**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
EMPREENDEDORISMO**

Lilia Zambon

**Modelos organizacionais do departamento de marketing e possibilidades
para o mercado editorial brasileiro**

São Paulo

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir Miranda
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

LILIA ZAMBON

**Modelos organizacionais do departamento de marketing e possibilidades para o
mercado editorial brasileiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

Versão corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2019

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pela autora

Zambon, Lilia.

Modelos organizacionais do departamento de marketing e possibilidades para o mercado editorial brasileiro / Lilia Zambon. São Paulo, 2019.
97 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Edson Crescitelli.

1. Mercado editorial. 2. Marketing. Estrutura organizacional.
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu orientador, Edson Crescitelli, por acreditar no potencial de um trabalho sobre marketing no mercado editorial, por todas as dicas e discussões sobre o projeto, e pela paciência com meus prazos; a meus professores do MPE, que com dedicação me apresentaram temas e abordagens totalmente novos, fazendo do curso não só um espaço para o desenvolvimento de um projeto, mas um ambiente de descoberta; a meus colegas do curso, que com atenção e curiosidade me ouviram falar do fascinante mercado de livros no Brasil e que contribuíram de diversas formas para tornar este trabalho melhor; e à Fabiana que com carinho e dedicação fez com que tudo acontecesse dentro dos prazos.

Agradeço aos entrevistados, que aceitaram contar um pouco de suas rotinas e da experiência adquirida nas empresas onde trabalham ou trabalharam. Essas conversas foram essenciais para aprofundar as análises do estudo. Agradeço em especial a Lyvia Tascone e Marô Duca.

Agradeço também a meu marido, Paulo Gama, não só pelo incentivo diário como pelas cobranças nas horas certas e pela parceria durante as aulas e em todas as fases do projeto; a minha irmã por achar o curso para mim e me incentivar a me candidatar; a minha família e a meus amigos pelo apoio em todos os momentos; e a meus colegas do trabalho que me ouviram falar disso por mais de dois anos.

Por fim, agradeço ao Joaquim, meu mais novo parceirinho, que se comportou muito bem na minha barriga enquanto eu fazia este trabalho.

RESUMO

Zambon, L. (2019). *Modelos organizacionais do departamento de marketing e possibilidades para o mercado editorial brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A crise econômica pela qual o país passou, as mudanças no mercado editorial relacionadas ao mercado internacional e os novos concorrentes têm feito com que as editoras brasileiras passem por alterações estruturais e revisões de seus modelos de negócios. Num primeiro momento, enfrentaram uma série de demissões e de reduções orçamentárias. Mas essa situação também tem obrigado as editoras a encontrar formas criativas, inovadoras e mais rentáveis de atuação, visando manter ou ampliar seu faturamento. Isso porque também os próprios hábitos de consumo vêm mudando. Nesse contexto, o papel do marketing dentro de uma editora ganha mais valor e relevância e exige uma atuação que vai além das simples funções que costumava exercer nesse mercado (divulgação dos livros no ponto de venda e nas mídias sociais). E, para que essa atuação seja efetiva, é necessário que o departamento de marketing se estruture de forma adequada. Assim, o objetivo deste projeto foi avaliar a organização estrutural do departamento de marketing nas editoras brasileiras dentro desse contexto. Para isso, foi feito um estudo de caso com uma editora brasileira. Seu departamento de marketing foi analisado a partir do levantamento do contexto do mercado editorial atual e das funções e atividades do departamento de marketing em quatro outras empresas com atuação no Brasil. Ao final, há uma proposta de estrutura (com responsabilidades e funções) para o caso analisado.

Palavras-chave: Mercado editorial. Marketing. Estrutura organizacional.

ABSTRACT

Zambon, L. (2019). *Organizational models of marketing departments and opportunities for the Brazilian editorial market*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Brazilian crisis, the changes in publishing market and new competitors has making publishers face structural changes and business models revision. First, they had a series of layoffs and budget cuts. But this situation has also forced publishers to find creative, innovative and more profitable ways of acting, in order to maintain or increase their revenues. Despite of this, readers habits also have been changing. In this context, the role of marketing inside a publishing house gains more value and relevance and requires an action that goes beyond the simple functions it has traditionally had in this market (point-of-sale books and social media). And, to be effective, the marketing department needs to be properly structured. Thus, the objective of this project is to evaluate the structural organization of the marketing department in a Brazilian publishing house. In order to achieve the results, a Brazilian publishing house was used for a case study. Its marketing department was analyzed considering the current editorial market context and the marketing functions and activities in four other companies operating in Brazil. In the end, a structural proposal (with responsibilities and functions) is presented for the analyzed case.

Keywords: Publishing market. Marketing. Organization structure.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Projeto completo de pesquisa	17
Figura 2 – Os processos de planejamento estratégico, implementação e controle	22
Figura 3 – Cadeia produtiva do livro no Brasil	29
Figura 4 – Desempenho Real do Mercado Livreiro 2006 - 2018 “Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro”	31
Figura 5 – Faturamento e exemplares vendidos para o mercado	32
Figura 6 – Faturamento (milhões) e Preço médio praticado em 2018	34
Figura 7 – Faturamento do mercado editorial 2017 x 2018 por categoria	34
Figura 8 – Comparação entre diversas categorias de bens de consumo	35
Figura 9 – Procedimentos utilizados na pesquisa	48
Figura 10 – Principais cargos e funções do departamento de marketing nas editoras brasileiras	54
Figura 11 – Estrutura de marketing da Companhia das Letras	55
Figura 12 – Organograma Unilever	58
Figura 13 – Organograma KC	58
Figura 14 – Organograma XP Investimentos	59
Figura 15 – Organograma Ambev	60
Figura 16 – Reestruturação do departamento de marketing	79

LISTA DE SIGLAS e TERMOS

AMA	American Marketing Association
ANL	Associação Nacional de Livrarias
CTP	Científicos, Técnicos e Profissionais
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
GFK	Growth from Knowledge
KC	Kimberly-Clark
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SKU	Stock Keeping Unit – termo utilizado pelas empresas para se referir à quantidade de produtos em estoque.
Didáticos	área onde estão os livros-texto usados nas escolas.
Livros comerciais	livros voltados para o grande público, geralmente com ambição de tornarem-se best-sellers, mas sem necessariamente terem uma grande preocupação com o rigor literário.
Mercado (Vendas para)	usa-se esse termo para fazer referência à situação em livrarias, no varejo – desconsiderando as vendas ao governo, vendas corporativas ou outras vendas especiais.
Obras gerais	área composta por todos os livros que não entram nas categorias de Religiosos, Didáticos e CTPs. Geralmente são livros de ficção e não ficção, adulto e infanto-juvenil.
Preço de capa	preço definido pela editora pelo qual o livro vai ser vendido nas livrarias. Sobre esse valor as livrarias podem até aplicar algum desconto, mas raramente os livros são comercializados com um preço superior ao definido pela editora.
Publisher	cargo comum nas editoras para designar o responsável executivo pela editora ou por um selo específico. Além da preocupação editorial, ele também responde pelo desempenho financeiro de sua programação.
Selo editorial	submarca de uma editora. Costuma agrupar livros que tenham um perfil semelhante.
Tiragem	quantidade de exemplares produzidos de uma só vez.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MARKETING	19
2.1.1	Marketing	19
2.1.2	Estrutura organizacional do marketing e estratégia.....	21
2.1.2.1	Funções do marketing na empresa	23
2.1.2.2	A relação com outros departamentos	25
2.1.2.3	Mudanças nos últimos anos	26
2.2	MERCADO EDITORIAL	27
2.2.1	Economia da cultura	27
2.2.2	Mercado de livros	28
2.2.3	Panorama do mercado editorial brasileiro.....	29
2.2.3.1	Tamanho e definição do mercado editorial.....	30
2.2.3.3	Principais canais de venda.....	37
2.2.3.4	Desafios das editoras	38
2.2.3.5	Desafios do mercado	39
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA	43
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
3.1.1	Natureza	43
3.1.2	Abordagem	44
3.1.3	Método	44
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	46
3.2.1	Procedimentos	46
3.2.2	Instrumento	48
3.3.1	Método	51
3.3.2	Procedimentos	51
4	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1	A ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE MARKETING EM UMA EDITORA BRASILEIRA	53
4.2	O DEPARTAMENTO DE MARKETING HOJE EM QUATRO EMPRESAS DISTINTAS PRESENTES NO BRASIL.....	57
4.2.1	Organogramas das empresas levantadas.....	57

4.2.2	As funções do marketing nas empresas	60
4.2.3	Análise das estruturas e funções do marketing levantadas	73
4.2.4	Propostas para o mercado editorial.....	75
4.3	UM MODELO IDEAL PARA O MARKETING NAS EDITORES DE OBRAS GERAIS NO BRASIL.....	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICES	91

1 INTRODUÇÃO

O mercado editorial brasileiro vem passando por mudanças. Como em outras áreas, o contexto político e econômico do país interfere no poder e nas escolhas de compra dos brasileiros e ainda nos programas de aquisição de livros pelo governo, responsáveis por uma boa parte do faturamento anual de certas editoras. Além disso, nesses últimos anos, muitos grupos editoriais estrangeiros passaram a atuar no mercado brasileiro e a influenciar sua dinâmica para além da tradicional relação que tinham, de compra e venda de direitos de publicação de livros. Para completar o cenário e chegar à situação de crise em que o mercado se encontra hoje, as duas maiores redes de livrarias do Brasil, responsáveis por aproximadamente 40% das vendas feitas em livrarias (segundo dados de algumas editoras), entraram em recuperação judicial em 2018.

Essa situação atinge em maior ou menor grau todas as áreas do mercado editorial. Para além do varejo, as editoras também passaram a ser afetadas. As de livros didáticos sofrem sobretudo com a quase ausência de compras pelo governo e estão tendo que se adaptar às mudanças nas escolas particulares para sistemas de ensino. As editoras da categoria chamada CTP (Científicos, Técnicos e Profissionais) além de terem passado por processos de vendas e fusões viram suas vendas migrarem das lojas físicas para o e-commerce. Entre as editoras que publicam Obras Gerais, cujo foco é predominantemente a venda por canais de varejo para o grande público, algumas das principais mudanças estiveram relacionadas à atuação de grupos editoriais com presença internacional. Mas a possibilidade de quase 40% de sua receita ser colocada em risco com a crise das livrarias foi o que realmente fez com que essas editoras parassem para rever seu modelo de negócios.

No entanto, ainda que o momento seja preocupante, tanto a possibilidade de expansão do mercado consumidor de livros no Brasil, quanto o investimento de grupos estrangeiros no país sustentam uma crença na atratividade do mercado. O próprio investimento de grupos estrangeiros pode ser justificado pelo fato de o mercado nacional ser ainda muito pequeno em relação ao seu potencial de aproximadamente 210 milhões de habitantes. Em 2018, o mercado editorial brasileiro teve um faturamento de aproximadamente US\$ 1 bilhão (Fipe, 2018) sem considerar as vendas feitas para mercado. Um número baixo se comparado ao resultado dos Estados Unidos, que faturaram cerca de US\$ 26 bilhões em

2016 (Association of American Publishers, 2017) e têm 325 milhões de habitantes. Enquanto no Brasil o faturamento per capita é de US\$ 4,78, nos EUA chega a US\$ 80,73. Além disso, ao que parece, pois ainda se trata de um fenômeno recente, apesar da crise de Saraiva e Cultura, os consumidores seguem comprando livros – seja em feiras literárias, na internet ou em outras livrarias.

Claro que o crescimento do mercado brasileiro passa por questões mais amplas, como a difusão da leitura e do próprio hábito da leitura. Muitos são os trabalhos que tratam justamente desse assunto. Marisa Lajolo, uma das principais pesquisadoras sobre leitura no Brasil, explora a lenta formação do mercado leitor e editorial brasileiro a partir do ponto de vista social em seu livro com Regina Zilberman, *A leitura rarefeita – leitura e livro no Brasil* (Lajolo & Zilberman, 2002). E Lúcia Sampaio Góis, em seu texto “Os editores e o hábito de leitura” (Rocha, 1987), cita Ezequiel da Silva: “a questão da leitura no Brasil é uma questão da conscientização e elevação do homem brasileiro, pegando toda a nossa não-tradição de leitura, pois histórica e socialmente o Brasil não é um país que lê” (p. 48). É por isso que um dos desafios do mercado editorial passa pela identificação de novos públicos e pela necessidade de mudar a forma como a segmentação é feita — uma ação que ainda não é feita de forma sistemática nas editoras.

Nas empresas que publicam Obras Gerais, mesmo atualmente, os lançamentos são definidos muito mais com base na observação do mercado nacional e estrangeiro — sobretudo o dos Estados Unidos — e em tendências de outras áreas culturais, como cinema, televisão e, mais recentemente, a internet e seus personagens de destaque, sobretudo nas mídias sociais, do que com base em análise dos anseios literários de uma comunidade específica. Não há um planejamento que leve em conta, de maneira organizada e aprofundada, a análise do público leitor, de seus hábitos e suas preferências.

Esse quadro [do mercado de obras de interesse geral no Brasil], 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? (Rosa, 2008, p. 66).

A pequena quantidade de livrarias no país, principais responsáveis pela distribuição do livro no Brasil, também representa um problema para o mercado, que precisa ser

solucionado em paralelo ao projeto de identificação dos novos públicos. Há um distanciamento entre os projetos editoriais e os canais de venda essenciais para que o produto possa efetivamente chegar até quem gostaria de consumi-lo. Mesmo a definição da tiragem (quantos exemplares serão impressos) e dos preços é um ponto que precisa de uma revisão de processos. Muitas vezes são definidos muito tarde e nem sempre da melhor forma, já que às vezes o público encontrado por determinado livro acaba surpreendendo a própria editora, novamente apresentando um problema de segmentação. Um dos últimos grandes fenômenos editoriais foram os livros de youtubers. Quando o livro *Muito mais que Cinco minutos*, de Kéfera Buchmann, entrou em pré-venda, mais de 15 mil exemplares foram vendidos, o que fez com que a editora revisse e aumentasse consideravelmente a tiragem inicial do livro (UOL, 2015).

Além disso, as editoras, responsáveis pela definição do preço do livro, já estão há alguns anos sem um reajuste considerável desses preços. Ainda que por alguns anos tenham conseguido segurar custos de produção e manter o preço para o consumidor em prol de tornar o livro mais acessível, isso se tornou um problema com a crise econômica. A inflação mais alta, principalmente entre 2014 e 2016, e a valorização de moedas como o dólar e o euro elevam de maneira considerável os gastos de produção. Nesses momentos, para gerar caixa, livrarias e editoras acabam fazendo promoções, reduzindo o preço de capa do livro, mas comprometendo também a própria margem em troca de aumentar o dinheiro em caixa. Ação que logo se mostrou prejudicial para Saraiva e Cultura no varejo, e para a editora Cosac e Naif, que era conhecida pela qualidade de suas edições, mas que frequentemente tinha picos de vendas em promoções.

Desse modo, o modelo atual das editoras de Obras Gerais resulta muitas vezes na publicação de livros que não se sustentam financeiramente por problemas de segmentação, porque não encontram seu público — por erro de avaliação da editora, que imaginava que existiriam leitores para tal título, ou que produziu um livro inadequado para o público, ou por uma dificuldade do departamento de vendas e da comunicação do marketing em fazer o livro ter visibilidade.

O cenário se agrava pois, com a popularização do acesso às tecnologias, o livro passou a ter novos concorrentes.

De acordo com Chartier (1999, citado por Rosa, 2008):

Recentemente, a partir de meados dos anos 1990, a paulatina popularização da internet trouxe mais uma forma de competição com o livro, no caso 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 ideias, 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. (p. 16)

Vale destacar que Rosa (2008) descreve isso em 2008, antes mesmo da grande explosão do Netflix e das mídias sociais no Brasil. Atualmente, a assinatura mensal do canal de streaming, que dá acesso a uma enormidade de séries e vídeos, custa R\$ 19,90 – um exemplo de que há alternativas de consumo cultural por valores inferiores aos de um livro, o que pode ser um fator de influência sobre o preço que o consumidor está disposto a pagar em um título. Porter (1979) ao definir as cinco forças competitivas que moldam a estratégia da empresa destaca a ameaça que pode existir às empresas com produtos substitutos.

Inclusive, deve-se lembrar que não se trata no caso do livro de um produto que pode ser criado simplesmente em função de uma demanda. Ainda que projetos possam ser encomendados e sugeridos para os autores com um objetivo específico, o livro é uma obra que depende da criatividade do autor e da sua capacidade e vontade de execução. No entanto, muito ainda pode e será aprimorado nas editoras brasileiras em vários departamentos para que os novos livros e as formas de comunicação com os leitores sejam cada vez mais definidos com base em informações do mercado.

A crise, as mudanças relacionadas ao mercado internacional, os novos concorrentes e a necessidade de encontrar novos canais de venda de livros fizeram com que as editoras brasileiras passassem por alterações estruturais. Num primeiro momento, ocorreram uma série de demissões e reduções orçamentárias. Mas essa situação também tem obrigado as editoras a encontrar formas criativas, inovadoras e mais rentáveis de faturamento. Isso porque os próprios hábitos de consumo vêm mudando.

Em outros setores, a ideia de colocar o marketing como um departamento com papel fundamental nesse processo não é exatamente uma novidade. Em grandes empresas,

sobretudo as de bens de consumo, essa função do marketing já está bastante desenvolvida. Os departamentos são organizados e bem estruturados, com funções definidas e uma filosofia empresarial que permite essa atuação (Webster, 1992). Isso porque o bom desempenho do marketing depende também de uma boa estrutura organizacional do departamento.

Kotler ainda destaca a importância do departamento em atividades hoje primordiais como a inovação: “O marketing também deve exercer influência sobre as principais atividades de administração geral, tais como inovação de produto e desenvolvimento de novos negócios.” (Kotler, 2012, p. 16). A necessidade de inovar, no entanto, é algo que exige uma revisão constante, mesmo de grandes empresas, de suas estruturas já que essas são as responsáveis por definir a evolução e o desenvolvimento de projetos. Assim, atualmente, há uma preocupação que vai além da manutenção de estruturas tradicionalmente consolidadas, que levam à necessidade de equipes ou áreas dentro da empresa que permitam um ambiente de inovação.

Algo que em startups e empresas mais jovens já é uma realidade. A liberdade e a forma integrada com as novas tecnologias que dão origem a essas empresas permitem estruturas muito diversas que atendam de forma mais imediata suas demandas.

Mesmo em grandes editoras, falta a organização das estruturas mais tradicionais, e não há, por outro lado a agilidade e a modernidade de estruturas mais versáteis. O atual trabalho do marketing ainda é muito restrito à divulgação dos livros no ponto de venda e nas mídias sociais. As estruturas familiares citadas anteriormente, ainda que em processo de profissionalização, se mantêm e dificultam o desenvolvimento de um modelo de gestão mais eficiente (Rosa, 2008; Epstein, 2002).

Scare (2008), em sua tese, resume os problemas que Kotler (2004) considera subestimados pelas empresas:

- o departamento de marketing carece da organização necessária para realizar suas funções básicas;
- a equipe de marketing não tem habilidade ou equipamentos para fazer uso máximo da tecnologia;
- existe disputa constante entre marketing e outros departamentos da empresa. (p. 74)

Seja pelo lado das grandes empresas, bem estruturadas, quanto pelo lado das estruturas mais modernas, há caminhos interessantes que poderiam servir de inspiração para as editoras brasileiras solucionarem tanto esses pontos levantados por Scare (2008) e Kotler (2004) quanto os desafios apresentados que são mais específicos do mercado editorial brasileiro.

