JOSÉ ANTÔNIO ROSA

ANÁLISE DO LIVRO COMO PRODUTO E COMO NEGÓCIO NO CONTEXTO BRASILEIRO ATUAL

REFERÊNCIAS PARA A ESTRATÉGIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO NA INDÚSTRIA EDITORIAL E PARA DECISÕES DE FOMENTO E DIFUSÃO DO LIVRO, NO ÂMBITO GOVERNAMENTAL E INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação

São Paulo - 2008

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

JOSÉ ANTÔNIO ROSA

ANÁLISE DO LIVRO COMO PRODUTO E COMO NEGÓCIO NO CONTEXTO BRASILEIRO ATUAL

REFERÊNCIAS PARA A ESTRATÉGIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO NA INDÚSTRIA EDITORIAL E PARA DECISÕES DE FOMENTO E DIFUSÃO DO LIVRO, NO ÂMBITO GOVERNAMENTAL E INSTITUCIONAL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, na Área de Concentração de Interfaces Sociais da Comunicação e na Linha de Pesquisa de Políticas e Estratégias de Comunicação, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação, sob a orientação do Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação

São Paulo - 2008

FICHA CATALOGRÁFICA

ROSA, José Antônio. *Análise do livro como produto e como negócio no contexto brasileiro atual. Referências para a estratégia de marketing e comunicação na indústria editorial e para decisões de fomento e difusão do livro, no âmbito governamental e institucional.* 2008. 272 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2008.

RESUMO

Esse estudo busca identificar as principais tendências internacionais e brasileiras dos negócios editoriais no contexto da transição digital; propõe que é necessária e inevitável a aplicação dos conceitos e instrumentos fundamentais do marketing para a criação e consolidação de organizações sustentáveis nesse segmento; e apresenta um modelo de decisão e atuação que contempla os aspectos mais relevantes das atividades de marketing e comunicação na área editorial, com enfoque para as condições do mercado brasileiro; oferece subsídios para as decisões de promoção e difusão do livro no âmbito governamental, institucional e empresarial.

Palavras-chave: Livro – Editoras – Indústria do livro – Marketing editorial – Gestão de editoras – Brasil.

CATALOGACIÓN

ROSA, José Antônio. *Análise do livro como produto e como negócio no contexto brasileiro atual. Referências para a estratégia de marketing e comunicação na indústria editorial e para decisões de fomento e difusão do livro, no âmbito governamental e institucional.* 2008 272 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2008.

RESUMEN

Ese estudio tiene como objetivo identificar las principales tendencias internacionales y brasileñas de los negocios editoriales en el contexto de la transición digital; propone como necesaria e inevitable la aplicación de los conceptos e instrumentos fundamentales del marketing para la creación y consolidación de organizaciones sostenibles en ese segmento; y presenta un modelo de decisión y actuación que contempla los aspectos más relevantes de las actividades de marketing y comunicación en el área editorial, con foco en las condiciones del mercado brasileño; ofrece subsidios para las decisiones de promoción y difusión del libro en el ámbito gubernamental, institucional y empresarial.

Palabras claves: Libro – Editoras – Industria del libro – Marketing editorial – Gestión de editoras – Brasil.

CATALOGING

ROSA, José Antônio. *Análise do livro como produto e como negócio no contexto brasileiro atual. Referências para a estratégia de marketing e comunicação na indústria editorial e para decisões de fomento e difusão do livro, no âmbito governamental e institucional.* 2008. 271 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2008.

ABSTRACT

This study aims to identify the main international and Brazilian trends of the book publising industry in the context of digital transition; it proposes that the use of marketing fundamental concepts and tools is necessary and inevitable for the creation and consolidation of sustainable organizations in this segment; and it presents a decision and action model that comprehends the most relevant aspects of marketing and communication activities in the editorial area, focusing Brazilizan marketing conditions; and it offers inputs for the promotion and diffusion of the book in the governmental, institutional and business spheres.

Keywords: Book – Publishing companies – Book publishing industry – Book publishing marketing – Publishing companies management – Brazil.

A tese de doutorado

Análise do livro como produto e como negócio no contexto brasileiro atual. Referências para a estratégia de marketing e comunicação na indústria editorial e para decisões de fomento e difusão do livro, no âmbito governamental e institucional,

elaborada pelo aluno

José Antônio Rosa,

no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação,
da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, foi

_____

no dia ____ de _____ de 2008

tendo sido avaliada pela banca examinadora composta por:

_____
Prof(a) Dr(a)

_____
Prof(a) Dr(a)

_____
Prof(a) Dr(a)

_____
Prof(a) Dr(a)

_____
Prof(a) Dr(a)

DEDICATÓRIA

A meu filho Fernando, editor, com meu reconhecimento à Marcela, que tem sido fonte de inspiração e motivação na carreira dele.

AGRADECIMENTOS

A meu orientador,
PROF. DR. MITSURU HIGUCHI YANAZE,
que, com seus conhecimentos,
sua experiência e sua sabedoria zen,
sempre teve a orientação certa e a indicação adequada
para o melhor caminho a seguir nesse estudo.

A meu amigo e incentivador,
PROF. DR.CARLOS SHINODA,
que deu o apoio certo para início dessa caminhada
e, durante a jornada, foi interlocutor dos mais valiosos.

Ao também amigo e incentivador,
PROF. DR. JOSÉ LEÔNIDAS OLINQUEVITCH,
que sempre apostou no meu desempenho
como pesquisador e professor.

Ao jornalista e professor
WALDEMAR LUIZ KUNSCH,
pela revisão competente e pelas críticas
e sugestões sempre valiosas.

Às minhas amigas que,
por suas ligações e qualificações especiais,
me deram uma ajuda valiosa na realização de pesquisas:
DULCE HELENA RODRIGUES ROCHA
(orientação no processamento de questionários
e na interpretação dos resultados);
LEILA FERREIRA (entrevistas);
MARIA FÁTIMA BEZERRA FERREIRA LIMA (identificação de artigos
em bases de dados internacionais);
MARIA SÍLVIA BERTONCINI (distribuição de questionários);
SIRLEI PITTERI (indicação de leitores para entrevistas).

ANÁLISE DO LIVRO
COMO PRODUTO E COMO NEGÓCIO
NO CONTEXTO BRASILEIRO ATUAL

Sumário

INTRODUÇÃO

I. QUESTÃO DE ESTUDO 018

1. Delimitação do tema 019
2. Hipóteses 021
3. Objetivos 022

II. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

1. Bibliografia e documentação 023
2. Entrevistas 025
3. Questionários 028
4. Limitações da pesquisa 029

III. A ESTRUTURA DO TRABALHO

1. Tendências da indústria do livro no Brasil 029
2. Posicionamento da organização editorial 029
3. Administração do produto livro 030
4. Vendas e distribuição na indústria editorial 030
5. Comunicação com o mercado no segmento editorial 031
6. Fatores de sucesso da organização editorial 031
7 Apêndices 031

Capítulo I

TENDÊNCIAS DA INDÚSTRIA DO LIVRO NO BRASIL 033

I. PANORAMA INTERNACIONAL 034

1. Maturidade 036
2. Entraves estruturais 037
3. Concentração e diversidade 038
4. Globalização 039
5. Hipercompetição 040
6. Mudança na orientação de marketing 040
7. Aumento no número de títulos 042
8. Transição digital 043

II. O PANORAMA NACIONAL 043

1. Maturidade 044
2. Entraves estruturais 045

3. Concentração e diversidade 048
4. Globalização 050
5. Hipercompetição 050
6. Mudança na orientação de marketing 051
7. Aumento no número de títulos 051
8. Transição digital 052

III. CONSIDERAÇÕES FINAIS 052

Capítulo II

POSICIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO EDITORIAL 055

I. O CONCEITO DE POSICIONAMENTO 055

II. O PROCESSO DE POSICIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO 059

III. ORIENTAÇÕES GENÉRICAS PARA POSICIONAMENTO DAS EDITORAS OPERANTES NO BRASIL 061

1. Mercados, produtos e serviços 062
2. Catálogo *versus* vendas de oportunidade 067
3. Concorrência: os grupos estratégicos 068

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS 073

Capítulo III

DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DO PRODUTO LIVRO 076

I. O CONCEITO DE PRODUTO E SUA IMPORTÂNCIA 077

II. O CONCEITO DE LIVRO 078

III. O LIVRO COMO PRODUTO 081

1. Classificação de produtos em geral 083
2. Categorização do produto livro 085
3. Características distintivas do produto livro 087

IV. O LEITOR A SER ATENDIDO 089

1. O conhecimento do cliente 090
2. Proposições para o conhecimento do leitor 093
3. Posturas dos editores 099

V. DESAFIOS FUNDAMENTAIS NA ADMINISTRAÇÃO DO PRODUTO LIVRO 100

1. Produção de livros com suficiente atratividade absoluta e relativa 100
2. Venda em quantidade suficiente 100
3. Obtenção de lucro com os livros produzidos e disponibilizados ... 101
4. Controle do risco dos lançamentos e da operação como um todo ... 101

VI. O LIVRO DIGITAL E O DESAFIO DA TRANSIÇÃO 103

VII. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS NA EDITORA (DLNP) 108

1. O que são novos produtos? 108
2. Modelo de processo de DLNP para a editora 110

VIII. OS *BEST-SELLERS* 124

IX. ESTABELECIMENTO DE PREÇOS NA INDÚSTRIA DO LIVRO 129

1. Objetivos e enfoques da estratégia de preços 130
2. Variáveis intervenientes na fixação de preços 135
3. Definição de tiragem e preço 136
4. Organizando o processo decisório 140

X. GESTÃO DO *MIX* OU PORTFÓLIO DE PRODUTOS 141

1. Considerações sobre o mix de produtos 142
2. Estratégias de gestão do *mix* 143
3. A preservação do catálogo 144

XI. CONSIDERAÇÕES FINAIS 146

Capítulo IV

VENDAS E DISTRIBUIÇÃO NA INDÚSTRIA EDITORIAL 149

I. O PROCESSO DE VENDAS E DISTRIBUIÇÃO DO LIVRO: DIFICULDADES E FACILITADORES 149

1. Concentração na distribuição..... 150
2. Quantidade de lançamentos 152
3. Quantidade de títulos 153
4. Quantidade de livrarias 154
5. Custo de distribuição versus margem de lucro do livro 155
6. Prática da consignação 155
7. Multiplicidade de canais 156
8. Ambiente de aceitação ou cooperação 157

II. ESTRATÉGIA DE VENDAS E DISTRIBUIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO EDITORA 158

1. **Planejamento e organização de vendas** 158
2. **Seleção de canais** 161
3. **Configuração da oferta** 167

III. CONSIDERAÇÕES FINAIS 168

Capítulo V

COMUNICAÇÃO COM O MERCADO NO SEGMENTO EDITORIAL 170

I. A DIVULGAÇÃO DO LIVRO: AMBIENTE, DIFICULDADES E FACILITADORES 171

1. **Principais dificuldades para a divulgação** 173
2. **Principais fatores facilitadores** 178
3. **Diretrizes a considerar** 179

II. ESTABELECIMENTO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO 181

III. REVISÃO E ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO 182

IV. A ORGANIZAÇÃO, NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO 184

V. A SITUAÇÃO EXTERNA, NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO 185

VI. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO 186

VII. OBJETIVOS A SEREM ATINGIDOS 187

VIII. MODALIDADES OU FORMAS DE COMUNICAÇÃO A SEREM USADAS 189

1. **Relações públicas** 191
2. **Propaganda** 194
3. **Publicidade** 196
4. **Promoções** 198

IX. *MIX* DE VEÍCULOS 199

X. AGENDA, TIPOS E FORMAS DE MENSAGENS 203

XI. QUANTO INVESTIR E COMO 205

XII. CONSIDERAÇÕES FINAIS 206

Capítulo VI

FATORES DE SUCESSO NA INDÚSTRIA DO LIVRO 208

I. CONCEITO DE SUCESSO EMPRESARIAL 208

II. FATORES DE SUCESSO 210

1. Fatores externos 211
2. Capacidade 212
3. Estratégia 214
4. Estrutura 217
5. Cultura 217
6. Resultados 218

III. FATORES DE SUCESSO NA INDÚSTRIA EDITORIAL 220

1. Fatores externos 220
2. Capacidade 222
3. Estratégia 224
4. Estrutura 225
5. Cultura 227
6. Resultados 229

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS 231

CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA OUTROS ESTUDOS 233

I. CONCLUSÕES 234

II. RECOMENDAÇÕES 236

III. SUGESTÕES PARA OUTROS ESTUDOS 238

BIBLIOGRAFIA 241

QUADROS

1. Bibliografia e documentos pesquisados 25
2. Qualificação dos entrevistados e propósito das entrevistas 26
3. Qualificação dos respondentes e propósito dos questionários 28
4. Dimensões do posicionamento 57
5. Fontes de fraquezas e forças da organização 58
6. Macro-ambiente: economia, tecnologia, política, forças sociais 59
7. Informação, análise e decisões de posicionamento 60
8. Recorte da cadeia de valores no processo editorial 66
9. Diferentes categorias de produtos 85
10. Classificações usuais do livro no mercado editorial 86
11. Método do processo de DLNP para a editora 111

12. Definição do conceito do livro 120
13. Composição do preço do livro 132
14. Algumas variáveis que afetam a precificação e a eficácia dos preços..... 136
15. Quadro de referência no estabelecimento de preços 140
16. Relacionamento entre canais 162
17. Definição da estratégia de comunicação 182
18. Relação entre estratégia organizacional e estratégia de comunicação 183
19. Relação entre pontos fortes e fracos da organização e da comunicação..... 184
20. Relação entre ameaças e oportunidades para a organização e para a comunicação 185
21. Quadro parcial das alternativas do *mix* de comunicação 202

APÊNDICES

I. Entrevistas com profissionais da indústria do livro, leitores *heavy-users* e não-leitores 250

II. Pesquisa sobre leitura junto a professores, estudantes de graduação e pós-graduação e alunos de nível médio 253

III. Levantamento dos livros mais vendidos no Brasil (1968-2007) 261

IV. Livros mais vendidos de 1998 a 2007 (listas da revista *Veja*) 262

Prólogo

Desde que o homem passou a expressar-se por meio da escrita, o livro tem sido o instrumento privilegiado, conquanto não o único, de registro e difusão do saber, destacando-se também em outras funções, como o entretenimento, a propaganda de idéias políticas, religiosas etc. Na Antigüidade e na Idade Média, os manuscritos em pergaminho ou papiro circulavam apenas nas comunidades restritas dos poucos aptos a ler. Com o advento dos tipos móveis e da prensa, a partir da edição da Bíblia de Gutenberg, concluída em 1455 ou 1456, e com as posteriores melhorias na tecnologia do papel e da impressão, somadas ao progressivo aumento do número de pessoas habilitadas a ler, as edições foram-se multiplicando e as tiragens, crescendo. Nos fins do século XIX e no início do século XX, no contexto das outras transformações de natureza tecnológica, social, política e econômica que se verificaram no mundo ocidental, a produção e distribuição do livro, como observa Peter Burke, ganharam dimensões de massa.

INTRODUÇÃO

Desde que o homem passou a expressar-se por meio da escrita, o livro tem sido o instrumento privilegiado, conquanto não o único, de registro e difusão do saber, destacando-se também em outras funções, como o entretenimento, a propaganda de idéias políticas, religiosas etc. Na Antigüidade e na Idade Média, os manuscritos em pergaminho ou papiro circulavam apenas nas comunidades restritas dos poucos aptos a ler. Com o advento dos tipos móveis e da prensa, a partir da edição da Bíblia de Gutenberg, concluída em 1455 ou 1456, e com as posteriores melhorias na tecnologia do papel e da impressão, somadas ao progressivo aumento do número de pessoas habilitadas a ler, as edições foram-se multiplicando e as tiragens, crescendo. Nos fins do século XIX e no início do século XX, no contexto das outras transformações de natureza tecnológica, social, política e econômica que se verificaram no mundo ocidental, a produção e distribuição do livro ganharam dimensão de massa (BURKE, 2003).

Pode-se presumir que o surgimento, o desenvolvimento e a popularização de jornais, revistas, rádio, cinema e televisão, ao longo da história do livro, tenha produzido algum grau de competição direta com ele, se não em todas, pelo menos em algumas de suas funções, o que provavelmente tirou parte da demanda que presumivelmente lhe estaria reservada. Isso se verificou, por exemplo, na difusão do conhecimento entre cientistas, na qual as revistas passaram a ter um peso mais significativo.

Recentemente, a partir de meados dos anos 1990, a paulatina popularização da internet trouxe mais uma forma de competição com o livro, no caso em todas as suas funções. Seja por tornar disponíveis gratuitamente livros que já tenham caído em domínio público, seja por apresentar de modo organizado um volume

sem precedentes de informação, seja por facilitar de inúmeras maneiras o acesso ao saber e o estudo, seja por revelar-se cada vez mais eficiente nas funções de entretenimento, divulgação de idéias, comunicação científica e didática, a internet é provavelmente a mais séria concorrente dentro do espaço que o livro ainda retém. Mais que isso: é o instrumento tecnológico que está produzindo uma mudança qualitativa, radical, no mundo do livro (CHARTIER, 1998).

Paralelamente, registraram-se mudanças substanciais na estrutura da indústria do livro nas últimas décadas, com o advento da concentração[1] e a internacionalização dos negócios editoriais. Apesar dos subsídios e apoios governamentais, o negócio do livro, como lembra Epstein (2002, p. 19), sempre foi pequeno, descentralizado, caracterizado pelo improviso, movido por pessoas com afinidades e motivações culturais e emocionais específicas. Esse panorama vem mudando intensa e rapidamente, com a concentração dos negócios em grandes grupos muito mais empresarialmente orientados. Nesse contexto, desaparecem ou restringem seu espaço organizações representativas de um modelo editorial tradicional e entram em cena as organizações mais e mais orientadas pelo marketing, pelos critérios de qualidade mercadologicamente definidos; Isso tem suscitado críticas e temores de que o livro se descaracterize como instrumento da promoção do saber e da cultura e se converta exclusivamente em produto de consumo de massa, produzido com o objetivo único de geração de lucros (SCHIFFRIN, 2000).

No Brasil, a frágil indústria editorial defronta-se hoje com a globalização, a concentração dos negócios do livro em grandes grupos editoriais e com os impactos decorrentes do avanço e a disseminação das tecnologias da informação e da internet. Igualmente, observa-se também a mudança na

[1] "Concentração" é o processo pelo qual, por meio de fusões e aquisições, organizações maiores, em menor número, passam a ocupar espaços de mercado antes atendidos por organizações menores.

orientação das editoras – do produto para o marketing[2]. Vale dizer: em nosso País manifestam-se as tendências gerais e universais da indústria editorial, como veremos adiante.

I. QUESTÃO DE ESTUDO

Nosso trabalho foi desenvolvido a partir das seguintes interrogações básicas:

1) Quais as tendências do livro – como produto – e da indústria editorial no País, no contexto da transição digital e da globalização dos negócios?

2) Que estratégias e comportamentos poderão contribuir para maior eficiência nas atividades de marketing e comunicação, na indústria editorial, e para decisões e atividades de fomento e difusão do livro, no âmbito governamental e institucional?

O estudo enfocou o livro, sua criação, produção, promoção e distribuição, no contexto das acentuadas e rápidas transformações tecnológicas, econômicas, sociais e políticas em que os negócios e atividades editoriais se inserem, no âmbito nacional. Discorre-se sobre informações que levem a uma compreensão maior da estrutura da indústria brasileira do livro, incluindo as interferências de forças globais, e apontam-se prováveis tendências do negócio. Avaliam-se as mudanças que as tecnologias da informação e a internet vêm provocando no mundo do livro, assim como as possíveis conseqüências daí decorrentes. Por fim, analisam-se as

[2] "Orientação para o produto" é o conceito ou a visão empresarial que coloca o produto como a principal razão-de-ser da organização – e não a satisfação de necessidades ou desejos do mercado; é decorrente da crença de que os produtos têm valores intrínsecos e absolutos – e que não têm substitutos competitivos. "Orientação para o marketing", por sua vez, é a concepção empresarial que busca sustentação da organização por meio da aplicação do conceito de marketing integrado.

mudanças de conduta dos agentes que atuam na indústria editorial, que, para dar conta dos novos desafios enfrentados, paulatinamente abandonam a orientação para o produto e incorporam o conceito mais abrangente, de marketing, para guiar seu processo decisório. Discutem-se as tendências que essa nova visão traz.

1. Delimitação do tema

Vivemos no contexto de uma sociedade de mercado, dentro da qual as operações de produção e distribuição de qualquer bem se sujeitam às condições e influências do mercado, ainda que o referido bem não seja especificamente uma mercadoria[3]. Vale dizer, ainda que algo seja produzido com patrocínio absolutamente desinteressado, mecenato ou qualquer outro processo não determinado por intenções de venda ou obtenção de lucro, o referido bem será afetado pelas forças do mercado. Terá um custo, um grau de comparação com outras alternativas, será julgado sob o prisma de viabilidade ou eficiência, para citar apenas alguns pontos.

Sob tal ponto de vista, qualquer bem produzido na sociedade de mercado está sujeito à dinâmica do marketing, entendido aqui em sua conceituação mais ampla e original. Marketing em sentido etimológico original (de *market*, em inglês, mercado) significava o amplo processo de troca no âmbito da sociedade de mercado, conceituação que se preserva também até os dias atuais, eventualmente identificada com a palavra *macromarketing* (MAANZ, 2004).

Neste sentido podemos conceituar marketing como o conjunto das decisões e ações dos agentes que permutam bens e serviços no âmbito do mercado. O comportamento de cada um desses agentes – produtores, intermediários

[3] Na acepção econômica de bem produzido exclusivamente para venda; com um valor de uso e um valor de troca.

atacadistas e varejistas, consumidores, financiadores, prestadores de serviços – afeta o de outros, em uma vinculação de mútua dependência. Movidos pelos interesses próprios, livres para fazer suas escolhas, e operando regulados pelo mecanismo daquilo que Adam Smith denominou "mão invisível", esses agentes buscam a eficiência nas relações de troca.

Tal é a situação daquilo que denominamos aqui como *mercado editorial brasileiro*. Em grandes blocos, temos, de um lado, a *indústria do livro (*usamos como sinônima a expressão *indústria editorial)*, isto é, todo o conjunto dos agentes que empreendem esforços para ofertar livros aos potenciais interessados – autores, editores, distribuidores, varejistas. Esses agentes têm motivações econômicas: visam à obtenção de lucro ou, quando este não é a motivação prioritária, pelo menos dependem dele para a sua sobrevivência; vale dizer, são condicionados por necessidades de obter *superávit*. De outro lado, temos o *mercado comprador e consumidor*, que não se restringe, evidentemente, aos leitores, pois há as organizações que adquirem livros para uso em seus programas, instituições que patrocinam livros por qualquer razão etc. Há ainda aqueles agentes que afetam o mercado no lado da oferta ou de procura, que têm interesses diferentes daqueles que movem os agentes da indústria do livro: são o governo, organismos internacionais, e outras instituições movidas por interesses específicos.

Um dos eixos que norteou nosso estudo foi a descrição e análise desse mercado editorial brasileiro. Procuramos compreender como se dá a inserção do livro no sistema abrangente de marketing, na sociedade brasileira atual, discutindo os papéis que ele desempenha, os problemas relacionados com sua produção e distribuição, seu uso, sua difusão, tendências. Buscou analisar como se pode obter eficiência sistêmica no contexto da indústria, como os agentes poderão ser mais eficientes e obter maior satisfação de suas necessidades ou objetivos. Esse estudo é imprescindível para uma melhor compreensão e desenvolvimento do segundo eixo temático, a seguir.

O segundo eixo enfocou o conceito de marketing restrito e mais comumente usado, que trata dos esforços racionais de otimização das trocas entre uma organização e sua clientela dentro da arena competitiva do mercado (KOTLER e ARMSTRONG, 1991). Marketing, neste eixo, é definido pela American Marketing Association (AMA, 2007) como

> uma função organizacional e um conjunto de processos para a criação, comunicação e distribuição de valores para clientes e para gerenciamento das relações com clientes de maneiras que beneficiem a organização e seus *stakeholders*[4].

Por assim dizer, é um marketing que focaliza o ambiente restrito da economia e, dentro desta, da indústria, lidando com consumo, concorrência, parcerias e alianças, produtos etc. As pesquisas e os estudos contemplaram, portanto, problemas do âmbito gerencial e estratégico do relacionamento da organização com a clientela: criação de produtos, divulgação, vendas etc..

2. Hipóteses

1) Hipótese fundamental

A hipótese fundamental com que trabalhamos é que as grandes transformações em curso no mercado do livro tornam imprescindível a aplicação de conceitos e instrumentos de marketing, seja para a formulação de decisões adequadas em toda a cadeia produtiva do livro, seja para o amparo de decisões relativas à política e ao fomento do livro, formuladas no âmbito de instituições e do governo.

2) Hipóteses secundárias

A hipótese básica tem relação com alguns pressupostos fundamentais, que, mais do que hipóteses, já vêm sendo comprovados como fatos. Nosso estudo,

---

[4] *Stakeholders* são pessoas ou organizações afetadas pela empresa e, conseqüentemente, interessadas de algum modo em suas operações: fornecedores, clientes, comunidade, órgãos do governo, financiadores etc.

em termos gerais, é guiado por esses pressupostos, os quais, assim como outros a eles associados, direta ou indiretamente, têm um detalhamento maior no primeiro capítulo. Trata-se concretamente dos três seguintes:

a) a globalização dos negócios, entre os quais o do livro, como uma tendência irreversível.

b) a "migração digital", também sem volta, que afetará significativamente o conceito de livro, seu papel e sua indústria.

c) a consolidação da mudança, já em curso, na orientação das organizações do produto para o marketing.

3. Objetivos

1) Objetivo geral

O objetivo geral de nosso trabalho é apresentar (a) um quadro referencial abrangente das tendências da indústria do livro no País e (b) um modelo de gestão estratégica e de marketing da editora, que possa contribuir para melhores decisões no âmbito das organizações editoriais, de instituições privadas e de instâncias do governo ligadas à promoção do livro e da leitura.

2) Objetivos específicos

a) Propiciar a professores e estudantes das áreas de marketing e de editoração um texto que possa servir de instrumento para a maior compreensão da dinâmica da indústria editorial e servir como referência para futuras pesquisas.

b) Oferecer conceitos e instrumentos operacionais que possam dar maior eficiência às decisões dos agentes envolvidos com a indústria do livro –editores, autores, distribuidores.

c) Oferecer conceitos e instrumentos operacionais que possam orientar decisões de patrocínio, incentivo, fomento de leitura e outras ações no âmbito das organizações ligadas à promoção do livro.

II. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

1. Bibliografia e documentação

Pode-se dizer que são raros os textos, acadêmicos ou não, que tratam da produção e distribuição de livros no Brasil sob o prisma do interesse específico do presente estudo, isto é, sob o ângulo do marketing e da economia da indústria editorial. Isso pode ser constatado pela consulta à excelente bibliografia organizada por Dorothée de Bruchard, com a colaboração de Aníbal Bragança, atualizada em setembro de 2007 (Escritório do Livro, 2007), que cataloga 379 obras ao todo, sendo que não mais que dez reúnem os quesitos de atualidade e pertinência para ter utilidade para o presente estudo. Aparentemente, também no exterior o volume de livros sobre o tema não é dos mais elevados, principalmente quando se buscam obras com foco mais preciso.

Para efeito do presente estudo, recorreu-se às poucas obras nacionais que tratam do livro como produto e negócio e que tinham alguma contribuição a oferecer ao seu maior entendimento. Entre essas encaixam-se o consagrado estudo *O Livro no Brasil,* de Laurence Hallewell (2005), e obras não-acadêmicas como *O Brasil pode ser um país de leitores*, de Felipe Lindoso (2004). Recorreu-se também a algumas obras estrangeiras que, por analogia ou aproximação, puderam trazer aportes para as

análises aqui realizadas, mesmo sabendo-se das limitações de tais obras quanto às questões específicas do Brasil, interesse maior da pesquisa. Entre essas estão as que já foram traduzidas, como, por exemplo, *O negócio do livro*, de Jason Epstein (2002), e *Uma história social do conhecimento*, de Peter Burke (2003), além dos textos em língua inglesa. A bibliografia apresentada no final dá uma visão parcial dos trabalhos utilizados para o estudo.

Há, porém, no País e – principalmente – no exterior, uma profusão de artigos de cunho não-acadêmico com enfoque na produção e distribuição de livros e, em que pesem as naturais dificuldades e limitações de seleção, muitos deles (como os mencionados na bibliografia) deram contribuições pontuais úteis à maior compreensão do tema. No que tange aos artigos acadêmicos, pode-se dizer que há, fora do Brasil, um volume significativo de trabalhos de interesse, aos quais se recorreu para análises específicas. Em bases de dados encontram-se também dissertações, teses e artigos acadêmicos de valor e específicos, nacionais ou estrangeiros, dentre os quais selecionaram-se alguns para utilização pontual. Alguns desses trabalhos, além de outros documentos, acham-se listados adiante. Para a busca de textos publicados no exterior, recorreu-se diretamente à base de dados Proquest, onde se detectou um bom número de documentos úteis, e, indiretamente, a todas as bases de dados de informação científica, por meio do Google Acadêmico, que apresenta milhares de indicações para cada referência de pesquisa.

Quanto às estatísticas, a indústria do livro é bastante organizada em termos de informação, uma vez que todas as edições costumam ser registradas, bem como as vendas, e há instituições que agregam sistematicamente os dados do setor, tanto no âmbito nacional quanto no internacional. Tais informações representaram subsídios para análises que se tornaram relevantes no contexto do presente estudo. Recorreu-se também, ainda no âmbito das pesquisas com informações secundárias, a estudos específicos realizados por instituições direta ou indiretamente interessadas na indústria do livro, como

a CBL - Câmara Brasileira do Livro e o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

Fez-se também – e foi de valia – um levantamento por amostragem das listas de *best-sellers* publicadas entre 1968 e 2007 pela revista *Veja* no Brasil (base: mês de dezembro de cada ano ou mês imediatamente anterior, quando não houve publicação de lista em dezembro). Essa revista é o veículo de maior prestígio na publicação de listas de obras mais vendidas no País. O levantamento acha-se nos Apêndices III e IV e referências a tais dados encontram-se principalmente no Capítulo III.

Para questões genéricas do marketing, não específicas da indústria editorial, recorreu-se a livros-texto e artigos obtidos em publicações acadêmicas.

Por fim, captaram-se eventuais informações específicas diretamente dos registros das editoras, que foram citadas pontualmente, no decorrer do texto.

Quadro 1
Bibliografia e documentos pesquisados

Item	Analisados	Citados
Livros nacionais e estrangeiros	100	37
Relatórios de pesquisa de organizações econômicas ou entidades de classe (BNDES, CBL, European Comission etc.)	40	15
Teses e dissertações	5	2
Artigos acadêmicos e *papers* de eventos científicos	30	13
Artigos não-acadêmicos e notícias de jornais, revistas, *sites*	100	34
Documentos de editoras	10	2
Sites de editoras	50	11
Listas de *best-sellers*	5	1
Diversos – textos de leis, documentos	10	2

2. Entrevistas

Para a elaboração deste estudo, realizaram-se entrevistas com pessoas que, por suas posições ou por seu histórico de atuação no mercado editorial, têm conhecimento privilegiado que se mostrou útil às análises aqui desenvolvidas. Essas entrevistas

tiveram a finalidade de agregar opiniões qualificadas que permitissem um adequado entendimento do mercado e de suas dinâmicas. Também se levaram a efeito entrevistas com pessoas que, tendo as condições de serem leitoras, não têm o hábito de ler. O Apêndice I traz a lista dos entrevistados, com omissão dos nomes dos não-leitores. As entrevistas realizadas foram assim distribuídas:

Quadro 2
Qualificação dos entrevistados e propósito das entrevistas

Pessoas	Qualificação do(s) entrevistado(s)	Propósito da(s) entrevista(s)
1	Lojista independente, com décadas de atuação no comércio de livros, com reconhecido saber sobre publicações, o varejo, seus problemas e tendências.	Obter a visão de alguém que acompanhou as últimas décadas do mercado editorial no Brasil sob o prisma do varejo. Levantar dificuldades e desafios do comércio de livros, sob a perspectiva de um lojista independente.
1	Executivo do segmento editorial e de varejo de livros, com décadas de experiência na área, ligado a grandes editoras nacionais e a livrarias nacionais de destaque, com reconhecido saber sobre o mercado.	Obter a visão de executivo com forte vivência internacional e ligação com empresas nacionais, imbuído dos novos conceitos da comercialização de livros, no contexto dos grandes *players* do mercado globalizado.
1	Fundador de editora bem-sucedido, que conseguiu, no curto período de vida independente de sua editora (foi vendida a empresa de maior porte, internacional), lançar vários *best-sellers*.	Obter a visão de um empreendedor do segmento.
1	Executivo de editora de destaque.	Obter a visão de executivo da área editorial devidamente sintonizado com as tendências atuais do mercado globalizado.
10	Leitores *heavy users*, aqui definidos como aqueles que lêem espontaneamente 20 ou mais livros por ano.	Levantar informações qualitativas referentes ao perfil e comportamento do principal segmento de consumo do mercado.
10	Não-leitores, aqui definidos como pessoas que não têm hábito de leitura de livros (ainda que possam realizar leituras esporádicas), embora tendo qualificação intelectual e poder econômico para a aquisição de livros.	Levantar informações qualitativas referentes às atitudes e razões do comportamento de rejeição ao livro.

As entrevistas não seguiram roteiro rigidamente estruturado. Valendo-se do quadro referencial que já havia formado por meio de leituras, e também por meio de sua experiência de mais de vinte anos no mercado editorial, o pesquisador: a) começou cada uma delas com questões diretamente atreladas aos objetivos de saber almejados (conforme propósitos acima); b) acompanhou

a manifestação livre dos entrevistados, formulando novas questões de estímulo e esclarecimento. Os tópicos básicos do questionamento foram:

1) Entrevistas com profissionais da indústria do livro:

a) O impacto da globalização sobre o mercado editorial brasileiro – situação atual e tendências.

b) O impacto das tecnologias da informação (TI) sobre o mercado editorial brasileiro – situação atual e tendências.

c) Processos, dificuldades e problemas da indústria do livro no Brasil, hoje.

d) O futuro do livro e dos agentes operantes em toda a cadeia produtiva do mercado editorial.

2) Entrevistas com leitores *heavy-users*:

a) Hábitos de leitura básicos – quanto lêem, onde, como.

b) Histórico do aprendizado dos hábitos de leitura.

c) Tipo de leitura e finalidade.

3) Entrevistas com não-leitores:

a) Hábitos de busca de informação – o que lêem, quanto, como.

b) Histórico de aprendizado dos hábitos de leitura.

c) Tipo de leitura e finalidade.

d) Razão pelas quais não têm o hábito de ler livros.

3. Questionários

A metodologia de pesquisa incluiu também a obtenção de informações por meio de questionários endereçados a quatro grupos assim distribuídos:

Quadro 3
Qualificação dos respondentes e propósito dos questionários

Questionários	Qualificação dos respondentes	Propósitos dos questionários
20	Professores de graduação e (ao mesmo tempo) de pós-graduação em cursos de Administração, Comunicação, Direito, Pedagogia.	- Obter dados sobre o comportamento dos professores quanto à aquisição e ao uso de livros; - Obter opinião dos professores quanto às atitudes e aos comportamentos de seus alunos com relação à leitura de livros.
50	Estudantes de pós-graduação da área de Administração, de ambos os sexos, com faixa etária entre 25 e 35 anos, renda entre R$1.200,00 e R$4.000,00 por mês, do Estado de São Paulo (capital e interior).	- Obter dados sobre comportamento e atitudes dos estudantes quanto à aquisição e leitura de livros.
50	Estudantes de graduação das áreas de Administração, Comunicação, Direito, cursos noturnos, de ambos os sexos, na faixa etária entre 18 e 30 anos, predominantemente.	- Obter dados sobre comportamento e atitudes dos estudantes quanto à aquisição e leitura de livros.
60	Estudantes de ensino médio, de ambos os sexos, na faixa etária entre 15 e 20 anos, de período diurno, de escolas públicas e particulares localizadas na cidade de São Paulo.	- Obter dados sobre o comportamento e atitudes dos estudantes quanto à aquisição e leitura de livros.

O apêndice II, no final deste trabalho, traz os questionários aplicados aos quatro grupos de públicos pesquisados.

4. Limitações da pesquisa

De caráter qualitativo e exploratório, as pesquisas realizadas por meio de entrevistas e questionário não devem levar a conclusões que possam ser generalizadas como representativas do quadro nacional e nem era esse seu propósito. Para um diagnóstico preciso e suficiente de comportamento de leitores, estudos mais abrangentes devem ser realizados. As conclusões aqui obtidas, representativas das amostras com que se trabalhou, consideradas com os devidos cuidados, foram, entretanto, de valia para maior entendimento e a proposição de alternativas para agentes operantes na indústria editorial, como se verá em capítulo específico.

III. A ESTRUTURA DO TRABALHO

1. Tendências da indústria do livro no Brasil

No capítulo I, traça-se uma visão das tendências da indústria editorial no Brasil, sem deixar de mencionar sua inserção no contexto da indústria global. Esta análise, conforme modelos já tradicionais do marketing (KOTLER e ARMSTRONG, 1991) e da gestão estratégica, como o de Porter (1986), é imprescindível para a discussão dos condicionamentos e das alternativas da atuação empresarial na indústria editorial. Apresentam-se principalmente resultados das pesquisas bibliográficas realizadas, conforme descrito acima. Eles aparecerão também nos capítulos seguintes quando necessários, para amparar informações ou pontos de vista que o autor esteja defendendo.

2. Posicionamento da organização editorial

No capítulo II, analisa-se o posicionamento da organização editorial no contexto atual da indústria do livro. O conceito de posicionamento, que é

bastante abrangente e acomoda inúmeras interpretações (SERRALVO e FURRIER, 2004), é aqui tomado no sentido de decisão estratégica de definição de papéis fundamentais da organização *vis-à-vis* sua concorrência, na arena competitiva. O conceito de posicionamento como *mind share*, isto é, busca de um "lugar" na mente do consumidor potencial (RIES E TROUT, 2002), pertinente ao contexto da comunicação, não é tratado neste capítulo e sim mais à frente. Discutem-se, isto sim, as opções e alternativas para os vários grupos de empresas do segmento, como as pequenas, as globalizadas, as vinculadas a cadeias de distribuição etc.

3. Administração do produto livro

Aborda-se o livro como um *produto*, revendo-se seu conceito fundamental, uma necessidade decorrente das mudanças para as mídias digitais. Traça-se aqui um panorama do comportamento do consumidor ou cliente de livros, quadro esse extraído das pesquisas realizadas por meio dos questionários aplicados ou das entrevistas realizadas. Faz-se também uma análise do *best-seller* brasileiro, extraída das conclusões da pesquisa realizada especificamente por meio da análise de listas, conforme mencionado acima. Tais análises servem de orientação para a discussão que se segue, no capítulo, sobre a criação, o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos, dentro do contexto da indústria editorial, e também se avalia a gestão de *portfólio* de produtos da editora.

4. Vendas e distribuição na indústria editorial

No capítulo IV, aborda-se a venda e distribuição do livro, considerando agentes envolvidos. Focaliza o relacionamento da editora com diferentes integrantes da cadeia de distribuição. Analisam-se as principais formas e ferramentas de

vendas e as questões de distribuição, exceto a chamada distribuição física, que só apresenta interesse acessório na perspectiva do presente estudo.

5. Comunicação com o mercado no segmento editorial

No capítulo V, discorre-se especificamente sobre comunicação integrada da editora com o mercado. Aqui se analisam as modalidades de comunicação, os veículos, os processos, a estratégia global de comunicação, passando por uma revisão das principais alternativas de difusão do livro.

6. Fatores de sucesso da organização editorial

No capítulo VI, se apresenta uma visão integrada sobre fatores de sucesso da editora. Delineia-se uma estrutura que poderá servir de referência para a tomada de decisões integradas, no âmbito estratégico, por parte dos gestores de editoras de livros e também para análises ou decisões de quaisquer outros agentes públicos ou privados envolvidos com a indústria do livro ou com o fomento de sua difusão.

7. Apêndices

Em apêndices, se apresentam os procedimentos utilizados nas entrevistas, nas pesquisas e no levantamento dos *best-sellers* vendidos no Brasil de 1968 a 2007. Em razão do grande volume, não se incluíram as tabulações das pesquisas com professores, estudantes de graduação e pós-graduação e alunos de ensino médio. Dos *best-sellers* se traz a relação dos dez últimos anos (1998-2007). Tanto as tabelas dos resultados das pesquisas como a lista completa dos *best-sellers* comercializados desde 1968 (ano em que a revista *Veja* começou a montar essas relações semanais) estão disponíveis em cd depositado na Biblioteca da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Elas certamente serão úteis para quem se dispuser a realizar trabalhos similares no campo de estudos da editoração.

I

Conquanto o livro ainda guarde um caráter duplo, sendo valor cultural e bem de consumo, mais e mais a indústria editorial vem assumindo caráter de negócio orientado pelo mercado, sujeita às mesmas condições que regem outros segmentos. Assim sendo, o sucesso do segmento como um todo, bem como de uma empresa editorial ou de seus produtos, fica condicionado às forças ambientais, hoje com dimensão global. Nesse contexto, o posicionamento é uma condição necessária à sobrevivência e ao crescimento das organizações editoriais. Ele, por sua vez, requer informação estratégica, vale dizer, demanda um conhecimento adequado das forças ambientais atuantes e das ameaças e oportunidades que elas trazem.

Capítulo I

TENDÊNCIAS DA INDÚSTRIA DO LIVRO NO BRASIL

O sucesso de um produto qualquer, de uma empresa em particular, e mesmo do conjunto de empresas de um dado segmento, é condicionado por forças ambientais (KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 79). Tais forças ambientais incluem os processos econômicos, sociais, demográficos, culturais, políticos, tecnológicos, bem como as interações e transações entre agentes que competem ou cooperam entre si dentro do contexto de um segmento empresarial qualquer. Observa Porter (1986, p. 22-25) que o problema central da organização é lidar com a competição, dentro do contexto das forças ambientais, e condição essencial para o seu crescimento e sua sobrevivência é estabelecer uma eficiente estratégia competitiva, encontrar para si um *posicionamento* eficaz – uma posição defensável na arena da concorrência, em que fornecedores, concorrentes tradicionais, empresas entrantes, potenciais substitutos, interagem entre si buscando realização de objetivos eventualmente conflitantes. Nos dias de hoje, as forças ambientais assumem uma dimensão mundial, dada a globalização dos negócios, conforme observam Keegan e Green (1999, p. 305), e devem ser consideradas nessa perspectiva para a formulação de estratégias empresariais.

Tal linha de raciocínio aplica-se à indústria do livro, seu desempenho e o desempenho do livro como produto. Conquanto o livro ainda guarde um caráter duplo, sendo valor cultural e bem de consumo, mais e mais a indústria editorial vem assumindo caráter de negócio orientado pelo mercado, sujeita às mesmas condições que regem outros segmentos. Assim sendo, o sucesso do

segmento como todo, bem como de uma empresa editorial ou de seus produtos fica condicionado às forças ambientais, hoje com dimensão global. Nesse contexto, o posicionamento é uma condição necessária à sobrevivência e ao crescimento das organizações editoras. Este, por sua vez, requer informação estratégica, vale dizer, demanda um conhecimento adequado das forças ambientais atuantes, das ameaças e oportunidades que trazem.

No presente capítulo, apresenta-se um panorama da indústria do livro no âmbito mundial e nacional, com enfoque específico nas principais tendências que a afetam ou vão afetá-la nos próximos anos. Tais informações serão tomadas como pressupostos para as análises e proposições a serem feitas neste estudo sobre políticas e estratégias de posicionamento de empresas editoras, seu marketing, bem como para decisões relativas à promoção do livro que sejam tomadas em outras instâncias, incluindo aquelas de fomento na área institucional e governamental.

I. PANORAMA INTERNACIONAL

A China é hoje o maior mercado de livros em termos de comercialização, com 7.103 milhões de exemplares comercializados em 2002 (EARP e KORNIS, 2005, p. 60). Mercado que mais cresce no mundo, com 72.000 livrarias, 80% das quais privadas, 30.000 editoras só na livre iniciativa[1], vendas de U$ 5,6 bilhões em 2003, o mercado chinês vem atraindo mais e mais a atenção de grandes editoras internacionais, mas ainda é caracterizado pela grande participação do governo, pela presença da pirataria, e pelos baixos preços que dificultam o caminho para os lucros (MEYER, 2005). O Japão igualmente é um grande mercado, seja em termos de exemplares vendidos, com a soma de 1.403 milhões em 2002, e em termos de valor, com US$ 10,9 bilhões, superado, em termos monetários, apenas pelos Estados Unidos (EARP E KORNIS, 2005, p. 62), como se vê adiante. Além desses

[1] Que operam com *imprimatur* das 568 editoras estatais.

dois grandes mercados, há outros que podem ser de relevância para um estudo mais aprofundado do panorama internacional da indústria do livro, como os da Índia, da Austrália, de Taiwan. Entretanto, mesmo que os mercados chinês e japonês expressem números relevantes e os outros mercados citados também tenham importância, o presente estudo não engloba análises referentes a eles.

Optou-se aqui pela concentração maior de interesse nos mercados da América do Norte e da Europa, onde se localizam as grandes editoras que se fazem presentes no Brasil e por aí se originarem as tendências que aqui se refletem. Futuros estudos poderão focalizar os mercados que aqui não estarão recebendo atenção, e certamente trarão contribuições valiosas.

Os mercados da América do Norte e da Europa têm dimensões e características bastante assemelhadas. Na América do Norte, o mercado dos Estados apresentou, em 2005, um faturamento pouco superior a US 25 bilhões, segundo a APA - American Publishers Association (APA, 2006), a que se somam os mercados menores, como o do Canadá, de US 1,5 bilhão (EARP e KORNIS, 2005) e do México com pouco mais de US 500 milhões, segundo dados da Frankfurt Book Fair (FBF, 2006). O agregado da Europa deve estar um pouco acima disso, mantidos os números apresentados pelo relatório intitulado PMW - Publishing Market Watch (2006), publicado sob o patrocínio da Comissão Européia, que relatou vendas de EU $26,6 bilhões no ano 2000. Esse relatório observa que a indústria editorial se acha consolidada na Europa, com vendas estáveis e sem perspectivas para crescimento de significância. Nos Estados Unidos, conquanto não se possa falar em estagnação de vendas e haja até mesmo previsão de aumento para os próximos anos, pode-se considerar que o crescimento será modesto – o mercado é igualmente considerado maduro.

A nosso ver, podem ser observadas, nos mercados europeu e norte-americano, oito grandes tendências relevantes para o presente estudo, conforme desenvolvemos na seqüência.

1. Maturidade

O conceito de ciclo de vida (CHURCHILL JR. et al., 2000, p. 237) propõe que os produtos passam por quatro fases, a saber: 1) *introdução* – a fase que vai da criação do produto até o seu lançamento no mercado; 2) *crescimento* – fase em que se registra aumento no consumo e na demanda, por parte do mercado, e na produção, vendas e lucros, por parte das empresas produtoras; 3) *maturidade* – fase em que consumo e demanda atingem um platô e se estabilizam ou passam a ter taxas de crescimento modestas; do lado das empresas, a produção e as vendas tendem a acompanhar a demanda e os lucros usualmente se reduzem; 4) *declínio* – fase em que a demanda, o consumo, a produção, as vendas e os lucros caem, seja porque há produtos substitutos mais eficientes, seja por outras razões.

O livro, nos Estados Unidos e nos países europeus, acha-se na fase da maturidade e, com limitadas oportunidades de expansão, as editoras aí operantes buscam crescer por meio de participação em mercado (CANOY, 2005, p. 8). As grandes organizações americanas e européias também vêm buscando expandir-se por mercados em que há potencial maior de crescimento, como o brasileiro e o chinês (O ESTADO DE S. PAULO, 2006). É fundamental atentar para o fato de nos países da Europa e nos Estados Unidos as vendas da indústria editorial se acham estacionadas (ou quase), a despeito de intensos esforços que são feitos por parte dos governos para incentivar a leitura, dos benefícios tributários existentes para a produção de livros na maioria dos países e, também, do fato de estarmos vivendo na propalada era do conhecimento. Pode-se questionar se a fase de maturidade, no ciclo de vida, já não estaria caminhando rapidamente para a do declínio, principalmente agora que se pode considerar uma nova variável de peso que interferirá no processo – o advento de tecnologias alternativas ao livro impresso.

2. Entraves estruturais

Há um pressuposto paradigmático que se expressa em grande número de análises que se fazem sobre o livro e sua difusão: a idéia de que se deveria ler mais e de que a ausência de leitura reflete algo "errado", como a ausência de incentivos, a ineficiência dos governos, a falência da educação etc. O que parece, entretanto, é que em cada uma dessas idéias há um pouco de verdade, mas parece também que há entraves estruturais naturais à maior difusão do livro e que a tendência é de que se agravem. Parece haver um número significativo de pessoas com capacidade de leitura e condições de acesso ao livro que não se interessam pela leitura de livros: 50% dos portugueses jamais leram um livro na vida, o mesmo ocorrendo com 20% dos belgas, italianos e finlandeses; mesmo na Suécia, onde 90% já leram pelo menos um livro, 30% não leram nenhum em 2004 (CANOY et al., 2005, p. 3-6; 42-52). A resistência à leitura ou a dificuldade para ler são amplamente conhecidas também nos Estados Unidos (BUCKLEY JR, 1999; READING at risk, 2004).

Entre os entraves que classificamos como estruturais – e que merecerão maiores discussões adiante – encontram-se:

a) A leitura requer tempo, um bem escasso nos dias de hoje.

b) A leitura requer qualificação, não só aquela decorrente da alfabetização básica, mas também um nível de treino que torne o ato de ler natural e não desagradável.

c) A leitura requer esforço, o que nem sempre parece justificável, numa relação custo-benefício, aos olhos do leitor potencial.

d) A leitura requer acesso ao livro "certo", aquele mais capaz de sanar as demandas objetivas ou psicológicas do leitor, e há sérios problemas de indicação, divulgação, seleção.

3. Concentração e diversidade

O mercado vem passando, nas últimas décadas, por um processo de forte concentração, com as grandes corporações assumindo peso cada vez maior, seja na produção, seja na distribuição de livros. Isso é verdade com relação ao volume de títulos publicados, ao número de exemplares vendidos, ao faturamento. Na área de edição, a concentração vem-se dando principalmente pela compra de editoras menores independentes pelos grandes grupos de mídia ou pelos poucos grandes grupos editoriais independentes. No que respeita à distribuição, a concentração vem-se dando também por aquisições de distribuidoras menores pelas dominantes e também pela própria expansão geográfica acentuada dessas últimas, que tira espaço das independentes. Observa-se também que três variáveis vieram contribuir para o processo de concentração no varejo de livros: a migração para os *shoppings*, o advento das *megastores* e o surgimento da internet como eficiente canal de vendas de livros, alternativas que acarretam intensificação do capital (SCHIFFRIN, 2000, p. 3; EPSTEIN, 2002, p. 27; SAARINEN et al., 2003, p. 52 e 53; PMW, 2004, p. 46-49).

Os maiores mercados editoriais, o dos Estados Unidos e o Europa, são hoje dominados por grandes grupos de diferentes origens: Bertelsmann e Holtzbrinck, alemães; Longmans e Pearson, ingleses; News Corp (de Rupert Murdoch, empresário australiano); CBS, Disney, Time Warner, americanos; Hachette, francês. Mas, note-se que tem havido permanente movimentação de fusões e aquisições entre os *players* do segmento nos últimos anos (CJR, 2006). A idéia central é eliminar custos redundantes, obter escala para garantir sinergia operacional, financeira e mercadológica, mas especialistas vêm alertando há um bom tempo, que o agigantamento no segmento dos livros pode trazer frustrações (EPSTEIN, 2002, p. 27). A área de publicação de livros usualmente tem sido segmento de negócios menos relevantes de grandes conglomerados de mídia; entretanto, a intensa movimentação de fusões e aquisições são um

indicador de que a determinação de manter-se na área seja firme e universal entre esses grupos. Isso traz um questionamento sobre o perfil do mercado livreiro para o futuro.

Conquanto o peso das grandes editoras independentes, dos grandes grupos editoriais e das grandes redes de distribuição seja cada vez mais significativo em termos de volumes de vendas e receita, o mercado editorial continua permitindo a atuação de pequenas empresas, sendo por isso altamente diversificado. O grande número de editoras de pequeno porte, operando principalmente em segmentos especializados, deve-se à combinação de quatro variáveis principais: 1) as barreiras de entrada e os requisitos mínimos de capital para operação na indústria do livro são baixos; 2) as grandes editoras buscam áreas e títulos de maior potencial, deixando lacunas de mercado; 3) há uma ampla diversificação nos interesses da clientela potencial, o que permite aos pequenos satisfazer necessidades de nichos especiais; 4) a tecnologia gráfica hoje disponível permite a realização de pequenas tiragens com preços unitários altos, porém aceitáveis para determinados usos (BISG, 2006; PMW, 2004).

4. Globalização

O livro sempre atravessou fronteiras, sempre foi um bem tendente à universalização. Não só constituiu sempre produto de exportação, mas também prestou-se à produção local mediante licenciamento de direitos autorais estrangeiros. Entretanto, nos últimos anos tem havido uma internacionalização sem precedentes dos negócios editoriais. Os grandes grupos editoriais não só estabelecem operações em todos os mercados com alguma significância, mas também concebem suas estratégias com vistas no ambiente mundial (MORRIS e OLIVIERI, 2004; SCHIFFRIN, 2000). A globalização se observa na edição e na distribuição de livros. O *best-seller* global, planejado para lançamento simultâneo em todo o mundo, é hoje uma realidade (SAARINEN et al., 2003, p. 52-53). Exemplos típicos são o *Código Da Vinci*, de Dan Brown, e *Harry Potter*, de J. K.

Rowling, títulos que suplantam barreiras culturais e instalam-se nas listas de mais vendidos em todo o mundo.

5. Hipercompetição

O fenômeno da hipercompetição em um mercado inclui presença de novas tecnologias desestabilizadoras, posicionamento agressivo por parte das empresas, contínua busca de vantagem competitiva e de anulação das vantagens dos concorrentes, vantagens temporariamente efêmeras, potencial para que cada um dos concorrentes possa desenvolver vantagem (WOOD JR, 1998, p. 11-13). Esse fenômeno vem-se consolidando na indústria editorial nas últimas décadas, em decorrência da crescente necessidade de ampliação de resultados das grandes corporações, das transformações tecnológicas, da entrada de novos concorrentes egressos de outras áreas, como as empresas de internet (a exemplo da Amazon), da globalização.

6. Mudança na orientação de marketing

Nas últimas décadas observou-se, no negócio do livro, progressiva transformação no que se conceitua como filosofia de gerenciamento de marketing: da orientação conceitual pelo produto para a orientação pelo marketing (EPSTEIN, 2002, p. 104, SCHIFFRIN, 2000, 168/9). Como já se observou, na orientação pelo produto há a crença de que os clientes favorecerão aquele que tenha maior qualidade, melhor desempenho e melhores características e de que a organização deverá concentrar esforços em criar e oferecer os produtos mais adequados. Na orientação para o marketing a idéia central é de que a empresa identifique necessidades e desejos de um mercado-alvo específico e busque sua satisfação de modo mais eficaz que os concorrentes (KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 12-13).

EPSTEIN (2002, p. 31, 43, 98-104) faz uma análise dessa transformação: a) Tradicionalmente, o negócio editorial era familiar, pequeno, tocado por entusiastas idealistas com fortes ligações emocionais com o livro; b) O mesmo se poderia dizer dos livreiros independentes, que atuavam como termômetro e parceiro das editoras, além de orientadores do cliente; c) O catálogo era considerado o principal ativo de uma editora e o *best-seller* não era um objetivo, mas era considerado um lance de sorte; d) Com o advento dos grandes conglomerados de mídia, a partir da década de 1970, e do contínuo processo de concentração no mundo editorial, com papel de destaque para as corporações, buscar grandes mercados consumidores e atendê-lo passou a ser o alvo; e) Grandes editoras e grandes redes de distribuição passaram a ser ávidas por *best-sellers*, com desconsideração da maioria dos livros de valor, que não têm pretensão de consagração pública; f) No contexto de tais transformações, o negócio do livro dividiu-se em dois: 1) aquele voltado para a venda por impulso, nas grandes livrarias, usualmente oferecendo textos de celebridades e outros de forte apelo de mercado; 2) o negócio tradicional, com busca de textos de valor independentemente do apelo de mercado, voltado para o catálogo.

Schriffrin (2000, p. 5) apresenta uma visão crítica da mudança:

> Na Europa e na América, editoração tem uma longa tradição como uma profissão intelectual e politicamente engajada. Os editores sempre se orgulharam de sua habilidade para equilibrar o imperativo de ganhar dinheiro com o de lançar livros de valor. Em anos recentes, à medida que foi ocorrendo a mudança na propriedade de editoras, essa equação foi sendo alterada. Ela agora é crescentemente o caso em que o único interesse dos proprietários é ganhar dinheiro, o mais possível. Está amplamente estabelecido hoje que a abordagem empregada na indústria do entretenimento irá produzir resultados similares quando aplicado à edição.

Ele observa que houve uma mudança no perfil do pessoal empregado no negócio editorial, com a chegada de executivos com altos salários assumindo o lugar dos editores tradicionais menos ambiciosos, com o conseqüente crescimento dos custos fixos e da simbologia de *status* em

detrimento da publicação de livros dos quais se possa orgulhar. Vê também perigo para a sociedade na fé cega no mercado e na subordinação a ele, na crença de que é "normal" buscar grandes audiências e desprezar as pequenas, na mudança no padrão moral dos editores agora voltados exclusivamente para os lucros (SCHIFFRIN, 2000, p. 5-6, 120-121).

