

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

APLICAÇÃO DE UM FLUXOGRAMA DE SERVIÇOS
PARA ANÁLISE DE UMA EDITORA DE LIVROS

Hélio Puglia Fernandes

Orientação: Prof. Dr. Marilson Alves Gonçalves

SÃO PAULO
2004

T070.592
F363a
ed.rev.

T070.592 F363a ed.rev.
M90706
20600031424

HÉLIO PUGLIA FERNANDES

DEDALUS - Acervo - FEA



20600031424



Powered by RfidProStar - www.tcpprocess.com.br

**APLICAÇÃO DE UM FLUXOGRAMA DE SERVIÇOS
PARA ANÁLISE DE UMA EDITORA DE LIVROS**

Dissertação apresentada ao 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 Administração.

Orientação: Prof. Dr. Marilson Alves Gonçalves

USP - FEA - SBD
DATA DA DEFESA 27/06/05

**SÃO PAULO
2004**

90706

Data da defesa: __/__/__

Banca examinadora

Prof. Dr.: _____
Julgamento:
Assinatura:

Prof. Dr.: _____
Julgamento:
Assinatura

Prof. Dr.: _____
Julgamento:
Assinatura

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais
e à minha esposa.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marilson Alves Gonçalves por todas as idéias enriquecedoras.

Aos amigos da editora 34, pelo interesse e pela colaboração.

Ao Prof. Dr. Abraham Yu por ter dividido comigo seus profundos conhecimentos sobre a metodologia de pesquisa.

Ao Prof. Dr. Gabriel Perissé por ter me inspirado com seus livros e por ter sido meu conselheiro sobre o universo editorial.

A ambos pela paciência na co-orientação do trabalho.

À minha família, pelo apoio.

“Fui até a porta e iluminei uma pequena placa na qual estava escrito:

NÃO É PARA TODO MUNDO

Você pertence aos poucos eleitos que têm acesso a este salão sagrado. Aqui você encontrará todos os livros que já foram escritos em toda a humanidade. Atualmente estamos enchendo as estantes com livros que ainda estão sendo escritos. Tenha cuidado!”

‘A Biblioteca Mágica de Bibbi Bokken’, *Gaarder & Hagerup (2003)*.

RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de analisar uma editora de livros e identificar oportunidades de melhoria na sua gestão. Com esse intuito, testou-se a aplicação de uma ferramenta de serviços (o diagrama de fluxo do processo de serviço ou *process blueprinting*) à editora.

O método de pesquisa consistiu em conduzir um estudo de caso para analisar a editora e gerar as informações necessárias à aplicação da ferramenta. Foram realizados e comparados dois tipos de análise sobre o caso (a análise descritiva e a análise baseada na ferramenta). Essa comparação possibilitou que as respostas de pesquisa fossem encontradas e que a aplicação da ferramenta fosse julgada.

Assim, foram encontradas oportunidades de integração de atividades e melhoria do serviço ao cliente, sendo que os diagnósticos foram confirmados pelos respondentes e em grande parte pelos estudos disponíveis sobre o mercado editorial.

Por outro lado, este estudo é complementar aos já realizados sobre o setor livreiro por apresentar uma abordagem pouco utilizada por estes, ou seja, por manter o foco da análise no serviço ao cliente.

A ferramenta mostrou-se muito produtiva a fim de analisar atividades e identificar oportunidades. Entretanto, é menos fecunda para a geração de hipóteses causais.

A contribuição do trabalho foi, portanto, gerar hipóteses sobre as editoras, aplicar de maneira inédita a ferramenta de serviços (a uma empresa não exclusivamente de serviços) e exemplificar as oportunidades possibilitadas pela valorização do serviço ao cliente.

Palavras-chave: diagrama de fluxo do processo de serviço (*process blueprinting*), editoras de livros, serviço ao cliente, estudo de caso.

ABSTRACT

The goal of this work was to analyze a book publisher and identify opportunities of improvement in management. According to this goal, it was tested a service tool (service process flowchart) in a book publisher.

The research method consisted of conducting a case study research to analyze the publisher and generate information to apply the service tool. Two types of analysis were done and then they were compared to each other (descriptive analysis and tool-based analysis). This comparison took to the answers of the research and allowed the judgment of the tool application.

Opportunities related to activities integration and customer service improvement were found. The diagnostics were confirmed both from the respondents and from available studies of publishing market.

On the other hand, this study complements others done about the publishing sector, as it focus on an approach rarely done by other studies, the customer service analysis.

The tool showed to be very productive to analyze activities and identify opportunities, although it is less useful to generate causal hypothesis.

So, the contribution of this work was to generate hypothesis about book publishers, apply a service tool never used before in the way it was conducted (to a company not dedicated exclusively to services) and raise examples of the opportunities generated by customer service valuation.

Keywords: process blueprinting, book publisher, customer service, case study research.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE GRÁFICOS	5
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES	6
1 INTRODUÇÃO	7
2 OBJETIVO	13
3 O MERCADO EDITORIAL	15
3.1 Tamanho do mercado	15
3.1.1 Segmentação por comprador	17
3.1.2 Segmentação do mercado	18
3.2 Fatores que dificultam a compra do livro no Brasil	20
3.2.1 Preço	20
3.2.2 Distribuição	23
3.3 Considerações sobre o posicionamento da editora na cadeia produtiva do livro	24
3.4 Observações finais	26
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
4.1 O sistema empresarial: seus objetivos, suas decisões e suas orientações estratégicas	28
4.1.1 Decisões estratégicas	29
4.1.2 Decisões de investimento	29
4.1.3 Decisões operacionais	30
4.1.4 Decisões de financiamento	31
4.1.5 Orientação estratégica com foco no cliente	33
4.1.6 Orientação estratégica com foco no acionista	35
4.1.7 Orientação estratégica baseada no <i>nexus</i> de contratos	36
4.2 A abordagem do Marketing	37
4.2.1 Análise das oportunidades de mercado	38
4.2.2 Seleção dos mercados-alvo	39
4.2.3 Desenvolvimento do 'mix' de Marketing	41
4.2.4 Gerenciamento do esforço de Marketing	42
4.3 A abordagem de Operações	43
4.3.1 O valor	44
4.3.2 Identificação da cadeia de valor	45
4.3.3 Avaliação estratégica da cadeia	46
4.3.4 Posicionamento estratégico na cadeia de valor	48
4.3.5 Fluxo	50
4.3.6 Produção puxada	51
4.3.7 Perfeição	52
4.4 A abordagem de Serviços	52
4.4.1 Serviço ao cliente e Manufatura	53
4.4.1.1 Evolução histórica	56
4.4.1.2 Valor buscado pelos clientes	59
4.4.1.3 Tendências de mercado	61
4.4.1.4 Princípios comuns em estratégias de sistemas de solução	62
4.4.1.5 Tipologia de manobras de Serviço	67
4.4.1.6 Benefícios	70
4.4.1.7 Custos	76
4.4.1.8 Questões de implementação e organização	82
4.4.1.9 Justificativa de uso da ferramenta ao caso estudado	92

4.4.2	Modelo de <i>blueprinting</i> aplicado à Editora.....	97
4.4.2.1	A participação do cliente e seu impacto na eficiência dos serviços	98
4.4.2.2	Abordagem teórica de produção dos processos de serviço	100
4.4.2.3	Gestão de eficiência: equilibrando os riscos de mercado e de produção	104
4.4.2.4	Identificando as atividades independentes e as dependentes do cliente através do <i>blueprinting</i>	107
4.4.2.5	Áreas de gestão de eficiência	128
4.4.2.6	Conclusão	143
4.4.2.7	Comentários sobre a análise realizada	144
5	METODOLOGIA	149
5.1	Etapas da pesquisa.....	154
5.1.1	Escolha do tópico, relevância, objetivo e hipótese de pesquisa	155
5.1.2	Revisão bibliográfica	156
5.1.3	Projeto de pesquisa	157
5.1.4	Aplicação do estudo de caso	157
5.1.5	Aplicação do <i>blueprinting</i>	159
5.1.6	Avaliação dos diagnósticos e propostas.....	160
5.1.7	Julgamento sobre a aplicação da ferramenta.....	160
5.1.8	Contribuição e relevância dos resultados da pesquisa.....	161
6	APLICAÇÃO	162
6.1	As atividades de uma Editora	162
6.1.1	Nível estratégico	162
6.1.1.1	Definição da filosofia editorial.....	162
6.1.1.2	Elaboração da lista de publicação.....	163
6.1.1.3	Definição de estilo editorial	163
6.1.2	Nível operacional.....	163
6.1.2.1	Busca de títulos / autores.....	163
6.1.2.2	Avaliação de originais.....	163
6.1.2.3	Previsão de vendas.....	164
6.1.2.4	Previsão de custos.....	164
6.1.2.5	Proposta de edição	164
6.1.2.6	Assinatura de contrato com o autor e negociação de direitos autorais	164
6.1.2.7	Projeto editorial	165
6.2	A Editora 34.....	165
6.2.1	Lançamento de novos livros.....	168
6.2.2	Gestão de autores.....	170
6.2.3	Gestão de vendas	170
6.2.4	Divulgação	171
6.3	Análise descritiva do caso.....	171
6.4	Aplicação do <i>blueprinting</i>	176
6.4.1	Diagnóstico obtido por meio da análise.....	176
6.4.2	Oportunidades	180
6.4.2.1	Mantendo-se o ponto do pedido	180
6.4.2.2	Alterando-se o ponto do pedido.....	181
6.4.3	Análise passo a passo por meio do <i>blueprinting</i>	182
6.4.3.1	Elaboração do modelo teórico de produção	183
6.4.3.2	Elaboração e análise do ciclo de atividades do cliente	185
6.4.3.3	Elaboração do fluxograma e início da análise: linha de interação e linha de visibilidade.....	187
6.4.3.4	Análise segundo a linha de colocação do pedido	191

6.4.3.5	Análise segundo a linha de interação interna	193
6.4.3.6	Análise segundo a linha de implementação	193
6.4.3.7	Análise segundo as lógicas do cliente, técnica e dos empregados	194
6.4.3.8	Alteração no ponto do pedido.....	196
7	RESULTADOS	200
7.1	Reflexão sobre os resultados propostos pelas duas análises.....	200
7.2	Julgamento sobre a aplicação do <i>blueprinting</i>	202
8	CONCLUSÃO.....	204
	REFERÊNCIAS	207
	APÊNDICES	213
	ANEXOS.....	231

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento do Mercado Editorial	16
Tabela 2 - Composição do Preço do Livro, em porcentagem	22
Tabela 3 - Critérios competitivos e seu significado.....	119
Tabela 4 - Áreas de Decisão.....	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do número de exemplares vendidos.....	16
Gráfico 2 - Evolução do Faturamento no Mercado Editorial, em R\$ milhões de 2003	17
Gráfico 3 - Evolução do Faturamento por Mercado, em R\$ milhões de 2003.....	17
Gráfico 4 - Evolução dos Exemplares Vendidos por Mercado, em milhões de exemplares ...	18
Gráfico 5 - Distribuição dos exemplares vendidos por segmento	19
Gráfico 6 - Distribuição do faturamento do mercado editorial por segmento.....	20
Gráfico 7 - Evolução da Tiragem Média de exemplares.....	21

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Convergência entre Bens e Serviços.....	57
Ilustração 2 - Mapeando o ciclo de atividades do cliente	64
Ilustração 3 - Projeto de Sistema de Solução ao longo do ciclo de atividades do cliente.....	65
Ilustração 4 - Tipologia das Manobras de Serviço	68
Ilustração 5 - Tipologia de Manobras de Serviço e Benefícios Associados	76
Ilustração 6 - Tipologia de Manobras de Serviço e Custos Associados	82
Ilustração 7 - O <i>Continuum</i> de Colaboração	87
Ilustração 8 - Tipologia de Manobras de Serviço e os Custos de Manutenção da Parceria.....	90
Ilustração 9 - Cadeia de Valor Integrativa visualizada pela Abordagem Teórica de Produção	102
Ilustração 10 - Estágios de Desenvolvimento do <i>Blueprinting</i>	111
Ilustração 11 - Fluxograma Genérico de Processo de Serviço	113
Ilustração 12 - Fluxograma do Processo de Serviço com Identificação dos Processos-Chave	122
Ilustração 13 - Fluxograma de um Processo de Vendas por meio do Modelo Revisado de <i>Blueprinting</i>	125
Ilustração 14 - Fluxograma do processo atual da Editora 34	167
Ilustração 15 – Fluxograma do processo de serviço da Editora 34 - Aplicação da técnica do <i>Blueprinting</i>	178

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em busca da compreensão. Compreensão do mundo a nossa volta, seu funcionamento e sua relação conosco. Compreensão de nós mesmos.

A realidade desafia nossa capacidade de entendimento e logo percebemos que o conhecimento é fundamental tanto para a manutenção das atividades mais corriqueiras quanto para a satisfação dos propósitos mais elevados. O ser humano intitula-se como *homo sapiens* e a capacidade de desenvolver e transmitir saberes é colocada como base do desenvolvimento de nossa sociedade.

Somos então, de certa forma, escalados a participar dessa busca. Primeiramente, adquirindo a bagagem desenvolvida pelos que vieram antes e, posteriormente, contribuindo com nossas próprias experiências e descobertas. O conhecimento é inseparável da própria leitura das nossas vivências e ao utilizarmos a experiência de outros indivíduos podemos potencializar nosso próprio aprendizado. Usando o conhecimento desenvolvido por outros, em questões de nosso interesse, estamos experimentando a importância do processo de mediação, que será inseparável da maneira de vivenciar a realidade em que estamos imersos. Passamos, portanto, a considerar a necessidade de compreender o mundo e ao mesmo tempo, compreender aquilo que já foi percorrido por outros nesse caminho. E a interdependência entre o conhecimento e os meios de sua difusão cria a necessidade de se estudar o processo de mediação, aquilo que chamamos de mídia.

McLuhan (2001) vai mais longe ao analisar esta interdependência e afirma que as sociedades tiveram sua formação mais impactada pela natureza dos meios de comunicação do que pelo conteúdo das mensagens. Em seu livro *A Galáxia de Gutenberg* de 1972, ele afirma: “A impressão por tipos móveis criou novo ambiente totalmente inesperado: criou o *público*. A tecnologia do manuscrito não teve a intensidade do poder de difusão necessário para criar *públicos* em escala nacional. As nações, como viemos a chamá-las nos séculos recentes, não precederam nem podiam preceder a tecnologia de Gutenberg, do mesmo modo que não poderão sobreviver ao advento do circuito elétrico com o poder de envolver totalmente todo povo em todos os outros povos”. Isso denota a importância da mídia pelo poder das

transformações sociais que suscita e pela sua ligação inegável com o desenvolvimento dos saberes humanos. Silverstone (2002), em seu livro “Por que estudar a Mídia?” afirma: “Não podemos escapar à mídia. Ela está presente em todos os aspectos da nossa vida cotidiana. Essencial a esse projeto como um todo era o desejo de pôr a mídia no cerne da experiência, no coração de nossa capacidade ou incapacidade de compreender o mundo em que vivemos. Essencial também era o desejo de reclamar para o estudo da mídia uma posição intelectual aceitável num mundo que não hesita em repudiar a seriedade e a pertinência de nossas preocupações.” Ele defende o estudo da mídia como parte da “textura geral da experiência”, isto é, considerando sua presença e centralidade na experiência humana. Vai além, afirmando que vivemos a necessidade de uma alfabetização em mídia, justamente por ela ser fundamental na construção de identidades, no senso dos indivíduos no mundo e na sua capacidade de agir dentro dele.

Debray (1993) ao propor uma abordagem para o estudo da mídia afirma: “A midiologia é o estudo das mediações pelas quais ‘uma idéia se torna força material’, mediações de que os nossos ‘meios de comunicação de massa’ são apenas um prolongamento particular, tardio e invasor... Em midiologia, ‘mídico’ designa em primeira abordagem, o conjunto, técnica e socialmente determinado, dos meios simbólicos de transmissão e circulação. Conjunto que precede e supera a esfera dos meios de comunicação de massa contemporâneos, impressos e eletrônicos, entendidos como meios de difusão maciça (imprensa, rádio, televisão, cinema, publicidade, etc.). Meios de informação ainda unilateral, chamados sem razão de ‘comunicação’ (que supõe retorno, encontro, *feedback*). Uma mesa de refeição, um sistema de educação, um café-bar, um púlpito de igreja, uma sala de biblioteca, um tinteiro, uma máquina de escrever, um circuito integrado, um cabaré, um parlamento, não são feitos para ‘difundir informações’. Não são ‘mídia’, mas entram no campo da midiologia enquanto espaços e alternativas de difusão, vetores de sensibilidade e matrizes de sociabilidades. Sem um ou outro desses ‘canais’, esta ou aquela ideologia não chegaria a ter existência social de que podemos dar testemunho.”

E obviamente, a Universidade também faz parte desse universo, com seu papel de produção e divulgação do saber. A própria atividade científica realiza a mediação entre o conhecimento produzido e outros pesquisadores, ao divulgar os resultados obtidos. De fundamental importância nesse processo de produção e divulgação de conhecimentos é a palavra impressa,

por isso o interesse da Universidade em estudar o mundo dos livros, que é a proposta deste trabalho.

Por outro lado, além da necessidade de se compreender as características e processos do mediador é preciso usá-lo, colocá-lo a nosso serviço em busca do conhecimento, ou seja, devemos buscar a informação.

E como anda a difusão de informação? Segundo Wurman (1991) uma edição do *The New York Times* em um dia da semana contém mais informação do que uma pessoa comum poderia receber durante toda a vida na Inglaterra do século XVII. Isso acontece porque as mudanças tecnológicas alteraram a situação de centenas de anos passados, em que a produção de informação aumentava gradualmente. A partir de meados do século XX, a tecnologia tornou possível a difusão quase instantânea da informação. Ainda segundo Wurman, a quantidade de informação disponível dobra a cada cinco anos e em breve estará duplicando a cada quatro anos.

Essa proliferação de informações desafia nossas capacidades. Compreender a informação sobre a realidade parece estar tão distante que temos a sensação de incapacidade para apreender a complexidade do mundo em que nos inserimos.

Devemos aprender novos conceitos e vocabulários. Antônio Houaiss em depoimento registrado em Candotti (1998) afirma: “O que a maioria dos dicionários (de Língua Portuguesa) têm feito, do Moraes Silva para cá, é a repetição do acervo de cem mil palavras, que representa um ideal do século XIX. No Renascimento, havia 40 mil palavras na língua de cultura; no século XIX, chegou a 80 mil; em meados do século XIX, o ritmo vai correndo, chega a 120 mil palavras; hoje em dia, com menos de 400 mil palavras não é possível lidar com a realidade.”

Essa explosão de informação, que pode constituir não-informação, representa um obstáculo à compreensão e pode provocar grande ansiedade ante a possibilidade de sermos esmagados pela difusão de informação. Entretanto, e isso está bem expresso em Wurman (1991), o caminho do interesse pode ser a solução. Isso porque não estamos interessados em tudo que está disponível. Por outro lado, dentro do que nos interessa, talvez possamos atingir razoável

alcance, em face da imensa disponibilidade. Para isso, será necessária capacidade de pesquisa e profundidade na definição do conhecimento que se quer adquirir.

Morin (2000) define o conhecimento pertinente como um dos saberes necessários ao século XXI. Para ele, existe um problema capital que é o da necessidade de promover o conhecimento capaz de apreender problemas globais e fundamentais para neles inserir os conhecimentos parciais e locais.

Além disso, em sua opinião, a supremacia do conhecimento fragmentado de acordo com as disciplinas impede frequentemente a construção do vínculo entre as partes e a totalidade. Essa postura, segundo ele, deve ser substituída por um modo de conhecimento capaz de apreender os objetos em seu contexto, em sua complexidade e em seu conjunto.

Por fim, Morin afirma que é necessário desenvolver a aptidão natural do espírito humano para situar todas essas informações em um contexto e em um conjunto. É preciso ensinar os métodos que permitam estabelecer as relações mútuas e as influências recíprocas entre as partes e o todo em um mundo complexo.

É necessário, portanto, um posicionamento do indivíduo ante a complexidade da realidade, dos conhecimentos difundidos e da mídia que os transmite e, conseqüentemente, transformá-los.

Perissé (2001) em sua proposta de *leitura criativa* afirma a necessidade de se buscar o sentido, o significado, em outras palavras, a compreensão por meio da leitura. O leitor criativo sabe ler as entrelinhas e completa a criação do texto com sua vivência e interesses. Essa leitura ativa, que pode ser estendida para a mídia como um todo, faz desse tipo de leitor um co-autor do texto.

A partir dessa idéia pode-se dizer que todo o indivíduo é um autor, mesmo que seja apenas da construção de seu conhecimento. O pesquisador, por outro lado, é um produtor de conhecimento e assim deve conhecer as formas de difusão da mensagem também do ponto de vista de alguém que visa a atingir seus próprios leitores. E, portanto, deve conhecer a mídia também enquanto ferramenta de transmissão de conhecimento.

Este trabalho pretende então dar a sua contribuição estudando as editoras de livros, que são organizações fundamentais para a produção e divulgação de conhecimentos.

E qual a situação do mercado do livro no Brasil?

O mercado editorial brasileiro está em dificuldades: queda de volume de vendas e faturamento, aumento da dependência em relação às vendas para o governo (o que implica preços mais baixos), estagnação da taxa de leitura da população em níveis relativamente baixos, redução das tiragens, aumento dos preços e, conseqüentemente, ainda mais empecilhos às aquisições por parte dos leitores.

Existem também os problemas aparentemente insuperáveis de distribuição: pouquíssimas livrarias e altos custos de transporte.

Repita-se que essa é uma área fundamental para o desenvolvimento do país. Nela está baseada a produção e a divulgação de conhecimento, a preservação dos valores e da cultura brasileira. A seriedade da situação deveria representar preocupação para toda a sociedade. Infelizmente, esse não é um setor muito conhecido e é provável que a sociedade desconheça a situação atual.

Tal fato se reflete na escassez de estudos sobre o assunto e na dificuldade de encontrar informações de qualidade para efetuar análises. Isso talvez se deva a uma avaliação do setor exclusivamente pelo aspecto econômico.

Os poucos estudos existentes ainda estão em estágio exploratório. Há dificuldade para diagnosticar as causas e apontar soluções efetivas para o setor livreiro. Entre as propostas aventadas estão políticas de fortalecimento do mercado, de aplicação de recursos públicos para financiamento da rede e estímulo à leitura. Pouco se fala na gestão das editoras e, especialmente, de como o mercado se relaciona com seu cliente final, o leitor.

Este trabalho se propôs então a estudar uma editora de livros com a finalidade de identificar oportunidades de melhoria em gestão. Partindo da teoria de serviços e de uma de suas ferramentas (o *process blueprinting*), o trabalho examinará o processo da editora sob a ótica

do cliente final. Portanto, serão analisadas as atividades da editora tendo como ponto de vista o caminho percorrido pelo leitor durante o processo.

O que se verá é que esta abordagem revela consideráveis oportunidades de aumento de eficiência no processo e melhoria de atendimento ao cliente. Em relação ao cliente, isso se verifica porque o leitor percorre etapas complexas (como a leitura) praticamente sem apoio da cadeia do livro.

Além disso, recebe poucas informações do sistema, tem baixa visibilidade do processo, pouca interação e poucas chances de fornecer sua avaliação sobre o serviço. Compreender essa situação pode ser relevante para complementar o diagnóstico geral sobre o mercado editorial e para que soluções realmente eficazes possam ser encontradas.

Essas soluções podem apontar um caminho para o fortalecimento do mercado editorial e conseqüentemente para o aprimoramento da produção e difusão de conhecimento por intermédio dos livros.

2 OBJETIVO

O tópico estudado neste trabalho é o das operações das Editoras de livros. O interesse pelo tema se justifica pelo papel fundamental do setor editorial na produção e na disseminação do conhecimento.

O objetivo foi abordar a cadeia do livro a partir do estudo das Editoras. Trata-se de uma abordagem exploratória, visando a aumentar o conhecimento disponível sobre o assunto e a gerar hipóteses para futuros estudos.

O trabalho então descreve e analisa uma editora de livros buscando identificar oportunidades de melhoria na gestão.

Além disso, partiu-se da hipótese de que uma ferramenta de serviços (o *process blueprinting*) poderia atender à finalidade de descrever e analisar a editora revelando oportunidades de melhoria. Essa hipótese completa o objetivo do estudo que foi, portanto, o de abordar uma editora para identificação de oportunidades e verificar se a ferramenta de serviços poderia ser aplicada a este caso.

Esta ferramenta, chamada também de diagrama de fluxo do processo de serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994), será tratada no decorrer do trabalho preferencialmente como *blueprinting*.

A relevância deste trabalho se deve principalmente a dois pontos:

- Por ser uma contribuição à pesquisa sobre a área editorial que é carente de estudos, por meio de uma abordagem pouco utilizada pelos trabalhos disponíveis (o foco em serviços).
- Pela aplicação inédita do *blueprinting* a uma empresa não exclusivamente de serviços.

Em relação ao primeiro ponto, o que se verifica é que nos poucos estudos disponíveis sobre o mercado editorial, muito se fala sobre políticas de fomento ao livro, de melhoria na cadeia, mas praticamente não se analisa o que existe de oportunidade de apoio ao cliente, na forma de prestação de serviços. Quando se menciona o leitor, em geral apenas comentam-se os baixos

níveis de leitura verificados no Brasil. Essa discussão sobre o hábito de leitura quase sempre acaba em orientações inseguras sobre a maneira de estimulá-la.

Além disso, essa linha de raciocínio procura enxergar o leitor sob a ótica dos produtores do livro e, de certa forma, responsabiliza-o pelo mau desempenho do sistema (é o leitor que não tem o hábito). Entretanto, enxergando o sistema sob a ótica do leitor (com apoio da abordagem de serviços) o que se indaga é: e os leitores não podem ser mais bem apoiados? Estão recebendo a devida atenção por parte das empresas envolvidas com o livro? Recebem as informações necessárias para sua devida participação? Têm oportunidade de opinar sobre o sistema ou avaliar o serviço oferecido?

Este é um trabalho introdutório e os resultados devem ser aprofundados por futuras pesquisas, mas o que se verá é que do ponto de vista do serviço, a cadeia do livro deixa muito a desejar. O cliente simplesmente não é considerado pelo sistema oferecido. Existem evidentemente as justificativas para isso (como a dificuldade de avaliar a demanda no caso do livro), mas a mensagem deste estudo é que nesse setor existe uma grande oportunidade de melhoria no serviço ao cliente.

Essa questão ainda não recebeu a devida atenção por parte do setor e dos estudos disponíveis e pode ser de fundamental importância para a solução dos graves problemas atuais do mercado editorial.

Em relação ao segundo ponto, este trabalho fornece um exemplo inédito de aplicação do *blueprinting* a uma empresa que não seja exclusivamente de serviços. Deste modo, ilustra um método de descrição e análise que objetiva a devida integração do cliente para a melhoria dos serviços.

Essa ferramenta foi bastante útil como guia da investigação exploratória na editora e representa um bom meio para a melhoria dos serviços ao leitor.

3 O MERCADO EDITORIAL

O setor editorial compreende todas as atividades relacionadas à publicação de livros, por intermédio das editoras e gráficas até a disponibilização do livro por distribuidores e livrarias. É uma das indústrias mais importantes em termos de formação cultural, educacional, profissional, social e política da sociedade. A quantidade de novos produtos lançados é maior do que qualquer indústria.

Apesar de importante para a formação da sociedade, o mercado editorial no Brasil é pequeno e pouco tem sido feito no sentido de expandi-lo. Com isso, o que se vê é que o mercado está se reduzindo. Os motivos estão ligados ao acesso e ao preço do livro. Cerca de 90% dos municípios não possuem livrarias, as bibliotecas estão desatualizadas e existem poucas iniciativas para melhorá-las. Esse quadro contribui para o desestímulo da leitura pelo brasileiro.

Ao se fazer uma análise do mercado editorial é preciso considerar ainda a escassez de estudos sobre o assunto e também a baixa confiabilidade dos dados.

3.1 Tamanho do mercado

O consumo de livros *per capita* no Brasil é de dois livros por habitante. Nos EUA são quatorze, na França são seis e na Austrália também são seis livros por habitante (SÁ EARP; KORNIS, s/d). Por esses dados pode-se ver o potencial de crescimento do mercado brasileiro e também, a influência que a renda tem na compra de livros. O livro é considerado um bem supérfluo e a leitura não é valorizada. Boa parte da população considera que atualiza sua cultura assistindo a programas de televisão. Um dado alarmante é que 61% dos brasileiros adultos alfabetizados têm muito pouco ou nenhum contato com livros e que apenas 6% são leitores regulares (GORINI; CASTELO BRANCO, 2000).

A consequência do baixo consumo é que os resultados estão piores como se vê na Tabela 1. O mercado de editoras faturou em 2003 em torno de 2,3 bilhões de reais, vendeu 255 mil exemplares e publicou mais de 35 mil títulos.

Tabela 1 - Faturamento do Mercado Editorial

Ano	Faturamento (R\$, milhões)	Faturamento (R\$ milhões de 2003)	Exemplares Vendidos	Títulos
1995	1.857	4.523	375	40.503
1996	1.896	4.157	389	43.315
1997	1.845	3.756	348	51.460
1998	2.083	4.066	410	49.746
1999	1.818	3.198	290	43.697
2000	2.060	3.174	334	45.111
2001	2.267	3.167	299	40.900
2002	2.181	2.679	321	39.800
2003	2.364	2.363	256	35.590

Fonte: CBL (*site*: www.cbl.com.br, acesso em Nov/2004)

Analisando-se o perfil das vendas por período, no Gráfico 1, vemos que o número de exemplares vendidos aumentou 58% no período 1995-98 em relação a 1990-94 e houve redução de 21% no período de 1999-2003, em relação ao período anterior.

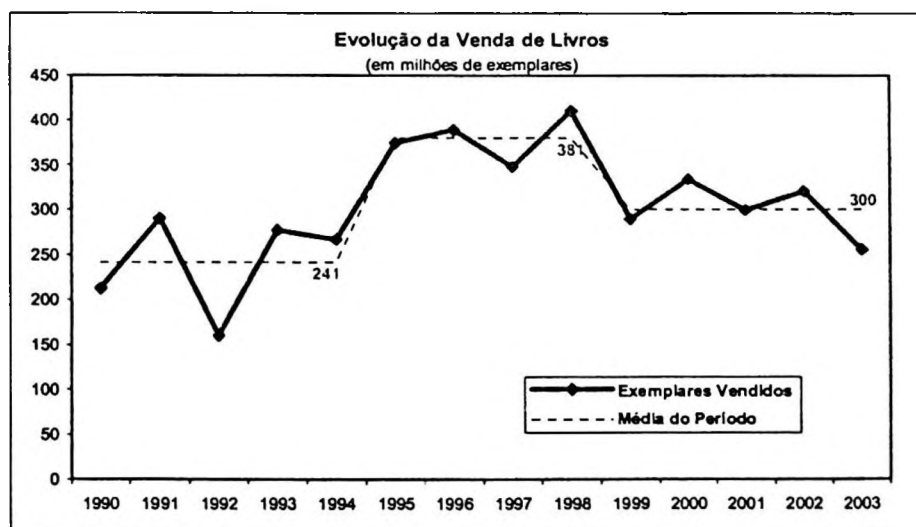


Gráfico 1 - Evolução do número de exemplares vendidos

Fonte: CBL (*site*: www.cbl.com.br, acesso em Nov/2004)

A queda da venda de exemplares é acompanhada por queda no faturamento de 48%¹ (ver Gráfico 2, na página seguinte). Embora não tenha retornado aos níveis do início da década de 1990, o incremento das vendas ocorrido logo após o Plano Real foi perdido. Essa queda pode ser explicada em parte pela redução de 33% dos exemplares comprados pelo mercado entre os

¹ O faturamento foi deflacionado pelo IGP-DI para separar o efeito da inflação na análise.

períodos 1995-1998 e 1999-2003 e pela redução de 24% no faturamento das vendas ao governo no mesmo período.

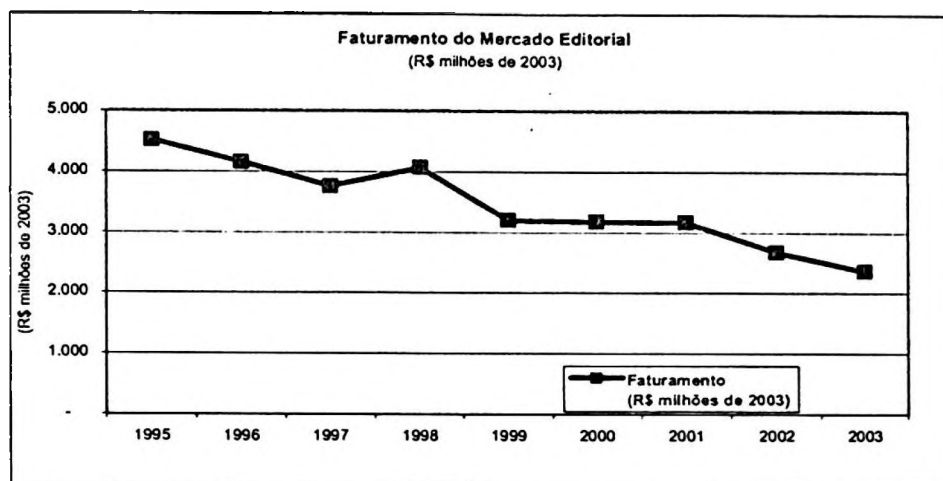


Gráfico 2 - Evolução do Faturamento no Mercado Editorial, em RS milhões de 2003
Fonte: Sá Earp e Kornis (s/d)

3.1.1 Segmentação por comprador

Os livros são vendidos basicamente para duas fontes: governo e mercado. O governo compra livros didáticos e para-didáticos para o ensino fundamental e médio da rede pública, por meio de programas como o PNLD (Programa Nacional do Livro Didático). A proporção das vendas pode ser vista nos Gráficos 3 e 4.

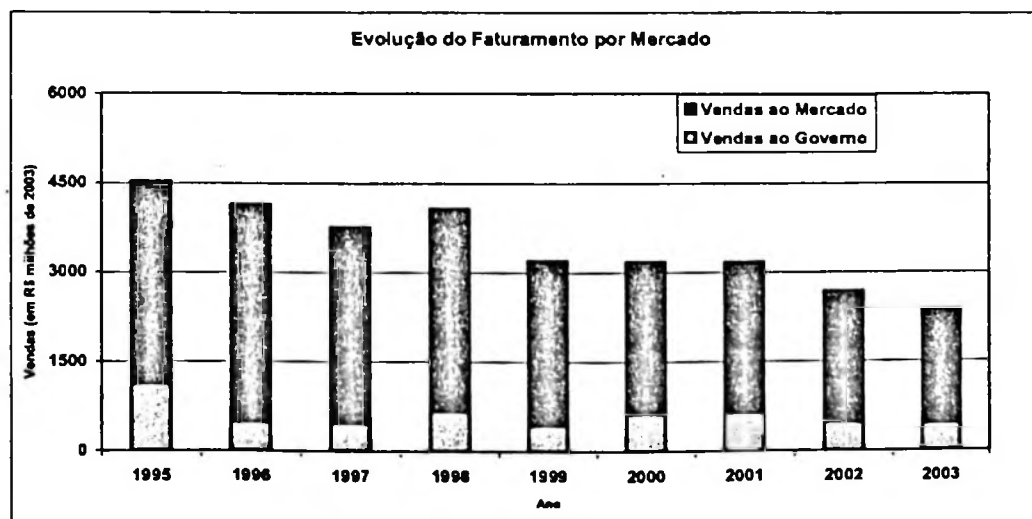


Gráfico 3 - Evolução do Faturamento por Mercado, em RS milhões de 2003
Fonte: Sá Earp e Kornis (s/d)

O gráfico 4 completa a informação sobre a proporção das vendas.

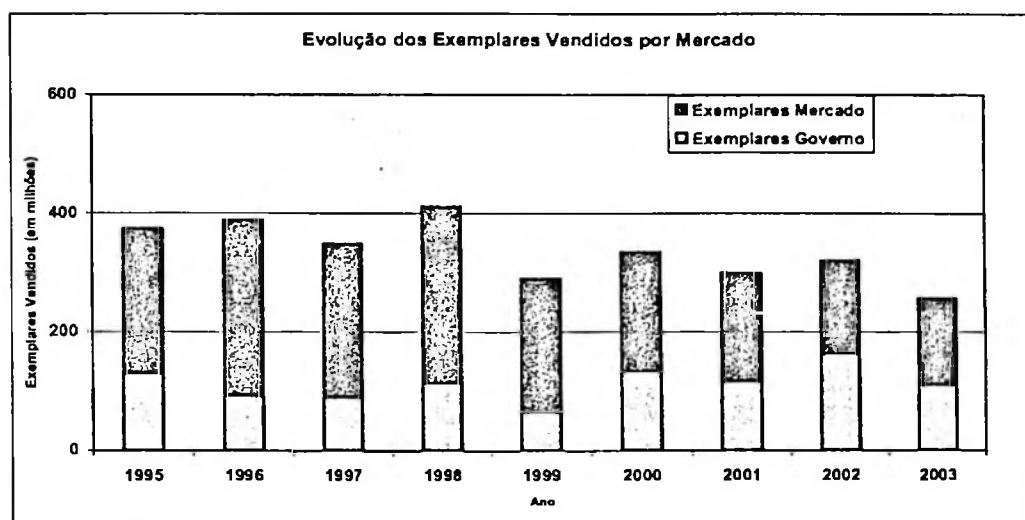


Gráfico 4 - Evolução dos Exemplares Vendidos por Mercado, em milhões de exemplares
Fonte: Sá Earp e Kornis (s/d)

O governo, em 2003, comprou 43% dos exemplares e foi responsável por 19% do faturamento – o que indica o baixo preço dos livros nesse segmento. As editoras buscam fornecer ao governo, por se tratarem de altos volumes. No entanto, este, como o detentor do poder de barganha, pressiona por redução dos preços, o que tem alterado a proporção de faturamento. Isso fornece indícios de que as vendas ao mercado estejam subsidiando as vendas ao governo e, portanto, o preço do livro ao mercado seja mais alto do que poderia ser, desestimulando as compras de livros. Essa distorção é ressaltada por Lindoso (2004).

As vendas ao mercado são aquelas realizadas para o público em geral, e feitas pelas livrarias, pelos distribuidores e outros canais. Observa-se que as vendas para o mercado vêm diminuindo. Comparando-se o número de exemplares vendidos em 1995 com 2003, houve queda de 41% e no faturamento houve redução de 44%. Esse fato demonstra que a queda do poder aquisitivo, verificada nesse período, afeta a demanda por livros.

3.1.2 Segmentação do mercado

As vendas do mercado editorial são destinadas a diferentes subsegmentos e sua análise é relevante para entender como está evoluindo o setor.

Os livros são segmentados em (SAAB *et al*, 1999) :

- Obras gerais: ficção, ensaios, biografias;
- Didáticos: de ensino fundamental ou médio e outros;
- Científicos, técnicos e profissionais;
- Especializados: religiosos, culinária etc.