Assim, a grande questão que motiva este trabalho é: **como o departamento de marketing de editoras de Obras Gerais poderia ser estruturado de forma mais completa a partir dos modelos utilizados por empresas de outros setores?**

Entendendo que o marketing é um departamento essencial para pensar em alternativas para o mercado editorial e que essa é uma área que ainda precisa de um amplo desenvolvimento nas editoras, sobretudo se comparado com as soluções encontradas por empresas de outras áreas.

Portanto, de acordo com o contexto acima, o objetivo deste projeto é **propor uma forma de estrutura adequada à teoria e à realidade do mercado editorial**. E como objetivo complementar: levantar possibilidades de estruturas organizacionais para o departamento de marketing a partir de empresas de setores distintos com atuação no mercado brasileiro.

O método utilizado para nesta pesquisa foi exploratório e qualitativo com revisão teórica e pesquisa de campo dividido em duas etapas:

- a primeira contou com um levantamento teórico sobre estruturas organizacionais do departamento marketing para permitir as análises das empresas consideradas na pesquisa; e um levantamento da realidade e das estruturas de outras empresas – que atuam justamente fora do mercado editorial – através de entrevistas em profundidade;
- a segunda foi um estudo de caso feito com uma editora brasileira de Obras Gerais, para a qual foi proposto um modelo de estrutura organizacional para o departamento de marketing baseado no levantamento da revisão teórica e nas entrevistas sobre as empresas.

A editora do estudo de caso é a Companhia das Letras, escolhida por ser a maior editora desse mercado, com mais complexidade estrutural (já que é a empresa com mais funcionários no departamento de marketing e a que tem mais selos editoriais), e por ser representativa dos desafios que as editoras brasileiras vêm passando.

Figura 1 – Projeto completo de pesquisa

Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Yin (2010).

Para isso, no próximo capítulo, será apresentado o referencial teórico utilizado no trabalho, considerando duas linhas principais: a dos estudos do mercado editorial e as pesquisas que analisam o marketing e sua execução a partir do ponto de vista organizacional. Na sequência, a metodologia de pesquisa será detalhada, seguida da análise de dados e da discussão dos resultados. Para concluir, enumera-se a bibliografia utilizada. No apêndice é apresentado o protocolo de estudo de caso e o protocolo das entrevistas em profundidade, ferramentas que auxiliaram na condução da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir de Yin (2010), para a definição do referencial teórico deste trabalho, partiu-se de três pontos principais:

- a) o que será explorado;
- b) o propósito da exploração;
- c) os critérios por meio dos quais se julgará a exploração como bem-sucedida.

Assim, o referencial teórico foi dividido em duas áreas principais: estrutura organizacional do marketing e mercado editorial. Na primeira, após breve descrição das funções do marketing dentro da organização, foi apresentada a bibliografia que trata da estruturação de um departamento de marketing, seguida de uma descrição mais detalhada do departamento de marketing numa editora.

Na segunda, após breve introdução, foi feita uma apresentação das dificuldades em torno dos estudos econômicos e mercadológicos de áreas culturais, como é o caso do mercado editorial, e um panorama mais detalhado do mercado editorial atual – visando contextualizar o universo de aplicação da pesquisa.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MARKETING

2.1.1 Marketing

Segundo a definição da própria American Marketing Association, “O marketing é uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.” (AMA, 2013). Encontrar formas de equilibrar o relacionamento entre as partes e permitir a troca é justamente uma função desse departamento.

Uma vez que o modo como esses personagens interagem está sempre mudando, o marketing está sempre tendo que se reorganizar para permitir que essa troca aconteça da forma mais eficiente. Chris Anderson publicou em 2004 um artigo sobre o consumo numa

era de abundância e fragmentação dos mercados, propondo um olhar diferente a partir de uma nova realidade de experiência de compra dos consumidores. O conceito da Cauda Longa apresentado por Anderson é o que está por trás de empresas como a Amazon e o Netflix. Segundo ele, “se a indústria do entretenimento do século XX baseava-se em hits, a do século XXI se concentrará com a mesma intensidade em *nichos*” (Anderson, 2006, p. 15).

Em seu mais recente livro, *Marketing 4.0*, Kotler (2017) diz algo exatamente nessa linha: “Quanto mais sociais somos, mais queremos coisas feitas sob medida para nós. Respaldados pela análise de big data (coleta, processamento e análise de megadados), os produtos tornam-se mais personalizados e os serviços, mais pessoais”. (Kotler, 2017)

Para o sucesso de seu conceito, Anderson destaca o nosso momento como uma era da abundância que é facilmente resolvida pela disponibilização online dos produtos. Seja na transformação digital do produto, como no caso da música, do e-book e do audiobook, que deixam de ser produtos físicos, seja nos e-commerces, onde há uma capacidade de exposição infinita de produtos, algo bem diferente do que acontece nas lojas físicas.

Elberse (2008) coloca o conceito de Anderson em questão ao mostrar em sua pesquisa a dificuldade em obter resultados tão satisfatórios só na cauda longa. No entanto, ambos concordam que, como escreve Elberse (2008), “É inegável que o comércio online ampliou significativamente o acesso dos consumidores a produto de todas as variedades”.

No mercado do livro, que chega a lançar mais de 17 mil novos livros/produtos por ano (FIPE, 2017), essa discussão ganha ainda mais importância. Ou seja, lançar novos produtos sem considerar essa nova realidade pode ser um grande equívoco.

Assim, as editoras brasileiras, mais do que nunca, precisam mais de um departamento de marketing que possam ajudá-las a entender o mercado e o consumidor.

Um marketing de sucesso gera demanda por produtos, o que, por sua vez, cria postos de trabalho. E, ao contribuir com os resultados financeiros da empresa, um marketing bem-sucedido também permite que as empresas se envolvam de forma mais sólida em atividades socialmente responsáveis. (Kotler, 2012, p. 2).

Mas para que isso aconteça é preciso que o departamento esteja devidamente estruturado. “A Estrutura Organizacional de Marketing determina a forma como os processos e decisões são conduzidas pelas empresas.” (Trez, 2009, p. 21). É o que será apresentado nos próximos itens desta parte.

Inicialmente foi feita uma análise da bibliografia que analisa a relação da estrutura organizacional com a implementação do marketing na empresa. Na sequência, haverá um levantamento das funções do marketing na empresa e a responsabilidade de cada cargo, a relação com outros departamentos que pode variar bastante, sobretudo com o departamento de vendas, e, para finalizar, um levantamento das mudanças que o departamento sofreu nos últimos anos – já que é uma área em constante mudança –, e uma breve descrição do departamento de marketing em uma editora.

2.1.2 Estrutura organizacional do marketing e estratégia

Apesar da área de marketing apresentar uma grande quantidade de livros e estudos, a análise da estrutura do departamento de marketing dentro das empresas, e de como essa estrutura é decisiva no modo de atuação desse departamento, está longe de ser um dos temas mais pesquisados. Em sua tese de doutorado, Scare (2008) faz uma cronologia dos principais estudos, indo de Bund e Carroll (1957) até Kotler e Keller (2006) e conclui:

Além de esses autores de livros-texto dedicarem pouco mais de uma parte de um capítulo às questões organizacionais de marketing, quando o fazem, eles frequentemente se limitam a descrever uma faixa de estruturas alternativas, sem análises de vantagens relativas em diferentes ambientes e diferentes circunstâncias estratégicas (Ruekert, Walker, & Roering, 1985). (Scare, 2008, p. 8).

Trez (2009), em sua tese de doutorado de 2009, apresenta uma reflexão parecida e diz que “Embora haja grande ênfase nos estudos científicos na área de marketing em processos e modelo decisórios relacionados à formulação, existem lacunas a serem preenchidas no que se refere ao conhecimento sobre implementação” (Trez, 2009, p.13). Ou seja, é necessário entender a teoria do marketing, mas também encontrar formas e modelos de viabilizá-la.

Um pouco mais antigo que o trabalho de Trez (2009) o artigo *Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants* já notava esse problema em pesquisas anteriores: “há um gap entre a literatura teórica sobre organização de marketing

e descriptive accounts de como uma empresa organiza seus esforços de marketing” (Workman Júnior, Homburg, & Gruner, 1998, p. 26). Este artigo apresenta três tabelas, apresentadas no apêndice deste trabalho, com os principais estudos dentro de cada linha de pesquisa e propõe, através da análise de várias empresas americanas e alemãs, um estudo de como a estrutura organizacional do marketing deve ser feita em função do ambiente e da empresa onde será implementada.

Kotler e Keller (2012) apresentam, nas poucas partes em que tratam do assunto, por exemplo, a figura abaixo onde detalham o fluxo do processo de implementação de um planejamento estratégico.

Figura 2 - Os processos de planejamento estratégico, implementação e controle

Fonte: Kotler e Keller (2012).

Ainda que esse seja um modelo teórico de processos, que não entra de fato na estrutura em si, ele pode ser utilizado pelas empresas como parte do planejamento e/ou reestruturação de um departamento de marketing.

2.1.2.1 Funções do marketing na empresa

As funções do marketing na empresa podem variar de empresa para empresa, principalmente segundo o tipo de orientação que decidem adotar para a sua administração. De qualquer modo, Scare (2008) apresenta um quadro bastante útil no qual compilou as principais funções:

- a) busca e levantamento de informações de mercado
- b) planejamento de marketing
- c) estratégia de segmentação, diferenciação e posicionamento
- d) desenvolvimento de metas e objetivos
- e) decisões de produtos, serviços e inovação
- f) decisões de preço
- g) decisões de distribuição e cadeias de suprimentos
- h) decisões de promoção
- i) relacionamento com o consumidor
- j) programas de responsabilidade social e ética

Tais funções, para serem desempenhadas, necessitam de uma série de ferramentas. “Um sistema de informações de marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing” (Kotler, 2012, p. 71). Além de um departamento bem estruturado, é de extrema importância que ele consiga efetivamente trocar as informações que recebe e que gera. Pelo menos três sistemas de intercâmbio de dados são essenciais para o funcionamento da área:

- pedido-pagamento: possibilidade de usar a internet ou uma intranet
- sistema de informação de vendas e relatório de vendas
- banco de dados (clientes e produtos)

Dentro disso, Kotler e Keller detalham, ainda que brevemente, o que seria responsabilidade dos analistas: “Analistas podem 'garimpar' os dados para obter uma

visão atualizada de segmentos de clientes negligenciados, tendências recentes de consumo e outras informações úteis.” (Kotler & Keller, 2012, p. 73). Já “Os gerentes de marketing coletam informações de marketing de diversas maneiras: lendo livros, jornais e publicações setoriais; conversando com clientes, fornecedores e distribuidores; acompanhando mídias sociais e internet; e participando de reuniões com gerentes de outras empresas.” (Kotler & Keller, 2012, p. 73).

Outro cargo que também aparece é o de Gerente de produto, cuja ocupação exata não é muito explorada nessa parte, mas que aparece muito mais relacionado com a administração das linhas de produtos já existentes do que preocupado com novos produtos. O que acaba levando algumas empresas a criarem o cargo de Gerente de novos produtos. (Kotler & Keller, 2012, p. 617).

Mais para o final do livro Kotler e Keller (2012, p. 682) detalham quais seriam as principais linhas para a estruturação de um departamento de marketing:

Principais diretorias:

1. Diretor de administração de marketing
2. Diretor de propaganda e promoção de vendas
3. Diretor de vendas
4. Diretor de pesquisa de marketing
5. Diretor de novos produtos

Áreas complementares:

1. Atendimento ao cliente
2. Planejamento de marketing
3. Logística
4. Marketing direto
5. Marketing digital

Os quais podem se dividir e se especializar segundo as seguintes organizações:

1. Organização geográfica: principalmente representantes de vendas em cada região
2. Organização por produto ou marca
3. Organização por gerência de mercados

4. Organização matricial: onde os funcionários são organizados por departamentos e por projetos, dando à empresa uma estrutura mais dinâmica

Ou seja, além da estrutura interna do departamento, eles detalham as estruturas de apoio, que trabalhariam como áreas complementares ao marketing, e propõem modelos de organização em função das necessidades da empresa.

No entanto, como Workman Júnior, Homburg e Gruner (1998) destacam, há “nas empresas variações significativas nas atividades que são responsabilidade do departamento de marketing e onde atividades tradicionais do marketing como gerenciamento de produto, preço, pesquisa de mercado, administração de vendas, serviço e suporte e divulgação são alocadas” (p. 31). Um pouco mais dessa variação será detalhado no próximo ponto.

2.1.2.2 A relação com outros departamentos

Outro ponto que aparece nas pesquisas sobre o assunto é a relação do departamento de marketing com outros departamentos da empresa e o posicionamento do marketing dentro da empresa (Workman Junior, Homburg, & Gruner, 1998) (Scare, 2008). Até porque trata-se de um departamento que tem contato com quase todos os outros da empresa.

Baseado em pesquisas anteriores, Workman Junior, Homburg e Gruner (1998) explicam que as reflexões organizacionais se dividem entre estruturais e não estruturais. A primeira trata justamente de relações de trabalho através dos conceitos de formalização, centralização e padronização (Pfeffer, 1982; Pugh et al., 1968). E as não estruturais focam na interrelação entre equipes e departamento – um modelo que tem crescido já que as empresas têm demandado cada vez mais alternativas e flexibilidade para se adaptar aos novos desafios.

A relação com o departamento de vendas é especialmente retratada já que, em algumas empresas, esses departamentos chegam a estar juntos, e, quando não o são, há uma divisão variável de funções.

Scare (2008) baseado em Workman Junior, Homburg e Gruner (1998) levanta as principais possibilidades de estrutura para marketing e vendas:

1. não há um departamento de marketing definido. Suas atividades são realizadas pelo departamento de vendas ou por um departamento de novos negócios.
2. marketing e vendas são departamentos separados que se reportam a executivos diferentes.
3. marketing e vendas são departamentos com funções diferentes, mas que se reportam a um mesmo diretor ou vice-presidente.
4. uma das opções anteriores para cada unidade de negócio e uma equipe de marketing corporativo. (É uma estrutura muito utilizada pelas grandes editoras nos Estados Unidos).
5. uma equipe de marketing para cada unidade de negócio e uma equipe de vendas para todas as unidades de negócio.
6. marketing e vendas fazem parte de uma unidade de negócios de distribuição com poucas funções de pesquisa, desenvolvimento e produção.

2.1.2.3 Mudanças nos últimos anos

Muitos autores defendem que o departamento de marketing está sempre em mudança (Kotler & Keller, 2012), (Scare, 2008). Seja se adaptando e prevendo as novas tendências, seja se adequando às novas formas de comunicação de seu público.

No Brasil, as estruturas organizacionais para a execução das atividades de marketing estão em constante mudança. Estão sempre sendo revistas pelos executivos de marketing. A todo momento cargos ou funções são modificados dentro do departamento de marketing, assim como é alterada a posição do departamento dentro da empresa. Novas atividades são introduzidas, eliminadas ou terceirizadas, além de as pessoas serem substituídas com grande facilidade. (Scare, 2008, p. 11)

Desse modo, a estrutura de um departamento de marketing de cinco anos atrás certamente poderá já não ser a mesma atualmente. É por isso que este trabalho se baseou na teoria sobre estrutura organizacional do marketing, mas também buscou a maior quantidade de informação possível de práticas atuais do mercado – visando tornar o estudo mais atual possível, procedimento que será mais bem detalhado na metodologia de pesquisa.

Ainda que com uma defasagem de seis anos, Kotler e Keller (2012) apresentam as características do “novo executivo de marketing” que, segundo eles,

Devem ter sólidas habilidades quantitativas associadas a habilidades qualitativas bem desenvolvidas; devem ter uma atitude independente e empreendedora, mas também saber trabalhar em estreita harmonia com outros departamentos, como vendas; e eles devem captar a 'voz' e o ponto de vista dos consumidores sem deixar de ter uma aguçada visão financeira de como o marketing cria valor dentro de suas organizações. (p. 15)

Um perfil que precisa estar atento também às novas possibilidades de organização estrutural das empresas. Atualmente, duas filosofias têm ganhado espaço e consideração mesmo em grandes empresas. O lean, muito relacionado ao modo de criação das startups, se opõe às estruturas mais tradicionais baseadas em muitos processos e que muitas vezes retardam a inovação (Collis, 2016). Já o agile propõe que as equipes estejam mais próximas do consumidor e que inovem com mais velocidade, até correndo mais riscos de que algumas ideias venham a fracassar em um curto prazo (Rigby, Sutherland, & Noble, 2018). As duas propostas visam trazer mais dinamismo para empresas que muitas vezes acabam ficando engessadas em suas próprias estruturas.

2.2 MERCADO EDITORIAL

2.2.1 Economia da cultura

Há uma longa discussão quando se entra na área cultural sobre obras de arte e produtos. Este trabalho não visa entrar nesse debate e parte da ideia de que, ainda que seja uma obra de arte, fruto do trabalho intelectual do autor, o livro é também um produto, já que é comercializado como qualquer outro produto. Tal polêmica merece menção por ser um dos elementos que eventualmente dificulta uma atuação mais clara do marketing nesse mercado.

José Carlos Durand, no prefácio que escreve para o livro de Benhamou (2006), *A economia da Cultura*, diz que:

Pensar economicamente as artes e a cultura não significa nivelar (ou tomar como equivalentes) as manifestações de criação humana e os bens produzidos em série pelas indústrias. Muito ao contrário, significa apenas aceitar que, diversamente do que ocorre com sabonetes ou automóveis, existe uma relutância institucionalizada em reconhecer que as práticas culturais e os bens e serviços que dela resultam sejam presididos por lógicas de interesse, inclusive e sobretudo o interesse econômico. (p. 11)

Fernandes e Gonçalves (2011) tratam desse assunto já entrando mais no campo editorial. Outros autores, como Villaça (2001) são citados para mostrar o papel intelectual que o editor tem. “Observações sobre os livros possuírem valor cultural e não comercial deixam entrever o ideal da editora como fonte de mensagens, e não mera receptora de desejos que são comerciais.” (Fernandes & Gonçalves, 2011, p. 64).

Vale dizer que mesmo produtos mais tradicionais, sem grandes valores culturais, hoje se veem obrigados a tentar trazer mais valores para suas marcas – uma vez que a lei é o consumo consciente. Segundo Kotler: “o futuro do marketing reside em criar produtos, serviços e culturas empresariais que adotem e reflitam valores humanos.” (Kotler, 2017, p. 11). Desse modo, talvez indústrias culturais e as de bens de consumo estejam mais próximas do que nunca e tenham muito o que aprender umas com as outras.

2.2.2 Mercado de livros

Assim como falta estrutura profissional, faltam também cursos de graduação e pós-graduação que produzam pesquisas que ajudem o mercado editorial a se desenvolver. Marisa Midori Deaecto (2011) e Márcia Abreu (1999, 2003) têm feito estudos nessa área do ponto de vista histórico, que aqui foram utilizadas como ponto de partida e para uma melhor compreensão do cenário atual.

Outro pesquisador que se interessou pelo assunto foi o inglês Laurence Hallewell (2005), que escreveu um panorama do mercado editorial em seu *O livro no Brasil*. Em seu trabalho, ele apresenta números, tabelas, publicações importantes para o mercado, a movimentação das editoras, a influência do contexto político e econômico de cada época etc. Tal livro teve revisão em 2005, mas só dá conta do que aconteceu até o ano 2000.

Além desses, alguns outros livros e pesquisas se dedicam principalmente à parte editorial do livro – aos grandes editores, ao processo de produção do livro, aos cuidados editoriais. Mais recentemente, com a chegada dos e-books, muito escreveu-se sobre essa tecnologia e as possíveis consequências para o mercado.

