2004). Planeta do Brasil: Estudo de Caso (não publicado).
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Pan Macmillan.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trans. 3rd ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 11(3), 656.
- Beckert, J. (1999). Agency, Entrepreneurs, and institutional Change: The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), 20/5, 777-99.
- Beckert, J. (2003). Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? *Journal of Economic Issues*, 37/3, 769-87.
- Benjamin, B. A. & Podolny, J. M. (1999). Status, Quality, and Social Order in the California Wine Industry. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 563.
- Bennett, T., & Frith, S. (Eds.). (1993). *Rock and Popular Music*. Routledge.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1985). *A Construção Social da Realidade* (F. d. S. Fernandes, Trans. 23a. ed.). Petrópolis: Editora Vozes.
- Bielby, W. T. & Bielby, D. D. (1994). "All Hits Are Flukes". *American Journal of Sociology*, 99(5), 1287-313.
- Boorstin, D. J. (1961). *The Image : A Guide to Pseudo-Events in America* (Vintage) (25th Year ed.). Vintage.
- Bourdieu, P. (1992). *The Logic of Practice*. Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (1979). *La Distinction*. Les Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1994b). *Raisons Pratiques*. Seuil.

- Bourdieu, P. (1994a). -. In L. Pinto, & G. Mauger (Eds.), *Lire les sciences sociales. 1989-1992, volume 1*. Paris: Belin.
- Bourdieu, P. (2002). *As Regras da Arte* (M. L. Machado, Trans. 2a. ed.). São Paulo: Companhia das Letras.
- Bourdieu, P., Fortes, M., Leach, E., Goody, J., Tambiah, S., & Nice, R. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Caust, J. (1999). *If You Can Manage a Chocolate Factory, Can You Manage an Arts Organisation?* Paper presented at the Critical Management Studies Conference, Manchester, UK.
- Caves, R. E. (2002). *Creative Industries*. Harvard University Press.
- Chandler, A. D. (1969). *Strategy and Structure*. The MIT Press.
- Coser, L. A., Kadushin, C., & Powell, W. W. (1985). *Books*. Univ of Chicago Pr (Tx).
- Cowen, T. (2000). *In Praise of Commercial Culture*. Harvard University Press.
- (1998). Creative Industries Mapping Document 1998. [http://www.culture.gov.uk/creative\\_industries.htm](http://www.culture.gov.uk/creative_industries.htm)
- (2001). Creative Industries Mapping Document 2001. [http://www.culture.gov.uk/creative\\_industries.htm](http://www.culture.gov.uk/creative_industries.htm)
- Crow, G. (1989). The Use of the Concept of 'strategy' in Recent Sociological Literature. *Sociology*, 23(1), 1-24.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (1994). *International Business*. The Dryden Press.
- Day, G. S. (1999a). Aligning Organizational Structure to the Market. *Business Strategy Review*, 10(3), 33.
- Day, G. S. (1999b). Creating a Market-driven Organization. *Sloan Management Review*, 41(1), 11.
- Daymon, C., & Ybema, S. (1999). *The Cultural Dynamics of Identity Formation*. Paper presented at the Critical Management Studies Conference, Manchester, UK.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited. *American Sociological Review*, 48(2), 147-60.
- Earp, F. S., & Kornis, G. (2005). *A Economia da Cadeia Produtiva do Livro*. Rio de Janeiro, RJ: BNDES.

- Elster, J. (1985). *Sour Grapes : Studies in the Subversion of Rationality (studies in the Subversion of Rationality)*. Cambridge University Press.
- Emirbayer, M. & Mische, A. (1998). What is Agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962.
- Epstein, J. (2002). *O Negócio do Livro* (Z. Maldonado, Trans. 1a. ed.). Rio de Janeiro: Editora Record.
- Evans, P., & Wurster, T. S. (1999). *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Harvard Business School Press.
- Frith, S. (1998). *Performing Rites*. Harvard University Press.
- Giddens, A. (1993). *New Rules of Sociological Method*. Stanford University Press.
- Giddens, A. (2003). *A Constituição da Sociedade* (2a. ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Gorini, A. P. F., & Castello-Branco, C. E. (2000). *Panorama do Setor Editorial Brasileiro*. Rio de Janeiro, RJ: BNDES.
- Gouveia, M. A. M., & Limeira, T. M. V. (2005). *Marketing da Cultura e das Artes* (No Prelo ed.). São Paulo, SP: EAESP/FGV - Relatório de Pesquisa GVPesquisa.
- Granovetter, M. (1992). Economic Institutions as Social Constructions. *Acta Sociologica (Taylor & Francis Ltd)*, 35(1), 3-11.
- Greco, A. N. (1997). *The Book Publishing Industry*. Boston: Allyn & Bacon.
- Griswold, W. (1987). A Methodological Framework for the Sociology of Culture. *Sociological Methodology*, 17, 1-35.
- Hendry, J. (2000). Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955.
- Heracleous, L. & Hendry, J. (2000). Discourse and the Study of Organization. *Human Relations*, 53(10), 1251-86.
- Heracleous, L. & Marshak, R. J. (2004). Conceptualizing Organizational Discourse as Situated Symbolic Action. *Human Relations*, 57(10), 1285-312.
- Hesmondhalgh, D. (2002). *The Cultural Industries*. London: SAGE Publications.
- Hinings, C. R., & Greenwood, R. G. (1988). *The Dynamics of Strategic Change*. Blackwell Publishers.
- Hirsch, P. M. (1972). Processing Fads and Fashions. *American Journal of Sociology*, 77(4), 639-59.

- Jeffcutt, P. (2000). Management and the Creative Industries. *Studies in Cultures, Organizations & Societies*, 6(2), 123.
- Joas, H., Gaines, J., & Keast, P. (1997). *The Creativity of Action*. University Of Chicago Press.
- Knights, D. & Morgan, G. (1990). The Concept of Strategy in Sociology. *Sociology*, 24(3), 475-83.
- Lajolo, M. (2006). O Paraíso Distinto de Editores, Autores e Leitores. *O Globo* Retrieved Feb 25, <http://oglobo.globo.com/jornal/Suplementos/ProsaeVerso/191965801.asp>
- Lane, M. (1970). Publishing Managers, Publishing House Organization and Role Conflict. *Sociology*, 4(3), 367-84.
- Lawrence, T. B. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25(2), 161-87.
- Lawrence, T. B. & Phillips, N. (2002). Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430.
- Lindoso, F. (2004). *O Brasil Pode Ser Um País de Leitores?* (1a. ed.). São Paulo, SP: Summus Editorial.
- Machado-da-Silva, C. L. & Barbosa, S. d. L. (2002). Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 07-32.
- Machado-da-Silva, C. L., & Fonseca, V. d. S. (1999). Competitividade Organizacional. In M. M. Vieira, & L. M. B. d. Oliveira (Eds.), *Administração Contemporânea: Perspectivas Analíticas*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. d. S., & Fernandes, B. H. R. (2000). Cognição e Institucionalização Na Dinâmica da Mudança em Organizações. In S. B. Rodrigues, & M. P. Caldas (Eds.), *Novas Perspectivas na Administração de Empresas (Uma Coletânea Luso-Brasileira)*. (pp. 124-50). São Paulo, SP: Iglu Editora.
- Machado-da-Silva, C. L. & Fonseca, V. S. d. (2002). Conversação Entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição. *Organizações e Sociedade*, Set/Dez 2002.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Blackwell Publishers.
- Mauws, M., K. (2000). But is it Art? *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 229.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized Organizations. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. (pp. 41-61). Chicago: University Of Chicago Press.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford University Press.
- Milton, J. (2002). *O Clube do Livro e a Tradução*. Bauru, SP: EDUSC.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2002). *Strategy Safari*. New York: Free Press.
- Penrose, E. (1955). Research on the Business Firm Limits to the Growth and Size of Firms. *American Economic Review*, 45(2), 531.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations*. McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- (2001). Pesquisa Retrato da Leitura No Brasil [Apresentação em Power Point]. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro.
- Peters, T., & Waterman, R. (1979). *In Search of Excellence*. Warner Books.
- Peterson, R. A. & Anand, N. (2004). The Production of Culture Perspective. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 311-34.
- Pettigrew, A. (2001). *Corporate Structure* (The Handbook of Strategy and Management). Sage Publications Ltd.
- Phillips, N., & Hardy, C. (2002). *Discourse Analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and Institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-52.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Rajagopalan, N. & Finkelstein, S. (1992). Effects of Strategic Orientation and Environmental Change on Senior Management Reward Systems. *Strategic Management Journal*, 13, 127.
- Rajani, R. (2003). An Observational Study of an Independent Book Store. *HPL-2003-107*, 1-24.
- Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-85.
- Rush, S. (2005). Random House Invests in Wireless. *Wireless Week* Jul 20, 2005. <http://www.wirelessweek.com/article/CA523368.html>