7. Aumento no número de títulos

O número de títulos publicados vem tendo um expressivo aumento na Europa e nos Estados Unidos, tanto em termos absolutos quanto, para a maioria dos países, em termos de títulos publicados por grupo de 100 mil habitantes (CANOY et al., 2005, p. 45). Nos Estados Unidos houve uma redução significativa no número de títulos publicados, quando se compara 2004 (casa dos 190 mil títulos) com 2005 (pouco mais de 150 mil), o que levou o Reino Unido (pouco acima de 206 mil) a ultrapassar aquele país nesse quesito (Bookwire, 2006), mas o país vinha tendo um crescimento expressivo nos últimos anos (em 1993 o volume de títulos publicados foi de pouco mais de 104 mil). A expressiva expansão do número de títulos reflete a acentuada diversificação dos interesses do público leitor e cria uma situação de concorrência monopolística por livro e não por empresa, como observam Canoy et al. (2005, p. 10). Concorrência monopolística é o termo cunhado por Edward Chamberlain em 1930 para definir "uma situação de mercado em que muitos vendedores, cada um com participação de mercado relativamente pequena e sutis diferenciações no produto, competem pela preferência do consumidor", conforme definido pela American Marketing Association em seu glossário (AMA, 2007).

Podemos observar que o aumento do número de títulos tende a afetar a oferta de opções para o leitor potencial de dois modos: 1) trazendo a ele um número cada vez maior de novidades; 2) ampliando por acumulação seu leque de opções, já que uma significativa parcela das obras não se torna obsoleta em curto prazo.

8. Transição digital

O advento e desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI), que, ressalvadas questões de gosto e de hábito, tem potencial para substituir integralmente o livro impresso tradicional em todas as suas funções, dá início à transição digital, definida aqui como a substituição de conteúdos impressos antigos ou novos por arquivos digitais armazenados e manuseados em diferentes tipos de mídia. Passadas as resistências naturais da fase inicial da nova tecnologia, que costuma acometer os atuantes no mercado com a "miopia de marketing", conforme expressão criada por Theodore Levit, hoje há um consenso no mundo editorial de que o futuro do livro é digital e há uma avalanche de iniciativas nesse sentido (FOLHA DE S. PAULO, 2005, p. F2 e F3; VALOR ECONÔMICO, 2005; WILSON, 1997). A primeira biblioteca digital, que oferece acesso grátis a milhares de títulos, já existe desde 1971 (http://www.gutenberg.org) e ultimamente acelera-se a digitalização de obras em domínio público e a inclusão no ambiente de internet de novas obras, principalmente no âmbito do projeto comandado pelo *site* de buscas Google. Além de livros que podem ser obtidos gratuitamente ou não *on line* e lidos em diferentes mídias, como o microcomputador, o *palm-top* e os vários modelos de *e-book readers*, há textos de internet os mais variados, não livros, que competem com o livro impresso, de algum modo. A transição digital já vem sendo tomada como tendência irreversível pela indústria do livro e, em 2006, 30% dos produtos expostos na Frankfurt Book Fair já eram digitais (BFB, 2006). No último mês de novembro de 2007, o *site* Amazon comunicou o lançamento de seu leitor de livros digitais, o Kindle, contando já com 90 mil títulos à disposição dos interessados (FOLHA ONLINE, 2007).

II. O PANORAMA NACIONAL

A indústria editorial no Brasil teve um crescimento de 42,1% em termos de participação no PIB, de 1990 a 1998, período em que saltou de 22 mil para 49 mil títulos publicados anualmente, com as vendas evoluindo de 212 milhões para

410 milhões de exemplares por ano. A partir do fim da década de 1990, entretanto, os números mostraram queda: a) a quantidade de títulos publicados (que foi de 51.450 em 1997, ano recorde na série) chegou ao piso de 34.858 em 2004, tendo-se recuperado um pouco de lá para cá, atingindo 46.026 em 2006; b) a quantidade de exemplares vendidos, que foi de 410.334.641 em 1998, atingiu o piso de 255.830.000 em 2003, tendo-se recuperado modestamente desde então, chegando a 310.374.033 em 2006, segundo a CBL (2007). Pode-se dizer que é uma indústria em crise, além de pequena, detendo apenas 0,27% do PIB (estimativa de 1998) e por volta de 20 mil empregos (CBL, 2006; SAAB et al., 1999, p. 12). Tudo isso a despeito do fato de a indústria do livro ser beneficiária de tratamento fiscal privilegiado, com imunidade tributária[2], de contar com incentivos bastante condizentes com as condições de escassez em que vive o Estado brasileiro, de ter o governo como um grande comprador.

Neste ambiente, observam-se também as oito referidas tendências identificadas nos mercados americano e europeu, com particularidades.

1. Maturidade

Consideram-se dois conjuntos de variáveis condicionantes do ciclo de vida: o social e o tecnológico. As variáveis sociais dizem respeito à difusão do produto, a seu conhecimento pela população, à percepção de seu valor, à condição econômica para adquiri-lo, à qualificação para usá-lo, à demanda etc. As tecnológicas dizem respeito à evolução do produto em si, com melhoria de sua eficácia e redução de seu custo, à existência ou não de alternativas. Do ponto de vista social, conquanto já tenha celebrado quinhentos anos, o livro impresso está longe de ter atingido seu mercado potencial no País. Fatores como baixo nível de alfabetização, escolaridade

[2] É vedado à União, ao Distrito Federal, a Estados e Municípios instituir impostos sobre livros (Art. 150, VI,d, da Constituição de 1988).

e renda impedem que tenha acesso a ele uma considerável parcela da população que pretensamente poderia se interessar por ele ou dele se beneficiar. À medida que os níveis de renda, alfabetização e escolaridade (redução do analfabetismo funcional) crescerem, as vendas de livro e a leitura deveriam igualmente ampliar-se. Essa é a aposta das grandes editoras internacionais que aqui aportam em busca de mercados mais promissores para o futuro.

Considerando-se, porém, a variável tecnológica, não há como negar que o livro já tenha atingido plenamente sua maturidade. É uma tecnologia amplamente dominada, conhecida, difundida. Há hoje uma alternativa tecnológica: o livro vem enfrentando, em grau maior ou menor, parcial ou integralmente, concorrência por parte da TI. Há percepção, por parte de agentes de mercado, conforme levantado em entrevistas, que as compras do governo, por exemplo, têm sido limitadas em decorrência do comprometimento dos orçamentos com políticas de inclusão digital. Há um sentimento de que munir os estudantes, dos vários níveis, com recursos da TI é mais importante, neste momento, que adquirir livros. Pode-se propor que:

- É plausível acreditar que haverá crescimento do índice de leitura no País, em decorrência de futuro aumento de escolaridade e de acesso.

- O crescimento do índice de leitura não resultará necessariamente ou proporcionalmente na demanda por livros impressos, já que a alternativa eletrônica já marca sua presença e deverá ampliá-la.

2. Entraves estruturais

Se há entraves estruturais à maior difusão do livro na Europa e nos Estados Unidos, o que se pode dizer do Brasil? Segundo o INAF - Indicador de Alfabetismo Funcional elaborado pelo IPM - Instituto Paulo Montenegro, ligado ao Ibope, apenas 26% dos brasileiros de 15 a 64 anos demonstraram,

em 2005, alfabetização de nível pleno, isto é, "capacidade de ler textos longos, orientando-se por subtítulos, localizando mais de uma informação, de acordo com condições estabelecidas, relacionando partes de um texto, comparando dois textos, realizando inferências e sínteses" (IPM, 2006). Visto por esse prisma, o mercado potencial para livros seria até atrativo, pois teríamos aí algo em torno de 40 milhões de pessoas. Mas, se é necessário ser alfabetizado, isso está muito longe de ser suficiente para a sustentação do hábito de leitura. A pesquisa *Retratos da leitura no Brasil,* patrocinada pela CBL - Câmara Brasileira do Livro, em 2001 (RLB, 2001), apresenta outros números: 30% dos brasileiros alfabetizados (os de nível pleno e também os de níveis inferiores) são leitores, um total de 26 milhões de pessoas, cada uma lendo algo ligeiramente acima de treze livros por ano. Tais números ainda parecem excessivos, na perspectiva das pessoas que trabalham no mercado editorial ou em outros ambientes que permitam uma visão sobre hábitos de leitura no País, como os professores, conforme veremos adiante.

Os entraves estruturais à maior difusão do livro não só estão presentes entre nós, mas também têm peso bem maior que o verificado na Europa e nos Estados Unidos. Vejamos:

a) A escassez de tempo para a leitura provavelmente é a situação da maioria em nosso País, hoje com elevado grau de urbanização, onde se trabalha uma quantidade elevada de horas semanais e onde a maioria dos estudantes de nível superior estuda à noite.

b) Quanto ao nível de qualificação para a leitura, os números do Inaf – Índice Nacional de Analfabetismo Funcional falam por si sós. Além desses, há as constatações da mencionada pesquisa Retratos da Leitura no Brasil, que mostra que a propensão a ler é diretamente proporcional ao maior número de anos de estudo. Eis aí um sério problema, considerando-se que o país se acha com considerável atraso na

formação superior, mesmo quando comparado a países da América do Sul: por exemplo, em 2003, apenas 13% dos jovens entre 20 e 24 anos estavam matriculados em cursos superiores no Brasil, contra 36%, na Argentina, 29% no Uruguai, 28% no Chile e 17 % na Colômbia (PORTO e RÉGNIER, 2003).

c) Também entre nós as barreiras entre o leitor potencial e o livro "certo" são grandes. Como encontrar o livro adequado dentro de uma livraria que tem dezenas de milhares de títulos? Onde encontrar referências mais claras sobre o que os novos (e também antigos) livros contêm e qual o grau de qualificação que exigem para leitura?

d) Pode-se apontar, no Brasil, um outro problema estrutural: escassez de bibliotecas, que nos países mais desenvolvidos cumprem melhor o papel de promover a leitura. Em que pesem os esforços governamentais e institucionais, coordenados pelo SNBP - Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, o Brasil tem hoje pouco mais de 6.000 bibliotecas públicas, uma média de 1,2 por município (FOLHA DE S. PAULO, 2006).

e) Por fim, o livro brasileiro é caro em relação ao poder aquisitivo da população, conforme conclusão de estudo Preço Relativo do Livro, empreendido por Earp e Kornis (2005, p. 18 e 30), que mostra que o produto custa 2,7 a 2,8 vezes mais que no Japão, país em que ele tem o melhor preço relativo. Conquanto o Brasil se apresente com índice de preço relativo para o produto similar ao de Itália, Alemanha, Bélgica, Reino Unido e, melhor que o da Espanha, observam os autores que o cálculo do referido preço não levou em conta as grandes desigualdades de renda existentes no País. Um estudo que leve em conta especificamente a renda discricionária provavelmente mostrará uma situação bastante negativa quanto ao poder de compra do brasileiro. Isso explica parcialmente a proliferação da "indústria da xerox" nas universidades.

3. Concentração e diversidade

O mercado editorial brasileiro vem passando por processo de concentração na produção e distribuição, similarmente ao que ocorre na Europa e nos Estados Unidos. Essa concentração se dá, na área de produção, pela aquisição de editoras menores ou intensificação nas atividades de edição de livros por parte de grandes grupos nacionais de mídia e também pela entrada de grandes grupos internacionais que adquirem o controle total ou parcial de empresas familiares nacionais (BISPO, 2005). No segmento da distribuição, houve crescimento de empresas nacionais, entrada de editoras de porte no segmento de livrarias por meio de *megastores* e também a entrada de capital estrangeiro. É de se observar que o nível de capital e o porte operacional dos grupos estrangeiros que aqui chegam é significativo mesmo quando comparado ao das grandes editoras nacionais.

Para se ter uma idéia, a Thomson Corporation, que excursionou pelo Brasil na última década, comprando a IOB - Informações Objetivas, a Editora Pioneira e a Editora Síntese, faturou US$8,4 bilhões em 2005, atuando em 130 países, com mais de 40 mil funcionários (THOMSON, 2006). Isso supera em muitas vezes o mercado editorial brasileiro. A empresa, entretanto, já saiu do Brasil, o que mostra a volatilidade do mercado editorial nos últimos anos [3]. Um outro exemplo: O grupo a que pertence a editora espanhola Santillana, que entrou no Brasil em 2001, comprando uma das maiores editoras didáticas nacionais, a Moderna, faturou 1,4 bilhões de euros em 2005; hoje ela controla seis empresas no Brasil, incluindo os selos Objetiva e Salamandra (VALOR ECONÔMICO, 2006).

Em mais um movimento de concentração na distribuição, em março último, o Grupo Saraiva comprou o grupo Siciliano, com suas 52 lojas próprias e onze franquiadas. A Saraiva passou então de 33 para 99 lojas e também assumiu o controle sobre os selos editoriais da Siciliano (incluindo a Editora Futura).

[3] Recentemente a Thomson vendeu a IOB - Informações Objetivas a um grupo de investidores liderados pelo antigo CEO da empresa no Brasil.

O número de editoras operantes no Brasil, pelo menos as mais facilmente identificadas, é relativamente pequeno. O *site* da CBL - Câmara Brasileira do Livro lista pouco mais de 500 associadas, mas aí estão incluídas as empresas dedicadas à edição de livros e também as organizações de outros segmentos que editam – igrejas, universidades, colégios – além de prestadores de serviços, como agentes editoriais, consultores etc. O do SNEL - Sindicato Nacional de Editores de Livros lista cerca de 300 associadas (muitas editoras aparecem nas duas instituições), aqui principalmente empresas especificamente editoriais ou outros tipos de organização que editam. Há ainda a lista do Portal Editorial, especializado em negócios do segmento, que traz 505 editoras. Esses números não refletem o quadro geral, pois, entre as editoras citadas nessas três fontes, algumas, como a Record, têm inúmeros selos editoriais que trabalham com relativa independência. Além disso, há as editoras que não são identificadas por nenhuma das fontes citadas, por não se registrarem e por atuarem de modo esporádico ou específico, fora do circuito, por assim dizer. Pode-se estimar que, considerando editoras não identificadas ou unidades de negócios de grupos editoriais maiores, o país deve ter entre 800 e 1.200 organizações que editam livros.

Uma análise comparativa do número de empresas editoriais entre o Brasil e outros países hoje é dificultada pela falta de padronização dos dados encontrados. Por exemplo, os dados divulgados pela Feira de Frankfurt (FBF, 2006), que acompanha o mercado mundial, indicam que a Argentina tem perto de 1.700 editores, segundo dados de 2000, um mercado que é algo em torno de um terço do brasileiro, quando a França, com mercado que é mais que o dobro do nosso, teria entre 800 e 1.000 editores. Já, ainda pelos dados da Feira, o México aparece com 220 editores e os Estados Unidos, com 73.000, sendo 53.000 pequenas empresas. Provavelmente não há uniformidade de critérios na definição do que é empresa editora, o que acarreta incoerência entre os dados divulgados. Uma melhor compreensão das características da população do mercado editorial nos vários países fica a depender de estudos mais detalhados.

Entretanto, considerando-se as limitações do mercado e o fato de haver forte concentração, com um pequeno número de empresas acumulando grandes percentual das vendas do setor, a existência no Brasil de algo entre 800 e 1.200 editoras é significativa. Esse número é mais que suficiente para garantir considerável diversidade no mercado nacional, similarmente ao que ocorre nos mercados da Europa e dos Estados Unidos.

4. Globalização

A globalização é a realidade do mercado editorial nacional. Os grandes grupos fazem-se presentes, muitos tendo aportado aqui nas últimas décadas, por meio de aquisições. No segmento de distribuição a presença do capital estrangeiro e de empresas globalizadas é menor, mas não inexistente, e a tendência é de que venha a crescer. Além da forte presença do capital estrangeiro no mercado nacional, nota-se acentuada participação de títulos provenientes de edições estrangeiras, seja em decorrência da escassez de autores nacionais *competitivos*[4], da natural atração que autores globais exercem, seja em decorrência das estratégias de marketing das editoras globalizadas. As editoras brasileiras, entretanto, não têm presença significativa em mercados estrangeiros, apenas a não expressiva participação decorrente da vantagem lingüística, em mercados externos pequenos, como o português. Pode-se dizer que o país, em termos de globalização em mercados editoriais, é mais paciente que agente.

5. Hipercompetição

O cenário de hipercompetição observado nos países europeus e nos Estados Unidos repete-se no Brasil. A chegada de grandes grupos editoriais

[4] As razões não serão discutidas aqui, mas, provavelmente incluem algumas vantagens dos países com maior desenvolvimento, a saber: melhor estruturação das áreas de saber, melhor resposta financeira ao esforço de escrever, maior número de pesquisadores, atração de intelectuais de países menos desenvolvidos etc.

internacionais, a atuação mais intensiva de empresas de mídia no segmento, o advento de empresas de internet, a revolução tecnológica, as barreiras de entrada relativamente baixas que estimulam a entrada de novos *players* no mercado – tudo isso estimula a competição intensiva, com a agravante de que o mercado nacional é frágil e limitado na ponta do consumo.

6. Mudança de orientação de marketing

A mudança de orientação na filosofia empresarial e no foco da direção, nas organizações editoriais brasileiras, parece inevitável. Primeiro, porque as tendências de *management*, advindas dos grandes mercados, mostram-se como necessária "modernização" conceitual e, ao mesmo tempo, como preparação para enfrentar com armas mais adequadas os eventos que já afetaram empresas dos países mais desenvolvidos. Segundo, porque, à medida que empresas familiares ou mantidas por editores da velha geração vão sendo incorporadas por grupos maiores e mais estruturados, as decisões passam a privilegiar as demandas de mercado, natural para os novos *players*. Terceiro, porque, a própria dinâmica do mercado, que inclui a hipercompetição, as pressões de custo, as demandas pela qualidade, demandam formas de atuar que contemplem forte orientação pelo mercado.

7. Aumento do número de títulos

O País produzira 13.267 títulos em 1980 (HALLEWELL, 2005, p. 741), ampliando o volume para 22.479 em 1990 e atingindo o pico de 51.460 no ano 1997, ponto a partir do qual registrou queda (acompanhando as dificuldades econômicas do mercado editorial), chegando a 34.858 em 2004; a partir daí voltou a crescer – 41.528 em 2005 e 46.026 em 2006 (CBL, 2007). Apesar da queda verificada entre 1997 e 2004, houve considerável aumento de 1980 a 2007.

Quando se olha para a quantidade de títulos novos publicados, o panorama é diferente: em 1991 a produção foi de 10.871 novos títulos e, em 2000, de 18.305, caindo nos anos seguintes e voltando, em 2005, ao nível do início da década, com o lançamento de 19.227 títulos no ano, subindo, em 2006, para 20.178 títulos. O número de obras ofertadas ao limitado mercado nacional é significativo, principalmente quando se tem em conta o efeito cumulativo.

8. Transição digital

Conquanto se possa argumentar que uma parcela significativa da população brasileira ainda não tenha acesso ao computador e à Internet, é hoje claro que a transição digital já é uma realidade também entre nós. Como a parcela mais relevante do mercado leitor provavelmente já tem amplos meios de acesso digital e, em face dos benefícios que as novas possibilidades de TI trazem, o processo de transição caminha acelerado entre nós e já há consenso de que essa é a tendência. A preparação para a transição já é parte inequívoca da estratégia das editoras nacionais ou, no mínimo, há uma vigilância quanto às tendências para uma tomada de posição quando se revelar mais adequado (FOLHA DE S. PAULO, 2005, p. F2 e F3; VALOR ECONÔMICO, 2005; WILSON, 1997).

III. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As tendências hoje verificadas na indústria editorial sugerem três conclusões fundamentais: 1) As editoras operam atualmente num ambiente de adversidades e desafios, que torna muito difícil a viabilização de novos lançamentos, a sustentação de vendas e, por conseqüência, a operação empresarial consolidada e previsível; 2) Há um cenário de forte incerteza quanto ao futuro da indústria; 3) A condução de negócios editoriais demanda uma afinada sintonia com o mercado, um eficiente

posicionamento para cada lançamento e para a organização. Neste quadro, os conceitos e instrumentos do marketing têm um papel fundamental.

O próximo capítulo discorrerá sobre o posicionamento da empresa editorial. Retomará, para isso, outras análises sobre tendências que pontualmente se mostrarem relevantes e não foram contempladas no presente capítulo. Recorrer-se-á a conceitos e instrumentos do marketing para orientar a discussão sobre o posicionamento.

II

Por mais que a sociedade se sofistique e que mundo dos negócios se torne complexo, há um conselho antigo, que Sócrates parece ter extraído do oráculo de Delfos, que continua valendo: "conhece-te a ti mesmo". Eis o princípio mais relevante para o correto posicionamento de uma editora. Na arena competitiva da indústria editorial, diferentes *players* ocupam diferentes espaços, baseados em seu quadro de forças e fraquezas e nas oportunidades e ameaças que se lhes apresentam em função dessas variáveis. É essencial saber quais são as suas reais forças e fraquezas e qual é o lugar que mais adequadamente lhes cabe para uma operação eficaz, o que é, em última instância, conhecer a si mesmo para fazer um melhor uso de seus recursos.

Capítulo II

POSICIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO EDITORIAL

O conceito de posicionamento, considerado universalmente como fundamental para o sucesso da empresa, desenvolveu-se na literatura de gestão de negócios em duas vertentes. Uma delas diz respeito àquelas decisões fundamentais, que definem o que a empresa vai oferecer, a quem, a que preços, com que diferenciais, com quem pretende concorrer, que papel ou função fundamental uma empresa, marca ou produto deverá assumir no mercado competitivo, para maximizar seu potencial de sucesso. A outra indica como uma empresa, um produto ou uma marca deverá aparecer perante a percepção do consumidor potencial, para influenciá-lo de modo mais eficaz – logo, posicionamento, nessa acepção, trata de imagem, percepção, comunicação.

I. O CONCEITO DE POSICIONAMENTO

Serralvo e Furrier (2004), que fizeram um levantamento abrangente na literatura sobre o conceito de posicionamento, observam:

> Foram encontradas duas orientações básicas em posicionamento: o posicionamento perceptual, ligado às problemáticas de posicionamento de marca e produto, e a orientação organizacional, voltada para a definição do lugar a ser ocupado pela empresa no cenário competitivo. Essas duas orientações não devem ser consideradas mutuamente excludentes, pois interagem entre si do ponto de vista estratégico e se reforçam, não sendo necessariamente tratadas como esforços separados do ponto de vista dos praticantes de marketing.

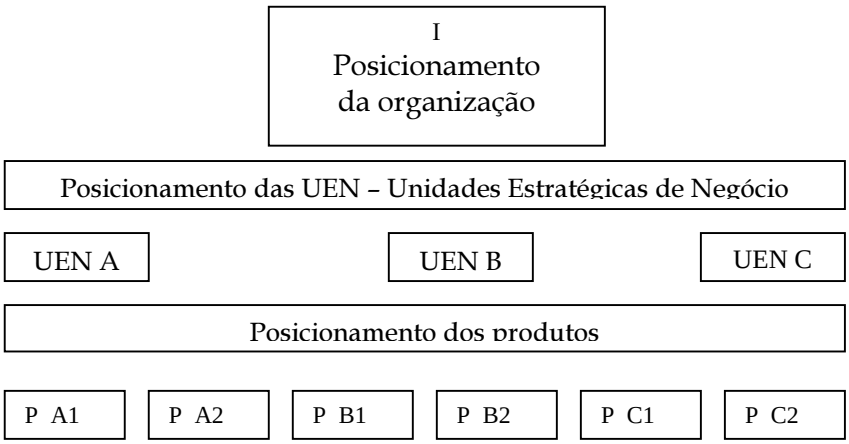
No presente capítulo, tratamos de posicionamento essencialmente no sentido de "definição do lugar a ser ocupado pela empresa no cenário competitivo".

A preocupação maior da organização editora é encontrar uma posição estratégica, mercadológica, operacional e economicamente sustentável no ambiente. Em capítulo posterior, quando tratarmos da comunicação da editora com o mercado, recorreremos mais ao conceito de posicionamento como busca de percepção adequada por parte do mercado, de conquista de *mind share*, como observaram Ries e Trout (2002). Tal expressão é oposição a *market share* (parcela de mercado, a participação percentual da empresa no mercado em que atua) e indica "parcela da mente", ou seja, qual é o espaço ocupado pela empresa, pelo produto ou pela marca na mente do consumidor.

O posicionamento competitivo, objeto de nosso interesse no presente capítulo, embora trate essencialmente da organização como um todo, pode assumir três diferentes graus de amplitude: o âmbito da organização como um todo, o de uma unidade estratégica de negócios, e o de um produto em particular. Trata essencialmente, nessas três dimensões, das decisões básicas de identidade e propósitos empresariais – isto é, mercados a serem servidos, produtos a serem oferecidos, diferenciais a serem implantados e promovidos.

Há uma hierarquia nessas três instâncias de decisão: primeiro, posiciona-se a organização, pois isso é condição necessária para um adequado posicionamento de suas unidades estratégicas de negócio; posteriormente, essas são posicionadas; por fim, posicionam-se os produtos, conforme sugerido no quadro abaixo. Tal proposta de hierarquização de posicionamento – organização, Unidade estratégica de negócio (UEN), produto – é metodológica e visa assegurar a máxima coerência e sinergia entre as decisões. Embora seja uma proposta de conduta gerencial formal, possivelmente acompanha o processo cognitivo "natural" do tomador de decisões: do geral (que condiciona) para o particular (condicionado). Admite-se, entretanto, que no ato de abrir uma empresa, o empreendedor possa – em termos de ação – fazer o inverso.

Quadro 4
Dimensões do posicionamento



Em cada uma das dimensões, o posicionamento requer a avaliação de um conjunto de variáveis externas e internas, ou o que se convencionou chamar de análise *swot* – *strengths, weaknesses, opportunities* e *threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Forças e fraquezas referem-se à organização ou unidade de negócio, sendo fatores internos que se traduzem em vantagens ou desvantagens competitivas; oportunidades e ameaças provêm do ambiente, representadas por fatores externos que favorecem ou desfavorecem a organização na busca de seus objetivos.

Dentre os fatores internos, são fontes de forças ou fraquezas: os recursos da organização, a sua estrutura, sua cultura, suas competências, sua imagem e reputação etc. Dentre os fatores externos, são fontes de ameaças e oportunidades: as variáveis do macro-ambiente, oriundas da dinâmica da economia, da tecnologia, dos eventos sociais, da política e do governo, assim como, também aquelas provenientes de variáveis que atuam no âmbito da indústria: oriundas da ação de fornecedores, concorrentes, clientes, mídia etc.

Essa análise, naturalmente, tem de levar em conta não os grupos estanques de fatores internos ou externos, mas a integração dos mesmos, principalmente, como observa Yanaze (2007, p. 231):

> A constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advém sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa. Sob essa perspectiva, forças e fraquezas só podem ser reconhecidas nos contextos em que elas ocorrem e em relação às oportunidades e ameaças presentes nesse contexto. Assim, o que pode ser identificado como força em um determinado contexto, em outro pode evidenciar-se como um ponto fraco.

Sugere-se o quadro a seguir como uma visão das características de uma organização que poderão constituir forças ou fraquezas. Note-se que cada um dos itens, isoladamente, tem um impacto sobre a capacidade da organização para atuar no ambiente e também a combinação dos itens entre si, o que resulta num composto de alta complexidade.

Quadro 5
Fontes de fraquezas e forças da organização

Capacidade
Características definidoras do *potencial* para operação eficiente:
- Recursos humanos, materiais e financeiros
- Competência: *know-how*, experiência, conhecimentos acumulados, tecnologia
- Domínios: aliados, imagem, posições já conquistadas

Estratégia
Decisões fundamentais sobre os itens críticos para o sucesso:
- Missão – definição da razão-de-ser da organização, da grande tarefa que se propõe realizar
- Objetivos – alvos concretos de grande alcance
- Planos – definições formais das ações a serem engendradas para a realização dos alvos pretendidos, alocação dos recursos com essa finalidade, encadeamento das atividades fundamentais
- Escolhas fundamentais sobre tecnologia, investimentos, associações, uso dos recursos

Estrutura
Desenho formal da organização:
- Organograma – distribuição de papéis, níveis de autoridade e responsabilidade
- Normas e regras
- Processos formais
- Sistemas

Cultura
Modos coletivos de sentir, pensar e agir característicos da organização:
- Atitudes , valores, comportamentos dominantes
- Estilo gerencial prevalecente.

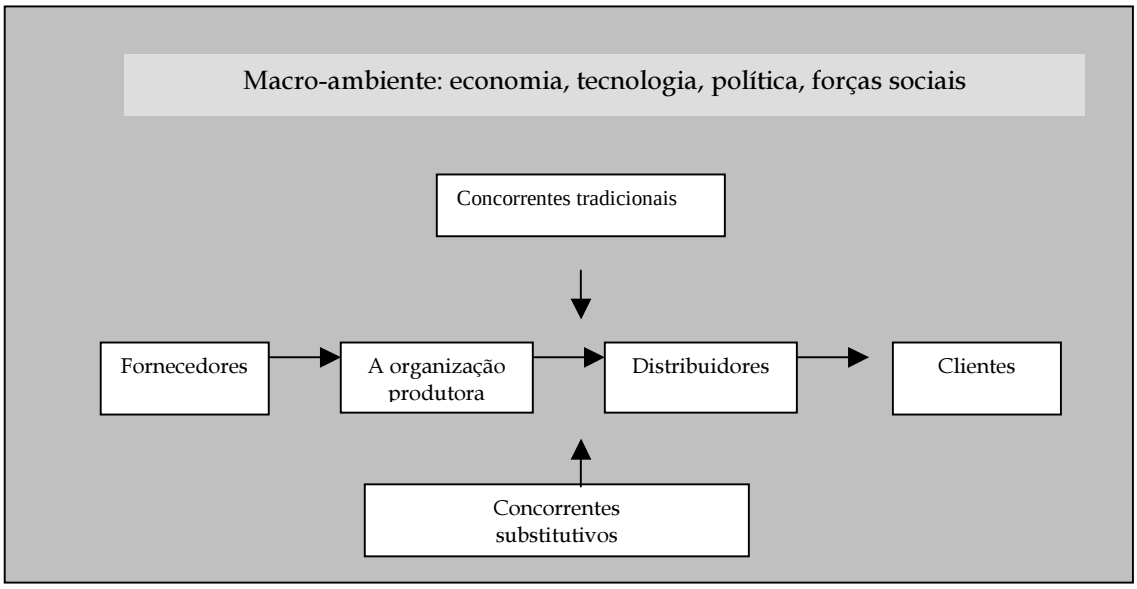
Resultados
Aquilo que concretamente a organização oferece ao mercado e também o que efetivamente realiza, na perspectiva interna:
- Níveis de qualidade conseguidos
- Níveis de custo/preço conseguidos
- Qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado
- Imagem e reputação conquistadas
- Lucros

Os resultados ampliam ou diminuem a capacidade da empresa.

As características da organização, além de constituírem forças ou fraquezas por si mesmas e na combinação, tomarão feição diferente quando comparadas com as condições do ambiente em que se atua.

O quadro abaixo, adaptado de tratamentos distintos dados por diferentes autores sobre a questão (YANAZE, 2007, p. 183-198), é sugerido como uma visão da inserção da organização o conjunto das forças ambientais.

Quadro 6



Fonte: Adaptado de Yanaze (2007, p. 185)

Os quadros referenciais apresentados, presentes na ampla literatura de gerenciamento de marketing e gerenciamento estratégico, com pequenas variações de enfoque e de terminologia, poderão revelar-se eficientes para o posicionamento da organização editora e serão usados nas proposições que faremos sobre ele.

II. O PROCESSO DE POSICIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Cada organização tem condições ímpares. Seus recursos, seu histórico, sua vocação, as motivações fundamentais de seus dirigentes, entre outros

pontos relevantes, fazem com que cada uma tenha características e, conseqüentemente, fraquezas e forças específicas. Igualmente os eventos ambientais produzem impactos diferentes em cada organização – aquilo que é oportunidade ou ameaça para uma não o é para outra. Dessa forma, o posicionamento, para que seja eficaz, tem de ser feito de modo individualizado. O processo de posicionar-se, componente inextrincável da estratégia empresarial e freqüentemente até tomado como sinônimo dela, requer a agregação e o manuseio de informações críticas sobre a organização e o ambiente e a decisão quanto aos itens fundamentais de identidade, conforme se expõe no quadro abaixo.

Quadro 7
Informação, análise e decisões de posicionamento

Informação e análise	Decisão
Interna Um inventário dos itens básicos, conforme sugerido no quadro 5 - Fontes de fraquezas e força da organização (vide p. 58) **Externa** Um levantamento sobre eventos ambientais capazes de trazer impacto sobre a organização, conforme sugerido no quadro 6 - Fontes de ameaças e oportunidades (vide p. 58) ***Identidade*** *e situação* As análises feitas acima devem trazer respostas sobre a identidade da organização e sua situação relativa no ambiente, esclarecendo questões como: ▪ Quem somos? ▪ O que desejamos? ▪ O que podemos/não podemos realizar com vantagem competitiva? ▪ Onde poderemos estabelecer posição mais defensável? ▪ Que tarefas, papéis ou funções devemos assumir, para maximizar o uso do nosso potencial?	Escolha do "lugar" no mercado, das funções e dos ingredientes diferenciadores ou, entre outros pontos, eventualmente relevantes: ▪ Que mercados servir? ▪ Que produtos/serviços oferecer? ▪ Com quem concorrer? ▪ Quais os diferenciais a serem adotados?

O conhecimento do ambiente e o autoconhecimento, requisitos fundamentais para o posicionamento eficiente, têm de ser construídos a partir de boas informações, que são obtidas de dois modos principais: a) por meio de sistemas de gestão de informação ou conhecimento; b) por meio de pesquisa de marketing propriamente dita.

Denominamos aqui sistemas de gestão de informações ou conhecimento as estruturas e os mecanismos que uma organização cria e mantém para, em base permanente, coletar, processar, armazenar, distribuir aos agentes de decisão internos, e usar informação estratégica relevante para as decisões que tenha de tomar. Tais sistemas, que podem tomar diferentes nomes na literatura do marketing e da gestão estratégica, têm maior ou menor estruturação em diferentes empresas e aparecem em duas dimensões: a) a empresa inteira atua como sistema processador de informação relevante; b) pode haver uma função interna especializada em processamento de um "cardápio" específico de informações (ROSA, 1986).

Quanto à pesquisa de mercado propriamente dita, ela enfoca desde acompanhamento das grandes tendências demográficas, que afetarão o futuro da organização, até questões pontuais relativas a um produto em particular ou de um grupo específico de consumidores. Enquanto o sistema de informações rastreia de modo constante o "mapa" do ambiente em que a organização atua, a pesquisa de marketing orienta-se por projetos específicos, para resolver problemas ou demandas emergentes (ENGEL et al., 1993, p. 638-763; KINNEAR e TAYLOR, 1996; MATTAR, 1993, p. 30-47).

III. ORIENTAÇÕES GENÉRICAS PARA POSICIONAMENTO DAS EDITORAS OPERANTES NO BRASIL

Já se observou que as análises e decisões de posicionamento, para que tenham um adequado nível de eficiência, têm de ser feitas para uma organização em particular, pois cada empresa tem situação e características ímpares e é afetada

de modo diferente pelas variáveis ambientais. Entretanto, análises mais gerais, como a realizada pelo relatório Publishing Market Watch (PMW, 2004) sobre a indústria do livro na Europa, podem trazer contribuição de valor, pois há forças e fraquezas que são compartilhadas por todas ou por parte das organizações de um dado segmento. Assim, discutiremos as principais características genéricas das editoras operantes no Brasil em sua relação com o ambiente de negócios editoriais do País. Tais considerações genéricas poderão ser de valor para o posicionamento da editora em particular, por ajudar na análise de questões propostas acima, no quadro 7.

1. Mercados, produtos e serviços

A escolha de mercados-alvos e dos produtos ou serviços a oferecer é ponto fundamental do posicionamento, seja por ter impacto imediato sobre os resultados da organização, seja por afetar igualmente seu potencial de desenvolvimento futuro. O processo para fazer tal escolha compreende os seguintes passos: 1) Segmentação do mercado e busca de compreensão adequada sobre cada segmento – seus interesses, seu comportamento etc; 2) Identificação daqueles segmentos que sejam mais atraentes para a organização, com vistas em seus objetivos e seu grau de capacidade de atendimento e competitividade; 3) Escolha, dentre os segmentos identificados, daqueles a que se pretende servir e também dos produtos e serviços a serem oferecidos a esses; 4) Estabelecimento de uma estratégia de atuação nos segmentos escolhidos, com vistas a maximizar a eficiência mercadológica e os resultados. Algumas informações genéricas, como as que se apresentam a seguir, podem facilitar o processo de pesquisa e decisão sobre mercados.

1) Livros didáticos

O segmento didático tem um peso significativo no montante dos livros vendidos no Brasil: em 2006, de um montante geral de vendas de 310.374.033

exemplares, 171.987.356 (mais de 55%) foram livros didáticos; em 2005, de um total de 270.386.729 exemplares, 135.038.275 destinaram-se ao segmento didático (49,9%). Boa parte dos livros didáticos produzidos é adquirida pelo governo, por meio de diferentes programas de aquisição, como o PNLD - Programa Nacional do Livro Didático, PNLEM - Programa Nacional do Livro do Ensino Médio, PNBE - Programa Nacional de Biblioteca da Escola. Em 2006, de um total de 171.987.356 exemplares vendidos, 96.910.126 foram adquiridos pelo governo (56,3%); em 2005, apesar de ter havido acentuada queda na participação (menos 35% em relação ao ano anterior), cerca de 48% dos didáticos foram adquiridos pelo governo; em 2004, a percentagem havia sido de 64%. Embora participando com algo em torno da metade dos exemplares de didáticos vendidos, as compras governamentais não têm igual contrapartida em valores, representando apenas 20% do volume de faturamento do segmento, em decorrência dos preços mais baixos de aquisição (CBL, 2007, p. 9-12; EARP e KORNI, 2005b, p. 12-15).

O segmento de livros didáticos é dominado por um pequeno grupo de grandes editoras atuantes no mercado: No período de 1998 a 2006, conjunto de catorze editoras representaram 88% das vendas ao governo[1] – essas catorze empresas, todavia, são controladas por seis grupos (NASSIF, 2007). A Editora Moderna concentrou 32,75% das vendas ao governo em 2007; a Abrelivros - Associação Brasileira de Editores de Livros, que reúne os editores de obras didáticas, levantou suspeita sobre as vendas ao governo, que está investigando 190 possíveis casos de irregularidades nas compras (FOLHA DE S. PAULO, 2007).

Vale dizer: o mercado de livros didáticos usualmente é arena para as grandes organizações do setor, por inúmeras razões, que incluem: a) os volumes de investimentos envolvidos na produção e comercialização de didáticos são significativamente mais elevados; b) as vendas são de maturação a prazos mais

[1] O governo não compra apenas livros didáticos, mas estes representam cerca de 77% de suas compras, a considerar os números de 2006. (CBL, 2007).

longos, que inibe a participação de editoras menores que contam com resultados mais imediatos; c) as questões de marketing e logística passam para um plano nacional, o que requer estruturas maiores; d) a negociação com o governo é bastante burocratizada e tem exigências que nem sempre as pequenas organizações podem satisfazer.

2) Demais grandes categorias

A outra metade do mercado é representada por três segmentos principais: o científico-técnico-profissional, o religioso e o de interesse geral (CBL, 2007):

a) No segmento científico-técnico-profissional venderam-se pouco mais de 22 milhões de exemplares em 2006, 20 milhões em 2005 e cerca de 17 milhões em 2004. Na categoria, as vendas representam um pouco menos que 7% dos exemplares comercializados no País. Neste segmento as editoras menores têm presença razoável: o grupo das que faturam até R$ 1 milhão/ano fica com algo em torno de 22% a 23 % do mercado, em quantidade de livros vendidos, e entre 13% e 15 % do faturamento; as que faturam entre R$ 1 milhão e R$ 10 milhões ficam com cerca de 20% do faturamento e entre 23% e 27 % dos exemplares vendidos. Ressalte-se que as editoras que faturam até R$1 milhão/ano tiveram um crescimento de 5,93% em exemplares vendidos entre 2005 e 2006, concomitantemente com uma redução de 6,50% em faturamento. Vale dizer: estão trabalhando com margens mais reduzidas. Já as editoras que faturam entre R$ 10 milhões e R$ 50 milhões tiveram crescimento de 12,55% em faturamento e de 15,51% em exemplares vendidos. Isto é, os maiores *players* estão atingindo maiores participações no segmento.

b) Os livros destinados ao público religioso participam hoje com pouco mais que 10% do faturamento geral do mercado editorial no País e com algo em torno de 20% dos exemplares vendidos, conforme se observa nas

estatísticas de 2005 e 2006. Esse é um mercado aberto a editoras de diferentes portes, mas as que detêm efetiva competitividade para atuação na área são as vinculadas a organizações religiosas, que não só têm maior conhecimento dos interesses da clientela, mas também ligações efetivas com autores e lideranças de opinião, bem como com canais privilegiados de distribuição, como livrarias de colégios, igrejas e outras organizações.

c) No segmento das obras de interesse geral, venderam-se por volta de 57 milhões de exemplares em 2005 e 59 milhões em 2006, ou um pouco mais de 30% dos livros comercializados no País, sendo que o faturamento ficou em torno de 27, 28% do mercado. Esse segmento acomoda diferentes públicos e interesses, incluindo os leitores cativos de romances *best-sellers* internacionais, o público que busca conforto e orientação na auto-ajuda, os interessados em obras sobre a vida prática (culinária, jardinagem), os *hits* criados por celebridades etc.

Esse quadro, oriundo de escassas pesquisas existentes sobre o mercado brasileiro de livros, não traduz o leque de opções existente para a segmentação e escolha de mercados alvos. Um refinamento nas pesquisas poderia ser de grande valor para a indústria como um todo e também para cada organização em particular.

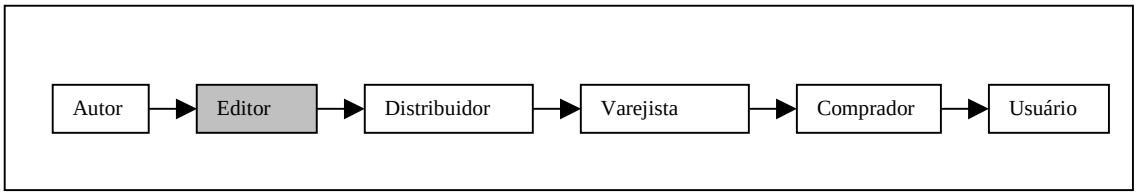
Duas perguntas clássicas do marketing podem orientar a editora na pesquisa sobre seus mercados potenciais e na escolha daqueles que mais lhe interessem:

1) Quem é o nosso cliente?

2) O que o cliente deseja comprar?

Uma visão abrangente da cadeia de valores no processo editorial pode dar idéias sobre as várias alternativas de resposta a tais perguntas:

Quadro 8
Recorte da cadeia de valores no processo editorial



Vejamos algumas possibilidades:

a) Uma editora pode focalizar o autor como seu cliente preferencial. Muitas efetivamente o fazem: posicionam-se como prestadoras de serviços e vendem seus livros para os autores que deles necessitam por qualquer razão e que não querem ou não conseguem editá-los por meio de organizações que banquem suas obras. Aqui se encaixam as chamadas "editoras de vaidade", tão antigas quanto a história do livro, e encaixa-se também uma versão moderna da produção de livros em pequenas tiragens, com livros em versões digital e em papel, financiados pelos próprios autores. Exemplo de editora tradicional vinculada ao atendimento prioritário ao autor é a Editora Scortecci[2] e, dentro da nova tendência, podemos citar, no panorama internacional, a Lulu Books [3] e, no âmbito nacional, entre dezenas de organizações que vêm se propondo prestar tais serviços, como a Livro Rápido Elógica Press [4].

b) A editora poderá posicionar-se como produtora de livros para distribuidores. Isso acontece mais especificamente no segmento de comercialização de livros porta a porta, que vendeu quase 10 milhões de exemplares em 2005. As organizações de vendas porta a porta, que têm associação própria e histórico de atuação no mercado[5], usualmente dão preferência a livros que não se encontrem em livrarias e outras fontes de fácil acesso.

---

[2] Ver www.publiqueseulivro.com.br
[3] www.lulu.com
[4] http://www.elogicapress.com.br/livrorapido
[5] http://www.abdl.com.br/site1/

c) Com o agigantamento de algumas cadeias varejistas, tem-se definido uma tendência, no exterior, de produção de *proprietary books*, isto é, livros exclusivos. No Brasil ainda não se tem registro de experiências mais significativas nesse sentido, mas, nada impede que tais alternativas sejam adotadas. No caso, o editor pode posicionar-se como produtor de títulos exclusivos para distribuidores. Isso é particularmente viável para quem detém títulos de grande popularidade e vendagem, como obras de referência (Dicionário Aurélio, por exemplo, que hoje pertence ao Grupo Editorial Positivo).

d) O comprador nem sempre tem interesse direto no livro. Por exemplo, grandes empresas compram regularmente livros para uso no treinamento ou na divulgação de idéias entre seus funcionários ou ainda para usá-los como instrumentos de marketing, por meio da distribuição a clientes ou outros públicos de interesse. A organização editora pode especializar-se em atender tais necessidades específicas, focalizando a pessoa jurídica como seu cliente-alvo.

e) Por fim, e evidentemente, todo livro destina-se a um usuário final. Ele tem sido o alvo mais tradicional das editoras, por meio da cadeia de distribuição normal (distribuidores, livrarias). Esse foco no usuário final não impede que muitas editoras trabalhem também com vistas em outros segmentos como clientes privilegiados. Por exemplo, ao mesmo tempo em que lança livros pelo processo normal, para comercialização por livrarias, muitas editoras buscam também outros clientes, como os institucionais, acessoriamente.

2. Catálogo *versus* vendas de oportunidade

Um outro item de posicionamento que freqüentemente se impõe é relativo à ênfase a ser dada pela editora em um dentre dois itens: catálogo ou vendas de oportunidade. A editora pode ter como principal foco a construção de um catálogo de obras com potencial para demanda regular por longo tempo.

Usualmente esse é o caso das obras de reconhecido valor ou utilidade, de conteúdo "não-perecível", com temas com potencial para resistir ao tempo. Encaixam-se aí obras artísticas, filosóficas, técnicas, científicas ou até mesmo de cunho prático e orientador, de reconhecido valor aos olhos de um grupo específico de leitores que se renova. Usualmente as obras têm edições bem cuidadas, com traduções ou organização feita por intelectuais consagrados. Essa é a parte considerada "nobre" do mercado editorial, em que usualmente a realização de lucros está subordinada ao oferecimento de obras consideradas de valor. Editoras como a Martins Fontes, a José Olympio e a Civilização Brasileira (hoje integrantes do Grupo Editorial Record), a Companhia das Letras, entre outras, têm essa orientação básica.

Diferentemente, uma editora pode buscar obras com potencial para vendas imediatas, estimuladas por moda ou eventos transitórios, pela atração da celebridade, ou até mesmo por *factóides*[6]. Usualmente encaixam-se aqui os manuais de auto-ajuda, os relatos de celebridades instantâneas criadas pela mídia, os textos sensacionalistas de diferentes enfoques, os manuais práticos que prometem explicações simples sobre temas de maior interesse, livros de frases ou textos de gosto duvidoso. Aqui também podem encaixar-se os "não-livros" ou aqueles produtos que de livro só retêm a forma, isto é, são brochuras encadernadas, mas apresentam conteúdo mínimo, como umas poucas frases por página, um jogo ou um outro recurso qualquer.

3. Concorrência: os grupos estratégicos

As editoras operantes no mercado brasileiro distribuem-se em diferentes grupos estratégicos, cada um deles tendo requisitos de sucesso específicos. O conhecimento mais completo e eficiente desses grupos ajuda a organização a identificar-se, a definir suas forças e fraquezas estruturais e

[6] Factoide é um fato, verdadeiro ou criado, divulgado à mídia com enfoque sensacionalista, com a finalidade de promover um produto, pessoa, causa.

também as da concorrência, a tomar decisões competitivas – com quem concorrer e com que armas. São os seguintes:

1) Editoras integrantes de grandes grupos de mídia

Uma parcela significativa das vendas do mercado editorial, seja no Brasil, seja em outros países, é dominada por editoras pertencentes a grandes grupos de mídia. A força maior dessas organizações provém da sinergia financeira, estratégica, operacional e mercadológica que obtêm pela ligação com outras empresas de reconhecida capacidade criativa, com grande volume de recursos, forte presença no mercado. Muitas das editoras de destaque no Brasil hoje são braços de grupos de mídia, a exemplo da Editora Globo, integrante da Rede Globo, da Publifolha, ligada à Folha de S. Paulo, das unidades de negócios voltada para livros do Grupo Abril, com as editoras Ática e Scipione e a própria divisão que opera com a marca Abril. Uma pesquisa rápida no *site* da Globo Livros mostra que os *best-sellers* ali anunciados são lançamentos que se originaram de programas de tevê de sucesso, como os títulos *A fantástica volta ao mundo*, de Zeca Camargo, *Me leva Brasil*, de Francisco Kubrusly, provenientes de dois quadros do programa semanal Fantástico, e ainda *JK: o presidente bossa-nova*, de Marleine Cohen, popularizado por minissérie da emissora. A sinergia das publicações das editoras vinculadas a grupos de mídia advém não só da popularidade que veículos de grande repercussão dão a autores ou temas mas também de outras vantagens, como a distribuição em bancas de jornais, caso das unidades de negócios editoriais da Folha de S. Paulo e da Editora Abril, empresas de reconhecida competência de vendas em bancas. Por outro lado, a fraqueza das editoras de livros ligadas a grandes grupos de mídia provém do fato de terem freqüentemente a condição de "primos pobres" no contexto desses grandes grupos, principalmente quando se trata de empresas que têm

emissoras de TV. Face ao fato de que conseguir "platéia" para os livros não é tão simples como conquistar enormes audiências para programas de rádio e TV ou ainda para revistas de apelo popular, e também porque as margens e os lucros obtidos[7] com livros são modestos quando comparados aos de outras mídias, o nível de atenção e interesse que as editoras de livros recebem no seio dessas grandes organizações não chega a ser destacado. Por exemplo, quando se entra no *site* da Rede Globo não se consegue encontrar nada sobre livros, mesmo que o internauta caminhe para o *site* da Editora Globo, que trata com destaque das revistas, mas não menciona livros. A condição de "primo pobre" que demanda atenção da direção dá instabilidade às editoras de livros, que acabam, muitas vezes, mudando de mãos, por não se revelarem tão interessantes para as empresas proprietárias.

2) Unidades de negócios de grandes editoras globalizadas

As perspectivas de futuro crescimento do mercado brasileiro e as limitações de expansão em países de origem trouxeram para o Brasil grandes grupos editoriais do exterior. As unidades de negócio de editoras internacionais operantes no Brasil eventualmente atuam com as próprias marcas ou com marcas nacionais, de editoras de porte médio de sucesso que foram incorporadas, como é o caso da Editora Campus, hoje pertencente ao grupo Elsevier. Algumas dessas, além de pertencerem a grandes grupos editoriais do exterior, são igualmente integrantes de grupos de mídia que operam em base mundial, como é o caso da Editora Pearson, coligada do Financial Times e do grupo Penguin Books. De um modo geral, as editoras ligadas a grandes grupos internacionais têm como força a sinergia financeira, estratégica, operacional e

[7] Enquanto os livros alcançam uma tiragem média de 4 mil exemplares (CBL, 2007), o jornal *Folha de S. Paulo* atinge mais de 300 mil exemplares por dia (ANJ, 2007) e a revista *Veja* chega a mais de 1 milhão de exemplares por semana (ANER, 2007), contando com milionárias receitas de publicidade.

mercadológica com suas organizações globais, mas ao mesmo tempo têm como fraqueza a condição de "primos pobres". De um lado contam com catálogos excepcionais de obras testadas, aprovadas e consagradas no exterior, com recursos financeiros, com *know-how*, com suporte institucional; de outro, seus rendimentos podem parecer insignificantes quando somados aos de outras unidades, o que as torna vulneráveis. Ademais, a centralização de decisões pode "engessar" os executivos locais, dificultando a concepção e aplicação de estratégias mais adequadas ao mercado nacional, com a rapidez que o mundo do livro requer. Podem ter posições instáveis, em decorrência do prisma adotado pelos acionistas internacionais acostumados a outros níveis de rendimento. É o caso do grupo canadense Thomson (hoje sediado nos Estados Unidos), que na década de 1990 comprou no Brasil as editoras Síntese, Pioneira e IOB; ao longo dos últimos cinco anos a empresa se desfez de todas as editoras nacionais, sendo a IOB sido a última a ser vendida, em 2007.

3) Grandes editoras nacionais integradas a redes comerciais

Um grupo de peso no mercado editorial é o das editoras integradas com redes de distribuição, como é o caso da Saraiva, da Vozes, da Siciliano[8] (que opera com os selos Arx, Arxjovem, Futura e Caramelo). Há uma tendência a que organizações bem-sucedidas no varejo acabem também editando livros com a marca própria, como é o caso da Editora Cultura e o selo Laselva, ligados a organizações bem-sucedidas de comércio. As editoras deste segmento contam com a evidente vantagem de ter um canal privilegiado para promoção de seus produtos e com o conhecimento privilegiado que advém da operação de varejo, que dá uma visão abrangente sobre tendências e preferências da clientela. Usualmente são organizações antigas, que surgiram em tempos em que o mercado de livro era

[8] Recentemente passou às mãos da Editora Saraiva, como já mencionado.

menos competitivo e mais pujante para os poucos *players* existentes e se consolidaram por meio de administração eficiente, em geral com sucessão familiar. Como as organizações integradas atingem maior porte e capacidade de manobra, garantem também sinergia e operacional e financeira a seus braços editoriais.

4) Editoras vinculadas a grandes sistemas de ensino

No segmento didático operam inúmeros sistemas de ensino, que criam e desenvolvem apostilas para cursos de primeiro e segundo grau e as vendem a colégios coligados. Com extraordinário crescimento decorrente de seu sucesso na profissionalização da área educacional, tais sistemas são editores de material didático e entram também na área do livro didático e para-didático. Os grandes sistemas são Objetivo e Positivo, bastante diversificados e com atuação no ensino, em material de ensino e outros ramos próximos (como informática), que têm faturamento na casa de bilhões de reais, distribuem centenas de milhares de apostilas, têm vínculo com milhares de instituições e tendem a ter um peso significativo no mundo do livro didático, seja nas vendas à rede particular, seja nas vendas ao governo (perto de 50% do mercado de livros no Brasil).

5) Editoras de pequeno, médio ou grande porte com vantagens estratégicas decorrentes de vinculações especiais

Há fatores que podem dar uma vantagem estratégica de peso a uma organização editorial. Uma delas, por exemplo, é a vinculação a uma instituição religiosa sólida, como a Editora FTD (iniciais de Frère Théophane Durand), centenária instituição ligada aos Irmãos Maristas, hoje uma das líderes no segmento de didáticos. Igualmente traz vantagem a ligação com o governo (como as editoras das imprensas oficiais dos estados, dos

municípios ou da União) ou uma organização semi-oficial, como é o caso da Editora Senac, pertencente à instituição homônima que tem dotação orçamentária especial decorrente de legislação específica. Há editoras, igualmente, que têm vinculações com empresas privadas de grande porte e poder, como a Editora Schwarcz (Companhia das Letras), que tem capital do Unibanco ou de grandes acionistas dessa casa bancária. Por fim, encaixam-se nessa categoria as editoras universitárias, vinculadas a universidades de nome e porte; essas em geral têm público cativo, laços emocionais com certas comunidades cultas e em geral operam com edições com forte acento qualitativo e preocupações comerciais secundárias.

6) Pequenas editoras nacionais independentes

Esse é o grupo estratégico das editoras efetivamente sujeitas às agruras do mercado editorial propriamente dito, que não têm vantagens decorrentes nem da vinculação a grandes e centenárias organizações estrangeiras ou nacionais, a grupos de mídia, a organizações poderosas de outros segmentos, a canais de distribuição privilegiados. As fraquezas desse grupo são inúmeras: carência de capital, menor reputação, dificuldade de acesso aos canais de distribuição, margens comprimidas em decorrência de baixo poder de barganha com fornecedores e com distribuidores etc. Do lado das forças pode-se apontar os baixos custos fixos, que tornam tais organizações um pouco mais independentes de vendas estáveis. Vale dizer: elas conseguem atuar de modo mais flexível, acomodando-se às oscilações do mercado e aos eventuais insucessos de seus lançamentos. Uma outra vantagem é que tais organizações usualmente são dirigidas pelos próprios proprietários, que se envolvem em cada uma das operações e em geral são profissionais experientes do mercado. As pequenas organizações editoriais muitas vezes são iniciadas por autores de

sucesso – e são impulsionadas por esses, sendo que algumas saem da condição de pequenas e atingem posições de destaque no cenário editorial, como é o caso da Editora Gente, que tem como sócio o autor *best-seller* Roberto Shyniashiki, a Editora Vida e Consciência, pertencente à autora Zíbia Gasparetto e sua família, que inclui o filho que também é sucesso como autor, Luiz Gasparetto.

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por mais que a sociedade se sofistique e que o mundo dos negócios se torne complexo, o antigo ensinamento do Oráculo de Delfos, que continua valendo: "Conhece-te a ti mesmo". Eis o princípio mais relevante para o correto posicionamento de uma editora.

Na arena competitiva da indústria editorial, diferentes *players* ocupam diferentes espaços, baseados em seu quadro de forças e fraquezas e nas oportunidades e ameaças que se lhes apresentam em função dessas variáveis.

É essencial que a editora saiba bem quais são as suas reais forças e fraquezas e qual é o lugar que mais adequadamente lhe cabe para uma operação eficaz. Isso é, em última instância, conhecer a si mesmo para fazer um melhor uso de seus recursos.

III

Conforme preceitos do marketing, a adequada administração do produto livro, é item imprescindível para o ajuste da organização ao ambiente e para o seu conseqüente sucesso. Dentro dessa linha, expõem-se alternativas para a adequada gestão do produto livro no contexto do mercado brasileiro. Para dar conta dessa proposta, será necessário definir adequadamente, primeiro, o livro em si e, posteriormente, como produto, bem como os ingredientes que o possam tornar capaz de satisfazer as demandas para as quais é criado, tendo-se em conta que estamos no curso da chamada transição digital. Será necessário também sugerir conceitos e práticas que possam nortear a criação e o desenvolvimento do produto livro. Por fim, é imprescindível analisar os conceitos e as práticas que se aplicam à gestão do conjunto dos produtos de uma editora, isto é, de seu *mix* ou portfólio de produtos, já que a combinação mais adequada ou menos adequada dos itens ofertados tem impacto decisivo sobre o volume de vendas.