Já a área de marketing no mercado editorial foi bem pouco explorada. José Antônio Rosa (2008), e Liliane Cristina Segura (2003) reconhecem a importância do departamento de

marketing, mas apenas com a função de promoção e divulgação dos livros. Esses estudos tratam mais de novos canais de venda e distribuição, como os porta a porta e os e-commerces, e principalmente da atuação do marketing como ferramenta de divulgação.

Toledo, Pereira e Crescitelli (2004), escreveram um artigo em cima dos conceitos de marketing de Porter e da matriz BCG para analisar a função da internet no mercado de livros, seria ela um novo mercado ou novo modelo de distribuição? O artigo mostra, de forma coerente com o que vivemos pelo menos até hoje, 15 anos depois, que os e-commerces seriam mais um novo canal de distribuição. E um canal de distribuição que vem crescendo e que ocupa cada vez mais espaço no mercado.

Os autores apresentam um modelo da cadeia produtiva do mercado editorial que reproduzo abaixo pois ainda segue atual:

Figura 3 - Cadeia produtiva do livro no Brasil

Fonte: Toledo, Pereira e Crescitelli, 2004, adaptado de Pereira, Salomão e Teixeira (1997, p.16).

A partir dessa cadeia produtiva será apresentado um panorama do mercado editorial brasileiro como um retrato de como ele é hoje.

2.2.3 Panorama do mercado editorial brasileiro

Na introdução deste trabalho foram apresentados de forma sucinta os principais desafios do mercado editorial brasileiro no momento. A intenção nesta seção é efetivamente traçar um panorama mais detalhado do mercado editorial atual. Dificilmente chegar-se-á aqui a dar conta de toda a complexidade do mercado, mas é uma parte extremamente importante

deste estudo pois poucos pesquisadores realmente fizeram trabalhos que mostrassem a situação ao longo destes anos mais recentes.

O trabalho de Gerson Ramos (2013) sobre a evolução do mercado editorial brasileiro é um breve resumo dos principais acontecimentos desde 1995 até 2012. Apresenta a evolução no negócio das livrarias com a abertura de novas lojas, destacando as megastores, o desenvolvimento do e-commerce e as mudanças pelas quais grandes editoras do mercado atual passaram durante esse período.

Também o levantamento de Fernandes e Gonçalves (2011) mostra um retrato do mercado editorial até o momento que a pesquisa é realizada. Trata-se de um panorama cuja estrutura é bem semelhante à que foi feita aqui. A intenção é menos um panorama retrospectivo e mais uma análise de um momento pontual.

Claro que tratar do momento atual nem sempre nos permite conclusões analíticas, pois o pesquisador não tem o distanciamento necessário nem a efetiva conclusão dos fatos sobre os quais está falando. No entanto, como a pesquisa foi realizada visando a aplicação nesse mesmo mercado, é muito importante que esse trabalho prévio aconteça para que se tenha clareza do contexto em que será colocada em prática. É a partir justamente desse panorama que foi traçada a matriz Swot que serviu de base para pensar a atuação do departamento de marketing. Além disso, acredito que no futuro este estudo poderá servir de base para outros que visem analisar as evoluções do mercado ao longo do tempo.

Para isso, partiremos de dados básicos que definem o mercado de livros atual, suas principais áreas etc. Seguiremos com um levantamento dos principais players do mercado (editoras) e principais canais de venda, para encerrar com os desafios do mercado neste momento.

2.2.3.1 Tamanho e definição do mercado editorial

O órgão que divulga os números e resultados no mercado editorial brasileiro é a Fipe – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. Já há algum tempo, editoras de todos os setores são convidadas a preencher anualmente a pesquisa da fundação, que compila os dados e divulga para o mercado seus resultados. Assim como em outras áreas que usam a

mesma metodologia, os números são baseados nas informações declaradas de forma sigilosa pelas próprias editoras. Segundo a própria Fipe (2019), a Pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro “é uma estimativa elaborada a partir dos dados de uma amostra de editoras, da performance do setor editorial e de seus subsetores num determinado ano.” Segundo o próprio relatório, a amostra representa 68% do mercado e os outros 32% são inferidos.

O último relatório divulgado apresenta os resultados do ano de 2018 (FIPE, 2019). Nesse ano, o faturamento total do mercado foi de R\$ 5.119.449.812,19 – o que representa, em relação ao ano anterior, uma queda de 0,92%, “percentual que significa um decréscimo real de 4,5%, considerada a variação do IPCA de 3,75% no período.” (FIPE, 2019).

A tabela abaixo mostra o faturamento do mercado nos últimos anos, de 2006 a 2018. Percebe-se que ao longo de um período significativo o mercado sofreu pouca variação, mas que a partir de 2014, o faturamento geral caiu de patamar.

Figura 4 - Desempenho Real do Mercado Livreiro 2006 - 2018 “Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro”

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mercado preços corrente (R\$ milhões)	2.748,66	2.924,85	3.116,72	3.251,04	3.348,16	3.449,25	3.668,66	3.885,00	4.169,66	4.003,18	3.872,51	3.951,08	3.686,93
Mercado preços constantes (R\$ milhões de 2018)	5.361,49	5.461,58	5.495,62	5.495,60	5.343,94	5.169,29	5.194,73	5.194,10	5.238,86	4.544,77	4.136,25	4.099,24	3.686,93
Taxa de crescimento real	-1,92	1,87	0,62	0,00	-2,76	-3,27	0,49	-0,01	0,86	-13,25	-8,99	-0,89	-10,06
Exemplares mercado (milhões)	193,25	209,15	220,93	238,86	258,70	283,98	268,56	279,64	277,39	254,70	226,62	222,33	202,68
Preço médio corrente	14,22	13,98	14,11	13,61	12,94	12,15	13,66	13,89	15,03	15,72	17,09	17,77	18,19
Preço médio constante (R\$ 2018)	27,74	26,11	24,87	23,01	20,66	18,20	19,34	18,57	18,89	17,84	18,25	18,44	18,19
Participação vendas ao mercado	79%	80%	78%	78%	74%	71%	74%	72%	77%	77%	73%	76%	72%
Governo preços corrente (R\$ milhões)	731,71	726,84	869,36	916,54	1.157,75	1.388,19	1.315,95	1.474,42	1.238,85	1.228,21	1.397,46	1.215,98	1.432,52
Governo preços constantes (R\$ milhões de 2018)	1.427,25	1.357,23	1.532,92	1.549,34	1.847,86	2.080,43	1.863,35	1.971,24	1.556,52	1.394,38	1.492,64	1.261,58	1.432,52
Exemplares Governo (milhões)	125,31	128,94	121,72	148,28	179,24	185,48	166,36	200,31	158,30	134,59	156,79	132,60	149,34
Preço médio corrente	5,84	5,64	7,14	6,18	6,46	7,48	7,91	7,36	7,83	9,13	8,91	9,17	9,59
Preço médio constante (R\$ 2018)	11,39	10,53	12,59	10,45	10,31	11,22	11,20	9,84	9,83	10,36	9,52	9,51	9,59
Participação vendas ao governo	21%	20%	22%	22%	26%	29%	26%	28%	23%	23%	27%	24%	28%
Total (R\$ milhões de 2018)	6.788,74	6.818,81	7.028,53	7.044,93	7.191,80	7.249,73	7.058,08	7.165,34	6.795,38	5.939,15	5.628,89	5.360,82	5.119,45

Fonte: Fipe (2019)

De qualquer jeito, é importante destacar que a Fipe considera um universo maior do que o considerado neste trabalho. Esse faturamento global considera as seguintes áreas: CTP (livros técnicos e profissionais, uma boa parte consumida pelo público universitário), Religiosos (livros de perfil religioso, seja ele católico, evangélico, etc.), Obras Gerais (livros de ficção ou não ficção voltados ao consumo geral) e Didáticos (livros usados como materiais didáticos nas escolas). Como citado na introdução, esta pesquisa trata do universo da categoria de Obras Gerais. A tabela abaixo apresenta a separação dos dados segundo esses subsetores.

Figura 5 - Faturamento e exemplares vendidos para o mercado

FATURAMENTO E EXEMPLARES VENDIDOS PARA O MERCADO

SUBETOR	FATURAMENTO (R\$)			EXEMPLARES VENDIDOS		
	2017	2018	VAR. %	2017	2018	VAR. %
DIDÁTICOS	1.450.701.765,74	1.368.884.697,87	-5,64	44.203.949	39.503.370	-10,63
OBRAS GERAIS	1.055.175.088,68	1.020.694.427,13	-3,27	97.388.226	87.982.753	-9,66
RELIGIOSOS	557.727.274,03	563.709.648,21	1,07	60.931.309	59.423.797	-2,47
CTP	887.471.720,75	733.642.035,99	-17,33	19.813.361	15.765.390	-20,43
TOTAL	3.951.075.849,21	3.686.930.809,20	-6,69	222.336.845	202.675.310	-8,84

Fonte: Fipe (2018)

Nos últimos anos, o mercado editorial ganhou dois importantes reforços no acompanhamento de seus números. A GfK e a Nielsen começaram, respectivamente, a mensurar os dados das livrarias brasileiras em junho de 2012 e 2013. Em parceria com o SNEL – Sindicato Nacional dos Editores de Livros –, a Nielsen divulga mensalmente um Painel das vendas de Livros. Já a GfK fez uma parceria com a ANL – Associação Nacional de Livrarias – e também divulga mensalmente seu Painel de Varejo do Livro. Além disso, as duas empresas vendem às editoras uma ferramenta de consulta de vendas dos livros que é atualizada diariamente com um atraso de uma semana no caso da Nielsen e dez dias no caso da GfK.

A informação levantada pela GfK e pela Nielsen, em linhas gerais deveria apresentar a mesma tendência do apresentado pela Fipe. No entanto, é importante observar que os dois

institutos de pesquisas pegam dados do que é efetivamente vendido nos canais de venda que auditam, enquanto que a Fipe considera o que entra de faturamento para as editoras. A tabela abaixo detalha as diferentes informações obtidas por cada um:

Tabela 1: Comparação entre os dados apresentados pela pesquisa Fipe e pelos institutos GfK e Nielsen

	Fipe	GfK e Nielsen
Produção do mercado	Sim	não
Sell-in das editoras	Sim	não
Sell-out das editoras	não	sim
Preço de capa	não	sim
Desconto praticado nas livrarias	não	sim
Dados por livro/editora	não	sim
Venda por canal	diversos tipos de canais	principalmente grandes livrarias e e-commerces

Fonte: Produzida pela autora.

Os dados de Nielsen e GfK incluem todas as categorias que aparecem no levantamento da Fipe. No entanto, somente as vendas realizadas pelos canais tradicionais – grandes redes de livrarias e e-commerce e algumas livrarias menores. Segundo as próprias empresas divulgam, a Nielsen reporta 75% das livrarias do mercado e a GfK, 68%. No entanto, com o fechamento de algumas lojas nos últimos meses essa representatividade está sendo revista.

As vendas feitas ao governo não entram nos dados dessas duas empresas. Mas costumava ser um número tão relevante que a própria Fipe separava as vendas referentes ao mercado e ao governo (como vemos na Figura 4). Já a Figura 5 apresenta apenas as vendas a mercado. Tanto que convencionou-se chamar “venda a mercado” somente aquelas feitas em livrarias ou outros canais, diferenciando da venda a governo e de vendas especiais, como as vendas corporativas (B2B).

Segundo a Nielsen, de 2017 para 2018, o mercado teve um aumento de 4,6% no seu faturamento. Passando de R\$ 1,781 bilhão para R\$ 1,863 bilhão. E, segundo a GfK, temos uma queda de 0,5%, segundo a planilha abaixo:

Figura 6 - Faturamento (milhões) e preço médio praticado em 2018

Fonte: GfK (2019)

Considerando esse universo de Obras Gerais e de vendas somente para mercado, as categorias mais relevantes estão abaixo. Vale dizer que tal classificação é feita seguindo padrões internacionais da GfK que eventualmente, a pedido de alguma editora, pode até ser alterado para atender demandas específicas do mercado brasileiro.

Figura 7 - Faturamento do mercado editorial 2017 x 2018 por categoria

Fonte: GfK (2019). A separação por categorias é feita em função da demanda do mercado.

Quando colocado em um contexto mais amplo, para que se tenha uma ideia do tamanho do mercado editorial em relação a outros, é um mercado que segue pequeno, ainda que estável, como vemos no gráfico abaixo:

Figura 8 - Comparação entre diversas categorias de bens de consumo

Legenda:

CE	Linha Marrom	TELECOM	Telefonia
MDA	Linha Branca	AIR COM	Ar Condicionado
DAS	Portáteis	TOYS	Brinquedos
PHOTO	Foto	BOOKS	Livros
IT	Informática		

Fonte: GfK (2018)

2.2.3.2 Principais editoras

Ainda que o mercado editorial brasileiro de Obras Gerais tenha grandes grupos e grandes editoras, está longe de ser um mercado dominado por uma única ou mesmo por um grupo de grandes editoras. Diferentemente do que acontece em outros países, nos quais a Penguin Random House tem, por exemplo, mais de 20% de participação, aqui, a Companhia das Letras, líder de mercado, não tem mais do que 10%. Isso mostra que o Brasil ainda é um país com pouca concentração, onde mesmo editoras menores conseguem sobreviver – ainda que tenham um futuro incerto diante das turbulências do momento. No entanto, como as maiores editoras são as mais estruturadas, vale uma breve descrição do perfil de negócio de algumas delas.

A Companhia das Letras é uma das editoras que mais passou por mudanças nos últimos anos. Fundada por Luiz Schwarz, ex-editor da Brasiliense, fez seu nome publicando autores e livros de alta qualidade literária, zelando pelo cuidado com suas edições. Na

última década, fez inicialmente uma parceria com a Penguin, que acabou resultando na compra de 49% da editora brasileira pelo grande grupo americano. Ainda que a Companhia das Letras siga tendo total autonomia na hora de definir seus rumos, ela se abriu para outros mercados, como o de livros mais comerciais, com selos como a Paralela e a Seguinte. Recentemente, em 2015, acabou adquirindo a Objetiva – em função da compra da Santillana pela Penguin Random House. E no final de 2017, a Penguin Random House passou a ser sócia majoritária da empresa, que hoje conta com 16 selos editoriais.

Sextante e Intrínseca têm destaque no mercado de livros chamados comerciais, obras voltadas ao grande público, geralmente com temas mais populares e mais acessíveis. A Sextante, com a parte de autoajuda, na qual é realmente a grande líder, e em ficção estrangeira, com o selo Arqueiro, onde divide espaço com a própria Intrínseca. Esta vem se especializando na construção de grandes autores internacionais, ainda que seu desempenho esteja sempre dependendo de acertos de best-sellers.

A Editora Globo costumava ocupar um importante espaço no mercado brasileiro com um catálogo diverso – obras que vão desde clássicos até livros de religião, como os grandes sucessos do Padre Marcelo Rossi. Mas vem perdendo espaço nos últimos anos. A Rocco tem se mantido entre as grandes sobretudo por ser a editora que publica Harry Potter – livros novos, novas edições, box promocionais da série, entre outros, fazem com que tenha um desempenho relevante.

Planeta e Happer Collins são as duas principais representantes de grupos estrangeiros. A primeira já está no Brasil há mais de quinze anos e seu desempenho variou ao longo desse período. Chegou ao Brasil inflacionando o preço do adiantamento pago pelas editoras aos autores, teve alguma visibilidade, depois esteve um tempo sem tantos lançamentos grandes, ainda que nomes como Augusto Cury e Padre Fabio de Mello tenham garantido espaço para a editora nas listas de mais vendidos. Recentemente tem tido destaque publicando sobretudo autoajuda com autores nacionais. Já a Happer Collins é uma *joint venture* feita com a Ediouro. Essa associação ainda é recente para que se possa avaliar os seus resultados, mas por enquanto os sucessos literários parecem mais pontuais.

2.2.3.3 Principais canais de venda

A chegada da Amazon (em 2012 com e-books e em 2014 com livros físicos) foi sem dúvida o grande acontecimento dos últimos anos. Da mesma forma que fez em muitos países, a Amazon começou sua operação no Brasil pelo mercado de livros. Como descrito no livro *A loja de tudo* (2014), o mercado editorial apresenta muitas vantagens: é sempre um mercado que pode ser aprimorado, tem produtos relativamente padronizados, e também não é um mercado gigantesco no qual é necessário começar totalmente organizado. Uma estratégia que se aplica também ao Brasil. É claro que, aqui, eles acabaram encontrando algumas dificuldades que não existiam nos Estados Unidos, como a ausência de grandes e eficientes distribuidores que pudessem ajudá-los na hora de chegar aos quatro cantos do país. Mas o fato é que, aos poucos, a Amazon vai crescendo. O faturamento por livrarias exclusivamente virtuais cresceu 15,26% de 2016 para 2017 (Fipe, 2018).

Mesmo sem grandes esforços de divulgação, a Amazon é hoje uma das principais vendedoras de livros, e vem adicionando cada vez mais categorias novas de produtos. Num país onde boa parte da população ainda tem dificuldades com a compra online, seja porque tem medo de compartilhar dados pela internet ou de não receber os produtos, seja porque não tem cartão de crédito (Tavares, 2015), a Saraiva seguia sendo a grande rede de livrarias, com mais de 110 lojas e um e-commerce com venda extremamente significativa. Ainda que a marca seja antiga, a presença do público jovem é bastante alta: 47% do seu público tem entre 16 e 35 anos (Saraiva, 2017). Talvez por conta da sua quantidade maior de lojas, mas também porque muitos não se identificam e talvez não se sintam tão à vontade em livrarias mais tradicionais.

De qualquer forma, a Saraiva passou a investir muito no conceito de “multicanalidade”. (Saraiva, 2018). Quem compra nessa rede tem uma série de opções: comprar na loja e levar o produto, comprar na loja e receber em casa, comprar no site e receber em casa, comprar no site e retirar na loja. A empresa chama essas ferramentas de Click & Collect, Saraiva Entrega, Same Day Delivery e Turbo entrega. Uma forma de tentar combater a Amazon com o que ela ainda não tem. No entanto, por outro lado, a Saraiva ainda usa bem pouca informação de seus clientes, tem problemas de sistemas e de inteligência na

hora de controlar estoques e recebimento, pontos que sem dúvida dificultam seus negócios. Tanto que seu relatório sobre o último trimestre de 2017 apresenta um Plano de Transformação no qual um dos pontos é a eficiência operacional que passaria pela “transformação do canal de lojas físicas e gestão logística e sistema de abastecimento.” Todos esses problemas e a queda de rentabilidade levaram a livraria à recuperação judicial no final de 2018. Editoras ficaram sem receber e até o momento seu futuro é incerto.

Apesar de já tradicional e responsável pelas lojas maiores e mais bonitas do Brasil, a Cultura vem passando por grandes dificuldades. Desde 2016 tem tido problemas para pagar as editoras e muitas delas pararam de fornecer produtos (O Globo, 2016) – o que acabou afetando um dos pontos fortes da livraria, que era ter um dos maiores catálogos. Em uma negociação que surpreendeu o mercado, a Cultura comprou a operação da Fnac no Brasil. A empresa francesa também já apresentava sérios problemas por aqui e a Cultura recebeu um investimento para assumir as lojas da empresa no Brasil (Infomoney, 2017). Por um tempo, a situação da livraria se estabilizou, mas, neste começo de 2017, voltou a apresentar problemas que acabaram levando a empresa à recuperação judicial.

No Sul do Brasil, as Livrarias Curitiba se mantêm como a rede mais forte. Atualmente são 29 lojas e eles trabalham também com o atacado, vendendo livros para livrarias menores da região. Um negócio familiar de mais de 55 anos. Eles não são conhecidos pela inovação, mas conhecem bem seus clientes. Atualmente decidiram começar uma venda online. Já na região central do Brasil, quem aparece com destaque é a rede Leitura – ainda que as lojas da rede se espalhem por muitos Estados do país. Das grandes redes, é a que mais mistura livros com papelaria e outros artigos. Já são mais de 60 unidades, mas a filosofia do dono é abrir loja onde vê potencial, se ela não der lucro em dois anos, ele fecha. E assim vai testando os mercados. Atualmente estão tentando ter sucesso com novos pontos nos aeroportos. Não tinham comércio online, mas recentemente divulgaram seu primeiro site com venda.