- Saab, W. G. L., Gimenez, L. C. P., & Ribeiro, R. M. (1999). *Cadeia de Comercializacao de Livros*. Rio de Janeiro, RJ: BNDES.
- Schiffrin, A. (2001). *The Business of Books*. Verso.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations* (1a. ed.). Paris: SAGE Publications.
- Taylor, J. R., & VanEvery, E. (1993). *The Vulnerable Fortress*. Toronto: University of Toronto Press.
- Teixeira, J. (2005, 20/jul/2005). A Família dos Best-sellers. *Veja*, p. 116.
- Thornton, P. H. (2002). The Rise of the Corporation in a Craft Industry. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81.
- Throsby, D. (2003). Determining the Value of Cultural Goods. *Journal of Cultural Economics*, 27(3 - 4), 275-85.
- Towse, R. (Ed.). (1997). *Cultural Economics*. Edward Elgar Publishing.
- Vasconcelos, F. C. d. (2002). *Estratégia Empresarial e Construção Social da Realidade*. Paper presented at the ENANPAD, Salvador.
- Vasconcelos, F. C. d. (2004). Quais os Rumos da Pesquisa em Estratégia No Brasil? [Apresentação em Power Point]. São Paulo: EAESP-FGV.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Weick, K. (1990). Cartographic Myths in Organizations. In A. S. Huff, & M. Jenkins (Eds.), *Mapping Strategic Knowledge*. London: Wiley.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-35.
- Whittington, R. (2002b). *O Que É Estratégia* (M. L. G. L. Rosa, & M. M. Leal, Trans. 1a. ed.). São Paulo, SP: Thomson.
- Whittington, R. (2002a). *Practice Perspectives on Strategy*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Williamson, O. E., & Winter, S. G. (1992). *The Nature of the Firm*. Oxford University Press.
- Wright, P. L., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Zeitchik, S. (2005). The Next Young Thing(s). *Publishers Weekly*, pp. 26-31.
- Zuckerman, E. W., Kim, T.-Y., Ukanwa, K., & von Rittmann, J. (2003). Robust Identities Or Nonentities? *American Journal of Sociology*, 108(5), 1018-74.

## Apêndice A - Aspectos Econômicos dos Ramos Culturais

Apesar da abordagem deste trabalho ser sociológica, o trabalho de Richard Caves, um economista industrial, se mostra muito importante para descrever os aspectos econômicos das orientações estratégicas desta dissertação. A abordagem sociológica não nega os aspectos econômicos da estratégia, apenas partem do pressuposto que elas estão imersas no social. Portanto, colocadas as devidas ressalvas, apresenta-se a visão do economista acerca das características econômicas distintas dos produtos e agentes de criação.

Caves (2002) acredita que as ações dos agentes econômicos que atuam no segmento criativo são tão racionais quanto de qualquer outro agente. Mas a produção de produtos e serviços criativos, por sua vez, e a preferência e gostos dos artistas criativos se diferencia de “forma substantiva e sistemática de suas contrapartes no restante da economia” (Caves, 2002), onde a criatividade tem um peso muito menor ou até insignificante. Ele sustenta sua afirmação a partir do que chama de propriedades econômicas das atividades criativas, descritas abaixo:

- i. Demanda imprevisível – Diferentemente de produtos tradicionais, não se consegue estimar a demanda e a aceitação de um produto de criação. Mesmo em pesquisas, a previsibilidade é largamente ineficaz, pois mesmo *ex post* a avaliação de quais necessidades um determinado produto criativo teria atendido não dá resultados. Os produtos de criação são bens experienciais, ou seja, só podem ser avaliados após experienciados, o que implica em um custo inicial muito mais alto - não é possível realizar testes de conceito, já que essa experiência é largamente subjetiva - e qualquer fracasso implica na perda de todo o investimento, sem chance de recuperação. “O problema organizacional é lidar com ignorância simétrica, não informação assimétrica” (Caves, 2002, p. 3), pois o produtor, mesmo conhecendo intimamente seu processo de produção, continua no escuro sobre a aceitação desse produto. Ele chama essa propriedade de *ninguém sabe (nobody knows)*.
- ii. Trabalhadores de Criação se preocupam com seus produtos – O criador não enxerga o produto como um simples resultado de seu trabalho alienado, preocupando-se somente com um salário justo e condições de trabalho adequadas. Ele tende a demonstrar grande orgulho em sua prática, em detalhes e na subjetividade colocada à mostra. Do ponto de vista econômico, surgem possíveis conflitos de agência. Por exemplo, um trabalho cuja técnica

sofisticada não traga dividendos maiores à organização, mas que, do ponto de vista do agente, seja mais reconhecido por seus pares, traz à tona o conflito entre arte e dinheiro. Para uma organização que busca o lucro, se um tipo de produção mais apurada trouxer resultados aquém do investimento extra necessário, não haveria razões para se aceitar tal situação. Mas, do ponto de vista do criativo, esse trabalho extra pode significar desde reconhecimento maior entre seus pares até valorização de seu valor como artista.

- iii. Alguns produtos de criação necessitam diversas aptidões - Se uma pintura requer apenas um artista, em casos como dos sub-ramos cinematográfico e fonográfico, as cadeias são muito mais longas e dependentes de laços contratuais. Entretanto, na visão de Caves, o que realmente diferencia as indústrias de criação é que os insumos não são substituíveis como os são do ponto de vista neoclássico: duas unidades de trabalho e uma de capital não é a mesma coisa que duas de capital e uma de trabalho. “*Em uma relação produtiva multiplicativa,..., cada insumo deve estar presente e fazer seu trabalho... se algum resultado de valor comercial é buscado*” (Caves, 2002, p. 6). Isso implica em relações entre os elos de produção onde o grau de dependência é maior, e nos quais cada saída do elo terá de cumprir sua função: não há como o elo seguinte “consertar” eventuais sub-performances do elo anterior. Além do mais, as aptidões são muito distintas e agrupadas de forma pouco organizada, em ligações contratuais de laços fracos, gerando a propriedade que Caves trata por *motley crew*, termo sem tradução que aqui é adaptado para *saco de gatos*.
- iv. Produtos diferenciados – Caves explica essa característica a partir do que chama de *variedade infinita*. Com efeito, não há limites para a produção de bens de criação, pois os constituintes são somente a criatividade humana e recursos técnicos, nessa ordem, com ênfase no primeiro fator. Além disso, cada produção é horizontalmente diferenciada em termos econômicos, o que significa que mesmo que dois filmes tenham história e personagens muito parecidos, eles nunca serão idênticos (e aqui é importante diferenciar a produção da reprodução, que é outra fase). Além disso, ele é avaliado também de forma horizontal e diferenciada: um filme A pode ter um ator melhor que no filme B, mas o filme B pode ser preferido por muitas pessoas por razões completamente diversas. E na maioria dos mercados de criação, as barreiras de entrada e os custos de produção são baixos o

- suficiente para que exista uma variedade infinita de opções, algo que altera muito as respostas estratégicas das organizações para aparecerem em meio à superoferta.
- v. Habilidades Verticalmente Diferenciadas – Qualidades percebidas pelos consumidores de produtos de criação mostram a existência de percepções de qualidades distintas de produtores. Qualidades que podem se diferenciar em originalidade, em proficiência, em habilidades, e que serão compreendidas igualmente de forma distinta por consumidores, pares, *gatekeepers* e acadêmicos. Essas percepções geram o que Caves chama de propriedade “Lista A/B”, ou em terminologia econômica, insumos verticalmente diferenciados. Há criativos reconhecidos por pares como pertencentes à lista “A”, e o efeito econômico chega a ser brutalmente diferente para as organizações, pois essa lista superior pode implicar em custos altíssimos (o efeito da lista A/B é semelhante ao efeito do “sistema de estrelas”, onde muito poucos recebem muito, e a grande maioria recebe muito pouco, como nos esportes). Além do mais, há outras conseqüências importantes a partir desse efeito de listagem e classificação da produção criativa e que impactam as organizações. Um exemplo é o conceito de rendas diferenciadas - quanto o consumidor pagará a mais para assistir um filme com um artista da lista “A” em relação ao que pagaria para ver o mesmo filme com um artista da lista “B”?
- vi. Tempo é um fator crucial – Caves é muito influenciado pela indústria cinematográfica em seu levantamento, e esse tópico lida com um aspecto fundamental das cadeias mais longas, que é a dificuldade em lidar com duas propriedades distintas operando ao mesmo tempo: a já citada *saco de gatos* e o que ele chama de *tempo voa* (*time flies*). Em um filme (e isso é válido também na indústria fonográfica), enquanto a parte relativa ao investimento total ainda foi pouco empregada, o adiamento de um projeto tem baixo impacto. Porém, para um projeto cujos gastos já estão em fase adiantada, na casa dos milhões de dólares, um atraso pode trazer conseqüências desastrosas.
- vii. Produtos Duráveis e Rendas Duráveis – Há dois efeitos importantes dos produtos de criação aqui. O primeiro efeito diz que bens de criação são bens sem prazo de validade. Novos produtos editoriais entram praticamente sem barreiras e competem com todo o estoque de livros escritos há pelo menos 3 mil anos, em suas várias versões, traduções, impressões e edições. Além disso, para os novos produtos, há rendas duráveis determinadas pela lei: os direitos autorais. Caves chama essa durabilidade de propriedade *ars longa*.