Capítulo III

DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DO PRODUTO LIVRO

Ponderou-se, no capítulo I, que as editoras e os livros por elas produzidos se inserem na arena competitiva do mercado globalizado e que o sucesso dos produtos e a conseqüente operação auto-sustentável e eficiente de uma organização editorial dependem de um adequado ajuste às forças desse ambiente em acelerada transformação.

Considerou-se, igualmente, que a aplicação dos conceitos e das ferramentas de marketing se tornou imprescindível para a formulação de decisões adequadas na indústria editorial, porque o propósito fundamental do marketing é permitir aquele ajuste com a máxima eficiência. Assim, no capítulo II, observou-se que o posicionamento da organização é condição primeira e fundamental para a gestão adequada da operação no mercado competitivo – e discorreu-se sobre as alternativas de posicionamento para as organizações operantes no País.

Propõe-se agora, neste capítulo III, sempre com base em preceitos do marketing, que a adequada administração do produto, no caso o livro, é item imprescindível para o ajuste da organização ao ambiente e para o seu conseqüente sucesso. Dentro dessa linha, enfocam-se alternativas para a adequada gestão do produto livro no contexto do mercado brasileiro.

Para dar conta dessa proposta, será necessário definir adequadamente o livro, primeiro, em si e, posteriormente, como produto, e os ingredientes

que o possam tornar capaz de satisfazer as demandas para as quais é criado, tendo-se em conta que estamos no curso da chamada transição digital. Será necessário também sugerir conceitos e práticas que possam nortear a criação e desenvolvimento do produto livro. Por fim, é imprescindível analisar os conceitos e as práticas que se aplicam à gestão do conjunto dos produtos de uma editora, isto é, de seu *mix* ou portfolio, já que a combinação mais adequada ou menos adequada dos itens ofertados tem impacto decisivo sobre o volume de vendas. Uma análise dos *best-sellers* brasileiros e do comportamento dos leitores, decorrentes de pesquisas realizadas, subsidiará as discussões do capítulo.

I. O CONCEITO DE PRODUTO E SUA IMPORTÂNCIA

No contexto de marketing, conforme definição da American Marketing Association,

> produto é um pacote de atributos (características, funções, benefícios e usos) capaz de permitir trocas ou usos; usualmente a combinação de formas tangíveis e intangíveis. Assim, um produto pode ser uma idéia, uma entidade física (um bem), ou um serviço, ou qualquer combinação dos três. Ele existe para a finalidade de troca na satisfação de objetivos individuais e organizacionais. (AMA, 2007).

O produto ocupa necessária posição central no contexto do marketing, por ser a ligação entre a organização e os clientes, o meio concreto de satisfazer desejos, necessidades e demandas desses. A aceitação do produto é, assim, o teste fundamental da organização, que indica se esta cumpre, e em que grau, sua razão-de-ser na perspectiva do mercado (KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 7; YANAZE, 2007, p. 28 e 47).

Sendo um *output* de uma organização inserida na arena no mercado, que precisa se auto-sustentar, não basta que o produto passe pelo teste da aceitação. Ele tem de satisfazer, individualmente ou em conjunto com outros, as condições

necessárias de rentabilidade. De um lado, o produto deve ter atributos que o levem a atender o mercado, mantendo um fluxo de vendas adequado; de outro, precisa ser produzido e distribuído a um custo total menor que seu preço de venda, trazendo um retorno à organização.

II. O CONCEITO DE LIVRO

Antes de buscar um entendimento maior das características do livro como produto, faz-se mister conceituar o livro em si. Há a conhecida definição da Unesco, de 1964, segundo a qual livro é uma publicação não-periódica com um mínimo de 49 páginas, não contadas as capas. Isso identifica o livro como a mídia impressa, o códex ou folhas agrupadas em brochura, que se consolidou desde a publicação da Bíblia por Gutenberg. Igualmente, esse é o conceito de livro do senso comum: quando se fala em livro, é essa a referência que vem à mente. A CBL - Câmara Brasileira do Livro e o SNEL - Sindicato Nacional dos Editores de Livros, bem como as outras instituições vinculadas à produção de livros, têm esse conceito como referência fundamental. Todo o sistema de estatística da produção editorial está associado a tal conceito de livro. Ressalte-se que essa definição não faz nenhuma referência ao conteúdo dos livros em si: encaixam-se os mais variados tipos de textos, desde o ensaio filosófico erudito até o chamado *não-livro*[1], passando pelos livros de receita, poesia, narrativas pornográficas, pelos "decorativos", pelos didáticos etc.

Nas últimas duas décadas, entretanto, outras formas de apresentar os textos foram surgindo e assumindo uma dimensão de importância cada vez maior. Nesse contexto, surgiram novas denominações para indicar diferentes formas

[1] Tradução literal de *non-book* em inglês; é um neologismo que, na linguagem de editores, quer dizer livro sem nenhuma ou com pouquíssima substância; o termo refere-se também, na linguagem técnica da ciência da informação e nas práticas de biblioteconomia, a materiais classificados em bibliotecas que não se encaixam na categoria livro. É provável que tenha surgido primeiramente nessa acepção.

de apresentar os textos e as idéias: *e-book*, livro eletrônico, *audiobook* etc. Paralelamente, do ponto de vista legal vem-se considerando o livro (conforme contido no Art. 150 da Constituição, que dá imunidade tributária às edições) como *gênero*, aplicável *stricto sensu* ao livro impresso e em sentido mais amplo ao livro eletrônico, o que levou à concessão, em tribunal, de imunidade ao Dicionário Aurélio em versão digital (SOIBELMAN, 2007).

As novas tecnologias possibilitaram alternativas para a criação em si. Por meio da hipermídia[2] , no ambiente de internet ou em outros aparatos como o dvd, surgiu a possibilidade de um texto remeter imediatamente a outros textos e também a vídeos, áudios, animações diversas. O texto converte-se em hipertexto[3] que pode ligar-se até mesmo, no ambiente de internet, a outros textos que não façam parte de um conjunto integrado. Até que ponto podemos chamar de livro um hipertexto apresentado como unidade e coberto por um título? Seria amparar com o mesmo termo coisas substancialmente diferentes. A prática corrente no ambiente da documentação e da biblioteconomia é de conceituar esse tipo de texto como *non-book*.

É imprescindível que se estabeleçam conceitos orientadores. Para as discussões do presente trabalho, proporemos a seguir algumas definições fundamentais e acataremos outras que já existem. Não há aqui nenhuma pretensão de se atingir a universalidade nas definições propostas, mas julga-se que elas sejam aquelas que estejam a caminho de se consolidar naturalmente.

---

2 Hipermídia: ambiente de informações apresentadas por meios múltiplos (multimídia) e organizadas em forma de rede capaz de ser navegada pelo usuário, como se fosse um hipertexto (*hypertext*). Cf. *Dicionário de Terminologia de Educação a Distância* – http://www.escolanet.com.br/dicionario/dicionario_h.html.

3 Hipertexto: texto organizado em forma de rede de itens ou módulos de informação (*node*) interligados entre si (*link*) permitindo ao usuário "navegar" seguindo sua própria seqüência de estudo (*user control*). Cf. *Dicionário de Terminologia de Educação a Distância* – http://www.escolanet.com.br/dicionario/dicionario_h.html.

1. Livro

Define-se aqui livro, genericamente, como: a) uma publicação impressa com 49 páginas ou mais, apresentada em brochura – o suporte tradicional em que os textos são apresentados; b) é um texto integrado, artístico ou não, culto ou não, veiculado tanto pela mídia impressa quanto por meios eletrônicos ou por outras formas.

2. Livro digital ou e-book

Texto integrado apresentado em mídia digital – cd, dvd, internet. Poderá ser lido no ambiente digital em que é apresentado ou ainda ser impresso em papel para leitura por esse meio[4].

3. Audiolivro

Texto integrado apresentado em áudio por meio de qualquer mídia: cd, dvd, internet.

4. Publicação

Documentos contendo texto, som ou imagens, ou uma combinação disso, embalados para distribuição mais ampla, seja *off-line* (livro impresso, cd-rom) ou *on-line* (web, bases de dados para armazenamento de informação).

5. Monografia

---

[4] Para a conceituação de publicação, monografia, mídia e hipermídia – itens 4 a 7 – ver Glossário da IFLA – International Federation of Library Associations and Institutionsn no *site* http://www.ifla.org/VI/6/dswmedia/en/glo_lis.htm#F

Publicação em uma parte, completa ou com pretensão de ser completa, com um número finito de partes separadas. Uma publicação não-seriada.

6. Mídia

Meio ou equipamento usado para o arquivo e a distribuição de publicações.

7. Multimídia

Uma publicação em que imagens, som e texto são integrados.

As análises que apresentaremos na seqüência, sobre o livro como produto, basear-se-ão em tais definições.

III. O LIVRO COMO PRODUTO

Pode-se questionar se o livro é sempre e necessariamente um produto, no conceito acima exposto, o de produto como mercadoria. O que dizer do livro produzido por motivação de mecenato, daquele criado e produzido efetivamente (e apenas) como objeto de expressão, daquele custeado por governo ou instituição em decorrência de responsabilidades ou compromissos sociais? Dada a importância do livro, ele poderá ser criado ou produzido por seu valor em si e não como instrumento de troca, algo para venda e que deva encaixar-se nos critérios de eficiência e retorno próprios do mercado.

Observa Burke (2003, p. 136-137) que não há novidade em apontar, hoje, o conhecimento (e o livro) como fonte de riqueza, pois ele sempre foi objeto de comercialização, sempre constituiu mercadoria, feição que vem ganhando peso principalmente desde o século XVII, com o desenvolvimento dos mercados de

consumo. De qualquer forma, julga-se que indagar se o livro é *sempre* e *necessariamente* produto é *questionamento que poderá ser relevante, mas, não será feito no contexto do presente estudo*. Aqui nos restringimos ao estudo do livro como produto, ou seja, como bem criado e elaborado para venda, no ambiente de mercado, que tem de passar pelo teste da aceitação e do retorno do investimento, um ingrediente de auto-sustentação organizacional.

A conceituação do livro como um produto que deve atender demandas do mercado e a gestão baseada nessa perspectiva podem ser vistas como elementos de degradação da sua qualidade como veículo de cultura e como meio de promover o desenvolvimento social e o bem comum (SCHIFFRIN, 2000). Admite-se que, no contexto de mercado, esse é um risco real que requer atenção tanto por parte de pessoas e instituições comprometidas com esses valores quanto por parte do governo. Segundo Burke (2003, p. 145 -158) observa-se, ao longo da história do livro, que pelo menos uma parte daqueles que se dispunham a negociá-lo era composta de mercenários sem nenhum compromisso com outros valores que não o do lucro pessoal.

Essa mesma crítica quanto à potencial ação deletéria do marketing tem sido feita a outros tipos de produtos, e os próprios pesquisadores da área admitem que ela é parcialmente justificada, propondo também que a ação empresarial deve ser não só regulada pelos poderes públicos, mas também guiada por princípios éticos sólidos (KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 626-645).

Tratando-se de livro, dada a inegável importância e o impacto social desse produto, tais cuidados se justificam ainda mais. Porém, a ampla oferta de títulos de inegável valor cultural indica que, no mínimo, podem ser questionados os temores de que a visão orientada pelo mercado é explicação para a propalada degradação cultural, até porque o marketing tem meios para identificar demandas de mercados culturalmente mais "sofisticados" – e para satisfazê-las. *Essa discussão, inegavelmente*

relevante, também não será feita no contexto do presente estudo. Isso, porém, não impede que as propostas que vierem a ser apresentadas mais adiante, relativas à criação, ao desenvolvimento, ao lançamento e à administração do produto livro, sempre levem em conta os cuidados a serem tomados em decorrência deste seu inegável valor intrínseco.

Para uma discussão mais objetiva do livro como produto inserido no mercado e da organização editorial como instituição que busca auto-sustentação, é necessário, como observou Carlos Alberto Dória (2004, p. 2) , "dessacralizar" o livro:

> Situando-se além do elogio do livro, a dessacralização do produto cultural é a primeira condição para compreender a sua sorte na sociedade moderna. Trata-se de uma mercadoria que se realiza por meandros próprios e independentes do que o autor (ou a crítica) pense sobre o que vai escrito nele.

1. Classificação de produtos em geral

O marketing busca classificar os *produtos em geral*, como meio de compreendê-los melhor e, com isso, atuar mais acertadamente para que tenham sucesso. Na literatura da área encontram-se as classes descritas na seqüência (CHURCHILL JR e PETER, 2000; KOTLER e ARMSTRONG, 1993; YANAZE, 2007, p. 69):

1) Produtos de consumo-conveniência – usualmente não-duráveis

Produtos comprados e usados por clientes finais, geralmente de baixo valor: alimentos, produtos de higiene e limpeza, serviços de beleza, roupas etc.

2) Produtos de consumo-compra comparada – usualmente duráveis

Usados por tempo mais longo, com preços mais elevados e decisão de compra mais cuidadosa em decorrência do preço e dos benefícios esperados. Incluem, por exemplo, equipamentos eletrônicos, eletrodomésticos, móveis.

3) Produtos de consumo – especialidades, usualmente duráveis e especiais

Produtos de maior valor, com certo grau de unicidade. Aqui se encaixa, por exemplo, um curso universitário, um automóvel de luxo, uma casa.

4) Produtos de consumo não procurados

Itens que não despertam um impulso natural de procura, havendo necessidade de conscientização do cliente por parte do agente de marketing ou de outros tipos de influenciadores. Incluem exames de próstata ou mama, por exemplo, seguros de vida etc.

5) Produtos industriais

Bens destinados a compradores organizacionais, como instalações, equipamentos, componentes e matérias-primas, suprimentos, serviços empresariais.

Outras classificações sobrepõem-se à anterior:

1) Produtos *commodity* e *premium*

Diz-se que um produto é uma *commodity* quando seu nível potencial de diferenciação de outros é mínimo; encaixam-se aqui os metais, o açúcar, tijolos etc. O produto *premium* é aquele que tem alto grau de diferenciação e sofisticação, usualmente com forte apelo ao *status* ou bem-estar do usuário.

2) Produtos perecíveis e não-perecíveis

O produto é perecível quando se deteriora rapidamente; é não-perecível em caso contrário, condição em que poderá ser estocado ou guardado para uso posterior.

2. Categorização do produto livro

Em que categoria se encaixa o produto livro? De certa forma há livros que se encaixam em todas as classes de produtos acima apresentadas.

Veja-se a seguinte proposta de classificação, baseada em texto de nossa autoria (Rosa, 2005, p. 84-85):

Quadro 9
Diferentes categorias de produtos

Categorias de produto	Livros que se encaixam
Produto de consumo não-durável, conveniência	A enorme quantidade de livros jogados fora pelos compradores ou vendidos a sebos atesta que um grande número de títulos é comprado para uso circunstancial e imediato descarte – incluem-se textos de auto-ajuda, humor sem compromisso, *best-sellers* de entretenimento de massa.
Produto de consumo de compra comparada	Os melhores dicionários, eventuais livros de arte ou história, as obras de maior fôlego em encadernações de luxo – tudo isso requer pesquisa e comparação entre alternativas. Por exemplo: o cliente usualmente compara os dicionários Aurélio e Houaiss, na hora da compra.
Produto de consumo especialidade	Aqui podemos encaixar os livros especiais e exclusivos das várias categorias, como os históricos e raros, os de arte feitos um a um etc.
Produto de consumo não procurado	É relevante observar que eventualmente o indivíduo não deseja ler sobre dado assunto e o faz por imposição externa de qualquer natureza. Isso vale para o aluno que tem de passar em determinada prova e também para o executivo que, assumindo uma nova área, precisa de conhecimentos técnicos. Muitos livros considerados maçantes têm de ser lidos. Os exemplos são os livros-texto didáticos impostos a estudantes que não têm motivação para determinadas disciplinas, bem como livros profissionais com temas importantes mas maçantes.

Diferentes categorias de produtos
(continuação)

Categorias de produto	Livros que se encaixam
Produto industrial	Há um sem-numero de publicações que se endereçam especificamente a pessoas jurídicas. Usualmente vendidas a preços elevados, enfocam questões técnicas específicas de segmentos industriais, ou outros tópicos essenciais para empresas.
Commodity x premium	O livro é uma *commodity* quando não há diferenciação essencial entre os apresentados pelos diversos concorrentes. Por exemplo, diferentes editoras apresentam edições populares de um mesmo texto de Machado de Assis (em domínio público). Sendo o produto em si (o texto) idêntico, resta a alternativa de diferenciação na edição, mas, em geral não se consegue muita distinção nessa área. Logo, o produto é uma *commodity*. Por outro lado, uma edição especial de uma obra sobre gastronomia, endereçada a iniciados no assunto, com rica ilustração encomendada a um artista de renome, encaixa-se perfeitamente na categoria *premium*. O que faz a diferença aqui é o fato de a primeira obra, de Machado de Assis, ter no texto seu principal item de valor e este caiu em domínio público, tornando-se, portanto, não-exclusivo. Já a segunda obra é exclusiva, diferenciada na formatação, traz apelos que vão além do produto em si.
Perecível X não- perecível	Por fim, há livros com potencial utilidade futura, de qualquer natureza, e há os descartáveis, usados às vezes uma única vez, com sua utilidade esgotando-se no uso.

Há, por fim, as classificações adotadas especificamente pelos agentes do mercado editorial, em função de critérios como finalidade, conteúdo, natureza, público-alvo, forma de apresentação – e um sem-número de outras possibilidades, dada a riqueza envolvida na qualificação do produto livro.

Quadro 10
Classificações usuais do livro no mercado editorial

Formas de classificação	Diferenciações
Apresentação	▪ Capa dura, capa mole, *pocket.* ▪ Uma cor, quatro cores. ▪ Ilustrados, não ilustrados. ▪ Tipos de papel.
Mercado-alvo	▪ Infantil, infanto-juvenil, adulto. ▪ Masculino, feminino. ▪ Comunidades específicas: GLS, atletas, criadores de avestruz.
Conteúdo	▪ Espiritualidade, inspiração, informação. ▪ Diferentes graus de qualidade e valor
Natureza do texto	▪ Ficção, ensaio, biografia. ▪ Poesia, romance.
Quanto à finalidade	▪ Científicos, técnicos e profissionais ▪ Didáticos e paradidáticos

3. Características distintivas do produto livro

Conquanto as diferenças entre o livro e outros produtos não justifiquem a tendência natural de "sacralizá-lo", também não se pode negligenciar o fato de que o livro tem algumas características que o tornam singular. Vejamos algumas delas:

1) Um produto significativamente valorizado

Em decorrência de sua dimensão política, cultural, educacional, profissional, tecnológica, social, ele obtém atitudes favoráveis e tratamento diferenciado nas sociedades, ainda que muitas vezes sua valorização se dê mais de modo simbólico que traduzido em leitura, como é o caso brasileiro (SAAB et al., 2004, p. 53). Visto pela sociedade não só como um produto, mas também como "a estrutura da identidade cultural nacional (ou regional)", ele se torna objeto de políticas públicas específicas em todo o mundo (PMW, 2006, p. 40-44). Mais adiante, outras considerações serão feitas quanto à valorização do livro, particularmente no que diz respeito ao melhor entendimento do comportamento do leitor.

2) Um produto que gera fortes ligações emocionais

Do ponto de vista do comportamento do consumidor, isso é uma vantagem significativa já identificada pelos estudos de marketing (ENGEL et al., 1993, p. 270, 360). As pesquisas por nós realizadas e, principalmente, as entrevistas com integrantes do grupo de leitores *heavy-users* mostram tal ligação. Esta se dá, sobretudo, com o livro de papel, existindo um parcial obstáculo à aceitação de textos em outras mídias, mas, como veremos mais adiante, as pesquisas indicam que aparentemente tal resposta emocional vem-se transferindo para elas.

3) Um produto com grande diferenciação na função

Há livros de entretenimento, de trabalho, de divulgação religiosa, didáticos e de mais uma ampla gama de utilidades.

4) Um produto de cultura dual

O livro pode ser cultural e de consumo. Para usar o jargão dos editores, há livros "de conteúdo" e livros "comerciais". Segundo Dória (2004, p. 2),

> uma outra premissa, talvez mais polêmica, é que existem duas culturas livrescas: a desse produto triunfante da moderna indústria criativa e a cultura do livro de conteúdo, que visa formar o *ethos*-cidadão, mais do que divertir ou entreter. Uma cultura dual, que se observa por toda parte: no cinema, no livro, na música, nas políticas públicas e – por que não? – na própria mente do cidadão. Dualidade que reflete a desintegração do trabalho crítico, criativo, experimental, face ao gigantismo mercantil que a cultura conformista assume no mundo todo.

Observa Epstein (2002, p. 28-29) que livros de valor continuam a ser publicados e em maior quantidade, "mas a expectativa de vida de muitos livros de valor declinou, com as livrarias varejistas sendo forçadas a buscar taxas de giro sempre maiores, e o moral da indústria sofreu com isso. Decisões de marketing passaram a dominar, privilegiando livros de maior apelo comercial, o que não impediu que muitos dos recusados, deixados à própria sorte, acabassem por descobrir misteriosamente o caminho das listas de *best-sellers*."

5) Um produto que requer tratamento diferente

A quantidade de lançamentos torna o livro muito diferente de produtos de outros segmentos, o que requer enfoques estratégicos diferentes. Diz Lindoso (2004, p.111) que "uma editora de pequeno porte que produza, digamos, trinta livros por ano lida com uma quantidade de produtos muito maior que uma fábrica de sabonetes que produz milhões de unidades de um mesmo produto".

6) Um produto de concorrência monopolítstica

Como cada livro, potencialmente, é único, observa-se a situação de concorrência monopolística, na qual cada produto tem o monopólio do seu mercado específico. Essa situação permite a atuação em nichos ou pequenas parcelas específicas de mercado. Já se observou (CANOY et al., 2005, p. 11) que, diferentemente de outros segmentos, no caso de livros, estes é que ocupam nichos e não os produtores, os editores.

7) Um produto com ciclo de vida curto

Conquanto existam exemplos de longevidade no segmento do livro, a regra é de que cada título tem um ciclo de vida curto (CANOY et al., 2005, p. 11), o que é típico dos produtos altamente influenciados pela moda. Ainda que existam meritórios exemplos de longevidade na indústria editorial, com a multiplicação do número de lançamentos, a avidez da rede distribuidora por novidades e, talvez, a própria característica da sociedade pós-industrial, essa efemeridade das obras vem-se acentuando.

IV. O LEITOR A SER ATENDIDO

Se os produtos são criados para atendimento de necessidades ou desejos de um grupo de clientes, o conhecimento da percepção, das motivações, dos interesses, dos hábitos da clientela-alvo é a chave para o sucesso na criação e comercialização de bens de todos os tipos. No que diz respeito ao livro, essa proposição se mantém e a "sintonia" daqueles que trabalham na criação e no desenvolvimento de produtos, principalmente autores e editores, com os leitores potenciais é condição *sine qua non* para o lançamento de obras vendáveis, economicamente viáveis.

1. O conhecimento do cliente

Os caminhos para o conhecimento do cliente potencial são a intuição, a experiência e a pesquisa (ENGEL et al., 1993). No meio editorial, as duas primeiras têm sido largamente privilegiadas, conforme sugerem entrevistas realizadas com profissionais da área e nossa experiência de vinte anos no segmento. As principais causas para a priorização da intuição e da experiência no marketing de livros são três, como se expõe na seqüência.

1) Processo de escolha e decisão muito complexo

Engel et al. (1993) observam que os fatores de influência nas decisões de compra dos produtos encaixam-se em três grupos: os que decorrem de forças ambientais, os que vêm de diferenças pessoais e os que se vinculam ao processo psicológico que rege a compra em si. No primeiro grupo incluem-se a cultura, as classes sociais, as normas e influências de grupo, a família; no segundo temos o conhecimento individual, os motivos, as atitudes, a personalidade, os valores, os estilos de vida; no terceiro, há os processos de busca e manuseio de informação, questões relativas à percepção, à aprendizagem etc. Em síntese: há uma considerável complexidade nos processos de decisão de compra.

Essa complexidade é significativamente majorada quando se trata do produto livro, por inúmeras razões. Primeiro, o leque de ofertas à disposição do potencial comprador (número de títulos) é muito maior que o de outros produtos. Segundo, as emoções e motivações envolvidas na busca e no manuseio do livro têm alto grau de intensidade e ampla diversificação: o livro é instrumento de recreação, de informação, de trabalho, de aprendizagem, de expressão emocional, desperta fortes reações de amor e ódio, eventualmente muda a vida das pessoas, é apreendido com alta dose

de subjetividade etc. Terceiro, o livro, muito mais que um móvel ou eletrodoméstico, por exemplo, tem requisitos de qualificação para o uso: há uma ampla graduação de competências intelectuais para a leitura em relação às obras. Enfim, há outras razões relativas a estilo, a status dos autores, a moda, a conteúdo, que tornam o processo de escolha do produto livro por parte do cliente particularmente complexo.

Isso acarreta dificuldades para o processo de pesquisa formal, particularmente no que diz respeito ao resultado prático desta. É difícil criar e desenvolver pesquisa capaz de realmente trazer resultados úteis, que se revelem válidos numa relação custo-benefício, na perspectiva do editor.

2) Relação custo-benefício desfavorável

De um lado, a pesquisa na área de livros é complexa e freqüentemente tem resultados incertos ou, eventualmente, pouco significativos. De outro, o editor conta, como alternativa para as decisões de lançamento, com o teste direto no mercado. Tendo a pesquisa tem um custo elevado, muitas vezes compensa mais bancar os riscos de fracasso no lançamento. Essa relação custo-benefício desfavorável acaba desestimulando a pesquisa.

3) Desconhecimento dos editores quanto à pesquisa

Por fim, recorre-se mais à intuição e experiência, provavelmente porque os editores ignoram as funções, os métodos e os benefícios da pesquisa, por parte dos editores. Dentre os instrumentos de marketing, talvez a pesquisa ainda seja um dos mais desconhecidos, de um modo geral, e na área de livros, onde o marketing apareceu e vem-se consolidando há apenas uma ou duas décadas, esse desconhecimento é mais marcante. Isto dificulta a concepção de instrumentos de pesquisas capazes de ajudar efetivamente na tomada de decisões que apresentem uma relação custo-benefício satisfatória.

É provável que, doravante, a pesquisa ganhe um pouco mais de importância. Isso ocorreu na indústria em geral nas últimas décadas, em decorrência da ampliação da competitividade, da expansão nas linhas de produtos, do encurtamento dos ciclos de vida destes, entre outros fenômenos, como observa Mattar (1993, p. 34-35). Na indústria editorial, conforme já observamos, vem-se registrando um processo de concentração, globalização, valorização do marketing, agigantamento dos grupos editoriais, entre outros pontos, e isso deve tornar a pesquisa mais atraente para amparo das decisões de lançamentos.

Estudos de natureza mais genérica têm lançado luz sobre as questões relacionadas a percepções, motivações e comportamentos do leitor potencial. Uma pesquisa detalhada e abrangente levada a efeito com patrocínio da CBL - Câmara Brasileira do Livro e de outras organizações interessadas na promoção da leitura[5] merece destaque: é o estudo intitulado *Retrato da leitura no Brasil* (RLB, 2001), realizado pela empresa A. Franceschini – Análises de Mercado, em 2001. Com nível de significância projetado de 95%, é uma pesquisa qualitativa e quantitativa de abrangência nacional, tendo sido entrevistadas 5.503 integrantes da população brasileira alfabetizada com idade igual ou superior a catorze anos. Pode-se dizer que o estudo está "desatualizado", em razão das consideráveis mudanças acontecidas desde sua publicação, particularmente aquelas transformações relacionadas ao avanço da internet. Além disso, há a percepção – por parte de profissionais do segmento do livro – de que podem ter ocorrido desvios metodológicos capazes de comprometer algumas das suas conclusões. Entretanto, no seu conjunto e considerados eventuais riscos, tal estudo continua sendo de considerável validade para o melhor conhecimento do perfil social e comportamental do leitor brasileiro.

[5] CBL, Abrelivros, Bracelpa e Snel.

2. Proposições para o conhecimento do leitor

Desses estudos e de pesquisas realizadas diretamente para uso no presente trabalho extraem-se cinco proposições que julgamos serem a chave para a compreensão do comportamento do leitor. Tais proposições, que ainda carecem de teste ou de uma verificação mais aprofundada, são de extrema relevância para o presente estudo, particularmente porque podem servir de orientação para decisões referentes à concepção, ao desenvolvimento e ao lançamento de produtos literários. São as seguintes:

1) Ler livros é difícil e não-prazeroso para a maioria das pessoas

O presidente Luiz Inácio Lula da Silva disse que "ler é pior do que fazer exercício em esteira"[6]. Traduziu aquilo que provavelmente é uma lei: a leitura, como toda conquista cultural, não é *natural*; requer algum nível de esforço, maior ou menor em função (a) da qualificação do leitor e (b) das características do texto. Acresçam-se fatos que criam dificuldades (ou ampliam a natural dificuldade) para a leitura no âmbito individual: o estresse da vida moderna, a ansiedade, a confusão individual face a uma profusão de estímulos e demandas. Uma significativa porcentagem (70%) dos não-leitores por nós entrevistados observou que não lê por falta de disposição, por impaciência, por cansaço físico. No âmbito social, novas dificuldades surgem: demandas do trabalho, escassez de tempo, ambientes inadequados. As pesquisas (RLB e as que realizamos) indicam como obstáculo à leitura a falta de tempo, o que não é nada surpreendente quando se avaliam as demandas do trabalho hoje existentes e o fato de um grande número de pessoas estudar à noite.

---

[6] O Estado de S. Paulo, 27/07/2007, p. A3.

Embora 61% dos entrevistados (RBL) declarem que ler é algo que dá prazer, de 36% alegarem que *gostam muito* de ler e de 42% dizerem que *gostam* de ler, a tendência ao "politicamente correto" pode ter levado a respostas distorcidas, fato que se torna claro quando se sobrepõem outros dados: 1) 62% dos entrevistados têm pouco ou nenhum contato com livros; 2) a compra média de livros não-didáticos por ano entre brasileiros alfabetizados com catorze anos ou mais é de 0,66; 3) 58% dos livros existentes nas residências pertencem a apenas 7% dos brasileiros.[7] A constatação de desapreço à leitura, pelo menos por parte significativa da população, coincide com resultados de estudos feitos em outras partes do mundo (ROSS, 2002; READING at risk, 2004; CANOY, 2005, p. 6).

É provável que estudos mais detalhados e cheguem a outros números no que diz respeito à apreciação da leitura. É necessário verificar qual é o percentual das pessoas para as quais a leitura realmente causa prazer e também qual é o grau de gratificação que ela traz em comparação com a fruição obtida em outras atividades. Como é que os 36% e 42% que dizem *gostar muito* ou *gostar* da leitura, respectivamente, reagiriam se lhes fosse solicitado que indicassem quão forte seria seu gosto pela leitura em relação ao apreço por outras atividades como ver tv, assistir a um filme, dançar, assistir a uma partida de futebol, comer um churrasco?

2) A leitura de livros é unanimemente valorizada

Como já se observou, a leitura é unanimemente valorizada. Isso aparece claramente nas constatações da RLB e nas pesquisas por nós realizadas com alunos de segundo grau, universitários, estudantes de pós-graduação, não-

[7] Nas pesquisas que realizamos, 40% dos estudantes de nível médio e 48% dos estudantes de graduação/pós-graduação declararam que *gostam muito* de ler; 47% declararam que *gostam um pouco*; os que declararam que *não gostam* são, respectivamente, 10% e 5%. Tais afirmativas mostram-se questionáveis quando comparadas ao tempo dedicado à leitura por esses grupos e ao seu gasto com livros. Contrastam igualmente com a avaliação que os professores fazem sobre o interesse de seus alunos por leitura.

leitores e leitores *heavy-users*. Há uma percepção clara de que a sobrevivência e a realização pessoal e profissional na sociedade moderna dependem do conhecimento e reconhece-se também que a leitura provê formação integral. Mesmo entre não-leitores ou não-apreciadores da leitura observa-se a sua valorização social – a maioria das pessoas declara que gostaria de ler mais, deseja que seus filhos leiam, aprova qualquer política de incentivo à leitura. Caso curioso constatou-se na pesquisa com não-leitores: uma das entrevistadas declarou que acompanha os lançamentos editoriais, recebe e-mails de novidades enviados pelas editoras, freqüenta feiras de livros, vai regularmente a livrarias... *mas não lê livros*! Um outro evento digno de atenção é que uma entrevistada na pesquisa de não-leitores declarou-se humilhada por estar participando em uma pesquisa em tal condição – e resolveu ler um livro! Uma clara sinalização de que a leitura é valorizada é que mesmo a maioria das pessoas que não lê ou que lê pouco não gosta de admiti-lo.

3) De um lado, o ideal; de outro, o real

De um lado, há o ideal, o desejo de ler mais, a valorização da leitura; e, de outro, o real, a ausência de prazer na leitura e as dificuldades para sua consumação.

A valorização da leitura leva a grande maioria das pessoas a desejarem dedicar mais tempo a ela. No RLB os entrevistados dizem que comprariam mais livro se tivessem mais tempo para ler (23%), se os livros fossem mais baratos (34%), se tivessem mais dinheiro (23%). Os não-leitores por nós pesquisados alegaram falta de tempo ou dificuldade de leitura, mas muitos deixam implícita a idéia de que gostariam de ler. Dos estudantes de nível médio que responderam ao questionário, 42% consideram que seu tempo gasto com leitura é insuficiente e 79% dos alunos de graduação/pós-graduação disseram o mesmo. Até mesmo

entre os *heavy-users* entrevistados, pessoas que chegam a ler até cem livros por ano, há manifestação da vontade de ler mais.

Pelo menos parte das alegações quanto às dificuldades da leitura são *racionalizações*[8], isto é, muitas pessoas poderiam, sim, dedicar mais tempo à leitura e comprar mais livros, mas não o fazem porque outros afazeres ou gastos são preferidos. Um dado curioso a esse respeito é que 31% dos entrevistados de classe A, para quem os preços relativos dos livros não deveriam ser relevantes, declararam que comprariam mais livros se eles fossem mais baratos! Pode-se concluir, com boa probabilidade de acerto, que os obstáculos à leitura são mais de natureza pessoal: desmotivação, outros interesses predominantes, falta de disciplina para superação das dificuldades naturais do texto etc.

4) Um hábito instalado principalmente por imposição

O hábito de leitura instala-se principalmente por imposição – na escola, trabalho e até igreja –, por auto-imposição ou por descoberta de textos que despertem elevados graus de motivação. Ou uma combinação de tudo isso. Uma vez instalado, a leitura poderá tornar-se progressivamente mais prazerosa.

Parece claro que para um pequeno percentual das pessoas o hábito de ler instala-se de modo relativamente fácil – usualmente na tenra infância. Metade dos *heavy-users* entrevistados para o presente estudo declarou que começou a

---

[8] O termo "racionalização" é usado aqui no sentido que tem na Psicologia: "Um mecanismo de defesa que se caracteriza por um procedimento de achar motivos lógicos e racionais aceitáveis para pensamentos e ações inaceitáveis. É o processo através do qual uma pessoa apresenta uma explicação que é logicamente consistente ou eticamente aceitável para uma atitude, ação, idéia ou sentimento que causa angústia. Usa-se a racionalização para justificar comportamentos quando, na realidade, as razões para esses atos não são recomendáveis" (PsiqWeb – Dicionário. *Site* http://virtualpsy.locaweb.com.br/).

ler muito cedo, sendo que parte desses teve alfabetização fácil e precoce. Essa, provavelmente, não é a regra quando vista a população como um todo. O mais provável que é o hábito de ler se instale: a) por imposição externa – escola, pressão familiar, pressão do trabalho, recomendação da igreja; b) por auto-imposição, no caso de pessoas que adquirem uma percepção sobre o valor da leitura para a realização de objetivos pessoais e têm a disciplina para ler sistematicamente, superando obstáculos; c) pela descoberta de obras altamente gratificantes e motivadoras que tornem as dificuldades de leitura pouco significativas quando comparadas à satisfação obtida. Entrevistas realizadas com leitores *heavy-users* indicaram esses caminhos. Como já se mencionou, parte deles começou a ler cedo, com facilidade (usualmente em ambiente com presença de livros e exemplo de leitores). Já não foi o caso de uma entrevistada que mencionou ter adquirido gosto pela leitura na adolescência, por exigência de uma professora "brava" que exigia que os alunos lessem Machado de Assis (imposição externa). Outro entrevistado declarou que começou a ler aos 25 anos, por ter percebido que isso era fundamental para o sucesso na carreira (auto-imposição). Há um outro caso digno de nota: a entrevistada declarou que se iniciou na leitura aos 24 anos, quando foi morar só. Há também o exemplo de uma *heavy-user* que se iniciou aos quinze anos, por ter descoberto altíssima gratificação em textos de Agatha Christie.

É provável que, uma vez instalado o hábito de leitura, as pessoas passem a ter prazer com ela e a buscá-la espontaneamente, o que é o caso do *heavy-users*, ou *apreciadores* (na terminologia do RLB). Um dado do RLB que corrobora tal tese é a correlação direta entre nível de escolaridade e apreciação/exercício da leitura, isto é, quem freqüentou mais anos de escola e foi obrigado a ler mais usualmente lê mais. Um outro dado igualmente significativo emergiu da pesquisa que realizamos entre não-leitores: alguns dos entrevistados disseram que em outras épocas de suas vidas já tiveram algum tipo de leitura regular de livros, mas que não o fazem hoje por estarem fora da escola e por não haver demanda de leitura

em seus trabalhos – e alguns assinalaram que gostariam de ter algum nível de exigência externa de leitura, por compreender que isso resultaria em seu maior auto-desenvolvimento. No RLB, 21% dos entrevistados disseram que comprariam mais livros "se fosse pedido mais no trabalho/na escola". Por fim, há ampla documentação que mostra que leituras altamente atraentes acabam por formar leitores (ROSS, 2002; READING at risk, 2004); Enquanto algumas pesquisas mostram um declínio de leitura e aumento de sua rejeição entre os jovens, observamos a formação de filas de centenas de milhares de adolescentes, em todo o mundo, aguardando a chegada de mais um título de Harry Potter!

É possível que na formação do hábito de leitura opere uma espécie de "efeito Mateus"[9]: a aquisição do hábito torna o leitor cada vez mais capaz, facilitando a assimilação e fruição dos textos, o que motiva a mais leituras. Isto lembra a idéia de Aristóteles segundo a qual a excelência não é um dom, mas um hábito.

5) Existem alternativas ao livro

Os leitores podem satisfazer suas necessidades de informação, lazer, formação por meio de jornais e revistas, internet, palestras, produtos multimidiáticos os mais diversos.

Pesquisa realizada com não-leitores de livros mostrou que esses usam outros meios para adquirir informação essencial para questões da vida ou do trabalho, destacando-se conversas com amigos, palestras, tv e até internet. Entre *heavy-users*, de dez entrevistados, apenas dois revelaram atitudes não francamente favoráveis à internet como veículo para a busca de textos; além disso os

[9] "Efeito Mateus": expressão usada em estudos sobre ciência que propõe que, quanto maior a qualificação de um pesquisador, maior sua facilidade de adquirir e usar novas informações, numa alusão à passagem bíblica de são Mateus, segundo a qual ao que mais tem mais será dado.

apreciadores são *heavy-users* também de outros veículos, como revistas, jornais, teses.

Pesquisa com estudantes e professores indicou que a internet é o meio preferido de atualização e estudo para alunos de graduação e pós-graduação, seguida dos livros; entre os professores a internet empata com os livros; e os livros têm ligeira vantagem sobre a internet quando se trata de estudantes do nível médio; em todas as categorias, entretanto, há outras opções ao livro bastante destacadas: jornais e revistas, palestras, conferências, aulas, discussões.

3. Posturas dos editores

No que se refere ao editor, podem-se sugerir as seguintes posturas para a criação, o desenvolvimento e o lançamento de produtos literários:

1) É fundamental adotar uma visão realista do comportamento do leitor, abandonando idealizações quanto ao gosto pela leitura. Já que ela, por si só, não traz prazer para a maioria das pessoas (provavelmente), quaisquer que sejam as razões, é fundamental buscar modos de produzir livros mais atraentes (quando possível), que minimizem o desprazer ou – a melhor situação – que produzam motivação intensa.

2) É fundamental igualmente adotar uma visão realista quanto ao papel e à função do livro. Este não pode ser visto como sagrado e imune à comparação com outras alternativas de que o leitor dispõe (jornal, revista, tv, internet) para satisfazer suas necessidades de informação, entretenimento, formação. Ao se pretender editar livros que sejam escolhidos, é necessário que estes superem as outras alternativas, numa análise de custo-benefício subjetivamente estabelecida pelo potencial leitor.

V. DESAFIOS FUNDAMENTAIS NA ADMINISTRAÇÃO DO PRODUTO LIVRO

Os desafios fundamentais que se colocam para uma organização editora podem ser assim definidos:

1. Produção de livros com suficiente atratividade absoluta e relativa

Na situação ideal, essa atratividade deve resultar em compra do livro e proselitismo a seu favor. Isso implica ter produtos capazes de: a) conquistar o interesse de um mercado-alvo; b) sobressair em meio à profusão de lançamentos; c) diferenciar-se suficientemente de outras obras com propósito igual ou substitutivo; d) criar desejo de compra que suplante a motivação para busca de outras alternativas de leitura (por exemplo, ir à biblioteca, tomar emprestado o livro de um conhecido, tirar uma cópia, buscar um texto de internet sobre o assunto etc.); e) estimular o comprador a ler; f) levá-lo a indicar o livro espontaneamente a outros leitores potenciais.

2. Venda em quantidade suficiente

Isso implica: a) possuir ou conquistar canais de distribuição que façam os livros chegarem ao público certo; b) ter preço acessível e vantajoso em relação a outras eventuais alternativas do cliente potencial (incluindo a de não ler, simplesmente); c) atingir um nível de divulgação que resulte num grau adequado de procura do livro. Considerando-se que apenas uma livraria média chega a ter 100 mil títulos à disposição do mercado, que são lançados cerca de 20 mil novos títulos por ano e que se observa um forte "efeito de Pareto" (uma grande porcentagem de vendas

recai sobre poucos títulos)[10], pode-se imaginar que vender em quantidade suficiente é um desafio significativo. A estratégia mais comum entre as editoras é lançar o maior número de títulos possível para que alguns sobressaiam e vendam o suficiente para cobrir o fracasso dos demais.

3. Obtenção de lucro com os livros produzidos e disponibilizados

Nossa experiência e os estudos feitos mostram que as margens brutas dos livros colocados no mercado oscilam entre 10% a 20%, dependendo do *mix* de distribuição, no Brasil (EARP, 2005, p. 21, 24) e no exterior (PMW, 2004, p. 29). Quando uma editora conta com canais próprios ou privilegiados, o valor tende a ser maior; se tem total dependência das livrarias e dos distribuidores, eles decrescem, porque grandes redes que detêm parcela significativa do mercado ficam com 50% a 60% do preço de capa. Com baixas margens, as organizações editoras têm dificuldade de cobrir seus custos fixos e assim se manter suficientemente lucrativas para crescer de modo consolidado. As poucas exceções observadas mais se prestam a confirmar a regra. Estima-se que 90% dos livros, no Brasil, hoje são comercializados em livrarias pelo sistema de consignação o que, segundo Galeno Amorim (VALOR, 2007, p. B6), leva a editora a bancar todo o custo de giro do produto, dificultando ainda mais a obtenção de lucro.

4. Controle do risco dos lançamentos e da operação como um todo

No negócio editorial os riscos são bastante grandes, porque se aplica a "lei de Caves" relativa a produtos culturais, denominada *nobody knows* – demanda

[10] O economista e sociólogo italiano (embora tenha nascido em Paris) Vilfredo Pareto (1848-1923) estudou a distribuição de riquezas em diferentes países, concluindo que a concentração era regra. Estabeleceu o princípio segundo o qual a minoria dos agentes é responsável pela maioria dos acontecimentos, hoje denominado princípio ou efeito Pareto, com aplicação em várias áreas.

incerta e grau de sucesso imprevisível (CANOY, 2005, 9-11)[11]. Além disso, as margens de lucro são baixas, a multiplicidade de lançamentos torna difícil um determinado título destacar-se etc. Para controlar os riscos, a estratégia natural é reduzir a tiragem do lançamento, mas isso faz crescer o custo unitário do livro e, conseqüentemente, o seu preço. A organização editora busca o equilíbrio entre risco e retorno, um desafio permanente.

Para dar conta desses desafios as organizações editoras nem sempre têm condições de recorrer a alternativas de marketing consagradas em outros segmentos ou, pelo menos, na forma como são adotadas. Por exemplo, para fazer as vendas decolarem no lançamento, poder-se-ia recorrer à propaganda intensiva, na mídia de massa. No segmento do livro, essa prática provavelmente é suicida, já que o livro não tem apelo universal como um novo produto alimentício, por exemplo. Há, isto sim, uma imensa variedade de ofertas, cada uma atendendo um público-alvo reduzido, (a) com dimensão insuficiente para sustentar uma campanha massiva e (b) disperso. Os custos de uma campanha de propaganda de massa provavelmente jamais seriam cobertos pelos escassos resultados que um livro, mesmo que atingisse uma tiragem "excepcional" de 100 mil exemplares, traria.

É por isso que, especificamente para o produto livro, a propaganda de massa tradicional usualmente é praticada apenas por grandes empresas de mídia, como a Rede Globo, o jornal *Folha de S. Paulo*, a Editora Abril, em seus lançamentos específicos para os quais essas organizações aproveitam espaço promocional de custo privilegiado. Por outro lado, ironicamente esses lançamentos promovidos com privilégio na maioria das vezes não vão parar nas listas de *best-sellers*, que estão cheias de obras que tiveram propaganda zero.

---

[11] Richard E. Caves, em *Creative industries: contracts between art and commerce* (Harvard University Press, 2000), abordando as "propriedades econômicas básicas de atividades criativas", considera que há um problema de "ninguém-sabe" quanto ao que será bem-sucedido na "cultura futura". Stuart Cunningham (2007), comentando Caves, diz que existe uma radical incerteza acerca da demanda de produtos criativos, devido ao fato de que estes são "bens de experiência", com relação aos quais "a satisfação derivada é amplamente subjetiva e intangível".

Um outro exemplo: para garantir máxima atratividade para um título, uma editora poderia fazer uma pesquisa de mercado para identificar motivações ocultas, atitudes e valores compartilhados por clientes potenciais. Provavelmente, entretanto, como já se discutiu, o custo dessa pesquisa suplantará os retornos que o livro trará, caso este tenha atratividade máxima. É preferível não efetuar tal pesquisa e usar o lançamento de pequena tiragem como teste.

Assim, parece sensato dizer que para sobreviver e atingir sucesso empresarial nos competitivos mercados atuais, a organização editora tem de ter um processo de Desenvolvimento e Lançamento de Novos Produtos (DLNP) muito apropriado para a natureza do produto livro e suas necessidades – e muito eficiente. Igualmente, tem de buscar a excelência em suas práticas específicas de gestão do portfolio de produtos.

VI. O LIVRO DIGITAL E O DESAFIO DA TRANSIÇÃO

Nicholas Negroponte (1996) observou que os livros de papel são província de românticos e humanistas, mas que a arte de imprimir livros seria tão importante em 2020 quanto é a do ferreiro nos dias de hoje. Tão logo se estabeleceu a viabilidade do livro digital, o *e-book*, e apareceram os primeiros modelos de leitores digitais, já se percebeu que haveria uma tendência de substituição do livro de papel. Surgiram então afirmações futuristas entusiastas sobre o *e-book*, mas fracassaram os primeiros modelos de leitores digitais e a reação dos mercados aos livros eletrônicos foi insignificante, o que levou muitos a profetizarem prematuramente a morte da inovação (KOZAK, 2003, p. 2-6).

São comuns as previsões otimistas e pessimistas veementes revezando-se quando surge uma inovação significativa – e foi o que aconteceu com o *e-book*. Passada uma década da previsão de Negroponte, o número de livros digitais

típicos produzidos por editoras comerciais ainda é irrisório quando comparado ao número de edições tradicionais, mas a importância real da nova mídia já é flagrante. Por exemplo: pode-se dizer que meio milhão de títulos já estejam hoje disponíveis[12] (PMW, 2004, p. 62; SILBERER, 2006). Nada menos que 30% dos produtos presentes na Feira de Frankfurt de 2006 já era de produtos digitais, sendo que, desses, 43,1% eram compostos de livros (FBF, 2006-b)

Na verdade, está em curso o processo que foi denominado *mass digitalization*. Desde 1971, com a iniciativa pioneira do Projeto Gutemberg, em que voluntários digitalizam e disponibilizam na internet livros de domínio público, organizações de todo o mundo, como a Internet Archives e a OCA - Open Content Alliance têm-se empenhando em programas milionários de digitalização (NATURE, 2005). A aceleração do processo ocorreu com a iniciativa do Google, que vem fazendo parcerias com bibliotecas e editoras e tem a meta de digitalizar e disponibilizar, em curto prazo, 10 milhões de títulos. Desses, 15% são de domínio público; 20% têm direitos reservados e estão disponíveis em papel, mas podem ser parcialmente expostos para conhecimento de potenciais compradores; e 65% têm direitos reservados, mas estão fora de catálogo e podem, por meio da digitalização, ser ofertados em sistemas de impressão *on demand* (ABDULLAH, 2006).

Hoje são claramente percebidas as imensas oportunidades que a digitalização traz para a democratização do conhecimento. A difusão do livro digital ainda esbarra no analfabetismo digital de parte da população – incluindo a de estudantes universitários – e na própria ignorância sobre a existência de livros digitais disponíveis; há ainda dificuldades relacionadas com complexas questões de propriedade intelectual, assim como a necessidade de revisão dos papéis de editoras, livrarias, bibliotecas (MASS DIGITALIZATION, 2006; RAMAIAH, 2006).

---

[12] Em língua inglesa.

A verdade é que o *e-book* traz vantagens imensas sobre o livro de papel (KOZAK, 2003, p. 2, 3, 6):

- Tem custo significativamente menor.
- Ocupa espaço mínimo e dispensa estoques dispendiosos.
- Mantém-se perenemente em catálogo.
- Não tem custos de transportes.
- Não se gasta com o uso.
- Não oferece barreiras de publicação, o que faculta a qualquer interessado tornar-se autor ou mesmo editor.
- Acha-se disponível sob demanda.
- Não requer tiragens elevadas, o que permite satisfação de interesses de nichos de mercado.
- Possibilita reedição e colocação de títulos esgotados à disposição do mercado.
- Pode ser personalizado.
- Tem atualização imediata e fácil.
- A edição se dá com significativa rapidez.
- É ecologicamente mais eficiente: um estudo detalhado que aplicou o conceito de Life Cycle Assessment (LCA)[13], de comparação do livro

[13] Da norma ISO 14000, da International Organization for Standardization.

convencional e com o digital, mostrou que, "de um modo geral, o sistema de livro tradicional requer mais *inputs* de matéria-prima e água, consome mais energia e produz mais emissões de dejetos sólido no ar e água que o sistema de *e-reader*" (KOZAK, 2003).

As críticas ao leitor digital ficam concentradas na percepção subjetiva de que o livro de papel tem apelo tátil e atmosfera mais agradável – e a leitura em telas digitais, pelo menos até o momento, mostra-se desconfortável para longas horas, para algumas pessoas. Além dessa, há a limitação natural do número de títulos hoje disponível para os interessados. Entretanto, face ao potencial de penetração do produto, sucedem-se iniciativas de inovação e lançamento de leitores digitais e de bibliotecas digitais, como é o caso recente do lançamento do Kindle, da Amazon.

Algumas considerações mais podem ser feitas sobre o livro digital:

- Há hoje uma considerável quantidade de livros colocados à disposição dos interessados – *gratuitamente* – na internet, para *download* e leitura em papel ou qualquer dispositivo eletrônico. Essa tendência à distribuição gratuita deverá crescer por impulso de iniciativas privadas e públicas até atingir 100% das obras relevantes em domínio público[14]. Isso deverá trazer um impacto significativo sobre os resultados daquelas editoras que hoje têm boa parte de seus negócios voltadas à publicação de títulos sob domínio público.

- Quando a televisão se popularizou, ela foi acusada de destruir a leitura, mas observadores sensatos notaram que era a tv é que fazia sucesso, por atingir público iletrado, e não o livro que estaria tendo insucesso.(ANDRADE, 1974, p. 12) Talvez não se possa dizer o mesmo do livro e do texto digitais em geral – eles provavelmente conquistarão leitores hoje acostumados ao papel.

---

[14] Veja, por exemplo, http://virtualbooks.terra.com.br/freebook/freebook_portugues1.htm, http://www.bn.br/site/default.htm, http://www.bibvirt.futuro.usp.br/

Entrevistas por nós realizadas com leitores *heavy-users*, talvez o público mais fiel ao formato de brochura, por ter ligações afetivas com ele, mostrou que parte deles não só aceita bem a idéia de ler textos digitais, mas também já fez *download* de livros e até já os leu em tela.

- O *e-book* é hoje um produto em início de ciclo de vida, no conceito já tradicional em marketing, estando na fase de crescimento. A aceleração do crescimento dependerá exclusivamente do processo de difusão social, nos termos de Everett M. Rogers, vale dizer, a percepção de seu valor comparativo a outras alternativas, a influência de líderes de opinião, o teste, etc.

Dentro desse quadro e considerando a presença cada vez mais significativa da tecnologia da informação na sociedade moderna e na vida pessoal e profissional de todos, apresentam-se as seguintes considerações:

- As editoras não devem furtar-se a oferecer livros digitais, em atendimento às novas demandas do mercado, pois, caso contrário, poderão comprometer seriamente seu futuro.

- Na fase intermediária, a chamada transição digital, deverão ofertar portfólios de produtos mistos ao mercado até que este sinalize com mais clareza a preferência pelos livros digitais.

- Em decorrência disso, há que de desenvolver as competências necessárias para rever o modelo de negócios vigente até o advento do livro digital e para atuar eficientemente com a nova mídia, em todos os elos da cadeia produtiva.

- Isso, por fim, requer a predisposição para uma mudança cultural de porte significativo da organização editora.

Parece claro que não há mais uma possibilidade de optar entre entrar ou não na era do livro digital. A questão agora é fazer a transição com eficiência e acerto estratégico.

VII. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS NA EDITORA (DLNP)

No ambiente de intensa taxa de inovação em que as empresas operam nos dias de hoje, o lançamento de novos produtos é fundamental para a sustentação de posição de mercado e outras conquistas, para o desenvolvimento – expansão de vendas, penetração em novos segmentos, aprendizagem – e para a redução dos riscos e a melhoria do desempenho financeiro (ROSA, 1999, p. 11; BOBROW e SHAFER, 1987, p. 1-9).

1. O que são novos produtos?

Novos produtos podem ser: a) produtos já comercializados pela empresa e que sofram transformações para atualização e melhoria da atratividade; b) produtos que a empresa acresça a uma linha já existente; c) produtos novos para a empresa, embora já conhecidos do mercado; d) produtos novos para o mercado, mas já conhecidos de outros mercados; e) produtos novos "para o mundo", isto é, inovações tecnológicas (CHURCHILL JR. e PETER, 2000, p. 263).

Ou, conforme já propusemos (ROSA, 1999, p. 8): "Novos produtos são todos aqueles produtos que contenham alguma diferença identificável e comercialmente relevante, seja para a empresa, seja para o mercado". Essa definição acomoda quaisquer alterações que possam afetar o comportamento do cliente ou os resultados da empresa. Assim, do ponto de vista gerencial, o lançamento de tais produtos afetará os resultados, devendo então merecer atenção.

Estudos realizados dão conta de que algo entre 25% e 30% dos novos produtos de consumo fracassam, seja porque não havia uma real necessidade ou desejo para eles, seja porque os produtos lançados foram incapazes de atender às expectativas,

seja porque os esforços de marketing foram insuficientes ou ineficientes. Há ainda problemas como preços muito elevados dos lançamentos, falhas de *design*, posicionamento inadequado, incapacidade de diferenciação etc. (BOBROW e SHAFER, 1987, p. 21-31). No segmento do livro pode-se dizer que, pelo menos em relação à expectativa dos autores, a maioria dos produtos de certa forma fracassa; assim, apesar de o País ter dimensões continentais, muito poucos podem viver de sua produção literária. Na perspectiva de editores experientes, entretanto, uma vendagem relativamente pequena pode classificar a obra como bem-sucedida – e a estratégia de lançar muitos títulos e de ter um grande catálogo faz com que se possa obter lucro do agregado de pequenos ganhos.

Vista a questão sob o ângulo positivo, quais são os fatores que levam um livro ao sucesso? Isto é, a que características ou atributos o editor deve visar na seleção e no desenvolvimento do produto para ampliar sua garantia de sucesso? Pesquisa realizada entre com editores e agentes nos Estados Unidos, em 2004, pedia que se alistassem os cinco fatores mais relevantes para o sucesso de uma obra. Destacaram-se aspectos referentes à divulgação (resenhas ou críticas publicadas, programa de propaganda, boca-a-boca, esforço promocional do autor) e ao livro em si (oportunidade do tópico, qualidade do texto, tamanho da audiência). Sobressaíram, ainda, fatores relacionados com o autor – histórico de sucesso e base de leitores ou admiradores (HILL e POWER, 2005, p. 25-26).