2.2.3.4 Desafios das editoras

Se comparado ao mercado editorial em outros países, as grandes editoras no Brasil detêm uma fatia de mercado pequena. “Estima-se que existam três mil editoras no Brasil (Sa

Earp & Kornis, 2005), das quais 10% são grandes. (...) O investimento para abrir uma editora é baixo, o que a torna de fácil abertura.” (Fernandes & Gonçalves, 2011) Algumas são realmente muito pequenas, mas mesmo as maiores têm uma parcela pequena do mercado em suas mãos. Como se trata de um negócio sem grandes barreiras de entrada, são muitos os que decidem se aventurar no mundo dos livros ainda que nem sempre com a ambição de ser uma editora muito grande.

Algumas começam como prestadoras de serviço para outras editoras. Fazem trabalhos editoriais como tradução, preparação, revisão, diagramação, e outros serviços que geralmente são terceirizados em grandes editoras. Com isso, vão fazendo caixa e financiam suas poucas publicações. Como atuam em nichos e algumas vezes conseguem uma compra do governo, acabam conseguindo se manter.

No entanto, ainda é difícil dizer se, com a atual crise e a cada vez maior presença de grupos estrangeiros, o mercado permanecerá tão desconcentrado. Do ponto de vista de grandes grupos, quanto mais share têm, melhores são suas chances de negociar com seus parceiros na cadeia do livro. Seja para ter mais força nos acordos comerciais com as livrarias, seja para negociar melhores preços com gráficas e outros fornecedores.

Outro tema que se mantém aberto é o quanto as editoras estarão dispostas a mudanças em suas filosofias permitindo o desenvolvimento de uma gestão de portfólio mais consciente. “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 e financeira.” (Rosa, 2008, p. 144). Ainda que o portfólio tenha toda essa importância para uma editora, a gestão ainda é feita de forma bastante amadora. Quer dizer, as editoras usam pouquíssimas ferramentas e técnicas para implantar uma gestão mais inteligente (Rosa, 2008).

2.2.3.5 Desafios do mercado

Alguns anos atrás, o mercado editorial parecia se deparar com uma grande mudança. Com a chegada dos e-books, não foram poucos os que discutiram o fim dos livros físicos

(Machado, 1994). De fato, os e-books tinham tudo para mudar muito o mercado: resolviam o problema de depósito e de logística das editoras e a questão de disponibilidade de títulos. Mas, por outro lado, sem livro, as livrarias físicas também não sobreviveriam.

Mais de 15 anos depois, vemos que o e-book não acabou com o livro, e, se hoje as livrarias estão passando por dificuldades, o e-book não é nem de longe o principal responsável – ainda que seu consumo siga crescendo no Brasil e garanta margens melhores para editoras, autores e canais de venda. Nos Estados Unidos, os e-books foram responsáveis por 35% do mercado em 2014 (Nielsen, 2015) e, aqui no Brasil, por 2,38% em 2016 na categoria de Obras Gerais, segundo o Censo do livro digital realizado pela Fipe (Fipe, 2017).

Nos Estados Unidos, um outro meio que parece se desenvolver com bastante sucesso é o audiobook. Aqui no Brasil, é ainda um mercado muito pequeno. Mas, em 2018, o Google começou a comercializar audiobooks e a Amazon também parece animada a iniciar suas atividades em breve. A tendência é que o preço do audiobook seja maior que o do livro físico, por conta do custo extra para criar o arquivo de áudio. De qualquer forma, as empresas americanas veem bastante espaço para esse formato aqui no Brasil.

Outro caminho que tem algum resultado é o dos clubes de assinatura. Nesse modelo, os clubes mandam para seus assinantes, geralmente, um livro por mês e alguns outros brindes relacionados ao livro. Clubes como a TAG e o Leiturinha já têm respectivamente mais de 20 mil e 100 mil assinantes que recebem mensalmente a seleção de livros feita por eles. Vale dizer que, por enquanto, esses clubes não produzem os livros, eles decidem o que vão enviar e encomendam com as editoras. Para as editoras, uma tiragem de 20 mil exemplares é algo significativo, ainda que não seja uma solução para o negócio. A TAG compra dois livros por mês de editoras variadas e é uma renda com a qual as editoras não podem contar como certa. Os clubes de assinatura representam 0,55% de todo o faturamento do setor, de R\$ 3,6 bilhões em 2017 (Fipe, 2018).

Alguns caminhos parecem estar se abrindo, ainda que o mercado brasileiro continue em busca de um substituto para as vendas ao governo, que eram significativas, mesmo para editoras de Obras Gerais. No entanto, o que ainda não está claro é qual é o caminho para

as livrarias físicas. Em sua maioria, elas sofrem com a falta de público, com a concorrência com o e-commerce, que geralmente tem preços mais baixos, com a falta de títulos e as tradicionais dificuldades com distribuição e logística.

Para complicar ainda mais a situação, como foi comentado antes, as duas maiores redes de livrarias – Saraiva e Cultura – estão passando por uma situação muito delicada e o futuro delas é incerto. No final do ano passado, deixaram de pagar editoras, fecharam lojas e, agora, seguem trabalhando com o que têm nas lojas ou pagando antecipadamente para as editoras. Ainda é cedo para saber as consequências, mas muitas editoras tiveram que reduzir drasticamente seus custos e começar, ainda que tarde, a procurar outras possibilidades para o seu negócio.

A matriz swot abaixo ajuda a fazer uma análise do mercado editorial para mostrar de forma mais clara os desafios que o mercado tem. Ainda que seja idealmente usada para diagnosticar fraquezas e oportunidades em empresas, vale o exercício de refletir uma área completa.

Quadro 1: Análise Swot do mercado editorial

	Positivos	Negativos
Internos	<ul style="list-style-type: none"> - grupos internacionais investindo no mercado brasileiro - mercado com possibilidade de expansão - novos formatos - desenvolvimento do e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> - falta de profissionalismo - falta de análise de dados e pesquisas - dificuldade de distribuição / situação das livrarias - muita oferta
Externos	<ul style="list-style-type: none"> - obrigatoriedade nas escolas - peso simbólico - queda dos índices de analfabetismo e aumento da escolaridade média no país - base para outras indústrias do entretenimento 	<ul style="list-style-type: none"> - concorrência com outras formas mais modernas de entretenimento - incerteza sobre investimentos do governo em educação - pirataria

Fonte: Desenvolvido pela autora.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Neste capítulo estão apresentados os tipos de pesquisa que foram utilizados na investigação deste trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Natureza

Em função do problema, dos objetivos e de uma análise das possibilidades de pesquisa, a natureza desta pesquisa é exploratória. Outras possibilidades seriam a descritiva e a explicativa (ou conclusiva). A pesquisa descritiva visa descrever uma experiência, e a explicativa busca justamente explicar um fenômeno, perseguindo seu motivo. No caso deste trabalho, essas duas opções parecem não ser as ideais.

Já a pesquisa exploratória tem como objetivo descobrir novas possibilidades que possam ser aplicadas em um mercado diferente – o que se encaixa perfeitamente com o propósito deste trabalho. Foram levantadas diversas experiências fora do mercado editorial sobre estrutura organizacional do departamento de marketing para analisar as possibilidades de aplicação nesse mercado. Para isso, foi necessário investigar antes o que é feito e como é feito. É por isso que uma descrição detalhada do departamento de marketing nas editoras foi feita no ponto anterior deste trabalho.

Outro esclarecimento que deve ser feito, quanto à natureza, é que a pesquisa é aplicada. Segundo o Manual de Frascati (OCDE, 2013), realiza-se a pesquisa aplicada quando se trata de “atividades executadas com o objetivo de adquirir novos conhecimentos, com vistas ao desenvolvimento ou aprimoramento de produtos, processos e sistemas”. Assim, a investigação buscou levantar soluções que possam de alguma forma contribuir com o aprimoramento do departamento de marketing no mercado de livros.

3.1.2 Abordagem

Dentro da pesquisa exploratória, usaremos a abordagem qualitativa. Como a intenção deste estudo é encontrar novas possibilidades que possam ser implementadas no mercado editorial, não se trata de um levantamento numérico, mas sim de uma investigação em que as mais diversas opções possam ser levantadas. Um dos motivos para se usar uma pesquisa qualitativa surge quando a preocupação é com o processo, com a estrutura e a interação social (Flick, 2009).

Flick (2009, p. 9), em seu *Desenho da pesquisa qualitativa*, ao apresentar o que é e por que se faz pesquisa qualitativa, destaca que “Os pesquisadores qualitativos estão interessados em ter acesso a experiências, interações e documentos em seu contexto natural, e de uma forma que dê espaço às suas particularidades e aos materiais nos quais são estudados.”

Ainda sobre a pesquisa qualitativa, vale dizer que, em um primeiro momento, a abordagem é indireta, pois foi feito um levantamento bibliográfico, e também entrevistas em profundidade. Num segundo momento, o levantamento foi utilizado para a análise do estudo de caso que será detalhado abaixo, a abordagem é direta.

3.1.3 Método

Entre as possibilidades de métodos de pesquisa, há os estudos de caso, as *surveys*, o levantamento qualitativo, a pesquisa-ação e o levantamento de experiência. Segundo Yin (2010, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

A partir dessa definição, vemos que o método do estudo de caso ajusta-se à proposta do trabalho. As possibilidades do estudo de caso, descritas por Yin (2010), são outro exemplo de que uma investigação desse tipo pode trazer os resultados buscados:

... o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos

pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. (p. 24)

Como pretende-se propor a implantação de uma estrutura diferente de departamento de marketing em editoras, e a maioria delas apresenta hoje um modelo bem parecido, foi feito um estudo de caso com apenas uma unidade de análise.

O departamento de marketing que foi fruto do estudo de caso é o da Companhia das Letras. Apesar de ter uma estrutura semelhante à de outras editoras, essa editora foi escolhida pois é a que apresenta a estrutura mais complexa e com maiores possibilidades de atuação. A Companhia das Letras é a maior editora de livros de Obras Gerais do mercado brasileiro, tem 16 selos editoriais, cada um para um público diferente, e publica entre vinte e trinta novos livros por mês. O departamento de marketing dessa editora tem 12 pessoas que trabalham internamente e vários colaboradores externos.

É importante destacar que a Companhia das Letras é uma empresa originalmente brasileira, que vem de uma tradição de empresa familiar – uma realidade descrita anteriormente, muito representativa do mercado editorial brasileiro. Além disso, a editora soube alcançar sucesso e prestígio, o que a coloca hoje em uma posição de vantagem em relação às concorrentes na hora de inovar e pensar em novas formas de trabalho.

No entanto, para que o estudo de caso acontecesse de forma eficiente, ele foi realizado à luz de um levantamento prévio descrito abaixo:

1. apresentação do departamento de marketing da editora em questão, considerando o quadro já descrito do mercado editorial brasileiro.
2. revisão teórica, junto com uma avaliação das lacunas do mercado editorial e das possibilidades apresentadas.
3. realização de entrevistas em profundidade com representantes do departamento de marketing de quatro empresas presentes no Brasil. Essa etapa foi importante para entender como a teoria da estrutura do marketing foi aplicada nas empresas e como ela vem ajudando ou não a empresa a superar seus desafios. Com as entrevistas realizadas, foi feita uma comparação entre as diferentes realidades.
4. Realização do estudo de caso descrito acima.

O método utilizado para organizar as informações das entrevistas será apresentado a seguir.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em função da metodologia descrita acima, esta parte visa apresentar os procedimentos de coleta de dados e outros detalhes que permitiram a realização eficaz da pesquisa.

3.2.1 Procedimentos

Os procedimentos técnicos utilizados, além do estudo de caso, de modo a complementar e a orientar o estudo de caso, foram a revisão teórica e a entrevista em profundidade. A revisão teórica, realizada e apresentada no referencial teórico, serviu para propor uma estrutura ideal para o caso que foi estudado e as entrevistas serviram para apresentar como essa teoria é colocada em prática por outras empresas, além de trazer atualidade para as reflexões sobre o assunto.

Wokman Jr., Homburg e Gruner destacam que “Pesquisas recentes nesse assunto [estrutura organizacional do departamento de marketing] geralmente fazem entrevistas com vendas, marketing e gerentes gerais e descrevem as variações em como a função do marketing está organizada” (e.g. Bund and Carroll, 1957; Carson, 1968; Lazo and Corbin, 1968, p. 22). Nessa linha, este trabalho traz uma conversa entre a teoria e as possibilidades que cada realidade empresarial oferece e que foram adquiridas através das entrevistas.

Segundo Yin (2010), três princípios da coleta de dados são essenciais:

1. Uso de múltiplas formas de evidência

A ideia deste trabalho é justamente recolher o maior número de informação e dados a partir das mais variadas formas – as entrevistas com funcionários e ex-funcionários de quatro empresas distintas se enquadram nesse princípio, assim como a revisão teórica. Mais um motivo que justifica a escolha pelo modelo de estudo de caso é que, segundo Yin (2010, p. 142), “Um importante

ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é a oportunidade de usar diferentes formas de evidência.”

2. Criar uma base de dados do estudo de caso

Depois do estudo de caso, a análise foi feita combinando os resultados do estudo de caso com uma análise do mercado de livros com o levantamento inicial. Desse modo, foi essencial que a pesquisa bibliográfica e as entrevistas já visassem o preenchimento de uma base de dados. No entanto, tomou-se cuidado para que a pesquisa não ficasse engessada a essa estrutura inicial, uma vez que um dos propósitos do trabalho e de um estudo de caso é que se descubra novas possibilidades durante o estudo.

3. Manter o encadeamento de evidências

Isso também foi garantido pelo projeto de pesquisa (abaixo), pelo protocolo de pesquisa e pelo protocolo de estudo de caso – apresentados no apêndice. Eles fizeram a ligação entre as questões das entrevistas em profundidade com os objetivos do estudo de caso e o banco de dados e suas fontes comprobatórias. (Yin, 2010).

A imagem abaixo ilustra, então, o projeto de pesquisa, baseado na estruturação apresentada por Yin (2010, p. 41): “o projeto é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões.” Assim, buscou-se ilustrar cada etapa e como elas se conectam dando uma dimensão mais clara do projeto.

Figura 9 – Procedimentos utilizados na pesquisa

Fonte: Desenvolvido pela autora.

3.2.2 Instrumento

O método de coleta utilizado foi o levantamento de documentos, entrevistas em profundidade e outras informações e estudos sobre as empresas analisadas. Todas as informações sobre as entrevistas em profundidade estão detalhadas no protocolo, que se encontra no apêndice. Começamos pela pesquisa na literatura, que ajudou na elaboração do roteiro para o trabalho de campo. Então, aconteceram as entrevistas e análise das experiências. O próximo passo foi redigir os protocolos de observação e analisar tanto as entrevistas quanto os protocolos para estabelecer relações dos resultados com a literatura pesquisada (Flick, 2009).

As empresas selecionadas para a entrevista seguiram os seguintes critérios:

- a) empresas com atuação no mercado brasileiro, para que existisse um mínimo de paralelo entre a realidade das empresas;

- b) empresas que atuam em outras áreas que não o mercado editorial, de modo que suas experiências pudessem contribuir de forma inovadora com o mercado de livros;
- c) empresas com um departamento de marketing estruturado – ainda que seja muito tentador investigar estruturas mais modernas, é arriscado ter essas empresas muito jovens como referência para pensar a reestruturação de um mercado antigo e mais tradicional.

Desse modo, as empresas foram escolhidas de forma não aleatória, respeitando as regras acima, mas também de acordo com a disponibilidade – as que permitiriam maior acesso às experiências do departamento de marketing. Assim, a amostra foi composta pelas seguintes empresas:

- Unilever
- Kimberly-Clark
- XP Investimentos
- Ambev

As duas primeiras são duas empresas grandes, estrangeiras, mas com forte presença no Brasil – por conta disso acabam sendo muito estruturadas e grandes o suficiente para ter espaço para acompanhar as mudanças no mercado e inovações relacionadas às novas formas de trabalho. As duas últimas são empresas brasileiras. A Ambev, uma empresa líder na categoria de líquidos, tem presença internacional, e a XP é uma empresa jovem, com 18 anos de existência, mas que conta hoje com estrutura robusta. Diferente das outras, não comercializa bens de consumo duráveis, e por isso tem potencial de trazer novas formas de pensar o marketing.

Concluído o levantamento, será feito o estudo de caso. Todas as informações desse processo estão descritas no protocolo do estudo de caso apresentado no apêndice. No estudo de caso foram utilizados: contexto do mercado editorial e da empresa analisada, revisão teórica sobre a estruturação do departamento de marketing apresentada previamente, resultados das entrevistas em profundidade e todos os elementos cuja análise é relevante para redefinir a atual estrutura da editora analisada.

Vale lembrar que a empresa analisada é a Companhia das Letras, conforme descrito no ponto sobre o método utilizado para a execução dessa investigação.

3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE RESULTADOS

3.3.1 Método

Conforme Flick (2009, p. 132) detalha, “As principais atividades são buscar partes relevantes dos dados e analisá-los, comparando com outros dados e lhes dando nomes e classificações”. Da mesma forma, Bardin (2007) destaca a importância da categorização.

A categorização é um processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas:

- o inventário: isolar os elementos;
- a classificação: repartir os elementos, e, portanto, procurar ou impor uma certa organização às mensagens. (p. 112)

Esse processo de análise de dados e categorização foi feito sobre uma análise do conteúdo das entrevistas em profundidade – já definidas em função da teoria levantada, uma vez que o objetivo é extrair novas possibilidades de trabalho. Assim, a análise do discurso ou da narrativa não fizeram parte deste trabalho.

A partir da categorização feita no levantamento com as entrevistas, o estudo de caso analisou seus resultados através da comparação entre as lacunas existentes no departamento de marketing da editora, que é objeto do estudo de caso, com as outras estruturas observadas no levantamento das entrevistas e da revisão teórica.

3.3.2 Procedimentos

A descrição inicial do departamento de marketing foi feita com base na experiência com o mercado editorial, e a comparação, feita a partir do levantamento teórico realizado. A segunda etapa, o levantamento de informações de mercado sobre a estrutura do departamento de marketing em empresas de outras categorias, foi feita através de entrevistas em profundidade. As informações e os dados foram analisados de acordo com o roteiro definido previamente.

Para a organização dessas informações, como se trata de grandes categorias, não foi necessário nenhum *software* específico, somente uma organização manual das informações relevantes em uma planilha, de acordo com método de análise de conteúdo a

partir da categorização explicitado acima (Bardin, 2007). A partir disso, foi feita uma análise de cada ponto de melhorias que podem ser testadas no mercado editorial.

E na sequência montar-se-á uma proposta de modelo de estrutura para o marketing, e como ela poderia ser implantada na empresa analisada no estudo de caso.

É importante destacar que é justamente este o ponto onde a ligação das informações obtidas foi analisada a partir da ótica do ambiente no qual pretende-se que sejam futuramente aplicadas. Seguindo uma sugestão também presente da obra de Flick (2009): “Sugere-se interligar a coleta de dados com sua análise, para aproveitar as ideias provindas da análise para o processo de coleta de mais dados” (p. 132).

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No primeiro ponto será descrito o departamento de marketing da Companhia das Letras utilizado como objeto do estudo de caso. Essa apresentação será feita já colocando o departamento em comparação com os pontos levantados na revisão teórica para destacar e evidenciar as falhas e as lacunas existentes.