O autor, após apresentar essas particularidades, considera que as principais ferramentas econômicas existentes no ramo criativo estão contidas na Teoria dos Contratos, um ponto em comum com Ruth Towse, que também afirma o mesmo (Towse, 1997). Um contrato é definido como um acordo que governa as relações econômicas, definindo numa transação o que cada parte traz à mesa e aquilo que toma. Contudo, em boa parte das indústrias de criação, esses contratos se tornam extremamente complexos, com diversos participantes fornecendo trabalhos em tempos diferentes, com resultados igualmente distribuídos entre vários atores em momentos igualmente distintos (resultado do efeito *saco de gatos*). Contratos também surgem para resolver problemas de informações assimétricas mas, como Caves lembra, nas indústrias de criação, por causa da propriedade *ninguém sabe*, há uma dificuldade extra, já que os contratos não conseguem resolver problemas de ignorância simétrica, sendo muito difícil estabelecer o resultado final dos trabalhos. Na visão do economista industrial e autor citado, as organizações são um nexus de contratos, e é por esta razão que transparece o interesse do autor em entender como se dão essas relações em um ramo industrial com as particularidades levantadas.

## Apêndice B - Tabelas das Classificações Resenhas e Lançamentos

Tabela 26: Selos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos  
(continua)

Selos Editoriais	Número de artigos em que selo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)		
		%	% accrued
1 Record	423	8.07%	8.07%
2 Companhia das Letras	400	7.63%	15.71%
3 Objetiva	233	4.45%	20.15%
4 Ediouro	177	3.38%	23.53%
5 Rocco	174	3.32%	26.85%
6 CosacNaify	154	2.94%	29.79%
7 Globo	144	2.75%	32.54%
8 Planeta	141	2.69%	35.23%
9 Nova Fronteira	114	2.18%	37.40%
10 Senac	103	1.97%	39.37%
11 Jorge Zahar	93	1.77%	41.15%
12 Bertrand Brasil	84	1.60%	42.75%
13 Conrad	82	1.56%	44.31%
14 UNESP	73	1.39%	45.71%
15 Campus	70	1.34%	47.04%
16 Ateliê	64	1.22%	48.26%
17 Melhoramentos	62	1.18%	49.45%
18 Martins Fontes	61	1.16%	50.61%
19 José Olympio	58	1.11%	51.72%
20 Imprensa Oficial SP	55	1.05%	52.77%
21 EDUSP	51	0.97%	53.74%
22 Global	51	0.97%	54.71%
23 Boitempo	50	0.95%	55.67%
24 Atlas	48	0.92%	56.58%
25 Casa da Palavra	46	0.88%	57.46%
26 Civilização Brasileira	46	0.88%	58.34%
27 7Letras	41	0.78%	59.12%
28 Estação Liberdade	39	0.74%	59.87%
29 L&PM	38	0.73%	60.59%
30 Publifolha	37	0.71%	61.30%
31 Códex	35	0.67%	61.97%
32 Nova Alexandria	35	0.67%	62.63%
33 Gryphus	33	0.63%	63.26%
34 Saraiva	31	0.59%	63.85%
35 Summus	31	0.59%	64.45%
36 A Girafa	30	0.57%	65.02%
37 Editora 34	30	0.57%	65.59%
38 Geração Editorial	30	0.57%	66.16%
39 Hedra	30	0.57%	66.74%
40 Iluminuras	30	0.57%	67.31%
41 Larousse	29	0.55%	67.86%
42 Arx	28	0.53%	68.40%
43 Perspectiva	28	0.53%	68.93%
44 Sextante	26	0.50%	69.43%
45 Bom Texto	25	0.48%	69.90%
46 Lamparina	25	0.48%	70.38%
47 Landscape	25	0.48%	70.86%
48 Francis	24	0.46%	71.32%
49 Topbooks	24	0.46%	71.77%
50 Cortez	23	0.44%	72.21%
51 Landy	23	0.44%	72.65%
52 UFMG	22	0.42%	73.07%
53 Ática	21	0.40%	73.47%
54 Devir	21	0.40%	73.87%
55 Aeroplano	20	0.38%	74.26%
56 Carrenho	20	0.38%	74.64%
57 Contexto	20	0.38%	75.02%
58 DBA	20	0.38%	75.40%

Tabela 26: Selos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos  
(continua)

Selos Editoriais	Número de artigos em que selo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)			% accrued
			%	
59 DCL	20	0.38%	75.78%	
60 Mauad	19	0.36%	76.15%	
61 Azougue	18	0.34%	76.49%	
62 Garamond	18	0.34%	76.83%	
63 Vieira & Lent	18	0.34%	77.18%	
64 Brasiliense	17	0.32%	77.50%	
65 Barcarolla	16	0.31%	77.81%	
66 Barracuda	16	0.31%	78.11%	
67 Imago	16	0.31%	78.42%	
68 Madras	16	0.31%	78.72%	
69 Paz e Terra	16	0.31%	79.03%	
70 W11	16	0.31%	79.33%	
71 Artes e Ofícios	15	0.29%	79.62%	
72 Manole	15	0.29%	79.90%	
73 Pallas	15	0.29%	80.19%	
74 Annablume	14	0.27%	80.46%	
75 Escrituras	14	0.27%	80.73%	
76 FAPERJ	14	0.27%	80.99%	
77 Mundo Cristão	14	0.27%	81.26%	
78 Opera Graphica	14	0.27%	81.53%	
79 Panda Books / Original	14	0.27%	81.79%	
80 Relume Dumará	14	0.27%	82.06%	
81 Terceiro Nome	14	0.27%	82.33%	
82 Biblioteca Nacional	13	0.25%	82.58%	
83 DP&A	13	0.25%	82.82%	
84 Fundação Perseu Abramo	13	0.25%	83.07%	
85 Revan	13	0.25%	83.32%	
86 UFRJ	13	0.25%	83.57%	
87 UNB	13	0.25%	83.82%	
88 Casa de Rui Barbosa	12	0.23%	84.05%	
89 Companhia das Letrinhas	12	0.23%	84.27%	
90 Companhia Editora Nacional	12	0.23%	84.50%	
91 Duas Cidades	12	0.23%	84.73%	
92 Labortexto	12	0.23%	84.96%	
93 Metalivros	12	0.23%	85.19%	
94 Revista dos Tribunais	12	0.23%	85.42%	
95 Verus	12	0.23%	85.65%	
96 Vozes	12	0.23%	85.88%	
97 Agir	11	0.21%	86.09%	
98 Berlendis & Vertecchia	11	0.21%	86.30%	
99 Best Seller	11	0.21%	86.51%	
100 Editora UNICAMP	11	0.21%	86.72%	
101 EdUEL	11	0.21%	86.93%	
102 Instituto Moreira Salles	11	0.21%	87.14%	
103 Jaticaba	11	0.21%	87.35%	
104 Mercuryo	11	0.21%	87.56%	
105 Ágora	10	0.19%	87.75%	
106 Alegro	10	0.19%	87.94%	
107 Loyola	10	0.19%	88.13%	
108 Nankin	10	0.19%	88.32%	
109 Narrativa Um	10	0.19%	88.51%	
110 Papagaio	10	0.19%	88.70%	
111 Vida Nova	10	0.19%	88.89%	
112 Contraponto	9	0.17%	89.06%	
113 Editora FGV	9	0.17%	89.24%	
114 Novo Século	9	0.17%	89.41%	
115 Prestígio	9	0.17%	89.58%	
116 Travessa dos Editores	9	0.17%	89.75%	