Há, no instrumental de marketing, um conjunto de práticas já consagradas para o desenvolvimento de novos produtos (KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 250-307; CHURCHILL JR. e PETER, 2000, p. 260-283). As editoras têm processos de identificação de temas de interesse, exploração de idéias, avaliação de obras, escolha, decisão de lançamento que são mais completos ou menos em relação aos propostos na literatura de marketing. Nossa experiência e entrevistas realizadas evidenciam, entretanto, que: a) em

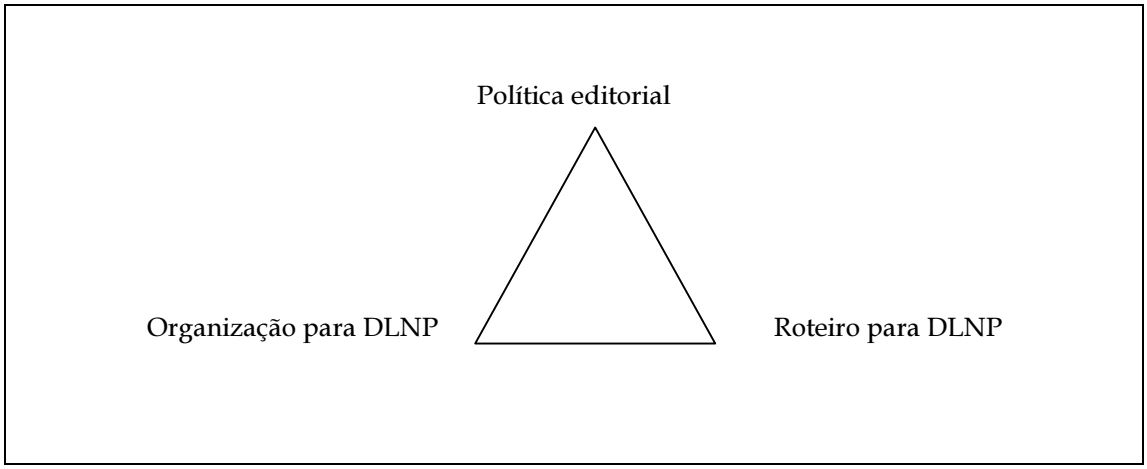
algumas delas o processo de desenvolvimento de novos produtos é bastante simplificado, com escolhas marcadas por alta dose de informalidade e subjetividade, o que provavelmente resulta num agravamento dos riscos de lançamento, que já são elevados, e na ampliação do número de fracassos de novos títulos, igualmente elevado; b) em outras, as poucas que têm práticas de gestão que podem ser consideradas razoavelmente profissionalizadas, o processo de desenvolvimento de produtos é orientado por análises mais sistemáticas, protocolos de decisão mais racionais, discussões mais objetivas. Não se tem conhecimento, entretanto, pelo menos no mercado brasileiro, de organização que adota um processo de DLNP que possa ser considerado completo e excelente em relação às práticas recomendadas pelo marketing.

Propõe-se a seguir um modelo de processo de DLNP para organizações editoras. Tal modelo decorre de aplicação de procedimentos sugeridos na literatura de marketing (BOBROW e SHAFER, 1987; ROSA, 1999; MATTAR e SANTOS, 2003), adaptados para a realidade das organizações editoras e para as características específicas do produto livro.

2. Modelo de processo de DLNP para a editora

Um modelo de processo de DLNP deve incluir um conjunto de práticas fundamentais, a saber: a) política de produtos; (b) organização; e (c) roteiro para DLNP (ROSA, 1999, p. 12-28). A política é um conjunto de diretrizes genéricas orientadoras que norteiam todas as atividades de inovação. A organização é um conjunto de funções e normas formalmente estabelecidas que regulam responsabilidades, autoridades e atividades relacionadas com o DLNP na empresa. Por fim, o roteiro é um conjunto de itens de análise e decisões que serão executados para o DLNP. Propõe-se, na seqüência, um sistema semelhante para a organização editorial:

Quadro 11
Modelo de processo de DLNP para a editora



Fonte: proposta do autor

1) Política editorial

Vamos definir política editorial como um conjunto de decisões que dão as linhas gerais sobre: a) o quê, para quem e quanto publicar; b) com que características – nível de qualidade e de preços, tipo de *design*, tiragens, formato de mídia (papel, *e-book*, *audiobook*); c) dentro de que *filosofia* ou conjunto de valores.

A política editorial tem impacto sobre a imagem da organização, seu relacionamento com o mercado, seus investimentos e retornos e por isso é item dos mais estratégicos na condução da organização. Uma política bem concebida é:

- *Coerente* – Os títulos em catálogo e os lançamentos combinam entre si, são adequados aos interesses e às condições dos públicos visados, sintonizam-se com a filosofia ou os valores da editora, têm características condizentes com tudo isso.

- *Adequada* – Os lançamentos são condizentes com a capacidade da editora, seu histórico, seus objetivos e suas estratégias.

- *Equilibrada* – Há equilíbrio entre permanência e atualização, entre diferentes conjuntos do portfólio de produtos, entre diferentes momentos no fluxo de lançamentos.

- *Fiel* – Há fidelidade a um conjunto de valores sustentáveis e universais.

2) Organização de um DLNP

Como já definido, organização é o conjunto das funções e normas formalmente estabelecidas que regulam responsabilidades, autoridades e atividades relacionadas com o DLNP na editora. Quem avalia obras para lançamento, quem toma a decisão de lançar, quem negocia com autores, como é feita a avaliação, qual é a seqüência da produção editorial etc. ? Esses são itens relevantes da organização.

A organização de um DLNP, na editora, afeta o fluxo de lançamentos, a qualidade das obras colocadas no mercado, o acerto nas escolhas. Para que seja eficiente na realização de sua missão, deve ter as seguintes características:

- *Sistema grupal de avaliação e decisão* – Os riscos de idiossincrasias e subjetividade nas avaliações e decisões crescem se tais tarefas forem feitas individualmente. Para reduzi-los deve-se recorrer a avaliações coletivas. O grupo traz, além de análises mais abrangentes e mais ricas, uma visão mais objetiva do potencial e da qualidade das obras.

- *Uso de pessoal externo* – Como a maioria das obras é dirigida a mercados-alvos específicos e dificilmente a editora poderá ter especialistas nos vários mercados, é fundamental recorrer a pessoas qualificadas de fora. Além de trazer para as avaliações e decisões a visão mais qualificada, essa prática tende a aumentar a objetividade, uma vez que quem está fora costuma ter maior isenção nas avaliações e nos julgamentos.

- *Protocolo formal de avaliação* – As avaliações devem seguir passos formalmente estabelecidos, nos quais informações específicas são agregadas e previsões formais de custos e receitas são estabelecidas. O protocolo é uma garantia de que nenhum item de análise será negligenciado e de que os analistas deverão explicitar as razões de suas avaliações. Diferentes instâncias analíticas e decisórias levarão a um embate objetivo de idéias e percepções, que resultará em melhoria dos resultados.

3) Roteiro para um processo de DLNP

O roteiro é um conjunto de passos formais que serão seguidos no DLNP, da proposta inicial de uma obra até a concretização do lançamento. É fundamental que tais passos sejam conhecidos de todos os envolvidos no processo, documentados, controláveis e racionais. Existem diferentes propostas de roteiros sugeridos pela literatura de marketing, mas que guardam forte semelhança entre si (BOBROW e SHAFER, 1987; CHURCHILL JR e PETER, 2000; ROSA, 1999). Sugere-se, a seguir, um roteiro que poderá, com as devidas adaptações, amoldar-se às condições da maioria das editoras. Ele se constitui dos seguintes passos: a) Seleção de idéias; b) Triagem; c) Avaliação de produto potencial (PP); d) Desenvolvimento do conceito; e) Pré-testes; f) Desenvolvimento do protótipo; g) Plano de lançamento; h) Teste de mercado; i) Lançamento; j) Gerenciamento.

a) Seleção de idéias

KORDA (2001, p. 173) relata uma situação humorística que presenciou a respeito de um consultor da editora em que trabalhava, a Simon & Schuster, recém-chegado ao mercado do livro, que, em explanação aos editores da empresa, perguntou: "Vocês imaginam quanto a empresa ganharia se vocês publicassem

apenas *best-sellers*?" É risível, evidentemente, porque o problema crucial da editora é justamente saber que livro vai vender bem – pois impera nesse segmento a já referida "lei do *nobody knows*". Todas as hipóteses levantadas sobre fatores que levam um livro ao sucesso acabam morrendo diante de uma avalanche de exemplos que as contrariam. A fama do autor, por exemplo, poderia ser o ingrediente mágico, já que vivemos em uma sociedade de celebridades. A resposta é: em alguns casos, sim, a fama ajuda, mas, por si só ela não traz nenhuma garantia de sucesso, como amplamente o demonstra a profusão de fracassos de títulos de famosos no Brasil. O consagrado autor de *best-sellers* globais Spencer Johnson observou: "Acredito que há três razões pelas quais um livro atinge o sucesso: o livro, o livro, o livro" (BRIAN e POWER, 2005, p. 32).

No contexto da imprevisibilidade sobre quais títulos terão sucesso e quais fracassarão, a estratégia natural, seguida pela maioria das editoras, principalmente as grandes, é lançar o maior número de obras possível para ter retorno satisfatório em algumas, que levarão o retorno médio a compensar. Ademais, como o *best-seller* chega a ser um lance de sorte, a idéia é construir um catálogo de valor, de obras que tenham uma vendagem com alguma regularidade – ainda que nunca atinjam tiragens mais significativas (EPSTEIN, 2002, p. 31).

De um lado, a organização editora precisa de um volume adequado de novas obras para lançar; de outro, não é fácil ter boas idéias para novos títulos. A solução é a mesma já praticada em outros segmentos empresariais: agregar um grande número de idéias, para que dessas saia um volume suficiente de propostas viáveis (KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 289).

Sugerem-se algumas práticas para que uma editora tenha um fluxo adequado de idéias:

- *Divulgar adequadamente seu interesse em avaliar propostas de livros.* Autores potenciais devem saber que a editora é receptiva a idéias e devem conhecer

bem os caminhos para fazerem suas idéias chegarem a ela. Igualmente potenciais indicadores de autores (livreiros, clientes, parceiros etc.) devem ser estimulados e conhecer os caminhos para a indicação.

- *Dar um atendimento adequado aos autores potenciais que trazem propostas.* Há uma reclamação generalizada de que as editoras não dão satisfação a autores potenciais que encaminham suas idéias ou que se comunicam muito precariamente com esses. A experiência deste pesquisador (que também é autor) e relatos de entrevistados mostram que tais reclamações são plenamente justificáveis. Esse amadorismo no trato com potenciais autores limita significativamente o encaminhamento de novas idéias de obras à editora.

- *Estimular o pessoal interno a trazer idéias de obras e a indicar potenciais autores.* O pessoal interno – profissionais ligados à produção editorial, a marketing, a vendas – poderá ter boas idéias sobre obras viáveis. De posse de uma boa idéia sugerida, um escritor poderá escrever um texto sob encomenda. O pessoal interno também tem ligações com potenciais autores e poderá atraí-los para a editora.

- *Montar estrutura interna de acompanhamento de tendências.* É necessário que a editora propicie a seu pessoal o acesso a informações sobre tendências sociais, econômicas, políticas, tecnológicas, pois daí surgem boas idéias para obras. Esse acesso é obtido por leitura de jornais e revistas apropriados, participação em eventos, além de outros mecanismos similares.

- *Implantar um ambiente criativo na organização.* Por meio de discussões em grupo, de troca de informações, de eventos internos específicos, de campanhas, mantém-se um clima adequado à criatividade, que pode resultar em surgimento de um maior número de idéias para avaliação.

- *Dar um tratamento adequado às idéias antes de descartar.* Idéias aparentemente inviáveis podem tornar-se interessantes com modificações. É necessário que alguém as estude mais adequadamente e produza novas idéias para melhorar as originais. Caso a idéia seja inviável para o momento, não deve ser abandonada em definitivo – pode ficar arquivada para análise futura, pois a idéia que não é excelente hoje poderá sê-lo amanhã.

b) Triagem

Observamos que é necessário ter muitas idéias, para dessas extrair um volume suficiente de propostas promissoras para a publicação. Como muitas propostas flagrantemente se apresentarão como inviáveis e como usualmente não há recursos para estudar detalhadamente cada proposta, é necessária uma avaliação prévia sucinta, para triagem. No roteiro de DLNP a etapa formal de triagem, que deve ser orientada por critérios eliminatórios e critérios classificatórios, poderá incluir um *check-list* a ser submetido aos executivos e técnicos da empresa, com as seguintes questões (ROSA, 1999, p. 40-43):

- A obra proposta é condizente com a política editorial da organização?

- A obra tem, aparentemente, a qualidade requerida pelo padrão da editora?

- A obra está, aparentemente, isenta de potenciais problemas (plágio, questões legais, controvérsias indesejáveis)?

- A obra proposta é, aparentemente, viável dos pontos de vista econômico, técnico, comercial, operacional?

- A obra proposta, aparentemente, é adequada às condições (financeiras, de marketing, de gerenciamento) da editora?

- Que nota poderia ser dada à obra proposta, em termos de potencial, numa escala de 1 a 5?

Os títulos que passarem pela triagem serão objeto de um estudo mais detalhado – e, evidentemente, mais dispendioso.

c) Avaliação de produto potencial (PP)

Nesta fase, aquilo que era um projeto de livro, uma proposta ou idéia mais vaga será avaliado como um produto potencial. Tal análise usualmente envolve todos os aspectos da produção, comercialização, distribuição física do produto e deve levar a conclusões sobre sua viabilidade em todos esses ângulos (BOBROW e SHAFER, 1987). Propõe-se aqui que a avaliação inclua seis itens fundamentais (ROSA, 1999, p. 44-55):

- *A obra em si* – No caso de avaliação do produto livro, há duas possibilidades: tem-se a idéia, projeto de livro ou um texto já escrito, proposto por um autor. No segundo caso, nesta fase é fundamental fazer uma avaliação qualitativa do livro. Uma leitura crítica detalhada e a discussão entre editores permitirão essa avaliação, que deverá levar a um parecer: a) a obra satisfaz as exigências de qualidade sem alterações; b) a obra satisfaz as exigências de qualidade com alterações menores; c) a obra requer grandes alterações. Nos casos b e c, é necessário ver se o autor concorda e, no caso c, é necessário avaliar ainda se o custo das alterações a serem feitas leva a uma relação custo/benefício satisfatória. Ao final desta atividade de avaliação de produto potencial chega-se a uma conclusão.

- *Quantificação e qualificação do mercado* -- O mercado-alvo atual e futuro para a obra deve ser, primeiro, dimensionado e, depois, analisado qualitativamente. Quantas pessoas estarão potencialmente interessadas na obra, quem são essas pessoas, como se comportam como clientes, que alternativas têm, quanto estarão

dispostas a pagar, que concorrência a obra vai enfrentar etc. O propósito é que ao final se possa fazer uma previsão de vendas com uma base razoável.

- *Sistema produtivo* – Que recursos deverão ser mobilizados na produção da obra? Esses são compatíveis com as condições da editora? O que o novo produto demandará em termos de *know-how*, instalações, equipamentos, pessoal qualificado, lotes mínimos, embalagem, fornecedores, serviços – tudo isso torna um novo produto mais atraente ou menos e deve ser levado em conta na avaliação. Tais questões, que são relevantes em diferentes segmentos industriais, também o são na editora. Por exemplo: a proposta poderá demandar fotografias de qualidade excelente, para cuja produção a editora não tem recursos. Ou a obra poderá envolver apêndices que complicarão a operação: por exemplo, cd's que serão acoplados aos exemplares. Enfim, sempre é necessário ver se o novo produto é mais compatível ou menos com o sistema produtivo da empresa.

- *Gerenciabilidade* – A gerenciabilidade é definida como o grau de facilidade que um dado produto oferece ao gerenciamento de sua produção e distribuição. Há produtos mais fáceis de produzir, estocar, transportar. Por exemplo, apresenta-se uma proposta que terá vários volumes vendidos em intervalos de quinze dias em bancas de jornais; isso poderá torná-la menos gerenciável que aquela que terá um só volume. Obras de alta *perecibilidade* igualmente são menos gerenciáveis; por exemplo, um texto explicativo sobre o imposto de renda de determinado ano requer um acerto maior na previsão de vendas, pois, passado o período da declaração de ajuste anual, não há promoção que possa ser feita para que o estoque remanescente seja vendido.

- *Comerciabilidade* – Define-se comercialibilidade como o grau de facilidade que um dado produto oferece para comercialização dentro das condições usuais da empresa. Isso inclui compatibilidade de imagem, reações possíveis da clientela,

adequação ao sistema de divulgação da empresa, adequação ao sistema de vendas e distribuição etc. Por exemplo, um livro com formato diferente dos tradicionais poderá esbarrar em resistência das livrarias, pois ele poderá não se encaixar nas prateleiras e nos *displays* das lojas. Um livro encadernado em espiral, por exemplo, ou encadernado no formato de revista igualmente poderá sofrer rejeição, por não ter lombada e dificultar a exposição.

- *Risco/rentabilidade* – Quanto se investirá e quanto se deverá obter de retorno – e com que probabilidade de segurança nessa previsão? Eis a questão fundamental a ser avaliada na etapa final.

Ao final dessa análise, se a obra se mostrar promissora, passa-se à fase seguinte.

d) Desenvolvimento do conceito

O conceito de um produto é "a versão detalhada da idéia apresentada em termos significativos para o consumidor" (KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 292). O desenvolvimento do conceito requer uma visão adequada dos anseios do cliente potencial e a criação de atributos que serão capazes de exercer a necessária atração sobre a clientela. De certa forma, o conceito é a "personalidade" do produto – aquilo que apresentará ao cliente o que se pode esperar dele.

O desenvolvimento do conceito parte da identificação do perfil e dos comportamentos da clientela-alvo para a definição de atributos, características intrínsecas e extrínsecas do produto (ROSA, 1999, p. 56-63). No caso do livro, a definição do conceito começa com o autor, o que deixa a editora com um espaço mais limitado ou menos para interferência. O autor, em si mesmo, é um atributo do produto, positivo ou negativo, e suas condutas com relação a texto, título, conteúdo são estruturais na definição do conceito. No caso de um livro técnico ou livro-texto, é possível uma maior participação de editores e assessores editoriais; no caso de um

texto de ficção, principalmente quando há pretensão artística, a mínima interferência no texto em si poderá ser interpretada como atitude arrogante e despropositada.

Na definição do conceito de um novo livro, dentro das possibilidades existentes e do nível de interferência desejável, poder-se-ia observar o esquema do quadro 12, a seguir.

Quadro 12
Definição do conceito do livro

Mercado-alvo		**Atributos do produto**
Perfil	**Comportamento**	**O autor** ▪ Popularidade, simpatia e reputação ▪ Base de leitores ou admiradores ▪ Histórico ▪ Singularidade ▪ Legitimidade **O texto** ▪ Conteúdo – Informação – Idéias – Teses – Propostas ▪ Forma – Estética – Nível de clareza **Características extrínsecas** ▪ Preço ▪ Marca (grife editorial) ▪ Posicionamento (proposta básica de diferenciação do produto) ▪ Mídia usada (papel, cd, internet etc.) ▪ *Design* ▪ Embalagem ▪ Qualidade do material
▪ Idade ▪ Renda ▪ Sexo ▪ Escolaridade ▪ Residência ▪ Ocupação ▪ Outros	▪ Motivações de compra ▪ Uso pretendido ▪ Métodos de uso ▪ Condutas na compra ▪ Preferências ▪ Atitudes ▪ Valores	

O que a editora pode fazer para determinar melhor os atributos do livro? Ela tem limitações quanto a isso, mas sempre há algumas medidas a seu alcance. Por exemplo, se o autor tem uma boa idéia e um bom texto, mas não tem plena legitimidade ou suficiente popularidade, pode-se sugerir a entrada de um co-autor, que traga tais ingredientes para a obra. Por outro lado, se o texto tem

lacunas, pode-se buscar um suporte de assessoria, para saná-las, com a anuência do autor. Igualmente, se a editora não tem reputação no segmento de público para o qual o livro vai se destinar, pode-se pensar em uma aliança estratégica com outra de maior renome neste segmento.

e) Pré-testes

Pré-testes são testes do conceito, isto é, testes que se fazem em ambientes fechados, com simulação de consumo ou avaliações do produto, antes do lançamento. A sua finalidade é permitir a correção de eventuais falhas, melhorar o projeto, antes de produzir e lançar o produto. No caso do livro, o uso de pré-testes poderá levar à melhora no texto em si (por exemplo, torná-lo mais compreensível para o leitor visado), no formato, no material; enfim, há uma ampla gama de possibilidades.

f) Desenvolvimento do protótipo

O protótipo é uma representação completa e perfeita do produto final. Deverá incorporar as modificações sugeridas pelas conclusões dos pré-testes e será uma versão real do conceito, para avaliações finais antes da produção e do lançamento. No segmento do livro, hoje é possível e viável elaborar protótipos, já que há possibilidade de produção de pequeno número de exemplares a custo adequado. Os protótipos poderão ser usados então em negociações com clientes potenciais, em promoções da obra etc.

g) Plano de lançamento

Para assegurar ao novo produto um lançamento eficiente, deve-se fazer um plano, envolvendo as atividades fundamentais de comunicação e vendas, a saber:

- Comunicação e merchandising

  - Anúncios
  - Divulgação e relações com a mídia
  - Eventos
  - Promoções especiais
  - Material para ponto-de-venda
  - Atendimento a clientes via *sites* e outros meios
  - Etc.

- Vendas

  - Campanhas promocionais de lançamento
  - Propostas comerciais fundamentais
  - Treinamento de vendedores
  - Etc.

Documento orientador dos esforços da equipe, o plano deve ser feito em conjunto e definir com clareza atividades, responsabilidades, datas. Servirá como meio de controle dos esforços e de avaliação do impacto do lançamento.

h) Teste de mercado

Teste de mercado é o lançamento do produto em mercado restrito. A finalidade é avaliar o produto em situação de mercado real, algo comum em outros segmentos empresariais, como na indústria de alimentos. A manutenção do produto em mercado-teste também poderá ser útil na indústria do livro, por exemplo, como meio de dimensionar a

demanda para posterior lançamento com tiragens maiores (com melhora da relação risco/retorno). Igualmente, pode-se usar um mercado limitado como meio de testar as reações do cliente potencial a preço, formato e outras características do produto.

i) Lançamento

A etapa do lançamento é a de colocação do produto no mercado. Supõe um esforço integrado de promoção e vendas, com a finalidade de garantir, primeiro, a máxima penetração do produto nos canais de venda e, segundo, a possível exposição da obra pelas livrarias e a atração da clientela. Espera-se também que haja um efeito cumulativo de divulgação, exposição e, principalmente, proselitismo por parte dos primeiros leitores, o que levaria à decolagem da obra. No mundo editorial, esse período considerado como o de lançamento tem-se tornado cada vez mais curto, pois obras novas chegam competindo com as já existentes em termos de atenção de livreiros, da mídia e do público. Eis por que o lançamento tem de ser bem planejado e administrado, pois se, no curto período em que ocorre, não houver a decolagem da obra, esta corre o risco de ser colocada em segundo plano na atenção de todos.

j) Gerenciamento

Após o lançamento, vem a fase de gerenciamento do novo título. Isso requer um acompanhamento cuidadoso das vendas, da reação da mídia e dos leitores, do comportamento de lojistas, outros varejistas e distribuidores de livros. Modificações poderão ser introduzidas nas atividades planejadas: na estratégia de comunicação, nos programas de vendas, no plano de produção.

VIII. OS *BEST-SELLERS*

Best-seller, como o nome em inglês diz, é um livro que atinge pretensamente o topo da lista dos mais vendidos em determinada categoria. Do ponto de vista estritamente comercial, é uma indicação (não a única) de sucesso da editora, e querer ter livros na lista é uma pretensão legítima, mas muitas vezes secreta, do empreendedor – e também do autor. Como, naturalmente, as obras de maior vendagem são aquelas que despertam interesse mais universal e que são acessíveis a maior número de pessoas – o que necessariamente quer dizer atingir leitores com níveis de qualificação intelectual mais baixa –, é comum que nos meios intelectuais os *best-sellers* tenham uma imagem de livros menores – e muitas vezes são mesmo. Como reflexo dessas atitudes negativas em relação aos mais vendidos, no meio editorial freqüentemente se observam sentimentos ambíguos de amor e ódio com relação a eles: de um lado são bem-vindos, principalmente porque podem trazer receita significativa; de outro, os profissionais da área preferem não manifestar o desejo de produzir *best-sellers*, para evitar a imagem de editores "comerciais". Quando uma editora consegue produzir livros de qualidade e atingir vendagens significativas, atingindo a lista, ela conseguiu "o melhor dos dois mundos", como diz o editor Roberto Feith, referindo-se à editora Companhia das Letras (ALMEIDA, 2006, p. 10).

A verdade é que não basta querer ou fazer um esforço adequado, para se atingir a lista dos *best-sellers*. É muito difícil chegar lá e o *best-seller* sempre foi considerado um lance de sorte nos meios editoriais: as grandes editoras dedicadas a livros que visam públicos mais amplos e fortemente orientadas pelo marketing hoje fazem pesados investimentos, mas há absoluta incerteza sobre os livros que vão atingir a lista (EPSTEIN, 2002, p. 31; HILL e POWER, 2005, p. 51). Ao mesmo tempo, títulos lançados por editoras sem poder de investimento significativo, assinados por autores anônimos, com temas banais eventualmente acabam entrando na lista.

Normalmente, para compensar essa imprevisibilidade, as editoras maiores lançam muitos títulos, para que alguns galguem posições de destaque.

Por outro lado, nem todo livro que atinge a lista é realmente *best-seller*, porque nem todas as listas são feitas de modo confiável, pois muitas vezes partem de informações das editoras e não das vendas realmente efetivadas e comprovadas. Há casos curiosos, como o narrado por Fábio Steinberg, sobre o lançamento, em 2000, de seu livro *Ficções reais*, que tinha tudo para ser um sucesso: foi prefaciado pelo destacado empresário Antônio Ermírio de Moraes, assinado por autor que era articulista muito lido da revista *Exame*, com tema bom (comportamento organizacional), com excelentes eventos de lançamento, boa cobertura da mídia (seis páginas na revista *Veja*, além matérias em outros veículos, convites para programas de tv e rádio); de fato o livro começou a aparecer nas listas dos mais vendidos em negócio, mas as vendas reais, depois que vieram os retornos de consignações e as devoluções das livrarias, mostraram-se efetivamente mínimas e os exemplares acabaram em posse do autor, que não tinha o que fazer com eles (VIP, 2006, p. 50) O caso não é incomum e o próprio autor do presente estudo já passou por situação similar, com seu livro *Você sabe jogar pongue?*, que teve edição de 10 mil exemplares lançada pela Editora Futura, apareceu em inúmeras listas, mas mostrou-se um fiasco em vendas.

Ao mesmo tempo, muitos livros que não atingem as listas são efetivamente campeões de vendas de altíssima regularidade. Por exemplo, o livro *O corpo fala*, de Pierre Weil e Roland Tompakow, segundo informação do departamento de marketing da Editora Vozes, vendeu 555 mil exemplares desde seu lançamento, em 1980, até 2005, num total de 59 edições (época da informação). Nos últimos anos, sem nenhum esforço promocional, ele ganha destaque nas gôndolas de todas as grandes livrarias e vende por volta de 2 mil exemplares por mês. Para o País, esse é um feito notável. Pode-se apontar também o *A vida do bebê*, do médico Rinaldo Delamare, sempre um *best-seller*, já na 41ª edição,

tendo vendido mais de 6 milhões de cópias desde seu lançamento, em 1941. Nos Estados Unidos, *Dr Spock's baby and child care* (1946) já tinha vendido 23 milhões até por volta de 1970 (KORDA, 2001, p. XIX, 198).

De qualquer forma, sempre se questionou, no mundo editorial, quais seriam os ingredientes capazes de produzir um *best-seller*. Michael Korda, que estudou as listas americanas, país onde nasceram, desde o seu surgimento, em 1895, observa que

> em cada década, de 1900 até o fim do século XX, as pessoas têm sido previsivelmente atraídas pelos mesmos tipos de livros. Se esse não fosse o caso, nem editores nem livreiros nunca poderiam ganhar a vida. Certos casos de ficção popular sempre vão bem, assim como livros de dieta (um grande "filé" do negócio, que também nos dizem algo sobre os hábitos de alimentação dos americanos e sua prosperidade), livros de auto-ajuda, memórias de celebridades, especulação sensacionalista religiosa ou científica, histórias sobre animais de estimação, orientação médica (particularmente em questões de sexo, longevidade e cuidados com o desenvolvimento das crianças), sabedoria popular e humor e a Guerra Civil Americana (KORDA, 2001, p. XII).

Mas, o levantamento detalhado feito por Korda (2001) das listas americanas deixa perceber que não há *a* fórmula para o *best-seller* e que, além da tendência geral apresentada acima, as listas têm um pouco de tudo. No Brasil a situação é bastante similar. Realizamos um levantamento de listas de *best-sellers* da revista *Veja*, no período de 1968 a 2007, publicadas em dezembro (exceto o ano 1972, em que a revista não publicou lista) ou mês, ou mês anterior quando não saiu lista em dezembro. São 726 menções de obras, distribuídas ao longo de 36 anos, o que dá uma visão ampla do tipo de obra que chega às listas no País[15]. Observa-se que:

- Há uma predominância de obras de interesse mais universal e popular, como humor, religião e espiritualismo, etiqueta, dieta, romances sem pretensões literárias, sexo. Mas, além desses destaques, há uma extensa lista que inclui assuntos econômicos de relevância, questões políticas, literatura, informação científica, o que deixa patente que a presença na lista pode ser

[15] Conforme mencionamos em outras passagens deste trabalho, parte dos dados coletados se acha nos apêndices finais. A lista completa está em cd, gravada no programa Exccel, para manuseio por parte dos interessados.

resultado de vendas para comunidades menores, com nível de qualificação maior ou interesses mais específicos.

- Na área de ficção sobressaem autores (com ou sem pretensão literária) que têm textos envolventes e boas histórias, muitos dos quais ganharam reputação por esses atributos e aparecem com vários títulos, ao longo de anos ou até décadas. É o caso de Jorge Amado (nove aparições no período), Frederick Forsyth (sete), Gabriel Garcia Márquez (oito), Érico Veríssimo (quatro), Agatha Christie (quatro), Sidney Sheldon (dezessete) Rubem Fonseca (sete). Há, entretanto, presença de autores da moda (o que não quer dizer que sejam sem qualidade), como é o caso do tcheco Milan Kundera, que aparece sete vezes nas listas nacionais no período de 1985 a 1990.

- Em geral, principalmente na área de não-ficção, os autores têm reputação ou popularidade obtidas em seus campos de atuação profissional, como é o caso de Alexandre Garcia (lista de 1990), Amyr Klink (listas de 1985 e 2000), Akio Morita (lista de 1986), Bill Gates (lista de 1999), Abílio Diniz (lista de 2004) e até mesmo Albert Einstein (lista de 1981) ou Zico (lista de 1996). Isso não impede que pessoas sem tais credenciais entrem na lista, como é o caso recente de Bruna Surfistinha, com *O doce veneno do escorpião*, sua narrativa autobiográfica (caso similar ao da hoje budista Odete Lara, que chegou à lista com *Eu, nua*, em 1975). Igualmente, a fama ou reputação não são garantias de presença na lista, como é o caso de um sem-número de celebridades que já tentaram a sorte, sem sucesso.

- Uma boa estréia na lista não é garantia de que outras aparições ocorrerão. É o caso de Ricardo Semler, que aparece três anos seguidos, no período pesquisado, com *Virando a própria mesa* (1982), mas que não teve o mesmo sucesso com *Embrulhando o peixe* (1992), que nunca entrou em qualquer lista (a primeira tiragem foi liquidada em atacadistas de livros, a preços

baixíssimos), e o de Lair Ribeiro, que de 1992 a 1994 teve dez presenças nas listas pesquisadas (dois livros em 1992, quatro em 1993 e quatro em 1994) e não apareceu mais, apesar de ter continuado a lançar livros.

- Há autores cujos lançamentos têm quase uma garantia de sucesso, por sua fidelidade ao estilo, ao temário e ao público (usualmente significativo), como é o caso de Luis Fernando Veríssimo, com dezoito aparições de altíssima regularidade nas listas pesquisadas, entre 1981 e 2004.

- Há presença de não-livros, como a série ilustrada do premiado australiano Bradley Trevor Greive, que teve seis menções entre 2001 e 2004, com os títulos *Um dia 'daqueles'*, *Querida mamãe, obrigada por tudo* e *O sentido da vida*. Outro exemplo é *Onde está Wally?* (I e II), de Martin Hadford.

- Há presença também de livros altamente utilitários, como *Sebastiana quebra-galho*, de Nenzinha Machado Salles (lista de 1994), que se acha na 29ª edição (lista de 1998), com inúmeras tiragens, um sucesso de vendas que já deu "filhotes" (*Sebastiana quebra-galho da mulher independente*, *Sebastiana quebra-galho do homem solteiro*) ou *As receitas preferidas de Ana Maria Braga*, de Ana Maria Braga (lista de 1997).

- Há uma distribuição equilibrada entre autores nacionais e estrangeiros, em todas as categorias, desde o início do período pesquisado. Entre os campeões da auto-ajuda, por exemplo, temos: Lair Ribeiro (dez aparições no período); Deepak Chopra, com *As sete leis espirituais do sucesso* (quatro); Augusto Cury, novato (três); Brian L. Weiss (seis); Roberto Shinyashiki (seis). No temário econômico encontramos Celso Furtado (seis menções), Eric Hobsbawn (duas), Milton e Rose Friedman (uma), Mário Henrique Simosen e Roberto Campos (uma). Entre os grandes autores de ficção acham-se Arthur Hailey, Agatha Christie, Paulo Coelho, Gabriel García Márquez, entre tantos outros.

- No que diz respeito ao humor, possivelmente em decorrência de preferências e idiossincrasias nacionais, a presença de brasileiros é destacada em relação aos estrangeiros: Jô Soares tem quatro aparições nas listas pesquisadas; Luis Fernando Veríssimo, dezoito; Chico Anísio, cinco; as obras coletivas assinadas por Casseta e Planeta têm quatro menções. Exceções como *O melhor livro sobre nada*, de Jerry Seifeld (uma menção, em 2000), e *Cuca fundida*, de Woody Allen (uma aparição em 1978), confirmam a regra.

IX. ESTABELECIMENTO DE PREÇOS NA INDÚSTRIA DO LIVRO

Desde a criação da conhecida fórmula dos "quatro pês" (produto, preço, propaganda e ponto), de Jerome MacCarthy, ainda na década de 1960, o preço passou a ser visto enfaticamente como variável condicionante do sucesso empresarial e, como tal, componente fundamental da estratégia de marketing (KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 45-51). Posto que as organizações, de um lado, e os clientes, de outro, têm um dado potencial, um conjunto de necessidades e de expectativas, o preço pode ser visto como "expressão monetária do equilíbrio entre a empresa e o mercado, em relação a um determinado produto" (CREPALDI, 2007, p. 291). Chegar a esse equilíbrio, maximizando a realização dos objetivos das partes, é um desafio de vulto, já que depende das decisões e ações de diferentes agentes (consumidores, produtores, distribuidores, mídia) que ocorrem num ambiente complexo em que fatores objetivos (custos, informação) e subjetivos (percepção de valor, aspectos emocionais decisões) interagem.

No segmento do livro, particularmente no mercado brasileiro, é possível que a questão ainda não tenha sido vista com a devida importância, por várias razões: a dimensão relativamente pequena do mercado existente até

algumas décadas atrás, o uso de práticas de estabelecimento de preços determinadas pela tradição e não questionadas, a ausência de uma concorrência mais significativa e de alta intensidade, entre outros aspectos. Entretanto, a tradicional reclamação por parte dos consumidores de que o livro brasileiro é caro pode indicar que a harmonização entre as partes, seja por razões objetivas, seja por razões subjetivas, não vem sendo feita a contento. Com as novas condições de mercado, principalmente com a atuação de organizações globalizadas e orientadas pelo marketing, é possível que a estratégia de preços passe a ser mais e mais considerada na verdadeira dimensão de sua relevância.

1. Objetivos e enfoques da estratégia de preços

As empresas poderão ter diferentes objetivos com sua estratégia de preços, como o de sobrevivência, de maximização de lucros, busca de liderança de mercado, liderança de qualidade de produto, e têm alguns enfoques básicos em sua formulação: preço baseado em custos, preço baseado na concorrência, preço baseado nos clientes (CHURCHILL JR, et al., 2000, p. 314-331; KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 315-331).

Na área editorial, as decisões de preço refletem objetivos genéricos de sobrevivência, maximização de lucros, busca de liderança de mercado, busca de liderança de qualidade do produto.

A estratégia de sobrevivência talvez venha sendo executada por um considerável número de editoras operantes no Brasil que enfrentam problemas e vêem um horizonte de ameaças. Na situação de intensa competição e acelerado ritmo de mudança em que se encontra o mercado, com o advento de grandes *players*

internacionais, é provável que muitas estejam adotando estratégia de preço mínimo, com o objetivo de sobreviver até que melhores cenários se apresentem.

A estratégia de maximização de lucros, caracterizada pela busca da melhor equação entre preço e volume de vendas, com vistas a ampliar o lucro atual e sem grandes considerações pelo retorno em longo prazo, também encontrará praticantes. Provavelmente vem sendo perseguida pelas organizações que precisam se fortalecer com relativa rapidez, ganhando robustez para enfrentar a concorrência que vem assumindo níveis de eficácia cada vez maiores.

A estratégia de busca de liderança de mercado talvez seja a tônica entre os grandes grupos editoriais internacionais, que dependem de escala para viabilizar suas operações, e para atingi-la precisam conquistar posições de dominância.

Por fim, a estratégia de busca de liderança de qualidade pode ser a alternativa mais vantajosa para editoras que têm reputação, boa capacidade operacional, ativos estratégicos como catálogos de valor, mas não têm o porte suficiente para concorrer em busca da dominância de mercado; elas procuram desenvolver um portfólio de produtos com ênfase na qualidade, o que seguramente é uma proteção contra a ação das organizações globais.

Os enfoques básicos de estratégia de preços também se observam na área editorial, como mostramos na seqüência.

1) Preços baseados em custos

Organizações que formulam preços com base em custos usualmente fazem, inicialmente, um levantamento dos custos diretos ou variáveis de seus produtos. Estes são aqueles custos que incidem sobre cada unidade vendida e que, portanto,

estão diretamente relacionados com os volumes de vendas. Identificados os custos variáveis unitários para uma dada produção, vem a etapa seguinte, que é de fixar um *markup*, isto é, uma porcentagem que se acresce àqueles custos. Tal porcentagem deve ser suficiente para cobrir: a) os custos fixos, isto é, aqueles que permanecem iguais independentemente da quantidade produzida/vendida; b) as expectativas de lucro do empresário (CHURCHIL JR et al., 2000, p. 321-324).

Na área editorial, tal forma de fixar preços é adotada em diferentes circunstâncias. Por exemplo, organizações que operam com base na tradição e ainda não assumiram uma visão de marketing usualmente fixam preço de capa[16] com base no custo produto em si (custos de produção visual e trabalho com o texto, isto é, diagramação, revisão, capa, rateados pela tiragem, e custos gráficos como papel, impressão e acabamento), com aplicação de um multiplicador fixo, por exemplo, 5. Quer dizer: estabelecem-se os custos variáveis unitários e estes são multiplicados por cinco, estabelecendo-se uma taxa (de 80%, no caso) para cobrir custos de distribuição, custos variáveis do produto em si (o livro em si, mais direitos autorais, comissões, impostos) e deixar um lucro. Nessa equação, vejamos qual seria a distribuição do preço de um livro cujo custo variável fosse de R$ 6,00:

Quadro 13
Composição do preço do livro

Item	R$	%
Preço de capa, estabelecido pelo editor (5xR$6,00)	30	100
Estimativa de média provável de desconto a distribuidores e livrarias, que variam entre 30% e 60% sobre o preço de capa e mais comissões, impostos, direitos autorais. Estimado: 60% do preço de capa.	18	60
Custo variável unitário do livro	6	20
Margem – o que retorna ao editor, para cobrir os custos fixos e a expectativa de lucro.	6	20

Nossa experiência e as investigações realizadas com profissionais do ramo indicam que a situação acima exposta é próxima da realidade de mercado para

[16] No Brasil se adota o regime do preço de capa, pelo qual o editor estabelece o preço final do livro para o consumidor e dá descontos a distribuidores e livrarias.

a maioria das editoras. Provavelmente conseguem resultados melhores aquelas organizações com poder de barganha suficiente e que gozem de relativa proteção contra a concorrência em seus nichos.

A fixação de preços baseada em custos observa-se ainda nas edições patrocinadas, seja pelo governo seja por empresas ou outras instituições, onde as negociações são feitas em ambiente de ampla informação.

2) Preços baseados na concorrência

Forma bastante praticada de fixação de preços, essa modalidade se aplica quando há muitos concorrentes com produtos de qualidade e as organizações tomam o preço praticado pelas outras, geralmente ditado pelos líderes, como referência. Os preços são fixados em um ponto focal (*focal point*), que visa à coordenação entre concorrentes, evitando a colisão; os custos, no caso, são considerados como facilitadores na estratégia de preços. Isso já foi documentado na indústria da mídia com seus produtos altamente diferenciados, como cd's e livros, na Alemanha (BECK, 2004).

Essa forma de estabelecer preços, em sua versão mais ética, permite a coordenação entre os *players* e evita guerras de preços que poderiam levar a preços predatórios e danosos às empresas e, em médio prazo, ao mercado (KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 330-331). Há o perigo de que a fixação de preços baseada na concorrência decorra de acordos tácitos e cooperação entre *players* de dadas características (porte maior, por exemplo) para reserva de mercado, em situação de mercado fragmentado (muitos concorrentes de pequeno porte).

Ainda que não haja intenção de assegurar vantagens competitivas, os preços baseados na concorrência tendem a favorecer os maiores produtores, que têm

economia de escala e se beneficiam de curvas de experiência[17] (ABELL e HAMMOND, 1986, p. 649-656).

A estratégia de preços baseada na concorrência e a estratégia de preços baseada no cliente, praticadas separadamente ou combinadas, provavelmente são as formas dominantes entre as organizações editoras que operam nos maiores segmentos do mercado brasileiro – literatura, auto-ajuda, livros-texto universitários, etc. Por exemplo, uma pesquisa entre títulos de potenciais *best-sellers* oferecidos ao mercado, mostrou que ao preço de R$ 19,90 encontravam-se: *Construindo uma vida*, de Roberto Justus – Editora Larousse, formato de 16cm x 23cm, 232 páginas; *Cartas à mãe*, de Ingrid Betancourt e Mélanie Delloye-Betancourt – Editora Ediouro, formato de 12cm x 20,8cm, 88 páginas; *A dieta de Shangri-La*, de Seth Roberts – Editora Best Seller, formato de 14cm x 21cm, 176 páginas; *O monge e o executivo*, de James C. Hunter – editora GMT (Sextante), formato de 14cm x 21cm, 144 páginas; as mesmas editoras apresentavam outros títulos com diferentes formatos e números de página ao mesmo preço[18].

3) Preços baseados no cliente

O enfoque de preços baseados no cliente levam mais em conta variáveis subjetivas relativas ao preço que as variáveis de custo ou as concorrenciais. Considera os valores percebidos pelo cliente em função de seu quadro de referência, que determina critérios subjetivos não só de utilidade mas também de justiça (SERPA e AVILA, 2004); os mesmos clientes poderão aceitar preços diferentes para os mesmos produtos, quando ofertados por

---

[17] Ganhos de produtividade e, conseqüentemente, redução de custos em decorrência da experiência obtida com os volumes de produção maiores, próprios das organizações dominantes no mercado.
[18] Informações obtidas nos *sites* das editoras.

organizações diferentes ou em circunstâncias diferentes. A "precificação pela demanda para trás" é uma modalidade de estratégia baseada no cliente; define o preço a partir de um valor estimado que os clientes supostamente estarão dispostos a pagar e retrocede para ajustar os custos a esses (CHURCHILL JR et al., 2000, p. 327).

No segmento editorial, no Brasil, conforme já mencionado, esse parece ser um método dominante entre os grandes grupos, juntamente com o de fixação de preços baseada na concorrência. O preço baseado no cliente é típico também de editoras que trabalham com clientelas específicas que valorizam significativamente a informação por questão de trabalho ou outras necessidades específicas. É, por exemplo, o caso da IOB – Informações Objetivas, cujos produtos se destinam às comunidades de contadores e advogados, para as quais oferece informações de alta relevância. A obra *De contador a consultor*, de José Antônio Rosa e José Leônidas Olinquevitch, da IOB, com apenas 88 páginas, tem o preço de R$ 30,00, o que é elevado comparando-se aos títulos mencionados acima.

2. Variáveis intervenientes na fixação de preços

A formulação dos preços ocorre em um quadro complexo em que variáveis internas e externas interagem, determinando e limitando as opções dos administradores. Como já se observou anteriormente, o preço é expressão monetária do equilíbrio entre empresa e mercado – logo, pressupõe forças que se opõem e precisam ser devidamente harmonizadas. Tanto os objetivos dos administradores quanto as estratégias que poderão adotar para atingi-los estão apenas até certo ponto sob seu controle.

Dentre as variáveis intervenientes no preço destacam-se algumas que se encontram entre as mais significativas, no quadro a seguir:

Quadro 14
Algumas variáveis que afetam a precificação e a eficácia dos preços

Internas	Externas
Capacidade da organização ▪ Seu porte ▪ Seu poder de barganha com canais ▪ de promoção e distribuição ▪ Seu capital **Estrutura de custos** ▪ Seus custos fixos ▪ Seus custos variáveis ▪ Seus custos promocionais **Produto** - Grau de exclusividade - Nível de qualidade - Proteção contra substitutos **Imagem e reputação**	**Clientela real e potencial** ▪ Dimensão ▪ Renda discricionária ▪ Comportamento - Percepção de valor - Sensibilidade a alterações de preço **Concorrência** ▪ Tipo - Oligopólio - Monopólio - Concorrência monopolística - Concorrência perfeita ▪ Nível de intensidade ▪ Qualificação dos concorrentes ▪ Pressão de substitutos

3. Definição de tiragem e preço

As decisões de tiragem e preço estão direta ou indiretamente atreladas na indústria editorial.

1) Tiragem

Tiragem é a quantidade de exemplares a serem produzidos numa edição, tendo relação com:

a) O volume de investimento na edição

Quanto maior a tiragem, maior o investimento, em termos absolutos, maior o potencial de ganho ou perda. O editor tem duas considerações básicas a fazer para decidir sobre a tiragem: sua capacidade de investimento, o que *pode* racionalmente

investir, e o montante de risco que está disposto a bancar, quanto aceita perder em caso de as coisas não funcionarem a contento com o lançamento. A crença no sucesso potencial de um dado produto e o investimento em uma alta tiragem pode levar a desastres financeiros, com impactos decisivos para editoras com limitada capacidade de autofinanciamento.

b) O custo unitário do exemplar

Maior tiragem, menor custo unitário. Isso, por sua vez, resulta em maior ou menor flexibilidade e competitividade para estabelecimento do preço.

c) O potencial de retorno sobre investimento

Quanto maior a redução do custo unitário, maior o potencial para fixar uma margem (preço menos custos unitários variáveis) mais vantajosa e para maximização do retorno.

Há outros resultados menos significativos da tiragem, como os relacionados com divulgação da editora, por exemplo.

2) Preço

O preço tem relação direta com:

a) A demanda do produto e volume de vendas

Há diferentes graus de elasticidade da demanda[19] de um produto. Esta é a sensibilidade da demanda a aumentos de preço, matematicamente medida

[19] Elasticidade da demanda: porcentagem de mudança na quantidade demandada, dividida pela porcentagem de mudança no preço (obra citada).

como percentual de mudança da demanda decorrente de percentual de mudança no preço. (CHURCHILL JR et al., 2000, p. 317), ou o aumento/a diminuição percentual na demanda em decorrência de aumento/diminuição percentual no preço. Parece provável que em algumas categorias de livro haja alta elasticidade na demanda enquanto que em outras a elasticidade se mantém próxima do zero. A questão precisa ser pesquisada com maior profundidade. De qualquer forma, algum grau de mudança ocorrerá na demanda em decorrência do preço estabelecido. A editora com históricos de resultados anteriores e significativa curva de experiência poderá ter uma visão bastante clara sobre o grau de elasticidade da demanda de suas obras em particular.

b) O nível de lucratividade

Trata-se do nível de lucratividade obtido com o produto em particular, com a linha de produtos e com o catálogo inteiro. Afetando o volume de vendas e a margem, o preço relaciona-se diretamente com o lucro potencial.

c) A sustentabilidade da operação

Erros na política de preço poderão comprometer os resultados da organização, além de sua imagem e posicionamento no mercado a médio e longo prazo.

Tais decisões, de natureza eminentemente estratégica, requerem, de um lado, análise apoiada em informações de boa qualidade e, de outro, sensibilidade amparada em experiência de mercado. Para tomá-las com maior potencial de acerto, é relevante considerar alguns pontos:

- O erro de avaliação tem alta incidência na indústria do livro, um negócio de elevado risco. Uma visita a lojas especializadas em compra e vendas de saldos de editoras, como a Livraria Salério e a Papelivros, ambas de São Paulo, mostra que

mesmo as maiores e mais competentes editoras cometem erros regularmente e são obrigadas a liquidar grandes tiragens a preços insignificantes. Uma obra de boa qualidade pode ter vendas ínfimas, como já vimos anteriormente.

- Nada é garantia de boa vendagem – nem um assunto de momento ou atrativo, nem um autor consagrado, nem o fato de o autor ser celebridade, nem um bom texto. Exemplos ilustram fartamente tal afirmativa.

- O livro é um produto altamente perecível; quando não atinge o gosto ou as necessidades de uma dada comunidade, perde imediatamente seu valor e, por mais criativo que seja o editor, é muito difícil encontrar outras aplicações para ele, exceto a de vender em saldos a preços insignificantes.

- Nessas circunstâncias, realismo e conservadorismo provavelmente são as melhores receitas.

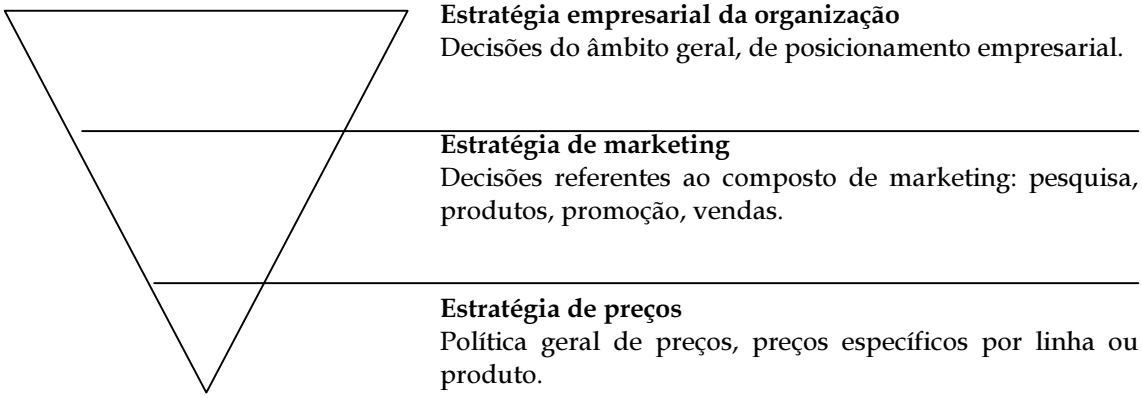
Os quadros das duas páginas seguintes apresentam uma visão panorâmica das relações entre tiragens, preços e resultados de uma dada edição. Eles pressupõem uma edição que seja comercializada pelos canais de vendas tradicionais, isto é, distribuidoras e livrarias, que ficam com percentual entre 30% e 50% do preço de cada. Mostram que, por exemplo, pequenas editoras terão sérias dificuldades para viabilizar a referida edição caso não tenham condições de fazer um volume satisfatório de vendas diretas, evitando os tais custos de distribuição.

Essa dificuldade decorre do fato de ser difícil bastante difícil vender o suficiente para atingir o ponto de equilíbrio da edição, pelos canais referidos. Já uma editora de maior porte provavelmente fará a melhor escolha se optar por uma edição de 3 mil exemplares a R$ 25,00 ou 5 mil exemplares a R$ 19,90 caso tenha forte evidência do potencial da obra e da elasticidade da demanda. A edição menor poderia dar a devida sinalização para novas edições, com previsão da demanda mais apurada então.

4. Organizando o processo decisório

De modo formal e consciente ou informal e intuitivo, o administrador considera variáveis externas e internas para tomar decisões de preço. Terá de contar com as informações de que dispõe, com sua experiência e sensibilidade para o comportamento do mercado, com a avaliação de pares que poderão contribuir direta ou indiretamente para a formulação de melhor decisão. Acredita-se que a adoção de um processo formal e metódico poderá contribuir significativamente para a melhoria na qualidade das decisões. Propõe-se aqui um modelo, baseado no quadro a seguir:

Quadro 15
Quadro de referência no estabelecimento de preços



Os seguintes procedimentos seriam adotados:

- Pressupõe-se que a organização tenha uma estratégia empresarial, no âmbito global, e uma estratégia de marketing, no âmbito das funções mais específicas de relacionamento com o mercado – pesquisa, desenvolvimento do produto, comunicação, distribuição. Pressupõe-se ainda que a ausência dessa estratégia pode causar elevado grau de incerteza e ambigüidade, que afeta negativamente as decisões subseqüentes.

- Fixa-se, no contexto do planejamento estratégico empresarial, uma política geral de preços que deverá nortear as decisões de nível tático.

- As decisões de preço específicas deverão ser tomadas por pessoas que tenham conhecimento da estratégia empresarial, da estratégia de marketing e da política de preços.

- As decisões de preço serão tomadas em grupo, por pessoas qualificadas a dar efetiva contribuição.

- As decisões serão precedidas de análise que levem em conta informações internas de boa qualidade, como históricos de vendas, levantamentos de custos, simulações de tiragem x preço, cálculo de ponto de equilíbrio e outros instrumentos similares.

- Em casos de maior risco recorrer-se-á a pesquisas pontuais, que enfoquem variáveis externas, como opinião de varejistas e distribuidores, opinião de clientes potenciais etc.

- Sempre que possível, serão realizados testes de mercado, como lançamento com tiragens menores, lançamento em praças específicas etc.

X. GESTÃO DO *MIX* OU PORTFÓLIO DE PRODUTOS

De acordo com o glossário da American Marketing Association (AMA, 2007). *mix de produtos* "é um conjunto completo de produtos oferecidos à venda por uma organização" e *portfólio*, em desenvolvimento de produtos, é o conjunto dos que serão desenvolvidos, ofertados ou *marketeadas,* conjunto esse em que cada item guarda relação de interdependência com os demais. Os conceitos de

mix de produtos e de *portfólio de produtos*, sinônimos, são usados alternadamente entre os vários autores de marketing. Gestão do *mix* subentende as decisões fundamentais com vistas a definir a oferta total ao mercado de tal modo que se possa ter o retorno otimizado. Diz respeito ao lançamento e retirada de produtos, à definição das características fundamentais desses, às estratégias de promoção e vendas relacionadas com produtos, à separação dos produtos em linhas etc.

1. Considerações sobre o *mix* de produtos

- Cada produto deve dar retorno adequado. Isso pressupõe que seja acompanhado individualmente em seu desempenho mercadológico e financeiro.

- Os produtos devem ter sinergia entre si, isto é, cada um deve contribuir para o sucesso máximo do conjunto. Isso pressupõe que não haja "canibalização" entre os produtos e nem que a venda de um comprometa os resultados mercadológicos ou financeiros de outros. Pelo contrário, as atividades de lançamento, exposição, oferta, divulgação, promoção e vendas dos produtos devem obter o máximo do efeito combinatório.

- O composto dos produtos deve ser o que mais convém em termos de retorno presente e futuro para a organização. Supõe-se então que lançamentos predatórios, busca de resultados em curto prazo sem consideração de conseqüências futuras, ações oportunistas e insustentáveis devem ser eliminadas.

- Produtos que se tornaram obsoletos ou insuficientemente rentáveis devem ser "aposentados", abrindo espaço para investimento em outros mais vantajosos.
- Novos produtos devem ser lançados em ritmo e quantidade suficiente para atender as expectativas do mercado e os objetivos de retorno da organização.

- Produtos existentes devem ser mantidos em nível adequado de atualização em termos de tecnologia, *design*, características.

2. Estratégias de gestão do *mix*

Em função das condições atuais do produto livro e da realidade do seu mercado em transformação, sugerem-se algumas estratégias de gestão do *mix* que parecem recomendáveis para as editoras operantes no País:

- Cada lançamento deverá ser precedido de um estudo completo, com vistas não só à redução do risco, mas também à maximização de seu impacto sobre os resultados do *mix*.

- O volume de lançamentos deve ser condizente com as expectativas do mercado e com a capacidade de produção qualitativa da organização. Qualquer busca de atendimento das demandas do mercado ou ampliação da receita em detrimento da qualidade deverá ser evitada, devido aos óbvios impactos negativos de médio prazo.

- Paralelamente à oferta de títulos na mídia tradicional, em papel, a editora deve começar a ofertar também os produtos em outras mídias (cd, internet), para acomodar novas demandas do mercado.

- A eliminação de produtos do catálogo deve feita apenas se: a) há constatação de obsolescência ou perda de qualidade da obra; b) o custo de manutenção em catálogo for superior aos resultados obtidos com as vendas da obra. Observa-se que nos dias de hoje há possibilidade de oferta de livros em versão de impressão sob demanda ou apresentação digital (*download* de arquivo pdf, cd), propiciando

a manutenção de um extenso catálogo, o que é coerente com um novo enfoque do marketing, a *teoria da cauda longa*[20] (ANDERSON, 2006).

- O foco na busca ou produção de *best-sellers* pode levar a uma exagerada exposição ao risco, porque, como já observado, os campeões de vendas mais "acontecem" do que são planejados. Conquanto as grandes editoras possam investir em grandes nomes de autores com tradição já estabelecida, contem usualmente com apoio da mídia em seus projetos de divulgação, possam empenhar grandes somas em promoção de um título, nada disso garante que o livro será um *best-seller*; por outro lado, obras de sucesso improvável, assinadas por anônimos, vindas de editoras sem recursos ou presença na mídia, eventualmente acabam por atingir as listas. Vale dizer, é pouco gerenciável o jogo de tentar produzir *best-sellers*, um risco que deve ser criteriosamente administrado, portanto.