No segundo, haverá a categorização, organização e apresentação dos resultados das entrevistas feitas com funcionários ou ex-funcionários de quatro empresas e da situação atual da editora analisada, além da descrição dos organogramas das empresas. Na sequência será apresentada a análise dessas entrevistas.

E, para finalizar, baseado no resultado dos dois pontos anteriores, ou seja, na análise da editora em questão tanto em relação aos pontos levantados pela teoria quanto aos tópicos que aparecerem nas entrevistas, foi feito um modelo de estrutura do departamento de marketing que contemplasse as especificidades do mercado em que está inserido, mas também que se apresentasse como algo mais completo para enfrentar os desafios atuais.

4.1 A ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE MARKETING EM UMA EDITORA BRASILEIRA

Como foi detalhado no referencial teórico, o mercado editorial ainda é pequeno no Brasil, se considerarmos seu potencial. Isso faz com que poucas editoras tenham grandes investimentos no departamento de marketing. E isso se reflete, claro, na estrutura dessa área. No fluxograma abaixo estão detalhados os principais cargos e funções do departamento de marketing nas editoras brasileiras:

Figura 10 - Principais cargos e funções do departamento de marketing nas editoras brasileiras

Fonte: elaborado pela autora com base na estrutura de editoras como Companhia das Letras e Planeta.

Dependendo da editora, os promotores ficam eventualmente no departamento de vendas, mas atualmente a maioria das empresas os coloca dentro da estrutura do marketing. A Companhia das Letras segue esse modelo, com um pouco mais de suporte por parte de estagiários e aprendizes. E muitas vezes a parte de assessoria de imprensa também se integra à estrutura de marketing, sendo responsável ou auxiliando a parte de venda e suporte com as mídias sociais. O modelo atual da Companhia das Letras poderia ser descrito da seguinte forma:

Figura 11 - Estrutura de marketing da Companhia das Letras

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Dentro dessa estrutura as funções do departamento estão divididas das seguintes formas:

COO: definição de metas e prioridades

Gerente de marketing: planejamento de lançamentos, campanhas de pré-venda, demanda de pesquisas para a GfK, acompanhamento das vendas, definição e organização de campanhas e aprovação dos investimentos do departamento.

Assistente de marketing: responsável pelas campanhas em livrarias e e-commerces e campanhas de cadastro de novos consumidores. Análise de dados da GfK e Serasa. Acompanhamento do fluxo de gastos.

Estagiário 1: anúncios em revistas parceiras e campanhas simples de livrarias, contato com blogueiros. Suporte no SAC.

Coordenador de eventos: organização e execução de eventos em livrarias, feiras e outros eventos literários.

Assistente de mídias sociais: planejamento e execução das campanhas nas mídias sociais da editora, newsletters e blog. Apoio no planejamento e produção do podcast e vídeos de divulgação dos livros.

Estagiário 2: suporte nas mídias sociais e nas newsletters.

Jovem aprendiz: Envios, auxílio no atendimento aos blogueiros e na composição de outros materiais de marketing e mídias sociais.

Assistente 3: Confeção de newsletters e produção de conteúdo para alguns perfis de mídias sociais.

SAC: atendimento ao consumidor pelo e-mail do site da editora, mas também pelo WhatsApp, e auxílio no atendimento dos problemas com marketplace. Envio de conteúdo para seguidores da lista de transmissão do WhatsApp.

Promotores: Acompanhamento da exposição dos livros nas lojas e apresentação das novidades para os livreiros.

O modelo apresentado é bastante comum, com cargos tradicionais em um setor de marketing e que segue as definições apresentadas na teoria sobre estruturação desse tipo de departamento. No entanto há algumas lacunas que podem ser percebidas e que ficaram mais claras quando o modelo foi comparado ao de outras empresas na sequência.

No que se refere só à comparação com as formulações apresentadas no referencial teórico deste trabalho, vale mostrar a correspondência entre essa estrutura e as funções apresentadas por Scare (2008):

- busca e levantamento de informações de mercado: gerente de marketing
- planejamento de marketing: gerente de marketing
- estratégia de segmentação, diferenciação e posicionamento: gerente de marketing

- desenvolvimento de metas e objetivos: COO e gerente de marketing
- decisões de produtos, serviços e inovação: sem um responsável claro no departamento, as decisões de produtos vêm do departamento editorial
- decisões de preço: CFO, COO, gerente de marketing, gerente de vendas, diretor financeiro, publishers e produção.
- decisões de distribuição e cadeias de suprimentos: vendas
- decisões de promoção: marketing ou vendas
- relacionamento com o consumidor: atendimento ao consumidor (marketing) e assistente de mídias sociais
- programas de responsabilidade social e ética: departamento de educação

Percebe-se pelo levantamento que as funções essenciais têm seus representantes na editora, mas que algumas delas exigem a participação de cargos importantes da empresa. Além disso, decisões que tradicionalmente fazem parte do trabalho do marketing acabam sendo, na editora, uma responsabilidade do departamento de vendas. Isso faz com que sua execução seja menos estratégica e esteja menos relacionada ao trabalho desenvolvido pelo departamento de marketing.

4.2 O DEPARTAMENTO DE MARKETING HOJE EM QUATRO EMPRESAS DISTINTAS PRESENTES NO BRASIL

Os pontos abaixo apresentam o resultado do levantamento das entrevistas feitas com funcionários ou ex-funcionários de Unilever, Kimberly-Clark, XP Investimentos e Ambev. Além disso, é oferecido um paralelo com a estrutura da Companhia das Letras para um levantamento mais claro, ponto a ponto, do que pode ser aperfeiçoado em seu departamento de marketing.

4.2.1 Organogramas das empresas levantadas

Como é possível ver nos organogramas e na figura abaixo, as três empresas mais tradicionais, Unilever, KC e Ambev, apresentam estruturas que estão bem alinhadas com a estruturação apresentada por Kotler e Keller (2012). Isso permite que a relação entre os departamentos e a troca de informações e dados flua de uma forma mais fácil.

Figura 12 – Organograma Unilever

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Figura 13 - Organograma KC

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Figura 14 - Organograma XP Investimentos

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Figura 15 - Organograma Ambev

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nas entrevistas realizadas.

4.2.2 As funções do marketing nas empresas

A categorização abaixo foi feita de acordo com as técnicas de análise de conteúdo definidas por Bardin (2007). Os temas são resultado do levantamento teórico que definiu as questões apresentadas no protocolo das pesquisas em profundidade e alguns pontos são originários das próprias entrevistas – já que elas também foram realizadas com a intenção de ampliar a discussão apresentada pela teoria. O conteúdo vem das entrevistas que foram feitas com os seguintes funcionários: ex-Marketing Manager da Unilever (que saiu da empresa há um ano para trabalhar em outra área), Regional (Latam) Brand Manager da KC, Corporate and Client Marketing Analyst da XP Investimentos e Customer Insights Manager da Ambev.

Quadro 2 – As funções do marketing nas empresas analisadas

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
Principais funções do marketing	O departamento de marketing é o mais importante da empresa. O principal trabalho do marketing local é ver se os produtos estão vendendo, acompanhar share, ver com o trade se a distribuição está certa e falar com as agências que fazem a divulgação. Marketing passa também, por exemplo, a diretriz de preço quando o produto está sendo lançado.	Desenvolver os produtos (pensar os produtos, entender o consumidor, entender necessidades, planejar portfolio, ver qual é o pipeline a longo prazo, quais são as inovações, ver tendências) e comunicação (o que você vai comunicar, como você vai comunicar a sua marca).	Criar e fortalecer as marcas, aquisição de clientes, retenção de clientes e ecoamento das novidades para que a empresa seja vista como disruptiva e pioneira: conteúdo e imagem. Comunicação, aquisição e fortalecimento de marca.	Construção de marca e desenvolvimento de produto, estratégia da marca, campanha, precificação, posicionamento, materiais (vídeos, trade, material de ponto de venda), desenvolvimento de embalagem, desenvolvimento de líquidos, encontrar espaços em branco no portfólio, administração dos investimentos e fazer com que as pessoas vejam toda essa comunicação.	Comunicação e criação de campanhas de divulgação dos livros publicados pela editora (lançamentos e catálogo) através, sobretudo, da criação de conteúdos relacionados ao universo de cada livro/autor.
Estrutura marketing	Há um diretor para cada categoria e um gerente para cada produto.	No Brasil, há uma estrutura global e outra regional. A regional segue as diretrizes da global e está organizada por grandes áreas e depois por marcas.	XP só criou um departamento de marketing depois de 15 anos. O departamento que existe hoje tem 1 ano. As diferentes marcas do grupo são atendidas por 3 equipes diferentes.	Cada marca tem um time específico. Ainda que exista uma estrutura para cada marca, hoje considera-se que a marca não é também um grande definidor do público-alvo, já que os consumidores estão mais complexos e podem ser consumidores de marcas diferentes em situações diferentes. A macroestrutura muda com frequência e agora já veem que há funções que se sobrepõem como gerente de comunicação e de digital.	A estrutura é enxuta e a mesma equipe cuida de todas as marcas da empresa.

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
Comunicação interna	Ferramenta interna de comunicação (tipo yammer), mas pouquíssima gente usa, é mais um esforço do RH. / A cada trimestre há uma reunião de resultados onde o presidente chama os gerentes para apresentar o desempenho da empresa.	Usam yammer como rede de comunicação interna. / Convenção de vendas semestral com time de vendas e responsáveis pelo marketing.	A principal comunicação é por email, a intranet foi reformulada há 2 meses – o RH marcou reunião com as equipes para apresentar os benefícios –, há uma ferramenta para dar feedbacks para os outros funcionários, uma ação que deve ser imediata e constante. Plataforma para cada um postar conteúdos relevantes para a empresa.	A empresa é muito horizontalizada e por mais que existam relatórios entre os departamentos, também tem muita troca de informação de forma mais rápida e informal. Atualmente estão considerando a formação de squads para testar em alguns projetos.	A empresa só usa email e outras formas de comunicação não oficiais – tem a intenção de implantar wework. Tem uma série de reuniões entre os departamentos para apresentação de novos livros e acompanhamento de resultados.
Relação com a empresa global	O global apresenta o road map de inovação e campanhas para que o regional trabalhe.	Tem estruturas regionais que se comunicam com o global e que passam ações e campanhas para os países	Empresa nacional	Inovação e inteligência, consumer insights, têm uma relação direta com o global que permite aprender com algumas experiências de países com características semelhantes. É uma troca, o Brasil também passa informação para outros países. No caso de marcas globais, é necessário seguir as definições de marca para todos os países ou aprovar ações globalmente. Essa comunicação não é muito formal e estruturada.	Como a empresa passou a fazer parte de um grupo internacional recentemente, as interações ainda estão começando. Funcionam de forma pontual na definição de campanhas de divulgação conjunta, e na criação de grupos de discussão sobre novos negócios.

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
Relação com vendas	<p>O Trade faz a intermediação: organiza a convenção anual de vendas onde os lançamentos do ano serão apresentados pelo marketing. Trade faz campanha de incentivo para os distribuidores, fala com os varejistas. Trade participa das reuniões com os key accounts porque é ele quem administra o orçamento das grandes campanhas. O preço dos produtos vem de uma diretriz do marketing, mas são adaptados para cada canal de venda. Quem avalia se vale o investimento em ações no ponto de venda é o trade. Vendas leva a demanda e Trade avalia.</p>	<p>É feita através do Trade, que existe há 5 anos como departamento independente (antes fazia parte do Marketing). Faz guias de aplicação no ponto de venda, de campanhas sazonais, e adequação das demandas do marketing para que Vendas ache um caminho para trabalhá-las. Vendas tem independência, mas Trade pelo menos passa essas guias e acompanha o ponto de venda. Marketing e Trade discutem anualmente: quais canais devem focar, onde está caindo, onde está subindo, quais produtos focar em qual canal e em qual região do país focar. O time de Trade monta o plano e mostra para Vendas, que dá o retorno de o que funciona ou não e com quais clientes e, então, é feita uma apresentação para os clientes (pontos de venda). Esse processo começa em junho e termina em novembro.</p>	<p>O Marketing recebe da equipe de Produto os novos produtos da empresa e passa para Vendas como eles devem trabalhar esses produtos com o cliente. Nem sempre a proposta é aprovada por Vendas, há espaço para discussão entre os departamentos.</p>	<p>Trade na Ambev faz parte do departamento de Vendas. A relação entre os departamentos é boa porque existem muitos processos para a troca de informações e execução (reunião de touch point a cada 15 dias, documentada, feita com acompanhamento, onde entra o material, onde sai, qual a meta). Mas nem sempre a relação com Vendas passa pelo Trade, é só em casos de campanhas em ponto de venda mesmo. Quando se trata de uma ação exclusiva com algum varejista que não envolva material, por exemplo, é possível que esse contato seja feito diretamente.</p>	<p>Não há um departamento de Trade para fazer o meio campo entre os departamentos. Nem sempre há uma sintonia entre o trabalho dos dois departamentos já que o Marketing pensa em suas ações considerando o leitor, consumidor final, e Vendas pensa em como fazer o produto estar nas livrarias. Das campanhas de ponto de venda, há pouco ou quase nenhum relatório de acompanhamento e de avaliação dos resultados.</p>

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
Vendas	<p>O varejista não pode queimar preços --se ele faz, o vendedor responsável por ele responde por isso internamente. Eventualmente, até cortam o fornecimento. O orçamento que Vendas tem é para fazer negociação. Cada categoria tem uma margem diferente – o preço dos produtos, definido pelo marketing, já considera isso, e Vendas precisa seguir.</p>	<p>Departamento que foca no resultado independentemente do produto. Ainda que a empresa tenha um portfólio grande, se eles conseguirem bater as metas vendendo só um produto, nem vão se preocupar com os outros. Metas são por faturamento e por margem. Marketing define uma meta e Vendas define outra baseada na venda histórica. Diferente, por exemplo, de outras empresas concorrentes, como a Nivea, em que Vendas tem meta por SKU, , e o bônus está relacionado com a diversidade do portfólio. E o acompanhamento é mensal e muito próximo.</p>	<p>A meta da empresa como um todo é chegar a 1 trilhão de reais de dinheiro sob custódia. Quem capta esse valor são os escritórios de agentes autônomos – como se fossem uma espécie de franquia da empresa. A XP estabelece metas para cada um desses escritórios e oferece um plano de capacitação para os agentes e suporte de conteúdo para os clientes dos escritórios. O que ranqueia esses escritórios com a XP é o NPS, um índice de satisfação do cliente. E toda a divulgação da XP, o valor da marca, é um valor agregado para esses escritórios.</p>	<p>Em um lançamento de produto (key selling moments): cadastrar em todos os mercados, treinamento dos vendedores, venda para bares com ação especial. Negociação de gôndolas especiais, promoções de compre e ganhe. Dentro de Vendas há uma área que cuida de eventos de vendas. As metas são definidas de acordo com as diretrizes globais da empresa, e aí vão descendo: a partir das diretrizes globais, as metas do Brasil, a meta do presidente, a dos VPs, a dos diretores, a dos gerentes – vai cascadeando, e tudo deve contribuir para a mesma meta (target cascade). Essas metas são definidas anualmente e há somente uma revisão no ano. No final do ano, caso não tenha atingido a meta, é possível fazer uma defesa perante um comitê para explicar o que mudou e que fez você não chegar na sua meta (corte de orçamento por exemplo) – como o bônus está relacionado a isso, você pode pedir essa reavaliação.</p>	<p>O departamento de Vendas tem alta rotatividade de equipe e acaba tendo uma atuação simplificada. A falta de processos gera feedbacks genéricos. As metas são definidas por faturamento, o que impede que cada vendedor considere de forma razoável a necessidade de promoções.</p>

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
Vendas online	Estão trabalhando em uma engagement platform – não é só uma plataforma de vendas, mas um espaço com mais conteúdos, informações e que também vende produtos.	Está começando a acontecer, mas ainda se preocupam pouco com isso. Lançamento do site Maisabraços. É uma dificuldade mudar a mentalidade uma vez que a venda tradicional ainda funciona.	Surgiu como uma plataforma online, então você só se torna cliente através do online. Mesmo que você vá a um escritório de agente autônomo, ele vai usar a plataforma online da XP para cadastrar e abrir a conta.	O online ainda representa um percentual muito pequeno para a empresa, mas há algumas iniciativas como o zé delivery que entrega a bebida em casa gelada, o Empório da Cerveja, com cervejas importadas, que poupa o trabalho de ir ao mercado.	Já é uma realidade tanto para e-books e audiobooks quanto para livros físicos. A empresa está passando por mudanças de modo a dar mais foco para esse canal que antes era menos relevante.
Plano de mídia	Há um departamento de mídia que negocia espaços para todas as categorias para que seja mais econômico. Há uma agência para mídia online e outra para offline. Como é uma empresa global, algumas marcas têm a mesma agência em diversos países para divulgação offline. As agências online podem ser escolhidas em cada país.	Trabalho é feito com agências de mídias programáticas – que focam mais em localizar onde está seu consumidor na internet. Nos últimos cinco anos a equipe de comunicação e mídia, que era só de uma pessoa, cresceu e agora tem mais três.	Canais diretos: email, push, SMS, WhatsApp. Canais abertos: redes sociais, televisão, jornais e revistas. Trabalham com três agências: uma para canais diretos, uma para redes sociais e uma de publicidade e propaganda, que é a que desenvolve as grandes campanhas. Nas redes sociais são utilizadas as grandes campanhas e conteúdo para o dia a dia. Redes sociais não eram o destaque no começo, mas hoje são o foco. Para conversão, os canais diretos são os melhores, para isso são utilizados mais conteúdos informativos, desenvolvidos pela equipe interna, com especialistas.	Administrada por um departamento chamado Connections, que define como a informação vai ser entregue para o consumidor. Faz a parte de planejamento do plano de mídia, mas também uma parte de produção de conteúdo – que eles chamam de cultura popular, algo que dialogue com o que está acontecendo. Isso é feito internamente. E há também uma parte de social listening que é para saber o que está sendo comentado na internet – trending topics, saúde da marca, o que é positivo ou negativo, uma parte de social insights. Não usam WhatsApp, mas consideram usar como bots. E não usam email.	Tudo na editora é feito internamente, o que é prático e gera conteúdo mais relevante, além de ser mais barato. No entanto, não existem processos para a criação da campanha, o que faz com que alguns livros dependam das possibilidades de ajuda de outros funcionários – geralmente do departamento editorial, para contribuir na elaboração de conteúdo. O marketing contrata freelas para fazer a arte das campanhas e produzir os vídeos, mas são mais executores de campanhas elaboradas internamente.

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
Divulgação online	No começo, o Marketing tinha metas de quanto de dinheiro precisava alocar em canais online. E aos poucos isso foi virando um hábito e virando um dos focos do investimento. Mas a transição foi forçada no começo.	Mudança com o digital: antes era televisão e complemento com internet e agora internet e complemento com televisão.	Apareceu com o crescimento exponencial da empresa que demandou uma forma diferente de relacionamento com um público diferente. A televisão foi o primeiro e depois entrou nas mídias sociais. Agora as grandes campanhas já são feitas pensando em todas as mídias.	Tem aumentado nos últimos tempos, tanto que ainda que se tenha a produção de um vídeo-tema de alguma campanha pela agência-mãe voltado para a televisão, há uma produção importante de materiais para os canais online.	Como a televisão nunca foi um canal acessível, o principal foco de divulgação era o PDV. Mas isso mudou muito nos últimos anos com o crescimento das vendas online e da relevância da divulgação online.
Comunicação com os clientes	Geralmente reuniões importantes envolvem o Trade, e Vendas raramente faz suas próprias comunicações. Vendas usa um material que vem do Trade com todas as informações sobre o produto. Sempre precisa ter um bom argumento de venda.	Reunião com os clientes no final do ano (novembro) para apresentar a estratégia do próximo ano. Reunião feita por Vendas, mas totalmente pautada e aprovada pelo Marketing, que é quem define a estratégia. Essa reunião foi criada recentemente, há cerca de um ano. É feita na própria empresa. Cliente é convidado a participar, dar sua opinião.	O Marketing passa diretrizes de como a comunicação deve ser feita. No entanto, ainda falta capacidade de fiscalização por parte do Marketing para que todos os departamentos estejam de fato dentro das regras estabelecidas. Há um media training para as pessoas que em algum momento podem ser porta-vozes da empresa. A comunicação com os agentes autônomos por vezes é feita de forma sobreposta pelas várias equipes da XP. Isso era feito de maneira bem informal, sobretudo quando havia demanda de eventos com especialistas da XP, mas isso tem se organizado um pouco mais recentemente.	Feita por Vendas por contatos muito próximos, principalmente no caso de key accounts.	Formatação do material que é apresentado para os clientes pelos departamentos de Marketing e Editorial. Apresentação para grandes parceiros precisa visar um plano estratégico mais longo, mas depende das possibilidades do Editorial.