Tabela 26: Selos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos  
(continua)

Selos Editoriais	Número de artigos em que selo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)			% accrued
			%	
117	Versal	9	0.17%	89.92%
118	Aleph	8	0.15%	90.08%
119	Casa Amarela	8	0.15%	90.23%
120	Ciência Moderna	8	0.15%	90.38%
121	Difel	8	0.15%	90.53%
122	Editora Mulheres	8	0.15%	90.69%
123	FAPESP	8	0.15%	90.84%
124	Paulinas	8	0.15%	90.99%
125	Paulus	8	0.15%	91.15%
126	Pinakotheke	8	0.15%	91.30%
127	Sá Editora	8	0.15%	91.45%
128	Scortecci	8	0.15%	91.60%
129	Via Lettera	8	0.15%	91.76%
130	Amauta	7	0.13%	91.89%
131	Editora Abril	7	0.13%	92.02%
132	Editora Vida	7	0.13%	92.16%
133	Futura	7	0.13%	92.29%
134	Hucitec	7	0.13%	92.42%
135	Marco Zero	7	0.13%	92.56%
136	MG Editores	7	0.13%	92.69%
137	Qualitymark	7	0.13%	92.82%
138	Scipione	7	0.13%	92.96%
139	Forense Universitária	6	0.11%	93.07%
140	Francisco Alves	6	0.11%	93.19%
141	Funarte	6	0.11%	93.30%
142	Lumiar	6	0.11%	93.42%
143	Mackenzie	6	0.11%	93.53%
144	Manati	6	0.11%	93.65%
145	Negócio Elsevier	6	0.11%	93.76%
146	Nova Aguilar	6	0.11%	93.87%
147	Salamandra	6	0.11%	93.99%
148	Artemeios	5	0.10%	94.08%
149	Brinque-Book	5	0.10%	94.18%
150	Capivara	5	0.10%	94.27%
151	Casa de Jorge Amado	5	0.10%	94.37%
152	Ibis Libris	5	0.10%	94.47%
153	Livros de Mal	5	0.10%	94.56%
154	Moderna	5	0.10%	94.66%
155	Noovha América	5	0.10%	94.75%
156	Palas Althena	5	0.10%	94.85%
157	Rosari	5	0.10%	94.94%
158	Séfer	5	0.10%	95.04%
159	Selo Negro	5	0.10%	95.13%
160	Abooks	4	0.08%	95.21%
161	Beí	4	0.08%	95.29%
162	Callis	4	0.08%	95.36%
163	Claridade	4	0.08%	95.44%
164	Crisálida	4	0.08%	95.52%
165	Duna Dueto	4	0.08%	95.59%
166	Editora de Cultura	4	0.08%	95.67%
167	Editora Gente	4	0.08%	95.74%
168	EdUERJ	4	0.08%	95.82%
169	Expressão e Cultura	4	0.08%	95.90%
170	FTD	4	0.08%	95.97%
171	Intrínseca	4	0.08%	96.05%
172	Itália Nova	4	0.08%	96.13%
173	LGE	4	0.08%	96.20%
174	M Books/Makron	5	0.10%	96.30%



Tabela 26: Selos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos  
(continua)

Selos Editoriais	Número de artigos em que selo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)	%	% accrued	
175	RBS	4	0.08%	96.37%
176	Axis Mundi	3	0.06%	96.43%
177	Biruta	3	0.06%	96.49%
178	Casa de Palavras	3	0.06%	96.55%
179	ComArte-USP	3	0.06%	96.60%
180	Edições GLS	3	0.06%	96.66%
181	Editora do Autor	3	0.06%	96.72%
182	Garçoni	3	0.06%	96.77%
183	Independente	3	0.06%	96.83%
184	Jacarandá	3	0.06%	96.89%
185	O Nome da Rosa	3	0.06%	96.95%
186	Pearson Education	3	0.06%	97.00%
187	Taschen	3	0.06%	97.06%
188	Viana & Mosley	3	0.06%	97.12%
189	Alaúde	2	0.04%	97.16%
190	Albatroz	2	0.04%	97.19%
191	Alínea	2	0.04%	97.23%
192	Andréa Jakobsson	2	0.04%	97.27%
193	Autêntica / Gutenberg	2	0.04%	97.31%
194	Baleia	2	0.04%	97.35%
195	Carbono 14	2	0.04%	97.39%
196	Carthago	2	0.04%	97.42%
197	Celebris	2	0.04%	97.46%
198	Contra Capa	2	0.04%	97.50%
199	Cultrix	2	0.04%	97.54%
200	Editora do Brasil	2	0.04%	97.58%
201	Folha Seca	2	0.04%	97.61%
202	Frete e Verso	2	0.04%	97.65%
203	Fundação Joaquim Nabuco	2	0.04%	97.69%
204	Ícone	2	0.04%	97.73%
205	Mirabilia	2	0.04%	97.77%
206	Odysseus	2	0.04%	97.81%
207	Olho D'Água	2	0.04%	97.84%
208	Ouro Sobre Azul	2	0.04%	97.88%
209	Papirus	2	0.04%	97.92%
210	Parábola	2	0.04%	97.96%
211	Roma Victor	2	0.04%	98.00%
212	Sicurezza	2	0.04%	98.03%
213	SM	2	0.04%	98.07%
214	UFJF	2	0.04%	98.11%
215	Valor Econômico	2	0.04%	98.15%
216	Veredas	2	0.04%	98.19%
217	Versal	2	0.04%	98.23%
218	Zouk	2	0.04%	98.26%
219	ABL	1	0.02%	98.28%
220	Afirma	1	0.02%	98.30%
221	Alice Publishing	1	0.02%	98.32%
222	Angra	1	0.02%	98.34%
223	Anita Garibaldi	1	0.02%	98.36%
224	Arco Libros	1	0.02%	98.38%
225	Armazém de Idéias	1	0.02%	98.40%
226	Artemis	1	0.02%	98.42%
227	Associação Brasileira de Anunciantes (ABA)	1	0.02%	98.44%
228	Atheneu	1	0.02%	98.45%
229	Avathar	1	0.02%	98.47%
230	Best Point	1	0.02%	98.49%
231	Boccatto	1	0.02%	98.51%
232	Bookman	1	0.02%	98.53%

Tabela 26: Selos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos  
(continua)

Selos Editoriais	Número de artigos em que selo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)	%	% accrued
233 Cachuera!	1	0.02%	98.55%
234 Candide	1	0.02%	98.57%
235 Caros Amigos	1	0.02%	98.59%
236 Casa 21	1	0.02%	98.61%
237 Casa da Educação Física	1	0.02%	98.63%
238 Centro Cultural Cartola	1	0.02%	98.65%
239 CES - Conselho Editorial do Senado	1	0.02%	98.66%
240 Ciência do Acidente	1	0.02%	98.68%
241 Ciranda Cultural	1	0.02%	98.70%
242 CL Edições	1	0.02%	98.72%
243 Companhia Armazém	1	0.02%	98.74%
244 Consultor	1	0.02%	98.76%
245 Criar	1	0.02%	98.78%
246 Dantes	1	0.02%	98.80%
247 Didática e Científica	1	0.02%	98.82%
248 Discurso	1	0.02%	98.84%
249 Diz	1	0.02%	98.85%
250 É Realizações	1	0.02%	98.87%
251 Elsevier	1	0.02%	98.89%
252 EraOditó	1	0.02%	98.91%
253 Faculdade Hélio Rocha	1	0.02%	98.93%
254 Filme B - Espaço Z	1	0.02%	98.95%
255 FormArte	1	0.02%	98.97%
256 Formato Editorial	1	0.02%	98.99%
257 Frente	1	0.02%	99.01%
258 FSEditor	1	0.02%	99.03%
259 Fundação Ulisses Guimarães	1	0.02%	99.05%
260 Geração Conteúdo	1	0.02%	99.06%
261 Gibiteca	1	0.02%	99.08%
262 Ibrasa	1	0.02%	99.10%
263 Imprensa Oficial PE	1	0.02%	99.12%
264 Index	1	0.02%	99.14%
265 Instituto Endeavor	1	0.02%	99.16%
266 Instituto Ethos	1	0.02%	99.18%
267 Instituto Roberto Simonsen	1	0.02%	99.20%
268 J. J. Carol	1	0.02%	99.22%
269 Jogo de Amarelinha	1	0.02%	99.24%
270 Karmin	1	0.02%	99.26%
271 Lacerda	1	0.02%	99.27%
272 Le Noroît	1	0.02%	99.29%
273 Letrativa	1	0.02%	99.31%
274 Letraviva	1	0.02%	99.33%
275 Lithos	1	0.02%	99.35%
276 Lucerna / Zeus	1	0.02%	99.37%
277 Magma	1	0.02%	99.39%
278 Maza Edições	1	0.02%	99.41%
279 MIMComunicação	1	0.02%	99.43%
280 Musa	1	0.02%	99.45%
281 Nativa	1	0.02%	99.47%
282 Nau	1	0.02%	99.48%
283 Nova Cultural	1	0.02%	99.50%
284 Oficina da Palavra	1	0.02%	99.52%
285 Olavobrás	1	0.02%	99.54%
286 Ottoni	1	0.02%	99.56%
287 Panorama	1	0.02%	99.58%
288 Prêmio	1	0.02%	99.60%
289 Quasi	1	0.02%	99.62%
290 Rede Rio Criança	1	0.02%	99.64%