3. A preservação do catálogo

O catálogo de uma editora pode constituir-se em seu mais relevante patrimônio em termos de reputação. A organização que detém os direitos de cópia de um conjunto de obras de real valor cultural, científico, histórico, político goza de prestígio inegável, o que cria um patrimônio que vai além das considerações de natureza econômica ou financeira.

O valor de um catálogo, visto sob o prisma da estratégia empresarial e da solidez financeira da editora, não provém necessariamente de obras destacadas ou relevantes em termos culturais, políticos, científicos. Textos sem maiores

[20] A teoria da cauda longa, de autoria de Chris Anderson, propõe que, como a profusão de produtos e nichos de interesse conduziu ao declínio dos *hits* ou grandes sucessos, é estrategicamente melhor não depender dos campeões de vendas e ampliar significativamente a oferta de variedades, para atender diferentes demandas. Isso se tornou viável, devido às inovações tecnológicas, e vantajoso, em termos de retorno agregado.

compromissos poderão atender bem a determinadas expectativas do mercado, atingindo vendagem regular e constante às vezes por muitos anos, como as obras já mencionadas anteriormente, no tópico sobre *best-sellers*.

Ter um catálogo composto de um bom conjunto de obras que vendem com regularidade e constância traz inúmeros benefícios e vantagens em termos de sucesso e sustentabilidade da organização, como, por exemplo, no âmbito do marketing e no âmbito financeiro.

1) No âmbito do marketing

- Obtém-se uma razoável regularidade no volume de vendas;
- Mantém-se uma ligação operacional mais sólida com a rede distribuidora;
- Os livros vendáveis abrem as portas dos canais de distribuição para novos lançamentos;
- Obras vendáveis ampliam e sustentam a participação da editora no espaço de exposição das lojas;
- Obras que têm alta longevidade e presença regular no mercado contribuem decisivamente para a divulgação da editora;
- Títulos conhecidos e vendáveis permitem a realização de promoções eficiente, já que o potencial comprador costuma reagir bem a ofertas especiais de obras que já conquistaram um *mind share*[21].

2) No âmbito financeiro

[21] Ver cap. II e IV.

- Um catálogo que traga um volume de vendas regular contribui decisivamente para a redução do ponto de equilíbrio[22] da editora.

- Volume de vendas regular permite um fluxo de caixa igualmente previsível e administrável.

- Quanto maior a percentagem das vendas de catálogo sobre o total das vendas, menos a editora está exposta ao risco advindo dos lançamentos.

A preservação do catálogo, nesse quadro, deve ser diretriz de alta prioridade para qualquer editora. Para consegui-la, é fundamental não só manter a atualidade dos textos e do visual das obras, mas também outras condutas, como buscar relacionamento produtivo com autores e com aqueles que direta ou indiretamente contribuem para a sustentação da obra, aconselhando seu uso, divulgando-a etc.

XI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo o produto um meio de satisfazer expectativas do consumidor, provavelmente não há o produto perfeito.

Entretanto, dada a importância do produto na ligação da empresa com o seu mercado, as organizações conscientes procuram fazer os necessários esforços para atingir a excelência na criação e desenvolvimento de produtos.

---

[22] Ponto de equilíbrio: ponto em que se igualam receitas e despesas e a partir do qual a organização passa a dar lucros. O conceito aplica-se também a outras situações, como quantos exemplares devem ser vendidos para que a edição passe a ser lucrativa.

As editoras, que trabalham com um produto com óbvia diferenciação em decorrência de estar quase sempre associado a uma forte percepção de valor ,precisam, igualmente, buscar tal excelência, principalmente nas circunstâncias de mercado atuais, de alta competitividade e muitos desafios.

Muitas ainda adotam métodos de desenvolvimento de novos produtos baseados na tradição, informais e precários.

Propôs-se aqui que se recorra aos modelos já desenvolvidos pelo marketing para uma orientação mais eficiente de tais processos. E também se sugeriu um conjunto de diretrizes que, apesar de incompleto e limitado, poderá ser de valia na ampliação da capacidade da editora para pleno atendimento das expectativas de seus clientes e, conseqüentemente. Tal modelo poderá, conseqüentemente ter relevância para a sustentabilidade da editora.

IV

Posto que os canais tendem a ser cooperativos com a editora e usualmente não se opõem à eventual estratégia de diversificação sem exclusividade por parte desta, parece sensato que ela contemple todos em sua estratégia de distribuição. Ao estabelecer um *mix* completo, além de obter as vantagens a que já se referiu, a editora atinge mais uma meta estratégica de relevância: o aprendizado. Cada canal exige uma tecnologia, uma cultura de relacionamento, permitindo acesso a um tipo de mercado e a seus comportamentos. Numa situação em que há incógnita sobre os rumos que tomará o mercado editorial, o aprendizado de suas várias facetas poderá ser capital intelectual de valor para a sobrevivência aos desafios que advirão.

‘Capítulo IV

VENDAS E DISTRIBUIÇÃO NA INDÚSTRIA EDITORIAL

Expôs-se, em capítulos precedentes, que o ambiente atual da indústria do livro é caracterizado por mudanças intensas, ágeis e desestabilizadoras, como a transição digital e a globalização, entre outras de peso. Propôs-se então que condição de sucesso nesse quadro é que a organização editora mantenha um posicionamento estrategicamente sustentável e tenha um processo eficiente de criação e gestão de produtos. O que se sugere agora é que, além das mencionadas condições, é vital a editora ter uma estratégia de vendas e distribuição igualmente eficiente, para fazer com que seus produtos cheguem até o cliente potencial em condições adequadas, superando dificuldades diversas que se interpõem entre produtor e consumidor. No presente capítulo se explora o processo de estabelecimento da referida estratégia de vendas e distribuição e se oferecem diretrizes que possam ser de auxílio para que a editora a estabeleça e administre.

Inicialmente se faz uma análise dos fatores que dificultam ou facilitam o contato entre o livro e o leitor potencial. Em seguida se discorre sobre a estratégia de vendas e distribuição e seus conceitos chaves no contexto do marketing. Por fim, discute-se a estratégia de vendas e distribuição na organização editora, apresentando subsídios que possam ser de valia para aqueles que tomam decisões nessa área.

I. O PROCESSO DE VENDAS E DISTRIBUIÇÃO DO LIVRO: DIFICULDADES E FACILITADORES

A organização empenhada em fazer com que um produto chegue até o cliente potencial em condições adequadas terá de executar funções transacionais de

compra e venda, e funções logísticas de armazenagem, transporte, agregação de bens e facilitação das trocas – financiar, orientar, localizar o cliente potencial (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 368-369). Encontrará um conjunto de restrições e fatores de facilitação em decorrência das características do produto, assim como do perfil e da estrutura do mercado em que ele é ofertado. Com relação às características dos produtos, questões como *perecibilidade*, *sazonalidade*, fragilidade, necessidade de suporte especial (geladeira, por exemplo), são relevantes. No que respeita ao perfil do mercado, por outro lado, importam questões como a situação e o comportamento da clientela, entre outras. Por fim, no que concerne à estrutura do mercado contam fatores como número de intermediários nas transações, regras implícitas ou explícitas de contratos, relação de força entre agentes, quantidade de canais de distribuição etc.

No caso específico da indústria do livro – e tendo-se em vista o produto impresso, ainda dominante – apresenta-se o quadro de dificuldades e facilitadores principais descritos na seqüência.

1. Concentração da distribuição

1) Dificuldades

Em todo o mundo, e também no Brasil (VALOR ECONÔMICO, 2007), vem ocorrendo um processo de rápida e intensa concentração na comercialização de livros. Reduz-se o número de livrarias independentes e aumenta a presença das grandes lojas e de suas redes no conjunto das vendas. Há também concentração no ambiente virtual, com alguns portais conquistando parcelas muito significativas das vendas, como é o caso do Submarino, que já exercia a liderança na venda de livros *on-line* no Brasil e ampliou ainda mais sua participação por meio da compra do *site*

Americanas, que era o segundo maior vendedor da modalidade. Também no que diz respeito a distribuidores (empresas que compram de editoras e vendem a livrarias) tem havido concentração, com consolidação de *players* antigos dominantes, como a Catavendo, e entrada de novos com filosofia empresarial moderna, como é o caso da Superpedidos, fundada em 2004, bem estruturada em termos de capital e tecnologia, que tem o grupo Itaúsa entre seus acionistas. A concentração entre organizações de comercialização é agravada pelo fato de a maior parte das grandes redes de livrarias possuírem, elas próprias, distribuidoras. Ocorre concentração na comercialização de livros também no âmbito geográfico (DSL, 2007), sendo que três estados – São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro –têm mais da metade das livrarias brasileiras.

Isso ocasiona as seguintes dificuldades principais:

- Significativo aumento relativo do poder de barganha das organizações de comercialização em relação ao editor, agravado pelo fato de as redes de distribuição tornarem-se, elas próprias, editoras.

- Padronização na política de sortimento nas livrarias, com privilégio dos *best-sellers* reais ou potenciais – e limitação de oportunidades para obras que não atendam integralmente os requisitos de *comerciabilidade* e retorno, na perspectiva das empresas dedicadas à comercialização.

- A concentração geográfica dificulta o contato de parcela significativa da população com o livro, impossibilitando o desenvolvimento de interesse espontâneo.

- Problemas gerenciais de oferta de obras para as redes, isto é, os editores têm dificuldade de captar o interesse e apoio dos agentes ligados a empresas de comercialização para seus títulos;

- Os distribuidores, por sua vez, também têm problemas gerenciais, no caso, com relação à escolha das obras para compor seu sortimento, em decorrência do grande número de ofertas de títulos que recebem.

2) Facilitadores

Por outro lado, a concentração permite que uma editora focalize seus esforços de vendas em um número mais reduzido de compradores e atinja boa parte do mercado com negociações centralizadas. Isso atua como facilitador no processo de distribuição, contrapondo-se um pouco aos problemas que daí advêm. É de se considerar, quanto a isso, que a lógica do grande distribuidor não é a de excluir qualquer editora de qualquer porte, mas, sim, a de maximizar seu ganho. Editoras que logram atender tal proposta terão parceria de peso, independente de seu porte.

2. Quantidade de lançamentos

1) Dificuldades

O volume de lançamentos e a "obsolescência" rápida das obras criam dificuldades estratégicas e até físicas para a distribuição do livro. Pesquisa realizada mundialmente pela empresa de consultoria francesa Produto do Ano (PDA), aplicada no Brasil com apoio técnico do Ibope, mostra que diante da grande quantidade de lançamentos o consumidor tende a ficar indiferente às novidades (VALOR ECONÔMICO, 2008), fenômeno que provavelmente se apresenta com mais intensidade quando se trata de livros. Além dessa indiferença, há outros problemas: a quantidade de lançamentos cria dificuldade de escolha para o leitor potencial e, além disso, ele não tem a informação suficiente para identificar e avaliar títulos que possam ser de seu interesse. No

ângulo do livreiro ou distribuidor, a dificuldade é selecionar as obras mais adequadas entre tantas ofertadas. A idéia orientadora da escolha é o retorno sobre investimento. Então, como saber quais dos títulos, entre os mais de mil recebidos em oferta em um mês, têm mais potencial? Até na perspectiva do marketing do editor a quantidade de lançamentos acarreta problemas: entre tantas obras sendo lançadas, como fazer a oferta de seus títulos – quais títulos, para quem e como?

2) Facilitadores

Não parece que a quantidade elevada de lançamentos possa atuar como facilitador do processo de distribuição, sob nenhuma perspectiva.

3. Quantidade de títulos

1) Dificuldades

Além dos lançamentos que chegam diariamente às lojas, há uma uma quantidade significativa de obras que se consagraram desde que o homem passou a escrever livros e que continuam procuradas, a começar, por exemplo, por toda a obra que sobreviveu dos filósofos da Grécia antiga. Assim, o cliente potencial pode entrar numa livraria e solicitar um lançamento do mês ou um texto contendo um diálogo de Sócrates, de mais de dois milênios. Isso agrava as dificuldades e cria outras, de natureza prática, físicas e econômicas, relacionadas com estocagem e exposição. Uma livraria de porte médio facilmente pode ter de 60mil a 80 mil títulos em seu sortimento.

2) Facilitadores

A quantidade de títulos aparentemente não traz nenhuma facilidade sob a perspectiva da distribuição.

4. Quantidade de livrarias

1) Dificuldades

No Brasil a quantidade de livrarias é tida como pequena em relação à população. Considera-se que o ideal é a existência de uma livraria para cada 10 mil habitantes, mas o País só se aproxima dessa meta no Distrito Federal, onde há pouco mais de 30 mil habitantes por livraria; em vários estados os números estão muito longe do desejável, como no Tocantins, onde há 181 mil habitantes por livraria, e Roraima, com 164 habitantes por livraria (DSL, 2007). O País tem hoje 2.600 livrarias e o número de municípios com livrarias vem caindo, conforme pesquisa do IBGE – a queda foi 15,5 % entre 1999 e 2006 (Informativo ANL, 2007). É possível que o crescimento da economia interrompa essa tendência de queda, em termos absolutos, mas, comparativamente a outros tipos de negócios, as livrarias certamente continuam perdendo espaço no composto do varejo. Não se tem conhecimento de um estudo mais aprofundado que avalie se a baixa quantidade de livrarias seria causa ou reflexo da pouca pujança do mercado comprador. De qualquer forma, há regiões efetivamente desprovidas de locais para uma oferta mais regular e sistemática do produto, que poderia suscitar maior interesse e familiaridade com o livro.

2) Facilitadores

Aqui há um ângulo que poderia ser interpretado como positivo: a restrição no número de livrarias faz com que clientes potenciais, justamente os mais interessados no livro, busquem alternativas em outros canais – compra por catálogo à distância, internet, porta a porta –, o que permite a sustentação e o desenvolvimento desses. No ângulo da organização editora isso quer dizer mais alternativas para escoamento de seus produtos e, freqüentemente, margens melhores que as obtidas na venda pelo canal das livrarias.

5. Custo de distribuição *versus* margem de lucro do livro

1) Dificuldades

Já se observou que o livro é um produto de baixa margem de lucro e de venda limitada. Isso inviabiliza, por exemplo, o atendimento de pequenas e médias livrarias por parte da maioria das editoras. Por exemplo, é inviável fazer uma entrega de baixo valor de faturamento em uma livraria de bairro, pois o pedido não pagaria o custo do transporte somado ao do boleto bancário. No caso de pequenas tiragens, particularmente do livro impresso digital, torna-se proibitivo trabalhar com vendas via livrarias, dada a composição dos custos. Como o livro impresso digital em si tem preço unitário elevado (decorrente da baixa tiragem) e a distribuição via livrarias tem um custo usual de 50% (eventualmente rateado entre distribuidor e livraria), a operação inviabiliza-se.

2) Facilitadores

Não parece que a relação custo de distribuição versus margem do livro possa, sob nenhum ângulo, atuar como item de facilitação das vendas.

6. Prática da consignação

1) Dificuldades

Na área de livros, face aos elevados riscos de encalhe, as organizações de comercialização (VALOR, 2007, p. B6) em geral não absorvem nenhuma parcela

dos riscos dos lançamentos. Generalizou-se a prática da consignação ou, quando essa modalidade não é praticada, a da devolução de produtos não vendidos. É de se esperar que a consignação reduza pelo menos em parte o nível de motivação (e pressão) que o varejista ou distribuidor tem para empenhar-se em vender. As grandes cadeias de livrarias, empresarialmente organizadas e que aplicam critérios de produtividade, são seletivas mesmo com as consignações, já que seu espaço de exposição tem custos elevados. Mas, certamente em livrarias de porte médio, principalmente as independentes, a consignação provavelmente tem o efeito de reduzir a motivação de venda. Já que não se partilham os riscos, pelo menos parte das organizações de comércio tende a receber um grande volume de obras, deixar que vendam ou não ao acaso, devolvendo as não vendidas.

2) Facilitadores

A generalização da prática da consignação abre as portas das livrarias a mais obras. Uma vez que elas não terão riscos com a compra, ficam mais propensas a aceitar. No caso, ainda que a obra fique sujeita à própria sorte na estante ou gôndola, sem maiores atenções, há a oportunidade de ela fazer por si mesma.

7. Multiplicidade de canais

1) Facilitadores

No segmento do livro, como em muitos outros mercados, observa-se hoje a multiplicidade dos canais de distribuição, como será apresentado mais à frente. A editora vende diretamente a seu cliente por meio de vendedor, da internet, de mala-direta; vende ao distribuidor; vende à livraria; vende para atacadistas, que

vendem a crediaristas que trabalham porta a porta; etc. O amplo leque de opções à disposição contrabalança a dificuldade acarretada pelo pequeno número de livrarias e facilita a oferta do livro ao cliente potencial. A editora pode contemplar diferentes tipos de canais em sua estratégia de distribuição.

2) Dificuldades

A situação de multiplicidade em certa medida enfraquece a motivação dos vários agentes para ter um maior empenho e envolvimento com planos e práticas de promoção dos outros. Impera uma cultura de "cada um por si", caracterizada por aceitação mútua e cooperação não entusiástica.

8. Ambiente de aceitação ou cooperação

1) Facilitadores

A multiplicidade de canais à primeira vista poderia ocasionar competição entre agentes que estejam trabalhando um mesmo catálogo ou uma mesma obra, criando conflito entre os vários agentes posicionados em vários pontos da rede de distribuição. Por exemplo, o varejista poderia indispor-se com a editora pelo fato de esta vender diretamente suas obras, concorrendo com ele. Isso criaria má vontade para com a editora, dificultando a promoção de suas obras na loja. No mercado do livro, entretanto, como já se mencionou, a multiplicidade de canais e a concorrência entre eles aparentemente é um fato bem assimilado, que não acarreta maiores conflitos entre os vários agentes. Há um clima de aceitação e cooperação, ainda que não entusiástica, em que cada elo da corrente não é atrapalhado ou barrado pelos outros.

2) Dificuldades

Essa condição, aparentemente, não apresenta nenhuma dificuldade à distribuição.

II. ESTRATÉGIA DE VENDAS E DISTRIBUIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO EDITORA

Por estratégia de vendas e distribuição entendemos o conjunto de diretrizes orientadoras das atividades que têm por fim realizar com excelência a exposição, oferta, negociação, venda e entrega dos produtos a intermediários e clientes potenciais, de tal modo a maximizar os resultados e construir relações de valor.

Tais diretrizes têm de contemplar os itens críticos no processo de levar o produto até o consumidor.Tais itens críticos se agrupam aqui em três categorias principais:

- Planejamento e organização de vendas
- Seleção de canais
- Configuração da oferta

1. Planejamento e organização de vendas

Entende-se aqui por *planejamento de vendas*: a) fixação de objetivos globais e particulares de vendas; b) estabelecimento das estratégias por meio das quais se buscará atingi-los; c) alocação dos recursos com essa finalidade; e d) programação das atividades. Definem-se territórios, esforços a serem feitos, táticas a serem seguidas, etc.

Por *organização de vendas* entende-se a atividade de: a) estabelecer o quadro de vendedores; b) definir o processo de vendas a ser adotado; c) fixar normas reguladoras das atividades de vendas; d) preparar os recursos para um trabalho com o maior nível de eficiência possível.

Na seqüência, apresentam-se algumas considerações relevantes sobre planejamento e organização de vendas.

1) Quadro de vendedores

A editora deve ter vendedores próprios? Quantos? Com que perfil? Eis algumas das questões fundamentais a serem decididas na estratégia de vendas. Face à configuração da indústria editorial no País, a editora poderá operar sem vendedores próprios, recorrendo a autônomos e distribuidores[1] existentes no mercado. Poderá, por outro lado, criar um quadro de profissionais capacitados a fazer um trabalho mais intensivo e sistemático de desenvolvimento do mercado.

Na área editorial, face à concentração da rede distribuidora e às características de mercado e também das organizações operantes, usualmente as editoras trabalham com poucos vendedores próprios. Em geral esses visitam as livrarias e também abrem outras oportunidades, por meio da prospecção e aproximação de clientes institucionais – empresas dos vários ramos e portes, estabelecimentos de ensino, órgãos do governo, entidades de classe. Uma editora pequena contando com apenas um vendedor poderá com facilidade atingir os compradores responsáveis por significativa parcela do mercado, já que esse é muito concentrado. Pode-se fazer com boa dose de segurança a seguinte estimativa: no segmento das vendas às livrarias, com trinta visitas no mês, um vendedor atingirá os responsáveis por 60% a 80% das compras de livros do mercado.

No estabelecimento de seus quadros de vendas, provavelmente a maioria das editoras adota uma perspectiva de meramente atender a demanda espontânea para seus títulos, sem focalizar a meta de influenciar compradores e consumidores atuais ou potenciais para incremento nas compras. Com isso, a

[1] A palavra distribuidores aqui é usada com sentido restrito, significando aquela organização que compra livros das editoras e os revende a varejistas ou atacadistas. Mais adiante haverá maior esclarecimento, com a descrição dos vários agentes operantes no mercado.

quantificação do quadro ideal é uma questão simples, meramente orientada por uma análise de custo-benefício dentro das condições (número de compradores potenciais, consumo) superficialmente visíveis do mercado. Nessas condições, os vendedores não são contratados para um trabalho de maior nível de intensidade e eficiência; logo, não se requerem as competências específicas para ele.

Esse modo de vender tende a mudar, com a verticalização do esforço, amparada numa filosofia de desenvolvimento de mercado, que já vem sendo praticada pelos grandes *players* da indústria, como a Pearson, e suas iniciativas mais modernas de intensificação da ação de vendas. Essas poucas já adotam uma visão de longo prazo acompanhada de uma filosofia de desenvolvimento do mercado, que inclui a busca de: a) ampliação das vendas por identificação de novos clientes ainda não atendidos; b) conversão de não-compradores em compradores, por meio de sugestão de novos usos para os produtos; c) incremento do uso entre compradores atuais, por desenvolvimento do produto para que satisfaça necessidades hoje não satisfeitas.

As organizações maiores, particularmente aquelas com obras didáticas e paradidáticas, costumam ter quadros maiores de vendas e eventualmente com divisão e especialização de funções entre vendedores. Empregam profissionais para visitação regular e sistemática às escolas; esses atuam como promotores do catálogo da instituição, mais que como vendedores propriamente ditos.

2) Processo de vendas

Por *processo de vendas* entende-se o conjunto de etapas que serão realizadas com a finalidade de maximizar a oferta do produto ao mercado potencial, da forma mais eficiente possível. As etapas contempladas são, entre outras, as seguintes:

a) *Prospecção e avaliação de clientes reais e potenciais* – Trata-se da pesquisa com vistas a identificar possíveis clientes de todos os tipos (consumidores, intermediários,

patrocinadores), avaliar seu potencial de compra, suas motivações, interesses e comportamentos básicos. Além dos novos clientes, a pesquisa inclui identificação de novas necessidades e potencialidades dos clientes existentes.

b) *Aproximação* – É o contato com a clientela potencial ou real, com vistas a ofertar os produtos da empresa, sejam novos, sejam aqueles já em catálogo.

c) *Negociação* – A partir da aproximação, com o levantamento de necessidades ou interesses de clientes potenciais, inicia-se a negociação, vale dizer, a discussão acerca de preços, condições de pagamento, concessões especiais etc.

d) *Serviços de complementação de vendas* – Dentro das condições estipuladas seguem-se os serviços complementares, como faturamento, entrega etc.

As empresas mais dinâmicas de diferentes segmentos já perceberam que o sucesso em vendas está diretamente relacionado à criação, implantação e manutenção de um processo eficiente, que é seguido disciplinadamente. Na área editorial, a maioria das organizações não trabalha com processos de vendas intensivos e disciplinados, possivelmente resquício de uma cultura menos condicionada pela competitividade do mercado (que só se intensificou, no segmento, mais recentemente) e menos orientada para o mercado. Esse quadro tende a mudar em função do aumento da competitividade e da ampliação da capacidade dos maiores *players*.

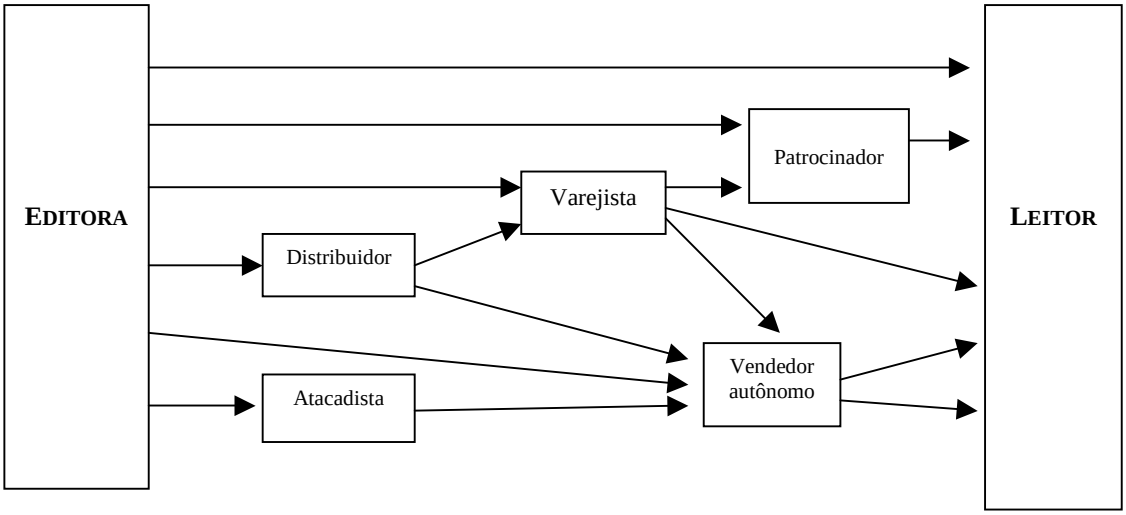
2. Seleção de canais

Canais de venda são pessoas ou organizações que fazem a ligação entre um produtor e sua clientela potencial ou real. Podem ser próprios ou não e incluem

uma vasta gama de possibilidades. Na indústria do livro, as principais opções de relacionamento entre canais refletem-se no quadro a seguir

Quadro 16

Relacionamento entre canais



1) Vendas diretas a leitores

Como todo livro se destina ao leitor, o maior conjunto de compradores é representado por essa categoria, naturalmente, e ela é visada por todos os elos da corrente. As editoras freqüentemente privilegiam a estratégia de vender diretamente – e até mesmo provavelmente precisam dessas vendas para sobreviver. Os benefícios das vendas diretas são: a) a editora faz uma oferta mais abrangente de seus produtos, expondo todos os seus títulos, incluindo aqueles que não passam pelos funis dos distribuidores, atacadistas e varejistas; b) a editora obtém margens significativamente maiores, uma vez que retém a porcentagem usual de 50% sobre o preço de cada que produto que ficaria na rede distribuidora; c) a editora obtém também retorno de caixa mais rápido,

uma vez que os pagamentos são feitos à vista ou no máximo no período de um mês a 45 dias (cartão de crédito); d) a editora estreita suas ligações com clientes finais, obtendo todas as vantagens daí decorrentes.

As vendas diretas a leitores, até pouco tempo atrás, eram feitas principalmente por meio de catálogos e folhetos enviados por mala-direta, por telefone, por loja própria e por ação de vendedores especializados nessa modalidade. Todas essas formas tinham custos relativamente elevados, inviabilizando ou dificultando a oferta. Com o advento da internet, houve uma mudança radical nesse quadro, com uma significativa queda nos custos de acesso aos clientes potenciais e abertura de um vasto leque de oportunidades. Atualmente o contato direto com a clientela potencial é feito principalmente por meio de *sites* próprios e de marketing eletrônico, na versão *marketing de permissão*.

2) Vendas diretas a patrocinadores

Definimos aqui como patrocinadores aqueles agentes que compram livros para distribuir a leitores potenciais, por qualquer razão. O principal patrocinador na indústria do livro no Brasil é, naturalmente, o governo, como já se mencionou. Há, no entanto, outros patrocinadores: empresas, instituições como órgãos de classe e sindicatos, escolas, organizações promotoras da cultura etc. Até mesmo os doadores pessoais, quaisquer que sejam suas motivações, entram nessa categoria. Por exemplo, autores, consultores, profissionais liberais freqüentemente são compradores de livros que usam para promoção pessoal, apoio a seminários e outros fins assemelhados.

As vendas aos patrocinadores também são fundamentais na estratégia das editoras, em função das margens majoradas, do fluxo rápido de caixa ou de ampliação de faturamento. Muitas editoras, como já mencionado, vêm

fazendo um trabalho sistemático de busca da ampliação de vendas para patrocinadores de todos os tipos, principalmente para contrabalançar dificuldades e limitações de vendas em livrarias.

3) Vendas a varejistas

As livrarias ainda são responsáveis pela maior parte das vendas de livros no País, com 22,76% do total (CBL, 2006) e não se vê perspectiva de que esse quadro mude em curto prazo. Assim, vender para as livrarias é condição necessária da sustentação do faturamento e da imagem da editora, razões pelas quais todas buscam esse canal. Com a concentração intensa que vem ocorrendo no segmento de livrarias e o agigantamento das lojas e redes, elas passam a ter forte influência sobre as condições de vendas das editoras, mas, naturalmente, precisam destas para sustentar seus negócios e procurarão atender do melhor modo esse elo da corrente. Por outro lado, como já se observou, a concentração facilita o trabalho de vendas, que será igualmente mais concentrado, tendendo à maior eficiência. Com a concentração e o agigantamento das lojas, é provável que as livrarias passem a ter papel de destaque no sistema promocional do livro, já que tendem a tornar-se espaços de convivência cultural com bom poder de atração de público. Também por essa razão é fundamental que a editora mantenha forte esforço de solidificação de sua relação com esse canal.

Excluindo-se as livrarias, há uma pulverização das vendas entre os demais canais de varejo, como se vê pelos dados de 2006: escolas, colégios, 2,17%; feiras de livros, 0,75%; supermercados, 0,73%; bancas de jornal, 0,32%; internet, 029%. (CBL, 2006). Nesses canais, também há concentração. Nas bancas de jornais, por exemplo, ela se dá na distribuição, pois as grandes empresas de mídia – Globo, Folha de S. Paulo, Estado de S. Paulo, Editora Abril, que têm produtos planejados especificamente para o segmento, possuem estrutura de cobertura dos pontos, o

que facilita o escoamento de livros. As distribuidoras de maior porte no segmento bancas, que atendem clientes sem estrutura de distribuição própria, são a Fernando Chinaglia e a Distribuidora Nacional de Publicações (Dinap), ambas hoje pertencentes ao Grupo Abril, que incorporou a primeira em 2007.

As vendas pela internet, embora pouco significativas em relação ao total do mercado, merecem consideração atenta por parte dos agentes do mercado, principalmente em função da perspectiva de crescimento para os próximos anos, particularmente em decorrência dos já conhecidos obstáculos de distribuição existentes no País. No mundo dos *sites* há concentração: o Submarino já era líder de vendas e ampliou ainda mais sua fatia, com a fusão com a Americanas, que ocupava o segundo lugar. O Submarino privilegia significativamente os *best-sellers* em suas promoções e por meio deles, provavelmente, é que atinge a liderança de vendas pela internet. Porém, cobre também todo o leque de obras existentes no mercado, adotando uma política de "cauda longa". As grandes empresas do varejo têm *sites* bem-sucedidos, como é o caso da Saraiva (e da Siciliano, que agora faz parte do grupo), da Cultura, da Fnac.

As vendas a varejistas de pequeno porte – que, embora numerosos, atingem em seu conjunto parcela menor do mercado – usualmente é inviável para a maioria das editoras, que não podem custear a logística de vendas e de distribuição para pedidos de baixo volume. Esse elo da corrente varejista acaba sendo atendido pelos distribuidores.

4) Vendas a distribuidores

Os distribuidores, com 16,05% das vendas das editoras, conforme dados de 2006 (CBL, 2006), são organizações de compra e venda de livros que usualmente não operam por lojas próprias e fazem a ligação entre editoras e varejistas, principalmente os de menor porte. Cada distribuidora trabalha com um número relativamente grande de editoras e corre as livrarias para venda de itens dos catálogos dessas. Algumas distribuidoras têm uma

presença significativa no mercado de livros, em função de seu porte e de sua penetração, como é o caso da Superpedidos e da Catavendo, já mencionadas anteriormente, e da Disal, que tem doze lojas próprias e quatro franqueadas, conta com 30 mil itens para entrega imediata, tem programação de eventos culturais. Nesse segmento, como já se observou, também vem havendo concentração, mas ainda há muitas distribuidoras de pequeno porte.

Usualmente não há a prática da exclusividade na relação editora-distribuidora no Brasil. As distribuidoras vendem os livros de várias editoras e as editoras, mesmo as de menor porte, vendem para várias distribuidoras.

5) Vendas a atacadistas

Há organizações atacadistas no mercado do livro no Brasil. Essas compram das editoras e vendem diretamente a vendedores autônomos, que vendem ao cliente final, usualmente no regime de porta a porta, que representa 3,24% das vendas das editoras, pelos dados de 2006 (CBL, 2006). Exemplo típico de atacadista é a Angeloti, que ocupa um espaço de 800m2 no bairro do Brás, em São Paulo, atende 250 profissionais e organizações de vendas porta a porta (PANORAMA EDITORIAL, 2008, p. 35-36). Usualmente os atacadistas se especializam em coleções, tornando viável a relação entre esforço de vendas e resultados. Há também atacadistas especializados em compra de saldos e encalhes de editoras. Usualmente compram a preço que não chegam a cobrir nem 30% do preço do livro, estabelecem um *mark-up*[2] bastante elevado e repassam os livros aos vendedores autônomos ou a clientes finais que vão às lojas desses atacadistas.

6) O *mix* de canais

O estabelecimento do *mix* de canais de distribuição se dá ao longo do tempo, com decisões sucessivas, que levam em conta as condições e os interesses das

[2] *Mark-up* é um valor que se adiciona ao custo do produto para estabelecer o preço.

partes. Do ponto de vista da editora, os contratos de distribuição com os vários e diferentes parceiros potenciais têm de ser suficientemente eficientes para:

▪ *Ampliar o volume global de vendas* – A política de canais deverá ser eficiente em maximizar as vendas dos produtos da editora. Como os canais têm competências diferentes, é necessário um *mix* adequado, que poderá garantir a melhor penetração nos vários segmentos do mercado.

▪ *Ampliar o retorno agregado* – Vender é necessário, mas não suficiente para se maximizar o retorno. Os canais têm custos e margens diferentes e, ao selecionar o *mix*, há um objetivo subjacente de maximizar o retorno agregado, que usualmente se opõe ao de maximização das vendas. É fundamental buscar o equilíbrio.

▪ *Evitar conflitos com os canais e entre canais*. A editora precisa, de um lado, evitar conflito com todos os tipos de parceiros, pois, qualquer conflito poderá trazer problemas e prejuízos atuais e futuros. Ao mesmo tempo, os arranjos de distribuição devem ser eficientes para evitar conflitos entre canais que estejam trabalhando o portfólio da editora, pois, os problemas oriundos desses refletir-se-ão nela.

▪ *Maximizar o serviço ao cliente* – O cliente ou leitor potencial deverá encontrar a máxima facilidade para obter o produto. Isso é condição de sustentação de vendas a curto e longo prazo, e de consolidação do nome da editora. Um bom *mix* de canais pode dar uma excelente contribuição para a realização dessa meta.

3. Configuração da oferta

O que oferecer, para quem, em que condições? Na estratégia da editora, nas condições atuais, poderá haver seletividade quanto a cada um desses itens. Por exemplo, se a editora trabalha com livros digitais impressos, que têm custos de

produção elevados em decorrência da baixa tiragem, pode ser proibitivo oferecê-los às livrarias, que precisam de margens elevadas para viabilizar suas operações. Eventualmente, então, a editora oferecerá tais títulos apenas na modalidade de venda direta ao cliente ou ao patrocinador. Igualmente, a editora poderá produzir uma coleção que terá bom escoamento por meio dos atacadistas mas não oferece nenhum atrativo a varejistas; no caminho inverso, oferecer um potencial *best-seller* ao atacadista poderá ser esforço inútil, já que esse tipo de obra usualmente não interessa a esse elo da corrente de distribuição.

III. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Posto que, como já se mencionou, os canais tendem a ser cooperativos com a editora e usualmente não se opõem à eventual estratégia de diversificação sem exclusividade por parte desta, parece sensato que ela contemple todos em sua estratégia de distribuição. Ao estabelecer um *mix* completo, além de obter as vantagens a que já se referiu acima, a editora atinge mais uma meta estratégica de relevância: o aprendizado. Cada canal exige uma tecnologia, uma cultura de relacionamento, e permite acesso a um tipo de mercado e a seus comportamentos. Numa situação em que há incógnita sobre os rumos que tomará o mercado editorial, o aprendizado das várias facetas do mercado poderá ser capital intelectual de valor para a sobrevivência aos desafios que advirão.

V

Define-se estratégia de comunicação como um conjunto de decisões que determina a linha geral de atuação da organização na sua troca de informações com os públicos de seu interesse. De caráter relativamente perene e orientada para o longo prazo, a estratégia funciona como uma orientação geral para decisões e ações de comunicação no âmbito das atividades particulares e especializadas da área, no fluxo dos processos de relacionamento do dia-a-dia com clientes, clientes potenciais, integrantes da mídia, canais de distribuição e vendas, públicos influentes etc. Essa orientação que a estratégia deve prover destina-se a assegurar que todas as decisões específicas e ações da comunicação sejam realizadas com a máxima eficiência em relação aos objetivos maiores da organização, propiciando um ótimo emprego dos recursos e máximo retorno dos investimentos na área.

Capítulo V

COMUNICAÇÃO COM O MERCADO NO SEGMENTO EDITORIAL

Nos capítulos precedentes, propusemos que, para manter uma operação editorial sustentável no contexto da economia atual, é necessário: entender as forças e tendências do ambiente de negócios; adotar um posicionamento adequado; ter um bom processo de administração de produtos; obter eficiência nas atividades de vendas e no relacionamento com os canais de distribuição. No presente capítulo, procuramos mostrar que tais condições são necessárias, mas não suficientes: além delas, é fundamental estabelecer e manter um processo eficiente de comunicação com o mercado. A comunicação oferece desafios consideráveis nos dias de hoje, em qualquer segmento de negócios, seja em decorrência da relevância que a informação tomou no comportamento dos clientes e consumidores, seja em função da extraordinária oferta de mensagens a que todos são expostos, seja em razão da complexa rede de mídia a que todos têm acesso.

Na área do livro os desafios são provavelmente mais significativos. Como mostrar ao potencial leitor o que realmente um livro contém, ou seja, como levá-lo, por meio de um texto de divulgação, à real compreensão do que pode esperar daquelas duzentas ou trezentas páginas? Como conseguir captar a atenção do leitor potencial para uma nova obra, num mercado que oferece a ele centenas de novos títulos de livros por mês, fora os artigos de jornais e revistas, os DVDs, os textos de internet que competem pela sua atenção? Como gastar eficazmente na divulgação de um produto, o livro, de baixa margem de lucro e de vendas incertas, ou seja, que tem altíssimo risco?

No presente capítulo, buscamos, primeiro, discutir as variáveis que criam dificuldade ou facilidade na comunicação com o mercado na indústria do livro; segundo, apresentar um quadro completo do *mix* ou composto de comunicação; e, terceiro, mostrar os aspectos específicos da sua aplicação à indústria do livro, tirando daí recomendações que se julgam relevantes.

I. A DIVULGAÇÃO DO LIVRO: AMBIENTE, DIFICULDADES E FACILITADORES

A divulgação de qualquer produto, incluindo o livro, se dá dentro do contexto de um ambiente que vem passando por mudanças significativas, como já se mencionou no primeiro capítulo. Observem-se algumas tendências (BIANCO, 2004) que afetam especificamente a comunicação, dentre as quais se destacam as seguintes:

- *A emergência e o desenvolvimento dos veículos de internet* – Desde seus primórdios a internet mostrou que tinha potencial para alta competitividade como veículo de informação e lazer. E o seu desenvolvimento a tem mostrado efetivamente como concorrente direta muito eficaz de jornais e revistas impressos e mesmo do rádio e da televisão. Portais de notícia consolidaram-se e outras formas de informação e atualização do público surgiram e ganharam importância, a exemplo da pesquisa direta de notícia nos portais. Ao mesmo tempo, a cada dia novos formatos de mídia de internet vêm sendo apresentados ao público, como é o caso das rádios de internet e dos portais de veiculação de vídeos colocados na rede diretamente por usuários, a exemplo do Youtube. Mais recentemente surgiram indícios de popularização (ainda incipiente mas com potencial para crescimento) dos portais de tevê ao vivo igualmente feitos pelos usuários. Essas inovações vêm deslocando o eixo de atenção dos públicos, dos veículos impressos para os

formatos de internet. Para a organização editora, cuja divulgação é baseada fortemente em veículos impressos, essa tendência poderá significar perda de *share of mind,* o que seria uma ameaça específica do processo de comunicação. Na internet cada organização ou pessoa é potencialmente uma emissora de mensagens, o que significa extraordinário nível de competição pela atenção do cliente potencial.

- *Declínio da importância dos veículos tradicionais* – Parece lógico concluir que os veículos de comunicação tradicionais (jornais, revistas, rádio, tevê) terão sua importância reduzida pelo advento dos concorrentes em formato digital. Por exemplo, os classificados de emprego de jornais impressos perderam importância com o advento de portais especializados como, no Brasil, o Manager Online e o Catho. Na mesma linha têm seguido os classificados de compra e venda de automóveis e imóveis, que eram parte relevante da receita dos grandes jornais. É de se esperar que a multiplicação de veículos e formatos acabe por reduzir as audiências dos veículos tradicionais e por reduzir sua capacidade de influência. Isso poderá acarretar ameaça à comunicação de uma editora vinculada a um grande jornal que não foi feliz em sua migração para a internet, onde não conquistou audiência significativa. Por outro lado, poderá ser excelente fonte de oportunidades para divulgadores de editoras menores, que terão como promover seus títulos por meio de múltiplas ações visando pequenas audiências, particularmente no meio internet. Entre 1975 e 2005 o número de opções de mídia para informação e lazer à disposição do consumidor aumentou de oito para 21, com redução de gastos e do tempo usado em veículos impressos (BAENSCH, 2006).

- *Aumento na oferta de mensagens* – Com o advento dos novos veículos e o barateamento da produção de mensagens, no meio internet, tem havido um considerável aumento na oferta de mensagens ao público. Esse fenômeno já estava em curso a partir do advento da tevê a cabo, mas teve aceleração e

intensificação significativas com o surgimento da *world wide web*. Isso cria um conjunto de condições que afetam sobremaneira o esforço de comunicação de uma empresa – e seu potencial de eficácia. Certamente, em um ambiente de competição ferrenha entre mensagens que se sobrepõem em um fluxo intenso, é bem mais difícil captar a atenção e o interesse de um potencial leitor, ou de um jornalista que tem função de selecionar o *press-release* enviado pela empresa. Pesquisas realizadas pela Produto do Ano (PDA), empresa francesa de consultoria, indicam que entre 40% e 45% dos consumidores europeus e 41% dos consumidores brasileiros (a pesquisa nacional foi feita pelo Ibope, a pedido da empresa) concordam com a idéia de que não há muitos produtos novos, o que contrasta com a avalanche de lançamentos que chegam às prateleiras a cada mês; essa atitude *blasé*, desinteressada, decorre de as novidades terem se tornado banais, o que se aplica também à captação de mensagens (VALOR ECONÔMICO, 2008, p. B1).

- *Fragmentação dos públicos* – De certa forma, na era da comunicação capitaneada por menos veículos com grandes audiências, o público forçosamente se concentrava, de tal modo que se as mensagens atingiam grandes volumes de pessoas simultaneamente. A multiplicação dos veículos, que se deu paralelamente a outros eventos, produziu uma fragmentação dos públicos em inúmeros grupos com interesses mais específicos. Em vez de visar à distribuição de mensagens únicas para grandes grupos, é possível que as estratégias mais acertadas de comunicação caminhem agora para uma abordagem do tipo cauda longa, de múltiplas mensagens destinadas a um grande número de pequenos segmentos de público.

1. Principais dificuldades para a divulgação

A configuração e dinâmica do mercado editorial, bem como, também, a natureza do produto livro em si, oferecem algumas dificuldades e alguns

facilitadores para a divulgação do livro. A concepção de uma política sólida de comunicação e a própria operacionalização da comunicação com o mercado têm de levar em conta esse quadro. Destacam-se alguns dos principais fatores complicadores ou facilitadores da divulgação:

1) Identificação e compreensão prévia do produto

Um produto é um instrumento de satisfação de um feixe de necessidades e desejos. Ora, conhecer bem o produto é uma condição necessária para a adequada antecipação dos benefícios que se podem esperar dele, o que permitirá a compra bem sucedida. Alguns produtos são facilmente identificáveis e compreensíveis pelo cliente potencial, como um cosmético, um doce enlatado, uma roupa, um automóvel, e isso facilita o processo de compra e a previsão de benefícios a serem obtidos com esta. No caso de produtos de uso repetitivo, como uma pasta de dente, o cliente já tem "experiência" de compra e uso, o que torna ainda mais segura a compra e a antecipação de resultados. O produto livro, entretanto, só pode ser identificável e compreensível facilmente em seus aspectos físicos. Quando se trata do livro em si, isto é, do texto, as coisas poderão complicar-se sobremaneira. Poderá ser muito difícil, antes do "consumo" total, dizer qual é o grau de satisfação que se irá obter com a leitura.

O leitor que adquiriu um livro-texto de gestão de recursos humanos poderá perceber, a partir da pagina cinqüenta, que os exemplos dados pelo autor estão desatualizados, ou que na página noventa ele faz proposições absolutamente insustentáveis, fatos que comprometerão significativamente a avaliação, eventualmente a ponto de tornar o livro inútil. Outro leitor poderá, por outro lado, perceber que aquele romance que parecia promissor torna-se enfadonho após a primeira parte. Mesmo um livro de receitas culinárias comprado pela internet poderá revelar-se uma decepção para o comprador, que vem a perceber que as receitas ali contidas são por demais complicadas para um leigo.

Outro aspecto que eventualmente acarreta dificuldade de antecipação diz respeito aos possíveis usos de uma obra. Questões sobre o público-alvo e os possíveis usos do livro eventualmente são difíceis de serem elucidadas. Por exemplo, se o título da obra é *O que Jesus disse? O que Jesus não disse? Quem mudou a Bíblia e por quê* (EHRMAN, 2006), o leitor espera que haja um bom conjunto de discussões a respeito das palavras de Jesus. Mas, pouquíssimos textos do Novo Testamento são citados e comentados no livro, que se destina mais à discussão da história dos escritos bíblicos e dos procedimentos da análise textual, a ciência que busca o resgate dos textos originais. Um livro importante e bom de informação científica, que terá ótimo uso para aqueles que se interessam pessoal ou profissionalmente pelo assunto, mas que pode ser uma decepção para o leitor que espera palavras de sabedoria de Jesus em discussão.

Outra questão relevante diz respeito aos requisitos de qualificação para a leitura de um dado livro. Por exemplo: pode-se dizer que o livro é destinado a pessoas que têm informação básica sobre determinado assunto. O que seria essa informação básica? Como o leitor pode fazer uma avaliação quanto a isso? Se ele vier a comprar um livro cuja compreensão esteja além de sua qualificação, poderá decepcionar-se, tanto quanto poderá decepcionar-se se a obra estiver aquém de sua qualificação.

Por exemplo, a obra *Onde encontrar a sabedoria?*, de Harold Bloom (2005), provavelmente atraiu um grande número de leitores ávidos de se tornarem mais sábios. Porém, quem tem qualificação para lê-la? Nas três primeiras páginas do primeiro capítulo, o texto refere-se a Salomão, Shakespeare, Moisés, Karl Kraus, Goethe, Nietzsche, Samuel Johnson, John Milton, João Calvino, Kiekegaard, Ken Frieden, entre outros autores e a vários personagens. Assim continua em todo o livro: uma profusão de personagens, autores, obras em discussão. Quem não conhece razoavelmente bem os personagens de Shakespeare e os da Bíblia, só para citar dois grupos, terá sérias dificuldades de entender o texto de Bloom. É possível que apenas um pequeno grupo integrante

da comunidade realmente culta e específica do segmento de literatura poderá acompanhar com alguma desenvoltura o texto. Vejamos alguns exemplos:

- Hamlet não precisa nem deseja nossa admiração e nosso afeto, mas Dom Quixote, sim, e recebe ambos (o mesmo ocorrendo, quase sempre, com Hamlet). Sancho, a exemplo de Falstaff, transborda de satisfação consigo mesmo, mas Sancho não incita a ira e a desaprovação de críticos moralistas, conforme o faz o sublime Falstaff (Bloom, 2005, p. 104).

- Será a sabedoria de Goethe sutil, a exemplo da de Emerson, Sócrates e Platão, ou apenas intolerável e traiçoeira, como a de Peer Gynt? (Bloom, 2005, p. 209).

Aqui surgem algumas questões relevantes que não serão tratadas com maior profundidade na presente pesquisa e poderiam sê-lo em pesquisas posteriores: 1) Provavelmente há um número significativo de "leituras inacabadas", isto é, de leitores que abandonam os textos antes de terminar a leitura; 2) É provável igualmente que haja um número significativo de "compras erradas" no segmento do livro, isto é, potenciais leitores que compram livros inadequados a seus interesses ou às suas qualificações; 3) É provável, por fim, que a decepção decorrente da compra errada e do abandono do texto esteja relacionada com o desestímulo a futuras compras e leituras por parte dos leitores potenciais.

O desafio da comunicação é, pois: Como apresentar um livro de modo eficiente ao potencial leitor, para que ele saiba claramente o que pode e o que não pode esperar desse texto e para que julgue se a obra está adequada à sua qualificação e interesses? Pesquisas já indicaram que uma quantidade de leitores potenciais compra menos por não ter a orientação adequada sobre que livros comprar.

2) A quantidade de lançamentos

O já mencionado crescimento do número de lançamento de novos títulos, que se vem observando em todo o mundo, é um complicador a mais para

a divulgação de uma nova obra. Primeiro, porque há uma natural dificuldade para captar a atenção do potencial leitor para uma obra específica quando esta se encontra entre dezenas ou centenas de outras capazes de atraí-lo, que foram lançadas no mesmo período. Segundo, porque, com a chegada de "novidades" ao mercado, no fluxo intenso e incessante, as obras anteriormente divulgadas rapidamente perdem atualidade. Terceiro, porque os inúmeros lançamentos disputam um espaço cada vez mais reduzido na mídia e esta acaba fazendo apresentações por demais sucintas das obras que resolve divulgar. Quarto, porque tende a ocorrer aqui também o efeito Pareto, isto é, algumas poucas obras ou autores que entram na moda ou já são consagrados acabam abocanhando a maior a parte do espaço disponível na mídia. Por exemplo, um lançamento do escritor Paulo Coelho terá ampla cobertura da mídia, limitando significativamente o espaço para os outros.

3) Investimento de alto risco

O livro é um produto que tem margens baixas, como já mencionamos. Além disso, as vendas também freqüentemente são baixas, quando se analisam os títulos isoladamente. Para complicar mais ainda, ocorre sempre o processo que se denominou *nobody knows*, isto é, ninguém sabe qual livro vai cair no interesse dos potenciais leitores. Tudo isso faz com que o investimento em comunicação, na indústria do livro, seja de altíssimo risco. Anúncios em jornais e revistas de grande circulação são uma exceção no segmento, exatamente porque os editores têm a experiência de que dificilmente eles se pagam. Usualmente esse tipo de comunicação fica reservado a grandes grupos de mídia, que trabalha com custos privilegiados para seus anúncios ou para autores de destaque que impõem investimento em comunicação em seus contratos.

2. Principais fatores facilitadores

1) Aprovação social e imagem do livro

Já mencionamos anteriormente que o livro tem forte grau de aprovação social. Percebe-se também que ele tem imagem das mais positivas, associada a valores amplamente difundidos, como a popularização do saber, a democracia, a liberdade de expressão, o conhecimento, a promoção individual e social. Em decorrência disso, pode-se dizer que: a) as pessoas de um modo geral recebem bem eventuais mensagens de divulgação de obras literárias de todos os tipos; b) a mídia, igualmente, tem atitudes positivas com relação a livros, autores, editores e recebe com simpatia as eventuais propostas de divulgação das organizações editoriais; c) promover o livro e a leitura é um comportamento social e politicamente correto, que se espera de pais, educadores, membros de comunidades técnicas e científicas; d) a difusão do livro é função explícita ou implícita de instituições diversas, como as escolas, as associações de classe e os conselhos; e) há uma rede de apoio à divulgação do livro e da leitura, com verbas governamentais e privadas, que faculta a promoção de concursos, encontros, feiras e exposições de diferentes tipos.

2) Espaços específicos

O livro tem espaços específicos e claros de divulgação, como as colunas de lançamentos e resenhas em jornais e revistas, os *sites* e as bibliotecas virtuais, como o Google Books, uma profusão de feiras de diferentes enfoques e dimensões etc. Conquanto, como já se mencionou, haja uma competição entre os títulos por parcelas desse espaço de divulgação, a existência deste é um ponto positivo.

3) Autores têm liderança de opinião

Usualmente os autores de livros ocupam posições de liderança, seja por aturem como docentes ou palestrantes, seja por se vincularem à mídia, seja por ocuparem cargos de visibilidade na área pública ou privada, seja por serem membros destacados de comunidades científicas ou técnicas, entre outras possibilidades. Assim, pode-se dizer que cada autor tem poder de difusão de informações para um ou mais grupos específicos, o que oferece uma base boa de divulgação, que poderá reverberar para fora das comunidades específicas.

4) Adaptação à internet

Pode-se dizer que o livro se revelou, desde o início da internet, como um produto com grande tendência de integração com essa nova mídia. Seja quando assume a forma de *e-book* que estará à disposição do comprador ou leitor potencial em sua casa ou no escritório, seja quando se beneficia das eficientes e baratas modalidades de divulgação que a internet oferece, seja quando é comercializado pela rede, o livro tem-se mostrado um dos produtos mais adequados à integração com a nova mídia. Se, de um lado, a profusão de informação e conhecimento disponibilizados de forma gratuita na internet pode afastar leitores dos livros de papel, de outro, novas janelas de oportunidade se abriram até mesmo para estes em decorrência da internet. Fato significativo a considerar é que hoje a maior livraria do mundo é a Amazon.

3. Diretrizes a considerar

Face às condições expostas sobre a divulgação do livro, acredita-se que algumas diretrizes poderão ser válidas para a orientação de políticas de comunicação com o mercado. Destacam-se as seguintes:

- Deve-se buscar a máxima independência com relação à propaganda de massa propriamente dita. Face aos riscos envolvidos, aparentemente há incompatibilidade entre esse tipo de propaganda e a divulgação do livro. Os editores provavelmente farão bem em buscar canais alternativos de comunicação, para não depender de anúncios em mídia de comunicação de massa, pois a relação custo/benefício provavelmente será negativa.

- Deve-se buscar a máxima divulgação por meio dos muitos espaços gratuitos existentes na mídia e em eventos de todas as naturezas, mas, igualmente, não se deve contar exclusivamente com tais mecanismos, devido à mencionada competição entre obras em tais fluxos e à escassez de espaço para obras individuais.

- Deve-se buscar a criação de comunidades de interesse vinculadas à editora, para que se possa divulgar as obras por meio delas, com a necessária profundidade e freqüência. Por exemplo, a editora que logra constituir uma comunidade de professores de crianças com deficiência poderá divulgar de modo bem mais eficiente por meio dessa comunidade.

- Os textos de divulgação de livros, sempre que possível, têm de ter um nível de completeza e clareza adequados, para evitar as decepções decorrentes da compra errada. Por meio de *sites*, específicos ou não, isso hoje é bem mais viável que no passado.

- Deve-se recorrer intensivamente à internet, seja para a divulgação do portfólio completo de produtos, seja para a divulgação de cada obra isolada. A estratégia de comunicação deve ser concebida de modo a promover a máxima sinergia entre a internet e outras mídias.

II. ESTABELECIMENTO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Já nos referimos anteriormente à estratégia da organização editorial, isto é, às linhas gerais de atuação que ela adota, envolvendo seu posicionamento empresarial perante mercado e concorrência, seu portfolio de produtos, suas decisões maiores de investimentos, entre outros aspectos relevantes. A estratégia geral da organização necessariamente contempla e se ramifica em estratégias específicas, entre as quais a de comunicação ocupa posição de relevância, merecendo um tratamento mais aprofundado, o que se faz no presente capítulo.

Definimos aqui estratégia de comunicação como um conjunto de decisões que determina a linha geral de atuação da organização na sua troca de informações com os públicos de seu interesse. De caráter relativamente perene e orientada para o longo prazo, a estratégia funciona como uma orientação geral para decisões e ações de comunicação no âmbito das atividades particulares e especializadas da área, no fluxo dos processos de relacionamento do dia-a-dia com clientes, clientes potenciais, integrantes da mídia, canais de distribuição e vendas, públicos influentes etc. Essa orientação que a estratégia deve prover destina-se a assegurar que todas as decisões específicas e ações da comunicação sejam realizadas com a máxima eficiência em relação aos objetivos maiores da organização, propiciando um ótimo emprego dos recursos e máximo retorno dos investimentos na área.

A estruturação da estratégia de comunicação deverá incluir pelo menos cinco grupos de decisões fundamentais:

- Que objetivos gerais deverão ser visados com os esforços de comunicação?

- Por que modalidades ou formas de comunicação a organização deverá optar?