Os Gráficos 5 e 6 mostram que os livros didáticos representaram em torno de 50% do mercado em 2002, tanto em termos de exemplares como em faturamento. Isso significa que dos dois livros *per capita* consumidos pelo brasileiro, um é didático e o outro é absorvido pelo mercado. São muitos livros didáticos em uso, mas isso não parece ser suficiente para desenvolver mais leitores. Os livros didáticos são destinados à educação de estudantes e com isso, as pessoas poderiam desenvolver mais o gosto pelos livros, no entanto, esse processo não é construído. A vida escolar se encerra e o convívio com os livros também.

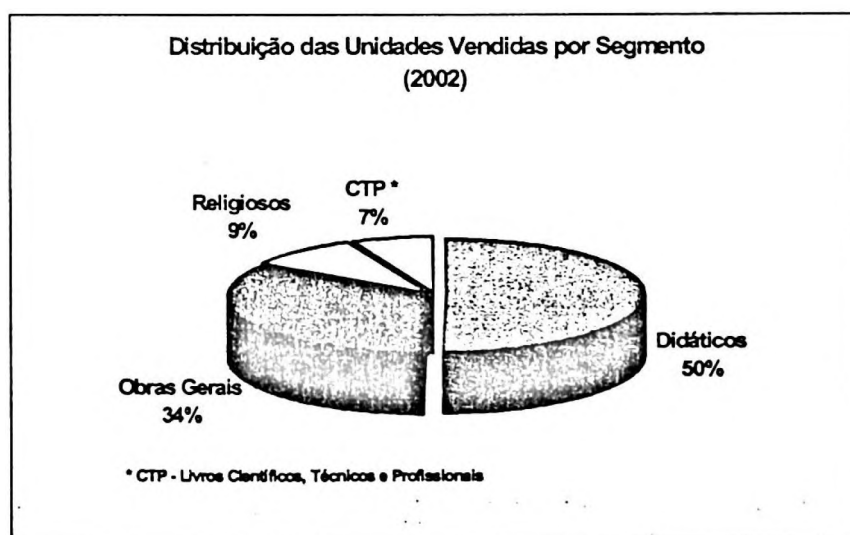


Gráfico 5 - Distribuição dos exemplares vendidos por segmento
Fonte: Lindoso (2004)

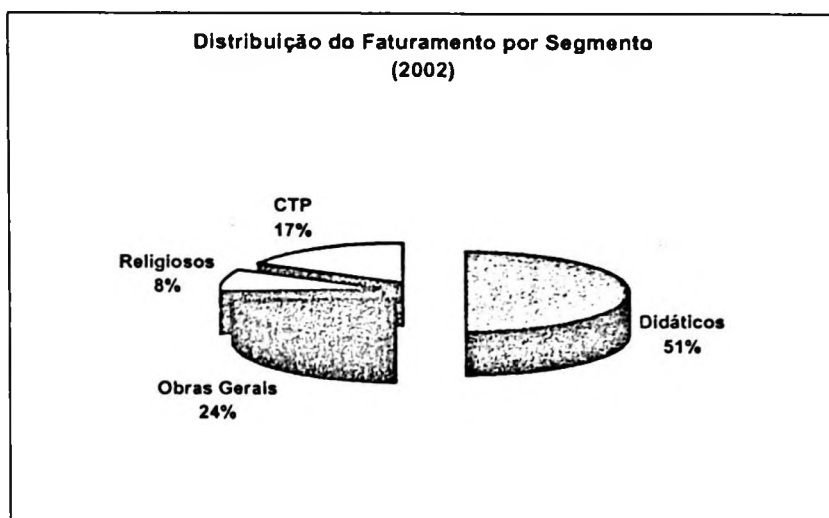


Gráfico 6 - Distribuição do faturamento do mercado editorial por segmento
Fonte: Lindoso (2004)

Um subsegmento que se destaca é o de livros Técnicos, Científicos e Profissionais. Apesar de representarem 7% das unidades vendidas, representam 17% do faturamento, o que indica o seu elevado preço. Esse fato estimula as cópias xerográficas dos livros técnicos pelos estudantes universitários. Isso leva ao surgimento de um círculo vicioso baseado numa relação de causa e consequência: os livros são caros, os estudantes não podem pagar, tiram cópias, portanto, temos a redução das tiragens e o aumento dos preços.

3.2 Fatores que dificultam a compra do livro no Brasil

Compram-se poucos livros no Brasil. Isso se deve, principalmente, a dois fatores: preço e distribuição.

3.2.1 Preço

Uma barreira de acesso ao livro é o seu preço, que é alto se comparado com a renda *per capita* do brasileiro. Em decorrência disso, o consumo de livros no Brasil é função da renda da população.

O preço do livro é formado pela qualidade da edição (tipo de capa, papel, encadernação etc.) e pela tiragem.

A qualidade dos livros brasileiros é comparável a dos melhores do mundo, tanto em termos de qualidade gráfica quanto de conteúdo (SAAB *et al*, 1999). A partir da década de 80, verificou-se uma evolução no padrão de qualidade dos livros. As editoras melhoraram os catálogos, oferecendo maior diversidade de títulos e as gráficas investiram em equipamentos com mais recursos tecnológicos, o que se traduziu em melhor qualidade gráfica e aumento nos custos com edição.

O outro fator que influencia o preço é a tiragem, que é a quantidade de exemplares impressos numa edição. O preço do livro aumenta à medida que a quantidade impressa diminui, principalmente, devido ao sistema de reprodução. Isso se deve ao tempo alto de preparação da máquina e custos decorrentes: levam-se dez horas e meia tonelada de papel para ajustar a máquina e dez minutos para imprimir mil exemplares (SÁ EARP; KORNIS, s/d). A tiragem considerada boa para balancear custos de impressão e estoque é de três mil exemplares.

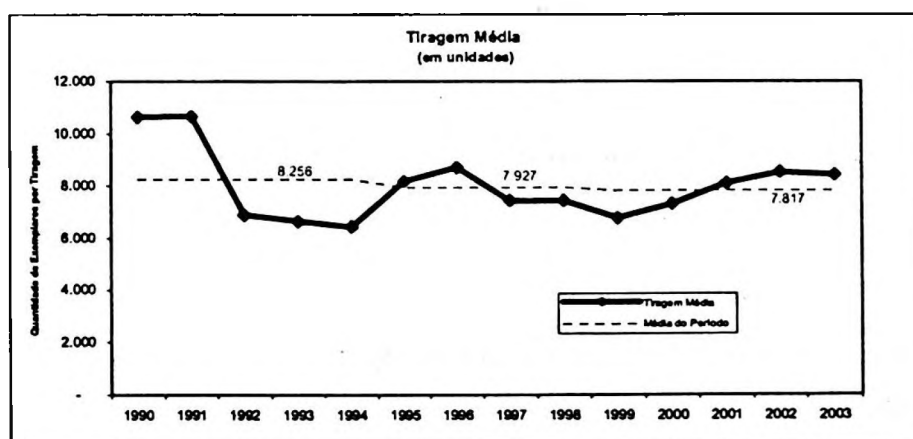


Gráfico 7 - Evolução da Tiragem Média de exemplares
 Fonte: CBL (site: www.cbl.com.br, acesso em Nov/2004)

O Gráfico 7 mostra que a tiragem média dos livros vem caindo. Isso em parte é explicado pelo fato de grandes tiragens representarem grandes estoques, caso não ocorram as vendas esperadas. Além disso, os editores consideram difícil prever a demanda por qualquer título.

O estoque de livros possui giro baixo (mais de 1 ano) e por isso, necessita-se de emprego de capital para financiá-lo – que, em geral, cabe à editora. Reduzindo-se a tiragem, diminui-se o risco de estocagem, mas também se eleva o preço – o que faz com que o consumidor compre uma quantidade menor de livros, aumentando-se o estoque. Fecha-se, nesse momento, outro círculo vicioso do processo.

Esse aumento de preço, aliado à queda do poder aquisitivo, faz com que o mercado absorva cada vez menos livros.

Na brecha dos estoques altos (considerados encalhes), surgem empresas que compram o estoque a preços baixíssimos (menos de 1 real por livro) e os colocam em canais alternativos (bancas em feiras, supermercados, sebos) e até em livrarias.

Considerando-se os custos com edição e o número de exemplares da tiragem, estabelece-se o preço de capa, e a partir daí, define-se o desconto a ser dado para o livreiro e as porcentagens devidas a cada uma das partes, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Composição do Preço do Livro, em porcentagem

Destino	%
Direitos autorais	10%
Custos editoriais e manufatureiros	25%
Lucro da editora	15%
Distribuidor	10%
Livreiro	40%
TOTAL	100%

Fonte: Sá Earp e Komis (s/d)

Pela metodologia de cálculo utilizada pelas editoras para estabelecimento do preço, estima-se que os custos da edição de um livro sejam pagos quando se vende 40% da tiragem.

Outro fator que contribui para a redução das tiragens é a priorização de livros novos: as livrarias reservam seus espaços para os lançamentos, a mídia só divulga esses livros e além disso, nas concorrências do governo só participam títulos lançados no último ano. Os livros que vendem pouco logo desaparecem das livrarias e voltam para os estoques, devolvidos às editoras pelo sistema de consignação ou devolução. Como as editoras resolvem este problema? Reduzem as tiragens e aumentam o número de títulos para terem mais chance de conseguir exposição.

3.2.2 Distribuição

Após a impressão, o livro é publicado e já pode ser distribuído para chegar até o leitor. Nesse momento, reside um dos maiores problemas do mercado editorial: a distribuição. O Brasil é um país de dimensões continentais e esta é apenas uma das barreiras. A distribuição é feita por intermédio de livrarias, distribuidores, vendas porta-a-porta e canais alternativos (supermercados, lojas de conveniência e feiras de livros), mas os livros não chegam a todos os leitores.

O principal canal de venda são as livrarias. Estima-se que existam 1.500 livrarias no país, concentradas na região Sudeste e principais capitais e que 90% dos municípios não possuam livrarias. O acesso ao livro está nos lugares em que existe concentração de renda e poder. Como existem três mil editoras, as livrarias são bombardeadas com uma infinidade de títulos, inviabilizando, muitas vezes, a colocação do título nas prateleiras.

A Livraria Saraiva, por exemplo, recebe mais de 1.500 propostas de aquisição de livros por mês, o que dificulta a sua avaliação e decisão sobre a compra de cada um desses livros. Shatzkin (s/d) afirma que esse é o maior problema da distribuição. Ele caracteriza essa negociação como uma seleção improdutiva do livro e ilógica do ponto de vista do leitor – a seleção feita pelo livreiro não necessariamente é a do leitor. Sugere então que o livreiro venda os espaços da livraria à editora e controle somente sua rentabilidade. Isso permitiria à editora colocar os títulos que quisesse na livraria e responder por estas escolhas na forma da rentabilidade. Essa proposta é muito semelhante à praticada por Monteiro Lobato, de manter os comerciantes como ponto de distribuição e estabelecer uma relação direta com o leitor, conforme descreve Hallewell (1985).

Existe uma grande distância entre o que é produzido e o que é disponibilizado. Estima-se que apenas 15% do catálogo estejam à disposição dos consumidores e isso é função da negociação livro a livro. Outro fator de destaque é que as livrarias dão um prazo para o produto: se a venda não for executada no prazo determinado, devolvem à editora, dificultando o contato do leitor com a obra.

A distância entre o leitor e as livrarias começa a ser suavizada em função de algumas fazerem vendas pela Internet e distribuírem para todo o país. Essa iniciativa é ainda mais interessante quando se considera o argumento de que o livro é um dos itens que o consumidor mais se dispõe a comprar pela Internet (VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2004).

Fora das grandes capitais, o livro chega via distribuidores. Esses selecionam os livros, em geral, os *best sellers*, inviabilizando o contato da população com grande parte da produção editorial. Em função das distâncias, os custos de frete são mais altos, o que faz com que aumente ainda mais o preço do produto para essas regiões.

Outro canal de distribuição e acesso aos livros são as bibliotecas. Embora, atualmente, as vendas para bibliotecas representem menos de 1% do total, no Brasil. Existem bibliotecas nas cidades, mas estas não são atualizadas e carecem de recursos até para a manutenção do acervo existente. Nos EUA, Europa e Japão, as vendas para bibliotecas representam de 20% a 30% da produção editorial, o que inclusive contribui para a venda total da tiragem.

3.3 Considerações sobre o posicionamento da editora na cadeia produtiva do livro

Na cadeia do livro, o leitor é o elo mais fraco, seguido pelas editoras. É válido notar que em toda a literatura sobre o mercado editorial, fala-se pouco do leitor, da sua formação e dos serviços que o setor poderia prestar para estimular a leitura. A cadeia se preocupa em publicar o livro, pouco em distribuir e dar a oportunidade do contato com o livro e nada em formar o leitor. Uma evidência disso é que não se costumam fazer pesquisas de mercado sobre livros.

As editoras possuem baixo poder de barganha junto a autores, a gráficas, a livrarias e aos distribuidores, como veremos a seguir. E isso dificulta ainda mais a questão da lucratividade.

Estima-se que existam três mil editoras no Brasil (SÁ EARP; KORNIS, s/d), das quais 10% são grandes e a maioria está localizada nas regiões Sul e Sudeste do país. O investimento para abrir uma editora é baixo, o que a torna de fácil abertura.

Embora possa ser relativamente fácil empreender na abertura de uma empresa desse tipo, o desafio será obter autores que possuam público próprio – e venda garantida – que estejam

dispostos a trabalhar com a editora. A busca por autores é um fator de concorrência entre as editoras, o que eleva as porcentagens de Direito Autoral. O pacote de serviços prestados ao autor pode ser o diferencial para atraí-lo: relacionamento personalizado, maior atenção e acompanhamento mais próximo da edição da sua obra.

A editora seleciona os autores e os títulos, faz a editoração e define as especificações do livro. O trabalho de impressão dos livros é terceirizado para as gráficas. Nos últimos anos, essas investiram em equipamentos modernos, que permitem livros com maior qualidade.

Uma oportunidade neste ponto da cadeia reside no baixo poder de barganha que as editoras possuem frente às grandes gráficas. Cada uma negocia individualmente seus livros. Se trabalhassem unidas, os ganhos de escala apareceriam. Vale mencionar também que, segundo Shatzkin (s/d), as grandes oportunidades de otimização da produção estão nas gráficas.

As vendas podem ocorrer de três maneiras: venda simples, venda com promessa de devolução do encalhe e consignação. A consignação tem sido usada pelas pequenas editoras, com baixo poder de negociação, pois só conseguem colocar seus livros nas grandes livrarias por meio dessa modalidade de comercialização. Isso agrava ainda mais a situação dos estoques – é mais complicado saber exatamente o quanto se vendeu de um livro, pois o estoque encontra-se nas livrarias e o *feedback* das vendas, em geral, é impreciso e lento.

A gestão das editoras vem sofrendo influência da pressão por lucratividade. O mercado internacional do livro está se concentrando em torno de grandes empresas e esse fato tem forçado as editoras a submeterem-se às regras da gestão financeira e industrial (LEPAPE, 2004).

Para muitos empresários do ramo livreiro, o retorno financeiro pode não ser tão importante quanto o retorno em prestígio que a publicação de um produto de qualidade no mercado traz. Esses aceitam taxas de retorno de 5%, enquanto os novos investidores do mercado editorial exigem taxas de 15% a 20%.

A nova diretriz concentra-se em publicações de *best sellers* e com isso, a variedade de livros torna-se mais escassa, levando a um empobrecimento cultural (SÁ EARP; KORNIS, s/d).

3.4 Observações finais

Alguns estudos foram realizados pelo BNDES e sugerem medidas que podem melhorar o mercado, tais como: política de financiamento e políticas para bibliotecas, o que não só aumentaria o acesso do leitor, como também consumiria parte das tiragens. Sugerem também incentivos à produção nacional de livros técnicos a fim de reduzir os altos custos com direitos autorais dos importados (que encarecem o livro e estimulam a pirataria). E ainda, recomendam financiar o outro lado da cadeia, o leitor, para que este consiga comprar livros.

O governo, ciente da importância do mercado editorial para o desenvolvimento do país, tem criado programas de incentivo: redução da taxa sobre livros em toda a cadeia; financiamento para criação de bibliotecas para que todas as cidades do país tenham pelo menos uma; financiamentos para editoras e livrarias. Existem também programas para aumentar o índice de leitura. Em função dessas medidas, o mercado editorial tem se mostrado mais otimista.

Na fase de impressão do livro, existe oportunidade de melhoria. Os avanços tecnológicos dos equipamentos e da informática permitiram uma evolução no setor editorial: a impressão sob demanda. A impressão sob demanda vai ao encontro da idéia de não se ter estoque, ou seja, imprimir o livro quando o cliente quiser. Esses equipamentos permitem que os livros sejam impressos aos poucos, com tiragens baixas e custos menores. Com isso, o papel da editora pode ser alterado, de gestor de direitos para prestador de serviços, focado no estudo e satisfação da demanda.

Uma oportunidade pouco explorada no mercado brasileiro é o livro de bolso. São livros com edições mais simples e uma alternativa barata que poderia expandir a base de leitores.

Nesse contexto, concluímos que o mercado editorial está voltado para a produção de livros e não trabalha na direção de formação dos leitores. Perde-se então parte do conhecimento dos editores, que poderia ser passado aos leitores na forma de prestação de serviços. Além disso, as editoras trabalham isoladamente. Com isso, tornam-se os elos fracos na negociação tanto com fornecedores de papel e gráficas quanto com livrarias. As associações de editores

existem, mas focam mais na atuação junto ao poder político e deixam de se unir dentro do mercado para obter melhorias no processo de produção e distribuição.

O quadro apresentado evidencia diversos problemas existentes no mercado editorial e atesta a relevância de estudos que avaliem as oportunidades para melhorar o processo do livro.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa serão discutidos os temas que servem de pano de fundo para a pesquisa. Quando relevante serão feitos comentários relacionando a teoria apresentada às editoras de livros.

Ao final, discute-se a abordagem de serviços que justifica a hipótese de aplicação da ferramenta para identificar oportunidades na gestão da editora.

4.1 O sistema empresarial: seus objetivos, suas decisões e suas orientações estratégicas

É comum definir-se como o principal objetivo das empresas o de criação de riqueza. Atuando no mercado, que possibilita a melhor alocação de recursos, essas organizações podem gerar valor para os envolvidos em seu funcionamento.

Entretanto, aprofundando-se na busca dos objetivos do empreendimento, observa-se que existem diversos grupos de interesse envolvidos. E a definição dos objetivos da organização passa por uma discussão dos objetivos, muitas vezes, conflitantes, dessas partes.

Essa definição impactará inclusive o conceito do que é a riqueza para esta organização e as formas de medi-la para avaliar-se o quanto estes objetivos estão sendo alcançados.

Clientes, fornecedores, funcionários, investidores, credores, o governo e até mesmo a comunidade estarão envolvidos no funcionamento da organização e terão um papel a desempenhar no sucesso ou fracasso do empreendimento. Algumas abordagens procuram focar o cliente para a definição das estratégias; outras elegem o acionista como o principal agente e cujos objetivos são priorizados.

Antes de se discutir os diferentes focos na definição dos objetivos empresariais é interessante compreender-se o sistema empresarial.

Os empreendimentos podem ser compreendidos como um sistema em que estão presentes quatro atividades principais:

- Decisões estratégicas;
- Decisões de investimento;
- Decisões operacionais;
- Decisões de financiamento.

4.1.1 Decisões estratégicas

As decisões estratégicas estabelecerão as metas – resultados finais – que serão focadas pela empresa. Essa definição é importante para que os esforços da organização possam ser coordenados, aumentando-se a probabilidade de sucesso. As estratégias definem o modo como a organização buscará esses objetivos. Tanto metas quanto estratégias devem ser estabelecidas com base no contexto econômico, institucional e cultural em que se insere a empresa. Além disso, essas definições terão grande impacto nas decisões tomadas por toda a organização, pois supõe-se que todas as áreas estejam orientadas para a consecução dos objetivos anteriormente estabelecidos.

4.1.2 Decisões de investimento

O investimento é a força motriz básica da atividade empresarial. É a fonte de crescimento que sustenta as estratégias competitivas da administração e, normalmente, está baseado em orçamentos de capital comprometidos com fundos novos ou já existentes, destinados, principalmente, às seguintes áreas:

- Capital de giro (saldos de caixa, de duplicatas a receber e de estoques, menos duplicatas a pagar e outras obrigações circulantes);
- Ativos físicos (terrenos, edifícios, maquinaria e equipamentos, móveis de escritório, equipamentos de laboratório);
- Programas de gastos principais (pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de produto ou serviço, programas de promoção, aquisições etc.).

Esses investimentos são definidos em termos de recursos comprometidos a serem recuperados com o passar do tempo.

Durante o processo de planejamento anual, quando são formulados os orçamentos de capital, a administração regularmente escolhe, entre uma variedade de opções, novos investimentos cujos retornos esperados atinjam as metas de retorno econômico. O nível desses retornos, geralmente, está relacionado às expectativas dos acionistas via cálculo do custo de capital.

Realizar opções adequadas de investimento e implementá-las é uma responsabilidade fundamental da administração, o que leva à geração de riqueza.

O novo investimento é o direcionador-chave para as estratégias de crescimento que geram aumento de valor para os acionistas, caso as expectativas sejam atingidas. Ao mesmo tempo, as empresas devem fazer avaliações críticas periódicas sobre como sua base de investimento existente é diversificada, de modo a verificar se o desempenho e a perspectiva futura dos produtos, dos serviços e do segmento empresarial específicos garantem um compromisso continuado.

4.1.3 Decisões operacionais

Nesta etapa, as estratégias e as decisões-chave deverão focar a utilização efetiva dos capitais investidos. Isso demanda a seleção do mercado-alvo e a fixação de políticas adequadas de preços e serviços que sejam competitivas para satisfazer as necessidades dos clientes e que se baseiem nas competências essenciais da empresa. Essas opções influem na compensação econômica, obrigando a administração a equilibrar o impacto da variação de preços e as atitudes dos concorrentes sobre o volume de vendas e a rentabilidade de produtos ou serviços. Ao mesmo tempo, todas as operações do negócio devem ser executadas a um custo eficiente e mantidas como tal para obter sucesso sobre a concorrência.

Resultados operacionais razoáveis dependem em parte de se explorar a alavancagem operacional, ou seja, o efeito sobre a rentabilidade da empresa causado pelo nível e proporção dos custos fixos comprometidos pelas operações em relação à quantia e à natureza dos custos

variáveis resultantes da fabricação, dos serviços ou das operações à venda. A interligação dessas forças e decisões resulta no lucro operacional líquido de um período.

A distinção entre os índices contábeis e a análise econômica é muito importante para o segmento operacional, porque as respostas propiciadas por cada um podem variar significativamente. Isso proporcionou a evolução de um conceito que remete à necessidade de respostas econômicas, conhecido como análise baseada em atividades. Esse processo busca a identificação, passo a passo, das atividades físicas envolvidas em uma função específica da empresa ou das atividades exigidas para dar suporte a uma linha de produto, seguida de uma análise econômica dos custos e benefícios presentes em cada passo e no total das atividades. Como isso se relaciona a uma avaliação econômica, essa análise baseada em atividades tornou-se uma técnica importante, que dá ênfase à reengenharia corporativa e à gestão baseada no valor.

4.1.4 Decisões de financiamento

Nesta etapa devemos lidar com as várias opções disponíveis para a administração lastrear os investimentos e as operações do negócio a longo prazo. Deve-se notar que a seção de financiamento inclui o lucro operacional, que normalmente é uma importante fonte de fundos para uma empresa. Existem duas importantes áreas de decisão estratégica e de compensação: a distribuição de lucros e a forma da estrutura de capitais da empresa.

Normalmente, esse conjunto de compensações e decisões é fixado pelos níveis mais altos da administração e endossado pela junta de diretores de uma corporação, pois as opções são cruciais para a viabilidade a longo prazo da empresa.

A primeira área, distribuição de lucros, remete a uma divisão, em três partes, dos resultados operacionais após o imposto de renda:

- Proprietários;
- Financiadores;
- Retenção para reinvestimento no negócio.

Cada uma dessas opções é afetada por políticas administrativas, por compensações e por decisões passadas ou atuais. O pagamento de dividendos, por exemplo, é feito por decisão de uma junta de diretores da empresa. Nesse caso, a escolha crucial é encontrar um consenso entre o montante de dividendos a ser pago e o montante a ser retido desses fundos para ser investido no crescimento da empresa.

O pagamento de juros aos financiadores é uma obrigação contratual. O nível de pagamento de juros relativo ao lucro operacional, porém, é função direta de políticas e diretrizes da administração decorrentes do uso de dívidas. Quanto mais alta a proporção da dívida na estrutura de capital, maior será a demanda por dinheiro vindo do lucro para cobrir as despesas da dívida e maior será o risco assumido pela empresa, isto é, sua incapacidade potencial de arcar com as obrigações de juros ou amortizações durante uma recessão.

Os lucros retidos representam o lucro residual que permanece na empresa depois do pagamento de impostos, dos juros e dos dividendos. Isso normalmente representa uma parte significativa do potencial de recursos financeiros adicionais para investir e crescer. O potencial de fundos adicionais pode ser proporcionado pelos investidores e financiadores, dependendo da política da empresa para administrar tais fontes de longo prazo.

As medidas cruciais na área de distribuição de lucros são: os lucros e o fluxo de caixa, calculados em relação ao valor de mercado da ação (quando a empresa é de capital aberto), que são vistos como indicadores abrangentes da habilidade da empresa em recompensar financiadores e proprietários.

A segunda área, o planejamento das proporções da estrutura de capital, envolve selecionar e equilibrar as proporções relativas aos fundos obtidos ao longo do tempo mediante capital próprio e de terceiros a longo prazo. Um conceito-chave para a escolha dos métodos de composição de fundos é o impacto da alavancagem financeira. Ela pode ser definida pelo uso prudente dos fundos obtidos mediante o custo fixo das obrigações da dívida para financiar oportunidades que prometem ganhos potenciais mais altos que o custo dos juros sobre os fundos tomados emprestados.

Se o retorno dos investimentos apoiados pela estrutura de capital exceder o custo dessa estrutura há criação de valor para o acionista. Esse é um dos princípios fundamentais do funcionamento de um sistema empresarial.

4.1.5 Orientação estratégica com foco no cliente

Após a apresentação do sistema empresarial pode-se partir para a discussão das abordagens para a orientação estratégica, começando com o foco no cliente.

Essa abordagem, cujo exemplo pode ser visto em Womack e Jones (1998) e será detalhada adiante na descrição da abordagem de Operações, procura orientar os esforços estratégicos de toda a organização a partir do valor a ser entregue ao cliente final.

O valor nesse caso deve ser expresso em termos de um produto específico que atenda a necessidade do cliente a um preço específico num momento também determinado. A partir da visão profunda do significado do valor para o cliente final parte-se para o mapeamento da cadeia de valor.

Esse mapeamento envolve tanto as atividades realizadas dentro da empresa quanto as demais tarefas ao longo da cadeia, as quais têm papel de agregar valor ao produto final. Essa visão, com foco fortemente operacional, faz da definição do valor a medida para avaliação de desperdícios ao longo da cadeia. Pois será segundo esse critério que todas as atividades serão avaliadas e em caso de não contribuírem com valor, sob a ótica do cliente, serão eliminadas.

Após o mapeamento da cadeia de valor deve-se avaliá-la no que tange às suas perspectivas estratégicas. Isso porque, claramente em termos de operações, a evolução da cadeia pode determinar que uma determinada capacidade, agregadora de valor num determinado momento, passe a ser trivial no futuro, tornando-se dispensável. Essa visão propiciaria à empresa a habilidade de escolher as capacidades necessárias para ser bem sucedida na competição futura. É o conceito de competir pelo futuro como recomendado por Hamel e Prahalad (1996). Segundo essa idéia a organização deve “criar o futuro” para melhor competir nele.

Com essa avaliação estratégica das perspectivas da cadeia, a organização pode se posicionar favoravelmente e escolher as capacidades mais promissoras em termos de valor proporcionado ao cliente e mais favoráveis em termos competitivos.

Após o posicionamento e a escolha das capacidades, a empresa deveria partir para a otimização do fluxo do valor a ser entregue ao cliente, eliminando todas as atividades que não adicionam valor imediatamente.

E a busca da definição mais profunda do valor requerido pelo cliente permitiria que as atividades fossem questionadas constantemente e modificadas radicalmente, caso haja inadequação às necessidades do consumidor.

Note-se que essa abordagem fornece uma base para avaliação estratégica, em termos de necessidades definidas pelo cliente. Em relação aos demais participantes da empresa, está implícita a idéia de que um adequado posicionamento em relação aos clientes atenderá os objetivos de longo prazo dos demais, como investidores e funcionários.

Entretanto, essa abordagem considera a organização apenas em termos de um produto a ser entregue ao cliente, não levando em conta a possibilidade do valor buscado pelo cliente poder estar na própria organização e não no produto. Se considerarmos o investidor, por exemplo, poderíamos concluir que o produto é a própria organização, por representar uma oportunidade de alocação de recurso.

Essa característica pode ser observada em alguns exemplos citados por Chancellor (2001) na sua História da especulação financeira, em que aparecem os chamados *projectors* da Inglaterra do século XVII, os quais apresentavam ao mercado empresas sem qualquer base operacional e, no entanto, essas eram bem sucedidas por serem produtos para interessados na especulação financeira. Não deixa de ser irônico observar-se que hoje no Brasil busca-se sofregamente estimular a criação de empresas com bases operacionais mais sólidas que aqueles projetos ingleses, mas cuja concepção deixa a desejar no aspecto financeiro, os quais os *projectors* manipularam tão eficientemente.

Além disso, as empresas podem ser produtos em si mesmas quando se tornam instituições respeitadas e valorizadas pela sociedade como as citadas por Collins e Porras (2000), cujos conceitos e peculiaridades organizacionais representaram fator decisivo para o sucesso.

Observa-se, portanto, que uma abordagem mais abrangente no que tange aos participantes do sistema empresarial poderia possibilitar orientações estratégicas mais consistentes.

4.1.6 Orientação estratégica com foco no acionista

Um complemento à abordagem focada no cliente poderia ser o de considerar mais profundamente os interesses do acionista.

Esse tipo de abordagem procura trazer os interesses do acionista à pauta da orientação estratégica de maneira a dirigir os esforços da organização no sentido de gerar valor para os proprietários.

Para isso é necessário que se estabeleçam indicadores de agregação de valor como medida de *performance* para toda a organização. Um exemplo desse tipo de sistema é a utilização do EVA (Valor Econômico Adicionado) como medida de *performance* para a organização. As metas da empresa podem ser estabelecidas em termos de MVA (Valor Adicionado pelo Mercado) e o EVA como medida de *performance* das áreas e unidades.

Além disso, nesses sistemas, os gestores costumam ser remunerados com base na mesma medida, o que criaria uma forte orientação às metas globais da empresa. Isso objetiva também a associação dos interesses dos gestores aos do acionista para evitar conflitos.

Um aprimoramento dessa visão seria o oferecido pela abordagem do *Balanced Scorecard* que complementa as tradicionais medidas financeiras com critérios que avaliam três perspectivas adicionais: a dos consumidores, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento. Esse sistema de controle permite que os indicadores possam ser vistos de maneira integrada e mais abrangente.

4.1.7 Orientação estratégica baseada no *nexus* de contratos

A empresa pode ser entendida também como um entrelaçamento de contratos (*nexus*). Essa abordagem é extremamente abrangente porque considera que a organização é definida em função dos interesses dos agentes que se relacionam no sistema empresarial.

Considerando-se essa proposição inicial de que a empresa é um conjunto de acordos estabelecidos entre partes as quais interagem, pode-se propor uma abordagem que considere os objetivos desses agentes num contexto de decisão sob negociação.

A partir dessa abordagem poderia ser definida uma construção da orientação estratégica considerando-se os interesses e os objetivos das diversas partes envolvidas. A estratégia seria o produto desses acordos entre os agentes.

Essa abordagem poderia considerar os interesses de clientes, fornecedores, funcionários, investidores, credores, governo e até mesmo da comunidade em geral, para o estabelecimento dos objetivos. Evidentemente, seriam necessárias simplificações e o custo de realização das análises deve compensar o benefício e a relevância dos resultados. Entretanto, esforços analíticos neste sentido poderiam lançar bases para a integração dos objetivos organizacionais e aumentar a sua probabilidade de sucesso.

A discussão acerca dos objetivos é fundamental para a compreensão das editoras. O modelo do entrelaçamento de contratos poderia oferecer alguma contribuição para o aparente conflito entre atender as necessidades culturais ou as comerciais. Orientar a organização considerando os diversos interesses envolvidos (possivelmente priorizados) romperia com a dicotomia entre aquelas que são apenas comerciais ou não. Toda as organizações enfrentam essa espécie de escolha, mas aparentemente no caso das editoras esse conflito é mais dramático, talvez pelo fato de o trabalho do editor ser visto como um tipo de missão. Essa abordagem de estruturação das decisões e consideração das partes envolvidas (como uma decisão sob negociação) possibilita que esse conflito seja tratado com mais objetividade e eficácia.

É neste ponto também que se pode avaliar a questão da organização e seu produto como resultado dos interesses das partes envolvidas. Segundo Collins e Porras (2000), as empresas

duradoras no início não estavam preocupadas em descobrir um produto inicial revolucionário, mas, sim, em conceber uma organização competente. As próprias organizações seriam, segundo ele, o melhor produto concebido por elas.

Seria interessante avaliar como a maioria das editoras se comportam em relação a este ponto, isto é, se o foco de seus criadores está, em geral, no produto ou na própria organização.

No caso da Editora 34, como se verá adiante, há um foco considerável em produto. Entretanto, a sensibilidade dos administradores para o relacionamento com conselheiros e autores denota uma oportunidade de organizar a editora como uma gestora de uma rede de relacionamento entre autores e leitores (e nesse caso, dirigir o foco para a organização em si).

O modelo poderia se basear no conceito do entrelaçamento de contratos como foi descrito nessa seção.

Em se tratando das editoras em geral e dos estudos disponíveis pode-se dizer que o mais provável é que o foco da maioria seja nos produtos. As editoras são organizadas em torno da figura do editor (SEGURA; 2003) e sua capacidade de identificar títulos promissores e não da capacidade de ele criar e fortalecer organizações.

Após se compreender o sistema empresarial será necessário então avaliar o contexto em que a empresa se insere, isto é, o *mercado*.

4.2 A abordagem do Marketing

Após a discussão do sistema empresarial com as diferentes orientações estratégicas e, portanto, da definição dos objetivos estratégicos da organização, pode-se passar para o processo de marketing.

O objetivo do Marketing é promover as trocas entre organizações e indivíduos com vantagens mútuas, isto é, trocas entre partes que buscam e atendem a seus interesses.

Assim, uma dada organização oferta um bem ou serviço, chamado Produto, a um certo Preço, disponível numa certa Praça. Para que a troca se efetue é preciso ainda que haja informações dirigidas à possível entidade recebedora sobre as disponibilidades da ofertante e a capacidade do produto de satisfazer necessidades. Essa informação é transmitida por Promoções. Então, se houver interesse por parte da entidade recebedora a troca se dará, fluindo num sentido o produto e, no sentido contrário, a retribuição em pagamento a este produto. A entidade ofertante é, em geral, a empresa e a entidade recebedora é o mercado.

Para estar apta a participar eficazmente do mercado a empresa deve desenvolver o processo de marketing.

O processo de administração de marketing, segundo Kotler e Armstrong (1993), consiste em:

- Analisar as oportunidades de marketing;
- Selecionar os mercados-alvo;
- Desenvolver o *mix* de marketing;
- Gerenciar o esforço de marketing.

4.2.1 Análise das oportunidades de mercado

Cada empresa deve ser capaz de identificar novas oportunidades de mercado. Nenhuma empresa pode depender de seus produtos e processos atuais e acreditar que irão durar para sempre. O ambiente complexo e em constante mudança, sempre oferece novas oportunidades e ameaças, por isso, a empresa deve analisar cuidadosamente seus consumidores e o ambiente, de forma a evitar as ameaças e tirar proveito das oportunidades.

Durante todo o processo de administração de marketing, a organização necessita de um grande suprimento de informações para analisar as oportunidades de mercado. São necessárias informações sobre os consumidores e sobre o processo de decisão de compras. Os administradores precisam saber quais são os públicos importantes do ambiente de marketing – concorrentes, fornecedores e revendedores. Precisam ainda, de informações acerca de forças ambientais maiores que afetam a empresa e seus consumidores, tais como: fatores demográficos, econômicos, naturais, tecnológicos, políticos e culturais.

Naturalmente, como os objetivos empresariais foram definidos antes, a análise deve indicar as oportunidades de mercado que melhor realizam as metas desejadas. No caso da editora, essas escolhas aparecem na avaliação do catálogo, na sua coerência interna e na sua aderência aos objetivos organizacionais.

4.2.2 Seleção dos mercados-alvo

Uma empresa deve saber que não pode satisfazer todos os consumidores de um dado mercado, ou pelo menos, nem todos da mesma maneira. Existem vários tipos de consumidores, com diferentes tipos de necessidades. Cada empresa deve, portanto, estudar o mercado e escolher os segmentos que pode servir com lucro, efetuando um atendimento mais qualificado que o do concorrente.

Esse estudo envolve os seguintes passos: mensuração e previsão da demanda; segmentação de mercado; definição do mercado e posicionamento do mercado.

A mensuração e previsão de demanda consistem em se fazer uma estimativa do tamanho atual e futuro do mercado para avaliar seu possível interesse. Essa análise deve ser feita considerando-se as vendas atuais dos produtos concorrentes e as possibilidades de crescimento das vendas, a partir de outras variáveis relacionadas. Desse estudo, a empresa poderá concluir se o tamanho do mercado é suficiente e se tem tendência a se tornar mais ou menos atrativo ao longo do tempo.

Caso o mercado seja atrativo, a empresa deverá decidir como ingressar. Como cada nicho mercadológico é constituído por muitos tipos de clientes, produtos e necessidades, os administradores deverão determinar qual o segmento que oferece as melhores chances para que a organização atinja seus objetivos.

Avaliados os segmentos, a empresa decide quais serão atendidos. Ela pode, em função de limitação de recursos, decidir atender apenas a alguns segmentos especiais, o que limita as vendas, mas pode ser muito lucrativo. Ela pode, por outro lado, escolher servir a vários segmentos relacionados entre si, possivelmente aqueles que tenham diversos consumidores, mas com os mesmos desejos básicos.

Decididos os segmentos a serem atendidos, a empresa deverá decidir que posições deseja ocupar nesses segmentos. O posicionamento de mercado implica conseguir que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável em relação aos produtos concorrentes na mente dos consumidores-alvo. Dessa forma, os administradores planejam posições para seus produtos de forma a distingui-los dos concorrentes e lhes darem uma vantagem nos mercados-alvo.

Como já mencionado, as editoras, principalmente no Brasil, funcionam em torno dos editores, que, muitas vezes, ressaltam a missão da organização como difusora de cultura. Martins Filho (1999) comentando a experiência da Editora Perspectiva afirma que os leitores se mantêm fiéis por gostarem de textos e saberem que seus livros possuem um valor cultural e não comercial. Essa observação parece expressar um conflito entre o que é bom e o que vende.