Tabela 26: Selos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos  
(conclusão)

Selos Editoriais		Número de artigos em que selo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)	%	% accrued
291	Rex Design	1	0.02%	99.66%
292	Rio Arte	1	0.02%	99.68%
293	Santander Cultural	1	0.02%	99.69%
294	Scriptus	1	0.02%	99.71%
295	Secretária de Cultura do Pará	1	0.02%	99.73%
296	Seleções do Reader's Digest	1	0.02%	99.75%
297	Símbolo	1	0.02%	99.77%
298	Stilgraf	1	0.02%	99.79%
299	Suindara	1	0.02%	99.81%
300	Sulina	1	0.02%	99.83%
301	Takano	1	0.02%	99.85%
302	Talento	1	0.02%	99.87%
303	Thomson	1	0.02%	99.89%
304	Van Moorsel	1	0.02%	99.90%
305	Via Imprensa	1	0.02%	99.92%
306	Vida	1	0.02%	99.94%
307	Vida e Consciência	1	0.02%	99.96%
308	Volvo do Brasil	1	0.02%	99.98%
309	Willain Books	1	0.02%	100.00%
310	Beca	0	0.00%	100.00%
311	Carthago	0	0.00%	100.00%
312	Cuca Fresca	0	0.00%	100.00%
313	Fissus	0	0.00%	100.00%
314	Heresis	0	0.00%	100.00%
315	Maco	0	0.00%	100.00%
316	Textonovo	0	0.00%	100.00%
317	Uapê	0	0.00%	100.00%
<b>Total</b>		<b>5240</b>	<b>100.00%</b>	

Tabela 27: Grupos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos

(continua)

Número de artigos em que um selo do grupo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)				
	Editora		%	% accrued
1	Grupo Record	630	12.02%	12.02%
2	Grupo Companhia das Letras	505	9.64%	21.66%
3	Grupo Ediouro	325	6.20%	27.86%
4	Grupo PRISA	244	4.66%	32.52%
5	Rocco	174	3.32%	35.84%
6	CosacNaify	154	2.94%	38.78%
7	Globo	144	2.75%	41.53%
8	Planeta	141	2.69%	44.22%
9	Senac	103	1.97%	46.18%
10	Conrad	82	1.56%	47.75%
11	Grupo Elsevier	77	1.47%	49.22%
12	UNESP	73	1.39%	50.61%
13	Ateliê	64	1.22%	51.83%
14	Melhoramentos	62	1.18%	53.02%
15	Martins Fontes	61	1.16%	54.18%
16	Grupo Summus	56	1.07%	55.25%
17	Imprensa Oficial SP	55	1.05%	56.30%
18	EDUSP	51	0.97%	57.27%
19	Global	51	0.97%	58.24%
20	Boitempo	50	0.95%	59.20%
21	Atlas	48	0.92%	60.11%
22	Casa da Palavra	46	0.88%	60.99%
23	Grupo Nobel	42	0.80%	61.79%
24	7Letras	41	0.78%	62.58%
25	Grupo Francis	40	0.76%	63.34%
26	Estação Liberdade	39	0.74%	64.08%
27	Grupo Forense	39	0.74%	64.83%
28	L&PM	38	0.73%	65.55%
29	Publifolha	37	0.71%	66.26%
30	Grupo Abril	35	0.67%	66.93%
31	Grupo Siciliano	35	0.67%	67.60%
32	Nova Alexandria	35	0.67%	68.26%
33	Grupo Saraiva	32	0.61%	68.87%
34	A Girafa	30	0.57%	69.45%
35	Editora 34	30	0.57%	70.02%
36	Geração Editorial	30	0.57%	70.59%
37	Hedra	30	0.57%	71.16%
38	Iluminuras	30	0.57%	71.74%
39	Larousse	29	0.55%	72.29%
40	Perpectiva	28	0.53%	72.82%
41	Sextante	26	0.50%	73.32%
42	Bom Texto	25	0.48%	73.80%
43	Lamparina	25	0.48%	74.27%
44	Landscape	25	0.48%	74.75%
45	Topbooks	24	0.46%	75.21%
46	Cortez	23	0.44%	75.65%
47	Landy	23	0.44%	76.09%
48	UFMG	22	0.42%	76.51%
49	Devir	21	0.40%	76.91%
50	Aeroplano	20	0.38%	77.29%
51	Carrenho	20	0.38%	77.67%
52	Contexto	20	0.38%	78.05%

Tabela 27: Grupos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos  
(continua)

	Editora	Número de artigos em que um selo do grupo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)		
			%	% accrued
53	DBA	20	0.38%	78.44%
54	DCL	20	0.38%	78.82%
55	Mauad	19	0.36%	79.18%
56	Azougue	18	0.34%	79.52%
57	Garamond	18	0.34%	79.87%
58	Vieira & Lent	18	0.34%	80.21%
59	Brasiliense	17	0.32%	80.53%
60	Barcarolla	16	0.31%	80.84%
61	Barracuda	16	0.31%	81.15%
62	Imago	16	0.31%	81.45%
63	Mádras	16	0.31%	81.76%
64	Paz e Terra	16	0.31%	82.06%
65	Artes e Ofícios	15	0.29%	82.35%
66	Manole	15	0.29%	82.63%
67	Pallas	15	0.29%	82.92%
68	Annablume	14	0.27%	83.19%
69	Escrituras	14	0.27%	83.45%
70	FAPERJ	14	0.27%	83.72%
71	Mundo Cristão	14	0.27%	83.99%
72	Opera Graphica	14	0.27%	84.26%
73	Panda Books / Original	14	0.27%	84.52%
74	Terceiro Nome	14	0.27%	84.79%
75	Biblioteca Nacional	13	0.25%	85.04%
76	DP&A	13	0.25%	85.29%
77	Fundação Perseu Abramo	13	0.25%	85.53%
78	Revan	13	0.25%	85.78%
79	UFRJ	13	0.25%	86.03%
80	UNB	13	0.25%	86.28%
81	Casa de Rui Barbosa	12	0.23%	86.51%
82	Companhia Editora Nacional	12	0.23%	86.74%
83	Duas Cidades	12	0.23%	86.97%
84	Labortexto	12	0.23%	87.19%
85	Metalivros	12	0.23%	87.42%
86	Revista dos Tribunais	12	0.23%	87.65%
87	Verus	12	0.23%	87.88%
88	Vozes	12	0.23%	88.11%
89	Berlendis & Vertecchia	11	0.21%	88.32%
90	Editora UNICAMP	11	0.21%	88.53%
91	EdUEL	11	0.21%	88.74%
92	Instituto Moreira Salles	11	0.21%	88.95%
93	Jaboticaba	11	0.21%	89.16%
94	Mercuryo	11	0.21%	89.37%
95	Alegro	10	0.19%	89.56%
96	Loyola	10	0.19%	89.75%
97	Nankin	10	0.19%	89.94%
98	Narrativa Um	10	0.19%	90.13%
99	Papagaio	10	0.19%	90.32%
100	Vida Nova	10	0.19%	90.52%
101	Contraponto	9	0.17%	90.69%
102	Editora FGV	9	0.17%	90.86%
103	Novo Século	9	0.17%	91.03%
104	Travessa dos Editores	9	0.17%	91.20%

Tabela 27: Grupos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos  
(continua)