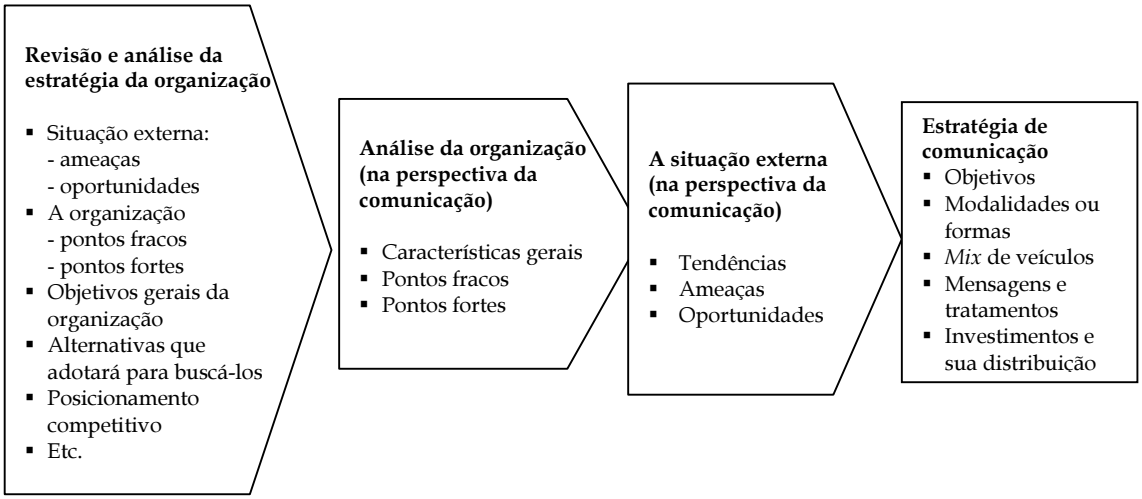
- Com que *mix* de veículos deverá atuar?

- Que tipos de mensagens a empresa deverá emitir – e como, em linhas gerais?

- Quanto investir em comunicação – e como?

A definição dessa estratégia deverá levar em conta a estratégia geral da organização, as características dessa organização, a situação externa. Sugere-se, assim, que se encaixe no seguinte modelo decisório:

Quadro 17
Definição da estratégia de comunicação



Este modelo, que se presta às finalidades mais destacadas do presente estudo, conquanto limitado e parcial, guarda concordância com outros mais completos, como o apresentado por Margarida Kunsch (2003, p. 231-276), que podem ser acessados pelos editores para configuração do processo em suas organizações.

III. REVISÃO E ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

Sendo a estratégia de comunicação determinada pela estratégia geral, ela não pode ser formulada sem uma absoluta clareza quanto a esta. Provavelmente os

profissionais envolvidos no gerenciamento da comunicação na organização editorial participam da formulação da estratégia empresarial e já terão um conhecimento adequado desta antes de formular a estratégia específica da comunicação. Mas, uma revisão e análise deverão ser feitas, para que nenhum aspecto relevante escape à consideração – e se promova o adequado "alinhamento" entre conjuntos decisórios.

O quadro a seguir apresenta situações que exemplificam a ligação entre a estratégia geral da empresa e a de comunicação.

Quadro 18
Relação entre estratégia organizacional e estratégia de comunicação

Estratégia da empresa	Estratégia de comunicação
A empresa hoje tem foco em livros de auto-ajuda e conta muito com eventuais *best-sellers* para sustentar suas vendas. Considerando isso uma fragilidade, ela gostaria de ter um portfólio mais diversificado, para ter maior uniformidade nas vendas. Elegeu duas novas áreas para desenvolvimento: livros jurídicos, livros técnicos do segmento contábil.	Vai prover uma dotação orçamentária maior para a entrada nas duas novas áreas escolhidas. Fará mudança no *mix* de veículos para atingir com maior eficiência os integrantes dos dois segmentos.
Conquanto a empresa tenha consciência de que o futuro da indústria do livro está associado à internet, ainda não realizou nenhum esforço mais coerente de uso dessa nova mídia. Pretende começar uma migração paulatina, mas segura e firme.	A estratégia de comunicação contemplará a melhoria do *site* da editora, bem como a aquisição de *know-how* para uma atuação efetiva por meio da comunicação digital.
A empresa é centenária e tem uma imagem de conservadora, mas acha-se em processo de expansão, com aquisição de editoras com forte presença em segmentos mais "avançados" da população. Entende que isso pode criar uma ambigüidade na percepção do mercado, que pode trazer dificuldades.	A estratégia de comunicação terá de trabalhar a junção adequada dos atributos positivos da antiguidade com os referentes à absorção de inovações.
A editora pertencia a um grupo comercial forte, com grande rede de livrarias. Com a venda da rede de livrarias, houve desmembramento entre editora e braço comercial. A editora agora terá de atuar como independente e não contará mais, como fazia, com o canal privilegiado de comunicação - os pontos-de-venda.	A estratégia de comunicação vai buscar canais alternativos para a divulgação.

IV. A ORGANIZAÇÃO, NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO

O plano estratégico da empresa propicia uma análise desta, em termos de seus pontos forte e pontos fracos gerais. Certamente tais pontos fortes e pontos fracos identificados terão um impacto positivo ou negativo sobre a comunicação da organização, devendo ser considerados. Mas, por terem sido identificados com o objetivo de nortear a estratégia geral, não serão suficientes para dar indicações para a comunicação especificamente. É fundamental também analisar as forças e fraquezas organizacionais quanto aos propósitos da comunicação. Esses poderão ou não coincidir ou relacionar-se com os da organização em geral. O quadro a seguir mostra situações hipotéticas que exemplificam essas relações.

Quadro 19
Relação entre pontos fortes e fracos da organização e da comunicação

Pontos fortes/pontos fracos da empresa	Efeito sobre a estratégia de comunicação	Pontos fortes/pontos fracos da comunicação
Ponto forte A editora tem hoje custos bastante controlados e, em decorrência disso, opera com boas margens.	Vantagem nenhuma ou apenas acessória para a estratégia de comunicação. Eventualmente poderia trazer algum benefício por ocasionar números bons a oferecer a eventuais acionistas, na comunicação com estes, caso a editora tenha capital aberto.	Nenhum ponto forte relevante.
Ponto forte A empresa é uma organização com operações globalizadas, de grande porte.	Essa vantagem resulta em facilidades maiores para desenvolvimento de produtos, captação de autores de peso etc. Além disso, traduz-se também em ponto forte de comunicação (adiante).	**Ponto forte** O fato de ser organização global e ter um quadro de autores de peso, além de vínculos internacionais com a mídia, facilita sobremaneira a divulgação.
Ponto fraco A editora passou por duas mudanças na composição societária nos últimos anos, o que tirou seu dinamismo, e ela vem mantendo uma posição pouco agressiva no mercado.	Tais mudanças ocorreram em nível não perceptível para a clientela e pela mídia, não tendo causado efeito digno de nota junto a esses públicos.	Nenhum ponto fraco relevante para a comunicação.
Ponto fraco A editora tem sede em região do interior, distante dos grandes centros.	Pode ser um ponto fraco não só do ponto de vista logístico e operacional, mas também do ponto de vista da divulgação. Acarreta um ponto fraco de comunicação (adiante).	**Ponto fraco** Distanciamento da mídia de cobertura nacional e imagem e ausência de ligação com o pessoal dos principais veículos.

V. A SITUAÇÃO EXTERNA, NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO

Algumas eventuais ameaças e oportunidades de natureza geral, identificadas na formulação da estratégia da empresa, poderão ser relevantes para a comunicação, outras não. Por exemplo, a empresa pode ter considerado que o crescimento da internet oferece ameaça a seus negócios, pois, imporá uma transição digital que traz riscos. Essa, entretanto, poderá não resultar em ameaça para as atividades de comunicação especificamente. Por outro lado, a empresa poderá ter identificado que a redução de custos potencial a ser obtida com a produção de *e-books* vai permitir a reedição e o lançamento de uma série de títulos que se mostravam inviáveis para a produção em formato tradicional de papel. Isso poderá ser visto como uma oportunidade para a comunicação, porque tais novos títulos captarão a atenção de comunidades específicas pela internet, o que vem a beneficiar os esforços de consolidação de relações com essas, que tem sido buscado pela organização. O quadro a seguir mostra a relação entre ameaças e oportunidades identificadas para a empresa e aquelas identificadas especificamente para a atividade de comunicação.

Quadro 20
Relação entre ameaças e oportunidades para a organização e para a comunicação

Ameaças e oportunidades para a empresa como um todo	Impacto sobre a estratégia de comunicação	Ameaças e oportunidades para as atividades de comunicação
Ameaça Crescimento das redes de livrarias, com aumento do poder relativo destas e redução do poder de barganha da editora.	Nada significativo.	Nada significativo.
Ameaça Crescimento das grandes editoras, por meio de aquisições e da ampliação dos investimentos, e conseqüente aumento de seu poder perante editora que se inclui entre as pequenas.	Com a ampliação do seu poder, as grandes editoras aumentarão significativamente o número de lançamentos, reduzindo o espaço para as editoras menores. Tenderão a ocupar espaço cada vez maior na mídia.	**Ameaça** Dificuldade para conquistar aliados na mídia, principalmente nos veículos de maior peso, que são alvo da ação intensiva dos departamentos de comunicação das grandes editoras, com poder de criação de parcerias atraentes.

Relação entre ameaças e oportunidades para a organização e a comunicação
(continuação)

Ameaças e oportunidades – para a empresa, como um todo	Impacto sobre a estratégia de comunicação	Ameaças e oportunidades – para as atividades de comunicação
Oportunidade A ampliação do espaço de grandes editoras internacionais desperta sentimentos de proteção nacionalista em todos os segmentos de influência sobre a política e a promoção do livro. Com isso, cria-se uma oportunidade de consolidação de parcerias atraentes para a editora que é integralmente brasileira.	O receio natural de domínio cultural cria estímulo à proteção de empresas editoriais brasileiras que se mostrem eficientes e competitivas.	**Oportunidade** Simpatia por empresas nacionais entre agentes da mídia atua como facilitador no processo de aproximação e consolidação de relações proveitosas relativamente independentes de barganhas econômicas.
Oportunidade Surgimento e consolidação de diferentes segmentos de públicos muito específicos e integrados faculta o lançamento de títulos específicos com baixa tiragem mas alta previsibilidade de sucesso. Oportunidade para a editora que tem porte menor e pode trabalhar com tiragens mais reduzidas.	Nada significativo.	Nada significativo.

VI. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Depois de concluídas as análises dos fatores externos capazes de afetar a comunicação e a própria organização, seus pontos fortes e pontos fracos para a atividade, quando já se tiver um conhecimento razoável do "terreno" e das condições em que as ações de divulgação serão realizadas, fixa-se a estratégia. Esta, conforme proposto no esquema acima, parte da cuidadosa escolha dos alvos ou objetivos a serem atingidos pelos esforços de comunicação e abrangem itens como modalidades, veículos, tratamento das mensagens, investimentos.

Entre outros aspectos, as decisões estratégicas têm de considerar o tipo de organização e a relação com seu público. Por exemplo: a relação de uma

empresa fabricante de refrigerantes com seu público é diferente daquela mantida pelo hospital com sua clientela. No primeiro caso, a relação é mais distante e menos sujeita à avaliação crítica e valorativa. Quando muito se mantém uma apreciação de qualidade quanto ao refrigerante vendido e aos serviços oferecidos pela organização – entrega, apoio aos distribuidores etc., mais alguma consideração valorativa de natureza geral, como, por exemplo, aquelas relativas ao zelo para com o meio ambiente, o que se aplica a todo tipo de organização. Já a relação do hospital com seu público é sensível, eventualmente tensa, carregada de emoções e valores. Parece sensato que a maior parte do orçamento de comunicação de um fabricante de refrigerantes vá para a propaganda, enquanto que a do hospital se destine a atividades de relações públicas.

VII. OBJETIVOS A SEREM ATINGIDOS

A comunicação ocupa posição central na estratégia e operacionalização do marketing e seus propósitos incluem o de levar o cliente à compra e o de reter o cliente, mas vão muito além disso (KOTLER, 1991, p. 424-425; CHURCHILL JR. et al. 2000, p. 446-449). Yanaze (2007, p. 328-330) sistematizou propostas dos principais autores de marketing e apresentou um quadro abrangente das funções da comunicação, relacionando treze delas, a saber: 1) Despertar consciência; 2) Chamar atenção; 3) Suscitar interesse; 4) Proporcionar conhecimento; 5) Garantir identificação, empatia; 6) Criar desejo, suscitar expectativas; 7) Conseguir a preferência; 8) Levar à decisão; 9) Efetivar a ação; 10) Garantir e manter a satisfação; 11) Estabelecer interação; 12) Obter fidelidade; 13) Gerar disseminação. Para dar conta dessas metas, a comunicação empresarial assume "a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades" (BUENO, 2003, p. X) e se desmembra em diferentes funções, como: institucional,

administrativa e mercadológica, voltando-se para os públicos interno ou externo (KUNSCH, 2003, p. 150-165; TORQUATO, 2004, p. 34-76). Na visão integrada, todas as funções têm relevância com relação à missão fundamental da organização, que é satisfazer com o melhor nível de eficiência uma necessidade ou o desejo de um mercado (YANAZE, 2007, p. 331-333), mas destaca-se na relação com o cliente ou cliente potencial a comunicação mercadológica. Ainda que reconhecendo a relevância das comunicações administrativa e gerencial, elas não serão contempladas no presente estudo, que busca os itens de maior destaque na relação da editora com seu mercado.

No contexto do planejamento da comunicação com o mercado, a pergunta inicial é: o que se pretende atingir com os esforços de comunicação? Esta é uma das questões mais estratégicas de uma organização – e é freqüentemente negligenciada, o que abre possibilidade para desvios e ineficiência na condução das atividades. Problemas típicos do estabelecimento de objetivos são: a) *ausência de clareza* – por não dar o devido valor ao estabelecimento de objetivos formais, por não ter feito uma análise com o devido grau de aprofundamento e abrangência ou, ainda, por indefinição quanto aos próprios valores e interesses, os agentes de decisão eventualmente não conseguem o necessário nível de clareza e precisão quanto aos alvos a serem atingidos; b) *hesitação* – eventuais conflitos entre ações de curto e de longo prazo, entre maximização de lucros ou consolidação de imagem, entre outros aspectos, levam a hesitações que enfraquecem as ações de comunicação da editora; c) *alvos errados* – desinformação ou falta de sensibilidade ou de tino[1] comercial podem levar os agentes de decisão a escolher objetivos errados, capazes de levar a perdas, a competições inadequadas, a fracassos em relacionamento com o mercado, em síntese, a ineficiências de comunicação que resultem no enfraquecimento da

[1] Define-se aqui "tino comercial" como a capacidade intuitiva e universalmente reconhecida de tomar decisões acertadas em negócios. Equivalente ao *business feeling* em inglês para a mesma acepção.

organização; d) *imediatismo* – pressões financeiras e interesses de curto prazo podem levar a imediatismos que comprometem a estratégia de comunicação.

Os objetivos devem ser claros, quanto aos seguintes tópicos, entre outros:

- Público-alvo visado
- Tipos de mensagens a serem destacadas
- Veículos e espaços a serem conquistados
- Resultados esperados das ações de divulgação

VIII. MODALIDADES OU FORMAS DE COMUNICAÇÃO A SEREM USADAS

Definem-se aqui, primeiro, algumas das *modalidades* ou *formas* de comunicação, que, em seguida, são abordadas no contexto do negócio editorial.

- *Relações públicas* – Esforço de comunicação usualmente não pago (mas eventualmente pago), caracterizado por: busca de espaço na mídia ou em eventos e atividades institucionais; função de persuadir (com base em informação e defesa racional de pontos de vista) os destinatários sobre qualidades e características positivas da organização, de seus produtos e serviços; objetivo principal de construir bons relacionamentos e criar *goodwill*[2]; disseminar uma imagem positiva da organização. Com a finalidade de deixar mais explícito e claro o uso do termo, nos valemos da definição da American Marketing Association (AMA, 2008), que guarda semelhança com os conceitos e as definições correntes no Brasil (FRANÇA, 2006, p. 3-12; YANAZE, 2006, p. 63-79). Para a AMA (2008), trata-se da "forma de gerência da comunicação que

[2] *Goodwill*: termo inglês que designa "boa vontade", por parte do público, em relação a uma organização, uma proposta ou um serviço.

busca fazer uso da publicidade e de outras formas de promoção e informação não-paga, para influenciar sentimentos, opiniões ou crenças sobre a companhia, seus produtos ou serviços, sobre o valor do produto ou serviço ou sobre as atividades da organização para compradores, compradores potenciais ou outros *stakeholders*".

- *Propaganda* – Esforço de comunicação pago, caracterizado pela compra de espaço em mídia, com enfoque persuasivo e eventual apelo emocional, com função de informar e/ou convencer os destinatários sobre vantagens, qualidades ou características atrativas da organização, de seus produtos ou serviços, com o objetivo final de influenciar membros do público-alvo a comprarem ou a adotarem comportamentos de interesse da organização. Essa definição retém a acepção essencial de *advertising*, nos termos em que a define a American Marketing Association (AMA, 2008).

- *Publicidade* – Esforço de comunicação não pago, caracterizado, principalmente, pela busca de espaço espontaneamente aberto pela mídia, com enfoque essencialmente informativo, com a função precípua de informar os destinatários sobre a organização, seus produtos e serviços, com o objetivo final de influenciar membros do público-alvo a comprarem ou a adotarem comportamentos de interesse da organização. Tal definição mantém-se em concordância com a dada a *publicity* pela AMA.

- *Promoções alternativas ou simplesmente promoções* – Esforços de comunicação pagos ou não, caracterizados principalmente pela interação direta com clientes ou outros públicos de interesse da organização, por meio de eventos e atividades – feiras, festas, convenções, demonstrações em pontos-de-vendas, concursos, sorteios. Tais atividades são realizadas exclusivamente pela organização ou por ela em parceria com outras. As funções poderão ser de informar, persuadir, permitir experiências positivas com produtos ou

serviços. E o objetivo final é gerar vendas imediatas ou influenciar membros do público-alvo a comprarem no futuro ou a adotarem comportamentos de interesse da organização. Promoção é palavra corrente nos meios empresariais, na área de marketing, eventualmente empregada para designar esforços de propaganda ou publicidade e às vezes empregada no sentido restrito, de promoção, eventualmente como sinônima de *merchandising*.

As definições dessas modalidades ou formas de comunicação não encontram unanimidade entre os pesquisadores. Por exemplo, as palavras propaganda e publicidade, no Brasil, são freqüentemente tomadas como sinônimas, uma praxe consagrada pelo uso (YANAZE, 2007, p. 336). Já outros autores de livros-texto de marketing entendem por publicidade a comunicação não paga (CHURCHILL JR. Et al., 2000, p. 454). Por outro lado, Kotler e Armstrong (1991, p. 465-470) sugerem que *publicity* é o nome antigo para *Public relations (PR)*, sempre envolvendo atividades de comunicação não paga. Para efeito do presente estudo, as conceituações apresentadas acima são suficientes para uma discussão de tópicos relevantes para as decisões quanto às modalidades de comunicação a usar.

1. Relações públicas

As organizações editoriais têm uma "aura" especial, por se dedicarem à publicação de livros e por estes se acharem fortemente vinculados a valores sociais de relevância, como já se observou. Nos dias de hoje há expectativa de que toda empresa tenha responsabilidade social, busque o bem da comunidade, tenha um código de ética sólido, que não veja sua atividade meramente como instrumento de geração de lucros para os acionistas. Esse tipo de organização provavelmente terá uma melhor orientação nos seus relacionamentos com o público se adotar uma visão de marketing institucional, mais aproximado

daquele voltado para a promoção de idéias e valores (VAZ, 1995). Quando se trata de organização editora, provavelmente tais expectativas dos públicos são significativamente mais elevadas comparativamente a outros tipos de empresas, o que traz conseqüências positivas e negativas, algumas até curiosas. Por exemplo, freqüentemente se observa que algumas pessoas têm expectativa de que os livros devam ser gratuitos e que as editoras sejam doadoras de livros para bibliotecas, escolas, instituições de fomento da leitura[3].

Esse caráter especial da percepção da sociedade com relação às organizações editoriais induz a duas considerações estratégicas relacionadas com a função de relações públicas:

1) *As funções de relações públicas são necessárias para a editora.* – Uma vez que esse tipo de organização tem alta visibilidade e está sujeita à avaliação crítica valorativa por parte da sociedade em geral, é imprescindível que tenha em sua estrutura um órgão ou uma pessoa que exerça as funções básicas de relações públicas. Estas são imprescindíveis para que se mantenha com os vários públicos um diálogo orientado por valores, assegurando a manutenção de uma imagem favorável, que é fundamental para a organização. É evidente que todo tipo de organização pode beneficiar-se com o exercício das funções de relações públicas. Mas, parece plausível também que o tipo de diálogo que uma empresa fabricante de utilidades domésticas mantém com seus públicos tem um "índice de valorização"[4] menor que o mantido por uma editora. Parece plausível também, na mesma linha, que para algumas organizações as funções de

[3] As editoras recebem freqüentes pedidos de doações, feitos com absoluta naturalidade, indicando que as pessoas ignoram ou desconsideram o fato de que elas vivem dos livros que vendem e de que em geral têm recursos consideravelmente mais limitados que os de outros tipos de organizações, sendo candidatas pouco aptas à condição de patrocinadoras. Igualmente, observa-se uma atitude de relativa hostilidade para com as editoras quando se considera o preço dos livros, julgados "caros" no País; usualmente se atribui às editoras a culpa pelos preços "elevados" dos livros.

[4] Denomina-se aqui "índice valorativo" o grau de contágio de um diálogo por valores. Nesse sentido, por exemplo, uma igreja manteria um "índice valorativo" total com seus membros, enquanto que um clube esportivo manteria um índice bem menor.

relações públicas sejam mais necessárias que para outras, sendo imprescindíveis para algumas, como, a nosso ver, as editoras.

2) *As funções de relações públicas são muito vantajosas para a editora.* – A percepção valorativa da organização por parte dos públicos, por outro lado, abre um leque de oportunidades de comunicação para a editora. Uma vez que as funções de relações públicas contemplam a construção de um diálogo de valor, tais funções revelam-se vantajosas para esse tipo de organização. Outros fatores, como as limitações orçamentárias e os canais de promoção do livro mostram as atividades de relações públicas como excelente alternativa na relação custo/benefício para a editora.

A manutenção de um órgão de relações públicas na estrutura funcional não será viável para editoras menores, que não terão escala para justificar tais custos. Isso não quer dizer que não devam buscar a seu modo e de acordo com seu porte os meios para o exercício de funções de relações públicas[5].

Apresentam-se algumas atividades de relações públicas que podem beneficiar sobremaneira uma organização editorial:

- Aproximação da organização com a vasta rede de instituições cuja missão é o fomento da leitura e a difusão do livro, no âmbito governamental e privado.

- Aproximação com outras instituições promotoras da cultura, como institutos culturais, museus etc., cujas missões mantenham familiaridade com a missão da editora.

[5] É fundamental não confundir função com cargo ou órgão. Função é a atividade voltada pra a realização de um objetivo. Cargo é uma definição formal das funções e a conseqüente manutenção de um titular remunerado para exercê-las. Órgão, por fim, é um conjunto de cargos vinculados aos objetivos da função.

- Aproximação com organizações de cunho profissional, com interesses indiretos na promoção do livro, como os conselhos regionais, as ordens, os sindicatos.

- Aproximação institucional com a mídia, facilitando as atividades de publicidade (que poderão ou não estar vinculadas funcionalmente às relações públicas).

- Orientação dos esforços de comunicação pelas modalidades publicidade e promoções (particularmente os eventos) que terão papel relevante na relação da editora com seus públicos.

2. Propaganda

A propaganda usualmente não é uma modalidade de comunicação recomendável para as organizações editoras. A compra de espaço em jornais e revistas de grande circulação, bem como em emissoras de rádio e televisão, não é um comportamento observado entre editores e há razões mais que justificáveis para essa conduta. A primeira é que, tendo o livro margens baixas e alta incerteza quanto à vendagem, como já se mencionou, os anúncios têm altíssimo risco, o que os torna desaconselháveis. Usualmente anúncios em mídia de grande circulação são feitos em algumas poucas circunstâncias:

- Para textos de autores celebridades ou tópicos de forte interesse popular e alto potencial de atratividade a modalidade propaganda pode ser justificável, já que eventualmente haverá expectativa sensata de grande vendagem. Mesmo assim, observa-se um comportamento tímido e errático por parte de editoras de porte (que têm condições de bancar os riscos inerentes à modalidade) quanto à promoção de seus potenciais *best-sellers*.

Por exemplo, títulos de alto potencial da Editora Globo, vinculada à Rede Globo de Televisão, assinados por celebridades da emissora, eventualmente são divulgados, mas aparentemente por curto período de tempo e de modo errático. Não se observa uma estratégia perene e permanente de divulgação das obras potenciais da casa. Tem-se a impressão de que tentativas de divulgação por meio de propaganda são feitas dentro de um enfoque de ensaio-e-erro, com idas e vindas no âmbito tático e nunca estratégico.

- Autores celebridades usualmente têm poder de fogo para negociar a inclusão de campanhas de propaganda em seus contratos, prática que é comum pelo menos conforme relatos sobre grandes mercados. Não pesquisamos especificamente essa questão no mercado brasileiro, mas é provável que a prática ocorra também no País. Neste caso, o investimento em propaganda não é feito pelo valor intrínseco dessa modalidade de comunicação, mas, sim, por uma questão de imposição de autores com poder de barganha.

- A propaganda de livros por catálogo de grande tiragem, usualmente encartado em veículo de alta circulação, parece justificar-se numa relação custo-benefício, pois é prática constante entre anunciantes de porte. No caso, um conjunto de livros, escolhidos entre *best-sellers* reais ou potenciais, ocupa um espaço em um catálogo de produtos de uma loja de grande porte. Tais livros são apresentados de modo bastante sucinto, muitas vezes com exposição apenas de suas capas e informações básicas sobre número de páginas e preço, em catálogos que trazem ampla variedade de produtos, como utilidades domésticas, DVDs, CDs, artigos de informática em geral, etc.

- Uma nova modalidade vem-se abrindo à propaganda de livro, que combina as vantagens da massificação da mensagem com o foco em clientes com interesse específico: a propaganda pela internet. Consiste na associação da

veiculação de notícias com promoção de livros. A divulgação de uma notícia sobre questão científica, por exemplo, é atrelada a uma promoção de livro sobre metodologia de pesquisa, de tal modo que, quando o leitor acessar a notícia de seu interesse, ao lado dela surgirão os anúncios do livro.

É relevante considerar que a propaganda é a forma de comunicação mais incisiva e "comercial" e pode ser percebida de modo negativo, gerar descrédito e, conseqüentemente, levar a efeitos contrários aos desejados (LEVY, 2003). Dada a referida natureza do livro e do negócio editorial, parece sensato que sua eventual aplicação seja guiada por diretrizes e cuidados especiais.

3. Publicidade

Essa tem sido uma das formas privilegiadas de divulgação dos livros. Os editores conseguem encontrar espaço gratuito com relativa facilidade para a divulgação de seus lançamentos, por várias razões, já mencionadas: a) o livro tem uma sólida reputação como instrumento de cultura e democratização do saber e é, por isso, em geral bem-vindo na perspectiva dos integrantes da mídia; b) os autores de livros têm alguma representatividade, maior ou menor, perante uma comunidade e usualmente têm "algo a dizer", o que os torna atraentes para entrevistas; c) a valorização social do livro faz com que seja objeto de interesse de grande comunidade e por isso jornais e revistas de grande circulação têm espaço reservado para divulgação de novos lançamentos ou para discussão de obras.

É evidente que a publicidade tem custos, conquanto não haja pagamento a veículos. Trata-se dos custos relativos ao trabalho de elaboração de textos para divulgação, à movimentação que isso acarreta, às atividades de aproximação com a imprensa, aos eventos que se realizam etc. A relação entre tais custos e seus benefícios, entretanto, mostra-se altamente vantajosa, o que torna a modalidade atraente para editores. Além disso, essa modalidade não requer

compromissos elevados, isto é, pode haver um amplo escalonamento de verba, o que faculta o uso do instrumento até por pequenos editores, cujas verbas de divulgação são bastante limitadas.

Em função da eficácia e da boa relação custo-benefício dessa modalidade para a divulgação de livros, a editora tem de explorar adequadamente todas as alternativas que se oferecem, dentre as quais se destacam:

- Divulgação regular e sistemática de *press-releases* sobre lançamentos e outros eventos dignos de nota.

- Divulgação de artigos assinados por autores.

- Oferecimento de autores para atuação como fontes em noticiário ou em reportagens especiais.

- Busca de espaço para autores em programas de rádio e televisão.

- Abertura de espaço específico para a mídia em *site* da organização, com oferecimento de material de boa qualidade para os interessados.

- Sugestão de pautas específicas.

- Eventos específicos para promoção de encontros entre autores e integrantes da mídia.

- Exploração adequada de eventos como feiras de livros e noites de autógrafo.

- Elaboração de pesquisas específicas, atreladas ao temário das obras, para oferecimento à mídia.

- Programa de relacionamento permanente com a mídia.

4. Promoções

As atividades que se incluem na modalidade que aqui se denomina *promoções* são bastante utilizadas no segmento editorial, por oferecerem excelentes alternativas para atrair leitores potenciais, divulgar obras e gerar vendas. Flexíveis para acomodar diferentes propósitos, orçamentos e condições organizacionais, as promoções são uma área aberta à criatividade do editor e devem ter atenção especial na estratégia de comunicação.

As principais alternativas que as editoras usam são:

- *Sessões de autógrafos* – Sejam feitas no lançamento de obras, sejam feitas em oportunidades especiais, sejam de autores individuais ou de grupos de autores, as sessões de autógrafos são imprescindíveis para aproximação entre editoras, autores, livreiros e públicos de interesse. Usualmente têm baixo custo, encontram parcerias com relativa facilidade (livrarias, fabricantes de bebidas etc.), geram interesse da mídia, agregam pessoas e divulgam a editora, suas obras, autores, além de trazerem receita. São imprescindíveis para a editora efetivamente empenhada em implantar uma estratégia eficaz de comunicação.

- *Exposições* – A exposição das obras é um caminho privilegiado para a divulgação da editora e de seus produtos, principalmente devido à já referida natureza do produto livro. Na exposição os interessados poderão adquirir um conhecimento mais aprofundado das obras, o que usualmente é de seu interesse e, logo, é atrativo. A exposição se faz tanto nas grandes feiras, como é o caso das bienais do livro que se realizam em várias cidades do País, como em eventos menores, a exemplo de um simples encontro de profissionais de dada área de uma região. As exposições poderão "pegar carona" em eventos de terceiros por meio de parcerias. Bem planejadas e

estrategicamente escolhidas, elas podem ter excelente relação custo-benefício. Igualmente, são fundamentais na estratégia de comunicação e devem ser previstas para uma execução regular e sistemática.

- *Eventos* – A editora pode fazer parcerias ou promover ela própria eventos que atraem público potencialmente interessado em livros. Incluem-se aqui as palestras, os seminários e cursos, as reuniões profissionais, as festas, as manifestações de diferentes tipos. Também os eventos podem ter relação custo-benefício das mais favoráveis, se estudados e planejados com zelo.

Há alternativas menos atraentes do ponto de vista da relação custo-benefício e, por isso, menos freqüentes na programação das editoras, como os concursos literários ou de outras naturezas. Em geral são atividades que trazem resultados apenas indiretos e principalmente no âmbito institucional, não resultando em melhoria do faturamento, o que as torna menos atraentes do ponto de vista das editoras, que usualmente trabalham com baixa liquidez[6].

IX - *MIX* DE VEÍCULOS

As decisões referentes às modalidades ou às formas de comunicação são tomadas em conjunto com as referentes a veículos, o que cria um leque de alternativas bastante abrangente, já que as opções de mídia à disposição das organizações se ampliaram significativamente nas últimas décadas, com o desenvolvimento das tevês por assinatura, da internet com todas as opções que oferece, dos CDs e DVDs etc. O *mix* de mídia deve ser cuidadosamente estabelecido, levando-se em conta alguns fatores, entre os quais sobressaem os seguintes:

[6] Em finanças *liquidez* tem dois sentidos: a) possibilidade e rapidez para conversão de bem ou ativo em dinheiro; b) disponibilidade de dinheiro para uso. Aqui o termo é tomado na segunda acepção.

- *Custo* – Toda alternativa tem um custo e a correção na avaliação e no controle deste é imprescindível para uma eficiente utilização das verbas de comunicação. No passado uma medida usada para avaliação das alternativas era o índice de custo por mil, isto é, a quantidade de membros do público visado (em milhares) por R$. Nos dias de hoje podem ser atingidos com eficácia grupos muito pequenos e específicos de clientes potenciais ou membros de públicos do interesse da organização. Pode-se falar então, de custo por centena ou até de dezena. Igualmente, hoje é possível, em muitos casos, saber exatamente quantos membros do público-alvo efetivamente tiveram contato com um anúncio ou uma peça de comunicação, o que torna a avaliação ainda mais precisa. O editor pode ter diante de si um quadro sinótico bastante completo e preciso das alternativas em termos de custos e potenciais atingidos.

- *Eficiência potencial* – Os veículos têm possibilidades diferenciadas e se prestam a funções diferentes, o que torna cada um deles potencialmente mais eficiente em relação aos objetivos de comunicação. Se o propósito é apenas chamar a atenção para uma mensagem, os veículos de maior circulação e impacto, como a televisão, poderão ser mais indicados. Se se quer, ao contrário, levar uma mensagem de maior abrangência e profundidade, a internet provavelmente oferecerá opções melhores. Essa eficiência potencial deve levar em conta a adequação da alternativa às condições da editora e também da mensagem que se deseja transmitir. Eventualmente o veículo de maior eficiência potencial não é o mais adequado para as condições atuais da editora. A estrutura orçamentária, a distribuição da verba existente entre os vários alvos, a relação da organização com seus clientes são alguns pontos a serem considerados para uma avaliação mais adequada da eficiência. Igualmente, algumas mensagens são transmitidas com maior eficácia por meio da comunicação

oral direta, o que recomendaria um tipo de veículo, enquanto que outras se ajustam suficientemente bem a veículos de maior massificação.

Alguns aspectos a serem considerados no estabelecimento do *mix*:

- A divulgação massificada das mensagens é uma alternativa que vem sendo abandonada mesmo por fabricantes de produtos de alta universalidade, como um refrigerante ou uma pasta de dente. A palavra de ordem é foco e precisão de escolha e endereçamento para os públicos-alvos. Isso vem sendo facilitado pela diversidade de opções de mídia e pela precisão eletrônica dos veículos de internet.

- A dependência de veículos de terceiros hoje pode ser reduzida sobremaneira, pois o custo e as dificuldades de criação de um veículo em meios digitais ou não se reduziram significativamente. A editora pode combinar veículos de terceiros e próprios em seu *mix*.

- Há alternativas gratuitas de divulgação que não podem ser negligenciadas. Por exemplo, o Google disponibiliza, por meio do Google Livros, a possibilidade de oferecimento de algumas páginas do livro para o potencial cliente "folhear" eletronicamente. Sendo essa uma alternativa eficiente e gratuita, é incompreensível que as editoras não a usem ainda com destaque. Localizáveis pelos mecanismos de busca, os livros ficam expostos 24 horas por dia, para toda a comunidade da língua em que é escrito, uma excelente alternativa de divulgação gratuita[7].

[7] Quando aqui se fala em gratuidade, usa-se o conceito em termos relativos. É evidente que "não existe o almoço grátis" em economia, mas, no caso, o que uma editora gasta para colocar seu livro no Google Books é apenas o trabalho de seu pessoal, pois a alternativa é "gratuita" no sentido de inexistência de pagamento à mídia.

- A alternativa de divulgação por meio de anúncios vinculados a mecanismos de busca ou à exposição de conteúdos na internet vai provavelmente revelar-se cada vez mais eficiente. Flexível com relação à verba disponível (pode-se decidir quanto se quer gastar por dia com divulgação), precisa no que diz respeito a membros do público-alvo atingido, com mensagens de fácil produção e de veiculação imediata, a alternativa parece encaixar-se como luva ao marketing de "cauda longa", ao qual já nos referimos e que é a tendência atual.

O quadro a seguir mostra uma visão panorâmica das alternativas de *mix*. Os veículos classificados na categoria "outros" têm sido usados de modo mais específico na divulgação de livros e editoras. Por exemplo, eventualmente uma editora lança mão de *outdoors*, quando tem um lançamento de candidato presumível a *best-seller,* mas a alternativa é de altíssimo risco. Cartazes, porém, têm um uso significativo, dadas a sua flexibilidade e as possibilidades de produção gráfica atuais: por exemplo, podem ser criados dez cartazes para exposição em universidades (esse número antigamente criava custos unitários proibitivos). A mala-direta nos dias de hoje mostra-se inviável para a maioria das organizações, mas algumas, por terem vínculo muito forte com uma clientela específica, como a IOB - Informações Objetivas com relação a contadores e advogados, conseguem fazer um bom uso da alternativa.

Quadro 21
Quadro parcial das alternativas do *mix* de comunicação

Modalidades	**Mídia**	
	Veículos	**Especificações**
Relações públicas Propaganda Publicidade Promoções[8]	Jornais e revistas	De interesse geral
		Especializados
		Regionais
		Próprios
		De empresas ou instituições
		De distribuição gratuita localizada
		De circulação temporária e circunstancial (numa feira, por exemplo)

[8] Essa divisão acima presta-se a finalidades heurísticas e não há preocupação com a exatidão das funções. Por exemplo, uma promoção ou publicidade pode ser parte da ação de relações públicas.

Quadro parcial das alternativas do *mix* de comunicação
(continuação)

Modalidades	Mídia	
	Veículos	**Especificações**
Relações públicas Propaganda Publicidade Promoções[9]	Televisão	Tevê aberta
		Tevê por assinatura
		TV UHF
		Tevê fechada em locais específicos (rodoviárias, aeroportos, por exemplo)
		Tevê por internet
	Rádio	Rádio AM
		Rádio FM
		Rádio fechado localmente
		Rádios de internet
	Internet	Portais
		Mecanismos de busca
	Eventos	Feiras e convenções
		Exposições
		Festas
		Manifestações
		Palestras e seminários
		Sessões de autógrafos
	Outros	*Outdoors*
		Cartazes
		Mala-direta
		Telefone
		Etc.

X. AGENDA, TIPOS E FORMAS DE MENSAGENS

Denomina-se aqui *agenda* o conjunto dos itens a serem comunicados por uma organização, isto é, o quadro daquilo que na literatura se identifica como seus *fatos comunicáveis* (YANAZE, 2007, p. 344). A definição da agenda é questão estratégica de relevância da comunicação empresarial, respondendo à pergunta *"o que comunicar?"* Incluem-se então desde os fatos referentes à organização, no âmbito institucional, até informações operacionais e corriqueiras como a divulgação de uma palestra. Posto que os recursos são sempre limitados e também as oportunidades que se abrem para a empresa na mídia, uma escolha

[9] Vide nota anterior.

criteriosa da agenda será uma condição *sine qua non* para a excelência na comunicação e diretrizes claras devem ser estabelecidas quanto a isso.

A agenda de uma editora deve contemplar, por exemplo, itens como:

- Fatos noticiáveis "naturais" da organização – aniversários, mudanças societárias, parcerias, alterações na missão etc.

- Fatos noticiáveis criados com propósito de obter espaço qualitativo na mídia – pesquisas, estudos especiais.

- Lançamentos de linhas de produtos ou de produtos isolados.

- Novos serviços.

- Números positivos – resultados de vendas, crescimento etc.

A estratégia de comunicação deve dar diretrizes também sobre os tipos e as formas de mensagens a serem veiculadas pela empresa. Por exemplo, há hoje anúncios que enfocam alternativas bastante diferentes quanto à quantidade de conteúdo a ser transmitida ao potencial comprador. Um livro de culinária anunciado em um programa de vendas de televisões (*Shopping time*, por exemplo) merecerá um texto longo, repetitivo, insistente – que usualmente traz vendas significativas "de impulso". Já um catálogo de loja de utilidades, como a Submarino, destinará uma ou duas páginas para exibição apenas das capas de um conjunto de livros à venda, com informações básicas. Uma mensagem qualquer afeta não só questões relativas a vendas, mas também a imagem da organização, o que impõe cuidados a serem tomados, particularmente quando se trata de editora, tipo de organização que depende significativamente de reputação. Uma

divulgação de um livro com mensagens ousadas pode criar uma pecha de "picaretagem" para o autor e para a editora. Essas classificações valorativas são uma constante no meio, dada a alta exposição de escritores e obras.

A definição de tipo e forma de mensagens deve levar em conta aspectos como:

- Extensão dos textos ou das falas.
- Tratamento ou enfoque[10].
- Apelos fundamentais.

XI - QUANTO INVESTIR E COMO

Por fim, é fundamental decidir quanto gastar e como. É necessário fazer o devido investimento em comunicação – e investir bem, pois, caso contrário, a probabilidade de aparecer com credibilidade e atratividade em um mercado em que se observa altíssima competição entre mensagens é mínima. A estratégia de investimento tem de visar um uso regular, sistemático e disciplinado dos recursos, para construção de resultados sustentáveis de longo prazo. Questões relevantes são:

- Distribuição da verba ao longo dos meses.
- Distribuição da verba por linha de produto e título.
- Distribuição da verba por veículo e modalidade.
- Distribuição da verba entre lançamentos e títulos em catálogo.

[10] Por exemplo: às vezes usa-se uma *unique selling proposition* (USP), ou proposição única – no sentido de especial – de vendas, isto é, argumento único, destacado, contundente; outras vezes muitos argumentos são apresentados em combinação

XII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A divulgação eficiente de produtos e serviços e da organização como instituição competente para produzi-los é um dos grandes desafios da atualidade. É igualmente uma necessidade imperativa nos mercados competitivos de hoje. A estratégia de comunicação, em decorrência disso, insere-se como pauta de absoluta relevância na gestão da organização editora. Apresentou-se aqui um quadro referencial para a sua definição. Este não aborda de forma extensiva e nem intensiva cada um dos itens considerados importantes para a condução estratégica da comunicação, pois esse não era o propósito, mas acredita-se que cubra os principais tópicos. Estudos posteriores poderão se dar ao trabalho de um aprofundamento vertical de relevância para o crescimento do saber na área.

VI

Observam J. C. Collins e J. Porras que "a criação de uma organização empresarial viável e bem-sucedida, que cresce e prospera, é a mais significativa realização do mundo de negócios". A empresa qualificada é, por si, uma criação de valor. Sua razão de ser é atender do modo mais eficaz um mercado que tem um potencial, um conjunto de expectativas e um grupo específico de necessidades. Para tanto, ela própria conta com um determinado potencial, tendo também necessidades e expectativas. A organização de sucesso é a que consegue atingir um ponto de equilíbrio entre esses dois grupos, observa Mitsuru Yanaze. Essa organização eficiente e sustentável usualmente é fruto de uma visão correta e da observância de conceitos e práticas capazes não só de levar ao sucesso em curto prazo, mas, principalmente, de garantir a ampliação da capacidade da empresa. Capacidade ampliada significa potencial para sobrevivência, crescimento e produção de bons produtos e serviços para a comunidade, não só hoje mas também no futuro.

Capítulo VI

FATORES DE SUCESSO NA INDÚSTRIA DO LIVRO

No capítulo I do presente estudo, discutiram-se as transformações pelas quais vem passando a indústria do livro no mundo e no Brasil e se propôs que tais mudanças impõem às organizações editoriais significativas revisões de seus *modi operandi*. Ponderou-se ainda que a adoção de conceitos e práticas do marketing é fundamental para operação eficiente da organização editora, pontuando-se que tal adoção deve ser precedida de um adequado posicionamento estratégico, oferecendo-se, no capítulo II, um modelo para tanto. Nos capítulos III, IV e V discorreu-se sobre as atividades mais importantes no contexto do marketing integrado, a saber, o desenvolvimento de produtos, a distribuição e comercialização, além da comunicação, propondo-se modelos, práticas e diretrizes que possam ser aplicados para obtenção de maior eficiência nessas ações.

Neste capítulo, por fim, se apresenta uma visão integrada sobre fatores de sucesso da editora, em complementação a propostas já feitas anteriormente ou em reforço àquelas que merecem maior ênfase. Delineia-se uma estrutura que poderá servir de referência para a tomada de decisões integradas, no âmbito estratégico, por parte dos gestores de editoras de livros e também para análises ou decisões de quaisquer outros agentes públicos ou privados envolvidos com a indústria do livro ou com o fomento de sua difusão.

I. CONCEITO DE SUCESSO EMPRESARIAL

A palavra sucesso apresenta-se, nos dias de hoje, com forte conotação associada exclusivamente à idéia de obtenção de lucros. Uma empresa de sucesso é aquela que

suplanta seus concorrentes e obtém o máximo lucro para seus acionistas. Nesse contexto, sua função passa a ser vista de modo limitado e, considera-se aqui, insustentável até mesmo sob a perspectiva dos interesses da própria organização e de seus acionistas. A conseqüência de uma visão distorcida de sucesso é a criação de organizações predatórias ou perniciosas em relação ao bem público que, ainda que sejam capazes de atingir lucros no curto prazo, se condenam a uma avaliação severa e provavelmente a uma reação negativa por parte do mercado em termos de futuro.

Posto que organização visa ao sucesso, é fundamental definir com clareza que natureza de sucesso se deve buscar, pois a ambigüidade quanto a isso resulta no perigo de se direcionarem os esforços a propósitos errados. Do ponto de vista da organização, uma visão de sucesso que vai além daquela relacionada exclusivamente com os lucros poderá orientar com mais clareza e eficiência a ação e as decisões dos gestores, contribuindo para a criação de empresas mais sustentáveis. Condizentemente com uma visão moderna de gestão e marketing, o sucesso define-se de modo mais abrangente, com foco, primeiro, na prestação de serviços de valor à sociedade e, em conseqüência disso, na obtenção de lucros sustentáveis para os acionistas e benefícios de natureza econômica para os demais *stakeholders* (KOTLER e ARMSTRONG, 1991, p. 626-646). Os seguintes ingredientes se fazem presentes nesse conceito de sucesso:

- *A organização tem de identificar e assumir uma missão justificável em relação a um mercado específico e à sociedade como todo.* Esta missão é uma tarefa a executar a serviço da comunidade, um conjunto de valores a serem produzidos para esta, vale dizer, uma *raison-d'être* que justifique a atuação da organização, sob a perspectiva da sociedade que oferece o ambiente e as condições para seu funcionamento.

- *A realização dessa missão tem de se dar com a observância da lei e em harmonia com princípios éticos e valores sociais.* Isso se harmoniza com a moderna visão do papel das empresas e dos negócios e com as práticas regulatórias e orientadoras de

condutas que vêm sendo propostas tanto pelos governos quanto por organismos dedicados ao progresso. Pressupõe-se aqui que a organização aja com responsabilidade social, seja em relação à comunidade a que serve, seja em relação àqueles que contrata para contribuir na realização de sua missão, seja em relação aos recursos que busca e usa.

- *A realização da missão deve dar-se de modo eficiente e eficaz.* Quer dizer, a organização deve adotar conceitos e práticas que a levem ao melhor desempenho na realização de sua tarefa – ou seja, a ser tão eficiente quanto possível. Em conseqüência disso, o conjunto de recursos que ele recebe deve trazer benefícios de valor superior a eles, sob o parâmetro da excelência, isto é, do máximo retorno sobre as aplicações. Em termos ideais, isso seria reversão de benefícios máximos ao mercado e à sociedade, secundados por benefícios igualmente máximos aos acionistas e aos demais *stakeholders*. Pressupõe-se então um equilíbrio e a legitimidade, sob a perspectiva dos interessados, na distribuição dos benefícios.

Essa é a visão que deve nortear os esforços e as decisões da organização editora. Particularmente, tratando-se de organizações do mercado editorial que, conforme já se observou, são sensíveis a julgamento de valor por parte da sociedade, a adoção de um conceito socialmente sustentável de sucesso trará significativos benefícios, em termos das operações atuais e para consolidação futura.

II. FATORES DE SUCESSO

O que leva uma empresa ao sucesso? Eis uma questão central da gestão, que vem merecendo a atenção de pesquisadores, empreendedores, consultores. De tempos a tempos surgem *best-sellers* internacionais especificamente destinados a decifrar a questão. Citem-se, por exemplo: *In search of excellence*, de T. J. Peters e R. H. Waterman Jr., lançada na década de 1980, que no Brasil recebeu o título de *Vencendo a crise* (Peters e Waterman, 1983); *Built to last*, publicada em português como *Feitas para*

durar (COLLINS e PORRAS, 1995); ou, ainda *The living company*, traduzido como *A empresa viva*, de A. de Geus (1998). Esses livros, que trazem contribuições valiosas, no geral indicam empresas de sucesso e tentam desvendar os ingredientes que fizeram ou fazem delas líderes de mercado. Tais livros não são os únicos a se dedicar à questão. Seja com enfoque genérico de busca de uma resposta abrangente, seja com enfoque específico, elegendo um ou outro fator como relevante ou o mais relevante na obtenção do sucesso, uma significativa parte dos livros de gestão, na verdade, lidam com o desafio de explicar como se pode atingir o sucesso. O sucesso de uma empresa, visto sob uma perspectiva de permanência ao longo dos anos, é resultado de um conjunto bastante complexo de fatores interdependentes, internos e externos, compreensível dentro de um quadro de referência abrangente, conforme tem sido bem apresentado em trabalhos como o de Michael Porter (1986).

Apresenta-se aqui com mais detalhes o modelo de análise de fatores de sucesso já esboçado no capítulo II. Na experiência do pesquisador, embora naturalmente limitado face à complexidade da questão, o modelo tem-se mostrado aderente à realidade dos negócios e útil tanto para diagnóstico empresarial quanto para a orientação do *design* de organizações mais capazes de atingir suas metas, sobreviver e crescer. Por ele, busca-se explicar e projetar o sucesso empresarial considerando seis itens fundamentais: fatores externos, a capacidade da empresa, a estratégia, a estrutura, a cultura, os resultados. Esse modelo decorre da conceituação já estabelecida na literatura sobre gestão estratégica (MINTZBERG e QUINN, 1996). Os fatores de sucesso são definidos na seqüência.

1. Fatores externos

Uma empresa nasce para satisfazer um conjunto de necessidades ou desejos de uma clientela-alvo e para realizar essa tarefa ela busca insumos no ambiente; assim, no ambiente estão tanto sua razão de ser quanto as condições de seu funcionamento. Logo, ela tem total dependência de fatores externos, aqui definidos como as forças

que circundam a empresa e sobre as quais ela não exerce controle. Tais são, em âmbito macro-ambiental, a tecnologia, as forças sociais, o governo, a economia; em âmbito mais próximo da organização, são os concorrentes, o mercado, os fornecedores, os agentes financeiros, os distribuidores. Tais forças externas trazem permanentemente ameaças e oportunidades para as organizações e podem mesmo condená-la. Isto se dá, por exemplo, quando concorrentes muito mais capacitados adentram um mercado, tornando muito menos produtivas, em termos comparativos, empresas que aí operavam. É o que ocorreu com empresas de autopeças nacionais com o processo da abertura de mercados, em meados dos anos 1990, quando muitas delas, incluindo organizações outrora destacadas, como a Metal Leve e a Cofap, foram adquiridas por estrangeiras de maior porte.

Do ponto de vista de análise do potencial da empresa para o sucesso importa saber como as forças externas se configuram em dado momento, como afetam a organização e quais são as tendências. Considerando-se que uma das forças fundamentais do capitalismo é a "destruição criativa", por meio da qual organizações e produtos mais adequados substituem aqueles menos adequados, o sucesso da empresa tem de ser visto também sob o prisma dos concorrentes: como eles estão se desenvolvendo. Igualmente, outras forças independentes, como a clientela, poderão mudar para sentidos que acabem por comprometer a continuidade de uma empresa, por mais qualificada que esta seja.

2. Capacidade

Define-se aqui capacidade como um conjunto de atributos que permitem uma razoável previsão de desempenho eficiente. São eles:

- *Recursos – humanos, materiais e financeiros*. Posto que uma organização tem de realizar uma tarefa e tem de fazê-lo de tal modo a atender as expectativas dos clientes e com um nível adequado de competitividade, parece óbvio que os

recursos são um requisito. A organização deve agregar pessoas qualificadas, na quantidade certa, instalações, equipamentos, dinheiro para investir e para fazer frente às necessidades operacionais. A ausência de recursos implica alta probabilidade de levar a rupturas e ineficiências que podem comprometer decisivamente a continuidade da organização.

- *Competência* – Além de agregar os recursos, é necessário agregar capital intelectual e as habilidades necessárias à realização da missão da empresa. Na primeira categoria, capital intelectual, incluem-se os conhecimentos acumulados do mercado, dos produtos, dos processos gerenciais etc. As habilidades dizem respeito às qualificações acumuladas e relacionadas com o jeito de fazer as tarefas essenciais da organização: modos de lidar com os clientes, maneiras de decidir, formas de partilhar experiências etc. A competência tem início no âmbito individual, mas concretiza-se no âmbito coletivo; vale dizer: de nada adianta a organização ter pessoas qualificadas, se estas não cooperam para formar as redes de conhecimento e habilidades fundamentais para a realização da tarefa. A competência da organização é uma variável diferente da qualificação das pessoas, pois acumula-se e de certo modo vai além das contribuições individuais, sendo um dado coletivo. Um dos itens essenciais da competência é a visão que a empresa tem de si mesma, do ambiente que a circunda e das tendências de mudança desse ambiente, o que tende a levar a decisões antecipatórias apropriadas.

- *Outros "ativos" estratégicos* – Aqui se trata da imagem, e das relações de parcerias consolidadas. A imagem, por exemplo, faz com que um produto já no seu lançamento receba eventualmente um voto favorável por parte do mercado-alvo; logo, amplia a integra a capacidade da empresa. O mesmo se pode dizer das relações que essa estabeleceu ao longo de sua história: ao implantar uma política a empresa poderá encontrar, no ambiente, considerável apoio por parte de outras organizações com as quais tem parceria.

Seja na constituição de uma organização, seja na avaliação do potencial de sucesso de uma já existente, a ausência de tais atributos poderia revelar-se como uma considerável limitação à realização das metas.

3. Estratégia

Estratégia é o conjunto das grandes decisões de uma organização, ou seja, aquelas decisões que têm real impacto sobre o seu futuro e podem afetá-lo significativamente. O estabelecimento da estratégia, idealmente, parte de uma análise do ambiente externo e de suas tendências evolucionárias, assim como das condições internas da organização. Em função dela, com uma adequada visão de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, conforme modelo já apresentado, tomam-se as decisões que têm real impacto sobre o futuro da organização. Qualquer erro decisório por parte desta pode naturalmente comprometer significativamente sua eficiência, seus recursos e seus resultados e, conseqüentemente, suas metas e seu destino. Muitas vezes, esse processo de definir a estratégia é executado de modo não consciente ou com emprego de processos intuitivos, informais e, freqüentemente, erráticos, principalmente em organizações menores e dirigidas de maneira menos racional. Essa situação resulta em alto grau de incerteza quanto ao futuro da empresa.

Entre as escolhas estratégicas fundamentais de qualquer empresa, como já se discutiu inicialmente no capítulo II, estão as seguintes:

- *Mercados-alvo* – A quem se pretende servir? Há organizações que tentam atender mercados bastante diversificados quanto a aspectos objetivos (renda, idade, sexo, residência) e comportamentais (interesses, atitudes, estilo de vida), enquanto que outras se concentram em segmentos específicos bem definidos e delimitados. Cada uma das inúmeras alternativas quanto às escolhas dos mercados-alvo

poderá ser acertada ou não em função das condições da empresa e de sua situação no ambiente de negócios em que opera, isto é, em termos relativos. Tudo depende de capacidade da empresa, dos concorrentes que tem, das demandas do mercado etc. Os mercados variam em termos de demanda atual, crescimento, potencial de consumo futuro, sensibilidade a preços, resposta à inovação etc. Logo, manter um nível adequado de conhecimento sobre o mercado total, seus segmentos, as tendências e tomar decisões de modo mais consciente e racional sobre os mercados-alvo é fundamental para a sustentabilidade da organização.

- *Portfólio de produtos* – Que produtos serão oferecidos ao mercado? Que nível de qualidade e preço terão? Aqui também há organizações altamente diversificadas e outras fortemente concentradas, não havendo erro intrínseco absoluto em qualquer posição, pois a questão fundamental é a adequação do portfólio às condições da empresa e sua situação no mercado. Há, isto sim, um conceito de portfólio ótimo, aqui definido como aquele que permite o máximo uso do potencial da empresa, facultando a máxima rentabilidade e potencial para desenvolvimento futuro, possibilitando ao mesmo tempo a máxima satisfação da clientela. As decisões nessa área devem objetivar a otimização do portfólio.

- *Posicionamento competitivo* – Como a empresa se inserirá na arena competitiva? Isso envolve todas as decisões estratégicas – sobre mercados, produtos, tecnologia –, mas vistas sobre o prisma do jogo de poder em relação aos concorrentes. Diz respeito também às escolhas do grupo estratégico em que se pretende atuar, das organizações com as quais se pretende concorrer, como já visto no capítulo II, que trata especificamente de posicionamento.

- *Tecnologia a ser empregada em produtos e processos* – A evolução tecnológica é o processo básico da chamada "destruição criadora" operante no mundo dos negócios. Por meio dela, organizações mais eficientes substituem aquelas menos

eficientes em dado momento para atender as demandas dos mercados. Empresas dinâmicas e sincronizadas com os mercados procuram não só conhecer, mas também incorporar as novas tecnologias que vão surgindo, para se manterem suficientemente capazes de continuar atendendo os mercados de modo satisfatório. A cada momento impõem-se escolhas tecnológicas de vulto, para aplicação tanto em produtos e serviços, quanto em processos – administração, logística, controles.

- *Investimentos* – Em que investir? Eis uma questão sempre presente e estratégica a cada estágio da empresa em seu desenvolvimento. No processo produtivo, para mantê-lo mais atualizado e para ampliar a produtividade? Ou em propaganda, para criar *recall* no mercado? Em ativos imobiliários, para dar solidez patrimonial à empresa, ou no lançamento de novos produtos? Escolhas cruciais para as quais, naturalmente, não há resposta certa absoluta, mas só em termos relativos.