Os editores no Brasil, vide Azevedo (1997) sobre Monteiro Lobato e Villaça (2001) sobre José Olympio, são vistos como missionários, pessoas imbuídas do desejo de difundir aquilo que é bom. Isso é conseqüência esperada do fascínio que a transmissão do conhecimento provoca e do idealismo demonstrado por estas pessoas e é, certamente, um objetivo estratégico válido para se criar e administrar uma empresa. Entretanto, as observações acerca do comercial deixam entrever o ideal da editora como fonte de mensagens e não mera receptora de desejos que são comerciais.

Então como será que os editores analisam as oportunidades e selecionam os mercados-alvo?

É importante, observar que no caso citado da Editora Perspectiva, se existem leitores que valorizam as características do produto oferecido, eles são o mercado-alvo e o livro teria sim, qualidades comerciais. Eventualmente, não seriam as qualidades que são usualmente designadas como mais 'comerciais', mas certamente se existe o público, há oportunidade comercial.

Vale reproduzir também a frase de Monteiro Lobato numa de suas últimas entrevistas, cedida à Radio Record: "O livro que não vende, não é bom."

4.2.3 Desenvolvimento do 'mix' de Marketing

Após a empresa ter decidido sua estratégia de posicionamento, ela pode começar a planejar os detalhes do 'mix' de marketing, ou o composto de marketing.

O composto de marketing é definido como o grupo de variáveis controláveis de marketing utilizadas pela empresa para produzir a resposta almejada no mercado-alvo. Essas variáveis são empregadas para direcionar a demanda para seu produto.

As diversas possibilidades podem ser reunidas em quatro grupos de variáveis que são: produto, preço, praça e promoção.

Produto é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo. Inclui o produto em si com os serviços acoplados como garantias e assistência técnica.

Preço é a quantidade de dinheiro que o cliente deve pagar para obter o produto, incluindo as variações que podem ser oferecidas para cada cliente como descontos, trocas e diferentes prazos de pagamento.

Praça, ponto ou local representam as atividades da empresa que fazem com que o produto esteja disponível para os clientes. Nessa variável encontra-se a cadeia de valor do produto com o fornecedor, os distribuidores e vendedores até chegar ao consumidor.

Promoção significa o conjunto de atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo para a satisfação de suas necessidades. Como exemplos podemos citar as empresas que gastam grandes somas em propaganda ou os vendedores dos distribuidores que oferecem assistência a compradores em potencial. E ainda, o fabricante e os distribuidores que oferecem promoções especiais como incentivos à compra.

Esses conceitos oferecem uma importante forma de organizar as diversas variáveis controláveis da empresa ao apresentá-las em quatro grandes grupos, mas o salto conceitual, que se repete na área de Operações, é a idéia do *marketing integrado*. Segundo esse conceito, administração eficiente é a combinação de todos os elementos do *mix* de marketing de forma a

atingir os objetivos empresariais. Assim, essas variáveis devem ser projetadas de maneira integrada. Não se pode pensar em produto, sem tratar de preço, praça e promoção e assim sucessivamente.

Esse conceito é difícil de ser implementado, mas deve ser buscado. É comum observar-se em empreendedores das mais diversas áreas a valorização excessiva do produto e o desconhecimento total sobre as outras variáveis. Em se tratando de editoras, parece comum a visão da atividade de distribuição e promoção como algo de importância secundária. Martins Filho (2001) ao comentar a experiência da Edusp recomenda o aprofundamento e a profissionalização dessas variáveis, por existirem oportunidades de aprimoramento. É interessante reforçar que sob a ótica do marketing integrado, o produto não pode ser considerado completo antes de se avaliarem, por exemplo, os canais de distribuição. Isso porque um impacto indesejável na variável praça pode obrigar alguma mudança no próprio produto.

Essa análise integrada reaparece na abordagem de Operações que será comentada adiante. Assim um produto é concebido considerando-se o fato de que ele será produzido em série e depois distribuído. No caso do livro, um formato fora do padrão, por exemplo, pode causar muitas perdas no corte de papel e encarecer o processo. Na Editora 34, surgiu um exemplo nesse sentido: houve uma avaliação da possibilidade de vender livros por meio daquelas máquinas automáticas disponíveis em locais públicos (como no metrô). Entretanto, poucos livros cabiam nos *slots* e os que cabiam não caíam quando se apertava o botão. É um caso claro da interação entre a variável produto e a variável praça.

Entretanto, a abordagem do Marketing é ainda mais ampla que a de Operações por considerar a necessidade de integrar os quatro grupos de variáveis do composto.

4.2.4 Gerenciamento do esforço de Marketing

Além de realizar as atividades descritas anteriormente, a empresa deve considerar a sua posição na indústria em relação a seus concorrentes. A partir do monitoramento contínuo do composto de marketing dos concorrentes, os administradores devem elaborar estratégias que

se adaptem à posição e aos recursos da empresa e, posteriormente, gerenciar e adaptar de maneira eficaz essas estratégias para atenderem a alterações do ambiente.

Dependendo de sua posição e força, a empresa pode escolher diferentes estratégias e programas como líder de mercado, desafiante, seguidor ou nicho de mercado.

Para encontrar a melhor estratégia de marketing competitivo e colocá-la em ação, os profissionais de marketing executam as funções de análise, planejamento, implementação e controle de marketing. Por meio dessas atividades a empresa controla seu desempenho e se adapta às mudanças do ambiente.

4.3 A abordagem de Operações

A abordagem de operações utilizada neste trabalho se baseia nos trabalhos de Womack e Jones (1998) e Fine (1999) e pode ser resumida por meio de uma seqüência de passos. Ao final da análise da editora se verá que esses passos representam uma alternativa à filosofia de produção seguida pela Editora 34.

Esta seqüência consiste em:

- a) Especificação do valor;
- b) Identificação da cadeia de valor;
- c) Avaliação estratégica da cadeia;
- d) Posicionamento estratégico na cadeia de valor;
- e) Fluxo;
- f) Produção puxada;
- g) Perfeição.

A descrição das etapas será feita nas seções seguintes.

4.3.1 O valor

Segundo a abordagem de Womack e Jones (1998), conhecida como Mentalidade Enxuta, o ponto de partida essencial para a gestão da manufatura é o valor, esse só pode ser definido pelo cliente final e, só é significativo quando expresso em termos de um produto específico que atenda a necessidade do cliente a um preço específico num momento específico. Especificar o valor com precisão é o primeiro passo essencial do pensamento enxuto.

O valor é criado pelo produtor e é sua razão de existir sob a perspectiva do cliente. Deve ser o primeiro passo na definição dos objetivos da operação.

Parece óbvio, mas dada à complexidade da cadeia e a distância do produtor ao cliente, a empresa acaba atendendo a uma variedade grande de objetivos e as necessidades do cliente acabam perdendo a primazia.

Para fazer isso, é preciso ignorar os ativos e as tecnologias existentes e repensar as empresas com base em uma linha de produtos com equipes de produção fortes e dedicadas.

Ocorre que numa empresa baseada em departamentos, objetivos conflitantes nascem do fluxo entrecortado das informações.

Questionar, por exemplo, a utilidade de determinado equipamento, com base no valor requerido pelo cliente (que pode não ser visto com clareza por toda a organização), pode encontrar grande resistência numa área cujo objetivo seja o de viabilizar a máquina (por meio de altos volumes).

Por isso, é fundamental a definição do valor a ser entregue ao cliente. Além disso, essa definição deve ser compartilhada por toda a organização.

A tarefa mais importante na especificação do valor, depois de definido o produto, é determinar o custo-alvo com base no volume de recursos e no esforço necessário para fabricar um produto com determinadas especificações e capacidades, se todo o desperdício visível no momento for eliminado do processo. Esse é o segredo para a diminuição do desperdício.

Uma vez definido o custo-alvo para um produto específico, esse torna-se a lente para examinar cada etapa da cadeia de valor para o desenvolvimento do produto, registro de pedidos e produção.

O valor no caso da cadeia das editoras pode ser considerado como a compreensão possibilitada pelos livros. Compreensão que depende de uma série de fatores como o interesse, a estrutura e o acesso, segundo afirma Wurman (1991).

Tomando-se o ponto de vista do cliente, pode-se dizer ainda que o valor a ser buscado é o conhecimento necessário ao século XXI conforme conceituado por Morin (2000) na definição do conhecimento pertinente.

O que uma editora deveria fazer segundo essa abordagem seria avaliar qual o objetivo de seus clientes e orientar nesse sentido a sua gestão de operações.

Uma questão basilar que surge imediatamente ao se procurar definir o Valor é o fato de que o livro só cumpre sua função nas mãos do leitor e ainda assim, depois que este cliente tiver condições de realizar a elaboração necessária à compreensão. Por isso, o livro não pode ser considerado completo antes da distribuição, por exemplo. Outra questão a se analisar é a importância de cada etapa da cadeia, como a questão do aspecto físico do livro, que é importante para a venda num canal convencional, mas pode não ser decisivo numa venda pela internet, caso o leitor esteja decidido a comprar simplesmente pelo conteúdo, ou seja, num episódio em que o valor para o cliente é o conteúdo.

4.3.2 Identificação da cadeia de valor

A identificação da cadeia de valor inteira para cada produto é o próximo passo que pode expor quantidades surpreendentes de desperdício. A verdadeira necessidade é de uma aliança voluntária de todas as partes interessadas para supervisionar uma cadeia de valor desintegrada, uma aliança que examine cada etapa de criação de valor e permaneça enquanto durar o produto.

Temos, como objetivo inicial, a criação de um mapa da cadeia de valor que identifique as ações necessárias para projetar, pedir e produzir um produto específico dividindo-as em três categorias: (1) aquelas que realmente criam valor, conforme percebido pelo cliente; (2) aquelas que não criam valor, mas são necessárias para os sistemas atuais e que ainda não podem ser eliminadas; e (3) as ações que não criam valor conforme percebido pelo cliente e podem ser eliminadas imediatamente.

Neste mapeamento estarão identificadas as peculiaridades e oportunidades da cadeia.

Além disso, deverão estar presentes as organizações envolvidas nas atividades da empresa, os subsistemas fornecidos por essas empresas, as capacidades necessárias para a agregação de valor e as contribuições tecnológicas de cada uma para o produto final.

Qual seria então a cadeia de valor do livro? Como vimos, editoras, gráficas, distribuidores e livrarias são participantes comumente mencionados. E outros participantes como as bibliotecas públicas e os sebos? Não poderiam ter uma importância maior como é o caso das bibliotecas norte-americanas? Qual o nível de cooperação entre todos esses agentes?

Esta etapa será a base para a avaliação estratégica da cadeia.

4.3.3 Avaliação estratégica da cadeia

Cada setor evolui num ritmo diferente, dependendo de algum modo, da velocidade evolutiva dos seus produtos, processos e da velocidade evolutiva das organizações. Além disso, durante essa evolução, os setores apresentam movimentos ora de verticalização ora de horizontalização (conceito da hélice dupla). E decorrência vital desse movimento é a constatação de que capacidades localizadas num ponto específico da cadeia podem ser críticas num determinado momento e triviais em outro.

As vantagens competitivas nesse cenário de mudança tornam-se temporárias e exigem uma eficiente avaliação e gestão das cadeias de fornecimento.

Avaliar a evolução da Cadeia de Valor é, portanto, compreender a etapa por que passa a cadeia e se posicionar de maneira a gerir novas capacidades e sobreviver em setores com velocidades cada vez mais rápidas.

Sabe-se que a cadeia do livro promete grandes mudanças. Belloto (2003) cita duas evoluções determinantes: as tentativas de introdução do livro desvinculado do papel e as novas tecnologias de impressão digital. A análise do valor buscado pelo cliente mostra-se útil para avaliar o impacto dessas mudanças.

Além disso, atualmente já é possível comprar livros eletrônicos pela internet. Negroponte (1995) chega a afirmar que toda a informação chegará às casas através de bits, sob demanda, e depois será convertida em um filme, uma música ou um livro. Algumas questões ainda esperam solução como a falta de praticidade dos leitores eletrônicos em comparação com os livros de papel. Há também o fato de que o livro de papel não corre o risco de perder as informações por motivo de pane, assim como seus custos são menores que os de equipamentos eletrônicos de leitura.

Por outro lado, o acesso às informações é extremamente facilitado, pois se pode receber pela rede livros de qualquer lugar do mundo em tempo reduzido.

Com o ritmo das evoluções tecnológicas e sua popularização, certamente outras formas de leitura surgirão como alternativas viáveis. A decisão virá em função do valor buscado pelos leitores, os quais podem decretar que o livro deixe de ser de papel. Nesse caso, a atividade de imprimir os livros perderia o interesse. Mas a questão da seleção realizada pelo editor poderia continuar válida. O editor que conquistasse a confiança do público para selecionar temas dignos de leitura em meio ao caos de informação talvez pudesse continuar realizando seu trabalho, adicionando valor à cadeia. Esse editor seria sobretudo um prestador de serviço. Um serviço de alto valor na era da informação.

A outra questão citada relaciona-se com a tecnologia de impressão digital. Esse sistema permitiria que o livro fosse impresso, encadernado e acabado nos pontos de venda sob pedido do cliente.

A impressão digital sob demanda já é utilizada por editoras que trabalham com pequenas tiragens para públicos específicos. Algumas dessas editoras afirmam conseguir produzir um único volume com preço apenas 15% superior ao de um livro feito no método tradicional. Considerando-se os custos totais da cadeia, como estoque e transporte, originados da incerteza sobre a demanda, esse método pode realmente se tornar viável.

E a avaliação estratégica da cadeia pode ajudar as editoras a se posicionarem neste novo cenário.

4.3.4 Posicionamento estratégico na cadeia de valor

A partir do conceito de evolução da cadeia, compreende-se que mais importante do que qualquer capacidade isolada é a habilidade de prever as mudanças vindouras e escolher as capacidades de maior valor.

Isso leva à necessidade do planejamento de toda a extensão da cadeia de valor da empresa com a identificação das capacidades nas quais investir ou terceirizar, ou seja, ao projeto da cadeia de fornecimento.

Avaliando-se estrategicamente a cadeia, a editora poderia concluir que o valor está no conhecimento produzido pelo autor. Isso chamaria a atenção para o modo como as editoras adquirem novas obras.

Segundo Bacellar (2001) as três maneiras tradicionais de uma editora adquirir novas obras são: compra de direitos de uma obra estrangeira; encomenda de uma obra a um autor conhecido; publicação de um original submetido espontaneamente.

Aparentemente, a via preferida seria a de encomendar a obra a um autor conhecido. Segundo a autora, tal postura só não acontece com mais frequência em função da carência de escritores profissionais para atender a demanda das editoras.

O caminho do original espontâneo é pouco usado o que faz com que atualmente no Brasil seja praticamente impossível um autor estreante ser publicado por uma editora comercial. Bacellar

afirma que em função de uma avalanche de péssimos originais, os profissionais das editoras são pouco entusiasmados com novos autores. Diz ainda, que a tarefa da primeira seleção recai sobre estagiários e é vista como um castigo dentro dos departamentos editoriais. Em função dessa situação, Belloto (2003) recomenda que novos autores paguem por sua publicação e se obtiverem sucesso nas vendas se apresentem a uma editora comercial. Shatzkin (s/d), ao contrário, afirma que um autor que escolha essa alternativa vai pagar para que seu livro envelheça num depósito e depois terá que resolver o que fazer com o material.

De qualquer maneira, a editora deverá decidir o ponto onde investir e adquirir capacidades, por isso a questão dos autores parece ser relevante.

Nesta etapa é preciso ainda avaliar ações que envolvem o projeto simultâneo de produtos, processos e cadeia para o desenvolvimento de uma estratégia viável para a empresa.

Por meio do alinhamento dos elementos da empresa com aqueles da cadeia de fornecimento é possível evitar atrasos e retrocessos custosos. Esta coordenação pode ser feita pela engenharia sincrônica tridimensional (ES-3D).

A engenharia sincrônica (ES) busca melhorar o desempenho da fabricação, não apenas efetuando mudanças substanciais ou incrementais, na fábrica, mas também coordenando o projeto dos produtos com os sistemas de produção efetivamente existentes na empresa.

As duas dimensões tradicionais da engenharia sincrônica são insuficientes para assegurar a vantagem competitiva. Para complementá-la e alinhar o modelo teórico com as necessidades atuais e futuras do mercado deve-se realizar simultaneamente o projeto da cadeia de fornecimento.

Nisso consiste a engenharia sincrônica tridimensional (ES-3D) e sua implementação pode ser um desdobramento da engenharia sincrônica (ES) com a devida concentração nas questões da cadeia.

Nesse quesito de projeto simultâneo é interessante citar o relato de Daniel Filho (2001) sobre o processo produtivo da televisão, descrevendo o relacionamento entre o produtor, o autor, o diretor, os atores e até mesmo o público em geral. Boa parte do processo ocorre

simultaneamente. O produtor escolhe o autor que apresenta um esboço do que pretende fazer, sendo que há casos em que o autor escreve pensando em atores específicos. As etapas de produção continuam enquanto o autor escreve a história. Durante a gravação, o diretor, que é o responsável por contar a história, sugere mudanças ao autor e ambos continuam sendo acompanhados pelo produtor. Outra ocasião que fornece informação ao autor são as reuniões que podem ser feitas com telespectadores para avaliar o desenrolar da história.

E para o caso das editoras em sua relação com os autores, será possível estruturar um processo que possibilitasse esse tipo de trabalho simultâneo? Na situação citada por Bacellar (2001), da chegada de grandes quantidades de originais de péssima qualidade às editoras, é possível que exista algum tipo de trabalho a ser feito com esses aspirantes, ainda mais, considerando-se que a autora também afirma que o mercado sofre com a falta de escritores profissionais. Iniciativas surgem nesse sentido como a Escola de Escritores de iniciativa de Gabriel Perissé e a Fábrica de Textos de Sônia Belloto.

4.3.5 Fluxo

Para estabelecer-se o fluxo é preciso alinhar todas as etapas essenciais necessárias à realização do trabalho em um fluxo estável e contínuo, sem movimentos inúteis, sem interrupções, sem lotes e sem filas, transformando a forma como se trabalha em conjunto, os tipos de ferramentas elaboradas para auxiliar o trabalho, as organizações criadas para organizar o fluxo, os tipos de profissionais procurados, a natureza das empresas e suas ligações com outras empresas e com a sociedade.

A primeira etapa para colocar em prática o fluxo de valor é focalizar o objeto real – o projeto específico, o pedido específico e o próprio produto – e jamais perdê-lo de vista do início à conclusão.

A segunda etapa é ignorar as fronteiras tradicionais de tarefas, profissões, funções e empresas para criar uma empresa enxuta, eliminando todos os obstáculos ao fluxo contínuo do produto.

A terceira etapa é repensar as práticas e ferramentas de trabalho específicas a fim de eliminar os retrofluxos, sucata e paralisações de todos os tipos. E essas três etapas devem ser praticadas simultaneamente.

Isso sem perder de vista a visibilidade da cadeia de fornecimento, coordenando a produção segundo suas necessidades, isto é, operando-se por meio da “produção puxada”.

No caso da impressão sob demanda, o livro específico poderia ser acompanhado do começo ao fim do processo, conforme recomenda essa etapa da implementação da *mentalidade enxuta*.

4.3.6 Produção puxada

Um processo inicial não deve produzir um bem ou um serviço sem que o cliente de um processo posterior o solicite. Realizar as atividades dessa maneira é o objetivo da Produção Puxada.

A doutrina operacional de produção puxada e controle visual pode ser simples como: “não fabrique produto algum a não ser que seja necessário; então, fabrique o produto rapidamente”.

Uma etapa posterior da produção puxada é criar uma cadeia de valor capaz de puxar seqüencialmente e implementar uma distribuição enxuta para a produção puxada.

Nesse momento, portanto, o objetivo é que todas as atividades que agregam valor ao produto considerando toda a cadeia de valor, sejam realizadas em fluxo, mas também ritmadas segundo as necessidades do cliente (puxadas), de maneira a reduzir o estoque em processo e os desperdícios decorrentes.

A impressão digital sob demanda também parece atrativa em relação a essa recomendação de produzir apenas quando necessário, isto é, quando solicitado pelo cliente.

4.3.7 Perfeição

Após a implementação dos passos anteriores deve-se considerar na estratégia a necessidade contínua de se encontrarem novas formas de remover desperdícios, eliminando esforço, tempo, espaço e erros.

Os passos anteriores podem criar um círculo poderoso para a remoção de desperdícios e essa oportunidade deve ser aproveitada.

Toda empresa precisa utilizar as duas abordagens – melhoria radical e melhoria contínua - na busca da perfeição. Para isso, precisamos recorrer a duas técnicas enxutas: formar uma visão do que seria a perfeição por meio dos princípios do pensamento enxuto e em seguida, utilizar o desdobramento da política resolvendo quais formas de desperdício serão atacadas primeiro.

Essa parte finaliza, portanto, a abordagem de Operações que contextualiza o estudo sobre a editora pesquisada.

4.4 A abordagem de Serviços

Como mencionado anteriormente, o objetivo desta pesquisa foi abordar inicialmente uma editora de livros e identificar oportunidades de melhoria de gestão. E havia ainda a hipótese de que uma ferramenta de serviços (a técnica do *process blueprinting*) poderia atender a essa finalidade.

A ferramenta será devidamente definida na próxima seção, mas é preciso mencionar algumas de suas características preliminarmente para justificar a hipótese de que ela poderia ser aplicada a essa empresa.

Trata-se de um fluxograma de serviços (a literatura relata aplicações apenas a serviços).

Esse fluxograma pode ser usado para descrição e análise de processos de serviço. Sendo que sua finalidade é aprimorar o serviço ao cliente por meio da integração das atividades.

Entretanto, o que a ferramenta apresenta de essencial é sua capacidade de visualizar o cliente de uma forma mais completa, acompanhando sua interação com o processo de serviço. Ela possibilita então que o cliente seja compreendido em termos de participante e consumidor do serviço.

Por isso, sua utilização em empresas que não sejam exclusivamente de serviços está ligada à importância do serviço ao cliente. Esse é o tema que será discutido na seção seguinte. Depois dela, será apresentado o modelo que foi aplicado à editora.

4.4.1 Serviço ao cliente e Manufatura

Muitos autores recomendam que qualquer empresa deve se preocupar com o serviço. Levitt (1972) formulou a afirmação de que todas as empresas estão no negócio de serviços.

Berry e Parasuraman (1991) afirmam que as empresas de manufatura são também empresas de serviços e Bitner (1997) observa que todos os negócios são serviços sob certos aspectos.

Essas afirmações estão baseadas no fato de que o cliente não quer apenas produtos.

Esse aspecto é valorizado amplamente pela literatura de Marketing. Acostumados a analisar as necessidades dos clientes, os profissionais e teóricos de Marketing há algum tempo sabem que o cliente compra uma série de valores intangíveis associados com o produto tangível. E para entregar efetivamente aquilo que o cliente deseja, muitos serviços devem ser associados ao produto.

Faz parte dessa linha de raciocínio a recomendação de que as empresas devem apoiar todo o processo de compra de um cliente. Kotler e Armstrong (1993), por exemplo, ao estudarem a seqüência de etapas de decisão do consumidor já preconizavam que a empresa deveria se preocupar em apoiar o cliente antes, durante e depois da venda. É, portanto, um reconhecimento da importância dos serviços associados ao produto para atender efetivamente às necessidades do cliente, ainda que este seja o cliente de uma empresa de manufatura.

Subjacente a essa discussão está a pergunta sobre o que os clientes procuram, isto é, qual o valor requerido pelos clientes. E é amplamente reconhecido que eles querem mais do que produtos, ou seja, geralmente querem uma combinação de produtos e serviços.

Tem-se, por exemplo, na literatura de Operações, os já citados autores Womack e Jones (1998), que partem da definição do valor requerido pelo cliente para orientar toda a gestão da manufatura. E eles partem imediatamente da idéia de que esse valor pode ser um conjunto de produtos e serviços. Ao procurar-se compreender realmente o que quer o cliente, surge a associação inevitável entre produtos e serviços.

A literatura de Logística e *Supply Chain* também reconhece esse conceito como uma premissa. Busca-se otimizar o sistema, reduzir custos mantendo um nível determinado de serviço. Os serviços não são analisados isoladamente, mas considera-se claramente que o cliente receberá uma combinação de produtos e serviços. A própria idéia de Integração Logística, que é tão importante na literatura da área, implica uma interligação entre empresas da cadeia e consumidores por meio de uma rede por onde fluem produtos e serviços (CHEN; PAULRAJ, 2004).

Essas considerações devem ser suficientes para amparar a afirmação de que a área de Serviços pode ser uma fonte de oportunidades para uma empresa de Manufatura. É isso que sustentam muitos autores (VANDERMERWE, 1992; MATHIEU, 2001), quando não afirmam inclusive que dominar essa área é um imperativo estratégico (HENKOFF, 1996). Assim chegamos à consideração de que os conceitos de serviço podem ser um fator de vantagem competitiva. E em se tratando da competição, uma empresa pode não ter interesse em analisar essas oportunidades, mas ser obrigada a fazê-lo por se tratarem também de ameaças por parte de competidores.

Em decorrência da questão de que o cliente não quer apenas produtos, há o fato de que as relações estabelecidas entre cliente e fornecedor estão cada vez mais complexas. Por isso, as empresas têm lançado mão do conceito de Relação de Serviço o qual declara que a entrega de um bem traz a entrega de serviços associados e vice-versa. Não faria sentido então, se analisar uma transação de bens sem considerar os serviços agregados.

Esse conceito trata da intensidade das relações entre os atores da oferta e da demanda, que cooperam em diferentes graus para a obtenção de serviços e efeitos úteis (SALERNO, 2001). Em suma, a relação estabelecida entre fornecedor e cliente implica serviços necessários para que este tenha suas necessidades atendidas. E nesse ponto o cliente emerge como o co-produtor da operação, que realizará os serviços necessários com ou sem o apoio da empresa ofertante. Mas se não for bem sucedido, esse cliente provavelmente avaliará mal todo o sistema da empresa fornecedora, seja sua falha por falta de apoio ou não.

Essa emergência do consumidor como co-produtor, que é amplamente discutida na literatura de Serviços, cria a necessidade de que o fornecedor conheça e apóie a participação do cliente para que este atinja de fato seus objetivos. Ou seja, o cliente precisa de serviços associados ao produto e caso não receba o apoio necessário, pode não atingir seus objetivos e culpar a empresa fornecedora por isso.

Além da discussão teórica, a literatura é pródiga em exemplos de empresas de manufatura que implementaram diferentes manobras de serviço.

Como o caso da Volvo, fabricante de caminhões, que decidiu entrar no negócio de sistemas de informação logística. Após descobrir que a utilização média de uma empresa de caminhões na Suécia é de apenas 40%, a fabricante desenvolveu um modo de aumentar essa eficiência oferecendo aos clientes diversos serviços de informação logística, de tráfego e transportes (VANDERMERWE, 1992).

Ou o caso da GE que tem se dedicado cada vez mais aos Serviços, cuja importância nos lucros da companhia saltou de 16,4% em 1980 para 60% no começo dos anos 2000, com perspectiva de aumentar ainda mais (MATHIEU, 2001).

No setor editorial, há o caso analisado por Berzaghi e Ferreira Jr. (2003) que estudaram duas editoras brasileiras de livros didáticos. Essas empresas reconheceram que o cliente – escolas e professores – não quer apenas o livro didático, mas também a técnica adequada para usá-lo. Por isso, criaram os serviços de Assessoria Pedagógica, Cursos e Envio de Materiais solicitados. Essas iniciativas influenciaram positivamente o relacionamento com os clientes e a qualidade dos produtos oferecidos, aumentando o valor final entregue.

Tais exemplos reforçam o interesse do tema e a necessidade de estudá-lo com mais detalhes. Por isso, nesta seção discutiremos este assunto, começando com um esboço de sua evolução histórica, passando depois pelo valor buscado pelo cliente, tendências e princípios comuns, tipos de manobras de serviço, benefícios, custos e finalizando com as questões de implementação e organização.

Esta explanação baseia-se principalmente em Vandermerwe (1992) e Mathieu (2001). Ambos são bons exemplos de textos que discutem a adoção de conceitos de serviço à manufatura. O artigo de Vandermerwe traz uma discussão interessante sobre os fundamentos do tema, notadamente a importância dos serviços para atender às necessidades do cliente e o modo como as empresas podem tratar a questão.

Mathieu aprofunda a avaliação distinguindo diferentes manobras de serviço possíveis, analisando os custos e benefícios associados e por fim propondo uma abordagem de implementação.

4.4.1.1 Evolução histórica

No passado, as empresas de manufatura estavam preocupadas apenas em produzir mais e mais barato. Nos anos 60 e 70, as empresas tradicionais construíam seu *market share* de duas maneiras: maximizando a qualidade tangível dos produtos para aumentar o valor percebido pelo cliente e aumentando a produtividade e padronização para manter preços baixos.

Nesse cenário, os serviços tendiam a ser um componente pouco valorizado, em geral associado com custos não desejáveis.

No entanto, a partir dos anos 80 as empresas reconheceram que o serviço fazia parte do pacote. Era necessário oferecer serviços para satisfazer aos clientes.

Um fator reforçou essa descoberta: a competição global alterou a situação. Os serviços ganharam outra importância num ambiente em que competidores podem copiar produtos em tempo recorde, diminuindo sua vantagem competitiva.

Assim, os aspectos de serviço relacionados ao produto passaram a um novo patamar de valorização pelas empresas.

Por outro lado, nas mesmas décadas de 60 e 70, as operações tradicionais de serviço (como a de instituições financeiras) baseavam-se exclusivamente em ofertas altamente customizadas e relacionamento com os clientes. A tecnologia e os produtos eram utilizados para aumentar eficiência interna e reduzir custos. A partir dos anos 80, entretanto, essas empresas começaram a reconhecer a importância de oferecer produtos aos clientes como forma de competir no mercado. No caso dos bancos, por exemplo, o que se vê nessa linha são os pacotes de produtos e serviços associados que são oferecidos aos clientes.

A partir do final dos 80, essa tendência atinge a idéia dos sistemas de solução: produtos e serviços são oferecidos conjuntamente para adicionar valor aos clientes.

Para Vandermerwe, existe, portanto, uma convergência entre os fabricantes de produtos padronizados e os ofertantes de serviços customizados rumo aos operadores de sistemas de solução, conforme mostra a Ilustração 1.

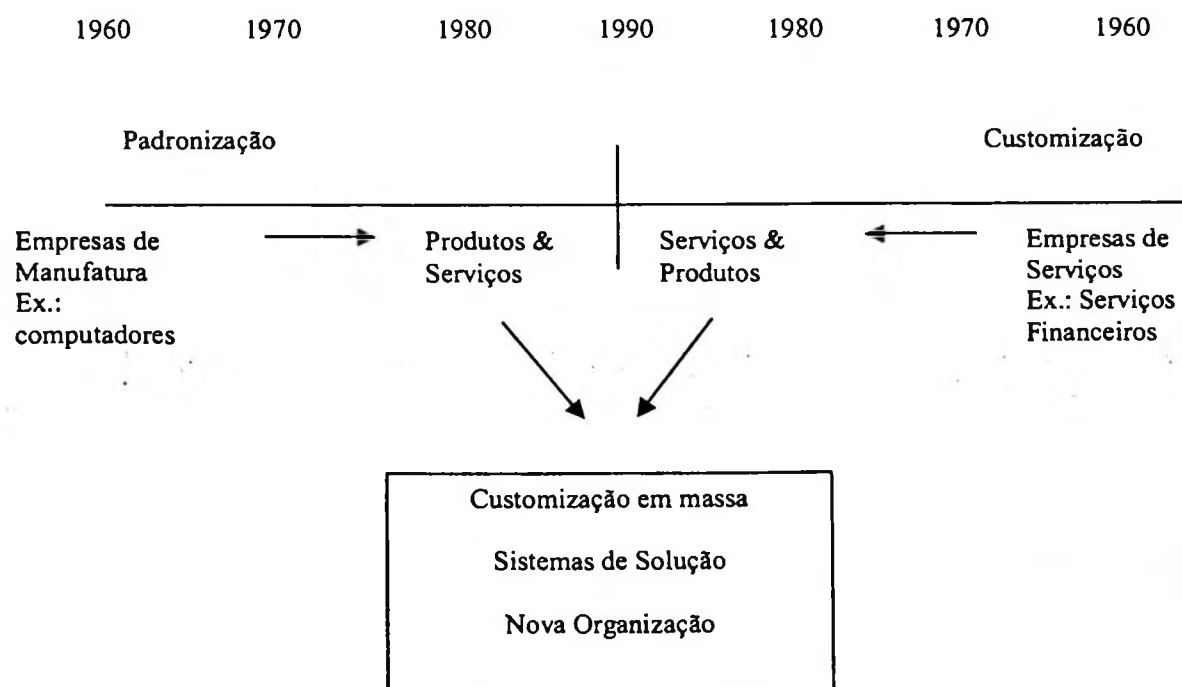


Ilustração 1 - Convergência entre Bens e Serviços

Fonte: Vandermerwe (1992).

Para a autora, essa convergência torna a distinção rígida entre serviços e manufatura errônea. As estratégias devem ser analisadas com base na combinação produtos-serviços.

Zarifian (2001) aponta a mesma convergência entre o setor industrial e o de serviços. Segundo ele, existe uma evolução convergente entre os dois setores, pois o setor industrial descobre e incorpora o setor de serviços e o setor de serviços industrializa seu modo de funcionamento.

Nessa linha, Shostack (1987), comentando o exemplo de um banco em que as atividades passaram a ser executadas com poucas variações e com automatizações, usa um termo de Levitt (1976) e afirma que o serviço foi 'industrializado'.

Shostack (1982) afirma também que, apesar da diferença, produtos e serviços estão intimamente ligados. Cita o exemplo de uma caixa de cereais, a qual pode parecer um simples produto, mas é o ponto culminante de uma série de serviços e produtos que começam com o serviço de plantação. Logo, conclui que produtos e serviços podem atuar simultaneamente para formar uma entidade maior. O mesmo artigo apresenta uma escala para classificar empresas de acordo com o grau de predominância de produtos ou serviços. Assim, nas extremidades estão as entidades consideradas simplesmente de 'produtos' ou 'serviços' e no meio da escala as entidades híbridas, isto é, que apresentam componentes de produtos e serviços. Esse trabalho de Shostack é um exemplo de uma proposta para avaliar integralmente os componentes de produto e serviço.

Essa aproximação entre os dois setores revela a importância dos serviços e o impacto da consideração dos mesmos na análise das estratégias de uma empresa, ainda que seja uma empresa de manufatura. Por isso, uma etapa importante do planejamento é a de entender o conceito de serviço que é prestado e o valor que ele entrega.

Desse modo, Johnston e Clark (1999) afirmam que o conceito de serviço pode ser uma ferramenta para criar alinhamento estratégico da organização, avaliar mudanças e aumentar vantagem estratégica.

A organização deve conhecer o que está vendendo ao cliente e para isso é necessário que o conceito de serviço esteja entendido.

Sob a ótica da organização, o conceito de serviço é a proposição do negócio ou o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos. Por outro lado, há a ótica do cliente, isto é, a percepção do cliente sobre esses serviços.

Johnston e Clark (1999) afirmam que uma declaração de conceito de serviço deve ter os seguintes elementos:

- Experiência de serviço: a forma como o prestador de serviço lida com o cliente;
- Resultado do serviço: o que o cliente recebe;
- Operação de serviço: o modo como o serviço será entregue;
- Valor do serviço: o benefício que os clientes percebem estar coerente com a comparação em relação ao seu custo.

Esses elementos servem como guia para a compreensão e elaboração dos sistemas de solução, compostos por produtos e serviços.

É interessante observar que no caso das Editoras esta dimensão é pouco explorada, embora os serviços tenham papel importante no processo. Selecionar o título e colocar o texto do autor em contato com o leitor são serviços realizados pela Editora. Entretanto, as empresas do ramo, em geral, dão mais ênfase ao processo produtivo, preocupando-se muito mais em garantir a qualidade do livro como produto. Administram portanto o negócio com foco na manufatura.

Por isso, a visão de que as empresas podem oferecer sistemas de solução (produtos e serviços) amplia a compreensão da cadeia do livro e aponta um caminho de oportunidades.

4.4.1.2 Valor buscado pelos clientes

Conforme mencionado anteriormente, a adoção dessas práticas está ligada ao valor buscado pelos clientes. Por isso, esse conceito deve ser analisado cuidadosamente por qualquer empresa.

No passado, prevalecia a visão do valor como algo tangível e intercambiável. Sob esta ótica os serviços se tornam de difícil mensuração.

Por outro lado, há a visão mais ampla do Marketing de que o valor percebido pelo cliente depende dos fatores materiais, emotivos e funcionais do produto.

De qualquer modo, historicamente o valor está associado mais com os *meios* para um determinado *fim* que os clientes desejam atingir. Entretanto, hoje o valor está mais relacionado com a *performance* global do sistema, isto é, com a finalidade em si.

Enfim, os clientes não desejam bens ou serviços. Os clientes desejam resultados. Resultados que devem ser definidos nos seus próprios termos.

Em termos de definição do valor desse serviço produzido, duas abordagens principais podem ser apresentadas:

- Valor-trabalho: valor correspondente ao tempo de trabalho necessário para produzir a mercadoria;
- Valor-desempenho: conjunto de desempenhos como custos, qualidade, variedade e inovação. Coloca o cliente como referência principal dos desempenhos.

Zarifian (2001) a partir dessas abordagens propõe uma definição do valor:

- Valor do serviço a partir das conseqüências: são consideradas as avaliações de utilidade, de justiça, de solidariedade e de estética;
- Valor do serviço a partir dos recursos: o serviço é a organização e a mobilização mais eficiente possível de recursos com o objetivo de produzir a transformação nas condições de atividade do cliente, gerando as conseqüências por ele esperadas.

Zarifian afirma que a definição pelas conseqüências dirige a definição pelos recursos. Portanto, a avaliação do valor ocorre no ponto de encontro entre os dois julgamentos: um sobre a validade dos resultados produzidos pelo serviço e o outro sobre a eficiência no uso dos recursos para produzir os resultados requeridos.

Assim, conhecendo profundamente o valor requerido pelo cliente e avaliando o valor entregue pelo sistema, as empresas poderão aprimorar seu atendimento e tornar-se de fato provedoras de solução.

Em se tratando do mercado editorial, no que tange a compreender o cliente, os estudos limitam-se a discutir políticas de estímulo à leitura e incentivo à compra de livros. Ou seja, também ignoram a visão do leitor como um consumidor de produtos e serviços. Como um cliente que busca resultados. Além disso, os estudos raramente analisam o ponto de vista do leitor sobre a cadeia e quais seriam os resultados desejados do ponto de vista desse leitor.

Por isso, esses conceitos oferecem uma abordagem diferenciada para a cadeia do livro e podem gerar soluções importantes.