Número de artigos em que um selo do grupo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)				
Editora			%	% accrued
105	Versal	9	0.17%	91.37%
106	Aleph	8	0.15%	91.53%
107	Casa Amarela	8	0.15%	91.68%
108	Ciência Moderna	8	0.15%	91.83%
109	Editora Mulheres	8	0.15%	91.98%
110	FAPESP	8	0.15%	92.14%
111	Grupo Pearson	8	0.15%	92.29%
112	Paulinas	8	0.15%	92.44%
113	Paulus	8	0.15%	92.60%
114	Pinakotheke	8	0.15%	92.75%
115	Sá Editora	8	0.15%	92.90%
116	Scortecci	8	0.15%	93.05%
117	Via Lettera	8	0.15%	93.21%
118	Amauta	7	0.13%	93.34%
119	Editora Vida	7	0.13%	93.47%
120	Hucitec	7	0.13%	93.61%
121	Qualitymark	7	0.13%	93.74%
122	Francisco Alves	6	0.11%	93.85%
123	Funarte	6	0.11%	93.97%
124	Lumiar	6	0.11%	94.08%
125	Mackenzie	6	0.11%	94.20%
126	Manati	6	0.11%	94.31%
127	Nova Aguilar	6	0.11%	94.43%
128	Artemeios	5	0.10%	94.52%
129	Brinque-Book	5	0.10%	94.62%
130	Capivara	5	0.10%	94.71%
131	Casa de Jorge Amado	5	0.10%	94.81%
132	Ibis Libris	5	0.10%	94.90%
133	Livros de Mal	5	0.10%	95.00%
134	Noovha América	5	0.10%	95.10%
135	Palas Althena	5	0.10%	95.19%
136	Rosari	5	0.10%	95.29%
137	Séfer	5	0.10%	95.38%
138	Abooks	4	0.08%	95.46%
139	Beï	4	0.08%	95.53%
140	Callis	4	0.08%	95.61%
141	Claridade	4	0.08%	95.69%
142	Crisálida	4	0.08%	95.76%
143	Duna Dueto	4	0.08%	95.84%
144	Editora de Cultura	4	0.08%	95.92%
145	Editora Gente	4	0.08%	95.99%
146	EdUERJ	4	0.08%	96.07%
147	Expressão e Cultura	4	0.08%	96.15%
148	FTD	4	0.08%	96.22%
149	Intrínseca	4	0.08%	96.30%
150	Itália Nova	4	0.08%	96.37%
151	LGE	4	0.08%	96.45%
152	RBS	4	0.08%	96.53%
153	Axis Mundi	3	0.06%	96.58%
154	Biruta	3	0.06%	96.64%
155	Casa de Palavras	3	0.06%	96.70%
156	ComArte-USP	3	0.06%	96.76%

Tabela 27: Grupos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos  
(continua)

Número de artigos em que um selo do grupo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)				
Editora			%	% accrued
157	Editora do Autor	3	0.06%	96.81%
158	Garçoni	3	0.06%	96.87%
159	Independente	3	0.06%	96.93%
160	Jacarandá	3	0.06%	96.98%
161	O Nome da Rosa	3	0.06%	97.04%
162	Taschen	3	0.06%	97.10%
163	Viana & Mosley	3	0.06%	97.16%
164	Alaúde	2	0.04%	97.19%
165	Albatroz	2	0.04%	97.23%
166	Alinea	2	0.04%	97.27%
167	Andréa Jakobsson	2	0.04%	97.31%
168	Autêntica / Gutenberg	2	0.04%	97.35%
169	Baleia	2	0.04%	97.39%
170	Carbônio 14	2	0.04%	97.42%
171	Carthago	2	0.04%	97.46%
172	Celebris	2	0.04%	97.50%
173	Contra Capa	2	0.04%	97.54%
174	Cultrix	2	0.04%	97.58%
175	Editora do Brasil	2	0.04%	97.61%
176	Folha Seca	2	0.04%	97.65%
177	Frente e Verso	2	0.04%	97.69%
178	Fundação Joaquim Nabuco	2	0.04%	97.73%
179	Ícone	2	0.04%	97.77%
180	Mirabilia	2	0.04%	97.81%
181	Odysseus	2	0.04%	97.84%
182	Olho D'Água	2	0.04%	97.88%
183	Ouro Sobre Azul	2	0.04%	97.92%
184	Papirus	2	0.04%	97.96%
185	Parábola	2	0.04%	98.00%
186	Roma Victor	2	0.04%	98.03%
187	Sicurezza	2	0.04%	98.07%
188	SM	2	0.04%	98.11%
189	UFJF	2	0.04%	98.15%
190	Valor Econômico	2	0.04%	98.19%
191	Veredas	2	0.04%	98.23%
192	Versal	2	0.04%	98.26%
193	Zouk	2	0.04%	98.30%
194	ABL	1	0.02%	98.32%
195	Afirma	1	0.02%	98.34%
196	Alice Publishing	1	0.02%	98.36%
197	Angra	1	0.02%	98.38%
198	Anita Garibaldi	1	0.02%	98.40%
199	Arco Libros	1	0.02%	98.42%
200	Armazém de Idéias	1	0.02%	98.44%
201	Artemis	1	0.02%	98.45%
202	Associação Brasileira de Anunciantes (ABA)	1	0.02%	98.47%
203	Atheneu	1	0.02%	98.49%
204	Avathar	1	0.02%	98.51%
205	Best Point	1	0.02%	98.53%
206	Boccatto	1	0.02%	98.55%
207	Bookman	1	0.02%	98.57%
208	Cachuera!	1	0.02%	98.59%

Tabela 27: Grupos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos

(continua)

Número de artigos em que um selo do grupo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)				
Editora			%	% accrued
209	Candide	1	0.02%	98.61%
210	Caros Amigos	1	0.02%	98.63%
211	Casa 21	1	0.02%	98.65%
212	Casa da Educação Física	1	0.02%	98.66%
213	Centro Cultural Cartola	1	0.02%	98.68%
214	CES - Conselho Editorial do Senado	1	0.02%	98.70%
215	Ciência do Acidente	1	0.02%	98.72%
216	Ciranda Cultural	1	0.02%	98.74%
217	CL Edições	1	0.02%	98.76%
218	Companhia Armazém	1	0.02%	98.78%
219	Consultor	1	0.02%	98.80%
220	Criar	1	0.02%	98.82%
221	Dantes	1	0.02%	98.84%
222	Didática e Científica	1	0.02%	98.85%
223	Discurso	1	0.02%	98.87%
224	Diz	1	0.02%	98.89%
225	É Realizações	1	0.02%	98.91%
226	EraOditó	1	0.02%	98.93%
227	Faculdade Hélio Rocha	1	0.02%	98.95%
228	Filme B - Espaço Z	1	0.02%	98.97%
229	FormArte	1	0.02%	98.99%
230	Frente	1	0.02%	99.01%
231	FSEditor	1	0.02%	99.03%
232	Fundação Ulisses Guimarães	1	0.02%	99.05%
233	Geração Conteúdo	1	0.02%	99.06%
234	Gibiteca	1	0.02%	99.08%
235	Ibrasa	1	0.02%	99.10%
236	Imprensa Oficial PE	1	0.02%	99.12%
237	Index	1	0.02%	99.14%
238	Instituto Endeavor	1	0.02%	99.16%
239	Instituto Ethos	1	0.02%	99.18%
240	Instituto Roberto Simonsen	1	0.02%	99.20%
241	J.J. Carol	1	0.02%	99.22%
242	Jogo de Amarelinha	1	0.02%	99.24%
243	Karmin	1	0.02%	99.26%
244	Lacerda	1	0.02%	99.27%
245	Le Noroît	1	0.02%	99.29%
246	Letrativa	1	0.02%	99.31%
247	Letraviva	1	0.02%	99.33%
248	Lithos	1	0.02%	99.35%
249	Lucerna / Zeus	1	0.02%	99.37%
250	Magma	1	0.02%	99.39%
251	Maza Edições	1	0.02%	99.41%
252	MMComunicação	1	0.02%	99.43%
253	Musa	1	0.02%	99.45%
254	Nativa	1	0.02%	99.47%
255	Nau	1	0.02%	99.48%
256	Nova Cultural	1	0.02%	99.50%
257	Oficina da Palavra	1	0.02%	99.52%
258	Olavobrás	1	0.02%	99.54%
259	Otoni	1	0.02%	99.56%
260	Panorama	1	0.02%	99.58%



Tabela 27: Grupos Editoriais Citados nas Classificações Resenha e Lançamentos  
(conclusão)