Naturalmente as decisões mencionadas estão longe de esgotar o repertório das escolhas estratégicas. Trata-se de um quadro complexo em que variáveis isoladas poderão ter um peso significativo – e também as composições entre os diversos itens. A conjunção de uma decisão acertada, como, por exemplo, a de expandir a capacidade produtiva da empresa, com uma variável externa imprevista (a entrada de um novo concorrente no mercado) poderá ter impactos significativos, comprometendo a saúde financeira da organização. Assim, eventos como a seleção de um novo executivo, a aceitação de um contrato, a mudança de uma fábrica poderão ser essencialmente estratégicos.

Dada a importância das decisões estratégicas, é conveniente que a empresa tenha um modelo adequado para tomá-las. Esse modelo deve envolver: a) uma estrutura de delegação – isto é, a quem tais decisões deverão ser delegadas; b) um processo – isto é, como tais decisões serão tomadas para que mantenham a máxima racionalidade; c) um calendário – isto é, como o processo de planejamento

estratégico formal se organiza no decorrer do ano e para qual horizonte as decisões são tomadas; d) um roteiro – isto é, uma seqüência formalmente estabelecida de itens de análise e decisão (ROSA, 1999).

4. Estrutura

Define-se como estrutura o que se chama, em termo restrito, de organização – o conjunto de suas configurações, formais, ou seja, o seu organograma, os processos que estabelece para desempenhar suas várias tarefas, os sistemas de informação, as normas e regras implícitas ou explícitas que regulam o comportamento dos agentes a serviço dela. De cada *design* de organização ou estrutura se pode esperar um nível de desempenho e de resultados. Uma empresa que não processa adequadamente as informações fundamentais, isto é, que não tem sistemas de informação eficientes, poderá ter problemas sérios na tomada de decisões, já que estas serão baseadas em premissas falsas. Igualmente uma organização em que se observa desequilíbrio de poder, com um organograma mal estabelecido, poderá ser corroída por conflitos comprometedores. Por fim, um processo inadequado, por exemplo, de desenvolvimento de novos produtos poderá tornar a empresa lenta ou errática em seus lançamentos. Conforme Chandler (1962), "a estrutura segue a estratégia", isto é, cada estratégia estabelecida deve levar à implantação eficaz de uma estrutura adequada.

5. Cultura

Cultura é o conjunto dos sentimentos, pensamentos e comportamentos vigentes em uma comunidade, no caso, em uma organização. É um item a ser considerado necessariamente na constituição de uma empresa e se desenvolve ao longo dos anos, particularmente influenciada pela atuação dos líderes. Os sentimentos, pensamentos e comportamentos que a compõem manifestam-se em relação a cada componente da sua

realidade, como o cliente, o concorrente, o trabalho a ser feito, a direção. Por exemplo, uma cultura poderá mostrar sentimento de hostilidade em relação aos clientes, o que certamente será percebido pelo mercado tenderá a provocar o afastamento da clientela. Outro exemplo: a cultura poderá incluir pensamentos produtivos com relação ao estudo e à aplicação do conhecimento, levando a empresa e os empregados a se empenharem em um aprendizado e no crescimento constante da competência do quadro. Em geral define-se a cultura como fraca ou forte, sendo a primeira caracterizada por sentimentos negativos, ausência de cooperação, passividade, pensamentos arcaicos cristalizados etc., sendo a segunda o contrário de tudo isso.

A cultura em dados momentos poderá ser o fator mais decisivo para a sobrevivência e o crescimento de uma empresa. Por exemplo, a correta transição cultural hoje é vista pelo Google como um desafio a ser vencido para que a organização mantenha sua posição de liderança (EXAME, 2008).

6. Resultados

Resultados são definidos aqui como *produtos* da ação de uma empresa. Eles poderão ser condizentes com o desejado, ou não. Entre os resultados incluem-se itens como a *qualidade* que a empresa obtém, os *custos* que consegue em suas transações e operações, os *lucros* obtidos etc. Ter qualidade, custos adequados lucros torna a empresa mais sustentável ao longo do tempo, naturalmente. Por exemplo, se uma empresa apresenta prejuízos crônicos, isso vai afetar todos os seus processos internos e também a disposição dos acionistas de continuarem investindo nela. A tendência é que venha a ter problemas sérios de sobrevivência. Assim, os resultados são o teste decisivo da validade da empresa, constituindo-se em condição de sucesso – eles são quase a definição do próprio sucesso.

Os resultados não são meramente uma questão de intenção, ou seja, não basta que se queira para que eles se concretizem. Por exemplo, não é suficiente desejar ter

qualidade: é necessário ver se a empresa tem condições de obtê-la, se tem capacidade, se está com a estratégia certa, se tem uma estrutura que leva a um trabalho eficiente, uma cultura que propicie excelência etc. Os resultados, então, dependem dos itens anteriores, sendo em parte conseqüência deles. Mas, não só. Ter condições físicas adequadas é necessário e desejável para a manutenção da saúde, mas não suficiente. Um indivíduo perfeitamente saudável poderá ter sérios problemas de saúde em decorrência de ameaças externas (um vírus, por exemplo) ou internas (um acidente vascular cerebral, por exemplo). Igualmente, ter capacidade, estratégia acertada, estrutura e organização adequadas pode não ser suficiente para a concretização dos resultados esperados: fatores aleatórios e acidentais – internos ou externos – poderão comprometê-los. É muito pouco provável que isso ocorra, mas é possível.

Yanaze (2007, p. 46-47) propõe um modelo denominado "3 puts" – *inputs*, *throughtputs* e *outputs* – para estabelecer uma adequada ligação entre os resultados e o que é essencial para que eles ocorram conforme o desejado: a) a empresa, cuja razão de existir "é atender com sucesso uma demanda (latente ou evidente) de bens ou serviços", obtém do ambiente os recursos (capital, equipamentos, pessoas, infra-estrutura) e informações essenciais ao cumprimento de sua missão – i*nputs*; b) trabalha esses elementos por meio de sistemas, processos, políticas e cultura internos – *throughtputs*; c) por fim, exterioriza, entrega ao mercado produtos a um nível de preços, remuneração, serviços, mensagens – *outputs.* O autor observa que todo o processo tem de ser sincronizado, cabendo a toda a organização, e não a uma atividade, um departamento ou uma função, a responsabilidade de atingir os *outputs* desejados. Assim, os resultados, testes finais de validade da própria organização, devem ser monitorados com precisão e têm de servir como parâmetros de auto-avaliação e de correção de rotas, quando não adequados. Como nenhuma empresa pode conviver com resultados ruins por muito tempo, é fundamental adotar medidas corretivas tão logo qualquer pequeno desvio se manifeste.

III. FATORES DE SUCESSO NA INDÚSTRIA EDITORIAL

O modelo acima apresentado pode ser aplicado para a análise do potencial de organizações editoriais e para orientação de decisões tanto de seus dirigentes quanto de outros agentes de instituições públicas ou privadas dedicadas à promoção do livro.

1. Fatores externos

A indústria do livro atravessa hoje um período de dificuldades e turbulências, existindo a probabilidade de que esse cenário se mantenha pelos próximos anos, em função dos fatores mencionados nos capítulos 1 a 5, como a globalização, a transição digital, a hiper-competição, a concentração, as alterações nas formas de comunicar, as novas dinâmicas da distribuição etc. Igualmente, há uma razoável incerteza sobre a feição que a indústria tomará no futuro. Qual será o papel da livraria se o livro de papel for efetivamente substituído pelo digital? Qual será o modelo de negócio da editora se organizações de outros segmentos e também os autores passarem a editar seus próprios títulos? Que tipo de obra encontrará mercado num mundo marcado pela superoferta de conteúdos grátis?

Em síntese, as organizações editoras vivem num ambiente de alto grau de incerteza e risco, onde terão maior probabilidade de sucesso, guardadas outras variáveis iguais, as organizações que conseguirem adaptar-se melhor às novas demandas e antecipar mudanças no comportamento do mercado Isso requer:

- *Monitoramento* – Julga-se relevante, neste momento, acompanhar de perto e cuidadosamente as tendências relacionadas diretamente com o uso do

produto livro, particularmente o comportamento dos leitores, seus interesses e suas atitudes, as instituições que direta ou indiretamente promovem a leitura (particularmente aa escola), a tecnologia digital, a evolução da internet. Por meio desse monitoramento se podem antecipar as mudanças significativas e tomar decisões sobre os rumos a seguir.

- *Abertura* – A postura conservadora em momentos de grandes mudanças pode trazer conseqüências muito negativas. É necessário fazer um esforço para manter atitudes de abertura em relação às inovações. Isso não quer dizer um comportamento de adesão compulsiva e irrefletida às novidades, mas, sim, a consideração racional das possibilidades de mudança, com a finalidade de evitar a miopia de marketing (LEVITT, 1986).

- *Capacitação* – As novas demandas do mercado e novas tecnologias criadas para satisfazê-las exigirão qualificações diferentes das hoje existentes. É necessário desenvolvê-las, por meio do treinamento, da pesquisa, da experimentação. Entre elas, seguramente, tornar-se-ão estratégicas as qualificações para a editoração digital e o marketing digital, além da criatividade para produção e formatação de novos conteúdos, mais condizentes com as demandas do leitor da era digital.

- *Ajuste* –Deve-se ir fazendo uma transição tecnológica cuidadosa, sincronizada com as demandas do mercado e estrategicamente orientada. De um lado, é preciso fazer os devidos investimentos na nova tecnologia, que aponta para as tendências da indústria (no caso, a digital), ainda que não se obtenham resultados significativos em curto prazo. Esse investimento é crucial para o aprendizado organizacional, que é um processo a consolidar-se com o tempo. É necessário também para marcar presença na nova arena do mercado. De outro lado, há que se moderar os investimentos e as ênfases na tecnologia atual, sem

descuidar da manutenção do atendimento dos interesses da clientela. A palavra tecnologia aqui tem sentido amplo, envolvendo inovações em produto, marketing, métodos de gestão. O ajuste deve dar-se também no plano organizacional e no modelo de negócio.

Como observa Arie de Geus (1998), as empresas longevas, entre outras características, são sensíveis ao ambiente, antecipam as necessidades de mudança e transformam crises em novos negócios. De certa forma elas buscam as respostas no ambiente; conhecê-lo bem e integrar-se produtivamente nele é fundamental.

2. Capacidade

Conforme se propôs no capítulo II, as editoras operantes no País classificam-se em seis grupos estratégicos: 1) editoras integrantes de grandes grupos de mídia; 2) unidades de negócios de grandes editoras globalizadas; 3) grandes editoras nacionais integrantes de redes comerciais; 4) editoras vinculadas a grandes sistemas de ensino; 5) editoras de pequeno ou médio porte com vinculações especiais (organizações religiosas, por exemplo); 6) pequenas editoras nacionais independentes.

Cada grupo tem significativas diferenças no que se refere à capacidade, em comparação com os demais. E há também algum grau de variação entre as integrantes de cada um dos grupos. Tais diferenças resultam em: a) vantagens e desvantagens comparativas; b) leque de alternativas estratégicas; c) potencial de sucesso em termos absolutos e relativos; d) requisitos específicos de eficácia; e) indicações do que é desejável ou não-desejável em termos de tomada de decisões, comportamento etc.

Considerando-se a variável capacidade, duas diretrizes fundamentais mostram-se úteis:

- *Autoconhecimento e auto-aceitação aumentam a probabilidade de acerto nas decisões de longo prazo* – Boa parte dos erros estratégicos decorrem de avaliação inadequada das próprias forças e fraquezas e do potencial de realização. Logo, a recomendação milenar gravada no oráculo de Delfos, adotada por Sócrates como lema, é pertinente: conhece-te a ti mesmo! Freqüentemente, os dirigentes têm uma visão inadequada de suas organizações, no mais das vezes superestimando seu potencial, o que acaba por levar a empreendimentos e iniciativas não condizentes com a capacidade. Conhecer a própria organização e, principalmente, aceitá-la como ela é, constitui uma receita para uma administração conseqüente. Ao conhecer-se e aceitar-se melhor, o dirigente terá mais clareza sobre o que pode, o que não pode, o que deve e o que não deve fazer na condução de seu empreendimento. O autoconhecimento pressupõe também a percepção da própria posição comparativa, ou seja, subentende o conhecimento da concorrência.

- *Busca do fortalecimento da capacidade* – A capacidade é o potencial para uma operação eficiente e eficaz e, portanto, para a geração de resultados, incluindo o lucro. Logo, fortalecer a capacidade é ampliar o seu potencial para servir a sociedade e ter como contrapartida o lucro e outros benefícios. Assim, o foco de uma organização estrategicamente administrada não pode ser simplesmente a geração de lucros, mas, sim, o fortalecimento da capacidade. Quando o foco de uma organização é o lucro, ela se torna vulnerável se não no curto ou no médio, pelo menos no longo prazo. O fortalecimento da capacidade quer dizer economia e reinvestimento na organização, desenvolvimento da competência e busca e consolidação de alianças e parcerias, zelo pela construção e preservação de imagem e reputação, entre outros pontos. O fortalecimento da capacidade mostra-se particularmente relevante em tempos de crise, isto é, em tempos caracterizados por rápidas e intensas mudanças desestabilizadoras, como os atuais. Uma característica de empresas longevas identificada por Geus

(1998), em sua pesquisa, é uma boa recomendação de comportamento, a saber: conservadorismo em finanças.

3. Estratégia

O acerto nas decisões estratégicas é fundamental sempre, mas ganha feição especial em tempos turbulentos. Os, desvios de rotas, a escolha de alvos inadequados, a adoção de alternativas menos vantajosas trazem, em qualquer tempo, desgastes de recursos, rupturas e problemas potenciais mais sérios, como o comprometimento da sobrevivência da organização. Em épocas de turbulências, como cresce o nível de risco, tais conseqüências potencialmente negativas tornam-se mais prováveis e significativas. Assim, criar um modelo eficaz de formulação e implantação da estratégia é um requisito do sucesso. O modelo não será garantia de acerto sempre, o que provavelmente não é factível em gestão, mas uma forma de limitar tanto quanto possível os erros e suas conseqüências. Na indústria editorial, que apenas nas últimas décadas vem passando pelo processo de profissionalização na administração, os modelos vigentes de gestão estratégica freqüentemente são inadequados do ponto de vista empresarial. Muitas editoras ainda são geridas com base em tradições familiares consolidadas, em práticas de organizações religiosas, estabelecidas por profissionais sem maiores conhecimentos de gestão. É fundamental, nas condições que vêm se configurando na indústria editorial, rever o sistema de gestão estratégico vigente na organização e buscar o que seja mais adequado aos tempos atuais.

Algumas diretrizes, quanto à estratégia, poderão ser úteis:

- *Informação* – No que tange à estratégia e a seu planejamento, uma lei bem-humorada da administração, aplicada particularmente à área de sistemas,

conhecida *como tito* (*Trash in, trash out* ou *Se entrar lixo, sai lixo*), mostra-se particularmente válida. É fundamental ter boas informações para estabelecer uma estratégia sustentável. A organização que pretende atingir o sucesso precisa importar do ambiente as informações adequadas e criar mecanismos por meio dos quais elas serão disseminadas eficientemente para todos os seus agentes de decisão. Criar sistemas estratégicos de informação de marketing ou de negócios – ou, em termos mais modernos, sistemas de *business inteligence* (*BI)* - é um caminho para isso.

- *Sistemas de decisão* – Sistema de decisão é o conjunto de funções, processos, regras estabelecidas para a tomada de decisões no contexto de uma organização. Como a estratégia é essencialmente um complexo de decisões, ter um bom sistema para tomá-las é fundamental para ampliar a margem de acertos. Um sistema de decisões estratégicas deve ser grupal, interativo, integrado ao gerenciamento, disciplinado, formal. Ele estabelece quem contribui com cada tipo de decisão, como se dará a contribuição, quando as decisões serão tomadas e que modelos de análise e deliberação serão usados.

- *Alinhamento* – Muitas vezes as idéias e os projetos não são devidamente coordenados e integrados no contexto de uma organização. Nos dias de hoje, as empresas vêm buscando o alinhamento estratégico como meio de atingir a máxima sinergia no emprego de esforços e recursos. O alinhamento requer uma divulgação interna eficiente das orientações estratégicas, o envolvimento dos ocupantes de cargos-chave com elas e um acompanhamento disciplinado de sua implantação.

4. Estrutura

Nas últimas duas décadas a maior parte das grandes organizações passou por processos de reengenharia, ou reorganização, o que incluiu reformulação ou

extinção de funções e órgãos, redução drástica do número de empregados, terceirização de atividades, informatização intensiva etc. Tal movimento se deu em razão do surgimento de novos requisitos de produtividade impostos pelas novas exigências do mercado, pela ampliação da competição entre as empresas e pela disseminação de novas tecnologias que facultaram significativas reduções de custos e melhoria da eficiência. Tudo isso implica adaptação das estruturas às novas condições de mercado. Posto que uma organização e sua estrutura são produtos de um conjunto de condições ambientais, quando essas mudam é de se esperar que também a empresa deva mudar para adaptar-se aos novos requisitos de operação eficiente. Assim, como mudanças de vulto vêm ocorrendo no mundo editorial, provavelmente há necessidade de transformações adaptativas por parte das organizações e, ao mesmo tempo, oportunidades de modernização e de aperfeiçoamento da produtividade.

Algumas diretrizes poderão revelar-se úteis para as organizações empenhadas em atingir o sucesso nesse segmento:

- *Revisão* – A revisão da estrutura atual provavelmente é uma necessidade. Formas tradicionais de organizar-se para operar na área podem não ser mais viáveis ou desejáveis para a consecução de níveis mais elevados de produtividade. Assim, deve-se rever o processo produtivo, a sucessão de etapas que vai da idéia de um novo livro até a manutenção de suas reedições no mercado. Que funções são desempenhadas? Por que tipo de profissional? Com que grau de eficácia? A que custos? Como interagem as funções? Eis algumas questões relevantes para o processo de revisão.

- *Modernização* – A reengenharia nas grandes organizações levou a algumas práticas que podem ser viáveis e desejáveis para empresas da indústria editorial. Uma delas é a terceirização, por meio da qual a organização repassa a outras empresas ou a profissionais as atividades que não são

diretamente atreladas ao seu *core business*. A finalidade é reduzir custos totais e dar maior flexibilidade à empresa, para enfrentar as oscilações atuais dos mercados. Na organização editora há amplo espaço para terceirização de atividades, seja na área de produção do livro, seja na administrativa, seja na de distribuição. Um outro movimento observado na modernização das empresas é a ruptura com a geografia, a transferência de localização de fábricas ou unidades operacionais, assim como os arranjos de fornecedores. Na organização editora, por exemplo, atividades como as de revisão, diagramação, preparação de originais podem ser passadas para regiões em que os custos sejam menores, sem nenhum problema operacional, já que pela internet a conexão é em tempo real, produtiva e barata. Igualmente, as grandes organizações, em seu processo de modernização para sobreviver nos mercados competitivos de hoje, adotaram a informatização integral, passando a controlar por meio de ERPs[1] todas as suas atividades administrativas. Na organização editorial essa alternativa é viável, produtiva e fácil de implantar. Outras medidas têm sido adotadas pelas grandes empresas para redução de custos e aumento da produtividade, como a digitalização de arquivos para liberação de espaço físico, algo viável também para organizações editoriais.

5. Cultura

Grandes transformações tornam inevitáveis os choques culturais, incluindo as crises de identidade, os conflitos entre novos modos de pensar, sentir e agir das comunidades envolvidas. Isso ocorreu nos processos de fusões e incorporações que vêm ocorrendo nas últimas décadas e também nos processos de reengenharia pelos quais as empresas passaram ou estão passando. Trata-se de substituir culturas

[1] ERP: *enterprise resource planning*. Trata-se de *softwares* de gestão que integram todas as atividades e departamentos de uma organização e realizam funções que anteriormente eram executadas por pessoas: lançamentos, classificações, computações.

menos adequadas para as novas regras do jogo por outras mais eficazes. No segmento editorial, especialmente quando se consideram as grandes organizações, também foram observados esses fenômenos, por dois motivos principais: a) fusões e aquisições que aglutinam culturas diferentes; b) processo natural de busca de um modelo mais voltado para o marketing e as modernas práticas de administração e menos para tradição centrada no produto e em seu caráter "sagrado". Nesse contexto a gestão da cultura passa a ter relevância estratégica.

Algumas diretrizes que poderão ser úteis na organização editora empenhada em atingir maiores níveis de sucesso:

- *Aglutinação* – Profissionais práticos editoração ou alunos egressos de escolas de Comunicação (Editoração e Jornalismo) e de outras áreas culturais (Letras, por exemplo) usualmente são integrantes, no mundo editorial, de um grupo com cultura menos mercadológica e de *management*. Novos profissionais de *marketing* e *management*, portadores das novas feições que as organizações editorias exigem, são integrantes de uma nova cultura de negócios. Cada uma dessas culturas, naturalmente, tem pontos fracos e pontos fortes. Os integrantes do negócio livresco clássico dão maior valor à cultura, à intelectualidade, à ética do conhecimento – ingredientes altamente positivos para organizações que dependem intensamente da reputação e imagem. Por outro lado, tais profissionais muitas vezes têm atitudes que oscilam entre o ligeiramente e o fortemente negativo em relação aos negócios – o que é um ponto fraco do ponto de vista empresarial. Os egressos da área de marketing e *management*, por sua vez, têm pontos fortes e fracos opostos. Eventualmente vêem o livro meramente como um produto, não dando a ele o valor devido como instrumento da cultura e bem social cujo valor vai além das trocas comerciais. Por outro lado, vêem o marketing e o *management* como caminhos para a prestação de serviços eficientes à comunidade e para a preservação de organizações sólidas e produtivas na

perspectiva de acionistas e *stakeholders* – traço cultural dos mais positivos. Do ponto de vista da organização editorial, o ideal é buscar a aglutinação das duas culturas, incorporando o que há de melhor de cada uma.

- *Comunicação e capacitação* – Como as principais armas da administração de uma cultura são a comunicação e o treinamento, a organização editorial deve buscar práticas eficientes nessas duas áreas, para promover a aglutinação. Reuniões bem administradas, regulares e sistemáticas, poderão dar excelente contribuição para que os dois grupos envolvidos na busca do sucesso da editora não só desenvolvam um melhor conhecimento mútuo, mas também negociem posições de conciliação produtivas para a empresa. Por outro lado, oferecer treinamento em negócios, aos egressos da cultura livresca clássica, e em editoração e cultura do conhecimento, aos egressos da administração e do marketing, poderá fazer com que cada grupo se oriente de modo mais condizente com os atuais requisitos do mercado.

6. Resultados

É fundamental uma orientação para resultados em qualquer organização e, portanto, também nas empresas editoriais. Voltar-se para resultados é condição de operação bem-sucedida nos tempos atuais. A questão passa a ser: as que resultados se deve visar? Como já se discutiu acima, o propósito da organização editorial deve ser o de ampliar sua capacidade. Isso pressupõe ter produtos e serviços de valor a oferecer à comunidade e também processos eficientes e eficazes, capazes de maximizar os benefícios para os *stakeholders*. As organizações editorias, vivendo em um ambiente de mudanças e instabilidades, precisam adotar práticas de monitoramento diuturno dos resultados, como meio de minimizar os riscos.

As seguintes práticas poderão ser úteis:

- *Orçamento* – É necessário o uso sistemático e disciplinado do orçamento como instrumento de controle das operações, dos custos, dos investimentos e do fluxo de recursos. Subentende-se a implantação de um sistema orçamentário que contemple: 1) o orçamento operacional, que trate de previsões de receitas, despesas e lucros ou prejuízos das operações em dado período; 2) o orçamento de investimentos, que trate das alocações de capital em ativos ou atividades capazes criar de valor patrimonial e trazer retornos; 3) o orçamento de caixa, que trate do fluxo de entrada e saída de recursos financeiros. Um sistema desses poderá propiciar um controle integral e um gerenciamento de recursos que preserve a empresa de problemas como a acumulação de prejuízos, a inadimplência, a falência.

- *Sistema de custos* – A classificação precisa, o conhecimento e o monitoramento dos custos são fundamentais para mantê-los em níveis desejados. É fundamental que as editoras tenham sistemas de custos eficientes, capazes de permitir uma avaliação de cada unidade estratégica de negócios (UEN), linha de produto, obra, esforço de marketing, política comercial etc.

- *Sistema de relatórios e divulgação interna* – Os resultados têm de ser explicitados com clareza e agilidade em relatórios. Esses devem chegar às mãos de cada agente de decisão, que os tomará como parâmetros reguladores de condutas futuras. A divulgação é condição necessária para que todos assimilem progressivamente uma cultura de resultados e a responsabilidade em relação a custos e recursos.

- *Balanço de contribuição social e cultural* – Propõe-se aqui um novo conceito e uma nova prática de gestão: a de realização de um levantamento periódico e sistemático da contribuição de uma empresa (no caso uma editora) para o

aprimoramento da sociedade e o avanço da cultura. Com um sistema simples e que pode ser facilmente estruturado, se consegue manter um acompanhamento das contribuições da organização. Quantos livros de efetivo valor produziu no período? Quais foram os números que obteve em termos de difusão de boas práticas sociais e culturais? Que reflexos sociais e culturais visíveis decorreram de suas atividades? Julga-se que uma editora voltada para essas metas, independentemente do valor absoluto que elas tenham para a sociedade, tem mais probabilidade de prosperar como negócio nos tempos atuais, no longo prazo. Logo, o balanço social teria tanto valor como o financeiro.

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

"A criação de uma organização empresarial viável e bem-sucedida, que cresce e prospera, é a mais significativa realização do mundo de negócios", observam Collins e Porras (1995). A empresa qualificada é, por si, uma criação de valor. Sua razão de ser é atender do modo mais eficaz um mercado que tem um potencial, um conjunto de expectativas e um grupo específico de necessidades. Para atendê-lo, ela própria conta com um determinado potencial, tem também necessidades e expectativas; a organização de sucesso é a que consegue atingir um ponto de equilíbrio entre esses dois grupos (YANAZE, 2007, p. 291). Essa organização eficiente e sustentável usualmente é fruto de uma visão correta e da observância de conceitos e práticas capazes não só de levar ao sucesso em curto prazo, mas, principalmente, de garantir a ampliação da capacidade da empresa. Capacidade ampliada significa potencial para sobrevivência, crescimento e oferta de bons produtos e serviços para a comunidade não só hoje mas também no futuro. No presente capítulo apresentaram-se fatores de sucesso, em modelo que, embora incompleto, se julga ser útil para a criação e gestão de organizações sustentáveis.

Epílogo

As investigações realizadas mostraram que faltava no País um estudo mais abrangente e completo que enfocasse o livro como produto e os negócios editoriais sob a perspectiva do moderno marketing e da gestão estratégica, tarefa que o presente trabalho assumiu. Diante da necessidade de enfoque abrangente sobre o tema, não foi possível dar um tratamento mais vertical às pesquisas e desenvolver discussões mais aprofundadas sobre questões de grande relevância. A leitura deste texto suscita esses questionamentos, que poderão ser convertidos em propósitos de análise por parte de outros pesquisadores. Alguns desses questionamentos foram indicados no próprio texto. Sugerem-se algumas linhas de pesquisa que poderão ser de relevância.

CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA OUTRES ESTUDOS

Duas questões fundamentais foram o ponto de partida para o presente estudo: a) Quais são as tendências do livro como produto e da indústria editorial no Brasil; b) Que estratégias poderão contribuir para maior solidez das organizações editoras e, conseqüentemente e em termos mais amplos, da indústria editorial no País. A busca da elucidação de tais questões tem justificação evidente, em decorrência da importância do livro na promoção do desenvolvimento econômico e social, de um lado, e, de outro, da escassez de estudos mais abrangentes e atuais com esse enfoque.

A hipótese fundamental era de que a indústria do livro (e ele próprio) passa por transformações de vulto impulsionadas pela globalização dos mercados, pela concentração, pela transição digital, e que tais mudanças impõem uma necessidade de profissionalização das organizações, incluindo a adoção de uma sólida orientação para o marketing.

Estabeleceu-se para o estudo o objetivo maior de apresentar (a) um quadro referencial abrangente das tendências da indústria do livro no País e (b) um modelo de gestão estratégica e de marketing da editora, que possa contribuir para melhores decisões no âmbito das organizações editoriais, de instituições privadas e instâncias do governo ligadas à promoção do livro e da leitura. Os objetivos secundários foram: a) propiciar a professores e estudantes das áreas de marketing e editoração um texto que sirva de instrumento para a maior compreensão da dinâmica da indústria editorial e servir como referência para futuras pesquisas; b) oferecer conceitos e instrumentos operacionais capazes de dar maior eficiência às decisões dos agentes envolvidos com a indústria do

livro: editores, autores, distribuidores; c) oferecer conceitos e instrumentos operacionais adequados para decisões de patrocínio, incentivo, fomento de leitura e outras ações no âmbito das organizações ligadas à promoção do livro.

Para dar conta de elucidar as questões estabelecidas, de averiguar o acerto das hipóteses e de atingir os objetivos fixados, recorreu-se: a) à observação direta, principalmente derivada da atuação de mais de duas décadas do pesquisador no mercado editorial brasileiro, como autor, consultor e editor; b) às informações produzidas pelas instituições voltadas para a promoção do livro, um quadro referencial que se revelou capaz de dar suficiente visibilidade aos processos empresariais relacionados; c) a artigos, livros, relatórios de diferentes procedências, nacionais e estrangeiros, que trouxessem esclarecimentos direta ou indiretamente relacionados com o objeto de estudo; d) a levantamento de listas de *best-sellers*; e) a entrevistas com profissionais de notória experiência no setor, a grandes leitores e a não-leitores; f) à pesquisa direta com questionário e a relatórios de pesquisas de organizações feitas com propósito similar.

I. CONCLUSÕES

Dessas buscas de informações emergiu um quadro do qual se extraíram oito tendências principais da indústria do livro no Brasil e exterior, a saber: maturidade, entraves estruturais, concentração e diversidade, globalização, hipercompetição, mudança na orientação de marketing, aumento do número de títulos e transição digital.

As informações secundárias apresentadas e a sensibilidade dos profissionais da indústria, obtida em entrevistas, e do pesquisador dão suficiente amparo a essa visão das perspectivas, o que propicia uma resposta adequada á primeira questão formulada – tendências do livro e da indústria do livro.

Para responder à segunda questão, se propôs um modelo de atuação da organização editora que contempla os principais aspectos do conceito e dos preceitos do marketing, bem como de estratégia empresarial e gestão. O referido modelo foi desenvolvido com amparo na literatura de marketing e gestão e revela-se pioneiro quanto à aplicação na área editorial, pelo que se pôde levantar em termos de textos especializados.

Em decorrência desse pioneirismo, se julga que ele tem valor, até mesmo para submeter-se ao teste da refutabilidade. Com as limitações próprias dos modelos nas ciências sociais aplicadas, a proposta descrita, decorrente tanto da literatura quanto da observação direta das organizações editoras de sucesso existentes, poderá aderir à realidade das empresas do setor, dando contribuição válida a administradores e também a outros agentes que, em outras instâncias, se ocupem da promoção do livro e da leitura.

As tendências identificadas, sustentadas pelas análises aqui realizadas, mostram que as mudanças que vêm ocorrendo na indústria do livro são de segundo grau ou *de transição* (AMADO e AMBROSE, 2001), aquelas capazes de provocar rupturas no sistema de mercado e impor transformações adaptativas de vulto nas organizações, para a sobrevivência. Particularmente em decorrência da transformação tecnológica, da transição digital, o conceito de livro, de editora, os sistemas de produção, distribuição e divulgação alteram-se radicalmente. Nesse contexto se requer significativo aumento da eficácia por parte das organizações editoras o que, por sua vez, demanda a aplicação consciente e disciplinada de todo o arsenal conceitual e instrumental da administração e do marketing. Assim, parece absolutamente legítimo pleitear a confirmação da hipótese de partida da pesquisa.

Por fim, a apresentação de um quadro abrangente da situação e tendências da indústria do livro e de um modelo de atuação para as organizações editoriais

permite que se pleiteie também ter atingido os objetivos propostos para o estudo. Acredita-se que as análises e proposições aqui contidas contribuirão para a melhora dos processos decisórios de organizações e instituições da indústria editorial e para a melhor compreensão desta entre pesquisadores e demais interessados no tema. Acredita-se ainda que o estudo feito suscitará novas interrogações, contribuindo para posteriores pesquisas.

II. RECOMENDAÇÕES

O presente estudo, de enfoque positivo e prescritivo, apresentou, a partir do segundo capítulo, recomendações a agentes de decisão da indústria do livro. Delineiam-se agora recomendações finais e suplementares, que poderão revelar-se de valor para integrantes da indústria do livro ou instituições públicas ou privadas de promoção deste:

- Se é verdade que o hábito de leitura ainda não chegou a considerável parcela da população brasileira e enfrenta desafios de sustentação na parcela populacional em que se acha pelo menos parcialmente implantado, é verdade também que há valorização universal do livro e se reconhece sua importância para o desenvolvimento pessoal e social. Logo, a ausência de leitura provavelmente é antes um sintoma de fracasso da sociedade brasileira (por razões que não compete discutir aqui) em relação ao IDH[1], além de um motivo de frustração pessoal, e não uma indicação de rejeição ao livro. Nesse quadro parece socialmente ético e estratégico empreender todos os esforços possíveis para remover os entraves estruturais que

[1] IDH - Índice de Desenvolvimento Humano, idealizado pelo economista paquistanês Mahbub ul Haq (1934-1998), com a colaboração do Prêmio Nobel de Economia de 1998, Amartya Sen, e adotado pelo PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, foi aplicado em mais de cem países como referência de progresso integral. Em 2005 o Brasil ficou em 70º entre 177 países avaliados, atingindo um índice de 0,8, numa escala de 0 a 5.

dificultam o acesso ao livro. Isso inclui não só as medidas macro-econômicas que indiretamente afetam a leitura, como a melhoria de renda, mas também outras iniciativas diretamente relacionadas com a promoção do livro e a elevação do índice de leitura – apoio a editoras, programas de acesso ao livro etc. É um desafio do governo e da sociedade.

- Conquanto o livro eletrônico ainda seja comercialmente irrelevante no País, sabe-se que "o futuro é digital", como observou Willi Bredemeier (FBF, 2008). O livro digital tem condições tecnológicas para produzir redução de custos para usuários, maior promoção e democratização do saber, além de constituir-se em produto ecologicamente mais sustentável, entre outras vantagens. Considerando a carência de recursos existente no País, a necessidade de inclusão cultural e econômica de parcela significativa da população, o considerável déficit educacional ainda registrado entre nós, parece socialmente ético e empresarialmente estratégico que se realizem todos os esforços necessários para promover a transição digital, tanto no âmbito da iniciativa privada, quanto no do governo.

- A eficácia do sistema de produção e distribuição do conhecimento no País depende da existência de organizações capazes de realizar com excelência sua missão. Sabendo-se que as organizações da indústria editorial encontram dificuldades significativas para operar com eficácia e têm fragilidade estrutural, dada a natureza do negócio e as condições de mercado, parece estratégico e socialmente recomendável que se proponham políticas de fortalecimento das organizações do setor e se as torne mais eficazes, incluindo a capacitação gerencial, a modernização, o financiamento para a inovação, entre outros aspectos. Políticas governamentais com tais propósitos parecem ser legítimas e necessárias.

- Conforme já se observou, há valorização social generalizada do livro no País, sem contrapartida de medidas concretas que o promovam. Acredita-se

que uma mudança cultural nesse sentido poderia surtir efeitos bastante positivos para o desenvolvimento do País. Tal mudança depende de uma tomada de consciência da sociedade quanto a essa contradição, principalmente entre organizações e agentes com poder efetivo de promoção do livro e da leitura, como universidades, bibliotecas, institutos culturais. Assim, uma estratégia mais agressiva de conscientização (que enfocasse a referida contradição) por parte das instituições públicas e privadas empenhadas na promoção do livro provavelmente surtiria efeitos positivos, a exemplo da campanha que se vem realizando contra a pirataria.

III. SUGESTÕES PARA OUTROS ESTUDOS

As investigações realizadas mostraram que faltava no País um estudo mais abrangente e completo que enfocasse o livro como produto e os negócios editoriais sob a perspectiva do moderno marketing e da gestão estratégica, tarefa que o presente trabalho assumiu. Diante da necessidade de enfoque abrangente sobre o tema, não foi possível dar um tratamento mais vertical às pesquisas e desenvolver discussões mais aprofundadas sobre questões de grande relevância. A leitura deste texto suscita esses questionamentos, que poderão ser convertidos em propósitos de análise por parte de outros pesquisadores. Alguns desses questionamentos quais foram indicados no próprio texto. Sugerem-se, entretanto, algumas linhas de pesquisa que poderão ser de relevância:

- *O desenvolvimento do livro no contexto digital*. Algumas questões aqui discutidas superficialmente demandam maiores estudos. Qual será o papel do livro no mundo da literatura digital? O livro é aqui tomado como o texto integrado e completo, e não a mídia. Como esse texto se posicionará perante o hipertexto e os textos fragmentados? Que espaço ocupará como bem

cultural e como produto da indústria editorial? Até que ponto o livro vai resistir – e qual livro – a outras alternativas que poderão incluir ampla exibição de imagens e sons? Tal questionamento tem relevância para a educação, para as políticas culturais, para a própria consideração do desenvolvimento da ciência e do conhecimento, em geral.

- *As editoras brasileiras*. Um aprofundamento da análise sobre as editoras operantes no País seria de valia: uma radiografia delas, suas características, sua classificação nos diversos grupos estratégicos, fraquezas e forças de cada um dos tipos. Desse estudo poderiam emergir orientações mais eficazes sobre a gestão da editora e sobre políticas governamentais de fortalecimento das organizações do segmento. Há também utilidade na segmentação dos estudos, com enfoque mais fechado, por exemplo, em editoras universitárias, religiosas etc.

- *Os autores*. O presente estudo não se deteve sobre o papel, a situação, o comportamento de autores, o que poderia ocasionar pesquisas de relevância, dada a óbvia importância do autor na indústria editorial e no próprio desenvolvimento cultural do País. Quem são os autores brasileiros? Qual sua motivação? Que níveis de ganho real obtêm com suas obras? Que incentivo têm para novas pesquisas? Em síntese, um conhecimento mais aprofundado da comunidade de escritores dos vários segmentos poderia oferecer um quadro de valor para o incentivo à produção intelectual e para o fortalecimento cultural do País, num contexto em que a globalização traz riscos de perda de identidade e desvio no eixo dos melhores interesses da sociedade.

- *L*eitores. Igualmente o leitor, razão-de-ser da indústria editorial, poderia ser estudado com maior profundidade. Quem são os *heavy-users,* quantos são, como chegaram a essa condição? E os não-leitores, quantos são e por que não lêem, o que poderia levá-los à leitura? Amplas possibilidades de

segmentação por tipo de textos buscados, por profissão, por uso da literatura suscitam diferentes estudos.

- *Funções específicas*. Igualmente, um tratamento mais aprofundado de questões específicas da indústria do livro e do processo editorial poderia ser de valor. Por exemplo: o livro digital e sua promoção; produção visual do livro na era digital; estratégias de preço na indústria do livro; redução do risco de lançamentos; etc. Bons temas de pesquisa emergem de cada uma das grandes funções aqui estudadas: desenvolvimento do produto, comunicação, vendas e distribuição, gestão estratégica da editora.

- *Pesquisa de marketing na área editorial.* Como a informação é o instrumento privilegiado para o acerto nas decisões, a redução de riscos, a identificação de oportunidades, um estudo mais aprofundado sobre a pesquisa de marketing na área seria de valor. Na área do livro há uma ampla gama de informações disponíveis, já que todas as operações de vendas se registram eletronicamente e esse manancial nem sempre é bem aproveitado para a formulação de decisões e políticas. Além disso, buscar informação específica poderá ser um bom caminho para ampliar o potencial de desenvolvimento na área.

BIBLIOGRAFIA

ABELL, Derek F.; HAMMOND, Johns. Cost Dynamics: Scale and Experience Efects. In MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process*: concepts, contexts, and cases. Upper Saddle River, EUA: Prentice-Hall, 1996.

ABDULLAH, N.; GIBB, F. *A servey of e-book awareness and usage amongst students in an academic library*. Procceedings of International Conference of Multidisciplinary Information Sciences and Techonologies. Merida, Espanha, 25-28 out. 2006.

ALMEIDA, Marco Antônio de. Estratégias de legitimidade e distinção no mercado editorial. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXVI, Belo Horizonte, 2006. *Anais...* Intercom, 2 a 6 set. 2006.

AMA – American Marketing Association. *Marketing Terms Dictionary*. Disponível em: <http://michiana.marketingpower.com/mg-dictionary>. Acessado em 2007/2008.

AMADO, Gilles; AMBROSE, A. (eds.). The transitional approach to change. Londres, Reino Unido: Karnac Books, 2001. Disponível em: <googlebooks.com.br>.

ANDERSON, Chris. *A cauda longa*: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANDRADE, Olímpio de Souza. O livro brasileiro: processos e problemas. Rio de Janeiro: Paralelo; Brasília: INL, 1974.

ANER – Associação Nacional dos Editores de Revistas. Site www.aner.org.br. Acessado em: nov. 2007.

ANJ – Associação Nacional de Jornais. *Jornais brasileiros em 2006*.Disponível em: <http://www.anj.org.br/?q=node/13>. Acessado em: dez 2007.

APA – American Publishers Association. Site http://www.publishers.org/index.cfm. Acessado em 14 jul. 2006.

BAENSCH, Robert E. Decisões estratégicas para crescimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE EDITORES E LIVREIROS, 34º, Fortaleza, 16-19/08/2006. *Anais...* São Paullo: CBL - Câmara Brasileira do Livro, 2006.

BAKER, John F. UPs Ponder Publishing Culture. E-book future. *Publishers Weekly*, 247 n. 289, 16 J1 10, 2000.

BECK, Jonathan. *Fixed, focal, fair*? Book Prices Under Optional Resale Price Maintenance. WZB – Wissenschaftszentrum Berlin. SP II 2004. 15. December 2004. ISSN nr 0722-6748. Disponível em: <www.wz-berlin.de>. Acessado em: 23 fev. 2008.

BIANCO, Anthony. The vanishing mass market. *Business Week Online*. July 2004. Disponível em: <www.businessweek.com/magazine/content/04_28/b3891001_mz001.htm>.

BISG – Book Industry Study Group. *Book Industry TRENDS 2006 shows publishers' net revenues at $34.59 billion for 2005*. Press release – 22 May 2006.

BISPO, Tainá. Setor encolhe, mas capital estrangeiro está de olho. *Valor Econômico Online.* 20 jul. 2005. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/empresasetecnologia/empresas>. Acessado em 21 ago. 2006.

BLOOM, Harold. *Onde encontrar a sabedoria?* Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

BOBROW, Edwin E.; SHAFER, Dennis W. *Pioneering new products*: a market survival guide. Homewood, Illinois, EUA: Dow Jones-Irwin, 1987.

BOOKWIRE – The book industry resource. *U.S. book production plummets 18k in 2005*: smaller publishers show the largest drop in new titles. Disponível em: <http://www.bowker.com/press/bowker/2006_0509_bowker.htm>. Acessado em 10 ago. 2006.

BUCKLEY JR., William F. On the right: marketing of books. *National Review*, jul. 1999. Disponível em: <http://store.nationalreview.com/archives/>.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial*: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

BURKE, Peter. *Uma história social do conhecimento*: de Gutenberg a Diderot. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CANOY, Marcel F. M.; OURS, Jan C. Van; PLOEG, Frederick van der. *The economics of the book.* CESifo Working Paper no. 1414. Cat 1: Public Finance. February 2005. Disponível em: <http://SSRN.com/abratract=668861>.

CBL. *Produção e vendas do setor editorial brasileiro*. 2006. São Paulo: CBL / SNEL, julho de 2007. Disponível em: <http://www.cbl.org.br/pages.php?recid=58>. Acessado em: nov. 2007.

CHANDLER, Alfred A. *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise.* Cambridge/MA: The MIT Press, 1962.

CHARTIER, Roger. *Aventura do livro*: do leitor ao navegador. São Paulo: Editora da Unesp / Imprensa Oficial do Estado, 1999.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing*: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CJR – Columbia Journalism Review. Disponível em: <http://www.cjr.org>. Acessado em: 01 jun. 2007.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas. São Paulo: Editora Rocco, 1999.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acessado em: 10 set. 2006.

CREPALDI, Ubaldo. Estratégia de preço: o equilíbrio das forças. In YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de marketing*: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

CUNNINGHAM, Stuart D. The creative economy: patterning the future. *Dialogue,* Academy of the Social Sciences in Australia, a. 26, n. 1, p. 15-23, 2007. Disponível em: <http://eprints.qut.edu.au>. Acessado em: 22 maio 2008.

CURTIS, Richard. My say: the flight to quantity. *Publishers Weekly*, 16 Oct. 2000. Disponível em: <http://www.publishersweekly.com/index_articles/20001016_91784.asp>.

DENCKER, Ada de Freitas M.; DA VIÁ, Sarah C. Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação). 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DÓRIA, Carlos Alberto. *Editoras*: do arcaico ao grande capital. Trópico. Disponível em: <www.pphp.uol.com.br/tropico/html/print/2473.html>. Acessado em: 28 dez. 2004.

DSL – Diagnóstico do setor livreiro. Disponível em: <http://www.publishnews.com.br/>. Acessado em: jun. 2008.

EARP, Fábio Sá; KORNIS, George. *A economia da cadeia produtiva do livro*. Rio de Janeiro: BNDES, 2005.

_____. *A economia do livro*: a crise atual e uma proposta de política. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

EHRMAN, Bart D. *O que Jesus disse? O que Jesus não disse?Quem mudou a Bíblia e por quê?* São Paulo: Prestígio, 2006.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Consumer behavior*. 7th. ed. Orlando, USA: The Dryden Press, 1993.

EPSTEIN, Jason. *O negócio do livro*. São Paulo: Record, 2002.

ESCRITÓRIO DO LIVRO. *Bibliografia*. Disponível em: <http://www.escritoriodolivro.org.br>. Acessado em: 22 maio 2007.

EXAME. Por dentro da empresa que dominou o mundo. *Revista Exame*, 3 abr. 2008.

FBF – Frankfurt Book Fair. Disponível em: <http://www.frankfurt-book-fair.com/en/portal.php>. Acessado em: 14 jul. 2006.

_____. *Digitalisation*: even the trendsetters have to catch up. Frankfurt Book Fair 2008. Disponível em: <http://www.book-fair.com/en/fbf/container/00339/index.html>. Acessado em: 10 jul. 2008.

_____. *Digitisation makes an impact at the Frankfurt Book Fair*. 21/09/2006. Disponível em: <http://www.frankfurt-book-fair.com/en/portal.php>. Acessado em: out. 2006.

FOLHA DE S. PAULO. *MEC irá apurar denúncia de fraude na compra de didáticos*. São Paulo: Folha de S. Paulo, 21 nov. 2007. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u347225.shtml>.

_____. *Editoras discutem a digitalização*. São Paulo, 16 nov. 2005, p. f2.

_____. *Guerra digital tem estandes como arena*. São Paulo, 16 nov. 2005, p. f3.

FOLHA ON LINE. Amazon quer revolucionar mundo do livro com o leitor eletrônico Kindle. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u346975.shtml>.

FORBES. Como é duro vender livro: marketing lerdo pode ser pior que a falta de escala e o preço. *Forbes Brasil*, n. 101, 23 nov. 2004. Disponível em: <http://forbesonline.com.br/edicoes/101/artigo4067-1.asp?o=r>.

FRANÇA, Fábio. Relações públicas no se´culo XXI: relacionamento com pessoas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Obtendo resultados com relações públicas.* 2. ed. – rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 3-20.

GEUS, A. de. *A empresa viva*: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GLOBO ONLINE. *Saraiva fecha compra da Siciliano por R$60 milhões*. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/03/06/saraiva_fecha_compra_da_siciliano_por_60_milhoes-426119508.asp ->. Acessado em: 05 maio 2008.

HALLEWELL, Laurence. *O livro no Brasil*: sua história. 2. ed. - rev. e ampl. – São Paulo: Edusp, 2005.

HILL, Brian; POWER, Dee. *The making of a bestseller*. Chicago, EUA: Dearborn, 2005.

INFORMATIVO ANL. A indústria das livrarias está em extinção? *Informativo ANL*, Associação Nacional de Livrarias., a. 7, n. 30, dez. 2007.

IPM - Instituto Paulo Montenegro. *Inaf - Indicador de Analfabetismo Funcional*. Disponível em: <http://www.ipm.org.br/an_ind.php>. Acessado em: 26 ago. 2006.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 1999.

KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. *Marketing research*: an applied approach. 5th. ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

KORDA, Michael. *Making the list*: a cultural history of the American bestseller, 1900-1999. New York: Barnes and Noble, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. Englewood Clifs, EUA: Prentice-Hall, 1991.

KOZAK, Greg. *Printed scholarly books and e-books devices*: a comparative life cycle assessment of two book options. Dissertação (Mestrado) – School of Natural Resources and Environment, University of Michigan, April 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.* 4. ed. – rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

_____ (org.). *Obtendo resultados com relações públicas.* 2. ed. – rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

LEVITT, Theodore. *Marketing myopia*. Business Classics: fifteen key concepts for managerial success. Boston: Harvard Business Review, 1986.

LEVY, Armando. *Propaganda*: a arte de gerar descrédito. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LINDOSO, Felipe. O *Brasil pode ser um país de leitores*: política para a cultura/política para o livro. São Paulo: Summus, 2004.

MAANZ - The Marketing Association of Australia and New Zeland. *Glossary of marketing*. Disponível em: <http://www.marketing.org.au/glossary/DICM.htm>. Acessado em: 20 out. 2004.

MASS DIGITALIZATION: *Implications for information police*. Report from "Scholarship and libraries in transition: a dialogue about the impct of mass digitalization projects" Symposium held on March 10-11, 2006. University of Michigan, Ann Arbor, MI.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

MATTAR, Fauze N.; SANTOS, Dílson G. *Gerência de produtos*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MEYER, Mike. The world's largest book market. *The New York Times*, 13 March 2005. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2005/03/13/books/review/>. Acessado em: 14 jul. 2006.

MILLIOT, Jim. Two studies see healthy book market ahead. *Publishers Weekly*, n. 38, Sept. 18, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process*: concepts, contexts, and cases. Upper Saddle River, EUA: Prentice-Hall, 1996.

MINTZBERG, Henry. Generic business strategies. In MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process*: concepts, contexts, and cases. Upper Saddle River, EUA: Prentice-Hall, 1996.

MORRIS, Sally; OLIVIERI, René. The secret life of STM publishing. *The Journal for the Serials Community*, vol. 17, n. 2, July 2004. Disponível em: <http://uksg.metapress.com/link.asp?id=yehd54r56bjq5q26>.

NASSIF, Luis. Compra pública de livro. *Diário do Grande ABC*, São Bernardo do Campo, SP, 20 no. 2007. Disponível em: <http://colunas.dgabc.com.br/colunas_textos.asp?materia=617345>.

NATIONAL Endowment for the Arts. *Reading at risk*: a survey of literary reading in América. Washington, June 2004. Disponível em: <http://www.nea.gov/pub/ReadingAtRisk.pdf>.

NATURE. The real death of printing. *Nature*, v. 438, Dec 2005. Disponível em: <http://www.nature.com/nature/journal/v438/n7068/full/438550a.html>.

NEGROPONTE, Nicholas. *The future of the book*. Nov. 2, 1996. Disponível em: <http://www.wired.com/wired/archive/4.02/negroponte.html?pg=1&topic=>.

O ESTADO DE S. PAULO. *Vendas devem crescer mais que em países ricos*. São Paulo, 14 jul. 2006, p. B13.

PANORAMA EDITORIAL. Angelotti: 25 anos no porta-a-porta. Panorama Editorial, a. 4, n. 40, abr. 2008.

PETERS, T. J.; WATERMAN JR., R. H. *Vencendo a crise*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.

PMW – Publishing Market Watch Europe 2004 – European Comission. Londres, 2004. Disponível em: <www.rights.com>. Acessado em: 24 jul. 2006.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTO, Cláudio; RÉGNIER, Karla. *O ensino superior no mundo e no Brasil*: condicionantes, tendências e cenários para o horizonte – 2003-2005. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, dez. 2003. Disponível em: <www.portal.mec.gov.br>. Acessado em: 28 ago. 2006.

PQ MEDIA. *Alternative media forecast 2008-2012*. Disponível em: <http://www.pqmedia.com/branded-entertainment-marketing-2008.html>. Acessado em: 20 maio 2008.

QUINN, James Brian; HILMEN, Frederick G. Core competencies and strategic outsourching. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process*: concepts, contexts, and cases. Upper Saddle River, EUA: Prentice-Hall, 1996.

RAMAIAAH, Chennupati K. Electronic publishing trends in India. *Serials*, v. 19, n. 2, July 2006. Disponível em: <http://serials.uksg.org/>.

READING at Risk. *A survey of literary reading in America*. National Endowment for the Arts. Washington, DC, June 2004. Disponível em: <www.artsgov.gov>.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento*: a batalha por nossa mente. 20. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

RLB – *Retratos da leitura no Brasil*. Câmara Brasileira do Livro, 2001. Disponível em: <www.cbl.org.br>. Acessado em 28 ago. 2006.

ROSA, José Antônio. O livro como produto e sua divulgação. In: YANAZE, M. H. *Marketing e comunicação*. São Paulo: STS, 2005.

_____. *Faça seu plano*. São Paulo: STS, 1999.

_____. *Roteiro prático para o desenvolvimento de novos produtos*. São Paulo: Editora STS, 1999.

_____. Como criar sistemas de inteligência. *Revista Exame*, São Paulo, 06 ago. 1986.

ROSS, Catherine S. *Reading in a digital age*. 2002. Disponível em: <http://www.camls.org/ce/ross.pdf>. Acessado em: 29 ago. 2006.

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez; RIBEIRO, Rodrigo Martins. *Cadeia de comercialização de livros*: situação atual e proposta para desenvolvimento. Brasília: BNDES. 2004.

SAARINEN, Lauri; JOENSUU, Juri; KOSKIMAA, Raine (eds.). *Book 2010*: development trends in the book trade – summary. Jyväskylän Yliopisto: Research Centre for Contemporary Culture, University of Jyväskylä, 2003. Disponível em: <http://www.jyu.fi/nykykulttuuri/Kirja2010/book2010.pdf>.

SCHIFFRIN, André. *The business of books*: how international conglomerates took over publishing and changed the way we read. London / New York: Verso, 2000.

SERPA, Daniela Abrantes; AVILA, Marcos Gonçalves. Percepção sobre preço e valor: um teste experimental. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, art. 13, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1353&Secao=>.

SERRALVO, Francisco A.; FURRIER, Márcio Tadeu. *Fundamentos do posicionamento de marcas*: uma revisão teórica. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, VII, São Paulo, 2004. *Anais…* São Paulo, FEA-USP, 2004.

SILBERER, Zsolt; BASS, David. Battle for e-book mindshare: it's all about the rights. In: WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS, 72ND IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL, Seoul, Korea, 20-24 August 2006. *Annals...* Site www.ifla.org./IV/ifla72/index.htm.

SOIBELMAN, Félix. *Imunidade tributária do livro eletrônico*. Jus Navegandi. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/pecas/texto.asp?id=207>. Acessado em: 08 jul. 2007.

THOMSON CORPORATION. *Thomson reports strong second-quarter 2006 results*. Press releases. Disponível em: <http://www.thomson.com>. Acessado em: 17 ago. 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e marketing político. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2004.

VALOR ECONÔMICO. Sufocado por lançamentos, o consumidor "blasé" esnoba o novo. *Jornal Valor Econômico,* São Paulo, 21/22 maio 2008, p. B1.

_____. Sufocado por lançamentos, o consumidor "blasé" esnoba o novo. *Jornal Valor Econômico,* São Paulo, 21 maio 2008, p. B2.

_____. Distribuição de livros tem novo perfil. *Jornal Valor Econômico,* São Paulo, 30 jan. 2008. Site http://www.cbl.org.br.

_____. Em seis anos, Brasil representa 15% da receita da Santillana. *Jornal Valor Econômico,* São Paulo, 14 nov. 2006. Disponível em: <http://www.cbl.org.br/news.php?recid=4300>. Acessado em: 22 nov. 2007.

_____. Consignação reduz o risco da livraria. *Jornal Valor Econômico,* São Paulo, 17 jul. 2007, p. B6.

_____. Random house caminha para o mundo digital. *Jornal Valor Econômico,* São Paulo, 22 nov. 2005. Disponível em: <http://www.cbl.org.br/news.php?recid=3094>.

VIP. Vida de escritor. *Exame VIP*, São Paulo, ed. 249, a. 25, n. 1, p. 50, jan. 2006.

WALKER, JR. Orville C.; BOYD, JR. Harper W.; LARNÉCHÉ, Jean-Claude. *Marketing strategy*: planning and implementation. Boston: McGraw-Hill, 1995.

WILSON, Thomas D. Electronic publishing and the future of the book. *Information Research*, v. 3, n. 2, 1997. Disponível em: <http://informationr.net/ir/3-2/paper39.html>.

WOOD JR., Thomaz. *Suplay chain management*: uma abordagem estratégica para a logística empresarial. São Paulo: AESP/FGV/NPP-Núcleo de Pesquisas e Publicações. Relatório de Pesquisa n. 5/1998. Disponível em: <http://www.eaesp.fgvsp.br/Interna.aspx?PagId=DLMJMMTJ&ID=128>.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Relações públicas e o marketing. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Obtendo resultados com relações públicas.* 2. ed. – rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 63-79.

_____ *Gestão de marketing*: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

A P Ê N D I C E S

I

ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA DO LIVRO, LEITORES *HEAVY-USERS*, E NÃO-LEITORES

Realizaram-se três grupos de entrevistas com a finalidade de buscar informações que pudessem ser relevantes para o presente estudo: 1) O primeiro grupo reuniu profissionais com reconhecido conhecimento sobre a indústria do livro, por ocuparem posições de destaque em organizações do setor e terem experiências de valor; b) O segundo grupo incluiu leitores classificados como "*heavy-users*", aqui definidos aqueles que lêem vinte ou mais livros por ano; esses foram entrevistados por e-mail, tendo a a entrevista sido iniciada com o envio de um questionário e completada com informações solicitadas posteriormente, quando necessário; c) O terceiro grupo abarcou "não-leitores", pessoas que, mesmo sendo alfabetizadas e podendo acessar os livros, não têm o hábito de ler. As entrevistas realizaram-se sempre de forma aberta, com algumas perguntas básicas e possibilidade de manifestação espontânea por parte dos entrevistados, conforme já se mencionou na introdução deste trabalho.