4.4.1.3 Tendências de mercado

Estas alterações na demanda dos consumidores levaram a uma ênfase em estratégias baseadas em serviço. Vandermerwe (1992) identifica as seguintes tendências:

- De conformidade a *performance*;
- De reparo a prevenção;
- De reatividade a velocidade, presença e desenvolvimento conjunto;
- De qualidade e custo de produto a qualidade e custo do uso.

4.4.1.3.1 De conformidade a *performance*

No passado, o principal quesito a atender num mercado industrial era a conformidade do produto aos padrões de qualidade. Hoje, tal fato é necessário, mas não suficiente. O que importa é a *performance* aplicada, isto é, a funcionalidade global do sistema.

4.4.1.3.2 De reparo a prevenção

A prevenção, em oposição ao simples reparo, tornou-se um conceito comum em muitas indústrias, obrigando-as a considerar os aspectos de serviço no mesmo patamar que o foco na linha de produtos básicos.

4.4.1.3.3 De reatividade a velocidade, presença e desenvolvimento conjunto

Reagir às necessidades do cliente não é mais suficiente. Agora os clientes exigem constante atenção e presença dos fornecedores.

Os consumidores industriais têm pressionado os fornecedores a maiores transferências de tecnologia e *know-how* e os desenvolvimentos conjuntos estão se tornando a regra em muitas indústrias.

4.4.1.3.4 De qualidade e custo de produto a qualidade e custo do uso

Os consumidores estão buscando o valor como a qualidade do uso do produto durante todo o período de investimento. Já que estão comprando um sistema de solução, estão interessados no custo de uso ao longo do tempo e não no custo do produto num primeiro momento.

Essas tendências ajudam a compreender melhor a demanda dos clientes e explicitam a necessidade das empresas se adaptarem para atendê-los com mais eficácia.

4.4.1.4 Princípios comuns em estratégias de sistemas de solução

As empresas de ponta estão oferecendo sistemas de solução para seus clientes. E os serviços são parte cada vez mais importante desses sistemas.

Para Vandermerwe, é possível distinguir alguns princípios gerais nestas iniciativas. São eles:

- A empresa tem um profundo conhecimento sobre quem são os clientes finais, seu comportamento em relação ao produto e objetivos;
- A empresa compreende o ciclo de atividades do cliente como um processo que se desenrola no tempo;
- A empresa projeta um sistema de produtos e serviços com a finalidade de maximizar a *performance* do ciclo de atividades do cliente;
- A empresa entrega seu sistema de solução ao longo do ciclo de atividades do cliente. Faz isso individualmente ou em colaboração com outras organizações.

4.4.1.4.1 A empresa tem um profundo conhecimento sobre quem são os clientes finais, seu comportamento em relação ao produto e seus objetivos

O principal foco no passado era dado aos compradores profissionais. Embora eles não possam ser subestimados, tampouco o cliente final pode ser ignorado.

Os sistemas de solução, por definição, resolvem problemas para os usuários finais, direta ou indiretamente.

Esse princípio merece grande atenção por parte dos participantes da cadeia do livro. Isso porque, em geral, as Editoras gastam todos os seus esforços para colocar os livros na livraria. O cliente, nesse momento, é a Livraria. Não há grande conhecimento sobre o cliente final por parte das Editoras.

Por outro lado, as Livrarias, que têm a visão sobre o cliente final, são escassas no Brasil. Dessa maneira, o leitor acaba tendo pouquíssimo contato com o sistema.

No segmento dos livros didáticos ocorre algo semelhante: o relacionamento das editoras se dá com o professor ou com a escola e pouco com o usuário final que são os alunos. O exemplo de Berzaghi e Ferreira Jr. (2003) confirma essa observação: os alunos são representados pelo professor, que é o cliente de fato das editoras analisadas.

A recomendação desse princípio identificado pela autora aponta uma alteração de foco: o cliente final deve ser profundamente conhecido.

4.4.1.4.2 A empresa compreende o ciclo de atividades do cliente como um processo que se desenrola no tempo

A já mencionada literatura clássica de Marketing afirma que o cliente passa por um processo de decisão ao efetuar uma compra e deve ser apoiado durante essas etapas (KOTLER; ARMSTRONG, 1993). O processo se inicia com a percepção da necessidade, depois vem a avaliação de alternativas, escolha de alternativa e pós-compra (quando experimenta o que é conhecido como trauma de pós-compra). Entretanto, esse processo foca a seqüência de compra do produto ou serviço e não a experiência global do consumidor ao longo do tempo.

As empresas que se destacam no mercado têm um profundo conhecimento do processo percorrido pelo cliente, ou seja, elas compreendem de maneira global o ciclo de atividades do usuário final.

O ciclo de atividades do cliente consiste nas atividades que o mesmo precisa percorrer para obter o valor que busca do sistema. Envolve o processo de compra descrito na literatura de Marketing, mas inclui também os passos necessários ao uso do produto ou serviço. Abrange assim toda a experiência do consumidor ao interagir com o sistema empresarial para atingir seus objetivos.

As firmas de sucesso mapeiam cada um dos pontos críticos desse ciclo de atividades.

Depois de mapear a experiência do cliente ao longo do tempo, estas empresas projetam e entregam um sistema de solução de modo a maximizar a *performance* desse usuário no ciclo de atividades. Dessa forma, o consumidor não receberá apenas um produto ou serviço, mas terá apoio do fornecedor para de fato atingir o valor almejado.

Em se tratando do livro, como já foi dito, há pouco conhecimento sobre a experiência do leitor ao interagir com o sistema. Certamente esse consumidor poderia receber maior apoio das empresas envolvidas no negócio.

A Ilustração 2 mostra um ciclo de atividades para uma empresa de aviação (em exemplo citado por Vandermerwe).

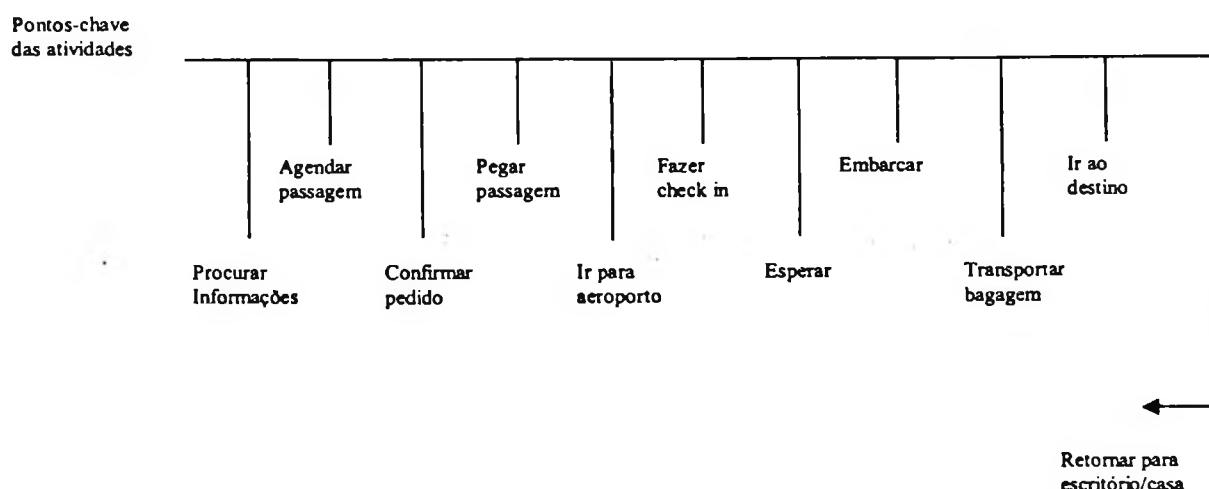


Ilustração 2 - Mapeando o ciclo de atividades do cliente

Fonte: Vandermerwe (1992).

4.4.1.4.3 A empresa projeta um sistema de produtos e serviços com a finalidade de maximizar a *performance* do ciclo de atividades do cliente

Após mapear o ciclo de atividades do cliente, a empresa deve projetar um sistema integrado de produtos e serviços que ofereça uma experiência contínua e de alta *performance* ao longo do processo.

A empresa passa a entregar não um produto ou serviço, mas um pacote que maximiza o resultado atingido pelo cliente. E como tem sido discutido até aqui, os serviços desempenham papel extremamente relevante nesse esforço de maximizar o resultado dos consumidores.

Na Ilustração 3, vemos a continuação do exemplo, em que a empresa aérea oferece apoio para as etapas percorridas pelo cliente.

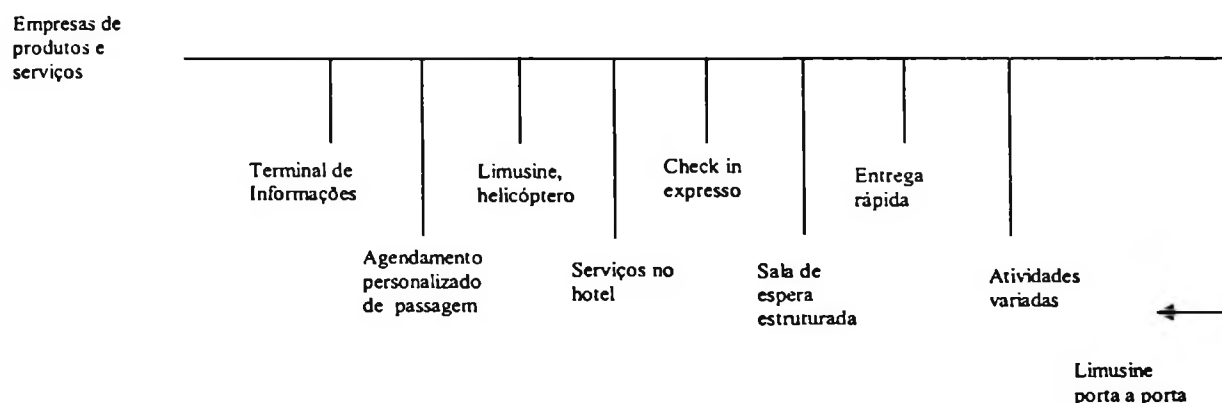


Ilustração 3 - Projeto de Sistema de Solução ao longo do ciclo de atividades do cliente

Fonte: Vandermerwe (1992).

4.4.1.4.4 A empresa entrega seu sistema de solução ao longo do ciclo de atividades do cliente. Faz isso individualmente ou em colaboração com outras organizações

O próximo estágio é o da entrega do sistema de solução. Para que as atividades da empresa sejam organizadas no sentido de atender ao ciclo de atividades do cliente, essas podem ser classificadas em Pré-Compra, Compra e Pós-Compra:

- Pré-Compra: atividades antes da venda ou troca com a finalidade de fornecer informação ou orientação na identificação e solução de problemas, disponibilidades ou necessidades.
- Compra: atividades voltadas para o momento da compra. Por exemplo: fornecimento, compra, logística e instalação.
- Pós-Compra: atividades voltadas para o momento posterior à compra com o fim de assegurar funcionamento contínuo e produtividade de uso, incluindo treinamento, suporte e manutenção.

As empresas estudadas por Vandermerwe (1992) relatam que, em função dessas novas demandas dos clientes, a Pré e particularmente a Pós-Compra se tornaram muito importantes para o relacionamento com os clientes e para o faturamento. O momento específico da Compra perdeu importância relativa.

É interessante comparar esse relato com a prática de grande parte das empresas (editoras incluídas) em que o momento da compra é o mais valorizado.

Zarifian (2001) também toca nesse ponto argumentando que o momento da compra fornece uma indicação muito frágil sobre o serviço, cuja avaliação completa se dará apenas com o uso do produto ou serviço. O momento da compra é apenas o começo do relacionamento de serviço.

Vandermerwe afirma ainda que esse sistema de entrega de soluções é interdisciplinar e dificilmente pode ser realizado por meio do modelo da divisão funcional usado nas indústrias. Para trabalhar próximo ao cliente e atendê-lo ao longo do ciclo, a empresa deverá contar com equipes multidisciplinares. Isso implica que toda a organização passará a enxergar o cliente e contribuir para sua *performance*. Trata-se de uma integração da empresa com foco no cliente, análoga à integração proposta por Womack e Jones (1998), mas voltada para a experiência do consumidor ao longo do ciclo de atividades.

Portanto, os sistemas de solução requerem novas habilidades que a empresa pode ter ou não. Em consequência, as empresas deverão adquirir essas habilidades ou se associar a outras que já as tenham. Nesse sentido, alianças corporativas têm se formado. Ou seja, deve existir um esforço organizacional para responder a essa necessidade. Esse tema será discutido adiante na seção sobre implementação e organização.

Até aqui temos elementos para considerar a importância dos serviços para as empresas. Entretanto, é preciso aprofundar a discussão, distinguindo diferentes possibilidades de implementar esses serviços e também analisando os custos e benefícios associados.

4.4.1.5 Tipologia de manobras de Serviço

Tendo visto que os serviços são fundamentais para a entrega de valor aos clientes e são parte indissociável da relação estabelecida entre fornecedores e clientes, uma empresa poderia tomar a decisão de estudar o tema para buscar oportunidades.

A organização se depararia então com a questão de quais são as medidas possíveis para aprimorar os serviços e de que maneira fazê-lo.

Afinal, não se trata de uma transformação trivial para uma empresa e certamente os retornos, embora promissores, não são garantidos.

É preciso particularizar então e avaliar-se as diferentes manobras de serviço possíveis e os custos e benefícios associados.

Com esse intuito, Mathieu (2001) propõe uma tipologia de manobras de serviço. Lembrando que a expressão 'manobras de serviço' é usada para explicitar o fato de que são diferentes as possibilidades de incorporar conceitos de serviço a uma empresa qualquer. A gama de possibilidades abrange desde uma revolução de serviços (como uma empresa de manufatura que decida tornar-se uma empresa de consultoria na sua área) até uma iniciativa de melhorar o serviço ao cliente e implementar um melhor sistema de distribuição.

Não faria sentido avaliar-se tais manobras da mesma maneira, considerando-se inclusive que os benefícios e certamente os custos associados a cada uma são bem diferentes.

Deveremos por isso recorrer a uma classificação das manobras de serviço a serem analisadas.

Muitas classificações foram propostas. Em termos de serviços industriais Kotler (1998) distingue duas grandes categorias: serviços de manutenção e reparo de um lado e serviços de aconselhamento de negócios do outro.

No campo de serviços associados a produtos a classificação se baseia no critério de se o serviço é oferecido antes, durante ou depois da venda e, mais recentemente, houve uma proposta de classificar esses serviços como voltados à transação ou como voltados ao relacionamento. Essas classificações focam as ofertas e atentam sempre para os serviços que apóiam os produtos de uma firma.

Entretanto, as transformações de serviço podem ser muito mais amplas do que apenas apoio ao produto e um esquema de classificação mais amplo seria de bom uso.

Mathieu (2001) faz uma proposta nesse sentido e define uma tipologia de manobras de serviço que pretende ilustrar a variedade de alternativas que uma empresa de manufatura teria ao se voltar para o campo dos serviços.

A tipologia apresenta duas dimensões, como um plano ordenado. Ver Ilustração 4.

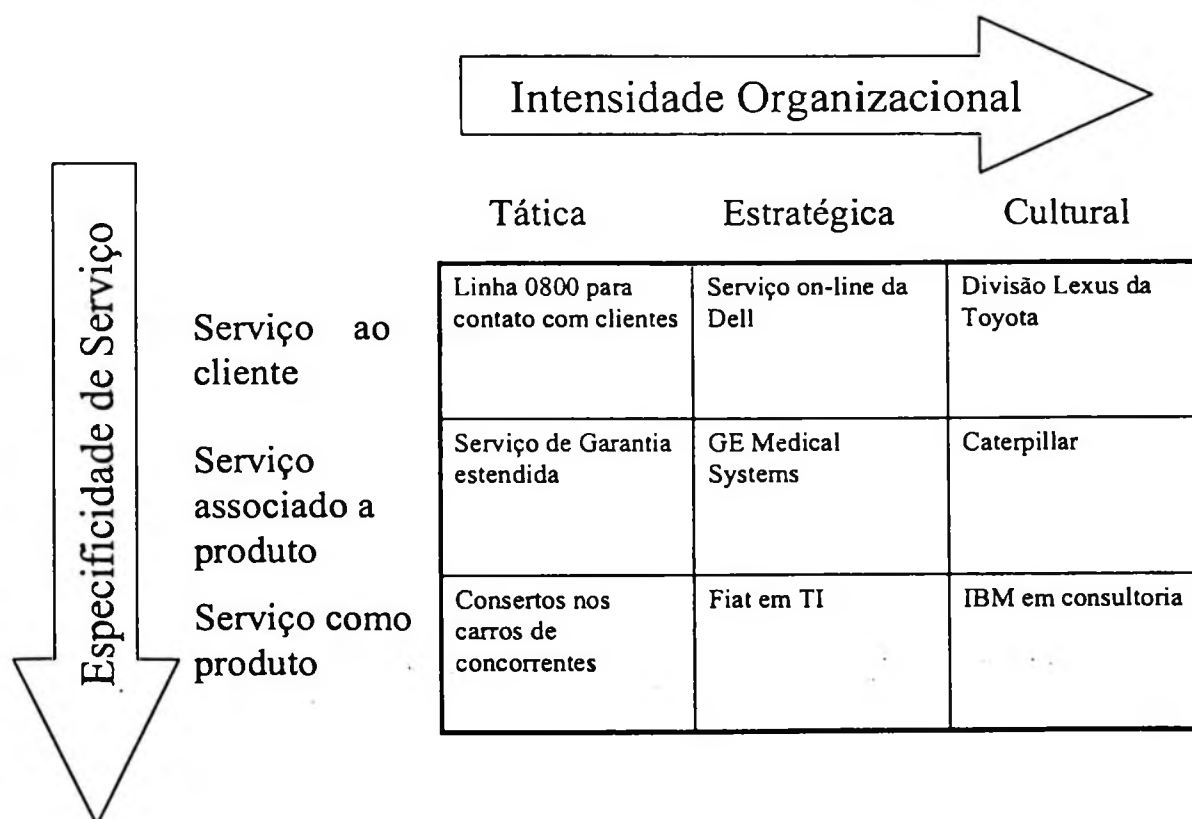


Ilustração 4 - Tipologia das Manobras de Serviço

Fonte: Mathieu (2001).

A primeira dimensão é chamada de Especificidade de Serviço e está relacionada com a visão de oferta das classificações tradicionais. Essa dimensão refere-se ao conteúdo da manobra de

serviço e apresenta três tipos: serviço ao cliente, serviço associado ao produto e, por fim, o serviço como produto.

Serviço ao cliente se refere às relações usuais que se estabelecem entre o fornecedor e o cliente. O serviço *on-line* da Dell ilustra uma manobra estratégica dessa espécie.

Serviço associado ao produto apóia o fornecimento do produto por meio de atividades como distribuição, serviço de pós-venda ou assistência técnica. Como exemplo, tem-se o serviço de pós-venda da Caterpillar.

E por último, o serviço como produto faz alusão a um tipo de serviço que é independente dos bens da companhia, isto é, um serviço que pode ser recebido pelo cliente, sem que este consuma os bens produzidos pela empresa. Nesse tipo está a decisão da Fiat, fabricante de veículos, de vender serviços de consultoria em TI.

A segunda dimensão da tipologia é chamada de Intensidade Organizacional e caracteriza o modo como a organização vivencia sua manobra de serviço. Essa dimensão abrange tanto a força quanto o escopo da manobra de serviço em seu impacto na empresa.

Três níveis de intensidade são definidos: cultural, estratégico e tático.

Uma manobra cultural transforma a missão da empresa e tem o potencial de reformar as características fundamentais da organização, incluindo seu sistema de crenças. A manobra da IBM quando reviu sua missão e se definiu como uma empresa de consultoria foi uma manobra cultural. Dessa mesma forma, encaixa-se a prática da divisão Lexus da Toyota, que não vende apenas carros de luxo, mas também pacotes luxuosos de serviços (HENKOFF, 1996). Manobras desse tipo têm um impacto considerável nos valores básicos da empresa e têm o potencial de alterar sua cultura.

Já a manobra estratégica busca incorporar competências importantes para a empresa, sem alterar sua missão ou valores básicos. Por exemplo, a *GE Medical Systems* desenvolveu um novo serviço de treinamento baseado numa parceria com seus clientes. Esse serviço representa uma nova competência para a divisão e toda a organização.

Finalmente, uma manobra tática se limita a ações específicas no *mix* de marketing da empresa, especialmente na variável produto. Oferecer uma linha 0800 para contato com os clientes ou um serviço de garantia estendida ilustram essa manobra. O impacto dessa manobra na organização é mais limitado, o que não garante o fato de sua implementação ser mais fácil que as outras.

As duas dimensões da tipologia cobrem duas realidades distintas. A especificidade de serviço representa o domínio da oferta. Preocupa-se com o resultado da manobra implementada. Já a intensidade organizacional lida com as diferentes posturas adotadas pela organização para atingir o resultado visado. Trata, portanto, da manobra sob a ótica da organização.

Surge então a questão de se uma dimensão interfere na outra ou se uma depende da outra. Para Mathieu essas duas dimensões podem ser consideradas independentes, pois diversas combinações podem ser encontradas entre as empresas e além disso, porque as forças que as definem parecem ser diferentes. Segundo ela, a especificidade de serviço implica apenas a execução de um plano. Por outro lado, a intensidade organizacional implica a gestação do plano e não apenas sua execução.

Isso evidentemente pode ser corroborado pela prática e por pesquisas futuras.

Para efeito deste trabalho, o que importa é como essa tipologia amplia a visão sobre a diversidade das manobras de serviço possíveis. Passamos daquele ponto em que a importância dos serviços é ressaltada de maneira ampla, para um sistema em que as alternativas de manobras já podem ser mais bem visualizadas e compreendidas.

4.4.1.6 Benefícios

Agora tendo essa tipologia para servir de base, analisaremos os diferentes benefícios possíveis dependendo das diferentes manobras de serviço a serem escolhidas.

Mathieu define três principais tipos de benefício: os financeiros, os estratégicos e os de mercado (marketing).

4.4.1.6.1 Benefícios financeiros

Muitos autores afirmam que associar serviços a produtos tangíveis pode aumentar o faturamento (DONALDSON, 1986; MATHE; SHAPIRO, 1993 *apud* MATHIEU, 2001). Além disso, já se sugeriu que os serviços associados ao produto tendem a reduzir a vulnerabilidade do fluxo de caixa e, portanto, permitem que se obtenha um maior valor ao acionista (SRIVASTAVA et al, 1998).

Entretanto, ao lidar com os componentes básicos de lucros, custos e preço é preciso ultrapassar o entusiasmo inicial e analisar as nuances da questão. É preciso reconhecer, já de início, que as empresas podem ter problemas para quantificar os custos desses serviços associados (ANDERSON; NARUS, 1995). A especificidade da estrutura de custos dos serviços (mais custos fixos do que variáveis e mais custos indiretos do que diretos) aliada a ofertas de serviço pouco planejadas pode explicar algumas dessas dificuldades.

Além disso, a precificação dos serviços associados ao produto tende a ser uma tarefa complexa (ANDERSON; NARUS, 1995; SIMON, 1992).

Uma solução fácil é simplesmente não cobrar pela oferta adicional. Introduzir alguns componentes de serviço para aumentar o valor ao cliente, mas não cobrá-lo por isso. Mas essa escolha certamente limita o alcance da oferta, sob pena de afetar os resultados.

Caso a empresa resolva implementar uma estratégia de precificação, deve escolher tanto o nível quanto a apresentação do preço.

Os níveis de precificação podem se basear numa estratégia de alto preço e mercado focado ou numa estratégia de baixo preço para penetração no mercado. Boyt e Harvey (1997) sugerem que se considerem a complexidade e a inovação do serviço: se o serviço oferecido for inovador e complexo então altos preços são mais adequados, enquanto que um serviço mais trivial deveria ser oferecido a baixos preços para maior penetração. Pode-se notar que neste último caso, os benefícios financeiros do serviço estariam ameaçados.

Em relação à apresentação a empresa pode escolher entre agregar (*bundling*) ou desagregar (*unbundling*) o preço, isto é, vender apenas o pacote de produtos e serviços (*bundling*) ou

permitir que o consumidor compre apenas parte dos serviços e pague por cada parte escolhida (*unbundling*).

No caso do preço agregado, a empresa pode se beneficiar de ganhos de escala e usar com mais eficiência seus ativos fixos. Por outro lado, para o cliente pode haver desvantagem já que ele vai receber serviços que podem não ser de seu interesse.

No sistema desagregado, o cliente escolhe os serviços que deseja e é cobrado por isso. A empresa deverá então quantificar e precificar cada um dos componentes do serviço para que o usuário pague pelo que escolheu, o que aumenta a complexidade da avaliação. Além disso, o consumidor tem condição de comparar os preços e tende a fazer pressão por descontos.

E como a complexidade é maior, há uma associação desse sistema com maiores custos de gestão e controle. Isso fornece indícios das dificuldades que a empresa enfrentará para realizar o grande potencial de ganhos que os serviços oferecem. Especialmente quando se considera que o sistema desagregado (*unbundling*) é o mais adequado para os mercados maduros.

Essa discussão indica que os ganhos financeiros advindos de manobras de serviço podem variar consideravelmente. Baseada na tipologia proposta, Mathieu afirma que quanto mais específica e intensa a manobra de serviço, maiores os ganhos financeiros.

Isso porque os serviços só serão válidos financeiramente se a empresa dominar os custos e souber precificá-los adequadamente. Como quanto mais intensa e específica a manobra de serviço, maior a dedicação da empresa e o impacto organizacional, maiores as chances da empresa ter se preparado adequadamente para controlar os custos e implementar uma estratégia adequada de precificação. Nesse preparo se incluirá certamente uma profunda análise sobre o serviço, seus custos e sua valorização pelo mercado consumidor.

4.4.1.6.2 Benefícios estratégicos

Conforme mencionado anteriormente, no passado os serviços associados eram considerados uma necessidade onerosa limitada ao suporte de pós-venda e geradora de custos importantes.

Pouco a pouco entretanto, foi se formando uma visão dos serviços como uma importante ferramenta competitiva. Nos anos 90, algumas pesquisas revelaram que as manufaturas consideravam o serviço como um dos fatores competitivos mais críticos. Simultaneamente, inicia-se um debate sobre os serviços como fonte de valor no setor de manufatura.

Muitos autores sugerem que um equilíbrio competitivo foi atingido entre os bens manufaturados. Portanto, uma potencial estratégia competitiva seria o desenvolvimento de uma estratégia de serviços.

Entretanto, novamente é preciso distinguir os diferentes benefícios conforme as diferentes manobras de serviço. Por exemplo, Simon (1992) considera que os serviços que adicionam valor diretamente ao produto tangível e apóiam seu uso são mais eficazes como armas competitivas do que os serviços mais genéricos.

Assim, não é suficiente que as manufaturas apenas ofereçam alguns serviços genéricos para assegurar vantagem competitiva. Por outro lado, alguns serviços considerados básicos pelos clientes devem ser oferecidos por todas as empresas que entrarem num determinado negócio. E nesse caso, seriam apenas barreiras de entrada e não vantagem competitiva.

Além disso, o potencial competitivo de um determinado serviço pode se alterar com o tempo. Os clientes podem ter se acostumado com o serviço, a concorrência pode tê-lo copiado e seu poder diferenciador estará perdido.

Essa discussão apresenta as nuances envolvidas no benefício potencial das manobras de serviço. As diferentes manobras trarão diversos resultados.

Para Mathieu (2001), na tipologia proposta, quanto mais específica e intensa a manobra, maiores os benefícios estratégicos. Isso porque quanto maior a intensidade organizacional da manobra, maior a disposição da empresa para desenvolver uma visão nova sobre seu mercado e negócio. Assim, serão desenvolvidos novos valores que possibilitarão à empresa reagir às mudanças no mercado e antecipar a erosão da vantagem competitiva. Da mesma forma, quanto mais intensa a manobra, maior a inclinação da empresa para questionar suas premissas básicas e buscar novas fontes de valor. E também por estar implementando uma manobra de grande intensidade, maior será a reflexão estratégica realizada pela empresa.

Por outro lado, quanto mais específica a manobra, maior a distância entre a proposta e as operações originais da empresa. Essa situação, embora traga dificuldades por falta de experiência, pode também estimular a inovação e a proatividade da organização para que adquira um bom posicionamento competitivo.

4.4.1.6.3 Benefícios de mercado

Como tem sido discutido desde a seção 4.4.1, os serviços podem incrementar a oferta de bens e atrair o cliente. Por muitos anos, o componente de serviço tem sido considerado essencial em qualquer boa estratégia de marketing. Avaliar a importância dos componentes de serviço na decisão de compra tem sido uma tendência duradoura na literatura de marketing.

Na relação *business-to-business* as estratégias de serviço associado ao produto influenciam a satisfação global do cliente, melhoram a adoção de novos produtos e fortalecem a confiança do cliente e a credibilidade do fornecedor. Como resultado, um serviço superior aumenta tanto as primeiras vendas quanto suas repetições e portanto, faz crescer o *market share*.

Discutimos anteriormente também o fato de que os clientes querem mais do que produtos. Querem soluções.

Entretanto, testemunhar as necessidades do cliente é diferente de definir, desenvolver e entregar um serviço que atenda a esses requisitos. É preciso muita análise e planejamento para conhecer e atender às expectativas dos clientes.

E para isso, é necessária uma postura mais proativa na avaliação da estratégia de serviços.

Deve-se fazer, em primeiro lugar, uma distinção entre um serviço tradicional como suporte de pós-venda e outros mais avançados como consultoria em tecnologia de informação. E vale mencionar que os serviços tradicionais podem não ser mais suficientes dependendo da evolução do mercado. Portanto, ainda que continuem oferecendo serviços tradicionais, os fornecedores devem sempre considerar a evolução das expectativas dos clientes e projetar soluções que os atendam.

Em segundo lugar, para agir mais proativamente na oferta de serviços, os profissionais de marketing devem desenvolver estratégias para apoiar o cliente depois da venda.

Em relação à tipologia, Mathieu (2001) afirma que quanto maior a intensidade organizacional, maiores os benefícios de mercado. Isso porque apenas uma mudança cultural pode tirar a empresa de sua abordagem tradicional e prepará-la para enfrentar o desafio de propor serviços inovadores.

A autora afirma ainda ser muito difícil comparar, em termos de marketing, o serviço ao cliente e o serviço associado ao produto com o serviço como produto, porque eles pertencem a diferentes contextos de marketing e têm fatores de sucesso diferentes. Por isso, em relação à especificidade da manobra, ela conclui que os benefícios de marketing podem ser encontrados com a mesma probabilidade nas três possibilidades.

Como pudemos ver nessa discussão sobre os benefícios associados a manobras de serviço, os resultados não necessariamente acompanham as manobras e dependem do tipo de manobra implementada.

A Ilustração 5, resume o que foi apresentado: os benefícios financeiros e estratégicos são maiores quanto maior for a intensidade e a especificidade da manobra. E os benefícios de mercado são maiores quanto maior a intensidade organizacional da manobra escolhida.

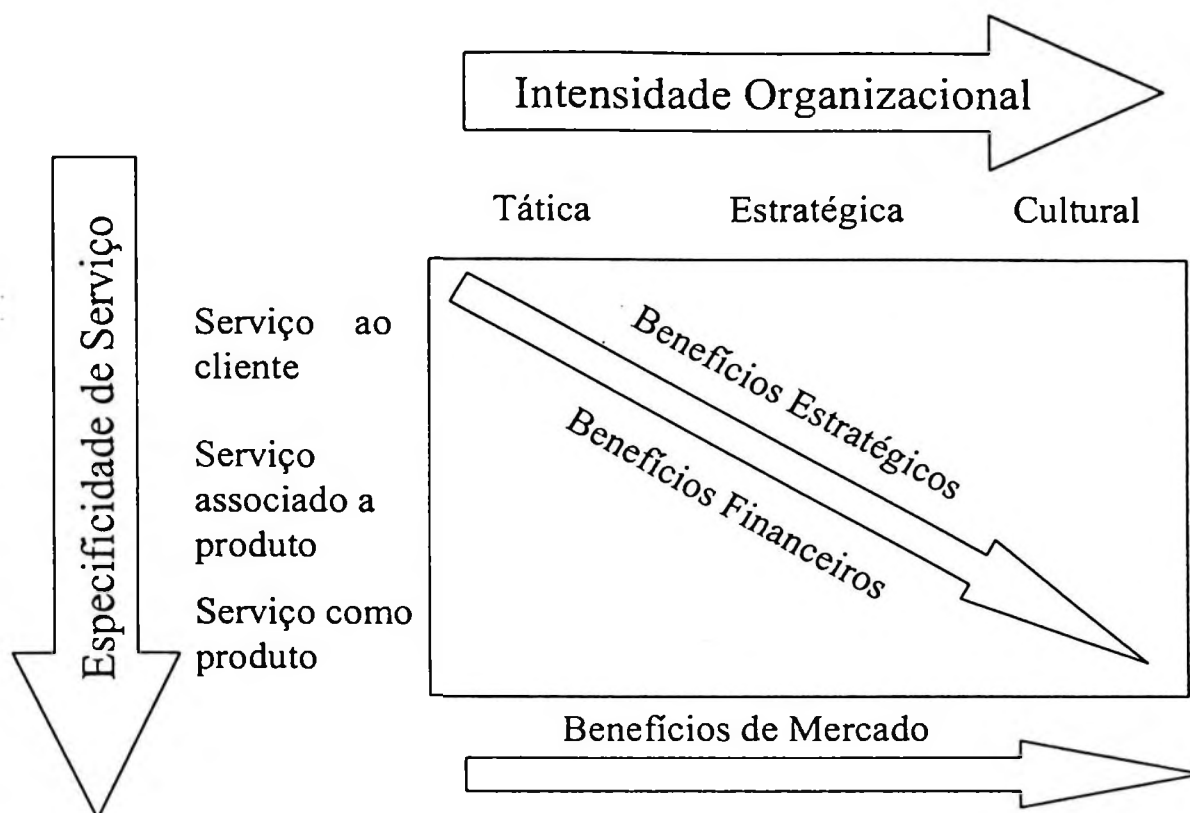


Ilustração 5 - Tipologia de Manobras de Serviço e Benefícios Associados

Fonte: Mathieu (2001).

4.4.1.7 Custos

Evidentemente, uma empresa de manufatura interessada em implementar conceitos de serviços (ou aprimorar a relação de serviço) deve pesar benefícios e custos de cada tipo de manobra. Por isso, após a análise dos benefícios, passemos agora à avaliação dos custos associados com as manobras de serviço.

Mathieu (2001) se detém em dois tipos de custo que surgem durante a implantação de manobras de serviço: os custos competitivos e os custos políticos.

4.4.1.7.1 Custos competitivos

Ao iniciar uma estratégia de serviços, a manufatura passa a oferecer um novo valor aos clientes: o serviço associado com o produto. E fazendo isso, a empresa entra num novo mercado competitivo, que é o de prestação de serviços. Portanto, a organização passará a lidar com competidores novos que pertencem a esse mercado: os provedores de serviço, os distribuidores e os próprios clientes. Além dos provedores de serviço e dos distribuidores, a literatura reconhece o próprio cliente como um concorrente potencial (BITNER et al., 1997).

Nesse novo cenário, a empresa deve construir sua vantagem competitiva e esse esforço é o significado dos custos competitivos.

Para Mathieu as três principais maneiras de construir vantagem competitiva são:

- usar um fator de vantagem de posicionamento inacessível aos competidores;
- enfraquecer os fatores de vantagem dos competidores;
- desenvolver novas fontes de vantagem competitiva.

Muitos fatores de vantagem competitiva, tais como a vantagem em custos, têm sido usados pelos competidores ao longo do tempo. Em se tratando de custos é preciso assinalar que os potenciais competidores de serviço provavelmente terão melhores custos que as manufaturas.

O cliente como potencial concorrente deverá ser convencido de que é mais barato contratar a empresa do que fazer por si mesmo, o que pode se revelar uma tarefa difícil.

Por outro lado, o distribuidor e o provedor de serviços dominam dois importantes fatores da vantagem de custo: as economias de escala e o aprendizado.

Eles têm maiores economias de escala porque servem a um mercado maior, enquanto a empresa de manufatura geralmente começa atendendo apenas a seu setor do mercado.

Além disso, têm uma grande vantagem de aprendizado porque estão focados apenas no negócio de serviços e com frequência em apenas um tipo de serviço. A empresa de manufatura por outro lado deverá manter seu foco dividido entre serviços e manufatura.

Esses competidores também têm vantagem visto que investiram por muito tempo em dois grandes fatores de diferenciação: elaboração de procedimentos (ou seja, os serviços são seu principal negócio) e *timing* (foram os primeiros a entrar no mercado).

Assim, um dos poucos fatores acessíveis mais às manufaturas que aos competidores são as oportunidades de conexão entre os serviços e os bens ofertados.

Portanto, as empresas de manufatura têm a oportunidade de se valer de sua experiência e imagem obtidas por meio da oferta de produtos. Podem então transferir a imagem associada a

seus produtos para o serviço oferecido. Além disso, como a empresa controla o desenvolvimento e a fabricação dos produtos, pode explorar de fato as conexões produto-serviço, introduzindo as necessidades de serviço no projeto do produto.

Entretanto, esse fator de vantagem não está disponível para qualquer manobra. No caso do 'serviço como produto' os clientes podem consumir o serviço independentemente do produto e por isso, essa vantagem não poderá ser explorada totalmente (a questão da imagem ainda estará presente, mas não as conexões).

Em se tratando da tipologia de manobras, quanto mais intensa a manobra menor a probabilidade de conexões entre produto e serviço. Obviamente, isso ocorre porque quanto mais intensa a manobra, maior a distância entre as oportunidades visadas pela empresa e seus negócios atuais. E por isso maior será a dificuldade para encontrar vantagem competitiva nas conexões produto-serviço.

Outra oportunidade de construir vantagem competitiva é enfraquecer os fatores de vantagem dos competidores, principalmente, as economias de escala e o aprendizado. Por exemplo, se uma manufatura expande sua oferta de serviços associados a produtos e passa a atender também a outros setores correlatos, estará aumentando seu mercado. Estará portanto enfraquecendo duas vantagens dos competidores, as economias de escala e o aprendizado.

No entanto, essa prática depende muito da manobra de serviço implementada. No caso do 'serviço como produto', como o contexto encontrado é totalmente novo para a empresa, suas possibilidades de atacar os competidores dessa forma são remotas.

Portanto, quanto mais intensa e específica a manobra de serviço mais difícil será para a empresa enfraquecer as vantagens dos competidores.

Finalmente, a empresa de manufatura poderá criar novas fontes de vantagem competitiva. Uma empresa, por exemplo, que esteja instalada em diversos países pode explorar esta estrutura para oferecer uma manobra de serviço inovadora num país, aproveitando o conhecimento desenvolvido em outro.

4.4.1.7.2 Custos políticos

Uma manobra de serviço ao ser implementada provocará reações diversas na organização: pode ser uma ameaça para determinadas áreas e oportunidade para outras. A manobra sofrerá as resistências e estímulos das áreas envolvidas.

Um processo político se instalará e isso gerará um custo, já que para implementar eficientemente a manobra, a empresa deverá superar a resistência dos opositores e lidar com conflitos de interesses entre as áreas. Estes são os custos políticos envolvidos.