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
Marketing e conteúdo	Depende mais do briefing que é feito para a agência. A mudança recente é que primeiro se define o plano de mídia e depois é feita a criação. Em função disso, cria-se ou não algo com mais conteúdo.	Agência de PR faz um pouco isso, mas depende do que vem do Brand Foundation tools – quando você definiu bem a marca, você já sabe o que apoiar e não apoiar. Mas, por enquanto, as marcas não estão bancando posicionamentos tão fortes.	Todo o departamento de Marketing é um departamento voltado para o conteúdo. A empresa tem um braço jornalístico, há 5-6 anos, a InfoMoney, que trabalha em paralelo, mas pode ser utilizada pelo marketing para gerar conteúdo.	Temas de cultura popular são feitos pela agência interna. Antigamente era a agência-mãe que fazia tudo. Elas faziam o vídeo da TV e todo o resto era adaptado. E isso vem perdendo relevância e espaço. Ela ainda é necessária porque é guardiã da marca. As menores usam o que veio da agência-mãe e adaptam para campanhas menores e mais locais. A agência interna tenta conversar mais com as coisas do dia a dia – todos os produtos que colocam no centro as pessoas estão tendo bons resultados.	Até pelo produto que faz, o marketing da editora é feito em cima do conteúdo produzido pelos livros e autores. A produção é intensa e ganha ainda mais relevância quando a empresa se posiciona sobre determinados temas que fazem parte do debate social.
Ações de renovação de portfólio	Na convenção de vendas (semestral) sempre tem alguma renovação das grandes categorias para ser apresentada. Mas também depende do grau de inovação, para que não haja excesso de informação para o consumidor assimilar.	Há um Selling calendar que define uma estratégia para o portfólio, observando a frequência necessária para apresentar inovações em determinados produtos, ainda que estejam bem, para ao menos alterar embalagem e passar ideia de novidade.	Há um setor responsável pela escolha de produtos para que passem a fazer parte do portfólio da XP. Uma vez aprovados, eles entram entre as possibilidades de investimentos sugeridos pelos agentes autônomos.	Não existe uma frequência de renovação dos produtos. Acompanham de perto e, quando sentem que há alguma queda ou mudança de hábito, consideram a necessidade ou não de mudança.	Existem de forma pontual: quando algum livro tem uma nova edição ou atualização ou quando decide-se relançar o catálogo de um autor em um momento em que ganha relevância, como em um lançamento ou quando existe alguma adaptação para séries ou filmes.

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
Pesquisa	<p>Também é um departamento independente que atende às demandas do marketing. É chamado de CMI (Consumer Marketing Insights). Ele faz a análise e manda para o Marketing. Fazem pré e pós-teste de campanhas e fazem o Brand Health Check para avaliar se vale mudar o curso da divulgação ou não. Por muito tempo esse departamento reportou para o Marketing, mas isso era problemático porque uma das funções das pesquisas é medir a efetividade do trabalho de marketing, então virou algo independente. A demanda global pede estudos de hábitos, atitudes e tendências e, com base nesses estudos, dá ideias de inovação para o marketing. No local, Pesquisa faz análise dos números da Nielsen e de demandas mais concretas do mercado. Eles fazem a apresentação de um cenário, e para investigar caminhos e alternativas, o Marketing propõe uma nova pesquisa para o departamento de Pesquisas, que vai encaminhar e conduzir junto aos institutos de pesquisa.</p>	<p>Consultam dados Nielsen para as principais marcas, para ver share e vendas, e Homescan. Kantar, parecido com o Homescan, mas mais preciso. Compram muitos dados, mas por falta de tempo usam menos do que poderiam. Fazem muito teste com o consumidor dos produtos (product test). Teste de conceito: primeiro fazem uma reunião de ideias com pessoas de marketing (ideation) pensando no que poderiam lançar para os próximos anos, baseado em pesquisas com o consumidor (U&H: usos e hábitos do consumidor da sua categoria: como faz, o que usa, como se relaciona, como e com quem usa o produto, tudo o que faz com o produto, do que sente falta, do que não) e também dados de personal care (categoria em que consideram estar um passo à frente e é uma categoria amada pelo consumidor, como você faz o consumidor gostar de comprar o seu produto?). Cria vários conceitos, escolhe 15 e manda para os consumidores (selecionados pela empresa que faz a pesquisa ou a partir de apps de pesquisa) e eles vão ranqueando, dizendo do que gostam e do que não gostam em cada ideia. Com esse feedback você pensa nos novos produtos.</p>	<p>São feitas pesquisas semestrais qualitativas e quantitativas com os clientes. Além disso, usa-se a Delphos, pesquisa que mede awareness, knowledge etc. Essas pesquisas são feitas internamente pelo departamento de Qualidade. Falta know how das agências de pesquisa para investigar um assunto mais complexo e que a empresa teria que ensinar. A pesquisa com clientes é feita por email a cada seis meses desde a data em que ele abriu conta na XP.</p>	<p>O Departamento de Inteligência de Mercado costura todos os dados de vendas e todos os dados do consumidor que geram insights para gerar novas ideias, projetos, produtos. Esse departamento já fez parte do Marketing, mas hoje é independente, ainda que seja um departamento que preste serviços para o Marketing, como área de apoio. Ainda usam muito instituto de pesquisa, mas têm muita informação autodeclarada nas mídias sociais, o que os leva a crer que os modelos de pesquisa passando pelos institutos podem ter que se reinventar em breve. É muito melhor você ter o dado de consumo da pessoa, do que pedir para ela uma declaração sobre o assunto. O departamento é dividido em Sales e Consumer, e para uma marca tem em torno de 12 pessoas.</p>	<p>Não há um departamento responsável por pesquisas. A empresa tem se preocupado cada vez mais em ter informações e analisar os números do mercado e hábitos do consumidor, mas isso ainda não é feito de forma sistemática. Atualmente tem informações da GfK e das vendas efetuadas pelos e-commerces.</p>

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
Análise da concorrência	Há um departamento de Competitors que manda um relatório semanal para o Marketing do que veem que está acontecendo no mercado (como cadastro de novos produtos na Anvisa). As reuniões só eram feitas quando existia algo muito importante para apresentar. Não era um departamento muito importante, mas os registros na Anvisa recebiam bastante atenção.	Feito pelo Marketing, com a ajuda do Trade. E o time de desenvolvimento faz comparações técnicas dos produtos.	A agência faz um monitoramento mensal do investimento de mídia, conteúdos, etc. O monitoramento de produtos dos concorrentes é feito pelos departamentos que cuidam dos produtos.	Também feito por Inteligência de Mercado que nas reuniões semanais de marca informa o que vê de relevante. E mensalmente são feitos grandes reports: o que aconteceu com os concorrentes, caiu, subiu, por quê, onde, etc.	Também não é feito de forma sistemática na editora. Realiza-se algumas pesquisas pontuais para entender estratégias, preços e promoções.
Ferramentas de tendências e consumo	Nielsen, GfK, TDI (hábitos de mídia), alguns de saúde de marca.	TrendWatching: envia tendências e tem alguns webinars por ano / Creative Mornings / Hyper Islands	Bites: sistema contratado que consegue captar informações e geral um output. Power BI para a consolidação de dados e Salesforce como CRM geral. Para envio de emails, utilizam o Marketing Cloud da Salesforce também. Algumas equipes ainda usam o Dinamize.	Nielsen, MindMiners, Box, Ipsus, Kantar, Millward Brown. E outros fornecedores especializados em áreas específicas. E fazem pesquisas contratadas com a Nielsen e a Millward Brown (saúde de marca).	GfK ou Nielsen. Dados de vendas que as livrarias passam uma vez por semana e algumas diariamente.

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
Inovação	<p>Global toca mais as inovações e oferece para as regiões e para os países escolherem o que acham que podem desenvolver nas suas regiões. A inovação vai passando por gates, por etapas (ideia, viabilidade, lançamento), que tem uma exigência de pesquisas, P&Ls e projeção de vendas para avaliar se ele pode seguir ou não, e precisa ser aprovada em todas elas. Se ele não passa em alguma, o produto morre. Quem traz a tecnologia é R&D, e Marketing e Global vão pensar em quais características e comportamentos do consumidor mostram se essa descoberta é útil ou não. Ou ainda Marketing pede para R&D desenvolver um produto que ainda não tem. Atualmente, está lançando muita coisa rápida com uma estrutura de startup dentro da empresa. Algo que seria muito mais difícil de acontecer se tivesse que passar pelo processo tradicional.</p>	<p>Deveria entrar no marketing, deve entrar no futuro, mas ainda é um pouco engessado. O time de desenvolvimento, R&D, está mais envolvido com isso. Mas essa mudança de mentalidade vai acontecer em breve (medium adopter). Há uma tendência de transformação, com três principais pilares: 1) inovação (aberto para inovar e errar - você vai errar - e aprender e reaprender); 2) “feito, melhor que perfeito” (prototipação, faz, testa, começa pequeno, e vai melhorando o produto, metodologia do lean); 3) metodologia ágil por squads, em vez de trabalhar em quatro projetos, você trabalha em um por vez, foca e resolve. O próprio presidente está envolvido no projeto de inovação da empresa, isso facilita por vir de altas esferas, mas falta uma estrutura mais objetiva para colocar em prática. Há uma diretoria específica de pesquisa, não faz parte do Marketing. Mas presta serviço exclusivamente para o Marketing. Faz os testes de produtos e conceitos e apresentação para os departamentos de Marketing e Desenvolvimento.</p>	<p>Cada vez mais as atividades se aproximam e as informações das pesquisas feitas com frequência com os clientes ajudam nesse ponto. Como a empresa é horizontalizada, todos os departamentos podem trazer para o marketing ideias de projetos inovadores. Há uma organização por comitês (inovação, produto, negócio) que se encontram mensalmente, e a diretoria se encontra semanalmente para falar dos projetos. Não há uma diretoria de inovação. Uma vez que as ideias aparecem, elas são encaminhadas para o marketing. Há também em torno de 50 squads de inovação que pensam em soluções de tecnologia voltadas para o mercado financeiro de forma mais ampla. Eles trabalham por projetos, cada uma concentrada em um único projeto (relação com o cliente de uma das marcas do grupo, lançamento de uma rede social para o mercado financeiro, etc.)</p>	<p>Pensa em embalagens, líquidos novos, tecnologias diferentes, produtos de teste e pilotos. É um departamento que fica dentro do Marketing, mas que talvez um dia se torne independente. A estratégia de inovação pode surgir de formas diferentes, o Marketing pode pedir alguma coisa, mas é um departamento que forma, junto com a parte de inteligência, um squad, eles olham tendências, coisas novas, testes que não constituem um trabalho voltado para uma marca específica, vem de uma necessidade do consumidor. A ZX (que existe há uns 3-4 anos) foi criada para ser mais disruptiva e não ficar junto com o trabalho mais mainstream das grandes marcas. Eles têm uma estrutura menor e usam a mesma estrutura de inteligência e ficam com as marcas menores, de nicho, e de líquidos mais disruptivos. O departamento de inovação pode decidir se vai lançar algum produto por lá ou pelas tradicionais mesmo. Ajuda no tratamento de produtos menores, que teriam menos investimento.</p>	<p>Apesar de ser um mercado muito tradicional, sem grandes inovações sobretudo no produto que comercializa – apesar do aparecimento dos e-books e audiobooks – na seleção e na diversidade de títulos publicados, o mercado editorial tem uma característica muito moderna: boa parte de seus lançamentos são apostas que podem fracassar e cujo fracasso, ou sucesso, faz parte do processo de investimento da editora. O tempo de produção de um livro pode variar de 3 meses a 4-5 anos, e a vida do livro depois de lançado também pode variar entre alguns meses e muitos e muitos anos. O que não quer dizer que não falte à editora uma estrutura mais clara de inovação. A estrutura global tem tentado ajudar em casos específicos como o desenvolvimento do mercado de audiobooks.</p>

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
Novos negócios	Departamento de M&A muito forte. Então os novos negócios na Unilever geralmente entram na empresa pela aquisição de outras empresas. Como foi o caso com a Kibon (quando decidiram que valia ter a nova categoria na empresa) e Ben&Jerrys (quando decidiram ter uma categoria premium de sorvetes). No caso de abertura de novos canais, depende mais de Vendas. Mas o Marketing pode ver uma tendência e sinalizar.	Vem mais de Marketing e Vendas. Marketing fez uma parceria com o Rappi, e Vendas começou a usar mais diariamente (venda casada em canais específicos). Também trabalha com a aquisição de marcas nos países em que atua.	Todos os departamentos apresentam projetos. Mas os squads de inovação trabalham também em cima de novos negócios.	É uma empresa muito horizontalizada e todos os departamentos podem apresentar novas propostas de negócios.	As aquisições de novas empresas partiram mais do Global, mas em nenhum dos casos houve uma aquisição de um negócio diferente do negócio do livro. Novas possibilidades de vendas ou de abertura de mercado podem ser apresentadas por qualquer um, mas geralmente vêm da diretoria, das Vendas Corporativas, do Editorial ou do Marketing.
Orçamento	Depende do faturamento, mas também varia em função da estratégia, de quais categorias a companhia quer fazer crescer. Eles começaram recentemente a trabalhar com OBZ (orçamento base zero), e tudo é redefinido em função das demandas. E o orçamento é revisto e geralmente sofre bastante corte a partir do meio do ano – quando a empresa costuma precisar desse dinheiro para ficar dentro das metas. O corte geralmente era no departamento de pesquisa.	Baseado no faturamento da empresa (5% em média do faturado vai para a comunicação). Os esforços são dedicados para o primeiro semestre. Quando têm revisão do orçamento em março, começam pequenos cortes, se as metas não foram atingidas. De junho para frente, eles cortam o orçamento. Então, alguns planejamentos anuais são feitos no começo do ano para o período todo.	Até um ano atrás não havia. Hoje em dia está relacionado aos objetivos do ano. O orçamento é administrado pelo Marketing, mas é resultado de uma decisão estratégica de quanto a mais vai se investir para conseguir chegar a uma das metas da empresa.	Orçamento base zero. Em agosto começa o planejamento do ano e começa a divisão em função das metas e das tendências de desempenho por marca - e isso em cima das metas de vendas.	Orçamento base zero, mas sofre corte inicial caso a previsão de faturamento do ano não seja tão boa. É raro acontecer corte no orçamento ao longo do ano, mas pode acontecer caso o mercado apresente algum problema sério como nos últimos anos. Há três revisões no ano e eventualmente há espaço para aumentar ou reduzir um pouco.

	Unilever	Kimberly-Clark	XP Investimentos	Ambev	Companhia das Letras
SAC	<p>É um departamento à parte, mas que manda as informações para o Marketing. Havia uma reunião mensal com a equipe do Marketing para trocar informações – da qual Pesquisa também participava. Quando um produto era lançado, o SAC mapeava a repercussão e apresentava nessa reunião. Então era observado se estava batendo com o que Pesquisa havia levantado antes do lançamento do produto.</p>	<p>Email, telefone gratuito e WhatsApp.</p>	<p>Atendimento virtual, por bot, telefones e email. Além disso, cada escritório tem seu próprio atendimento.</p>	<p>Dois tipos de SAC: um de atendimento aos clientes (bares e outros pontos de venda) e outro para atendimento ao consumidor. Mas nenhum dos dois é responsabilidade do Marketing.</p>	<p>Uma área recente do Marketing que existia de forma informal. Hoje existe uma pessoa responsável por isso. É visto como uma porta de entrada importante de informação sobre os consumidores, mas ainda precisa ser mais automatizado.</p>

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nas entrevistas realizadas.

4.2.3 Análise das estruturas e funções do marketing levantadas

Ao comparar as estruturas das empresas analisadas com a teoria sobre estrutura organizacional de marketing, a Unilever é a que mais parece colocar em prática as definições levantadas. Seja no papel essencial do marketing para a empresa, quanto na organização e nas funções impostas para cada cargo. Com uma organização por categorias e por marcas (em um nível mais baixo) a empresa mostra na prática o que teorizam Kotler e Keller (2012). Kimberly-Clark e Ambev vão pelo mesmo caminho. Suas estruturas são bem semelhantes, ainda que tenham passado a impressão de que a estrutura é menos rígida, o que permite informalidade e flexibilidade por um lado.

Outro ponto importante que aparece nessas três empresas em sintonia com a teoria são as áreas complementares ao departamento de marketing (Kotler & Keller, 2012). Todas elas apresentam tais áreas, mas com relações diferentes com o marketing. O marketing digital talvez seja a área que mais mudou de status ao longo dos últimos anos e realmente passou a fazer parte do departamento. Sobre as funções levantadas por Scare (2008), somente as partes de programas de responsabilidade social e ética e de relacionamento com o consumidor estejam um pouco fora das atuações dos departamentos dessas empresas.

Independentemente da sua relação com a teoria, algo que aparece nas quatro empresas é o papel central do departamento de marketing – seja com papel estratégico para definir os caminhos da empresa ou como o departamento responsável por demandar a execução de planos e projetos. Isso é feito com um suporte muito grande de áreas ou departamentos complementares de pesquisa ou inteligência de mercado. Funcionando às vezes como parte do marketing e em outras como um departamento independente, mas que presta serviço ao marketing, ele suporta com dados e informações do mercado as decisões que o marketing toma e praticamente decide os rumos da empresa.

Ainda que a participação do marketing online tenha claramente ganhado espaço em todas as empresas, o que ainda aparece de forma tímida é uma atuação mais voltada para o consumo online nas empresas de bens de consumo, aqui representadas por empresas mais tradicionais e ainda com grande penetração no varejo físico. Uma situação que é totalmente diferente quando consideramos a jovem XP, que nasceu considerando em seu modelo de negócio um formato voltado para a prestação de serviços online.

A estrutura do seu departamento, embora não seja claramente um reflexo perfeito do que aparece na teoria de organização de um departamento de marketing, engloba as principais responsabilidades que lhe são tradicionalmente atribuídas (Workman Júnior, Homburg, & Gruner, 1998) adaptando-se à sua realidade com departamentos como o de performance, voltado à aquisição e manutenção de clientes. Além disso, o cuidado com o conteúdo como uma importante ferramenta de marketing é outro fator que merece nota já que isso parece ser um dos desafios da comunicação feita pelo marketing atualmente.

Quanto ao futuro, todas as empresas parecem entender que a estrutura mais rígida, ainda que importante para o funcionamento no dia a dia, faz com que seus processos se tornem lentos e muitas vezes ineficientes perto de empresas modernas e mais ágeis. Desse modo, estruturas experimentais ou grupos de inovação vêm sendo formados para que as empresas não fiquem ultrapassadas, e iniciem processos de mudança graduais, sem colocar em risco o que já conquistaram.