		Número de artigos em que um selo do grupo é citado (Classificação Resenha + Lançamentos)		
Editora			%	% accrued
261	Prêmio	1	0.02%	99.60%
262	Quasi	1	0.02%	99.62%
263	Rede Rio Criança	1	0.02%	99.64%
264	Rex Design	1	0.02%	99.66%
265	Rio Arte	1	0.02%	99.68%
266	Santander Cultural	1	0.02%	99.69%
267	Scriptus	1	0.02%	99.71%
268	Secretária de Cultura do Pará	1	0.02%	99.73%
269	Seleções do Reader's Digest	1	0.02%	99.75%
270	Símbolo	1	0.02%	99.77%
271	Stilgraf	1	0.02%	99.79%
272	Suindara	1	0.02%	99.81%
273	Sulina	1	0.02%	99.83%
274	Takano	1	0.02%	99.85%
275	Talento	1	0.02%	99.87%
276	Thomson	1	0.02%	99.89%
277	Van Moorsel	1	0.02%	99.90%
279	Via Imprensa	1	0.02%	99.92%
280	Vida	1	0.02%	99.94%
281	Vida e Consciência	1	0.02%	99.96%
282	Volvo do Brasil	1	0.02%	99.98%
283	Willain Books	1	0.02%	100.00%
284	.Beca	0	0.00%	100.00%
285	Carthago	0	0.00%	100.00%
286	Cuca Fresca	0	0.00%	100.00%
287	Fissus	0	0.00%	100.00%
288	Heresis	0	0.00%	100.00%
289	Maco	0	0.00%	100.00%
290	Textonovo	0	0.00%	100.00%
291	Uapê	0	0.00%	100.00%
<b>Total</b>		<b>5240</b>	<b>100.00%</b>	

Tabela 28: Grupos Editoriais e seus selos, considerando apenas os citados na amostra (2005)

<i>Grupo Editorial</i>	<i>Selos na amostra</i>	<i>Grupo Editorial</i>	<i>Selos na amostra</i>
Grupo Record	Record	Grupo Summus	Summus
	Bertrand Brasil		MG Editores
	José Olympio		Selo Negro
	Civilização Brasileira		Edições GLS
	Difel		Ágora
	Best Seller	Grupo Nobel	Códex
Grupo Companhia das Letras	Companhia das Letras		Marco Zero
	Jorge Zahar	Grupo Francis	Francis
	Companhia das Letrinhas		W11
Grupo Elsevier	Campus	Grupo Forense	Gryphus
	Elsevier		Forense Universitária
	Negócio Elsevier	Grupo Abril	Editora Abril
Grupo Ediouro	Ediouro		Scipione
	Nova Fronteira		Ática
	Relume Dumará	Grupo Siciliano	Arx
	Agir		Futura
	Prestígio	Grupo Saraiva	Saraiva
Grupo PRISA	Objetiva		Formato Editorial
	Moderna	Grupo Pearson	Pearson Education
	Salamandra		M Books/Makron

Fonte: dados. Os grupos aqui citados até possuem outros selos, mas não foram citados na amostra, como é o caso da Rosa dos Ventos, selo da Record.

## Apêndice C - Detalhamento das Fontes de Dados

Tabela 29: Fonte Noticiosa da Base de Dados Utilizada

<i>Fonte dos artigos</i>	<i>Qt de artigos</i>	<i>Fonte dos artigos</i>	<i>Qt de artigos</i>	<i>Fonte dos artigos</i>	<i>Qt de artigos</i>
PublishNews	3214	IstoÉ Dinheiro	4	Sunday Herald (UK)	1
O Estado de S. Paulo	2236	Independent (UK)	4	Stanford Publishing Course	1
Folha de S. Paulo	2147	Globo Online	4	Smart Money	1
O Globo	1857	Frankfurter Allgemeine Zeitung	4	Salon	1
Jornal do Brasil	1485	eraOdito	4	Revista Imprensa	1
Gazeta Mercantil	618	Carta Capital	4	PW Daily for Booksellers	1
Valor Econômico	527	The Wall Street Journal	3	Publisher's Weekly	1
CBL Informa	210	Pravda (Rússia)	3	PC World Magazine	1
Publishers Weekly	180	Cult	3	O Dia	1
The New York Times	83	Capitu	3	NY Post	1
Jornal da Tarde	80	BusinessWeek	3	novinite.com	1
Boletim Fome de Livro	64	Agência Literária BMSR	3	NoMínimo	1
Meio & Mensagem	57	Viva Favela	2	NewsFox	1
MEC	57	Veja Rio	2	New York Magazine	1
MinC	54	USA Today	2	New Kerala (Índia)	1
Blue Bus	41	Último Segundo	2	Los Angeles Times	1
Veja	39	Time	2	Jornal da Cidade (Bauru)	1
Printcom World	33	The Globe and Mail	2	Japan Today	1
Portal Literal	30	The Daily Telegraph (Inglaterra)	2	International Herald Tribune	1
IstoÉ	27	The Christian Science Monitor	2	Imaginaría	1
Informe Snel	22	Professional Publish	2	iG Ler	1
Folha Online	21	Paralelos;	2	iafrica.com	1
no mínimo	20	Taipei Times	3	Haaretz.com	1
Época	19	Observatório da Imprensa	2	expatica.com	1
Reuters	16	Le Monde (França)	2	Exame	1
Agência Carta Maior	16	La Nación (Argentina)	2	Diário do Nordeste	1
Financial Times	15	Jornal da USP	2	Diário do Comércio (SP)	1
Frankfurt Book Fair	13	Jornal da Paraíba	2	Diário Digital (Portugal)	1
ABTG	12	Granma Internacional (Cuba)	2	Diário de Notícias (Portugal)	1
Clarín (Argentina)	9	GloboNews	2	Diário de Natal	1
Bloomberg	9	Estado de Minas	2	Diário Comércio Indústria	1
PublishingNews (UK)	8	estadao.com.br	2	Desafios do Desenvolvimento	1
Clínica Literária	8	Diário do Grande ABC	2	Correio Braziliense	1
Bookselling this Week	8	Diário de S. Paulo	2	Business 2.0	1
PublishersLunch	7	Deutsche Welle (Alemanha)	2	Budapest Sun	1
Leitores e Livros	7	CNN	2	Bravo!	1
Cultura e Mercado	7	Boletín de la Cámara Argentina del L	2	Booktech Magazine	1
Veja São Paulo	6	Wired	1	BBC Brasil	1
The Guardian	6	Trip	1	Ananova	1
BBC	6	The Times	1	Agenzia Giornalistica Italia	1
Associated Press	6	The Scotsman	1	Agência Senado	1
AFP	6	The Stanford Daily	1	Agência Brasil	1
Washington Post	5	The Natal Witness (África do Sul)	1	ABCNews	1
El Pais (Espanha)	5	The Moscow Times	1	A Tribuna	1
Zero Hora	4	The Miami Herald	1		
Yahoo News	4	The Korea Herald	1		
JB Online	4	The Herald (Zimbábue)	1		
Japan Times	4	The Boston Globe	1		
				<b>Total de artigos</b>	<b>13460</b>

Tabela 30: Evolução do faturamento em preços constantes

<i>Editoras (tipo)</i>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Didáticos	869.291.973	645.053.658	611.829.865	608.596.734	571.660.397
Obras Gerais	444.779.017	356.070.799	353.163.890	373.771.025	341.520.985
Religiosos	162.679.466	139.165.752	131.355.461	140.570.407	134.985.616
CTP*	436.452.191	347.988.608	351.060.672	351.832.291	278.822.748
<b>Total</b>	<b>1.913.202.647</b>	<b>1.488.278.818</b>	<b>1.447.409.888</b>	<b>1.474.770.456</b>	<b>1.326.989.747</b>
Governo	378.470.150	231.519.043	351.426.116	367.270.659	281.773.254
<b>Total com Governo</b>	<b>2.291.672.797</b>	<b>1.719.797.861</b>	<b>1.798.836.004</b>	<b>1.842.041.115</b>	<b>1.608.763.001</b>

\*Livros Científicos, técnicos e profissionalizantes

Fonte: *Diagnóstico do Setor Editorial*, CBL/SNEL (apud. Lindoso, 2004). Ano Base:1998=100