Para Mathieu, dois pontos de intensificação das resistências políticas devem ser destacados:

- a manobra de serviço pode ser interpretada como uma inovação;
- o sucesso da manobra depende da adoção de princípios de gestão de serviços.

A manobra de serviço tem grandes chances de ser interpretada como uma inovação e enfrentará toda a resistência comumente gerada pelas inovações. Portanto, tais manobras gerarão custos políticos. E pode-se ver com facilidade que quanto mais intensas as manobras implementadas, maiores os custos políticos.

Isso porque uma manobra de grande intensidade como a cultural tem potencial para alterar pontos fundamentais da organização e será geradora de grande incerteza entre as áreas envolvidas, que naturalmente reagirão e provocarão diferentes tipos de conflitos.

Por outro lado, quanto mais específicas as manobras implementadas, mais incertas as inovações e maiores os custos políticos.

Quando, por exemplo, uma empresa decide oferecer um 'serviço como produto' estará entrando num novo setor com uma nova oferta, novos parceiros e adversários, novas regras, enfim, um cenário de grande incerteza. E essa incerteza gerará maiores custos políticos.

O outro ponto a destacar é que para uma implantação bem sucedida da manobra existe a necessidade de desenvolver princípios de gestão de serviços.

Isso porque os serviços apresentam peculiaridades importantes em relação à manufatura. Por exemplo, Levitt (1972) opõe o modo de pensar de serviços ao modo da manufatura. Para ele, o pensamento de serviços é humanístico e o da manufatura é tecnocrático.

Tais diferenças, vão além da oposição tradicional entre produtos e serviços e sugerem que os serviços exigem um sistema especial de gestão.

O foco de Mathieu é em dois aspectos básicos desse sistema de gestão de serviços: cultura e organização. Por um lado, a cultura de serviços é específica e difere da cultura tradicional de manufatura. Por outro lado, as empresas de serviços costumam ser organizadas de maneira diferente das manufaturas.

Assim, a implementação de uma manobra de serviço introduz a empresa de manufatura em um novo ambiente cultural e organizacional. E devido à especificidade da cultura e organização de serviços há grande chance de que os princípios de gestão de serviços entrem em conflito com os princípios tradicionais da manufatura.

Portanto, a empresa de manufatura que pretende implementar uma manobra de serviço deve estar preparada para a resistência que surgirá. E essa resistência implica que a implantação dos princípios de gestão de serviços acarretará mais custos políticos.

Entretanto, o sucesso da manobra de serviço depende da implantação desses princípios, ou seja, a empresa deverá expandir sua tradicional cultura industrial e abranger a cultura de serviços.

Essa cultura é entendida como um sistema de valores calcado na qualidade do serviço e no valor entregue ao cliente. Nesse sistema, os funcionários acreditam ser os responsáveis por maximizar a *performance* do cliente e se realizam quando entregam um serviço de alta qualidade para o cliente, nos mínimos detalhes necessários.

Tal cultura é fundamental para a garantia da qualidade do serviço em cada transação realizada e pode ser fonte de vantagem competitiva.

Além da questão cultural, os princípios de organização para empresas de serviços também são específicos e há grande necessidade de estabelecer uma lógica de integração e colaboração (KINGMAN-BRUNDAGE *et al*, 1995). Em particular, a integração entre operações, recursos-humanos e marketing é altamente recomendável.

Por fim, segundo Mathieu (2001), a principal tarefa dos gestores será criar um clima e cultura voltados para a entrega de um alto valor ao cliente, o que é relevante inclusive quando se considera a dificuldade de controle sobre a produção do serviço e a importância dos funcionários da linha de frente.

Em relação à tipologia, no caso de uma manobra cultural toda a organização estará envolvida e o sistema de gestão de serviços deverá ser implantado em todas as áreas da organização. Logo, a resistência será maior porque virá de toda a organização.

Por outro lado, uma manobra tática provocará uma resistência menor, por ter um escopo restrito a algumas áreas da empresa.

Portanto, quanto mais intensa a manobra de serviço, maiores os custos políticos oriundos do conflito com os princípios de serviços.

Adicionalmente, parece lógico supor que quanto mais específica a manobra de serviço, maior a necessidade de implementar o sistema de gestão de serviços e por isso, maiores os custos políticos envolvidos.

Sumarizando a discussão sobre os custos envolvidos com a implantação de manobras de serviço depreendemos que tanto os custos competitivos quanto os políticos são proporcionais à intensidade organizacional e à especificidade da manobra, como mostra a Ilustração 6.

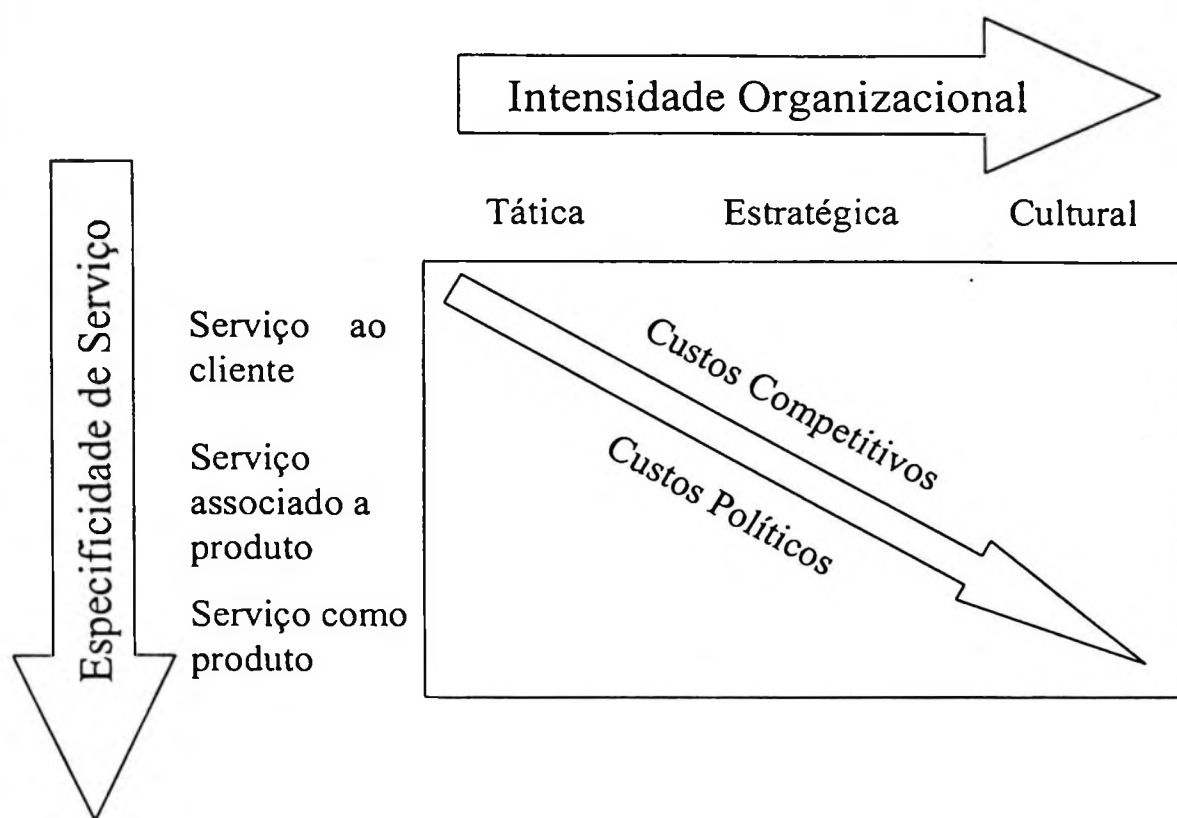


Ilustração 6 - Tipologia de Manobras de Serviço e Custos Associados

Fonte: Mathieu (2001).

Vale frisar que a conclusão dessa análise dos custos indica que os custos prováveis maiores estão nos tipos de manobras que mais prometem benefícios. Isso coloca o plano de implementar tais manobras em bases mais realistas: estamos interessados em tais benefícios, mas deveremos saber lidar com tais custos.

4.4.1.8 Questões de implementação e organização

Para fazer frente ao desafio de implantar manobras de serviço numa empresa de manufatura, os gestores devem levar em conta as dificuldades de implementação e as alterações organizacionais necessárias ao sucesso da medida. Nesta seção discutiremos alguns pontos relativos a este tema.

4.4.1.8.1 Impactos na função de Marketing

Para Vandermerwe (1992) a abordagem de oferecer um sistema de solução para os clientes extrapola os limites do marketing tradicional.

As alterações seriam:

- *De Estratégia por produto/segmento para Estratégia por cliente*: antes as estratégias de marketing industrial ou *business-to-business* eram formuladas com base em produto ou grupo de consumidores, agora é mais focada em clientes individuais que têm necessidades específicas e objetivos a atingir no curto e longo prazo.
- *De Market Shares para Share de atividade de mercado*: as metas de *market share* tendem a buscar volumes e levar a corte de preços. A abordagem de sistema de solução se concentra em grupos de componentes produtos-serviços, os quais não cabem nos limites tradicionais de mercado e levam a uma oferta de mercado mais eficaz.
- *De Comprador/Vendedor para Relações Estratégicas*: Ao invés da interface comprador/vendedor que dominava a conexão da empresa com seu cliente, agora os relacionamentos são conduzidos em diversos níveis, com foco estratégico global ou regional e com foco operacional local. Os 'gerentes de conta', um conceito trazido da área de serviços, agora são comuns em manufaturas e em algumas delas, a relação recebe o nome de parceria estratégica. Esses gerentes trabalham em uníssono com seus clientes e conhecem muito bem os negócios dos clientes.
- *De Conceitos ligados a Produtos a Conceitos baseados em Serviço*: os chamados 'intangíveis' constituem-se no amálgama mais importante do conceito de solução. Esses serviços podem ser entregues eletronicamente ou por pessoas e variam dos tradicionais serviços de apoio ao cliente até serviços de informação remota e transferência de *know-how* de alto valor agregado.
- *De Preços baseados em Produtos a Preços baseados em know-how*: Como os novos conceitos estão baseados fortemente em informação, *know-how* e conhecimentos técnicos pertencentes aos membros da rede, a área de *Pricing* deve ser revisada. Conforme mencionado anteriormente, as organizações tendem a encontrar dificuldades na

precificação de serviços e isso está ligado à dificuldade de precificar o *know-how* oferecido aos clientes. Tal fato deve ser analisado para que a empresa possa avaliar o custo do *know-how* e assim possa calcular devidamente os preços dos serviços oferecidos. Sem essa medida, o retorno do investimento fica comprometido.

- *De On-Time/JIT a Any-Time/Todo o tempo*: O relacionamento contínuo e profundo entre a empresa e o cliente fará com que a área de Logística da empresa esteja mais conectada com o cliente. E a Logística se tornará uma função baseada em produtos e serviços, que trabalhará num fluxo contínuo entregue a qualquer hora e a toda hora, tendo a flexibilidade como o fator de serviço mais importante.
- *Do Departamento de Vendas a Gestão de Projetos e Equipes Interdisciplinares*: Ao invés da Gestão de Vendas, o foco será em administrar projetos de equipes multidisciplinares formadas por membros do fornecedor e do cliente. Coordenação será a chave e o papel dos líderes será mais o de facilitadores do que controladores.
- *De Recompensas baseadas em Vendas para Recompensas baseadas em Resultados para os clientes*: Os critérios de medição de *performance* e os horizontes de tempo avaliados deverão se alterar. Anteriormente o objetivo era vender o máximo de unidades no menor tempo possível. Isso levava a uma mentalidade de curto-prazo que freqüentemente prejudicava o relacionamento de longo-prazo com o cliente. Agora, a meta é oferecer resultados para os clientes e os critérios de medida de desempenho estão sendo alterados para considerar horizontes de tempo mais longos e melhoria de relacionamento com o cliente.

4.4.1.8.2 Enquadrando o desafio corporativo

Para Vandermerwe (1992), os principais desafios organizacionais enfrentados pelas empresas que pretendem oferecer sistemas de solução são:

- *Como capturar e controlar as habilidades necessárias*: em última análise, as empresas precisam contratar as pessoas certas, ou seja, indivíduos que conheçam o negócio dos clientes. Precisam ainda que tais funcionários tenham uma mentalidade de serviço, isto é, que coloquem o cliente em primeiro lugar e se realizem quando entregarem um serviço de alto valor para o mesmo. Conforme mencionado na seção sobre custos políticos, tal

mentalidade é fundamental para a empresa adquirir uma vantagem competitiva com uma manobra de serviço. Além disso, as empresas devem aprender a encontrar e transferir o *know-how* disponível internamente e também nas organizações parceiras.

- *Como organizar e utilizar a complexidade decorrente das convergências entre as funções:* a implementação de sistemas de solução baseados em produtos e serviços implica um nível de relacionamento muito maior entre as organizações envolvidas e os clientes. Nesse cenário, o antigo modelo industrial de áreas compartmentadas e especializadas e pouco relacionamento entre empresas pode contribuir em menor escala para a eficiência do negócio. As empresas precisam se adaptar a um novo contexto em que é necessário cooperar e competir, às vezes, simultaneamente, com outras organizações de modo a servir melhor aos clientes. Assim, as empresas estão concentrando sua atenção em reorganizar-se com o objetivo de estabelecer redes de informação entre si e construir relacionamentos duradouros com parceiros e clientes. Para construir essa conexão interna e externamente, as empresas estão se tornando menos hierarquizadas e adotando valores mais igualitários. Trata-se de uma verdadeira integração entre empresas da cadeia e clientes, o que exige planejamento e análise para encontrar modelos organizacionais capazes de realizar a tarefa eficientemente, isto é, modelos que possibilitem a melhor utilização dos recursos disponíveis, de maneira a atender eficazmente aos clientes.

4.4.1.8.3 A opção colaborativa para implementar uma estratégia de serviço

Em função dos custos associados, dos riscos envolvidos e, portanto, da magnitude do desafio enfrentado por uma empresa que queira implementar uma estratégia de serviço, Mathieu (2001) sugere que seja considerada a opção colaborativa, isto é, que a empresa procure parceiros para implementar a manobra de serviços.

Segundo Mathieu, além da divisão dos riscos, a opção colaborativa tem outras três grandes vantagens em relação aos custos associados com a implementação da manobra de serviço: primeira, fornece à empresa de manufatura os recursos e as habilidades necessários à obtenção e manutenção da vantagem competitiva. Segunda, é uma maneira criativa de construir essa vantagem e finalmente, a terceira vantagem é que essa opção pode minorar o custo político causado pela implementação da manobra.

Conforme mencionado na seção anterior, as empresas têm cada vez mais trabalhado em conjunto, estabelecendo relações mais intensas e estratégicas. E a implementação de manobras de serviço intensifica ainda mais essa tendência, exigindo capacidade de comunicação e coordenação de interesses. Assim, as empresas envolvidas numa determinada cadeia procuram melhorar a combinação de seus recursos de forma a atender melhor ao cliente final. Trabalhando em conjunto tais empresas podem gerar mais valor para o cliente, beneficiando a cadeia inteira.

Portanto, para implementar uma manobra de serviço é interessante que a empresa avalie a possibilidade de encontrar parceiros para ajudá-la.

A opção colaborativa é apresentada por meio de três componentes principais: o *continuum* de colaboração, os parceiros potenciais e os pontos de aplicação.

O *continuum* de colaboração expressa a existência de diferentes intensidades e realidades na possível colaboração. Assim, três níveis são introduzidos explicitamente no *continuum*: internalização, parceria e terceirização (ver Ilustração 7, na página seguinte). Internalização e terceirização são as opções colaborativas extremas. Internalização significa o extremo de manter a manobra de serviço totalmente sob responsabilidade da empresa. Por outro lado, a terceirização implica passar toda a responsabilidade da implementação da manobra para um parceiro. E parceria evidentemente implica a divisão das responsabilidades pela implementação da manobra de serviço.

Além disso, o *benchmarking* circula o *continuum*. De fato, o *benchmarking* deve ser utilizado pelas manufaturas interessadas em conhecer melhor as possíveis manobras de serviço, independentemente da intenção de encontrar parcerias, já que esta é uma boa maneira de suprir a falta de experiência em serviços. Esses conceitos estão expressos na Ilustração 7.

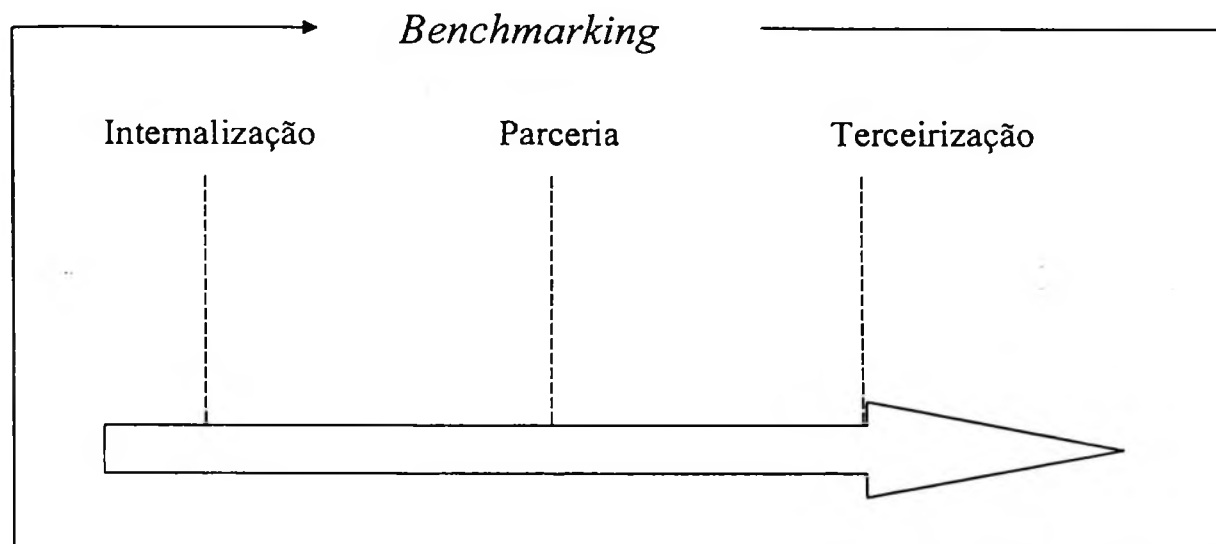


Ilustração 7 - O *Continuum* de Colaboração

Fonte: Mathieu (2001).

Os parceiros potenciais para a colaboração são os potenciais competidores mencionados anteriormente, ou seja, o distribuidor, o prestador de serviços e o cliente. Além deles, aqui pode ser acrescentado um outro possível parceiro: os tradicionais competidores da empresa de manufatura, isto é, qualquer outra manufatura do mesmo ramo da empresa.

Os pontos de aplicação são as possíveis áreas para a colaboração. Duas grandes fases podem ser percebidas em qualquer manobra de serviço implementada por uma empresa de manufatura: o desenvolvimento e a execução do serviço. A fase de desenvolvimento consiste em gerar o projeto e os padrões do serviço. Por outro lado, a fase de execução consiste na entrega do serviço projetado. Essa fase pode ser dividida em dois componentes básicos de operação: o *back office* (distantes do cliente) e o *front office* (diretamente ligados ao cliente). O *back office* inclui os funcionários de suporte, os equipamentos e a tecnologia. O *front office* inclui os funcionários da linha de frente, os itens visíveis (o ambiente) e a tecnologia.

Por fim, para avaliar essa alternativa, uma empresa precisa considerar a interação entre os custos e benefícios associados com uma manobra específica e as opções colaborativas. Além disso, a análise dos custos de transação enfatiza os custos do funcionamento do sistema, as diferentes opções colaborativas também terão diferentes custos para sua manutenção. Conseqüentemente, a empresa deverá analisar os custos de manutenção da colaboração com os diferentes parceiros potenciais.

Os custos da alternativa colaborativa estão ligados aos custos gerados pela interação entre as empresas parceiras. Está em jogo a interação entre as diferentes formas de governança das empresas envolvidas.

Heide (1994) no intuito de integrar diferentes formas de governança, desenvolveu o conceito de governança bilateral, que segundo Mathieu (2001) está muito próximo de sua visão da opção colaborativa. Portanto, para analisar os custos envolvidos com a opção colaborativa, Mathieu (2001) propõe que seja utilizado o modelo de Heide.

Para Heide, existem seis grandes temas que devem ser analisados pelos parceiros interessados em manter seu relacionamento cooperativo: especificação de papéis, natureza do planejamento, natureza dos ajustes, procedimentos de monitoramento, sistemas de incentivo e mecanismos de pressão.

A especificação de papéis descreve a maneira pela qual as decisões e funções são atribuídas a cada parte no relacionamento. De acordo com o autor, sob governança bilateral os papéis se tornam mais complexos, mais multidimensionais e mais integrados com os papéis dos parceiros.

Considerando a tipologia de manobras de serviço, a complexidade dos papéis deve aumentar proporcionalmente à intensidade organizacional e à especificidade de serviço, pois os riscos envolvidos são maiores e mais complexos. Da mesma maneira, a necessidade de integração aumenta proporcionalmente à intensidade organizacional porque o processo é mais ambicioso e mais arriscado, exigindo um claro entendimento e grande envolvimento dos parceiros.

O planejamento e os ajustes são considerados conjuntamente, porque para o autor, os ajustes fazem parte do planejamento. Os planos são como uma estrutura básica a partir da qual adaptações podem e devem ser feitas. Os parceiros devem estar preparados para mostrar flexibilidade e aceitar mudanças negociadas.

Quando a intensidade organizacional e a especificidade de serviço da manobra aumentam, eleva-se também a incerteza que se reflete em dúvidas sobre o ambiente da parceria. Ora, a análise de custos de transação afirma que problemas de adaptação surgem da incerteza sobre o ambiente.

Os procedimentos de monitoramento são os mecanismos para a medição do grau atingido de aderência ao contrato por parte dos parceiros. A análise dos custos de transação afirma que um problema de avaliação de *performance* surge quando uma das partes tem dificuldade para verificar a aderência ao contrato da outra parte. Esse problema de avaliação de *performance* se origina da racionalidade limitada dos decisores, ou seja, do fato de que os decisores têm restrições a sua capacidade cognitiva e limitações de sua racionalidade.

Quando a intensidade organizacional e a especificidade de serviço aumentam, podemos assumir que a informação necessária para dominar a manobra de serviço é quantitativamente mais importante e mais complexa. Ao mesmo tempo, as restrições às capacidades cognitivas aumentam. Além disso, o processamento de informações e os processos de comunicação se tornam mais complexos. Nesse contexto, a racionalidade limitada amplifica o problema de avaliação de *performance*.

Os sistemas de incentivo tratam tanto do tipo de incentivos utilizados quanto das bases sobre as quais eles são distribuídos. Da discussão anterior verificamos que existe uma correlação entre a especificidade de serviço e a intensidade organizacional de um lado; e dos custos e benefícios, de outro. Nesse ponto, Mathieu avança e afirma que quando os custos e benefícios são altos, a solução da questão dos incentivos se torna mais difícil.

Por último, além e acima dos sistemas de incentivo, os mecanismos de pressão devem ser considerados para manter um relacionamento contínuo. Um fator considerado como um mecanismo de pressão é o investimento em ativos específicos, já que impacta os interesses recíprocos. E quanto maior a intensidade e a especificidade de serviço da manobra, maior a necessidade de investimentos em ativos, especialmente em recursos humanos. De fato, em função das altas especificidade e intensidade, há um aumento da necessidade de construir o relacionamento entre os parceiros e o tempo necessário para o domínio da manobra de serviço se torna mais longo. Portanto, essa alta necessidade de investimento em recursos humanos deve originar um alto interesse mútuo dos parceiros. Entretanto, a análise dos custos de transação explica que os maiores níveis de investimento em ativos aumentam os custos de transação por exigirem maiores custos de salvaguardas contratuais.

Sumarizando, aparentemente os custos de manutenção da parceria aumentam proporcionalmente à especificidade de serviço e à intensidade organizacional (ver Ilustração 8).

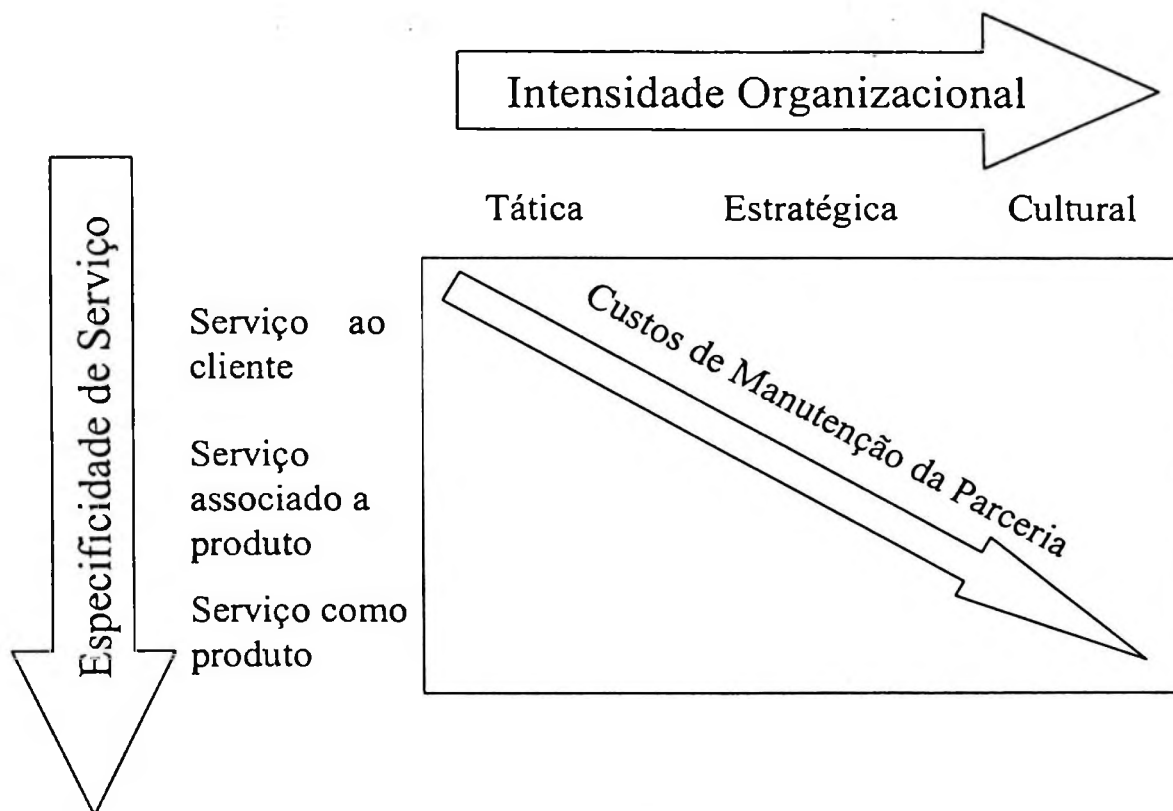


Ilustração 8 - Tipologia de Manobras de Serviço e os Custos de Manutenção da Parceria

Fonte: Mathieu (2001).

Esses custos se originam da maior complexidade para definir os papéis dos parceiros, maiores problemas de adaptação, maior dificuldade de avaliação da *performance* e maior dificuldade de resolver problemas de incentivo. Em relação aos mecanismos de pressão, por um lado, o maior investimento em ativos, associado com maior intensidade e maior especificidade, tende a reduzir os custos de pressão. Por outro lado, os custos de transação aumentam porque os investimentos maiores em ativos exigem maiores custos de salvaguarda.

4.4.1.8.4 Análise das oportunidades

Como se pôde avaliar da discussão anterior, a aplicação de manobras de serviço promete grandes benefícios, mas também está associada a grandes desafios e dificuldades. Essa medida exige, portanto, capacidade de planejamento e análise da empresa interessada.

Vandermerwe (1992) propõe uma ferramenta de diagnóstico para que a empresa avalie suas operações em face das necessidades do cliente.

É um esboço de guia para que os gestores façam as perguntas corretas e estabeleçam objetivos específicos para sua estratégia de serviços.

Ao final do exercício, alguns gestores podem concluir que sua empresa necessita de uma pequena alteração nas operações existentes, eventualmente uma manobra tática de serviço ao cliente. Outros podem concluir que necessitam de uma mudança mais radical, talvez uma manobra cultural de oferta de serviço como produto.

A ferramenta é apresentada a seguir:

Questão 1:

Nós sabemos o que nossos consumidores e usuários finais (nossos clientes e os clientes do cliente) valorizam?

Se 'sim': Prossiga.

Se 'não': Realize pesquisa de grupo com fornecedores, clientes e usuários finais.

Questão 2:

Nós podemos mapear o ciclo de atividades do cliente ao longo do tempo (Pré, Compra, Pós)?

Se 'sim': Prossiga.

Se 'não': Realize pesquisa de grupo com fornecedores, clientes e usuários finais.

Questão 3:

Componentes produto-serviço relevantes são oferecidos em cada ponto-chave do ciclo?

Se 'sim': Prossiga.

Se 'não': Realize pesquisa de grupo com fornecedores, clientes e usuários finais.

Questão 4:

Existem *gaps* potenciais que interrompem o fluxo do ciclo de atividades ou levam a vazios?

Se 'sim': Preencha com componentes produtos-serviço.

Se 'não': Prossiga.

Questão 5:

Nós temos as habilidades e competências necessárias para entregar esses componentes produto-serviço com a qualidade requerida?

Se 'sim': Prossiga.

Se 'não': Desenvolva, adquira ou encontre parceiros.

Questão 6:

Nós temos a forma organizacional para facilitar/dirigir o comportamento do cliente baseado em atividades?

Se 'sim': Prossiga.

Se 'não': Reestruture.

Questão 7:

Nós temos o sistema de informação para facilitar/conectar o fluxo de pessoas, informação e *know-how*?

Se 'sim': Prossiga.

Se 'não': Desenvolva, compre, estabeleça, integre.

4.4.1.9 Justificativa de uso da ferramenta ao caso estudado

Conforme mencionado no início da seção 4.4, o objetivo deste trabalho foi o de analisar uma editora de livros para identificar oportunidades e havia a hipótese de que uma ferramenta de serviços (o *process blueprinting*) poderia ser útil para realizar essa análise.

E como se trata de uma ferramenta de melhoria de serviço ao cliente, sua aplicabilidade a uma empresa qualquer está ligada à importância do serviço ao cliente para essa empresa.

Ora, o que foi visto ao longo da seção 4.4.1 traz fundamentos para a afirmação de que o serviço ao cliente tem grande importância para qualquer empresa. Mais ainda, os autores estudados sustentam a tese de que a aplicação de manobras de serviço por uma empresa de manufatura pode ser importante fonte de vantagem competitiva e que portanto deve ser considerada na elaboração da estratégia, notadamente da estratégia de operações.

Isso porque os clientes não querem apenas produtos. Os clientes querem soluções e para fornecê-las as empresas têm oferecido pacotes com cada vez mais componentes de serviço associados aos produtos.

Em função disso, entre a empresa e o cliente surge um vínculo que se caracteriza como uma Relação de Serviço. Ou seja, não se pode falar de produtos sem analisar os serviços associados que acabam sendo requeridos pela relação estabelecida.

Portanto, pode-se afirmar que o fluxograma de serviços estudado pode ser aplicado à Editora (ou a qualquer outro tipo de empresa) para aprimorar o serviço ao cliente, porque a relação que se estabelece entre empresa e cliente supõe componentes de serviço que são cada vez mais relevantes na estratégia das empresas. Essa área revela sua importância estratégica e merece ser analisada em busca de oportunidades de melhoria.

A seção 4.4.1 apresenta um panorama do tema, desde o contexto histórico e importância dos serviços até as questões organizacionais envolvidas com a implantação de manobras de serviço.

Além de se mostrar aplicável em função da importância do serviço ao cliente, o *blueprinting* mostra grande probabilidade a fim de ser a ferramenta de análise para a criação de sistemas de solução conforme definidos pelos autores apresentados na seção 4.4.1.

A princípio porque o *blueprinting* permite a visualização do cliente como um consumidor de produtos e serviços em constante relação com os fornecedores. Além disso, por analisar claramente a relação de serviço, o *blueprinting* evidencia também a natureza do cliente como co-produtor do serviço, o que é relevante mesmo para as manufaturas conforme discutido (em função da Relação de Serviço). A ferramenta permite uma análise diferenciada do valor requerido pelo cliente e abrange conjuntamente produtos e serviços.

Por outro lado, o que se verá na seção 4.4.2, o *blueprinting* possibilita uma análise de processos que atende aos princípios apresentados por Vandermerwe (1992), permitindo um estudo aprofundado do ciclo de atividades do cliente e as possibilidades de aumentar a *performance* do cliente no ciclo. Pode ser uma boa ferramenta de planejamento e análise de

manobras de serviço, o que se mostra altamente relevante dados os benefícios possíveis, mas também os custos e a complexidade provável da adoção dessas manobras.

Em se tratando dos custos e das dificuldades de organização, o *blueprinting* pode servir como um guia para a implantação de um modelo de gestão baseado em princípios de serviços por mostrar o ciclo do cliente e integrar todas as áreas da empresa com o foco de melhorar a experiência desse cliente. Isso poderia reduzir os custos políticos conforme a discussão de Mathieu (2001).

Pode servir também para analisar a situação atual e a desejada do sistema oferecido pela empresa, inclusive no que tange à integração com o cliente e com empresas parceiras, colaborando para a superação dos desafios organizacionais apresentados tais como: o controle das habilidades necessárias e a utilização da complexidade das convergências entre funções e organizações, inclusive no caso de parcerias como propõe Mathieu (2001).

Seria utilizado portanto no planejamento e desenvolvimento do serviço a oferecer e também no controle do serviço efetivamente entregue.

Em relação à ferramenta de análise proposta por Vandermerve (1992), o que se verá é que o *blueprinting* pode ser integrado ao conjunto de questões proposto pela autora e inclusive aprofunda as análises para a criação de um sistema de solução.

Por fim, um comentário sobre o já citado estudo realizado por Berzaghi e Ferreira Jr. (2003). Trata-se de um estudo de caso que analisou duas editoras de livros didáticos para verificar as alterações organizacionais ocorridas a partir do reconhecimento de uma nova Relação de Serviço, isto é, a partir da ampliação do valor entregue ao cliente por meio de serviços associados ao produto.

É interessante notar que, segundo relato dos autores, essas editoras sempre tiveram em mente que o lado industrial da produção de livros não é a sua atividade principal. O mais importante para essas empresas é o livro entendido como produto cultural. Assim, o foco está no desenvolvimento e formatação do produto em termos de conteúdo e serviços agregados a ele. Seguindo essa linha, a produção propriamente dita não ocorre nas editoras e a venda para um

dos segmentos de clientes (a Rede Particular) acontece por meio de distribuidores que repassam os livros para os outros canais do varejo.

Por outro lado, as atividades de promoção e divulgação são realizadas inteiramente pelas editoras, pois é do contato com o professor-cliente que são gerados os conteúdos didáticos. Dessa forma, tais conteúdos é que são considerados os verdadeiros produtos dessas editoras.

Note-se a importância dos serviços contida nessa compreensão das atividades principais nas editoras citadas.

Essa importância está presente inclusive nas declarações de Missão e Visão das editoras, em que se vêem em destaque os objetivos de ser um provedor de conteúdo para educadores e estudantes, desenvolvendo produtos curriculares, bem como o de ser um provedor de serviço de apoio a instituições educacionais, professores e estudantes.

Essa visão se refletiu em opções estratégicas feitas por essas empresas, como a venda de ativos que não faziam parte de seu *core business* (todas as gráficas foram vendidas) e o fechamento de algumas filiais de venda. Tais opções (incluindo a unificação das áreas de Operações) permitiram que as editoras se dedicassem mais ao desenvolvimento de produtos e serviços e contato com o cliente.

Em se tratando do cliente, são consideradas pelas editoras as seguintes categorias: Governo Federal, Distribuidores (maior cliente da Rede Particular), Livreiros, Escolas e Professores. Essa ordem é decrescente do ponto de vista quantitativo. Qualitativamente, porém, o principal cliente é o professor e depois vem a escola, cuja importância tem aumentado em função da influência que esta pode exercer sobre a adoção de conteúdos.

A gama de serviços oferecidos é ampla. Para os Distribuidores, são oferecidos: estatísticas de adoção para orientar a compra, envio de autores para eventos locais, malas diretas personalizadas e o serviço de divulgação de livros. Para os Livreiros, os serviços são: atendimento diferenciado pelo perfil, descontos especiais e consignações, apoio ou patrocínio em feiras de livros. Para escolas e professores, são os serviços citados no início da seção 4.4.1: assessoria pedagógica, cursos e envio de materiais complementares ao livro.

As perspectivas de desenvolvimento de serviços citados por Berzaghi e Ferreira Jr. estão relacionadas principalmente ao ambiente de novas tecnologias, como a elaboração de novos materiais didáticos e formas de comunicação com o professor, que complementem o uso ou a leitura do livro. Essas medidas teriam como um dos objetivos o estabelecimento de um relacionamento eficaz com o professor, além do fato de possibilitarem novas prestações de serviços.

Outro ponto a destacar é que a experiência dessas editoras indicou uma grande influência recíproca entre os aspectos da qualidade do livro-produto, do conteúdo didático e dos serviços associados. Assim, a qualidade do conteúdo depende da qualidade do produto (por questões como projeto de arte, ilustrações, novos formatos etc.) e com o aprimoramento da qualidade de conteúdo houve percepção da necessidade e posterior aprimoramento também da qualidade final do produto. Por outro lado, a qualidade dos serviços deriva do aumento da qualidade do conteúdo, pois as editoras têm cada vez mais material e de melhor qualidade para oferecer aos professores sobre um mesmo livro.

Portanto, a busca pela qualidade do serviço, segundo os autores, teria levado a uma busca adjacente pela qualidade do livro-produto, permitindo melhoria recíproca e contínua.

Esse exemplo é oportuno por dois motivos. Primeiro, porque apresenta o reconhecimento de duas editoras brasileiras sobre a importância do serviço ao cliente, contendo inclusive indícios de que houve melhoria nos processos em decorrência da adoção de manobras de serviço. Apesar da editora analisada no presente trabalho não ser do mesmo segmento das editoras estudadas por Berzaghi e Ferreira Jr., a proximidade é evidente e reforça a hipótese de que avaliar o serviço ao cliente de uma editora pode ser um bom caminho para busca de oportunidades. Segundo, porque o *blueprinting* poderia ser aplicado ao caso das duas editoras de livros didáticos para aprimorar ainda mais essa área já reconhecida como relevante pelas empresas. E uma discussão preliminar dessa possível aplicação revela algo mais sobre a natureza da ferramenta. Por exemplo, de imediato ficaria evidente um detalhe que os autores inclusive comentam: as editoras não têm a visibilidade sobre o usuário final e consideram como cliente preferencial o professor. Os autores comentam, por exemplo, que o encontro de serviço para a empresa é no momento em que há a discussão com os professores sobre as características dos livros. Essa escolha poderia ser avaliada e discutida.