Ao lado dessas empresas fica claro novamente que o departamento na editora analisada não apresenta alguns pontos essenciais para um funcionamento completo dessa estrutura – seja na definição das principais funções que o marketing desempenha, nas quais não emerge um papel importante no desenvolvimento de novos produtos, seja na ausência de ferramentas de troca de informação, como sistemas, relatórios, métricas, acompanhamento de resultados e análises de mercado.

No entanto, assim como a XP, o departamento da editora parece estar muito bem posicionado na produção de um marketing baseado em conteúdo. Ambas produzem esse conteúdo internamente, sem a contratação de agências, o que traz ainda mais relevância e credibilidade para o que comunicam. No entanto, tal produção exige esforços que a editora não dá conta de modo organizado e estruturado – o que no longo prazo pode ser problemático.

Além disso, ainda que a inovação e o desenvolvimento de novos produtos não aconteçam dentro do departamento de marketing (como vimos nas outras empresas)), esses processos acontecem em uma editora de modo quase que obrigatório e muito mais dinâmico. São lançados por mês em torno de 20 a 30 novos produtos que passam por processos de produção que podem demorar anos, mas que podem também ser extremamente rápidos, e que, depois de publicados, podem fracassar ou ter sucesso num período muito curto. Um modo de produção

muito mais próximo do lean e do agile que têm sido vistos como métodos inovadores usados por startups (Collis, 2016; Rigby, Sutherland, & Noble, 2018).

4.2.4 Propostas para o mercado editorial

Baseado nos pontos do quadro acima, buscou-se abaixo extrair as principais ideias que poderiam ser aplicadas, e de qual forma, no mercado editorial.

Principais funções do marketing: como levantado anteriormente, aqui fica claro como o marketing na Companhia das Letras tem uma função menos estratégica do que nas outras empresas – ainda que isso venha evoluindo. Falta a ele uma função essencial nas outras empresas que é a de atuar ativamente na definição de novos produtos do grupo.

Comunicação interna: estruturar o fluxo de compartilhamento de informação e o tratamento dos dados pode ser muito benéfico. Talvez contratar uma plataforma de comunicação interna (como o yammer) seja solução rápida e prática. Mas é necessário repensar também os relatórios produzidos e compartilhados internamente, bem como seu armazenamento para consultas futuras.

Relação com a empresa global: muitos benefícios podem sair dessa relação, seja a diminuição de trabalho ao adaptar campanhas globais ou a possibilidade de conhecer ideias de projetos que podem vir a ser desenvolvidos no país. Já existe um movimento nesse sentido, mas muito ainda pode evoluir nos próximos anos.

Relação com vendas: verificar a possibilidade de criar uma vaga responsável pelo trade. Isso facilitaria o relacionamento entre os departamentos, seja na hora de pensar as melhores formas de colocar em prática uma campanha, seja na hora de acompanhar os resultados das ações realizadas. Pensar em processos que ajudem a avaliação de implantação da campanha como relatório de ponto de venda e resultados.

Vendas: na linha do que foi dito acima, talvez definir alguns reports mais claros das ações propostas pelo marketing (com a ajuda de um possível trade mais bem-definido). E implementar metas que estejam mais relacionadas com os objetivos da empresa. Por exemplo, bônus especial relacionado a uma meta específica para a venda de autores nacionais, de livros

de catálogo ou de alguma categoria que a editora considere estratégica naquele ano. Além da possibilidade de definir metas para o departamento sobre margem e não só sobre faturamento.

Vendas online: é um ponto que, pela natureza do produto e pela própria presença da Amazon como ator importante no setor, já está mais bem desenvolvido no mercado de livros. De qualquer forma, pode ser interessante pensar em uma plataforma que aproxime mais venda de conteúdo, como Unilever e KC estão trabalhando, principalmente considerando que a editora já tem uma produção de conteúdo mais definida e estruturada também. Outra opção é buscar uma fidelização online como faz a XP.

Plano de mídia: Como o livro não é um produto de penetração tão fácil, todos os canais com boa relação custo-benefício são opções válidas. A editora já usa email, e, recentemente, WhatsApp, mas SMS e pushes também poderiam ser testados. Ainda que todas as empresas estudadas trabalhem com agência externa para definição de campanhas e de planos de mídia, o tamanho do mercado editorial e sua especificidade talvez ainda inviabilizem um investimento assim.

Divulgação online: poucos insights neste ponto, mas, se antes a divulgação em canais de massa era pouco acessível a empresas e mercados menores, hoje as mídias sociais e o investimento em sites e motores de busca permitem uma divulgação direcionada, mais acessível.

Comunicação com os clientes: ainda que o relacionamento pessoal entre editora e livrarias seja importante, como segue sendo na Ambev, por exemplo, algumas iniciativas mais modernas da XP podem ser um caminho interessante para a editora que não consegue se fazer presente fisicamente nos quase mil pontos de venda existentes no Brasil. Calls periódicos para apresentar as novidades aos livreiros e as propostas de ação da editora podem ser muito eficazes.

Marketing e conteúdo: a produção de conteúdo nas editoras parece ser maior do que em empresas de consumo tradicional. A XP tem um modelo diferente que pode trazer algumas inspirações, como a existência de equipes voltadas para a produção de conteúdo. As editoras, por contarem com grandes nomes em seus portfólios e uma equipe editorial reconhecida, podem usar essa estrutura para sistematizar e explorar melhor essa produção de conteúdo.

Ações de renovação de portfólio: alguns livros se mantêm vendendo por anos e anos. Uma boa ideia seria pensar nesse tipo de ação para os livros mais vendidos do catálogo. Talvez, como a KC, definir uma frequência para pensar em ações para uma lista de livros nessa linha.

Pesquisa: os dados começaram a ser mais presentes no mercado editorial, mas as editoras ainda usam pouco e de forma não regular. Ter um responsável por receber e organizar essas informações talvez já ajude a criar uma gestão mais baseada nos dados. Além disso, relatórios sobre tendências e notícias relacionadas à cultura podem ser um bom projeto a ser implementado.

Análise da concorrência: é um trabalho importante, mas talvez não prioritário no caso da Companhia das Letras já que o mercado está cada vez mais segmentado. Talvez a pessoa que ficará responsável por tendências e pesquisa possa observar movimentações do mercado e tentar ver o quê de mais relevante está sendo feito por editoras em outros países, por exemplo.

Ferramentas de tendência de consumo: faltam dados sobre tendências de consumo, ainda que nos últimos anos isso tenha evoluído. Parece importante investigar as possibilidades apresentadas pelas outras empresas, que podem oferecer algum tipo de pesquisa na área do livro que ainda não é conhecida.

Inovação: o ZX da Ambev pode inspirar uma estrutura menor e disruptiva para pensar autores que saem com uma tiragem menor ou são voltados para um nicho. Além disso, pensar em uma estrutura que permita a inovação pode ajudá-la a acontecer de forma mais recorrente. Conversas com o Global também podem ajudar.

Novos negócios: possibilidades de trabalho com parcerias: compre e ganhe, promoção, pré-venda. Além disso, um departamento de M&A pode ser interessante, ainda que isso fuja da área de atuação do marketing e seja mais comum e necessário em mercados maiores.

Orçamento: ser definido mais em cima das metas de vendas e faturamento.

SAC: ainda há muito a ser desenvolvido, sobretudo atendimentos automatizados. Mas isso deve evoluir também à medida que a editora passe, ela mesma, a vender mais seus próprios produtos e crie cada vez mais canais diretos com o consumidor.

4.3 UM MODELO IDEAL PARA O MARKETING NAS EDITORES DE OBRAS GERAIS NO BRASIL

É claro que o tamanho do departamento vai variar de acordo com o da empresa. No entanto, mesmo com um quadro enxuto, é extremamente importante que todas as funções de marketing sejam desempenhadas, ainda que algumas pessoas da equipe tenham que cuidar de mais de uma delas. Ou então que tais funções sejam compartilhadas por funcionários de diversos departamentos.

Como vimos na primeira parte da análise de resultados, na estrutura do departamento de marketing da Companhia das Letras algumas funções comumente atribuídas ao setor em outras empresas não fazem parte de seu escopo de trabalho. E, ainda que com as entrevistas fique clara a diversidade de possibilidades de estruturação do departamento, foi possível tirar desse levantamento algumas propostas para o mercado dos livros.

Assim, um caminho seria pensar na seguinte estrutura, considerando a bibliografia analisada sobre estruturação do departamento de marketing, a investigação da estrutura em outras empresas e a realidade da editora na qual a reestruturação do departamento de marketing aconteceria.

Figura 16 - Reestruturação do departamento de marketing

Fonte: Desenvolvido pela autora.

E as funções de cada cargo podem ser descritas da seguinte forma:

COO: desenvolvimento de metas e objetivos. Responsável por passar as principais diretrizes de investimento e trabalho do ano em função dos objetivos e metas da empresa. Analisa novas propostas de inovação e encaminha o projeto para o respectivo departamento.

Gerente de marketing: planejamento de marketing, estratégia de segmentação, diferenciação e posicionamento. Responsável por dividir os investimentos de acordo com as diretrizes e acompanhar os resultados avaliando possíveis mudanças de rota. Definição de calendário de trabalho com lançamentos, eventos e outras formas de divulgação.

Analista de trade: definição de calendário de trabalho com livrarias e e-commerces (ações de pré-venda, lançamento, pontos de venda, promoções, brindes para parceiros e influenciadores) e acompanhamento de sua execução bem como de seus resultados. Confeção de relatório ao final do mês com as ações realizadas e resultados obtidos. Em um segundo momento, ou com o desenvolvimento de suas funções, ajudar em decisões de distribuição e cadeias de

suprimentos e decisões de promoção (Scare). Também é a pessoa responsável pelas operações financeiras de todo o departamento (ainda que cada um deva ser responsável pela sua fatia).

Promotor: Acompanhamento da exposição dos livros nas lojas e apresentação das novidades para os livreiros. Responsável também pela execução das campanhas definidas pelo trade nas lojas que fazem parte do seu escopo de trabalho. Acompanhamento de eventos. E relatório da situação nas livrarias e das ações da concorrência.

Estagiário trade: Suporte ao analista de trade e confecção dos materiais das ações definidas por ele.

Coordenador de eventos: organização e execução de eventos em livrarias e feiras e outros eventos literários.

Analista de conteúdo: planejamento das campanhas nas mídias sociais da editora, newsletters e blog. Apoio no planejamento e produção do podcast e vídeos de divulgação sobre os livros.

Mídias sociais: relacionamento com o consumidor através de newsletters e mídias sociais. Confecção de newsletters e gestão de alguns perfis de mídias sociais.

Estagiário de conteúdo: relacionamento com o consumidor através de newsletters e mídias sociais. Confecção de newsletters e gestão de alguns perfis de mídias sociais.

Jovem aprendiz: envios, auxílio no atendimento aos blogueiros e na composição de outros materiais de marketing e mídias sociais.

SAC: relacionamento e atendimento ao consumidor pelo e-mail do site da editora, mas também pelo WhatsApp, e auxílio no atendimento dos problemas com marketplace. Envio de conteúdo para seguidores da lista de transmissão do WhatsApp.

Insights: busca e levantamento de informações de mercado, organização das informações e dados gerados pelo departamento, confecção de relatórios para compartilhamento entre os funcionários do departamento e da editora.

Alguns pontos levantados por Scare (2008), mesmo no novo modelo, não ficariam exclusivamente com o departamento de marketing. Decisões de produtos seguem como uma responsabilidade do departamento editorial, mas espera-se que o departamento com seus relatórios consiga dar cada vez mais suporte na tomada de decisão. A definição de preço também segue uma demanda compartilhada entre CFO, COO, gerente de marketing, gerente de vendas, diretor financeiro, publishers e produção. No entanto, talvez o trade possa evoluir e chegar a definições de distribuição antes da reunião, que permitam um cálculo de primeira tiragem mais bem definido. E os programas de responsabilidade social e ética seguem com o departamento de educação.

Um outro ponto que Kotler e Keller (2012) levantam é a possibilidade de organização dessa equipe por atuação geográfica, produto ou marca, gerência de mercados ou matricial. A opção que mais parece se adequar à editora analisada no momento é a matricial. A atuação geográfica pode ser alcançada em parceria com o departamento de vendas, que tem representantes divididos por regiões, e a divisão por marcas ou produtos, que parece ser bem explorada nas empresas analisadas, ainda teria dificuldades de ser implantada pois a estrutura do departamento de marketing na editora ainda é pequena. No entanto, é uma divisão que já acontece de forma parcial nas mídias sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que as tradicionais estruturas organizacionais do departamento de marketing garantam bons resultados para as empresas, é também uma função do marketing estar atendo às novas formas de consumo e de comunicação com o consumidor. Isso pode exigir mudanças que podem ser simples adaptações ou mudanças estruturais mais sérias. Enquanto startups e novas empresas apostam em estruturas mais modernas, empresas mais tradicionais tentam diversificar suas estruturas com unidades que fujam dos processos utilizados, sem comprometer a macroestrutura.

Assim, parece que, ainda que sem mudanças bruscas, as empresas estão se preparando para ajustar seus departamentos de marketing para que se adequem a novas demandas e que mesmo empresas com estruturas mais estabelecidas estão vendo nisso novas possibilidades.

Desse modo, um dos caminhos para editoras, mais do que se reorganizar em torno de uma estrutura fechada, talvez seja apostar naquilo que já fazem bem: a produção de conteúdo. E se organizar para que isso funcione mais naturalmente como parte das atividades do marketing – entendendo melhor a formação da demanda e as possibilidades de entrega ao leitor. Isso através de processos e sistemas de trocas de informações mais eficazes, sobretudo em um mercado que, como foi abordado, acaba tendo espaço para uma quantidade grande de projetos, desenvolvidos por uma equipe específica dentro da empresa.

Ainda que sem uma função decisiva, o marketing, sendo um departamento com mais conteúdo e informação, tem a capacidade de assumir um papel ativo no processo de definição de novos projetos, fazendo com que cheguem, no momento do lançamento, acompanhados de uma campanha que levem em conta um estudo dos 5P's.

Além disso, outro ponto importante, mas que não estava ao alcance deste projeto, é a necessidade de transformação da mentalidade dentro das editoras. “A empresa terá um marketing eficaz somente quando todos os funcionários se conscientizarem de que seu trabalho é criar, servir e satisfazer os clientes.” (Kotler & Keller, 2012, p. 679). É um ponto subjetivo que pode ser trabalhado a partir das mudanças na estrutura organizacional do marketing, mas que depende também de uma série de outros fatores para acontecer de forma efetiva.

Vale destacar ainda que este estudo trata de um universo reduzido, que buscou embasamento na teoria e em empresas com modelos bem-sucedidos neste momento. Ao mesmo tempo em que isso traz atualidade para o material, é natural supor que, com o passar do tempo, a pesquisa passará a ter mais validade como documento de registro para a análise da evolução no trabalho e nas estruturas dos departamentos de marketing.

Desse modo, além de abrir possibilidades para outros estudos em áreas que, como destacado anteriormente, não recebem tanta atenção das pesquisas acadêmicas – marketing no mercado editorial, estrutura organizacional do marketing –, este trabalho poderia estimular algum projeto de pesquisa-ação. No entanto, demandaria interesse real por parte das empresas em testar novas possibilidades.

REFERÊNCIAS¹

- Abreu, M. (2003). *Os caminhos dos livros*. Campinas: ALB.
- Abreu, M. (1999). *Leitura, história e história da leitura*. Campinas: ALB.
- American Marketing Association. (2018). *Marketing Terms Dictionary*. Recuperado de <https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx>. Acessado em 2018.
- Anderson, C. A. (2006). *Cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Archer, J., Jockers, M. L. (2016). *The bestseller code – anatomy of the blockbuster novel*. New York: St. Martin's Press.
- Association of American Publishers. (2018). Recuperado de <https://publishers.org/> Acessado em 2018.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros Filho, C., Lopes, F. (2007). Identidade e consumo na pós-modernidade: crise e revolução no marketing. In: *Ética e comunicação organizacional*. São Paulo: Paulus.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Benhamou, F. (2006). *A economia da cultura*. São Paulo: Ateliê editorial.
- Benjamin, W. (2013). *A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica*.
- Bund, H., & Carroll, J. W. (1957). The changing role of the marketing function. *Journal of Marketing*, 21(3), 268-325.
- Calasso, R. (2015). *The art of the publisher*. Great Britain: Penguin Random House UK.
- Carson, D. (1968). Marketing organization in British manufacturing firms. *The Journal of Marketing*, 34-39.
- Cespedes, F. (1991). *Organizing and implementing the marketing effort*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Chartier, R. (1999). *Aventura do livro: do leitor ao navegador*. São Paulo: Editora da Unesp, Imprensa Oficial do Estado.
- Clay, K., Krishnan, R., & Wolff, E. (2001). Prices and price dispersion on the web: evidence from the online book industry. *The Journal of Industrial Economics*, 49(4), 521-539.

¹ De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

- Collis, D. (2018). Lean strategy. *Harvard Business Review*, v. 94, n. 3, p. 62-68, 2016.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New Product Portfolio Management: Practices and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 333–351. DOI:10.1111/1540-5885.1640333
- Deaecto, M. M. (2011). *O império dos livros: instituições e práticas de leitura na São Paulo oitocentista*. São Paulo: Edusp.
- Dias, S. R. (Org.). (2011). *Pesquisa de Mercado*. São Paulo: Saraiva.
- Diderot, D. (2002). *Carta sobre o comércio de livro*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.
- Durand, J. C. (2013). *Política cultural e economia da cultura*. São Paulo: Ateliê.
- Earp, F. S., & Kornis, G. (2005). A economia da cadeia produtiva do livro.
- Elberse, A. (2008). Should you invest in the long tail? *Harvard Business Review*, 86(7-8), 88.
- Epstein, J. (2002). *O negócio do livro*. Rio de Janeiro: Record.
- Fernandes H. P. & Gonçalves M. A. (2001). *Repensando o modelo de negócios do livro*. São Paulo: Com-arte.
- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. (2017). *Censo do livro digital*. São Paulo: FIPE/USP.
- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. (2018). *Produção e vendas do setor editorial brasileiro*. São Paulo: FIPE/USP.
- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. (2019). *Produção e vendas do setor editorial brasileiro*. São Paulo: FIPE/USP.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Growth from Knowledge. (2017). *Painel de Varejo do Livro*. São Paulo: GFK
- Growth from Knowledge. (2018). *Painel de Varejo do Livro*. São Paulo: GFK
- Growth from Knowledge. (2019). *Painel de Varejo do Livro*. São Paulo: GFK
- Gois, L. S. (1987). Os editores e o hábito da leitura. In Rocha, J. C. *Políticas editoriais e hábitos de leitura*. São Paulo: Com arte.
- Hall, S. (2006). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Hallewell, L. (2005). *Historia do livro no Brasil*, rev e comp. São Paulo: Edusp, 408-409.
- Harvey, D. (2014). *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola Jesuítas.