GRUPO 1 – PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA DO LIVRO

Foram entrevistados quatro profissionais do mercado editorial, aos quais o autor agradece pela colaboração. Foram os seguintes:

Antônio Vendrame – empresário do comércio varejista de livros, proprietário da Livraria Peruíbe, tradicional estabelecimento sediado no bairro de Moema, São Paulo. Com 38 anos de atuação no comércio de livros, iniciou suas atividades no segmento aos catorze anos, como *office-boy* da Livraria Siciliano, passando rapidamente a balconista. Fundou, em 1981, a Livraria Peruíbe, que se mantém sólida, com clientela qualificada e fiel, trabalhando hoje com livros novos e usados – um total de 50 mil títulos, 100 mil volumes.

Gilberto Caiuby Fischel – à época da entrevista, era presidente da Thomson IOB, unidade estratégica de negócios do grupo Thomson no Brasil. Em 2007, como a Thomson resolveu desfazer-se de seus negócios no Brasil, liderou um grupo de investidores nacionais que adquiriu a empresa, que continua

dirigindo. Antes de ingressar como CEO da IOB Thomson, em 1999, fez carreira na Editora Abril,onde foi editor da revista *Veja*.

Humberto Sampaio Lima – há mais de trinta anos no segmento, é profissional de negócios e gestão estratégica, atuando tanto em varejo quanto em edição, tendo feito carreira em organizações de renome do setor, como Livraria Cultura, Editora Atlas, Livraria da Fundação Getúlio Vargas, Importadora e Distribuidora Tecmedd. Tem atuação decisiva nas políticas de edição, portfolio de produtos e sortimento das organizações a que presta serviços.

Marcelo Candido de Melo – profissional de marketing e desejoso de ter um negócio próprio, fundou a Negócio Editora, em 1994, e teve sucesso imediato. Tendo lançado mais de cem títulos, conquistou inúmeras posições na lista de *best-sellers*, feito notável para uma pequena editora iniciante. Em 2002 vendeu a Negócio para o grupo Campus/Elsevier, mantendo-se como executivo da empresa por mais um ano. Atualmente presta consultoria no segmento editorial.

As entrevistas revelaram-se bastante valiosas nas seguintes funções:

- Indicação de tópicos relevantes para a consideração nas pesquisas.
- Confirmação ou negação de informações, pressupostos e idéias do pesquisador sobre o mercado editorial e gestão de editoras.
- Estabelecimento de um modelo de atuação no mercado editorial nas circunstâncias competitivas atuais.
- Indicação de tendências do segmento.

Considera-se que em um estudo da natureza do presente não é possível validar cada afirmação ou tomada de posição por meio de pesquisa. Assim, o autor dá "saltos no escuro", vale dizer, apresenta produtos de sua visão intuitiva. Nesse processo, as entrevistas com profissionais competentes e bem informados sobre as questões em discussão são de real valor, pois a sensibilidade desses em relação a elas, convalidam as opiniões do pesquisador.

GRUPO 2 – LEITORES *HEAVY-USERS*

Face à importância que os consumidores *heavy users* têm em qualquer segmento de mercado, julgou-se oportuno realizar entrevistas um grupo de grandes leitores. Entrevistaram-se dez pessoas (abaixo listadas) que apresentassem a característica de *heavy users*, aqui definidos como aqueles que lêem vinte ou mais livros por ano. Fora essa variável, não houve qualquer outra preocupação

quanto às características demográficas ou sociográficas do grupo. Dos entrevistados, cinco tinham entre cinqüenta e sessenta; dois, entre 40 e 49; e três, entre trinta e 39, sendo que todos exercem ou exerceram profissões intelectuais, e todos são residentes em São Paulo, capital. Do grupo, os que lêem menos (três entrevistados) declararam ler entre vinte e trinta livros por ano e os que lêem mais (dois entrevistados) declararam ler entre cinqüenta e sessenta livros por ano. Calculou-se uma média de leitura de 34,4 livros/ano para o grupo.

Tais entrevistas revelaram-se valiosas para a elaboração do item III (O leitor a ser atendido), do Capítulo III.

Foram estes os entrevistados, aos quais o autor manifesta seu agradecimento: Célia Pereira de Souza Leão; Fátima Elorza de Moraes Santos; Kássia Ávila; Marco Laurindo; Marli Vieira da Silva; Priscila Ferreira Perazzo; Roberto Andraus; Rosangela Granato; Rosaura M de Oliveira; Sirlei Pitteri.

GRUPO 3 – OS NÃO-LEITORES

Considera-se relevante também entender melhor por que algumas pessoas não lêem, mesmo tendo possibilidade de fazê-lo. Uma vez que parece universal a valorização da leitura, que a vida moderna demanda níveis de conhecimento mais elevados, que aparentemente o ser humano tem a curiosidade como um traço natural, a existência de não-leitores merece estudo. Assim, entrevistaram-se doze não-leitores. O única variável eletiva para a pesquisa foi o comportamento de não ler. O grupo de entrevistados incluiu pessoas de dezesseis a 62 anos, com distribuição variada. Incluiu duas pessoas com formação universitária completa, três com ensino médio completo, três com ensino fundamental completo, e quatro com fundamental incompleto. Todos residem em São Paulo, capital.

As entrevistas revelaram-se úteis e igualmente contribuíram para a elaboração do item III (O leitor a ser atendido), do capítulo III.

Os nomes dos entrevistados, aos quais o autor agradece, são omitidos.

II

PESQUISA SOBRE LEITURA JUNTO A PROFESSORES, ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO E ALUNOS DE NÍVEL MÉDIO

Com a finalidade de identificar comportamentos relevantes para o presente estudo, realizou-se pesquisa exploratória, por meio de questionários distribuídos em salas de aula ou outros ambientes escolares. Tal pesquisa não se realizou com objetivos de previsão ou de estabelecimento de um retrato preciso do comportamento do leitor brasileiro. Define-se como pesquisa qualitativa e exploratória, com dados predominantemente descritivos capazes de permitir uma sondagem do comportamento do leitor brasileiro (DENCKER e DA VIÁ, 2001, p. 59, 157 e 186). Como tal, não permite conclusões e previsões com maior grau de segurança. A pesquisa quantitativa, capaz de levar a previsões ou afirmações seguras, exigiria, dada a amplitude do universo relevante (a população alfabetizada do País, com toda a sua diversidade), uma estruturação significativamente mais elevada e o uso de técnicas bem mais sofisticadas, o que ficaria fora do propósito do presente estudo. Os resultados desta pesquisa qualitativa, que são apresentados na íntegra em cd depositado na Biblioreca da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, permitiram:

a) o estabelecimento de questões para discussão no presente estudo;
b) a corroboração de observações não sistemáticas feitas pelo pesquisador, que se define como pesquisador participante, dada a sua atuação como autor, editor e professor nos últimos 20 anos;
c) a corroboração ou complementação de dados provenientes de outras pesquisas, como dos advindos de entrevistas;
d) a obtenção de alguns dados mais atuais sobre questões já formuladas por outras pesquisas, como a mencionada RLB – Retrato da Leitura no Brasil (de 2001) e outras.
e) a indicação de novas questões relevantes para pesquisas futuras.

I. PROCESSO E PÚBLICO

A pesquisa realizou-se entre os meses de março a maio de 2006, mediante busca de respostas a 181 questionários junto a, respectivamente, sessenta estudantes de nível

médio de duas escolas particulares da Zona Leste da cidade de São Paulo, 101 estudantes de nível superior (graduação e pós-graduação, analisados indistintamente) de unidades educacionais situadas nas cidades de São Paulo, São José dos Campos, Campinas, São José do Rio Preto, Taboão da Serra, e vinte professores de pós-graduação e, simultaneamente, pós-graduação, da cidade de São Paulo. Não se aplicaram técnicas especiais de seleção de participantes para a pesquisa, dada a sua natureza exploratória e qualitativa, mas reuniram-se pessoas que, em princípio, dispõem de condições para aquisição de livros significativamente melhores que as observáveis na média da população e que apresentariam maior probabilidade de ter o hábito de leitura, por motivos de necessidade (estudo e trabalho). Os questionários (reproduzidos nas páginas a seguir) continham respostas fechadas e foram respondidos espontânea e livremente, sem intervenção de facilitadores, pelos participantes que se dispuseram a colaborar. Os dados foram posteriormente compilados, computados, associados e relacionados em tabelas executadas no programa Excel, que se acham gravadas em cd.

II. RESULTADOS

Os resultados, no geral, guardam coerência com os pressupostos que nortearam as propostas feitas no decorrer do estudo, como indicação da presença relevante da internet como mídia para a aquisição de conhecimento, a existência de entraves estruturais à leitura, a valorização do livro (respostas quanto a gostar de ler, desejo de ler mais), ausência de motivação natural ou facilidade de leitura (opinião dos professores sobre seus alunos) etc.

Pelo fato de as tabelas serem auto-explicativas, julgou-se irrelevante apresentar quaisquer interpretações mais completas dos dados. Outros pesquisadores poderão tomá-las como referência inicial para um aprofundamento nas questões que se revelarem pertinentes. Como dito na introdução inicial deste trabalho e acima, elas estão disponíveis em cd depositado na Biblioteca da Escola de Comunicações e Artes de Universidade de São Paulo (ECA-USP).

Questionário 1

(Professores)

Comportamentos de alunos e professores quanto à atualização e ao estudo

Prezado Professor,

O presente questionário faz parte de um conjunto de instrumentos que venho usando para levantar informações qualitativas sobre o comportamento de professores e alunos de graduação e pós-graduação em sua busca de atualização.

Agradeço sua gentileza em respondê-lo.

José Antônio Rosa
Programa de Doutorado em Ciências da Comunicação
ECA – Escola de Comunicação e Artes
USP – Universidade de São Paulo

1) Quantas horas/semana você gasta com leitura?
___ horas com leitura de atualização/estudo na área e
___ horas com leitura espontânea, sem objetivos imediatos de atualização.

2) Em sua avaliação o tempo gasto com atualização:
( ) É insuficiente ( ) É suficiente ( ) É mais que suficiente.

3) Se respondeu " insuficiente", quais são os obstáculos à ampliação desse tempo?
_____
_____
_____
_____
_____

4) Quantos livros você comprou para seu uso próprio/leu no último ano?
Compra: _____
Leitura: _____

5) Favor dar notas de 1 a 5, comparativamente, considerando os meios que você usa para buscar a atualização em sua área.

Meios de atualização que uso	Intensidade de uso				
	1	2	3	4	5
Livros					
Artigos acadêmicos					
Artigos não acadêmicos					
Palestras, conferências, aulas					
Discussões profissionais do dia-a-dia					

6) **Considerando os meios usados para a sua atualização, qual é a porcentagem dos digitais e dos não-digitais , conforme abaixo:**

Meios de atualização que uso	%
Digitais: artigos de internet (mesmo que você os imprima), livros ou manuais em CDs, conteúdos transmitidos eletronicamente (teleconferências, DVDs, audio-CD, etc.)	
Não-digitais: livros impressos tradicionais, artigos de revistas impressas, aulas e conferências presenciais etc.	

7) **Numa escala de 0 (sem interesse) a 5 (muito interesse), classifique abaixo os tipos de livro quanto à atratividade para você.**

Auto-ajuda		Filosofia	
Didáticos		Vida prática (jardinagem, culinária). *Mencionar*:_____	
Informação científica		Religioso	
Atualidades		Esotérico	
Fição		Político	
Histórico		Erótico	
Humor		Biografias	
Comportamento		Outros. *Mencionar*: _____	

8) **Há um período em que você costuma ler mais?**
( ) Sim ( ) Não
Se sim, mencionar: _____

9) **Seus alunos, aparentemente:**

De graduação	De pós-graduação
- Têm facilidade de leitura? Sim ( ) Não ( ) - Têm motivação espontânea para a busca de atualização? Sim ( ) Não ( ) - Têm motivação espontânea para a leitura em geral ? Sim ( ) Não ( ) - Lêem regularmente? Sim ( ) Não ( ) - Pesquisam pela Internet regularmente? Sim ( ) Não ( ) - Preferem atualizar-se por meio de: ( ) Livros ( ) Artigos de revistas tradicionais ( ) Textos de Internet ( ) Aulas, palestras, conferências ( ) Discussões profissionais no trabalho ( ) Outra forma. Qual? _____ - Os maiores obstáculos que enfrentam para a leitura são: - _____ - _____ - _____ - _____ - _____ - _____ - _____ - _____ - _____	- Têm facilidade de leitura? Sim ( ) Não ( ) - Têm motivação espontânea para a busca de atualização? Sim ( ) Não ( ) - Têm motivação espontânea para a leitura em geral ? Sim ( ) Não ( ) - Lêem regularmente? Sim ( ) Não ( ) - Pesquisam pela Internet regularmente? Sim ( ) Não ( ) - Preferem atualizar-se por meio de: ( ) Livros ( ) Artigos de revistas tradicionais ( ) Textos de Internet ( ) Aulas, palestras, conferências ( ) Discussões profissionais no trabalho ( ) Outra forma. Qual? _____ - Os maiores obstáculos que enfrentam para a leitura são: - _____ - _____ - _____ - _____ - _____ - _____ - _____ - _____ - _____

Questionário 2

(Estudantes de graduação e pós-graduação)

Comportamento de estudantes de graduação e de pós-graduação quanto à leitura

Prezado Estudante,

O presente questionário integra um conjunto de instrumentos que venho usando para levantar informações qualitativas sobre o comportamento de professores e alunos de graduação e de pós-graduação em sua busca de atualização.

Agradeço sua gentileza em respondê-lo.

José Antônio Rosa
Programa de Doutorado em Ciências da Comunicação
ECA – Escola de Comunicação e Artes
USP – Universidade de São Paulo

1) Você trabalha?
( ) Sim ( ) Não ( ) Sim, mas no momento estou desempregado

2) Caso deseje ler, de quanto tempo pode dispor, semanalmente, para a leitura?
___ horas

3) Quanto tempo dedica, semanalmente, à leitura?
___ horas para leitura de trabalho
___ horas para leitura de estudos
____ horas para outras leituras

4) Em sua avaliação o tempo gasto com a leitura:
( ) É insuficiente ( ) É suficiente ( ) É mais que suficiente

5) Se respondeu " insuficiente", quais são os obstáculos à ampliação desse tempo?

_____
_____
_____
_____

6) Quantos livros você comprou para seu uso próprio/leu no último ano?
Compra: ____
Leitura: ____

7) Você gosta de ler?
( ) Sim, muito ( ) Sim, um pouco ( ) Não

8) Caso você leia regularmente, qual porcentagem dessa leitura é obrigatória e qual é espontânea?

Tipo de leitura	%
Obrigatória (No trabalho ou nos estudos, aquela leitura da qual você não tem como fugir)	
Espontânea (A leitura que você faz por vontade própria, por prazer ou em busca do auto-desenvolvimento)	

9) Numa escala de 0 (sem interesse) a 5 (muito interesse), classifique abaixo os tipos de livro quanto à atratividade para você.

Técnicos/profissionais		Filosofia	
Auto-ajuda		Vida prática (jardinagem, culinária). *Mencionar*:_____	
Didáticos			
Informação científica		Religioso	
Atualidades		Esotérico	
Fição		Político	
Histórico		Erótico	
Humor		Biografias	
Comportamento		Outros. *Mencionar*: _____	

10) Há um período em que você costuma ler mais?
( ) Sim ( ) Não
Se sim, mencionar: _____

11) Favor dar notas de 1 a 5, comparativamente, considerando os meios que você usa para estudo ou atualização profissional:

Meios de estudo e atualização	Intensidade de uso NO ESTUDO					Intensidade de uso NO TRABALHO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Livros										
Jornais e revistas										
Textos de internet										
Palestras, conferências, aulas										
Discussões profissionais do dia-a-dia										
Vídeo, audio-CDs										

12) Considerando os meios usados para o estudo, qual é a porcentagem dos digitais e dos não-digitais?

Meios de estudo	%
Digitais: artigos de internet (mesmo que você os imprima), livros ou manuais em CDs, conteúdos transmitidos eletronicamente (teleconferências, DVDs, audio-CD etc.)	
Não-digitais: Livros impressos tradicionais, artigos de revistas impressas, aulas e conferências presenciais etc.	

13) Considerando os meios usados para atualização profissional no trabalho (caso você trabalhe), qual é a porcentagem dos digitais e dos não-digitais, conforme abaixo?

Meios de atualização profissional	%
Digitais: artigos de internet (mesmo que você os imprima), livros ou manuais em CDs, conteúdos transmitidos eletronicamente (teleconferências, DVDs, audio-CD, etc.)	
Não-digitais: Livros impressos tradicionais, artigos de revistas impressas, aulas e conferências presenciais etc.	

Questionário 3

(Alunos de ensino médio)

Comportamento de estudantes de nível médio quanto à leitura

Prezado Estudante,

O presente questionário faz parte de um conjunto mais amplo de instrumentos que venho usando para levantar informações qualitativas sobre comportamento de professores(as) e estudantes quanto à leitura.

Agradeço sua gentileza em respondê-lo.

José Antônio Rosa
Programa de Doutorado em Ciências da Comunicação
ECA – Escola de Comunicação e Artes
USP – Universidade de São Paulo

1) Você trabalha?
( ) Sim ( ) Não ( ) Sim, mas no momento estou desempregado (a)

2) Você costuma ler livros?
( ) Sim ( ) Não

3) Caso queira ler, de quanto tempo pode dispor, semanalmente, para a leitura?
___ horas

4) Quanto tempo dedica, semanalmente, à leitura?
____ horas para leitura de trabalho
____ horas para leitura de estudos
____ horas para outras leituras

5) Em sua avaliação, o tempo gasto com a leitura:
( ) É insuficiente ( ) É suficiente ( ) É mais que suficiente

6) Se respondeu " insuficiente", quais são os obstáculos à ampliação desse tempo?

_____
_____
_____
_____

7) Quantos livros você comprou para uso próprio/leu no último ano?
Compra: ____ Leitura: ____

8) Você gosta de ler?
( ) Sim, muito ( ) Sim, um pouco ( ) Não

9) Caso você leia regularmente, qual porcentagem dessa leitura é obrigatória e qual é espontânea?

Tipo de leitura	%
Obrigatória (No trabalho ou nos estudos, aquela leitura da qual você não tem como fugir)	
Espontânea (A leitura que você faz por vontade própria, por prazer ou em busca do auto-desenvolvimento)	

10) Numa escala de 0 (sem interesse) a 5 (muito interesse), classifique abaixo os tipos de livro quanto à atratividade que têm para você.

Técnicos/profissionais		Filosofia	
Auto-ajuda		Vida prática (jardinagem, culinária). *Mencionar*:_____	
Didáticos			
Informação científica		Religioso	
Atualidades		Esotérico	
Fição		Político	
Histórico		Erótico	
Humor		Biografias	
Comportamento		Outros. *Mencionar*: _____	

11) Há um período em que você costuma ler mais?
( ) Sim ( ) Não
Se sim, mencionar: _____

12) Favor dar notas de 1 a 5, comparativamente, considerando os meios que você usa para estudo ou atualização profissional:

Meios de estudo e atualização	Intensidade de uso NO ESTUDO					Intensidade de uso NO TRABALHO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Livros										
Jornais e revistas										
Textos de internet										
Palestras, conferências, aulas										
Discussões profissionais do dia-a-dia										
Vídeo, audio-CDs										

13) Considerando os meios usados para o estudo, qual é a porcentagem dos digitais e dos não-digitais?

Meios de estudo	%
Digitais: artigos de internet (mesmo que você os imprima), livros ou manuais em CDs, conteúdos transmitidos eletronicamente (teleconferências, DVDs, audio-CD etc.)	
Não-digitais: Livros impressos tradicionais, artigos de revistas impressas, aulas e conferências presenciais etc.	

14) Considerando os meios usados para atualização profissional no trabalho (caso você trabalhe), qual é a porcentagem dos digitais e dos não-digitais, conforme abaixo?

Meios de atualização profissional	%
Digitais: artigos de internet (mesmo que você os imprima), livros ou manuais em CDs, conteúdos transmitidos eletronicamente (teleconferências, DVDs, audio-CD, etc.)	
Não-digitais: Livros impressos tradicionais, artigos de revistas impressas, aulas e conferências presenciais etc.	

III

LEVANTAMENTO DOS LIVROS MAIS VENDIDOS NO BRASIL (1968-2007)

A lista dos livros mais vendidos, os *best-sellers*, é uma referência para a indústria editorial, principalmente no que diz respeito a produtos capazes de atrair grandes contingentes de leitores e, conseqüentemente, atingir volumes de vendas maiores e maior rentabilidade. Com vistas na obtenção de informações e de um maior conhecimento sobre os integrantes das listas e, em conseqüência, maior compreensão do livro como produto e negócio no País, realizou-se um levantamento específico.

O levantamento foi feito com base nas listas da revista *Veja*, consideradas as mais confiáveis do País. Obteve-se a última lista de dezembro de cada ano, no período de 1968, quando a revista passou a publicá-las, a 2007. Nos anos em que não houve publicação de lista em dezembro, buscaram-se as imediatamente anteriores, de sorte que aparecem nas referências duas publicações de novembro e duas de outubro, além de uma de janeiro, de 1971, único mês do ano em que aparece. O ano 1972 está ausente no levantamento porque nesse a revista *Veja* não publicou lista de mais vendidos. Julgou-se que as listas selecionadas permitem uma boa visão dos *best-sellers* do País.

Esse levantamento propiciou:

- Informações relevantes para a elaboração o item VII (Os *best-sellers*), do capítulo III, deste estudo.

- Um quadro geral sobre os *best-sellers* que poderá suscitar interesse por pesquisas posteriores.

A seguir reproduzem-se as listas referentes aos últimos dez anos (conforme critério acima), tal como saíram na revista *Veja*. Em cd depositado na Biblioteca da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) se incluiu a relação do período completo, de 1968 a 2007, no programa Excel, que facilita manuseio com filtragem por autor, por livro, por ano. As informações contidas no cd poderão ser de valia para estudos posteriores por parte de outros pesquisadores.

IV

LIVROS MAIS VENDIDOS DE 1998 A 2007
(LISTAS DA REVISTA *VEJA*)

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
1998	FIC	1º	O Homem que Matou Getúlio Vargas	Jô Soares	(01-02)		1576	9/12/1998
1998	FIC	2º	Conte-me Seus Sonhos	Sidney Sheldon	(02-02)		1576	9/12/1998
1998	FIC	3º	O Advogado	John Grisham	(03-02)		1576	9/12/1998
1998	FIC	4º	O Clube dos Anjos	Luis Fernando Veríssimo	(07-02)		1576	9/12/1998
1998	FIC	5º	Veronika Decide Morrer	Paulo Coelho	(04-07)		1576	9/12/1998
1998	FIC	6º	Entrega Especial	Danielle Steel	(06-02)		1576	9/12/1998
1998	FIC	7º	A Última Grande Lição	Mitch Albom	(09-05)		1576	9/12/1998
1998	FIC	8º	O Livro das Virtudes para Crianças	William J. Bennett	(08-09*)		1576	9/12/1998
1998	FIC	9º	Mal Secreto	Zuenir Ventura	(00-04*)		1576	9/12/1998
1998	FIC	10º	Ramsés - O Filho da Luz	Christian Jacq	(05-02)		1576	9/12/1998
1998	NFIC	1º	As Melhores Piadas do Planeta e da Casseta Também 2!	Planeta e Casseta	(03-02)		1576	9/12/1998
1998	NFIC	2º	Náufragos, Traficantes e Degredados	Eduardo Bueno	(01-02)		1576	9/12/1998
1998	NFIC	3º	A Viagem do Descobrimento	Eduardo Bueno	(02-07)		1576	9/12/1998
1998	NFIC	4º	Deixe que Eu Chuto	Renato M. Prado	(05-02)		1576	9/12/1998
1998	NFIC	5º	Ah, Se Eu Soubesse	Richard Edler	(04-06*)		1576	9/12/1998
1998	NFIC	6º	As Melhores Piadas do Planeta e da Casseta Também!	Planeta e Casseta	(00-10*)		1576	9/12/1998
1998	NFIC	7º	No Fim Dá Certo	Fernando Sabino	(00-06*)		1576	9/12/1998
1998	NFIC	8º	Mil Piadas do Brasil	Laert Sarrumor	(00-03*)		1576	9/12/1998
1998	NFIC	9º	O Homem Casual	Fernando de Barros	(09-03)		1576	9/12/1998
1998	NFIC	10º	Guia dos Seus Direitos	Josué Rios	(10-03)		1576	9/12/1998
1998	AAE	1º	O Sucesso É Ser Feliz	Roberto Shinyashiki	(02-11)		1576	9/12/1998

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
1998	AAE	2º	O Advogado de Deus	Zíbia Gasparetto	(09-02)		1576	9/12/1998
1998	AAE	3º	As Sete Leis Espirituais do Sucesso	Deepak Chopra	(01-11)		1576	9/12/1998
1998	AAE	4º	Coisas que Toda Garota Deve Saber	Samantha Rugen	(08-11)		1576	9/12/1998
1998	AAE	5º	Meditando com Brian Weiss	Brian L. Weiss	(03-10*)		1576	9/12/1998
1998	AAE	6º	Como Falar Corretamente e sem Inibições	Reinaldo Polito	(00-03*)		1576	9/12/1998
1998	AAE	7º	117 Maneiras de Enlouquecer uma Mulher na Cama	Margot Saint-Loup	(07-03*)		1576	9/12/1998
1998	AAE	8º	203 Maneiras de Enlouquecer um Homem na Cama	Olivia St. Claire	(04-08*)		1576	9/12/1998
1998	AAE	9º	Violeta na Janela	Vera Lúcia Carvalho	(00-08*)		1576	9/12/1998
1998	AAE	10º	O Despertar da Águia	Leonardo Boff	(00-07*)		1576	9/12/1998
1999	FIC	1º	O Homem que Matou Getúlio Vergas	Jô Soares			1628	15/12/1999
1999	FIC	2º	A Casa dos Budas Ditosos - Luxúria	João Ubaldo Ribeiro			1628	15/12/1999
1999	FIC	3º	O Advogado	John Grisham			1628	15/12/1999
1999	FIC	4º	Conte-me Seus Sonhos	Sidney Sheldon			1628	15/12/1999
1999	FIC	5º	Veronika Decide Morrer	Paulo Coelho			1628	15/12/1999
1999	FIC	6º	O Clube dos Anjos	Luis Fernando Veríssimo			1628	15/12/1999
1999	FIC	7º	Ramsés - O Filho da Luz	Christian Jacq			1628	15/12/1999
1999	FIC	8º	A Última Grande Lição	Mitch Albom			1628	15/12/1999
1999	FIC	9º	Ramsés - O Tempo de Milhões de Anos	Christian Jacq			1628	15/12/1999
1999	FIC	10º	Ramsés - A Batalha de Kadesh	Christian Jacq			1628	15/12/1999
1999	NFIC	1º	A Viagem do Descobrimento	Eduardo Bueno			1628	15/12/1999
1999	NFIC	2º	Náufragos, Traficantes e Degredados	Eduardo Bueno			1628	15/12/1999
1999	NFIC	3º	Estação Carandiru	Dráuzio Varella			1628	15/12/1999
1999	NFIC	4º	Capitães do Brasil	Eduardo Bueno			1628	15/12/1999
1999	NFIC	5º	Marketing para o Século XXI	Philip Kotler			1628	15/12/1999
1999	NFIC	6º	As Melhores Piadas do Planeta e da Casseta Também 2!	Casseta & Planeta			1628	15/12/1999
1999	NFIC	7º	As Melhores Piadas do Planeta e da Casseta Também !	Casseta & Planeta			1628	15/12/1999
1999	NFIC	8º	O Livro de Ouro da Mitologia	Thomas Bulfinch			1628	15/12/1999
1999	NFIC	9º	Oráculos de Maio	Adélia Prado			1628	15/12/1999
1999	NFIC	10º	A Empresa na Velocidade do Pensamento	Bill Gates			1628	15/12/1999

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
1999	AAE	1º	Não Faça Tempestade em Copo d'Água	Richard Carlson			1628	15/12/1999
1999	AAE	2º	Minutos de Sabedoria	Torres Pastorino			1628	15/12/1999
1999	AAE	3º	O Sucesso É Ser Feliz	Roberto Shinyashiki			1628	15/12/1999
1999	AAE	4º	As Profecias sem Mistério	Paiva Netto			1628	15/12/1999
1999	AAE	5º	As Sete Leis Espirituais do Sucesso	Deepak Chopra			1628	15/12/1999
1999	AAE	6º	O Advogado de Deus	Zíbia Gasparetto			1628	15/12/1999
1999	AAE	7º	Homens São de Marte, Mulheres São de Vênus	John Gray			1628	15/12/1999
1999	AAE	8º	203 Maneiras de Enlouquecer um Homem na Cama	Olivia St. Claire			1628	15/12/1999
1999	AAE	9º	Violetas na Janela	Vera Lúcia Carvalho			1628	15/12/1999
1999	AAE	10º	A Divina Sabedoria dos Mestres	Brian L. Weiss			1628	15/12/1999
2000	FIC	1º	Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban	J. K. Rowling	(00-01)		1679	12/12/2000
2000	FIC	2º	Harry Potter e a Pedra Filosofal	J. K. Rowling	(01-34)		1679	12/12/2000
2000	FIC	3º	As Mentiras que os Homens Contam	Luis Fernando Veríssimo	(02-06)		1679	12/12/2000
2000	FIC	4º	O Demônio e a Srta. Prym	Paulo Coelho	(05-09)		1679	12/12/2000
2000	FIC	5º	Harry Potter e a Câmara Secreta	J. K. Rowling	(04-14)		1679	12/12/2000
2000	FIC	6º	O Céu Está Caindo	Sidney Sheldon	(06-10)		1679	12/12/2000
2000	FIC	7º	A Confraria	John Grisham	(03-03)		1679	12/12/2000
2000	FIC	8º	A Caverna	José Saramago	(07-03)		1679	12/12/2000
2000	FIC	9º	A Festa do Bode	Mário Vargas Llosa	(09-11)		1679	12/12/2000
2000	FIC	10º	O Último Judeu	Noah Gordon	(08-05*)		1679	12/12/2000
2000	NFIC	1º	O Livro de Ouro da Mitologia	Thomas Bulfinch	(03-37*)		1679	12/12/2000
2000	NFIC	2º	A Fantástica História de Silvio Santos	Arlindo Silva	(01-05)		1679	12/12/2000
2000	NFIC	3º	O Melhor Livro sobre Nada	Jerry Seinfeld	(02-05)		1679	12/12/2000
2000	NFIC	4º	Corações Sujos	Fernando Morais	(05-02)		1679	12/12/2000
2000	NFIC	5º	O Livro das Religiões	Jostein Gaarder	(04-30)		1679	12/12/2000
2000	NFIC	6º	Estação Carandiru	Dráuzio Varella	(06-49*)		1679	12/12/2000
2000	NFIC	7º	Caixa Preta	Ivan Sant'Anna	(07-03)		1679	12/12/2000
2000	NFIC	8º	Mar sem Fim	Amyr Klink	(00-30*)		1679	12/12/2000
2000	NFIC	9º	Renato Russo	Arthur Dapieve	(00-06*)		1679	12/12/2000

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
2000	NFIC	10º	O Ócio Criativo	Domenico de Mais	(09-33)		1679	12/12/2000
2000	AAE	1º	A Arte da Felicidade - Um Manual para a Vida	Dalai Lama	(01-38)		1679	12/12/2000
2000	AAE	2º	Quem Mexeu no Meu Queijo?	Spencer Johnson	(04-12)		1679	12/12/2000
2000	AAE	3º	O Caminho da Tranquilidade	Dalai Lama	(03-02)		1679	12/12/2000
2000	AAE	4º	Uma Ética para o Novo Milênio	Dalai Lama	(02-13)		1679	12/12/2000
2000	AAE	5º	Ah, Se Eu Soubesse...	Richard Edler	(09-42*)		1679	12/12/2000
2000	AAE	6º	Limites Sem Trauma	Tania Zagury	(00-03*)		1679	12/12/2000
2000	AAE	7º	Os Donos do Futuro	Roberto Shinyashiki	(00-13*)		1679	12/12/2000
2000	AAE	8º	Quando Ele Voltar	Ricky Medeiros	(06-10*)		1679	12/12/2000
2000	AAE	9º	O Outro Lado da Vida	Sylvia Browne	(07-03)		1679	12/12/2000
2000	AAE	10º	Os Espelhos do Tempo	Brian L. Weiss	(05-03)		1679	12/12/2000
2001	FIC	1º	Harry Potter e a Pedra Filosofal	J. K. Rowling	(01-81*)		1731	19/12/2001
2001	FIC	2º	Harry Potter e a Câmara Secreta	J. K. Rowling	(02-62*)		1731	19/12/2001
2001	FIC	3º	Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban	J. K. Rowling	(03-45*)		1731	19/12/2001
2001	FIC	4º	Quadribol Através dos Séculos	Kennilwor Thy Whisp	(00-01)		1731	19/12/2001
2001	FIC	5º	Animais Fantásticos & Onde Habitam	Newt Scamander	(00-01)		1731	19/12/2001
2001	FIC	6º	Harry Potter e o Cálice de Fogo	J. K. Rowling	(04-25)		1731	19/12/2001
2001	FIC	7º	As Mentiras que os Homens Contam	Luis Fernando Veríssimo	(07-55)		1731	19/12/2001
2001	FIC	8º	A Mesa Voadora	Luis Fernando Veríssimo	(05-05)		1731	19/12/2001
2001	FIC	9º	Baudolino	Umberto Eco	(08-14)		1731	19/12/2001
2001	FIC	10º	O Senhor dos Anéis - Edição Completa	J. R. R. Tolkien	(06-16*)		1731	19/12/2001
2001	NFIC	1º	O Universo numa Casca de Noz	Stephen W. Hawking	(01-06)		1731	19/12/2001
2001	NFIC	2º	O Mundo Mágico de Harry Potter	David Colbert	(02-08)		1731	19/12/2001
2001	NFIC	3º	Estação Carandiru	Dráuzio Varella	(09-94*)		1731	19/12/2001
2001	NFIC	4º	Jack Definitivo	Jack Welch	(04-12)		1731	19/12/2001
2001	NFIC	5º	A Onda que Se Ergueu no Mar	Ruy Castro	(00-01)		1731	19/12/2001
2001	NFIC	6º	O Vermelho e o Negro	Ruy Castro	(00-01)		1731	19/12/2001
2001	NFIC	7º	O Livro de Ouro da Mitologia	Thomas Bulfinch	(03-83)		1731	19/12/2001
2001	NFIC	8º	O Livro das Religiões	Jostein Gaarder	(07-63*)		1731	19/12/2001

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
2001	NFIC	9º	Códicos de Família	Zélia Gattai	(05-04)		1731	19/12/2001
2001	NFIC	10º	As Melhores Piadas do Planeta e da Casseta Também 4 !	Casseta & Planeta	(06-03)		1731	19/12/2001
2001	AAE	1º	Um Dia "Daqueles"	Bradley Trevor Greive	(01-33*)		1731	19/12/2001
2001	AAE	2º	Querida Mamãe - Obrigada por Tudo	Bradley Trevor Greive	(02-8*)		1731	19/12/2001
2001	AAE	3º	A Arte da Felicidade - Um Manual para a Vida	Dalai Lama e Howard Cutler	(00-84*)		1731	19/12/2001
2001	AAE	4º	A Semente da Vitória	Nuno Cobra	(07-28)		1731	19/12/2001
2001	AAE	5º	Os 100 Segredos das Pessoas Felizes	David Niven	(05-21)		1731	19/12/2001
2001	AAE	6º	Quando É Preciso Voltar	Zíbia Gasparetto	(04-02)		1731	19/12/2001
2001	AAE	7º	Você - A Alma do Negócio	Roberto Shinyashiki	(08-11*)		1731	19/12/2001
2001	AAE	8º	Histórias para Aquecer o Coração 2	Jack Canfield e Mark V. Hansen	(10-05)		1731	19/12/2001
2001	AAE	9º	Quem Mexeu no Meu Queijo?	Spencer Johnson	(03-55*)		1731	19/12/2001
2001	AAE	10º	Ah, Se Eu Soubesse... Brasil	Richard Edler e Marcio Moreira	(00-05*)		1731	19/12/2001
2002	FIC	1º	Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban	J. K. Rowling	(02-86*)		1782	18/12/2002
2002	FIC	2º	O Homem Duplicado	José Saramago	(03-04)		1782	18/12/2002
2002	FIC	3º	A Intimação	John Grisham	(06-18)		1782	18/12/2002
2002	FIC	4º	Harry Potter e o Cálice de Fogo	J. K. Rowling	(04-73*)		1782	18/12/2002
2002	FIC	5º	Harry Potter e a Câmara Secreta	J. K. Rowling	(01-108*)		1782	18/12/2002
2002	FIC	6º	As Mentiras que os Homens Contam	Luis Fernando Veríssimo	(07-103*)		1782	18/12/2002
2002	FIC	7º	Cidade de Deus	Paulo Lins	(05-17*)		1782	18/12/2002
2002	FIC	8º	Harry Potter e a Pedra Filosofal	J. K. Rowling	(10-120*)		1782	18/12/2002
2002	FIC	9º	O Canto da Sereia	Nelson Motta	(09-02)		1782	18/12/2002
2002	FIC	10º	Jackdaws	Ken Follett	(00-02*)		1782	18/12/2002
2002	NFIC	1º	A Ditadura Envergonhada	Elio Gaspari	(01-03)		1782	18/12/2002
2002	NFIC	2º	Seu Creysson - Vídia i Óbria	Casseta & Planeta	(03-05)		1782	18/12/2002
2002	NFIC	3º	A Ditadura Escancarada	Elio Gaspari	(02-03)		1782	18/12/2002
2002	NFIC	4º	Tempos Interessantes	Eric Hobsbawn	(08-02)		1782	18/12/2002

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
2002	NFIC	5º	Estação Carandiru	Dráuzio Varella	(04-144*)		1782	18/12/2002
2002	NFIC	6º	O Demônio do Meio-Dia	Andrew Solomon	(06-06)		1782	18/12/2002
2002	NFIC	7º	Corinthians - É Preto no Branco	Washington Olivetto e Nirlando Betrão	(05-10)		1782	18/12/2002
2002	NFIC	8º	A Casa da Mãe Joana	Reinaldo Pimenta	(09-21)		1782	18/12/2002
2002	NFIC	9º	Vinho & Guerra	Don e Petie Kladstrup	(10-26)		1782	18/12/2002
2002	NFIC	10º	O Universo numa Casca de Noz	Stephen W. Hawking	(00-54*)		1782	18/12/2002
2002	AAE	1º	Tudo Tem Seu Preço	Zíbia Gasparetto	(05-02)		1782	18/12/2002
2002	AAE	2º	Quem Mexeu no Meu Queijo?	Spencer Johnson	(01-105*)		1782	18/12/2002
2002	AAE	3º	A Semente da Vitória	Nuno Cobra	(02-77*)		1782	18/12/2002
2002	AAE	4º	O Sentido da Vida	Bradley Trevor Greive	(00-19*)		1782	18/12/2002
2002	AAE	5º	Os 100 Segredos das Pessoas Felizes	David Niven	(07-71)		1782	18/12/2002
2002	AAE	6º	Você É Insubstituível	Augusto Cury	(10-28*)		1782	18/12/2002
2002	AAE	7º	Quem Ama, Educa!	Içami Tiba	(03-03)		1782	18/12/2002
2002	AAE	8º	Um Dia "Daqueles"	Bradley Trevor Greive	(04-82*)		1782	18/12/2002
2002	AAE	9º	A Arte da Felicidade	Dalai Lama e Howard Cutler	(09-126*)		1782	18/12/2002
2002	AAE	10º	Querida Mamãe - Obrigada por Tudo	Bradley Trevor Greive	(00-42*)		1782	18/12/2002
2003	FIC	1º	Harry Potter e a Ordem da Fênix	J. K. Rowling	(00-01)		1832	10/12/2003
2003	FIC	2º	Budapeste	C. B. de Hollanda	(01-12)		1832	10/12/2003
2003	FIC	3º	O Rei das Fraudes	John Grisham	(09-02)		1832	10/12/2003
2003	FIC	4º	Onze Minutos	Paulo Coelho	(02-36)		1832	10/12/2003
2003	FIC	5º	Perdas & Ganhos	Lya Luft	(05-22)		1832	10/12/2003
2003	FIC	6º	A Princesa à Espera	Meg Cabot	(06-09)		1832	10/12/2003
2003	FIC	7º	Férias !	Marian Keyes	(03-05)		1832	10/12/2003
2003	FIC	8º	O Vôo da Vespa	Ken Follett	(07-07)		1832	10/12/2003
2003	FIC	9º	O Diário de Tati	Heloísa Périssé	(00-16*)		1832	10/12/2003
2003	FIC	10º	O Andarilho	Bernard Cornnell	(04-04)		1832	10/12/2003
2003	NFIC	1º	A Ditadura Derrotada	Elio Gaspari	(01-04)		1832	10/12/2003

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
2003	NFIC	2º	As Vidas de Chico Xavier	Marcelo Souto Maior	(02-23)		1832	10/12/2003
2003	NFIC	3º	A Ditadura Envergonhada	Elio Gaspari	(08-42*)		1832	10/12/2003
2003	NFIC	4º	A Capital da Solidão	Roberto Pompeu de Toledo	(05-02)		1832	10/12/2003
2003	NFIC	5º	Viver para Contar	Gabriel Garcia Marquez	(03-14)		1832	10/12/2003
2003	NFIC	6º	Matrix - Bem Vindo ao Deserto do Real	William Irwin	(04-11)		1832	10/12/2003
2003	NFIC	7º	Stupid White Men - Uma Nação de Idiotas	Michael Moore	(07-28)		1832	10/12/2003
2003	NFIC	8º	Abusado	C. Barcellos	(06-27)		1832	10/12/2003
2003	NFIC	9º	O Guia dos Curiosos - Língua Portuguesa	Marcelo Duarte	(10-07*)		1832	10/12/2003
2003	NFIC	10º	A Ditadura Escancarada	Elio Gaspari	(09-30*)		1832	10/12/2003
2003	AAE	1º	A Dieta de South Beach	Arthur Agtston	(01-06)		1832	10/12/2003
2003	AAE	2º	Quem Mexeu no Meu Queijo?	Spencer Johnson	(03-153*)		1832	10/12/2003
2003	AAE	3º	Quem Ama, Educa !	Içami Tiba	(02-51*)		1832	10/12/2003
2003	AAE	4º	A Semente da Vitória	Nuno Cobra	(04-121*)		1832	10/12/2003
2003	AAE	5º	Criando Meninos	Steve Biddulph	(00-48*)		1832	10/12/2003
2003	AAE	6º	Até que a Vida os Separe	Mônica de Castro	(07-05*)		1832	10/12/2003
2003	AAE	7º	Na Sala com Danuza . 2	Danuza Leão	(00-01)		1832	10/12/2003
2003	AAE	8º	Sem Regras para Amar	Eliana Machado Coelho	(05-02)		1832	10/12/2003
2003	AAE	9º	Tudo Tem Seu Preço	Zíbia Gasparetto	(10-39*)		1832	10/12/2003
2003	AAE	10º	A Arte da Guerra	Sun Tzu	(09-13*)		1832	10/12/2003
2004	FIC	1º	O Código Da Vinci	Dan Brown	(1-35)		1883	8/12/2004
2004	FIC	2º	Anjos e Demônios	Dan Brown	(2-5)		1883	8/12/2004
2004	FIC	3º	Quem Tem Medo de Escuro?	Sidney Sheldon	(3-12)		1883	8/12/2004
2004	FIC	4º	O Opositor	Luis Fernando Veríssimo	(4-2)		1883	8/12/2004
2004	FIC	5º	Sushi	Marian Keyes	(5-6)		1883	8/12/2004
2004	FIC	6º	Budapeste	C. B. de Hollanda	(6-61)		1883	8/12/2004
2004	FIC	7º	Glória Mortal	Nora Roberts	(8-3)		1883	8/12/2004
2004	FIC	8º	Bandidos e Mocinhos	Nelson Motta	(0-1)		1883	8/12/2004
2004	FIC	9º	Sala dos Homicídios	P. D. James	(0-1)		1883	8/12/2004
2004	FIC	10º	O Pistoleiro	Stephen King	(7-3*)		1883	8/12/2004

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
2004	NFIC	1º	Amor É Prosa, Sexo É Poesia	Arnaldo Jabor	(7-2)		1883	8/12/2004
2004	NFIC	2º	Perdas & Ganhos	Lya Luft	(2-71)		1883	8/12/2004
2004	NFIC	3º	Por um Fio	Dráuzio Varella	(3-17)		1883	8/12/2004
2004	NFIC	4º	Jornal Nacional - A Notícia Faz História	Memória Globo	(1-13)		1883	8/12/2004
2004	NFIC	5º	A Tapas e Pontapés	Diogo Mainardi	(6-4)		1883	8/12/2004
2004	NFIC	6º	Os Segredos do Código	Dan Burstein	(4-3)		1883	8/12/2004
2004	NFIC	7º	Revelando o Código Da Vinci	Martin Lunn	(5-15)		1883	8/12/2004
2004	NFIC	8º	O Melhor das Comédias da Vida Privada	Luis Fernando Veríssimo	(9-23)		1883	8/12/2004
2004	NFIC	9º	Pensar É Transgredir	Lya Luft	(8-39)		1883	8/12/2004
2004	NFIC	10º	Roberto & Lily	Lily Marinho	(0-1)		1883	8/12/2004
2004	AAE	1º	Medicina Alternativa de A a Z	Carlos Nascimento Spethmann	(1-19*)		1883	8/12/2004
2004	AAE	2º	Nunca Desista de Seus Sonhos	Augusto Cury	(2-3)		1883	8/12/2004
2004	AAE	3º	Um Dia "Daqueles" (edição de bolso)	Bradley Trevor Greive	(0-15*)		1883	8/12/2004
2004	AAE	4º	Pais Brilhantes,Professores Fascinantes	Augusto Cury	(4-46*)		1883	8/12/2004
2004	AAE	5º	Caminhos e Escolhas	Abilio Diniz	(7-31)		1883	8/12/2004
2004	AAE	6º	Chic(érrimo)	Gloria Kalil	(6-13)		1883	8/12/2004
2004	AAE	7º	Não Leve a Vida Tão a Sério	Hugh Prather	(3-68*)		1883	8/12/2004
2004	AAE	8º	Por que os Homens Fazem Sexo e as Mulheres Fazem Amor?	Allan e Barbara Pease	(5-53*)		1883	8/12/2004
2004	AAE	9º	O Monge e o Executivo	James Hunter	(8-3*)		1883	8/12/2004
2004	AAE	10º	A Dieta de South Beach	Arthur Agatston	(10-54*)		1883	8/12/2004
2005	FIC	1º	Harry Potter e o Enigma do Príncipe	J.K. Rowling	(1-4)		1937	28/12/2005
2005	FIC	2º	Ponto de Impacto	Dan Brown	(2-6)		1937	28/12/2005
2005	FIC	3º	O Caçador de Pipas	Khaled Hosseini	(3-13)		1937	28/12/2005
2005	FIC	4º	O Código Da Vinci	Dan Brown	(5-88)		1937	28/12/2005
2005	FIC	5º	As Crônicas de Nárnia	C.S. Lewis	(4-9)		1937	28/12/2005
2005	FIC	6º	As Intermitências da Morte	José Saramago	(6-8)		1937	28/12/2005
2005	FIC	7º	Memória de Minhas Putas Tristes	Gabriel Garcia Marquez	(7-24)		1937	28/12/2005

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
2005	FIC	8º	Fortaleza Digital	Dan Brown	(8-38)		1937	28/12/2005
2005	FIC	9º	Anjos e Demônios	Dan Brown	(9-56)		1937	28/12/2005
2005	FIC	10º	O Corretor	John Grissham	(10-7)		1937	28/12/2005
2005	NFIC	1º	Quase Tudo	Danuza Leão	(1-5)		1937	28/12/2005
2005	NFIC	2º	O Doce Veneno do Escorpião	Bruna Surfistinha	(2-6)		1937	28/12/2005
2005	NFIC	3º	Freakonomics	Stephen Dubner and Steven Levitt	(3-25)		1937	28/12/2005
2005	NFIC	4º	Orgias	Luis Fernando Veríssimo	(5-4)		1937	28/12/2005
2005	NFIC	5º	Guinnes World Records 2006	Vários Autores	(4-7)		1937	28/12/2005
2005	NFIC	6º	Carmen	Ruy Castro	(7-3)		1937	28/12/2005
2005	NFIC	7º	Almanaque Anos 80	Luiz André Alzer e Mariana Claudino	(9-49)		1937	28/12/2005
2005	NFIC	8º	Uma Nova História do Tempo	Stephen Hawking e Leonard Mlodinow	(6-4)		1937	28/12/2005
2005	NFIC	9º	O Valor do Amanhã	Eduardo Gianneti	(8-6)		1937	28/12/2005
2005	NFIC	10º	O Outro Lado de Mim	Sidney Sheldon	(10-6)		1937	28/12/2005
2005	AAE	1º	O Monge e o Executivo	James Hunter	(1-53)		1937	28/12/2005
2005	AAE	2º	Nada é por Acaso	Zíbia Gasparetto	(2-2)		1937	28/12/2005
2005	AAE	3º	Jesus, o Maior Psicólogo que Já Existiu	Mark Baker	(3-39)		1937	28/12/2005
2005	AAE	4º	Nunca Desista de Seus Sonhos	Augusto Cury	(4-56)		1937	28/12/2005
2005	AAE	5º	Heróis de Verdade	Roberto Shinyashiki	(5-9)		1937	28/12/2005
2005	AAE	6º	Muitas Vidas, Uma Só Alma	Brian L. Weiss	(7-4)		1937	28/12/2005
2005	AAE	7º	Você É Insubstituível	Augusto Cury	(0-74)		1937	28/12/2005
2005	AAE	8º	Superdicas para Falar Bem em Conversas e Apresentações	Reinaldo Polito	(10-14)		1937	28/12/2005
2005	AAE	9º	Por que os Homens Fazem Sexo e as Mulheres Fazem Amor?	Allan e Barbara Pease	(9-101)		1937	28/12/2005
2005	AAE	10º	Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal	Allan e Barbara Pease	(8-18)		1937	28/12/2005
2006	FIC	1º	O Caçador de Pipas	Khaled Hosseini	(1-63)		1988	27/12/2006

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
2006	FIC	2º	A Bruxa de Portobello	Paulo Coelho	(2-13)		1988	27/12/2006
2006	FIC	3º	O Código Da Vinci	Dan Brown	(3-130)		1988	27/12/2006
2006	FIC	4º	Neve	Orhan Pamuk	(4-9)		1988	27/12/2006
2006	FIC	5º	Quando Nietzsche Chorou	Irvin D. Yalom	(7-81)		1988	27/12/2006
2006	FIC	6º	Travessuras de Menina Má	Mário Vargas Llosa	(5-13)		1988	27/12/2006
2006	FIC	7º	O Segredo do Anel	Kathleen McGowan	(6-11)		1988	27/12/2006
2006	FIC	8º	Memória de Minhas Putas Tristes	Gabriel Garcia Marquez	(9-73)		1988	27/12/2006
2006	FIC	9º	O Último Templário	Raymond Khoury	(10-19)		1988	27/12/2006
2006	FIC	10º	A Décima Segunda Noite	Luis Fernando Veríssimo	(8-4)		1988	27/12/2006
2006	NFIC	1º	Marley & Eu	John Grogan	(6-16)		1988	27/12/2006
2006	NFIC	2º	O Livreiro de Cabul	Asne Seierstad	(2-26)		1988	27/12/2006
2006	NFIC	3º	Roberto Carlos em Detalhes	Paulo Cesar de Araújo	(9-2)		1988	27/12/2006
2006	NFIC	4º	Pornopolítica	Arnaldo Jabor	(4-18)		1988	27/12/2006
2006	NFIC	5º	O Inocente	John Grisham	(3-5)		1988	27/12/2006
2006	NFIC	6º	Linha D'Água	Amyr Klink	(6-4)		1988	27/12/2006
2006	NFIC	7º	Guinnes World Records 2007	Vários Autores	(5-11)		1988	27/12/2006
2006	NFIC	8º	A Coroa, a Cruz e a Espada	Eduardo Bueno	(7-7)		1988	27/12/2006
2006	NFIC	9º	1000 Lugares para Conhecer Antes de Morrer	Patrícia Schultz	(8-29)		1988	27/12/2006
2006	NFIC	10º	Em Outras Palavras	Lya Luft	(10-8)		1988	27/12/2006
2006	AAE	1º	O Amanhã a Deus Pertence	Zíbia Gasparetto	(2-2)		1988	27/12/2006
2006	AAE	2º	O Monge e o Executivo	James Hunter	(1-103)		1988	27/12/2006
2006	AAE	3º	Transformando Suor em Ouro	Bernardinho	(6-4)		1988	27/12/2006
2006	AAE	4º	Casais Inteligentes Enriquecem Juntos	Gustavo Cerbasi	(3-43)		1988	27/12/2006
2006	AAE	5º	Nunca Desista de Seus Sonhos	Augusto Cury	(8-105)		1988	27/12/2006
2006	AAE	6º	Jesus, o Maior Psicólogo que Já Existiu	Mark Baker	(5-89)		1988	27/12/2006
2006	AAE	7º	O que Toda Mulher Inteligente Deve Saber	Steven Carter e Julia Sokol	(4-21)		1988	27/12/2006
2006	AAE	8º	Como se Tornar um Líder Servidor	James Hunter	(7-41)		1988	27/12/2006
2006	AAE	9º	Por que os Homens Fazem Sexo e as Mulheres Fazem Amor?	Allan e Barbara Pease	(0-146)		1988	27/12/2006

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
2006	AAE	10º	Tudo ou Nada	Roberto Shinyashiki	(10-28)		1988	27/12/2006
2007	FIC	1º	Harry Porter e as Relíquias da Morte	J.K. Rowling	(1-6)	Rocco	2040	26/12/2007
2007	FIC	2º	A Cidade do Sol	Khaled Hosseini	(2-19)	N Fronteira	2040	26/12/2007
2007	FIC	3º	A Menina que Roubava Livros	Markus Susak	(3-42)	Intrínseca	2040	26/12/2007
2007	FIC	4º	O Caçador de Pipas	Khaled Hosseini	(4-113)	N Fronteira	2040	26/12/2007
2007	FIC	5º	Elite da Tropa	Luiz Eduardo Soares, André Batista e Rodrigo Pimentel	(5-30)	Objetiva	2040	26/12/2007
2007	FIC	6º	O Guardião da Memória	Kim Edwards	(8-31)	Sextante	2040	26/12/2007
2007	FIC	7º	Eu Sei que Vou te Amar	Arnaldo Jabor	(7-10)	Objetiva	2040	26/12/2007
2007	FIC	8º	A Conquista Franciscana	John Sack	(6-14)	Sextante	2040	26/12/2007
2007	FIC	9º	A Sombra do Vento	Carlos Ruiz Zafón	(10-27)	Objetiva/Suma de Letras	2040	26/12/2007
2007	FIC	10º	Era no tempo do rei	Ruy Castro	(0-1)	Alfaguara/Objetiva	2040	26/12/2007
2007	NFIC	1º	Vale Tudo	Nelson Motta	(2-5)	Objetiva	2040	26/12/2007
2007	NFIC	2º	1808	Laurentino Gomes	(1-14)	Planeta	2040	26/12/2007
2007	NFIC	3º	Lula é Minha Anta	Diogo Mainardi	(3-10)	Record	2040	26/12/2007
2007	NFIC	4º	Guinness World Records 2008	Vários Autores	(5-10)	Ediouro	2040	26/12/2007
2007	NFIC	5º	Marley & Eu	John Grogan	(4-66)	Prestígio	2040	26/12/2007
2007	NFIC	6º	Einstein - Sua Vida, Seu Universo	Walter Isaacson	(7-2)	Cia. Das Letras	2040	26/12/2007
2007	NFIC	7º	Eric Clapton: A Autobiografia	Eric Clapton	(6-7)	Planeta	2040	26/12/2007
2007	NFIC	8º	1001 Discos para Ouvir Antes de Morrer	Robert Dimery	(9-4)	Sextante	2040	26/12/2007
2007	NFIC	9º	O Médico Doente	Dráuzio Varella	(0-1)	Cia. Das Letras	2040	26/12/2007

ANO	CAT.	CLASSIFI-CAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ANTERIOR	EDITORA	EDIÇÃO	DATA
2007	NFIC	10º	Código da Vida	Saulo Ramos	(8-27)	Planeta	2040	26/12/2007
2007	AAE	1º	O Segredo	Rhonda Byrne	(1-34)	Ediouro	2040	26/12/2007
2007	AAE	2º	Onde Está Tereza	Zíbia Gasparetto	(3-2)	Vida e Consciência	2040	26/12/2007
2007	AAE	3º	Alô, Chics!	Gloria Kalil	(2-8)	Ediouro	2040	26/12/2007
2007	AAE	4º	A Lei da Atração	Michael J. Losier	(4-32)	N Fronteira	2040	26/12/2007
2007	AAE	5º	Transformando Suor em Ouro	Bernardinho	(10-42)	Sextante	2040	26/12/2007
2007	AAE	6º	O Monge e o Executivo	James Hunter	(5-153)	Sextante	2040	26/12/2007
2007	AAE	7º	Nunca Desista de Seus Sonhos	Augusto Cury	(6-139)	Sextante	2040	26/12/2007
2007	AAE	8º	Casais Inteligentes Enriquecem Juntos	Gustavo Cerbasi	(7-89)	Gente	2040	26/12/2007
2007	AAE	9º	O que Toda Mulher Inteligente Deve Saber	Steven Carter e Julia Sokol	(9-67)	Sextante	2040	26/12/2007
2007	AAE	10º	A Arte da Guerra	Sun Tzu	(0-27)	Jardim dos Livros	2040	26/12/2007

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