Conforme afirma Vandermerwe (1992) as empresas devem projetar soluções para o usuário final.

Além disso, os diferentes serviços oferecidos e todo o sistema das editoras seriam avaliados com base na participação do usuário final e de sua *performance* na co-produção do serviço.

A ferramenta permite que as atividades sejam coordenadas e organizadas sob a mesma lógica e que o cliente e fornecedor trabalhem de maneira integrada. Desse modo, as iniciativas de serviço já utilizadas pelas editoras seriam avaliadas e possivelmente aprimoradas e outras poderiam ser projetadas de modo a melhorar ainda mais o serviço ao cliente. Uma pergunta que fica no caso dessas editoras é se não seria útil construir algum vínculo também com os alunos para compreender sua própria percepção sobre o livro (além daquele retorno coletado por intermédio dos professores).

Portanto, com base nesse exemplo pode-se afirmar que o *blueprinting* é também uma ferramenta de análise e aprimoramento da Relação de Serviço, pois permite que sejam descobertas maneiras de entregar mais valor ao cliente pelos serviços (lembrando que as manobras de serviço são bastante variadas e incluem a possibilidade de oferecer o 'serviço como produto', isto é, independente do produto primário das empresas).

4.4.2 Modelo de *blueprinting* aplicado à Editora

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo deste trabalho foi avaliar a gestão de uma editora de livros em busca de oportunidades de melhoria. Além disso, havia a hipótese de que uma ferramenta de serviços poderia ser usada para realizar essa análise.

Assim, a estrutura deste trabalho, que será descrita detalhadamente no capítulo sobre metodologia, é a de um estudo de caso para aplicar e avaliar a ferramenta de serviços.

Então, após a justificativa sobre a aplicação da ferramenta à empresa analisada, nesta seção será apresentado o modelo efetivamente aplicado.

Este modelo baseia-se em Fliess e Kleinaltenkamp (2004) com a complementação e fundamentação nos trabalhos de Shostack (1982, 1984a, 1984b, 1987) e Kingman-Brundage (Kingman-Brundage, 1993, 1995; Kingman-Brundage et al, 1995).

4.4.2.1 A participação do cliente e seu impacto na eficiência dos serviços

Conforme foi discutido, a relação entre fornecedor e cliente merece grande atenção em qualquer tipo de empresa.

Entretanto, em empresas de serviços essa relação adquire uma nuance diferente e uma grande importância decorrente dela: é que uma das características mais importantes dos processos de serviço é que eles não podem acontecer sem a participação do cliente.

Mesmo antes de o fornecedor poder começar a produção e entrega do serviço, as condições desejadas pelo cliente devem ser especificadas.

Portanto, o fornecedor do serviço depende das informações sobre os requisitos do serviço, onde e como o serviço deve acontecer e assim por diante.

Mais ainda, alguns serviços precisam da participação do cliente durante todas ou algumas das etapas de suas operações.

Isso faz com que o cliente adquira um papel de co-produtor do serviço ou um empregado parcial do sistema de serviço e exercendo esse papel o cliente toma parte ativa na operação de serviço, como nos restaurantes *self-service*. Nesse contexto, o cliente é visto como um participante da produção (LOVELOCK, 1992).

Em outros casos, a participação do cliente pode se restringir a envolvimento mais passivos como a simples presença física numa cirurgia, a presença e atenção numa sala de aula ou o pedido para iniciar um processo como numa oficina de carros.

É evidente que essa participação do cliente tem um impacto na eficácia e na eficiência do processo.

Do ponto de vista do fornecedor aumentar a participação do cliente pode levar a mais eficiência já que este vai realizar atividades que antes estavam sob responsabilidade de funcionários da empresa. Entretanto, aumentar a participação do cliente também implica maiores demandas para o processo de serviço, pois as falhas na contribuição do cliente influenciam os custos, o tempo e as tarefas realizadas pelos funcionários da empresa.

Além disso, a participação maior do cliente pode também significar que este aumentará a exigência sobre quesitos que antes não eram visíveis ou não estavam disponíveis, fazendo com que o sistema de serviço necessite de uma flexibilidade maior para conseguir atender ao pedido.

Eis alguns exemplos em que a influência da contribuição dos clientes pode ser identificada:

- Atingir as expectativas do cliente depende de suas próprias contribuições, particularmente das informações fornecidas e da qualidade de sua participação no processo;
- Atrasos na contribuição do cliente podem causar gargalos e problemas de capacidade e resultar em atraso na entrega de todo o serviço;
- Atrasos e principalmente erros na contribuição do cliente podem causar custos adicionais, como, por exemplo, quando são necessárias novas contribuições posteriores;
- Requisitos alterados ou incertos podem afetar a eficácia e eficiência do processo de serviço.

Para solucionar esses problemas existem diferentes propostas. Partindo do ponto de vista de operações, normalmente as sugestões são de padronizar e automatizar os processos de serviço.

Por outro lado, essa recomendação de Operações pode entrar em conflito com os requisitos do cliente e conseqüentemente com a visão de Marketing sobre o processo. Eventualmente, o cliente pode desejar participar mais ativamente do processo para receber um serviço altamente customizado. Neste caso, atender a este desejo do cliente pode entrar em conflito com a sugestão de padronizar para aumentar a eficiência.

Pode acontecer também do cliente não querer participar do processo e delegar toda a tarefa para o fornecedor, porque não tem o tempo, as habilidades nem o conhecimento necessário para realizar o processo.

Enfim, o que se vê dessa descrição é que os gestores do processo de serviço devem lidar com uma variável de alta influência e difícil controle que é a participação do cliente no processo de serviço.

Portanto, segundo Fliess e Kleinaltenkamp (2004), um dos objetivos mais importantes da gestão de processos de serviço é garantir que a participação do cliente aconteça na hora, lugar e do modo requerido para a operação ser eficiente, sem negligenciar os requisitos do próprio cliente. E para resolver essa questão e integrar devidamente o consumidor, os autores propõem um modelo de produção do processo de serviços que será discutido na próxima seção. Esse modelo posteriormente será combinado com a técnica do *blueprinting* para aprimorar a gestão de processos de serviço.

É importante ressaltar que essa discussão sobre a necessidade de gerir a participação do cliente está sendo feita com base em serviços, mas se aplica a outros tipos de empresas quando são considerados os conceitos de Relação de Serviço e o fato de que os clientes querem mais do que produtos, conforme foi discutido na seção anterior. Essa generalização, como se verá, vale para toda as partes do modelo de Fliess e Kleinaltenkamp (2004).

4.4.2.2 Abordagem teórica de produção dos processos de serviço

Além de enfrentar esta peculiaridade da participação ativa do cliente no processo, os serviços também apresentam outros desafios especiais. Pode-se citar por exemplo a importância do funcionário que entra em contato com o cliente no momento da produção do serviço. Esse encontro com o cliente é tão importante que alguns autores o chamam de 'momento da verdade' (GIANESI; CORRÊA, 1994). Nesse momento fundamental, o funcionário da linha de frente é quem vai coroar ou arruinar todo o esforço da organização para atender ao cliente. E dadas as características da produção do serviço há dificuldade para controlar o desempenho dos funcionários durante o processo, o que aumenta ainda mais a importância do planejamento do encontro e do preparo dos funcionários da linha de frente.

Porém essas características do serviço, quais sejam a produção e o consumo acontecendo ao mesmo tempo e a participação ativa do cliente no processo, dificultam as avaliações necessárias ao planejamento do processo.

Shostack (1982) faz uma comparação interessante com a gestão de uma empresa de produtos. Ela afirma que os produtos são objetos tangíveis que existem no tempo e no espaço. Já os serviços, consistem em ações ou processos que existem apenas no tempo. Os produtos podem ser possuídos, ao passo que os serviços só podem ser vivenciados.

Conseqüentemente para avaliar um produto existem fotos, especificações de engenharia e podem ser feitos até testes. Mas para avaliar um serviço há maior dificuldade: não há equivalentes a documentação, a testes ou a fotografias. Normalmente, o serviço é definido de forma oral ou por meio de abstrações escritas, o que não é suficiente para uma boa gestão.

É para permitir uma gestão eficiente dos serviços que são propostos modelos de produção de serviço como o de Fliess e Kleinaltenkamp (2004) e utilizadas ferramentas como o *blueprinting*.

Considerando a importância do cliente como um co-produtor e baseados em três dimensões do serviço (potencial, processo e resultado), Fliess e Kleinaltenkamp propõem que sejam destacados dois estágios da produção do serviço.

O primeiro estágio refere-se ao potencial do fornecedor de serviço. Esse potencial abrange os fatores de capacidade (os ativos) e também os fatores de *commodity* e representa a base de toda a criação de valor. Para um banco, por exemplo, os fatores de capacidade consistem nos prédios, computadores, *softwares* e funcionários. Por outro lado, os fatores de *commodity* seriam papel, lápis e energia.

Pode acontecer de esses fatores serem combinados e ocorrer a geração de bens acabados ou semi-acabados antes do pedido do cliente ser feito. Esses produtos pré-produzidos também fazem parte dos fatores internos do fornecedor, juntamente com os fatores de capacidade e *commodity*. Um exemplo desses produtos para o caso de um banco são os materiais informativos preparados ou um pacote de produtos diferentes para cada tipo de cliente. Portanto, o potencial do fornecedor de serviço consiste nos recursos e capacidade do fornecedor que estão disponíveis para atender ao cliente.

O segundo estágio das atividades de produção de serviço abrange a participação do cliente na operação do serviço. Sob a ótica de uma abordagem produtiva, as contribuições do cliente

podem ser vistas como fatores externos de produção que devem ser integrados às operações de serviços.

Durante a produção e entrega do serviço os fatores externos e internos são combinados e formam uma cadeia de valor integrativa (ver Ilustração 9). O resultado dessas atividades será um pacote de produtos e serviços que será entregue ao consumidor.

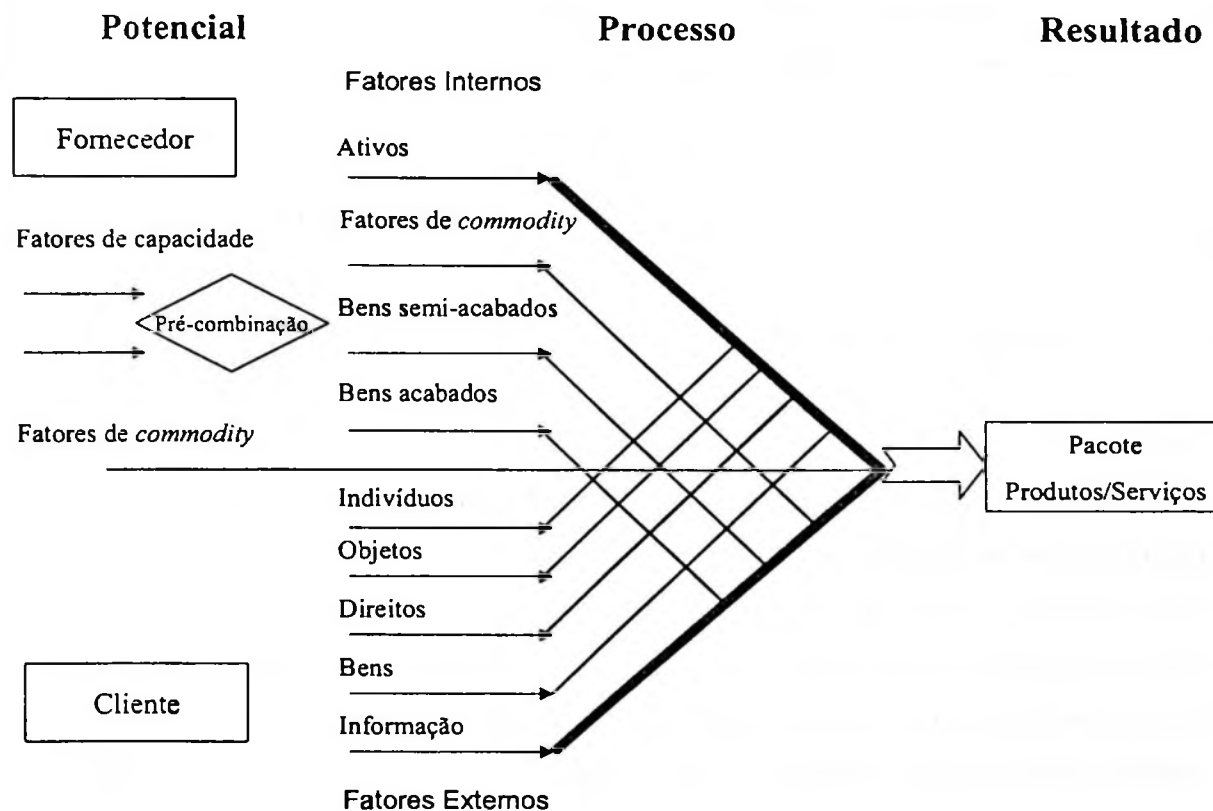


Ilustração 9 - Cadeia de Valor Integrativa visualizada pela Abordagem Teórica de Produção

Fonte: Fliess e Kleinaltenkamp (2004).

A principal diferença entre o primeiro e o segundo estágios está na integração dos fatores externos na operação do serviço. Esses fatores externos podem ser agrupados da seguinte maneira:

- Objetos físicos como uma máquina para consertar, um pedaço de terra onde construir ou um prédio para limpar;
- Recursos humanos como empregados de um cliente de consultoria que são alocados como parte da equipe do fornecedor ou como um cliente que deseje um corte de cabelo;
- A cessão de um direito a um advogado ou uma licença dentro de uma ação judicial;

- Recursos financeiros colocados à disposição de um banco ou empresa com o intuito de receber rendimentos;
- Informações usadas para a produção de serviços de uma agência de propaganda ou de uma consultoria.

Como se pode ver, o cliente não é um membro propriamente dito da organização, mas um fornecedor de recursos adicionais necessários à operação de serviço. Todavia, existem casos especiais em que o cliente é considerado um recurso, como num salão de beleza e num diagnóstico médico.

Os fatores externos de produção trazidos pelo cliente diferem dos fatores internos pelas seguintes características:

- Os fatores externos de produção são disponibilizados apenas pelo cliente, isto é, não podem ser adquiridos no mercado;
- A disponibilização dos fatores externos é limitada pelo tempo de duração do processo de serviço, ou seja, os fatores devem ser restituídos ao cliente após a realização do serviço.
- A disponibilização dos fatores externos tem seu escopo limitado a certos direitos de propriedade, ou seja, normalmente o fornecedor não pode vender os fatores externos do cliente para terceiros. É o caso das informações que uma consultoria obtém com o cliente: nem todas elas podem ser vendidas para outras empresas (embora haja grande dificuldade de estabelecer esses limites). Em contraste com os fatores internos de produção, que podem ser usados de qualquer maneira, os fatores externos têm sua utilização limitada. Portanto, o primeiro e o segundo estágios diferem não só em termos da diferença dos tipos de fatores de produção, mas também exigem diferentes modos de gestão.

As atividades do primeiro estágio de produção necessitam apenas dos fatores internos de produção. Elas podem ser utilizadas livremente pelo fornecedor do serviço, independentemente de clientes específicos. Essas atividades são chamadas de atividades independentes do cliente.

Ao integrar os fatores externos de produção, oferecidos pelo cliente, o segundo estágio da produção de serviço começa. Essas atividades são induzidas pelo cliente, ou seja, elas só podem acontecer após a intervenção do usuário. Se essas atividades são provocadas por algum

fator externo, o cliente é introduzido no processo de serviço. A integração dos fatores externos de produção, isto é, o contato entre o cliente e o fornecedor do serviço institui o processo de serviço e estabelece a diferença entre o potencial de serviço e o processo de serviço propriamente dito.

As atividades induzidas e as independentes têm impactos diferentes na eficiência do processo de serviço, porque estão ligadas a diferentes tipos de riscos. Esses riscos e suas relações com os tipos de atividades serão apresentados na próxima seção.

4.4.2.3 Gestão de eficiência: equilibrando os riscos de mercado e de produção

4.4.2.3.1 Tipos de riscos ligados às atividades induzidas e às independentes do cliente

Basicamente, dois tipos de riscos podem ser destacados: o risco de produção e o risco de mercado (RIEBEL, 1965 *apud* FLIESS; KLEINALTENKAMP, 2004).

O risco de mercado, na sua forma extrema, apresenta-se quando um produto não pode ser vendido, pois não há comprador interessado. Já o risco de produção, manifesta-se quando um produto é requisitado, ou seja, é feito um acordo entre o fornecedor e o cliente interessado, mas o fornecedor não consegue produzir ou entregar o bem ou serviço combinado.

Esses tipos de riscos também estão presentes em diversos graus nas empresas fornecedoras de serviços. O risco de produção está associado principalmente com as atividades induzidas pelo cliente. Por outro lado, o risco de mercado está mais relacionado com as atividades independentes do cliente.

Pode-se ver que o risco de produção está associado com as atividades induzidas pelo cliente porque as contribuições do cliente nem sempre são feitas de acordo com as expectativas do fornecedor. Assim, o cliente pode, por exemplo, estabelecer condições para o serviço que o fornecedor é incapaz de cumprir. Então nesse caso, o produto ou serviço estariam vendidos, mas não poderiam ser produzidos.

Por outro lado, o risco de produção é baixo quando se tratam das atividades independentes do cliente. Ora, é fácil constatar que tais atividades estão sob controle do fornecedor e, portanto,

a probabilidade de este não conseguir realizá-las é baixa. Dito de outra forma, como tais atividades só dependem dos fatores internos, sobre os quais o fornecedor possui controle total, há menor dificuldade de produção.

Já o risco de mercado, está mais associado às atividades independentes do cliente. Isso porque essas atividades são realizadas sem a interferência do cliente, isto é, o usuário não tem a oportunidade de influenciá-las a seu favor. A contrapartida é que o bem ou serviço produzido podem não encontrar interessado em comprá-lo. Esse desinteresse é a forma extrema do risco de mercado.

Assim sendo, o risco de mercado está associado a decisões independentes tomadas pelo fornecedor como investimentos em capacidade, qualificação de pessoal ou organização das instalações.

As atividades induzidas pelo cliente não causam risco de mercado porque são provocadas pelo cliente e realizadas por meio de sua participação e fornecimento de seus recursos, ou seja, implicam naturalmente que o cliente aceitou as condições de realização e pagamento do serviço. Logo, o risco de mercado é mínimo.

4.4.2.3.2 Impacto dos riscos de mercado e produção na eficiência dos processos

O risco de produção aumenta com o número de pontos de contato entre o cliente e o fornecedor porque cada ponto de contato implica que fatores externos adicionais são introduzidos no processo de serviço. Pode-se visualizar isso claramente considerando-se que os novos fatores trazidos pelo cliente podem não ser convenientes para o fornecedor. Um exemplo seria se o cliente solicitasse diferentes condições depois do contrato inicial do serviço. Essas condições poderiam não ser possíveis, ou seja, o risco de produção é maior.

Um caso especial entre os fatores externos é a informação. Pode-se distinguir dois tipos de informação enquanto recursos externos: informação ativa e passiva. Enquanto a informação passiva não tem grande impacto e é apenas transferida e transformada durante o processo, a informação ativa guia o fluxo das atividades. Ela abrange toda a informação relativa aos desejos do cliente, necessidades especiais, prazos, fornecedores preferidos e assim por diante.

A informação ativa determina o grau da integração do cliente, ou seja, diminui a parte das atividades que podem ser livremente estabelecidas pelo fornecedor.

Conforme já foi mencionado, a participação do cliente tem um impacto na eficiência do processo de serviço. O fornecedor do serviço não pode escolher livremente os fatores externos de produção (como a informação ativa) porque são contribuições do cliente. Isso faz com que haja incerteza em relação a esses fatores, o que dificulta o planejamento das capacidades e o melhor aproveitamento dos recursos. Assim, a dificuldade de integração do cliente acaba implicando em aumento dos custos das operações de serviço.

Com o intuito de resolver esse problema da integração do cliente, comumente são recomendadas padronização e automatização dos processos ou redução do número de pontos de contato com o cliente, o que permitiria maior eficiência e menores custos. Entretanto, essas medidas aumentam o risco de mercado, diminuem a flexibilidade do processo e podem aumentar os custos por processo, caso não seja possível encontrar clientes para esse serviço pouco diferenciado (e conseqüentemente, substituível).

Por outro lado, para aumentar a eficácia da integração, poderia ser recomendado um maior contato com o cliente, o que diminuiria o risco de mercado, pois o cliente teria a chance de escolher as características que desejasse do serviço. Entretanto, conforme foi discutido, essa medida aumentaria o risco de produção, pois o cliente poderia solicitar características inviáveis para o fornecedor e nesse caso os recursos não conseguiriam atingir a finalidade de atender ao cliente (o sistema perderia a eficácia).

Esse raciocínio evidencia o impacto dos riscos de mercado e de produção na eficiência e nos custos dos processos de serviço. Então, segundo Fliess e Kleinaltenkamp (2004) a gestão da eficiência deve se preocupar em balancear os riscos de mercado e de produção, de modo a garantir a melhor utilização dos recursos e atender aos requisitos do cliente.

Ora, sabe-se que as atividades induzidas estão associadas com o risco de produção e que as atividades independentes estão associadas com o risco de mercado. Portanto, balancear os riscos de mercado e de produção se traduz em equilibrar a presença das atividades induzidas e independentes do cliente.

Para isso, será necessário identificar as atividades induzidas e as independentes. E o método proposto por Fliess e Kleinaltenkamp (2004) para identificar essas atividades é uma versão revisada do *blueprinting*.

Note-se mais uma vez que esse raciocínio pode ser aplicado a uma empresa de manufatura considerando-se o conceito de Relação de Serviço e os requisitos do cliente, conforme a discussão anterior. O que se vê é que quando uma empresa desconsidera os requisitos de serviço do cliente ela está diminuindo as atividades induzidas pelo cliente e, seguindo o raciocínio descrito há pouco, aumentando seu risco de mercado. A implicação é que o produto é feito segundo o melhor plano de otimização da produção, mas pode não encontrar comprador.

4.4.2.4 Identificando as atividades independentes e as dependentes do cliente através do *blueprinting*

4.4.2.4.1 *Blueprinting* – estágios de desenvolvimento

O *blueprinting*, chamado de Diagrama de Fluxo de Processos de Serviço por Giansi e Corrêa (1994), é um método inventado por Shostack (1982, 1984a,b, 1987) e aprimorado por Kingman-Brundage (Kingman-Brundage, 1993, 1995; Kingman-Brundage et al, 1995) para visualizar os processos de serviço.

Shostack (1987) afirma que o *blueprinting* é um método holístico para enxergar uma fotografia de algo que é um fenômeno vivo e dinâmico.

Na definição de Zeithaml e Bitner (2000) o *blueprint*² de um serviço é uma figura ou um mapa que retrata o sistema de serviço de modo que diferentes pessoas envolvidas na sua produção possam entender e lidar com o serviço objetivamente, independentemente dos papéis desempenhados ou de seus pontos de vista.

² No original em inglês, os autores usam a palavra *blueprinting* para o processo e *blueprint* para o fluxograma. Neste texto, as palavras mapa ou fluxograma serão usadas preferencialmente no lugar de *blueprint*.

O *blueprinting* é, portanto, um método para abordar o processo de serviço por meio da elaboração de um fluxograma que representa as diferentes atividades realizadas e permite que sejam realizadas análises para avaliar a eficiência do sistema.

Conforme mencionado anteriormente, Shostack (1982) destaca a necessidade de ferramentas que permitam a definição e avaliação dos processos de serviço de uma forma mais completa do que de forma oral ou por intermédio de abstrações escritas.

Para Shostack, o serviço é basicamente um processo e o *blueprinting* está baseado em sistemas que foram desenvolvidos para lidar com processos, ações e fluxos. Segundo ela, existem sistemas relevantes que oferecem ferramentas e conceitos que podem ser modificados para projeto de serviço. São eles:

- Engenharia de Tempos e Métodos: oferece ferramentas para planejamento de processo. Nessa área chega-se a estudar micro-movimentos de processos manuais para reduzir custos com mão-de-obra. São usadas três ferramentas: Gráfico de Processos e Operação – mostra a seqüência cronológica das operações, inspeções, tempos e materiais usados na manufatura; Gráfico de Fluxo do Processo: mais detalhado que o anterior, usado para detalhar subprocessos e utiliza símbolos específicos; Diagrama de Fluxo: coloca os símbolos e descrições em ordem, mostra o *lay-out* físico e local das operações;
- PERT/Programação de Projeto: usado para agendamento do projeto, mostra as dimensões de tempo e custo para cada parte do projeto. Usa o conceito de caminho crítico (que mostra o tempo mínimo para completar um projeto e busca otimizar a realização das etapas).
- Sistemas de Computador e Projetos de Software: para a autora, o que ocorre no computador é análogo ao que ocorre para que um serviço seja recebido com sucesso. Um programa de computador nada mais é que uma série de instruções para executar escolhas binárias. Dentro de um sistema de computação, existem diversos tipos de programas que podem ser relevantes para serviços tanto conceitualmente quanto operacionalmente. Existem aplicações para processamento de dados ou transações, programas de supervisão para coordenar e programar o trabalho de aplicativos e até programas que dão suporte à manutenção de outros programas.

Cada um desses métodos é incompleto isoladamente, mas podem servir de base para métodos de análise de serviço como o *blueprinting*.

O *blueprint* de um processo pode ser visto como um mapa bidimensional de um processo de serviço. É um fluxograma do processo de serviço. O eixo horizontal representa a cronologia das ações conduzidas pelo cliente e pelo fornecedor do serviço. O eixo vertical representa as diferentes áreas das ações realizadas. Essas diferentes áreas são separadas por linhas, que servem como uma classificação das diferentes atividades realizadas.

Para Shostack (1987), o primeiro passo em direção ao projeto de um serviço racional é um sistema para visualizar o fenômeno de forma que o serviço possa ter o posicionamento e o peso adequados no contexto de Marketing. Assim, segundo ela, a abordagem analítica do *blueprinting* pode ser usada para pesquisa de mercado. Dessa forma, o *blueprinting* ajudaria a superar uma dificuldade mencionada por Lovelock (1984) e citada por Shostack (1987) de que há dificuldade para estabelecer atributos para o serviço e assim posicioná-lo no contexto de Marketing. Essas dificuldades seriam geradas pela ambigüidade inerente e subjetividade das descrições verbais que costumam definir os serviços.

Além disso, Shostack (1987) afirma que o *blueprinting* permite fotografias visíveis em que consumidores podem reagir e que podem facilitar a exploração de mais partes do serviço que apenas seus processos.

Segundo ela, o *blueprinting* pode ainda ser usado para educar consumidores, focar suas entradas em vários aspectos do serviço e destacar características comparativas ou competitivas gerando assim respostas específicas que contemplem mudanças ou novos conceitos de serviços. Vale ressaltar que, conforme tem sido discutido neste trabalho, deixar os clientes conscientes dos resultados e evidências os torna participantes de valor no projeto e execução de todo o sistema. Esse resultado melhoraria a combinação dos fatores externos e internos do sistema de serviço como foi destacado na abordagem teórica de produção de Fliess e Kleinaltenkamp (2004) e que será reforçado adiante quando o modelo de *blueprinting* sugerido por esses autores for apresentado.

Dessa maneira, o *blueprinting* serve como uma ferramenta de planejamento e controle dos serviços. Servirá assim tanto para desenhar o serviço quanto para estabelecer e rastrear os

desvios e tolerâncias existentes. Essas tolerâncias devem ser consideradas porque um serviço pode ser realizado com grandes variações, mas deve continuar dentro de condições limitantes aceitáveis pelo cliente.

Para o planejamento, muitos mapas podem ser desenvolvidos para serviços genéricos, pois na prática o serviço deve possuir variações.

Esses mapas podem ser desenvolvidos por tentativa e erro, mas devem atender a alguns requisitos. Assim, segundo Shostack (1987), para o processo de *design* de serviço, o *blueprinting* deveria documentar todas as etapas do processo e os pontos de divergência num serviço específico. Além disso, a documentação deve ser levada ao nível de detalhe que for necessário para distinguir entre atividades que competem. Ou seja, em geral mapas reais e específicos são mais produtivos que visualizações genéricas.

Para orientar a elaboração dos mapas, Shostack (1982) afirma que são necessários os seguintes elementos:

- Tempo: como os processos ocorrem ao longo do tempo, ou seja, o diagrama deve mostrar a dimensão tempo das atividades (como ocorre nos métodos de Programação de Projetos como o PERT);
- Funções: o *blueprinting* deve identificar todas as principais funções do serviço. Todas as entradas e saídas das funções devem ser mostradas (como em Engenharia de Métodos). Além disso, devem ser identificados os erros, gargalos e etapas de retrabalho (como em Projeto de Sistemas);
- Tolerância: o *blueprinting* deve definir precisamente a tolerância do modelo, por exemplo, o grau de variação que é permitido na execução para não afetar a percepção do cliente em termos de qualidade e tempo. A autora sugere ainda que a tolerância permitida seja avaliada em termos de tempo, ordem ou saída. Esta tolerância deve ser controlada considerando-se que para o usuário, normalmente as variações do serviço são imperceptíveis e irrelevantes. Podem diferir em duração, qualidade ou satisfação do cliente, mesmo quando o fluxograma tenha sido seguido. Entretanto, estas variações devem se manter num certo nível de tolerância para que sejam aceitas como parte da execução satisfatória do serviço.

Evidentemente, o nível de detalhe dos mapas deve atender às finalidades necessárias a cada análise. No caso de uma manufatura avaliando manobras de serviço, os mapas a princípio estarão num nível bem mais genérico do que os de um fornecedor em que os processos de serviços já estejam em andamento.

O *blueprinting* tem sido aplicado a uma grande variedade de processos de serviço e tem sido usado para diferentes propósitos. Segundo Fliess e Kleinaltenkamp, considerando as aplicações nos últimos quinze anos, pode-se identificar três estágios de desenvolvimento do *blueprinting*, sendo que a cada estágio são acrescentados novos elementos ao mapa (ver Ilustração 10).

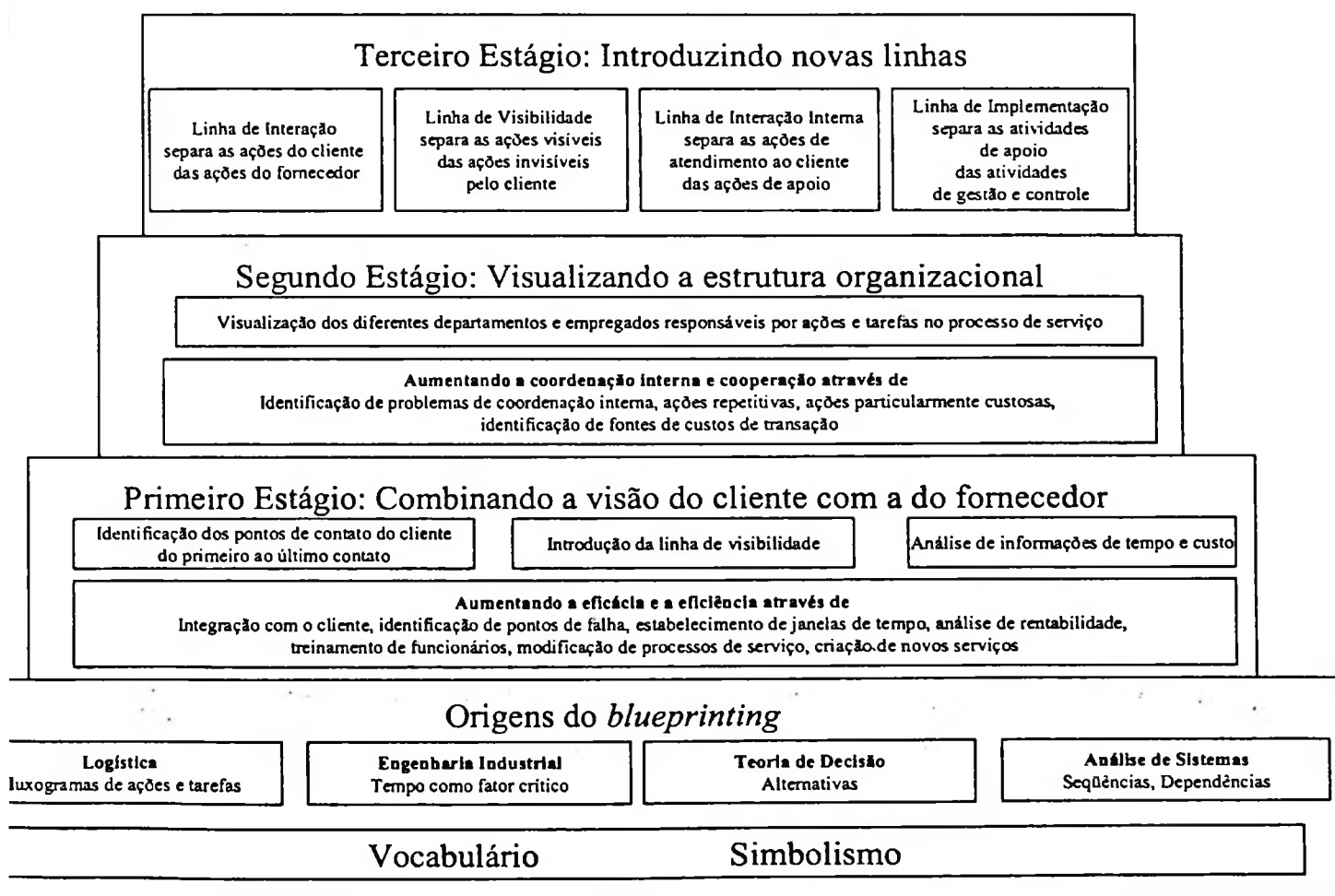


Ilustração 10 - Estágios de Desenvolvimento do *Blueprinting*

Fonte: Fliess e Kleinaltenkamp (2004).

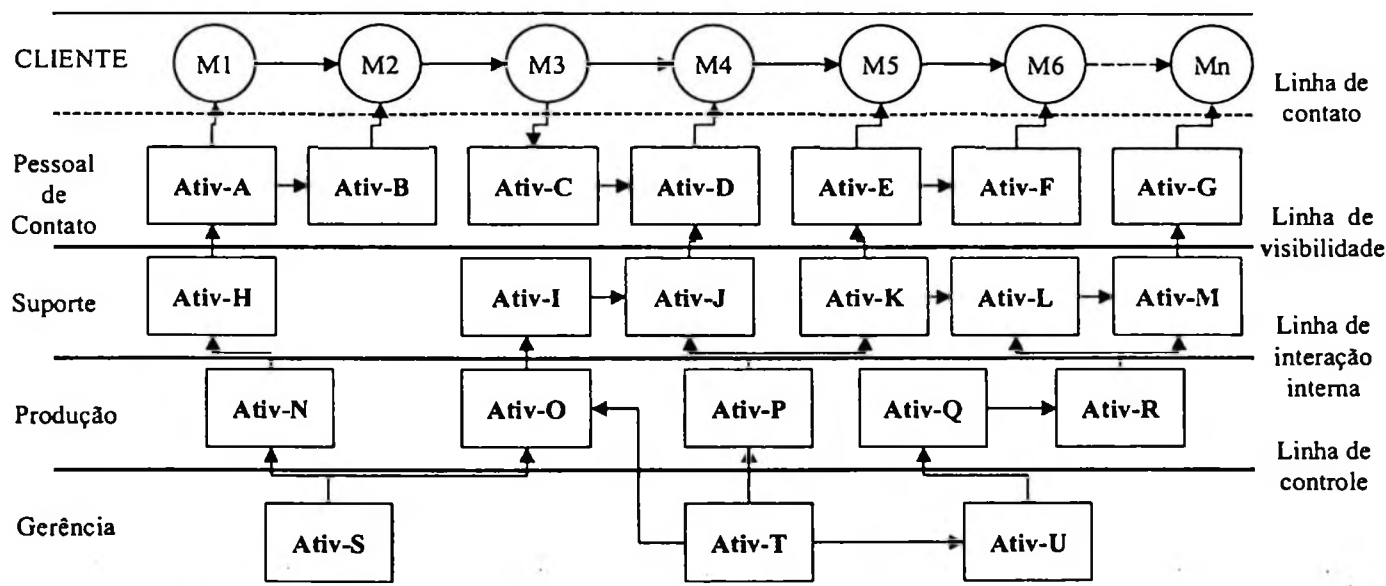
Embora os mapas de *blueprinting* do terceiro estágio não sejam estruturados de maneira homogênea, cinco grandes áreas de ação podem ser identificadas e são separadas por quatro linhas horizontais. São as seguintes:

- A ‘linha de interação’ separa a área de atividades do cliente da área das atividades do fornecedor e representa as interações diretas entre cliente e fornecedor. Acima da linha de interação estão as atividades, escolhas e interações exercidas pelo cliente;
- A ‘linha de visibilidade’ separa as atividades visíveis das invisíveis pelo cliente. Acima da linha de visibilidade estão as atividades do pessoal da linha de frente;
- A ‘linha de interação interna’ separa as áreas de atendimento ao cliente (*front office*) das áreas de apoio (*back office*). As atividades de apoio ao pessoal da linha de frente estão localizadas abaixo da linha de interação interna. Em alguns tipos de fluxograma, a linha de visibilidade separa as atividades de *front office* das de *back office* e a linha de interação interna separa as atividades de *back office* das áreas de apoio. Isso acontece na aplicação de Giancesi e Corrêa (1994) em que a linha de interação interna separa a área de *back office* da área de produção (ver Ilustração 11). Conforme foi dito no início, os mapas da terceira geração não são totalmente homogêneos, mas o importante nesse caso é compreender que a linha de interação interna procura diferenciar as áreas conforme a proximidade com o atendimento ao cliente e busca a integração dos esforços dessas diferentes áreas. Para cada processo analisado convém adaptar esses conceitos genéricos;
- A ‘linha de implementação’ que separa as atividades de planejamento, gestão e controle, das atividades de suporte. As atividades de suporte estão relacionadas diretamente ao processo de serviço realizado pelo pessoal em contato com o cliente específico. As atividades de gestão também estão relacionadas com esse processo específico, mas podem também servir diversos outros processos de serviço. Dentro da área de gestão, atividades como a alocação de recursos, a avaliação dos funcionários ou a preparação de relatórios contábeis podem ser encontradas. Essas atividades continuam acontecendo enquanto a operação dos serviços é realizada.

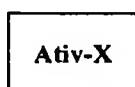
Kingman-Brundage et al (1995) sugerem que no mapa do serviço formulado pela técnica do *blueprinting* o cliente deve ocupar o alto do fluxograma, as atividades de gestão e planejamento devem ocupar a base e as operações de serviço devem ocupar a área central entre o cliente e o gerenciamento. Assim, o mapa de serviço mostra literalmente como o pessoal de serviço manipula as variáveis do processo de modo a interligar a intenção dos gestores com as demandas do cliente.

Portanto, por intermédio da técnica do *blueprinting* é elaborado um mapa do processo de serviço que permite descrição e análise do processo tanto para controlar e aprimorar um serviço existente quanto para planejar novos tipos de ofertas.