Tabela 31: Selos Editoriais - Presença Online e Vendas Online

Editora	Tem site?	Vende online	Editora	Tem site?	Vende online	Editora	Tem site?	Vende online
Beca	Sim	Sim	Ciência do Acidente	Não	Não	Frente	Não	Não
7Letras	Sim	Sim	Ciência Moderna	Sim	Sim	Frente e Verso	Não	Não
A Girafa	Sim	Não	Civilização Brasileira	Sim	Sim	FTD	Sim	Não
Abooks	Sim	Não	Clareza	Sim	Não	Funarte	Sim	Não
Aeroplano	Sim	Não	Códex	Sim	Não	Fundação Joaquim Nabu	Sim	Não
Agir	Sim	Não	Com-Arte	Sim	Não	Fundação Perseu Abram	Sim	Sim
Agora	Sim	Sim	Companhia das Letras	Sim	Não	Futura	Sim	Não
Alaúde	Sim	Não	Companhia das Letrinhas	Sim	Não	Garamond	Sim	Não
Alegro	Sim	Sim	Companhia Editora Nacio	Sim	Não	Garçoni	Sim	Não
Aleph	Sim	Sim	Conrad	Sim	Não	Gente	Sim	Sim
Alinea	Não	Não	Contexto	Sim	Sim	GeoMapas	Sim	Sim
Amauta	Sim	Sim	Contra Capa	Sim	Não	Geração Editorial	Sim	Sim
Andréa Jakobsson	Sim	Sim	Contraponto	Sim	Sim	Global	Sim	Sim
Angra	Sim	Não	Cortez	Sim	Sim	Globo	Sim	Sim
Annablume	Sim	Sim	CosacNaify	Sim	Sim	Gryphus	Sim	Não
Artemeios	Sim	Não	Criar	Não	Não	Gryphus	Sim	Sim
Artes e Ofícios	Sim	Sim	Crisálida	Sim	Sim	Hedra	Sim	Não
Arx	Sim	Não	Cuca Fresca	Sim	Não	Heresis	Não	Não
Ateliê	Sim	Não	Cultrix	Sim	Sim	Hucitec	Sim	Sim
Atheneu	Sim	Sim	DBA	Sim	Não	Ibis Libris	Sim	Não
Ática	Sim	Sim	DCL	Sim	Não	Ícone	Não	Não
Atlas	Sim	Sim	Devir	Sim	Não	Iluminuras	Sim	Sim
Autêntica / Gutenberg	Sim	Sim	Difel	Sim	Sim	Imago	Sim	Sim
Axis Mundi	Sim	Sim	DP&A	Sim	Sim	Imprensa Oficial	Sim	Não
Azougue	Sim	Sim	Duas Cidades	Sim	Não	Instituto Moreira Salles	Não	Não
Baleia	Não	Não	Duna Duetto	Sim	Sim	Intrinseca	Não	Não
Barcarolla	Sim	Não	É Realizações	Sim	Não	Itália Nova	Sim	Não
Baracuda	Sim	Não	Edições GLS	Não	Não	Jabuticaba	Sim	Não
Bej	Sim	Não	Ediouro	Sim	Sim	Jorge Zahar	Sim	Não
Berlendis & Vertecchia	Sim	Não	Editora 34	Sim	Não	José Olympio	Sim	Sim
Bertrand Brasil	Sim	Sim	Editora Abril	Sim	Não	L&PM	Sim	Não
Best Seller	Sim	Sim	Editora de Cultura	Sim	Não	Labortexto	Não	Não
Biblioteca Nacional	Sim	Não	Editora do Autor	Não	Não	Lamparina	Sim	Não
Biruta	Sim	Não	Editora do Brasil	Sim	Não	Landscape	Sim	Não
Boitempo	Sim	Não	Editora FGV	Sim	Sim	Landy	Sim	Sim
Bom Texto	Sim	Sim	Editora Gente	Sim	Não	Larousse	Sim	Não
Bookman	Sim	Sim	Editora Mulheres	Sim	Sim	Letraviva	Sim	Não
Brasiliense	Sim	Não	Editora UNICAMP	Sim	Sim	LGE	Sim	Não
Brique-Book	Não	Não	Editora Vida	Sim	Sim	Livros de Mal	Sim	Não
Callis	Sim	Sim	EdUEL	Sim	Sim	Loyola	Sim	Sim
Campus	Sim	Sim	EdUERJ	Sim	Não	Lucerna	Sim	Sim
Candide	Não	Não	EDUSP	Sim	Não	Lucerna / Zeus	Sim	Sim
Capivara	Sim	Não	Elsevier	Sim	Sim	Lumiar	Sim	Não
Carbono 14	Sim	Não	Escrituras	Sim	Não	M Books/Makron	Sim	Sim
Carrenho	Sim	Não	Estação Liberdade	Sim	Sim	Mackenzie	Sim	Não
Carthago	Não	Não	Expressão e Cultura	Não	Não	Maco	Sim	Sim
Casa Amarela	Sim	Não	FAPERJ	Sim	Não	Madras	Sim	Sim
Casa da Palavra	Sim	Sim	FAPESP	Sim	Sim	Manati	Sim	Não
Casa de Jorge Amado	Sim	Não	Fissus	Sim	Não	Manole	Sim	Sim
Casa de Palavras	Não	Não	Folha Seca	Não	Não	Marco Zero	Sim	Sim
Casa de Rui Barbosa	Sim	Não	Forense Universitária	Sim	Sim	Martins Fontes	Sim	Sim
Casa Lygia Bojunga	Sim	Sim	Formato Editorial	Sim	Não	Mauad	Sim	Não
Celebris	Sim	Não	Francis	Sim	Não	Melhoramentos	Sim	Sim
Cia das Letras	Sim	Sim	Francisco Alves	Não	Não	Mercuryo	Sim	Sim
Metalivros	Sim	Não	Parábola	Sim	Sim	Sextante	Sim	Não
MG Editores	Sim	Sim	Paulinas	Sim	Sim	Sextante	Sim	Sim
Mirabilia	Não	Não	Paulus	Sim	Sim	Sicurezza	Não	Não
Moderna	Sim	Não	Paz e Terra	Sim	Sim	SM	Sim	Não
Mundo Cristão	Sim	Sim	Pearson Education	Sim	Sim	Summus	Sim	Sim
Musa	Sim	Sim	Pensamento-Cultrix	Sim	Sim	Taschen	Não	Não
Nankin	Sim	Não	Perpectiva	Sim	Não	Temas & Ideias	Sim	Sim
Narrativa Um	Sim	Não	Pinakotheke	Sim	Não	Terceiro Nome	Sim	Sim
Nau	Sim	Não	Planeta	Não	Não	Textonovo	Não	Não
Negócio	Sim	Sim	Prestígio	Sim	Sim	Thomson	Não	Não
Noonha América	Não	Não	Publfolha	Sim	Sim	Topbooks	Sim	Sim
Nova Aguilar	Não	Não	Qualitymark	Sim	Sim	Travessa dos Editores	Sim	Sim
Nova Alexandria	Sim	Não	RBS	Não	Não	Uapé	Sim	Não
Nova Cultural	Sim	Não	Record	Sim	Não	UFJF	Sim	Sim
Nova Fronteira	Sim	Sim	Relume Dumará	Sim	Não	UFMG	Sim	Sim
Novo Século	Sim	Não	Revan	Sim	Sim	UFRJ	Sim	Sim
O Nome da Rosa	Sim	Não	Revan	Sim	Sim	UNB	Sim	Sim
Objetiva	Sim	Não	Revista dos Tribunais	Sim	Sim	Veredas	Não	Sim
Objetiva	Sim	Sim	Rocco	Sim	Sim	Versal	Sim	Não
Odysseus	Sim	Sim	Roma Victor	Sim	Sim	Verus	Não	Não
Olho D'Água	Não	Não	Rosari	Sim	Não	Via Lettera	Sim	Não
Opera Graphica	Sim	Não	Sá Editora	Sim	Não	Viana & Mosley	Sim	Não
Ouro Sobre Azul	Sim	Não	Salamandra	Sim	Não	Vida e Consciência	Sim	Sim
Palas Althema	Sim	Não	Saraiva	Sim	Sim	Vida Nova	Sim	Sim
Pallas	Sim	Sim	Scipione	Sim	Sim	Vieira & Lent	Sim	Não
Pallas	Sim	Sim	Scorecci	Sim	Não	Vozes	Sim	Sim
Panda Books / Original	Sim	Sim	Séfer	Sim	Sim	W11	Não	Não
Papagaio	Sim	Não	Selo Negro	Sim	Sim	Willain Books	Não	Não
Papirus	Sim	Sim	Senac	Sim	Sim	Zouk	Sim	Sim

Fonte: dados (atualizado em dezembro/2005)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)