- Infomoney. (2017, 21 de julho). *Entenda a compra da Fnac pela Livraria Cultura*. Recuperado de <http://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/6815188/entenda-compra-fnac-pela-livraria-cultura-seu-valor-negativo>
- Ismail, S. (2015). *Organizações exponenciais*. São Paulo: HSM.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Kim, W. C. (2015). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Cidade: Harvard Business Review Press.
- Lajolo, M. & Zilberman, R. (2002). *A leitura rarefeita: leitura e livro no Brasil*. São Paulo: Ática.
- Lazo, H., & Corbin, A. (1968). *The organization of the marketing department. Marketing management and administrative action*. New York, NY: McGraw-Hill, 65-76.
- Lindstrom, M. (2009). *A lógica do consumo: verdade e mentiras sobre por que compramos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2014). *A Estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Machado, A. (1994). *Fim do livro?* Estud. av., São Paulo, 8(21), 201-214, Aug. 1994. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141994000200013&lng=en&nrm=iso. Acessado em 2018.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Bookman.
- Nielsen. (2017). Painel das vendas de Livros. Nielsen: São Paulo.
- Nielsen. (2018). Painel das vendas de Livros. Nielsen: São Paulo.
- Nielsen. (2019). Painel das vendas de Livros. Nielsen: São Paulo.
- O Globo. (2016). *Livraria Cultura atrasa pagamentos a editoras*. Recuperado de <https://blogs.oglobo.globo.com/lauro-jardim/post/livraria-cultura-atrasa-pagamentos-editoras.html>. Consultado em 2018.
- Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2013). *Manual de Frascati – Metodologia proposta para definição da pesquisa e desenvolvimento experimental*. F Iniciativas.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston, MA: Pitman.
- Pires, P. R. (2017). *A marca do Z: a vida e os tempos do editor Jorge Zahar*. Rio de Janeiro: Zahar.

- Porter, M. (2009). *Competição*. São Paulo: Campus.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva*. São Paulo: Campus.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 65-105.
- Ramos, G. Pub Res Q (2013) 29: 164. <https://doi.org/10.1007/s12109-013-9311-x>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*.
- Rocha, J. C. (1987). *Políticas editoriais e hábitos de leitura*. Com-Arte. São Paulo.
- Rosa, J. A. (2008). *Análise do livro como produto e como negócio no contexto brasileiro atual* (Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo).
- Ruekert, R. W., Walker Júnior, O. C., & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *The Journal of Marketing*, 13-25.
- Saraiva. Release de Resultados 1T17. (2017). Divulgado em 15/05/2017. Recuperado de http://www.saraivari.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=49696.
- Segura, L. C. (2003). *Estratégia e planejamento editorial: a interdependência entre o planejamento operacional e a estratégia da empresa* (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Semprini, A. A (2006). *Marca Pós-Moderna: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras.
- Scare, R. F. (2008). *A influência da estrutura organizacional na execução das atividades de marketing* (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Silva, H. H. C. (2006). *Planejamento estratégico de marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Stone, B. (2014). *A loja de tudo – Jeff Bezos e a era da Amazon*. Rio de Janeiro: Intrínseca.
- Tavares, P. T., & Crescitelli, E. (2014). O Comportamento De Compra Online Da Classe C: Um Estudo Exploratório. *Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)*, 12(1), 03-20. Teresina.

- Toledo, G. L., Pereira, C. B., & Crescitelli, E. A. (2004). *Internet como ferramenta competitiva e de marketing no varejo de livros*. Estratégias para o Desenvolvimento e Inserção Global Itapema, SC: Slade.
- Toscani, O. (2003). *A Publicidade é um cadáver que nos sorri*. Rio de Janeiro: Ediouro.
- Tozoni-Reis, M. F. C. (2009). *Metodologia de pesquisa*. 2a ed., Curitiba: IESDE Brasil.
- Trez, G. (2009). *A influência da estrutura de marketing no processo de implementação de estratégia de marketing*. (Tese de Doutorado, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).
- Trujillo, V. (2001). *Pesquisa de Mercado Qualitativa e Quantitativa*. São Paulo: Scortecci.
- Universe Online. (2015, 02 de outubro). Livros de celebridades do Youtube são a nova aposta do mercado editorial. Recuperado de <https://entretenimento.uol.com.br/noticias/redacao/2015/10/02/livros-de-celebridades-do-youtube-sao-a-nova-aposta-do-mercado-editorial.htm>. Consultado em 2018.
- Villaça, A. C. (2001). *José Olympio: o descobridor de escritores*. Rio de Janeiro: Thex Editora.
- Webster Júnior, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17. Thousand Oaks, SAGE Publishing.
- Westwood, J. (2007). *O plano de marketing*. São Paulo: M. Books.
- Workman Júnior, J. P., Homburg, C., & Gruner, K. (1998). Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants. *The Journal of Marketing*, 21-41. Thousand Oaks, SAGE Publishing
- Yin R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Protocolo das pesquisas em profundidade

1. Visão geral das pesquisas em profundidade

Título: Modelos organizacionais do departamento de marketing e possibilidades para o mercado editorial brasileiro

Objetivo: levantar possibilidades de estruturas organizacionais para o departamento de marketing a partir de empresas de setores distintos com atuação no mercado brasileiro.

2. Procedimento de campo

Aspectos metodológicos: pesquisa exploratória, qualitativa utilizando pesquisa de campo como método que está detalhado no capítulo sobre metodologia.

Empresas estudadas: Unilever, Kimberly-Clark, XP Investimentos e Ambev

Unidade de Análise: A estrutura organizacional e as atividades de marketing

Instrumentos de coleta de dados: entrevistas em profundidade

Executores da pesquisa: Lilia Zambon

3. Questões para o levantamento de dados em documentos e roteiro de entrevistas

Quais são as principais funções do marketing na empresa?

Quais sistemas de informação são utilizadas pelo marketing da empresa?

Com quais departamentos o marketing têm alguma dinâmica de trabalho?

Como é feita a comunicação da empresa com o consumidor? Quais canais são utilizados? Os funcionários que cuidam disso são internos ou externos? Quais ferramentas são utilizadas?

Há algum trabalho que poderia ser feito pelo marketing, mas que é feito por outro departamento? Por quê?

Em que ponto suas atividades se aproximam das propostas de inovação e novos negócios da empresa?

Há um modelo para que a inovação aconteça?

Quais são os departamentos da empresa responsáveis por trazer novas propostas de negócios?

Quanto os novos negócios e projetos dependem do que é feito na empresa em outros países e quanto é feito exclusivamente no Brasil?

Do que é desenvolvido exclusivamente no Brasil, quais métodos e ferramentas são utilizados como fonte de inspiração?

4. Guia para o relatório de análise das entrevistas

Afirmação das questões e hipóteses de investigação: as questões essenciais estão acima e devem servir de base para a definição das entrevistas e dos levantamentos que serão realizados sobre as empresas estudadas.

Descrição do plano de investigação, mecanismos e procedimento de recolha de dados:

Investigação sobre estrutura da empresa

Definição das possibilidades de entrevistados

Definição das questões de entrevistas tendo como base as questões acima detalhadas

Entrevistas e gravação da entrevista

Apresentação dos dados recolhidos:

Desenho da estrutura da empresa

Levantamento das principais funções relacionadas ao marketing e enquadramento das atividades dentro da empresa

Desenvolvimento de uma planilha comparativa entre as 4 empresas e a Companhia das Letras que é objeto do estudo de caso (cujo protocolo está abaixo)

Discussão das descobertas: em cima da planilha comparativa, analisar os benefícios e as características de cada estrutura de modo a levantar pontos para o estudo de caso.

Conclusão: material analisado para ser utilizado como referência para o estudo de caso.

APÊNDICE B - Protocolo de estudo de caso

1. Visão geral do projeto de estudo de caso

Título: Modelos organizacionais do departamento de marketing e possibilidades para o mercado editorial brasileiro

Objetivo: propor um modelo de estrutura adequado à teoria e à realidade do mercado editorial

2. Procedimento de campo

Aspectos metodológicos: pesquisa exploratória, qualitativa utilizando estudo de caso como método que está detalhado no capítulo sobre metodologia.

Empresa estudada: Companhia das Letras

Unidade de Análise: A estrutura organizacional e as atividades de marketing

Instrumentos de coleta de dados: bibliografia, documentos, observação direta e entrevistas em profundidade.

Executores da pesquisa: Lilia Zambon

3. Questões para o levantamento de dados

Quais são as dificuldades do mercado editorial atualmente?

Quais são as dificuldades de um departamento de marketing de uma editora?

Qual a estrutura do departamento de marketing da empresa analisada? Há semelhança entre essa estrutura e a utilizada em outras empresas do mercado editorial?

Quais as principais funções do marketing em uma empresa segundo a revisão teórica?

Qual a estrutura ideal do departamento de marketing?

Quais as novas reflexões e alternativas de estrutura organizacional no departamento de marketing?

Como algumas empresas com atuação no Brasil colocam essa teoria em prática?

Quais modelos para quais tipos de empresas?

Quais as diferenças e as semelhanças entre os modelos e as funções?

Como as empresas estão vendo o futuro das estruturas organizacionais?

Quais funções e atividades estão ausentes nas editoras e poderiam ser incorporadas?

Como o marketing da Companhia das Letras poderia se reestruturar a partir das informações levantadas?

4. Guia para o relatório de estudo de caso

Afirmção das questões e hipóteses de investigação: as questões essenciais estão acima e devem servir de base para a definição das entrevistas e dos levantamentos realizados sobre as empresas utilizadas na análise e sobre a empresa estudada neste estudo de caso.

Descrição do plano de investigação, mecanismos e procedimento de recolha de dados:

Revisão teórica.

Entrevistas em profundidade seguindo o protocolo descrito neste trabalho.

Levantamento das informações sobre a empresa analisada e do contexto no qual está inserida a partir de observação direta, bibliografia e dados divulgados por institutos e outros relatórios de pesquisas

Apresentação dos dados recolhidos:

Descrição das principais ideias para o mercado editorial a partir dos pontos levantados nas entrevistas com as empresas analisadas.

Confecção de um modelo ideal para o departamento de marketing da editora analisada no estudo de caso.

Descrição das atividades e responsabilidades de cada personagem dentro do modelo apresentado.

Discussão das descobertas: em cima da planilha comparativa e da revisão teórica, traçar propostas discutindo as possibilidades de aplicação no mercado editorial.

Conclusão: mostrar o que do que foi levantado pode ser desenvolvido, o que pode ser adaptado e o que dificilmente funcionaria no mercado editorial, juntando isso à definição de um modelo de estrutura acompanhada de funções e responsabilidades

APÊNDICE C - Tabelas com as pesquisas realizadas sobre organização do marketing

TABLE 1
Theoretical and Conceptual Research Related to the Organization of Marketing

Author	Primary Focus	Perspective of Marketing	Dependent Variables	Independent Variables	Summary Comments
Pfeffer (1981)	Development of a framework for studying power of subunits in an organization	Functional group	Power of organizational subunits	Criticality and importance of tasks, personal skills of managers	Argues that power is a structural phenomenon and research is needed to examine empirically factors leading to power of subunits.
Wind (1981)	Identify major dependencies between marketing and other departments	Functional group	Types of interactions and exchanges between marketing and other departments	(not discussed)	Effective marketers need to coordinate with these other groups. Considers how reward systems can improve interactions.
Wells and Anderson (1981)	Contingency theory of marketing organization	Functional group	Effectiveness of a marketing organization	Fit of organization to environmental conditions.	Environmental dimensions are (1) unpredictability and interconnectedness (2) complexity.
Anderson (1982)	Theory to explain marketing's role in strategic planning	Functional group	Role of marketing in strategy formulation process	Resources controlled by each functional unit	The organization is viewed as a coalition of competing interests. Marketing's power depends on the resources it contributes.
Hutt and Speh (1984)	Concept of marketing strategy center	Integrative	Industrial marketing decision-making process	Tasks, functional groups, charting of responsibilities	The "marketing strategy center" is presented as a diagnostic tool to chart functional responsibilities.
Ruekert, Walker, and Roering (1985)	Contingency theory of performance of different marketing organizational structures	Integrative	Performance (effectiveness, efficiency, adaptiveness) of a given marketing organization form	Internal/external allocation of tasks, structured versus unstructured organizational form	Develop 2 x 2 model of internal/external versus structured versus unstructured and discuss properties of four archetypal organizational forms they label bureaucratic, organic, transactional, and relationship.
Piercy (1985)	General theory of marketing organization	Integrative	Aspects of marketing organization including departmentation, centralization, and structure	Information processing requirements, power of groups, political behavior	Complex theory relating the marketing organizational form, power, and politics to the information processing requirements.
Walker and Ruekert (1987)	Contingency theory of marketing's role in strategy implementation	Functional group	Performance (effectiveness, efficiency, adaptiveness) in implementing strategy	Type of business strategy, marketing structures, policies, procedures, programs	Develop a typology of three general strategies and propositions regarding marketing's role in implementing each strategy.
Achrol (1991)	Introduction of alternate ways of organizing the marketing function	Activity-based	New organization forms	Environmental turbulence, diversity, knowledge intensity	Discusses "marketing exchange company" and "marketing coalition company" and which are more suitable for dynamic environments.
Webster (1992)	Changing role of marketing to managing partnerships	Activity-based	Flexible organization forms such as partnerships, alliances, and networks	(not discussed)	New conceptualization of marketing as more flexible in managing entire value chain.
Vandorajan and Clark (1994)	Locus of decision making for strategic marketing issues	Activity-based	Divergence between presumed and actual level at which marketing decisions are made	Variables such as resources, risk, centralization, complexity	Develop nine propositions to explain level at which various decisions are made and divergence between presumed and actual level of decision.
Day (1994)	Presents a strategic capabilities conceptualization of market-driven firms	Activity-based	Identification of capabilities of market-driven organizations	(not discussed)	Emphasizes an organizational capabilities approach to strategy. Market-driven firms excel at market sensing and customer linking.

TABLE 2
Field Research Pertaining to Aspects of Marketing Organization

Primary Focus	Perspective of Marketing	Number and type of firms	People interviewed	Dimensions considered	Empirical Results	Summary Comments/Excerpts
Burd and Carroll (1957)	Develop guidelines to organize marketing	Not clear; at least 30 corporations in New York area	Unspecified number of marketing and sales managers	Broad range of issues addressed in 55-page JM article	Provides advice on key functions and organizational problems	Broad study on a wide range of marketing definitional and organizational issues. No citations.
Lazo and Corbin (1968)	Identify types of placement of marketing in the firm	8 major U.S. firms	None	Structural location of marketing in relation to other functions in the firm	Identifies key types of activities that take place in the differing marketing units	Provides organizational charts for 8 large firms, yet relatively little analysis of why marketing placement varies.
Carson (1968)	Explore degree to which U.K. firms adopted marketing concept	14 large firms, 29 mid-sized firms, and 11 small firms, all in the United Kingdom	One day at each firm interviewing marketing and other managers	Compares U.K. firms to U.S. firms on dimensions of marketing activities and reporting positions	U.K. firms tended to lag activities to marketing and reporting relation of chief marketing executive (CME)	44% of U.K. firms had unified marketing function versus 76% in U.S. firms, in which "unified" means marketing reports to marketing, sales, or divisional manager.
Buell (1975)	Changes in the role of consumer product managers	16 consumer goods, 4 consumer durable firms, 10 advertising agencies	31 corporate managers, 32 divisional managers, 23 advertising agency managers	Changes in role of product manager in consumer firms	Product manager system is used widely—more advertisement responsibility, but often limited authority	Product management system more appropriate than a functional organization for companies with many products.
Noraka and Nicosia (1979)	Optimal organizational structure for marketing	4 firms; 1 one firm in each cell of high-low uncertainty and high-low heterogeneity	Not discussed	Horizontal decentralization (number of divisions, groups, product managers) and vertical decentralization (decision-making level)	Higher environmental heterogeneity leads to more decentralization, higher uncertainty leads to less decentralization	Claim relationship between degree and kind of variety in the environment and degree and kind of variety in the marketing department.
Webster (1981)	Perceptions of key marketing issues in the 1980s by top managers	30 large firms	Interviews lasting 1–3 hours with CEO or COO in each of 30 firms	Marketing productivity, perceptions of product management system, barriers to implementing marketing viewpoint in the organization	CEOs concerned about lack of creativity of marketing people, unawareness of financial implications	Key concerns of CEOs are "issues relating to organization, management direction and control, performance evaluation, goal-setting."
Buell (1982)	Organization of marketing and advertising activities	20 manufacturers (14 consumer, 3 industrial, 3 service), 5 advertising agencies	107 executives in manufacturing firms and advertising agencies	Wide range of dimensions, focus was on how the advertising effort was organized and where in the firm	Addresses a range of planning, organization, product management, and advertising decisions	Matrix teams—directed by category and marketing managers—may provide solution to problem of the product management system.
Bart (1986)	Relation between strategy and structure at product level	5 consumer packaged-goods firms	68 interviews	"Structural" dimensions such as job descriptions and systems for planning and job assignments	Failed to find expected differences in structural dimensions at the brand level based on strategy.	Found few differences across growth versus harvest strategies at brand level in structural dimensions.
Cespedes (1994)	Interactions among product management, sales, and service people	6 industrial firms	125 interviews with managers in sales, service, and product management	(1) Factors affecting interaction among marketing and sales people, (2) devices to improve coordination	Coordinating mechanisms should match environment	Analyze market factors to understand interdependencies among groups and then design appropriate integration mechanisms.

TABLE 3
Survey Research on the Organization of Marketing and Marketing Activities

Author	Primary Focus	Perspective of Marketing	Dependent Variables	Independent Variables	Empirical Data	Empirical Results	Summary Comments/Excerpts
Ruekert and Walker (1987)	Framework for understanding marketing relationships with other groups	Functional group	Structural and process dimensions of interactions such as transactions, communication flows, and coordination	Situational dimensions such as resource dependence, domain similarity, complexity, and turbulence	Surveys answered by 151 managers in 3 divisions of one firm	General support for the 14 propositions deriving from their framework	Develops theory behind marketing interactions with other groups and tests propositions with data.
Piercy (1986)	Departmentation of marketing and corporate status of the CME	Integrative	Presence of marketing department, integration of activities in marketing department, degree of control over key 19 marketing and sales activities by CME	(Not discussed)	Surveys returned by 330 marketing managers in UK firms	>50% of the companies had no marketing department, half marketing departments only responsible for advertising and sales, dispersed marketing tasks	The way these mid-sized firms organized marketing did not conform to the ideal images presented in marketing texts.
Dastmalchian and Boag (1990)	Relation between market and customer dependence and structure of the marketing department	Functional group	Structural dimensions of the marketing department such as functional specialization, formalization, centralization, and integration with other groups	Degree of interdependence with key customers, degree of dependence on specific markets	Surveys returned by 44 small high-tech manufacturing firms in Canada (half had fewer than 80 employees)	Product market dependency related to functional specialization and integration, customer dependence leads to more centralization	Rigorous operationalization of Aston Group dimensions of structure in a marketing context and find significant relationships to dependence measures.
Conant, Mokwa, and Varadarajan (1990)	Relationship between strategic type, marketing competencies, and performance	Activity-based	Rating on 20 marketing competencies on a 1 to 7 scale	Aggressiveness of strategy using an ordering of Miles and Snow strategic types	150 surveys returned by marketing managers in HMOs	For 14 of 20 marketing competencies found a ranking of Prospectors > Analyzer > Defender > Reactor	Identify 20 marketing competencies and find empirical support that their importance varies based on strategy.
Tull et al. (1991)	Organization of marketing activities across a sample of firms	Integrative	Assignment of activities, integrated versus dispersed marketing, type of organization, frequency of reorganization	Consumer/industrial, environmental complexity and unpredictability, boundary spanning activity	688 surveys from marketing executives	Environmental complexity and unpredictability and strategic adaptations to product markets affect type of marketing organization used	Complex findings: no single theory to integrate their results. Functional groups used more for homogenous, predictable markets.
Starr and Bloom (1994)	Power of brand manager over other groups	Functional group	Power of brand manager compared with three other groups within the firm	Strategic contingencies (e.g., centrality, substitutability, coping with uncertainty)	153 surveys from brand managers (67 consumer, 86 industrial firms)	Centrality of a department, amount of financial control, communication related to power, substitutability, coping with uncertainty unrelated to power	Only one of three strategic contingencies identified by Hickson and colleagues (1971) was supported, but found support for financial control and communication.