Um fluxograma genérico retirado de Giansi e Corrêa (1994) é apresentado na Ilustração 11. Os autores usam termos um pouco diferentes para algumas linhas, mas as funções são as mesmas apresentadas anteriormente.



Mn Momento da Verdade (termo usado pelos autores para definir os pontos de contato do cliente com o processo de serviço, ou seja, são as etapas do ciclo de atividades do cliente)



Ativ-X Atividade (pode depender dos recursos de uma ou mais áreas de decisão)

Ilustração 11 - Fluxograma Genérico de Processo de Serviço

Fonte: Giansi e Corrêa (1994).

A contribuição imediata que o *blueprinting* permite é a visualização da experiência do cliente, isto é, do ciclo de atividades do cliente em face dos processos internos da empresa fornecedora. Essa visualização possibilita que o processo de serviço seja analisado considerando-se as necessidades do cliente ao longo do serviço e o impacto das atividades da empresa sobre a *performance* do cliente.

Portanto, as análises iniciais que a ferramenta permite são no sentido de conhecer o ciclo de atividades do cliente e melhorar a *performance* desse cliente por meio do processo de serviço. O foco do fornecedor passa a ser em atender ao cliente em cada uma das etapas de seu ciclo da melhor forma possível. Nesse caso, a ferramenta permite que o ciclo de atividades do cliente seja conhecido profundamente e que seja compreendido como um processo que se desenrola no tempo.

Posteriormente, o mapa pode ser utilizado para projetar os serviços ao longo do ciclo de atividades para maximizar a *performance* do cliente no processo.

Enfim, as análises mais simples que a ferramenta permite são a identificação das atividades do cliente e suas relações com as atividades da empresa, bem como as relações entre as atividades no interior da empresa. Assim, as linhas servem como uma classificação das atividades e permitem uma avaliação quanto à presença de cada tipo e também quanto à relação entre as atividades de diferentes tipos.

No primeiro momento, o fluxograma permite que atividades sejam criadas para atender melhor ao cliente ou que sua posição relativa seja alterada. Por exemplo, se uma atividade que está abaixo da linha de visibilidade for passada para cima da linha (para a área entre a linha de interação e a linha de visibilidade) isso significa que essa atividade passou a ser visível pelo cliente (e passará a sofrer maior influência do próprio cliente). Outro exemplo de alteração da posição relativa seria se uma atividade atualmente executada pelo consumidor (portanto, acima da linha de interação) passasse a ser realizada por um funcionário da empresa. Nesse caso, o reflexo no mapa seria a representação de tal atividade abaixo da linha de interação. Esse movimento alteraria a combinação de fatores entre cliente e empresa e, conseqüentemente, haveria alteração nos riscos incorridos (no exemplo citado, a atividade sendo realizada pelo funcionário poderia facilitar a produção, diminuindo o risco de produção

e aumentando o risco de mercado). Essa dinâmica será discutida em detalhes mais adiante. O ponto aqui é descrever a leitura e análises básicas do fluxograma.

Essas análises baseiam-se simplesmente na visualização do mapa. Outros tipos são possíveis e os autores descrevem análises mais aprofundadas.

O modelo de *blueprinting* utilizado neste trabalho é o proposto por Fliess e Kleinaltenkamp (2004), combinado com a abordagem teórica de produção dos mesmos autores. Esse modelo será descrito na próxima seção. Entretanto, é interessante citar outras abordagens propostas na literatura para explicitar melhor a natureza da ferramenta.

Em termos de análise, Shostack (1987) propõe avaliar o processo de serviço em termos das propriedades Complexidade e Divergência. Os processos podem então ser descritos com base nessas propriedades. Complexidade seria a quantidade de etapas necessárias para executar o serviço. Já a Divergência, refere-se aos graus de liberdade existentes em um processo (variabilidade das etapas e resultados). Em um processo muito divergente cada *performance* é única. Por outro lado, um processo pouco divergente implica um serviço bastante padronizado.

Complexidade e Divergência são fatores que podem ser mudados. Uma vez que o processo está documentado, pode-se avaliá-lo quanto à oportunidade de aumentar ou reduzir as duas variáveis.

Para Shostack (1987) existiriam então quatro estratégias:

- Reduzir a divergência: leva à uniformização das atividades, que reduz custos, melhora a produtividade e torna a distribuição mais fácil. Geralmente indica posicionamento voltado a volume, o que leva a economias de escala. Essa medida causa o efeito positivo de aumentar a percepção de confiabilidade pelo mercado. Entretanto, pode acarretar inflexibilidade, o que é percebido pelos clientes como mudança na customização e redução das opções, mesmo que o custo seja menor. Note-se o diálogo que essa análise de Shostack estabelece com os riscos de mercado e produção. Reduzir a divergência implica diminuir o risco de produção e aumentar o risco de mercado;

- Aumentar a divergência: aumento da customização e flexibilidade levam a preços mais altos. Essa medida indica posicionamento estratégico em nichos, depende de mais margem e menos volume. Efeitos positivos que podem ser notados são a associação do serviço com prestígio e satisfação do cliente aumentada pela customização e pela personalização. As desvantagens estão ligadas ao fato de que o serviço divergente é mais difícil de gerenciar, controlar e distribuir. Além disso, os clientes podem não querer pagar os custos mais altos que a personalização exige. Em se tratando dos riscos, vê-se claramente que aumentar a divergência implicaria reduzir o risco de mercado e aumentar o risco de produção;
- Reduzir a complexidade: essa alteração está ligada à estratégia de especialização. Os serviços são encolhidos e os recursos focados (ex.: radiologia ao invés de serviços médicos gerais). Torna o controle e distribuição mais fáceis. Pode ser bem visto pelos clientes, quando esses são especializados no tema oferecido. A desvantagem é que o serviço pode ser tão reduzido que a qualidade da especialização não seja suficiente para se sobrepôr às inconveniências ou alto custo. Além disso, essa medida pode ser arriscada caso os concorrentes mantenham a complexidade anterior;
- Aumentar a complexidade: essa ação estaria ligada à estratégia de ganhar mais penetração no mercado, por meio da oferta de mais serviços ou do aprimoramento dos serviços atuais. Supermercados e bancos, por exemplo, expandiram suas linhas de serviço com essa meta estratégica. Trata-se de uma mudança que pode aumentar a eficiência por maximizar a renda gerada por cliente. Por outro lado, os serviços complexos podem ser considerados confusos pelos clientes e passarem a ter menor qualidade. O fornecedor do serviço pode também ficar em desvantagem em relação a concorrentes especializados.

Vale ressaltar o quanto essa discussão torna os serviços mais palpáveis e passíveis de aprimoramento. Shostack (1987) chega a propor um gráfico que relaciona Divergência e Complexidade e afirma que o *blueprinting* trabalha muito bem com essa técnica, servindo de ponto focal para determinar quais partes do sistema de serviço são importantes para o mercado e na avaliação da mudança das duas variáveis pela alteração das atividades envolvidas no processo.

A autora afirma ainda que os serviços podem ser avaliados de forma individual ou como membros de uma família de produtos. Dentro dessas famílias, pode-se considerar o posicionamento estratégico baseado em relações de complementaridade, diversidade e direção de desenvolvimento.

Essa explanação mostra o potencial de análise da ferramenta, os fundamentos e as perspectivas com que Shostack trabalhava quando propôs o *blueprinting*.

Kingman-Brundage (1995), que também contribuiu para a evolução do *blueprinting*, sugere como guia para a análise que se busque a integração do sistema por meio do estabelecimento de uma lógica de serviço. Essa lógica de serviço seria obtida com a integração das lógicas do cliente, a lógica técnica e a dos empregados. A lógica do cliente está baseada nos objetivos do cliente enquanto consumidor e co-produtor do serviço. A lógica técnica é estabelecida pelos princípios básicos que governam a produção do serviço, tais como: especificações de equipamentos, gargalos de produção ou falhas típicas no processo. Finalmente, a lógica dos empregados é formada a partir dos objetivos dos funcionários envolvidos no processo, ou seja, nos raciocínios que dirigem o comportamento dos mesmos. Essa lógica tem duas dimensões: a pessoal e a profissional. A dimensão pessoal refere-se à qualidade de vida no trabalho. Já a dimensão profissional, avalia o impacto do sistema de serviço sobre os empregados, da mesma forma que foi avaliado em relação ao cliente e à técnica do processo.

Portanto, segundo essa proposta, o *blueprinting* produz o mapa do serviço e cada etapa é analisada em detalhes. A diferença com relação às análises propostas por Shostack (1982) é que no modelo de Kingman-Brundage o mapa é analisado a partir desses três enfoques. Então todo o sistema é avaliado sob a ótica do cliente, depois sob a ótica dos empregados e finalmente sob a ótica da técnica, sendo que o objetivo é atender às diferentes lógicas de maneira integrada. Essas três lógicas integradas constituirão a lógica do serviço.

Note-se que o modelo inicial de Shostack (1982) e o mapa construído se prestam a diferentes análises e essa é uma análise a mais que pode ser realizada pelo *blueprinting*. O que há de distintivo na proposta de Kingman-Brundage é a percepção de que o *blueprinting* trabalha a integração de diferentes agentes (clientes, funcionários, gestores) que se relacionam nesse serviço. Dessa leitura do mapa, a autora distingue e define claramente que as lógicas envolvidas e que devem ser integradas são a lógica do cliente, dos empregados e a técnica. As

análises realizadas por essa abordagem são de certa forma simples: avaliar as atividades e suas relações. Entretanto, a proposta de avaliar o processo com diferentes óticas revela detalhes sobre o processo que passariam despercebidos de outra forma. E essa integração das lógicas possibilita a integração das atividades internas da empresa entre si e também com o cliente.

Por essa razão, a abordagem de Kingman-Brundage et al (1995) é citada por Mathieu (2001) como uma forma de estabelecer uma gestão baseada em princípios de serviço e estabelecida por integração e colaboração.

Para contextualizar o trabalho de Kingman-Brundage é oportuno citar o artigo de Chen e Paulraj (2004). Esses autores fizeram uma revisão das pesquisas no campo de *Supply Chain Management* para estabelecer uma estrutura teórica que definisse as principais áreas estudadas nesse campo. Eles concluíram que essas pesquisas podem ser classificadas em quatro principais áreas: Processo de Compras Estratégicas, Gestão de Suprimentos, Integração Logística e Coordenação da Rede de Suprimentos.

O trabalho de Kingman-Brundage et al (1995) é citado por Chen e Paulraj na área de Integração Logística com foco em integração da logística interna. Isso se deve à natureza integradora do *blueprinting*, que é fortalecida pela abordagem de Kingman-Brundage de estabelecer uma lógica integrada de serviço.

Gianesi e Corrêa (1994) oferecem outra interessante aplicação do *blueprinting*. No trabalho desses autores, a ferramenta (chamada por eles de Diagrama de Fluxo do Processo de Serviço) é utilizada como uma etapa da elaboração de uma Estratégia de Operações de Serviços.

Esses autores definem a Estratégia de Operações como uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da empresa por meio do estabelecimento de um padrão de decisões coerente e da organização dos recursos disponíveis para gerar um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro.

O conteúdo de uma Estratégia de Operações seria, portanto, constituído de seus objetivos e de suas áreas de decisão. Os objetivos são definidos pelos critérios competitivos exigidos pelo

mercado. Já as áreas de decisão são os conjuntos relacionados de decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais que influenciam o atendimento dos objetivos.

O processo estratégico de Operações poderia ser visto então como um processo de ligação entre os objetivos e as áreas de decisão.

Os objetivos estão relacionados com os critérios competitivos que devem ser estabelecidos pelas necessidades do mercado. Os critérios sugeridos por Giansi e Corrêa são mostrados na Tabela 3:

Tabela 3 - Critérios competitivos e seu significado

Critérios	Significado
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço.
Velocidade de Atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários para executar o serviço.
Atendimento/Atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação segundo as necessidades do cliente, do processo ou do suprimento de recursos.
Credibilidade/Segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato; localização conveniente; horas de operação.
Tangíveis	Qualidade ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
Custo	Fornecer serviço de baixo custo.

Fonte: Giansi e Corrêa (1994)

As áreas de decisão são famílias de problemas afins que influenciam o desempenho do sistema de operações quanto aos critérios competitivos que se deseja atingir.

A lista de áreas de decisão sugerida pelos autores é apresentada na Tabela 4:

Tabela 4 - Áreas de Decisão

Áreas de Decisão	Decisões relacionadas a
1. Projeto do serviço	Conteúdo do pacote de serviço; foco, alavancagem de valor sobre o custo.
2. Processo / Tecnologia	Separação entre <i>front office/back office</i> ; tipo de contato com o cliente (<i>hard/soft</i>); métodos de trabalho; equipamento; automação; capacidade; flexibilidade.
3. Instalações	Localização; descentralização; <i>layout</i> ; arquitetura; decoração; políticas de manutenção.
4. Capacidade / Demanda	Quantidade, tipo e responsividade da capacidade; ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade e demanda.
5. Força de trabalho	Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; políticas de manutenção.
6. Qualidade	Prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviço; padrões de serviço; monitoramento de necessidades e expectativas.
7. Organização	Centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão.
8. Administração de filas e de fluxo	Disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera.
9. Sistemas de informação	Coleta, análise e uso de informação experimental.
10. Gestão de materiais	Políticas de fornecimento; papel dos estoques; políticas de ressuprimento; níveis de disponibilidade.
11. Gestão do cliente	Participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com o cliente; treinamento do cliente.
12. Medidas de desempenho	Prioridades; padrões; métodos.
13. Controle das operações	Programação de operações; regras de decisão.
14. Sistemas de melhoria	Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações.

Gianesi e Corrêa apresentam então um processo de formulação de Estratégia de Operações. Para definir a estratégia de operações é preciso antes conhecer as determinações da estratégia corporativa e competitiva. Recebidas as determinações dessas estratégias, começa a elaboração da estratégia de operações propriamente dita. Ela consiste na Definição do Conceito/Missão do Serviço e na Definição dos Planos de Ação.

Para a finalidade deste trabalho basta dizer que o *blueprinting* pertence à Definição dos Planos de Ação e é uma das ferramentas utilizadas para determinação das áreas de decisão prioritárias.

O *blueprinting* na abordagem de Gianesi e Corrêa faz a conexão entre os critérios competitivos e as áreas de decisão, fornecendo assim elementos para a elaboração da estratégia de operações.

Essa conexão pode ser vista na Ilustração 12 que é a mesma Ilustração 11 acrescida dos critérios competitivos e dos recursos necessários.

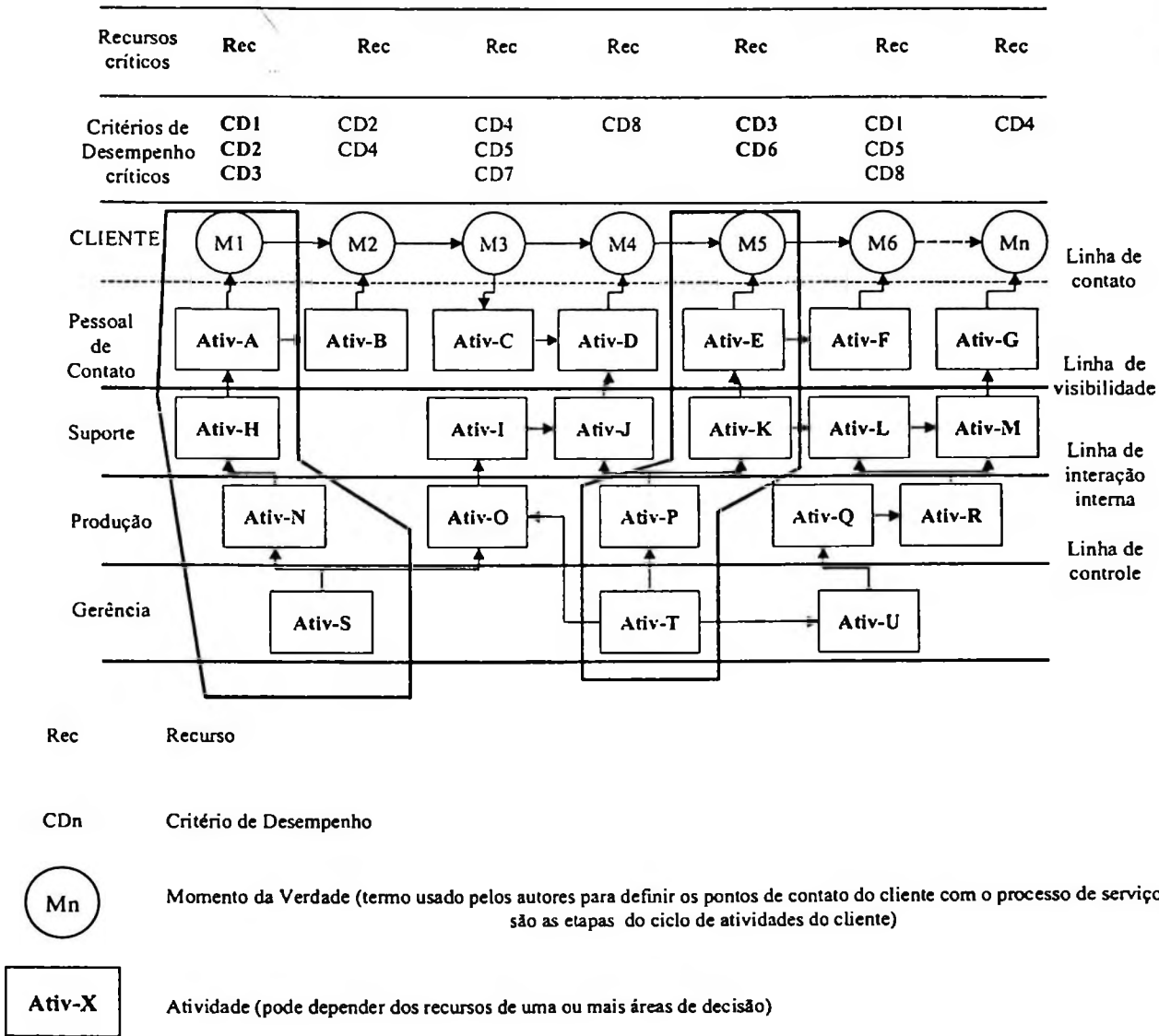


Ilustração 12 - Fluxograma do Processo de Serviço com Identificação dos Processos-Chave.

Fonte: Giansi e Corrêa (1994).

Para acrescentar esses elementos ao mapa anterior basta que sejam determinados os critérios competitivos e os recursos mais fortemente associados a cada uma das etapas do ciclo de atividades do cliente (os momentos da verdade). Após essa associação dos critérios competitivos e os momentos da verdade, o mapa fornecerá a indicação de quais são as atividades do processo relacionadas com os critérios competitivos priorizados. Na Ilustração 12, supõe-se que os principais critérios sejam CD1, CD2, CD3 e CD6 (mostrados em negrito na Ilustração). Esses critérios estão mais fortemente associados aos momentos M1 e M5. Ora,

o fluxograma indica que as atividades mais importantes para os momentos M1 e M5 são Ativ-A, Ativ-H, Ativ-N e Ativ-S; Ativ-E, Ativ-K, Ativ-P e Ativ-T, respectivamente. Essas atividades estão destacadas na Ilustração 12.

Identificados os processos-chave (que contém as atividades-chave) pode-se definir quais as áreas de decisão mais importantes para atingir os objetivos estratégicos. Além disso, será possível identificar quais decisões podem ser tomadas para garantir que as atividades essenciais sejam realizadas de maneira a propiciar momentos da verdade favoráveis, ou seja, as decisões poderão ser tomadas com a finalidade de melhorar a *performance* do cliente no processo.

Ora, relacionar os critérios competitivos com as áreas de decisão é fornecer subsídios para a elaboração da Estratégia de Operações. Portanto, esse é um exemplo da utilização do *blueprinting* na elaboração de uma Estratégia de Operações.

Após a discussão das diferentes abordagens e da evolução do *blueprinting*, será apresentado o modelo proposto por Fliess e Kleinaltenkamp (2004) que foi aplicado neste trabalho.

4.4.2.4.2 *Blueprinting* revisado para separar as atividades induzidas das independentes do cliente

Conforme foi discutido, segundo Fliess e Kleinaltenkamp (2004) a gestão da eficiência deve se preocupar em balancear os riscos de mercado e de produção para buscar a melhor utilização dos recursos e atender aos requisitos do cliente. Foi visto também que, em função das características das atividades e suas relações com os riscos, a gestão da eficiência deverá buscar um equilíbrio entre as atividades induzidas (associadas com o risco de produção) e as independentes do cliente (associadas com o risco de mercado).

E a proposta de Fliess e Kleinaltenkamp é utilizar um modelo modificado de *blueprinting* para distinguir as atividades induzidas e as independentes do cliente.

Esse modelo parte da versão de Kingman-Brundage e mantém a linha de interação, a linha de visibilidade e a linha de interação interna. A área entre essas linhas contém as atividades

responsáveis pela integração dos fatores externos do consumidor. São, portanto, as atividades induzidas pelo cliente, ou seja, aquelas atividades que só podem ser realizadas após o pedido inicial do cliente ou pela entrada em contato com os recursos externos desse cliente.

Abaixo da linha de interação interna, os autores propõem que seja colocada uma nova linha: a linha de colocação do pedido. Segundo eles, em Logística, o ponto que marca o encontro entre os riscos de produção e mercado é chamado de ponto de colocação do pedido, em inglês, *point of order penetration* (JACOB, 1995; SCHNÄBELE, 1997 *apud* FLIESS; KLEINALTENKAMP, 2004). Essa idéia pode ser transferida para a técnica do *blueprinting* por uma linha que separa as atividades induzidas das independentes do cliente e que será chamada de linha de colocação do pedido.

Já que as atividades induzidas pertencem ao processo de serviço e as atividades independentes pertencem ao potencial de serviço da empresa, pode-se dizer que a linha de colocação do pedido faz a distinção entre o potencial de serviço e o processo de serviço propriamente dito.

Assim, as atividades acima da linha de colocação do pedido são induzidas pelo cliente e dependem dos fatores externos de produção. Por outro lado, as atividades abaixo da linha de colocação do pedido são independentes de um cliente específico e se baseiam apenas nos fatores internos de produção, ou seja, são totalmente controlados pela empresa.

As atividades que ocorrem na área independente do cliente podem ainda ser separadas em atividades de preparação e atividades estruturais (*facility activities*). As atividades estruturais fornecem à empresa os recursos necessários para a produção do serviço. São os ativos ou fatores de capacidade e os fatores de *commodity* do primeiro estágio do processo de produção (Ilustração 9). Estocagem de equipamentos e material, compra de equipamentos e outros ativos físicos e funcionais são atividades que pertencem à área estrutural.

As atividades de preparação são aquelas necessárias para colocar a estrutura em funcionamento. Elas são responsáveis pela combinação dos diferentes fatores internos, que pertencem ao primeiro estágio de produção do serviço (Ilustração 9). Manutenção de máquinas, limpeza de instalações e treinamento de funcionários são atividades típicas de preparação. A linha de implementação separa as duas áreas de atividades. A Ilustração 13

contém uma versão simplificada de um processo de vendas, utilizando o modelo revisado de *blueprinting*.

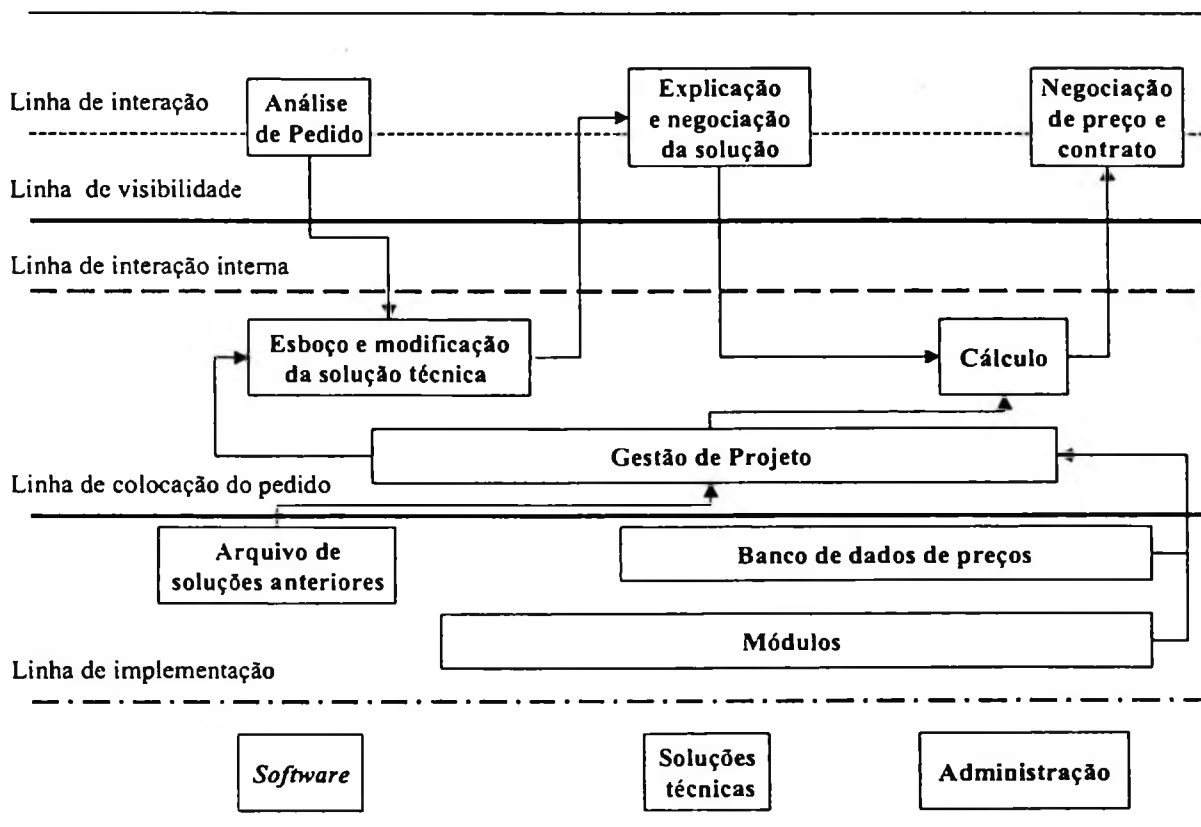


Ilustração 13 - Fluxograma de um Processo de Vendas por meio do Modelo Revisado de *Blueprinting*

Fonte: Fliess e Kleinaltenkamp (2004).

Segundo Fliess e Kleinaltenkamp (2004) as principais diferenças entre o mapa do *blueprinting* tradicional de Kingman-Brundage et al (1995) e o modelo proposto por eles são:

- No *blueprinting* tradicional um processo de serviço pode começar com atividades de gestão (KINGMAN-BRUNDAGE, 1995). No modelo revisado, o processo de serviço, por definição, começa por intermédio da integração dos fatores externos, ou seja, um processo de serviço só é iniciado pelo cliente e nunca pelos gestores.
- No *blueprinting* tradicional, pode-se encontrar as atividades induzidas e as independentes do cliente sem distinções. Por exemplo, a atividade de elaborar anúncios e promoção de vendas é considerada como uma atividade de apoio e é colocada entre a linha de interação interna e a linha de implementação (KINGMAN-BRUNDAGE, 1995). Mas tendo em vista a abordagem teórica de produção do serviço, a elaboração de anúncios e promoções

de vendas é independente do cliente, isto é, não é induzida pelo cliente. Então no modelo revisado de *blueprinting* essa atividade deve ser colocada abaixo da linha de colocação do pedido. Como requer uma combinação de diferentes fatores internos de produção ela é considerada uma atividade de preparação.

Portanto, no *blueprinting* tradicional, não há distinção entre as atividades induzidas e as independentes do cliente. O mapa produzido segundo esse modelo mostra as diferentes atividades, realizadas por diferentes pessoas e departamentos. Por isso, o modelo tradicional foca principalmente as diferentes responsabilidades e a estrutura organizacional do processo de serviço. Já o modelo revisado, mostra as atividades ressaltando sua relação com a estrutura produtiva das operações de serviço e explicita mais a cadeia de valor do serviço, não apenas a estrutura organizacional das operações.

Pode-se notar claramente que a linha de colocação do pedido fornece não apenas uma classificação das atividades, mas permite um diagnóstico sobre o sistema produtivo do serviço, incluindo não apenas uma empresa, mas a cadeia de valor do serviço. Nesse sentido, a modificação proposta por Fliess e Kleinaltenkamp (2004) aprofunda as análises e diagnósticos possíveis de serem realizados pelo *blueprinting*. As análises propostas por Fliess e Kleinaltenkamp serão apresentadas na próxima seção, mas é importante ressaltar que o modelo proposto por esses autores não invalida as diferentes abordagens e tipos de análises propostos durante a evolução do *blueprinting*. Existem por isso possibilidades de utilização conjunta de diferentes análises dependendo do caso avaliado. Isso será explicado na seção dos comentários sobre a análise realizada neste estudo.

Em se tratando da aplicação do *blueprinting* a uma empresa que não seja exclusivamente de serviços vale repassar alguns pontos agora que o modelo utilizado neste estudo já foi apresentado.

Em primeiro lugar, usar uma ferramenta de aprimoramento do serviço ao cliente se justifica quando se considera o fato de que o cliente não quer apenas produtos, mas um pacote de produtos e serviços. E em função disso a relação que se estabelece entre o cliente e o fornecedor de um produto implica que existem serviços associados que devem ser analisados. Ou seja, não é possível falar de produtos sem considerar os serviços associados e vice-versa, conforme explica o conceito de Relação de Serviço. Portanto, a ferramenta pode ser utilizada

para aprimorar o pacote oferecido considerando-se o produto e também os serviços associados.

A ferramenta também pode ser utilizada por uma empresa que queira planejar manobras de serviço até mais profundas do que simplesmente associar serviços aos produtos atuais, mas também oferecer os serviços como produtos conforme a definição de Mathieu (2001). Isso porque o *blueprinting* permite que a relação entre a empresa e seu cliente sejam analisadas profundamente, avaliando-se a experiência do usuário durante o processo de serviço.

Assim, essa ferramenta possibilita que a empresa conheça profundamente o cliente final de seu sistema e seu comportamento e objetivos em relação ao sistema oferecido. Além disso, o mapa permite que o ciclo de atividades do consumidor seja compreendido como um processo que se desenrola no tempo (ver Ilustração 11). Compreendido esse processo, a empresa pode, por intermédio do *blueprinting*, projetar um sistema de produtos e serviços para maximizar a *performance* do cliente ao longo do processo. Por fim, a empresa pode utilizar a ferramenta para entregar o pacote de soluções planejado, controlar e aprimorar sua execução. Esses pontos atendem aos princípios de sistemas de solução conforme recomenda Vandermerwe (1992) (tema discutido na seção 4.4.1).

Além disso, o *blueprinting* oferece um modo de gestão baseado nos princípios de serviços, especialmente com a contribuição de Kingman-Brundage, baseado em integração e colaboração. Esse modo de gestão reduziria o risco político associado à implementação de manobras de serviço conforme discute Mathieu (2001). O foco do *blueprinting* em integração de processos, com ênfase no serviço ao cliente, permite também que sejam analisadas e tratadas as dificuldades de implementação das manobras, seja esta implementação isolada ou em parceria com outros agentes do mercado. Esse é um ponto também de acordo com a discussão de Mathieu (2001) sobre as questões organizacionais que devem ser consideradas na adoção de manobras de serviço.

Portanto, essas observações reforçam a justificativa de aplicação da ferramenta ao caso estudado, após a efetiva apresentação do modelo aplicado nesta pesquisa.

4.4.2.5 Áreas de gestão de eficiência

Fliess e Kleinaltenkamp (2004) propõem análises subordinadas à gestão da eficiência do processo de serviço. Essas análises baseiam-se na aplicação do *blueprinting* associado ao modelo teórico de produção do serviço que já foi apresentado (ver Ilustração 9).

Com o intuito de melhorar a eficiência dos processos de serviço Fliess e Kleinaltenkamp usam o modelo teórico de produção em busca das principais fontes de falhas. Fazem isso com o objetivo de identificar as principais áreas que devem ser geridas para aumentar a eficiência do processo.

As falhas na gestão dos processos de serviço são devidas ou ao fornecedor do serviço ou ao cliente. É possível que o fornecedor não tenha obtido ou usado os melhores recursos para atender ao cliente (pessoal, máquinas, software ou pedidos) ou não os dispôs na melhor maneira possível (ex.: a decisão sobre a capacidade instalada). Essas são falhas relacionadas a atividades livremente escolhidas pelo fornecedor.

Outros tipos de falhas podem ocorrer em função de má gestão de atividades dependentes da integração de recursos, por exemplo, quando um empregado não serve adequadamente a um cliente.

Finalmente, as falhas também podem ser causadas pelo próprio cliente quando não fornece adequadamente os fatores externos de produção necessários na hora e local requeridos, ou seja, quando um cliente perde um compromisso com um consultor ou traz os documentos errados para o advogado. Essas falhas são devidas a má gestão da combinação de fatores internos ou externos de produção do serviço.

Pode-se observar que nessa análise das possíveis falhas, os autores estão considerando a relação entre fornecedor e cliente expressa na abordagem teórica de produção (ver Ilustração 9). Assim, o processo de serviço depende da contribuição de recursos tanto do fornecedor quanto do cliente. Ora, as falhas podem estar na contribuição isolada do fornecedor, no cliente, ou na integração dos recursos de ambos.

Portanto, a primeira área de gestão de eficiência identificada pelos autores é a da gestão da combinação de fatores. Esse destaque para a combinação de fatores é facilmente compreensível quando se considera a necessidade de combinação dos recursos de fornecedor e cliente durante o processo e também a integração dos fatores internos tanto do fornecedor quanto do cliente. Há grande necessidade de coordenação de esforços e combinação de recursos, por isso, uma das áreas destacadas é a da gestão da combinação de fatores.

Mais uma vez analisando-se o modelo teórico de produção do serviço (Ilustração 9) vê-se que as falhas também podem ser causadas pela participação do cliente, mesmo que o fornecedor tenha procedido corretamente. Segundo Fliess e Kleinaltenkamp, as falhas causadas por contribuições insuficientes do cliente com frequência são causadas por problemas de informação. O cliente não sabe onde, quando nem como participar do processo de serviço.

Problemas de informação insuficiente surgem quando o fornecedor não é capaz de se comunicar adequadamente com o consumidor. Esses problemas podem ser causados por atividades independentes do cliente, por exemplo, quando um anúncio gera expectativas equivocadas nos consumidores. Podem também ser causados por atividades induzidas pelo cliente, quando há orientação inadequada do usuário durante o processo de serviço.

Então, como segundo os autores uma das maiores causas de participação indevida do cliente é devida a problemas de informação, a segunda área identificada por eles é a da gestão de informação do processo de serviço.

Segundo os autores, as falhas e ineficiências nos processos de serviço, em geral e especialmente na combinação de fatores, podem também ser causadas por má definição dos direitos de propriedade sobre os fatores externos ou sobre os resultados da operação de serviço.

Os direitos de propriedade são especialmente cruciais para os serviços baseados na manipulação e produção de conhecimento. Um exemplo desse dilema é o caso de uma consultoria de gestão que usa os conhecimentos disponíveis na empresa cliente, combina com os disponíveis internamente e utilizando métodos próprios produz novo conhecimento. Ora, a consultoria tem direito de usar os conhecimentos obtidos num cliente em um serviço para outro cliente? E se não tem o direito, como o cliente pode evitar que isso aconteça?

A recíproca também se verifica: quando uma empresa realiza projetos de melhoria de processo num cliente, como ela pode impedir que este passe os conhecimentos para a concorrência?

Com base nessa reflexão, os autores identificam a área de gestão dos direitos de propriedade como a terceira área de gestão de eficiência a ser destacada.

Fliess e Kleinaltenkamp afirmam que essas áreas não são independentes entre si. Assim, como a informação normalmente é necessária para a combinação dos fatores externos e internos de acordo com as necessidades do cliente, a gestão de informação pode ser vista como anterior à gestão da combinação de fatores. Por outro lado, a gestão dos direitos de propriedade é simultânea à combinação de fatores externos e internos.

Pode-se observar que essa divisão das áreas não é mutuamente exclusiva (os próprios autores reconhecem e é evidente a dependência entre elas). Essa divisão também não pode ser considerada exaustiva, ou seja, da análise do modelo teórico de produção poderiam surgir novas áreas para a gestão da eficiência.

A ênfase dada a essas áreas também está fortemente baseada na experiência dos autores. Pode-se observar que a gestão dos direitos de propriedade está envolvida pela área da combinação de fatores, mas os autores preferiram destacá-la, provavelmente pela dificuldade e importância crescente da gestão de conhecimento (no caso, a propriedade sobre o conhecimento).

Enfim, são de fato áreas que podem ser analisadas em busca de maior eficiência nos processos de serviço. Cada uma delas está relacionada a diferentes aspectos da gestão de eficiência que podem ser utilizados pelo fornecedor para aprimorar os processos de serviço.

Nas seções seguintes serão apresentadas as diferentes possibilidades de gestão de eficiência, cada uma associada às áreas destacadas. Nessa busca de eficiência, os conceitos de atividades induzidas e independentes do cliente continuarão a ser utilizados e serão apresentadas análises associadas à técnica do *blueprinting*.

4.4.2.5.1 Aumentando a eficiência por meio da gestão da informação

Os serviços entregues só podem atender aos requisitos do cliente a mínimo custo se tanto o cliente quanto o fornecedor sabem quais recursos e contribuições são necessários. Existem casos inclusive em que o cliente não sabe nem mesmo que problema deve ser resolvido. Quando isso ocorre, existe o que os autores chamam de falta de evidência de problema (ENGELHARDT; SCHWAB, 1982 *apud* FLIESS; KLEINALTENKAMP, 2004). Isso pode acontecer com o cliente de um arquiteto, por exemplo, que tem idéias muito vagas sobre a casa que deseja e sabe pouco sobre o serviço que o profissional pode prestar. Mesmo entre médico e paciente pode haver dificuldades desse tipo: muitas vezes o paciente busca auxílio para algo que pouco compreende ou tem a impressão de que será auxiliado numa direção, mas o profissional conduz o serviço em outra.

Algumas vezes o cliente não sabe por que, onde, quando nem como participar do processo de serviço. Nesse caso, há falta de evidência de processo, que, segundo Fliess e Kleinaltenkamp, consiste em consciência sobre o processo (*process awarness*) e transparência de processo (*process transparency*).

Quando há *consciência sobre o processo* o consumidor sabe que sua participação é requerida durante o processo de serviço e que a produção e a entrega do serviço dependem de seus fatores externos de produção. Já quando há *transparência de processo*, o consumidor sabe como as atividades de serviço são realizadas e qual o papel que deve desempenhar durante o processo.

Segundo os autores, a evidência de processo aplica-se a duas dimensões: evidência de integração e evidência de fator. Quando não há evidência de integração, o cliente não sabe quando e onde participar do processo de serviço. Já quando não há evidência de fator, o cliente não sabe como participar, isto é, não sabe quais os fatores externos requeridos pelo processo. Por exemplo, o risco de produção de um consultor pode ser diminuído se o cliente fornecer exatamente as informações necessárias para que o profissional analise a situação da empresa, identifique suas vantagens competitivas e proponha uma estratégia de marketing adequada.

A evidência de processo de serviço pode não estar presente no mesmo nível em fornecedor e cliente. Assim, Fliess e Kleinaltenkamp (2004) supõem que de acordo com os diferentes níveis de evidência de processo podem ocorrer quatro situações, que definem quatro tipos de processos de serviço:

- Os processos de serviço do primeiro tipo são os de propostas inovadoras em que nem o cliente nem o fornecedor têm o conhecimento suficiente para dirigir o processo sem tentativa e erro.
- Os processos do segundo tipo são aqueles em que o cliente tem a vantagem de conhecimento. Ele sabe mais exatamente como a empresa de serviço deve trabalhar. Nessas situações, é provável que o cliente dirija o processo e, portanto, seja responsável pelo resultado. Processos de serviço desse tipo podem ser chamados de dirigidos pelo consumidor e eles são, em geral, ligados a uma forte gestão de *supply chain*, como a que existe na indústria automotiva.
- Os processos do terceiro tipo têm uma situação oposta aos do segundo tipo: aqui o fornecedor tem a vantagem de conhecimento. Assim, o fornecedor sabe mais do que o cliente como, onde e quando o cliente deverá participar das operações de serviço. Esse caso é típico em situações em que o consumidor nunca comprou o serviço, enquanto o fornecedor tem uma larga experiência no ramo. Esse tipo pode ser chamado de processos de serviço dominados pelo fornecedor.
- O quarto tipo é aquele em que tanto o fornecedor quanto o cliente sabem exatamente como funciona o processo de serviço. Isso acontece especialmente em mercados maduros em que os papéis de clientes e fornecedores se encaixam perfeitamente. Em função disso, esse tipo de processo funciona com boa coordenação.

Conforme discutido ao longo do texto, em função grande influência exercida pelo cliente no processo de serviço, é preciso controlar cuidadosamente sua participação ao longo das atividades. Assim, é possível estudar diversos graus de participação do cliente no processo.

Nessa linha de raciocínio, segundo os autores, alterar o grau de participação do cliente pode aumentar a eficiência em processos do terceiro tipo (com vantagem de conhecimento do

fornecedor) e aumentar a eficácia em processos do primeiro tipo (ambos desconhecem o processo). É provável que essa alteração seja mais difícil em processos do segundo tipo, pois o cliente tem a vantagem do conhecimento e pode se recusar a participar. É importante salientar que a padronização deve levar em conta as expectativas do cliente, a importância da interação pessoal para a sua satisfação, seu envolvimento, sua atitude frente ao risco e as influências da situação.

Na área de gestão da informação o *blueprinting* pode ser usado para melhorar a eficiência por meio do aumento da evidência de processo. Assim, o fluxo de informação entre o fornecedor e o cliente pode ser aprimorado por um projeto de serviço com base no *blueprinting* e que seja realizado em conjunto com o usuário. Com isso, ambas as partes poderiam se inteirar de suas expectativas e conceitos. A análise por intermédio do *blueprinting* pode revelar também os pontos mais comuns de falha e servir para que sejam estabelecidos marcos de avaliação do processo, bem como para a coordenação das atividades.

Nos processos dominados por uma das partes, o *blueprinting* pode servir para a integração da parte em desvantagem de conhecimento, de modo que o processo global ganhe eficácia e eficiência.

Além de coordenar os serviços existentes, o *blueprinting* pode ser usado também para redesenhar todo o processo de serviço. Nesse caso, o fluxograma servirá como uma ferramenta de planejamento. Em se tratando de gestão de informação entre o cliente e o fornecedor a linha de visibilidade surge como um indicador importante. Assim, pode-se avaliar a evidência de processo em função do que o cliente pode ver das atividades, o que é determinado pela linha de visibilidade.

Mover a linha para baixo aumenta a visibilidade que o cliente tem do processo e permite que este tenha mais conhecimento sobre as atividades realizadas e qual o papel requerido dele. Isso permitiria que a participação do cliente ocorresse de maneira mais eficaz, isto é, mais coerentes com os seus próprios objetivos. Isso implicaria um menor risco de mercado, mas conforme foi discutido aumentaria o risco de produção. Pois o cliente, agora que tem maior conhecimento sobre o processo, pode esperar do sistema um nível de serviço muito difícil de ser produzido. Portanto, a alteração na visibilidade deve considerar o *trade-off* entre os riscos de mercado e produção.

Além da informação entre cliente e fornecedor, a gestão da informação também se ocupa do fluxo de informações no interior da empresa. Para essa finalidade, a linha de interação interna pode revelar o fluxo percorrido e eventuais falhas na transferência de informação na empresa. Essa linha pode ser utilizada para a especificação das informações necessárias a cada etapa do processo de serviço, desde a avaliação da situação atual até o desenho de situações desejáveis.

O mapa produzido pelo *blueprinting* pode também ser utilizado para fornecer especificações para *softwares* de apoio ao fluxo de informações e de tarefas.

A técnica do *blueprinting* pode ser utilizada tanto para controle quanto para planejamento do fluxo de informações relativo às atividades de serviço.

4.4.2.5.2 Aumentando a eficiência por meio da gestão da combinação de fatores

Conforme foi mencionado, a gestão da informação é anterior e necessária à combinação de fatores de produção porque é preciso que o fornecedor conheça *a priori* as expectativas e objetivos do cliente. Posteriormente há a necessidade de combinação dos fatores propriamente ditos, ou seja, da integração entre os recursos do fornecedor e do cliente. E a combinação eficiente dos fatores é aquela em que o cliente é atendido de acordo com suas necessidades e a mínimo custo. A tarefa principal da gestão da combinação de fatores é a de escolher os fatores internos e externos apropriados e combiná-los da melhor forma possível, isto é, na direção do uso mais eficiente. Para isso, a técnica do *blueprinting* pode ser usada de diversas formas.

A ferramenta pode ser usada para escolher os fatores externos mais adequados e integrá-los ao processo. A análise dos pontos de contato com o cliente, revelados pela linha de interação, permite que sejam especificados os fatores externos necessários. Com base nessa compreensão dos fatores externos utilizados pode-se inclusive estabelecer segmentações de mercado de acordo com esses fatores, o que permitiria uma posterior combinação eficiente de recursos.

Tendo clareza sobre os fatores externos necessários pode-se implementar treinamentos para os consumidores para que estes participem adequadamente do processo.

Esse ponto merece uma atenção especial, pois coloca em perspectiva a noção de que o cliente tem sempre razão. Ora, conforme tem sido discutido neste trabalho, o cliente pode até saber quais são suas necessidades, mas não saber como atingi-las por meio do serviço disponibilizado. E o cliente pode inclusive não saber exatamente quais são suas necessidades. Por isso a importância de integrá-lo ao processo de serviço e eventualmente até mesmo treiná-lo para que sua *performance* durante o processo seja a melhor possível.

Mais uma vez um exemplo desse tipo de situação é o caso do arquiteto e seu cliente. A princípio, já existe o fato de que o processo de serviço oferecido pelo arquiteto é pouco conhecido. Soma-se a isso a incerteza inicial do cliente sobre suas necessidades e objetivos, ou seja, o cliente não sabe exatamente que tipo de moradia deseja e nem qual o processo para chegar à resposta. Ocorre então que as entrevistas iniciais entre arquiteto e cliente são, em geral, pouco valorizadas por este cliente que tem dificuldade de contribuir e participar de algo que parece muito vago. Entretanto, é por intermédio dessas entrevistas iniciais que o arquiteto vai levantando as informações necessárias e começa a buscar a solução de projeto. É portanto nesse momento que a participação do cliente é mais importante. Mas em função da dificuldade de compreender o processo e até mesmo a linguagem do profissional (compreender as desenhos em planta e outras representações gráficas), o cliente em geral acaba participando pouco nesse momento.

Ao final, o projeto é entregue e vem a fase de construção. Curiosamente, é nessa etapa que o cliente se envolve mais. Começa de fato a enxergar a solução proposta pelo arquiteto e quer interagir de maneira mais intensa. Porém, nessa etapa o projeto está feito e as alterações disponíveis são mais limitadas. Acontece que o cliente é quem decide no final, então são comuns clientes que fazem alterações no projeto que, no final das contas, são contrárias aos seus próprios interesses porque desequilibram as variáveis integradas avaliadas pelo arquiteto. E este cliente, conforme foi discutido anteriormente, responsabilizará o fornecedor do serviço pela sua insatisfação com o resultado do projeto. É portanto, um caso evidente em que um treinamento do consumidor poderia melhorar a combinação dos recursos de produção do serviço.

Outra maneira de melhorar a combinação dos fatores seria projetar diferentes processos de serviço de acordo com as diferentes características dos fatores externos e consumidores como

por exemplo, diferentes possibilidades de *check-in* no aeroporto: existem possibilidades de processos automáticos além do sistema tradicional no balcão.

Esses exemplos evidenciam que a gestão de combinação de fatores caminha lado a lado com a gestão de informação.

O *blueprinting* pode contribuir também para a melhor combinação de fatores por meio de uma melhor coordenação dos recursos internos da empresa. Combinado com medidas de desempenho e *feedback* de serviço ele pode ajudar a identificar gargalos, pontos de falha e caminhos críticos nos processos. Para esses pontos e atividades mais importantes podem ser estabelecidos padrões. Esses padrões podem se referir ao tempo necessário para a realização das tarefas ou à qualidade requerida para certas atividades. Aqui Fliess e Kleinaltenkamp (2004) se aproximam dos elementos sugeridos por Shostack (1982) e discutidos anteriormente.

Além disso, razões entrada e saída podem ser estabelecidas para avaliar o processo e os recursos utilizados. Essa sugestão consiste simplesmente em aproveitar a visualização fornecida pelo mapa (especialmente pelas linhas) e estabelecer medidas para avaliar as atividades. Os pontos de contato do cliente ao longo da linha de interação são uma fonte apropriada para medidas de eficiência desse tipo.

Nos processos de aquisição podem ser utilizados o número de solicitações, ofertas e pedidos como medidas dos pontos de contato com o cliente.

Para medir a produtividade podem ser estabelecidas relações como o número de solicitações por serviço, por departamento ou por pessoa. Outra medida de eficiência do processo seria comparar o número de ofertas com o número de solicitações ou o número de pedidos com o número de ofertas.

Em relação ao planejamento da capacidade necessária outra medida sugerida pelos autores seria a comparação entre atividades acima e abaixo da linha de colocação do pedido.

É interessante constatar que essas sugestões de Fliess e Kleinaltenkamp (2004) atendem à necessidade detectada por Shostack (1982) de estabelecer medidas para avaliação dos serviços

de maneira estruturada. E essas respostas são exemplos de medidas que podem ser estabelecidas pelo mapa do *blueprinting*.

O *blueprinting* pode também ser utilizado para redesenhar o processo de serviço. Aqui pode ser retomada e avaliada a possibilidade de padronizar e automatizar o processo de serviço como uma forma de aumentar a eficiência. No contexto do *blueprinting*, a padronização equivale a mover atividades que estão acima da linha de colocação do pedido (são induzidas pelo cliente) para a área abaixo desta linha (passam a ser atividades independentes do cliente).

Essa decisão sobre alterar a composição das atividades induzidas e independentes do cliente, além de impactar os riscos de mercado e produção assumidos, pode modificar as vantagens competitivas da empresa. Por isso, devem ser considerados os objetivos estratégicos da empresa para a adequada tomada de decisão sobre a melhor composição das atividades (entre induzidas e independentes do cliente).

Sabe-se que a vantagem competitiva de uma empresa pode ser baseada em benefício ao cliente ou em liderança de custo (PORTER, 1997). Ora, para Fliess e Kleinaltenkamp (2004) se a vantagem competitiva estiver baseada em menor custo é mais provável que esta vantagem esteja situada na área das atividades independentes do cliente. Se por outro lado, a vantagem competitiva estiver baseada em benefício para o cliente, os autores consideram que seja mais provável que essa vantagem esteja relacionada às atividades induzidas pelo cliente.

Portanto, seguindo esse raciocínio pode-se concluir que a escolha sobre a composição das atividades deve estar baseada na vantagem competitiva escolhida. Em decorrência disso, observa-se que a análise das atividades por meio do *blueprinting* pode servir de base para a análise da vantagem competitiva e posteriormente para a sua implementação e controle.

Fliess e Kleinaltenkamp (2004) sugerem ainda que existe uma relação entre o tipo de estrutura organizacional e o tipo de atividade realizado pela empresa. Assim, para os autores, as estruturas horizontalizadas são as mais adequadas para os processos que apóiam a integração do cliente. Por outro lado, afirmam que os processos relacionados ao potencial de serviço (as atividades independentes do cliente) podem se beneficiar mais da especialização e hierarquização das estruturas verticalizadas. Portanto, a orientação geral dada por Fliess e Kleinaltenkamp é de que as atividades abaixo da linha de colocação do pedido devem ser

organizadas em estruturas verticais e hierárquicas, ao passo que as atividades acima da linha de colocação devem ser organizadas em estruturas horizontais para que se beneficiem das soluções individualizadas e para que seja fortalecido o conhecimento potencial da empresa. Ou seja, a própria estrutura organizacional poderia ser avaliada para se tomar a decisão sobre a composição das atividades e posteriormente seria a base para a implementação da decisão tomada.

Essa reflexão dá a medida das questões e do contexto em que se insere a decisão sobre a composição das atividades e da possibilidade de padronização dos processos. Lembrando que no fluxograma do *blueprinting* essa decisão está expressa pela relação entre as atividades e a linha de colocação do pedido.

A escolha de uma determinada composição para as atividades da empresa depende de seus objetivos estratégicos e sua escolha de vantagem competitiva.

Se o objetivo for, por exemplo, exercer liderança em custo pode-se buscar a padronização dos processos de serviço.

A padronização pode ser aplicada a diferentes objetos. Pode assim ser aplicada às contribuições do cliente, mas isso se limita a situações em que os recursos externos são razoavelmente homogêneos. Um exemplo disso são os caixas eletrônicos de bancos em que os recursos externos (a informação sobre o cliente) são padronizados e estão contidos no cartão do banco. A informação difere de cliente a cliente, mas o padrão da informação é o mesmo (número de agência, conta, senha, etc.) e a atividade pôde ser automatizada por meio do cartão.

Se os fatores externos são muito heterogêneos, a padronização só pode ser atingida se forem estabelecidas interfaces cliente-fornecedor homogêneas. Nesse caso, ao invés de usar uma padronização dos recursos externos a alternativa seria controlar e padronizar a própria relação cliente-fornecedor.

Aprofundando essa medida existe a possibilidade de utilizar *softwares* ou implementar procedimentos de serviço na internet, o que vai além de padronizar fatores externos ou interfaces, mas padroniza etapas do próprio processo de serviço. Os bancos são mais uma vez

exemplos de práticas desse tipo: as interfaces criadas para o *internet banking* padronizam o relacionamento e fornecem parte dos serviços antes realizados pelos funcionários no local físico do estabelecimento.

Esse tipo de medida tem um impacto no projeto do processo de serviço e pode ser visualizada no fluxograma nos termos analisados pelo *blueprinting*. Assim, por meio do *blueprinting* pode-se observar que a padronização de fatores externos e interfaces afeta as atividades de maneira diferente: o impacto maior recai sobre as atividades induzidas pelo cliente (que estarão sendo padronizadas), ao passo que as atividades independentes sofrem uma influência menor. A influência sobre as atividades independentes do cliente ocorre porque para padronizar as interfaces, o projeto e a implementação das ferramentas de integração do cliente devem ocorrer antes que as atividades induzidas comecem.

A padronização de partes do processo de serviço implica que grande parte das atividades deixa de ser influenciada ou provocada pelo cliente e passa a ser executada com total liberdade pelo fornecedor. Portanto, diminuir o risco de produção por meio da padronização implica que mais etapas do processo são transferidas da área das atividades induzidas pelo cliente e passam para a área das atividades independentes.

Como as atividades independentes do cliente podem ser dispostas conforme a vontade do fornecedor torna-se mais fácil reduzir custos nessa área. Portanto, a predominância de atividades independentes num determinado sistema oferece oportunidades de otimização de produção e diminuição dos custos. Essa facilidade ocorre inclusive porque as atividades desse tipo costumam ser repetitivas e oferecem possibilidade de uso de economias de escala e de benefícios da curva de aprendizado, o que reduz o custo por atividade.

Assim, considerando a escolha pela liderança em custo a empresa pode, além da padronização, buscar a otimização das atividades independentes do cliente. Para isso podem ser consideradas as possibilidades de racionalização, automação e terceirização das atividades independentes do cliente. A terceirização pode aumentar a eficiência do processo caso os parceiros possam realizar as atividades com maior economia de recursos do que o fornecedor, eventualmente em função de ganhos de escala que o fornecedor não possui.

Com essa finalidade o *blueprinting* pode ser utilizado para conectar as ações do fornecedor do serviço com os seus parceiros.

A terceirização pode ser efetuada também em relação ao cliente. Desse modo, o fornecedor passaria parte das atividades para o cliente realizar. Evidentemente para efetuar essa transferência, o fornecedor precisa avaliar a capacidade e a disposição do cliente para participar de maneira mais ativa no serviço e se certificar de que a participação do cliente não vai afetar negativamente o processo.

Em princípio, a participação maior do cliente pode acarretar maior risco de produção, uma vez que este pode demandar mais do serviço quando tiver maior conhecimento sobre ele. Por isso, caso a terceirização seja feita com objetivo de ganho de custos, o fornecedor deverá controlar a participação do usuário, eventualmente pela padronização de recursos externos e interfaces. Um bom exemplo dessa medida é o caixa de auto-atendimento dos bancos. O cliente realiza saques e depósitos seguindo um processo padrão que é aprendido no próprio banco (em geral, existe também uma pessoa orientando os consumidores menos habituados). Com esse sistema, o cliente realiza uma tarefa que antes era realizada apenas pelos funcionários (o que pode permitir até uma diminuição na necessidade de funcionários nos caixas), mas não há aumento de demanda de serviço por essa participação, porque a atividade é totalmente padronizada pelos envelopes de depósito e pelo próprio caixa eletrônico. Ou seja, a transferência de tarefas para o cliente nesse caso não oferece diferentes possibilidades de serviço em consequência da alta padronização. É portanto uma medida de redução de custo, embora para algumas pessoas implique numa piora no nível de serviço (não é difícil observar clientes incapazes de realizar as atividades pelo auto-atendimento). Essa consequência deve ser sempre considerada pelos gestores do processo.

Evidentemente, a empresa perde flexibilidade ao padronizar suas operações. Dessa maneira, os decisores devem pesar a necessidade de flexibilidade contra a segurança nos processos de serviço. Essa característica demonstra uma outra análise possível por meio da linha de colocação do pedido: ela mostra a orientação da empresa rumo à flexibilidade ou à regularidade dos processos de serviço. A orientação pode ser rumo à flexibilidade e alto risco de produção (predomínio de atividades induzidas - localizadas acima da linha) ou rumo à regularidade e baixo risco de produção (predomínio de atividades independentes - localizadas abaixo da linha de colocação do pedido).

Por outro lado, a empresa pode buscar ser competitiva por intermédio da liderança em benefício ao cliente. Conforme discutido, segundo Fliess e Kleinaltenkamp, existe maior probabilidade dessa vantagem estar localizada nas atividades induzidas pelo cliente. Essas são atividades que segundo Fliess e Kleinaltenkamp não devem ser analisadas em busca de economias de escala, mas, sim, com base nas economias de escopo.

As atividades induzidas caracterizam-se por alto contato com o cliente de modo que o fornecedor pode aproveitar esse relacionamento para compreender melhor os processos do cliente. Esse conhecimento aprimorado pode ser usado para desenvolver novas formas de serviço tendo o cliente como usuário preferencial e co-desenvolvedor do serviço. Posteriormente, esse sistema pode ser oferecido para outros clientes.

Portanto, as atividades induzidas podem fortalecer a competência essencial do fornecedor de compreender os processos e negócios do cliente. Essa competência pode inclusive se tornar obrigatória, pois para oferecer com sucesso serviços altamente customizados, o fornecedor deverá conhecer profundamente os desejos, as necessidades e os processos do cliente.

Desse modo, o fornecedor interessado na vantagem competitiva de benefício ao cliente pode utilizar as atividades induzidas para aprofundar o relacionamento e o conhecimento mútuo com o cliente. Assim, ambos poderiam melhorar a integração dos recursos utilizados no processo e aumentar a eficácia e a eficiência da produção do serviço.

A transferência de atividades para o cliente (terceirização) pode também servir à empresa interessada em vantagem competitiva de benefício ao cliente. Ao contrário, porém, do que foi discutido na terceirização com vantagem de custo, nesse caso a empresa aproveitaria a participação maior do cliente para oferecer serviços mais adequados às necessidades dele. Como consequência, essa abertura pode levar a maior risco de produção e a aumento nos custos do processo. Por isso, o cliente deveria estar disposto a pagar mais pela melhor *performance* do processo.

Evidentemente essas alterações na divisão de trabalho entre fornecedor e cliente devem considerar o conhecimento que ambos têm sobre o processo para uma alocação bem sucedida. Se o novo responsável pela atividade, seja fornecedor ou cliente, não souber realizá-la, o impacto sobre a eficiência será negativo.

4.4.2.5.3 Aumentando a eficiência por meio da gestão dos direitos de propriedade

A gestão dos direitos de propriedade é crucial por duas razões: Primeiramente, porque a propriedade do fornecedor sobre os recursos externos é limitada e, portanto, há uma possibilidade de conflito com o cliente nessa área. Assim, a extensão e o conteúdo desses direitos de propriedade devem ser especificados no início do processo.

A segunda razão é que como a produção e o consumo de serviços ocorrem simultaneamente, os direitos de propriedade sobre o resultado são determinados e transferidos durante o processo de serviço, principalmente, por transferência de informação.

Se esse processo contínuo não for acompanhado adequadamente existe grande chance de o fornecedor e o cliente não obterem exatamente o que desejam.

Essa gestão dos direitos de propriedade é de grande relevância quando se considera o valor associado e as dificuldades de controlar os processos de serviço baseados na produção de conhecimento.

Normalmente, os direitos de propriedade são estabelecidos por um contrato. Entretanto, o contrato apresenta limitações de controle no caso de serviços, especialmente quando se considera que o seu objeto normalmente será criado durante o processo. Uma consultoria e seu cliente, por exemplo, não sabem no início do trabalho quais os modelos de análise que serão resultados do projeto e isso dificulta a decisão sobre a extensão dos direitos de propriedade. Algo pode obviamente ser fixado no começo, mas além da dificuldade de controle, os termos iniciais podem se mostrar inadequados ao final do projeto.

Por isso, são necessárias ferramentas adicionais de integração e coordenação das atividades para formatar e estabelecer os direitos de propriedade de modo a assegurar que o processo de serviço atenda aos requisitos de fornecedor e cliente do começo ao fim do projeto.

E o *blueprinting* pode ser utilizado para essa coordenação do processo de serviço. Assim, ele pode guiar o controle de cada uma das etapas, inclusive identificando as tarefas mais críticas em termos dos direitos de propriedade.

Um exemplo desse controle por etapas é o processo de uma agência de propaganda contratada para produzir um material de divulgação. Durante o processo, o cliente deve decidir sobre a diagramação, o texto, as ilustrações e as impressões. Ou seja, o cliente recebe o produto em fases intermediárias e decide sobre a continuação do processo. Dessa forma, a agência pode ter segurança de que a cada etapa os recursos externos e internos foram combinados da melhor forma possível. Evidentemente, uma ferramenta como o *blueprinting* poderia facilitar e aprimorar esse tipo de controle por intermédio de sua capacidade de visualização e análise dos processos de serviço.

4.4.2.6 Conclusão

A eficiência nos processos de serviço pode ser alcançada pela melhor combinação dos fatores internos e externos e não apenas por padronização e automação.

Com essa finalidade, Fliess e Kleinaltenkamp (2004) destacam três áreas de gestão de eficiência: gestão de informação, gestão da combinação de fatores e gestão dos direitos de propriedade.

O modelo de *blueprinting* apresentado, baseado na abordagem teórica da produção, pode ser utilizado como uma ferramenta de análise, planejamento e coordenação dos processos de serviço.

A distinção entre atividades induzidas e independentes do cliente possibilita não só o projeto e aprimoramento de processos de serviço, mas também permite que o fornecedor tome decisões estratégicas. Assim, a ferramenta fornece elementos para que o fornecedor descubra possibilidades de adquirir e manter vantagem competitiva, permite a análise e projeto da estrutura organizacional, permite o planejamento da estrutura de custo da firma e enfim, fornece elementos para o aumento da eficiência dos processos da empresa.

E a abordagem do *blueprinting* pode ser aplicada não só ao fornecedor do serviço, mas também nos casos de *business-to-business*, pode ser aplicada ao próprio cliente. Um fluxograma similar ao utilizado para o fornecedor poderia ser usado para mapear as atividades do cliente e assim facilitar e aprimorar a relação entre ambos.

Vale finalmente ressaltar que essa abordagem pode ser aplicada a empresas que não sejam exclusivamente de serviços com base no fato de que o cliente não quer apenas produtos e na relação de serviço que se estabelece entre fornecedor e cliente, conforme foi discutido na seção sobre serviço ao cliente e manufatura.

4.4.2.7 Comentários sobre a análise realizada

Nesta seção será apresentado um breve comentário sobre o modelo de *blueprinting* aplicado e sobre as análises realizadas. Isso se faz necessário pois, conforme foi visto nas seções 4.4.2.4 e 4.4.2.5, existem diferentes modelos e análises possíveis.

O contexto no qual a aplicação do *blueprinting* se insere, como a aplicação será avaliada e suas relações com as perguntas de pesquisa serão apresentados no capítulo 5, relativo à metodologia.

Nesta seção o objetivo é aproveitar a proximidade com a fundamentação teórica e destacar das possibilidades descritas, o modelo e análises efetivamente utilizados. Posteriormente, na seção 6.4 será apresentada a análise passo a passo para esclarecer o vínculo entre o diagnóstico efetuado e a ferramenta de análise.

O modelo de *blueprinting* aplicado neste trabalho é o de Fliess e Kleinaltenkamp (2004), ou seja, o modelo que associa a abordagem teórica de produção com a aplicação do *blueprinting* revisado.

Essa escolha foi feita porque o modelo desses autores abrange as análises possíveis anteriores e aumenta consideravelmente o poder analítico da ferramenta em função da criação da linha de colocação do pedido. Ou seja, esse modelo avalia a produção do serviço por meio da integração entre fornecedor e cliente, possibilitando uma avaliação dos tipos e graus de integração estabelecidos entre eles.

Conforme foi visto, Fliess e Kleinaltenkamp (2004) sugerem áreas para a gestão da eficiência. Neste trabalho, a proposta foi de avaliar o sistema da editora buscando aprimorar a gestão da informação e a gestão da combinação de fatores. Essas áreas foram escolhidas porque a gestão

da informação é básica para a combinação dos fatores e porque a combinação dos recursos é uma área de grande importância para a produção dos serviços.

A gestão dos direitos de propriedade não foi aplicada por ser pouco relevante para aprimorar a eficiência na relação entre o cliente e a editora, ao menos nos moldes atuais desse relacionamento.

Neste trabalho portanto, a gestão da informação recebeu atenção especial, pois ela é necessária inclusive para uma boa combinação dos fatores.

A aplicação começa então com a elaboração do modelo teórico de produção, conforme a Ilustração 9. Esse esquema permite a visualização dos recursos necessários à produção do serviço. Esses recursos estarão envolvidos na integração entre fornecedor e cliente que será analisada por meio do *blueprinting*. É interessante que o modelo teórico explicita os agentes e recursos necessários à produção do serviço e quanto maior a sua profundidade melhor a compreensão sobre o sistema que será depois analisado no fluxograma.

Posteriormente, parte-se para a elaboração do fluxograma em si. Esse fluxograma consistirá das atividades do ciclo de atividades do cliente (o caminho do cliente) e das atividades da empresa fornecedora. Faz-se portanto um mapeamento do caminho do cliente e das atividades do fornecedor.

Essas atividades são representadas no fluxograma. A princípio podem ser mapeadas por áreas como num mapeamento de processos comum (ver Ilustração 14) para representar a situação atual das atividades (e também o modo atual da empresa visualizar o processo).

Mapeadas as atividades, chega o momento de colocá-las na estrutura do *blueprinting*. Isso implica colocar as atividades do cliente no topo e as da empresa embaixo, de modo a que as relações entre elas possam ser analisadas. Para completar a visualização do *blueprinting* são colocadas então as linhas que classificam as atividades. Como essas linhas definem diferentes tipos de atividade, à medida que são adicionadas, elas vão organizando os blocos de atividades representados no mapa.

Terminada essa etapa, o fluxograma base para análise está pronto (ver Ilustração 15). Essa análise consistirá no diagnóstico da situação atual do processo e na identificação de oportunidades de melhoria.

Como foi dito, as áreas de eficiência serão principalmente a gestão de informação e a de combinação de recursos.

Estando pronto o fluxograma, inicia-se a análise do ciclo de atividades do cliente e suas relações com as atividades da empresa. Nesse momento, é possível avaliar a complexidade das atividades, bem como a relação entre cada uma delas e os critérios competitivos da empresa, conforme a proposta de Gianesi e Corrêa (1994). Estabelecendo a relação entre cada atividade e os critérios competitivos pode-se avaliar a estratégia de operações da empresa conforme a proposta desses autores, discutida na seção 4.4.2.4.1.

O fluxograma parte, portanto, da visão do cliente sobre o processo de serviço pela análise das atividades que este percorre ao longo do ciclo, interagindo com o sistema da empresa.

Com o intuito de compreender melhor a interação do cliente com a empresa fornecedora já podem ser utilizadas as linhas que se relacionam às atividades do cliente: a linha de interação e a linha de visibilidade. A avaliação das atividades em relação à linha de interação explicita de que forma o cliente atua e em que medida é apoiado em suas atividades pela empresa. Já a linha de visibilidade, expõe o grau de transparência que o processo possui diante do cliente.

A próxima linha utilizada na análise é a de colocação do pedido, pois mede a influência do cliente no processo como um todo e a composição das atividades, ou seja, qual o posicionamento da empresa em relação a acolher o pedido do cliente. Essa é a principal linha do modelo de Fliess e Kleinaltenkamp (2004) e possibilita a análise e o equilíbrio entre os riscos de mercado e produção. Ela poderia ser a primeira analisada por fornecer um diagnóstico global da integração do cliente com o fornecedor. Na análise realizada neste trabalho, essa linha foi precedida pelas linhas de interação e visibilidade apenas porque inicialmente procurou-se compreender o ciclo de atividades do cliente e as suas relações imediatas com o sistema da empresa.

A linha de colocação do pedido mostra os riscos incorridos e, segundo o modelo de Fliess e Kleinaltenkamp, permite a busca da eficiência por intermédio da melhor escolha desses riscos e alocação dos recursos. Entretanto, sob uma mesma composição de riscos é possível aprimorar a gestão da informação e a combinação de fatores. Ou seja, uma empresa pode escolher atuar com um risco de mercado alto e um risco de produção baixo, caso consiga atender às necessidades do mercado alvo e aproveite as oportunidades de otimização da produção de modo a reduzir os custos. Portanto, alterar a colocação do pedido não é a única forma de buscar mais eficiência, embora seja a mais profunda.

Em função disso, para a busca de oportunidades a análise se dividirá em dois cenários: o primeiro, mantendo o ponto do pedido e o segundo, alterando o ponto do pedido.

Continuando a análise, podem ser observadas as próximas linhas: interação interna e implementação. Essas linhas revelam de que modo os profissionais da linha de frente são apoiados pelos outros membros da organização, tanto do pessoal de apoio propriamente dito quanto dos gestores. Analisando-se as atividades linha a linha pode-se avaliar a integração das áreas internas com o cliente e também dos próprios funcionários da empresa entre si. É, portanto, uma análise que permite uma melhor integração entre as atividades, de modo a aumentar a cooperação entre as áreas, bem como a cooperação entre empresa e cliente. Permite então que se busquem a eficácia e a eficiência do processo de serviço. Assim, o mapa foi analisado desde o ciclo do cliente até as atividades abaixo da linha de implementação. As atividades podem ser avaliadas individualmente e as linhas auxiliam na compreensão das relações entre diferentes tipos de atividades.

Em seguida, para completar essa visão integradora, optou-se por usar a sugestão de Kingman-Brundage (Kingman-Brundage, 1993, 1995; Kingman-Brundage et al, 1995). Seguindo esse modelo, o sistema de serviço foi analisado considerando-se as lógicas do cliente, dos empregados e a técnica. Assim, a análise permite que seja estabelecida uma lógica de serviço integrada. A lógica do cliente já tinha sido avaliada no início quando foi elaborado e avaliado o ciclo de atividades do cliente e sua relação com o processo de serviço. Para completar a lógica do serviço o sistema foi analisado segundo a lógica técnica e a lógica dos empregados.

A abordagem de Kingman-Brundage permite que se analisem os diferentes agentes envolvidos na produção do serviço, de maneira semelhante ao modelo teórico de produção.

Por intermédio dessa visualização podem ser descobertos os diferentes agentes e avaliados os papéis que devem desempenhar no processo. No caso da editora, como se verá no capítulo 6 sobre a aplicação, surge a figura do autor que é extremamente importante no processo e tem um tipo singular de relação com a empresa.

Dessa forma, termina a etapa da análise voltada a fornecer um diagnóstico do processo de serviço. Posteriormente, começa a questão da identificação de oportunidades de melhoria. Nesse momento, são elaborados os dois cenários: um mantendo-se o ponto do pedido atual e o outro com alteração do ponto do pedido.

A busca das oportunidades é feita com o objetivo de aumentar a eficiência por meio da gestão de informação e da combinação de fatores, conforme foi discutido anteriormente. Essa busca é feita para os dois cenários elaborados e as oportunidades são descobertas em função do diagnóstico encontrado pela análise.

Assim, essa foi a seqüência de passos utilizada na aplicação do *blueprinting* ao caso da Editora. Na seção 6.4 é discutida a aplicação propriamente dita e são apresentados o diagnóstico efetuado, as oportunidades encontradas e a análise realizada passo a passo. Por meio dos resultados da aplicação serão respondidas as perguntas de pesquisa.

5 METODOLOGIA

O objetivo do trabalho foi o de fazer uma abordagem inicial da Editora e identificar oportunidades de gestão.

A pergunta de pesquisa definida foi:

Como uma editora de livros integra suas atividades com o atendimento ao cliente?

Nesta pesquisa, o termo integração está sendo considerado conforme a definição de Chen e Paulraj (2004): integração é o grau de cooperação entre as áreas de uma empresa (ou entre empresas) estabelecida rompendo as fronteiras tradicionais entre áreas (ou entre empresas), com a finalidade de aprimorar o serviço ao cliente.

As perguntas derivadas da principal e que serão analisadas são:

1. Quais são as atividades realizadas pela Editora?
2. Existe integração entre as atividades (e áreas)?
3. Como é o serviço ao cliente?

Além disso, partiu-se da hipótese inicial de que o fluxograma de processos de serviços (*o process blueprinting*) poderia ser aplicado à Editora para descrição e análise, atendendo a finalidade de identificar oportunidades.

O estudo de caso mostrou-se então como a melhor abordagem para responder ao problema de pesquisa por tratar-se conforme Yin (1994) de uma investigação de um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto de vida real e especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos. Mais especificamente, ainda conforme tabela apresentada por Yin, pela questão de pesquisa ser do tipo 'como', não exigir controle sobre eventos comportamentais e focalizar eventos contemporâneos.

A investigação do estudo de caso, conforme Yin (1994):

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- baseia-se em várias fontes de evidência com os dados precisando convergir em um formato de triângulo;
- como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Caracterizou-se então um estudo de caso exploratório com a finalidade de iniciar a compreensão sobre a Editora, gerar hipóteses para análises futuras e levantar informações para o teste de aplicação do fluxograma de processo de serviços.

O desenho da pesquisa constituiu-se em:

- conduzir o caso exploratório para analisar a Editora, responder às perguntas de pesquisa e identificar oportunidades;
- aplicar o fluxograma de processos de serviço ao caso para descrição e análise da Editora (e identificar oportunidades);
- comparar os dois resultados para fundamentar os diagnósticos e propostas e julgar a aplicação do fluxograma à Editora;
- consultar estudos sobre o mercado editorial para avaliar as respostas encontradas.

Das duas análises virão então as respostas para a pergunta de pesquisa, as oportunidades identificadas e o julgamento sobre a aplicação do fluxograma de serviços à Editora.

A princípio, o estudo de caso exploratório não apresenta proposições, mas apenas uma finalidade (YIN, 1994). Entretanto, neste estudo, as considerações sobre a aplicação do fluxograma constituíram proposições iniciais sobre a abordagem do problema e orientaram depois uma parte das análises.

A pesquisa caracterizou-se também como um estudo de caso único. Essa escolha deve-se ao fato de que este trabalho representa o teste de aplicação de uma ferramenta de serviços à Editora. Representa um exemplo de aplicação, análogo ao estudo de caso decisivo definido por Yin (1994).

Os resultados apresentam, então, baixa probabilidade de generalização estatística (fazer afirmações sobre as editoras em geral), mas podem fornecer generalização analítica (afirmar algo sobre a aplicação de um fluxograma de serviços para uma empresa que não é exclusivamente de serviços). Na linha da generalização analítica, as proposições teóricas possibilitam que se avalie a validade externa do estudo (domínio ao qual as descobertas podem ser generalizadas). Por outro lado, embora as conclusões sobre a editora não possam ser generalizadas diretamente, elas podem ser comparadas com o contexto apresentado sobre o mercado editorial.

A escolha pelo estudo de caso único se deve também ao caráter exploratório do estudo e aos limites de tempo e recursos disponíveis para a realização da pesquisa. Como a ferramenta exige uma análise detalhada dos processos da empresa, sua aplicação a mais de um caso seria inviável para os limites deste estudo.

O caso específico (a Editora 34) foi escolhido por conveniência (existiu uma facilidade de acesso à empresa em função de contatos pessoais de um dos pesquisadores).

Para aumentar a confiabilidade do estudo, a coleta de dados foi orientada por um protocolo de estudo de caso elaborado previamente. Parte dele, o roteiro de entrevistas, está disponível nos apêndices.

O protocolo foi feito de maneira a garantir os três princípios de coleta de dados (YIN, 1994):

- utilizar várias fontes de evidência;
- criar um banco de dados para o estudo de caso;
- manter o encadeamento das evidências.

Utilizam-se várias fontes para que seja possível fazer a triangulação das evidências. Essa triangulação pode corroborar determinados diagnósticos da pesquisa, aumentando a validade do constructo.

O banco de dados do estudo permite que as evidências coletadas sejam separadas das avaliações do pesquisador. Assim, o estudo pode ser analisado posteriormente por outros pesquisadores, que terão a oportunidade de entrar em contato com as evidências e podem

analisá-las diferentemente do pesquisador inicial. Essa medida aumenta a confiabilidade do estudo.

Por fim, o encadeamento das evidências permite que a fundamentação do trabalho seja avaliada plenamente. O encadeamento consiste em deixar claro o vínculo entre as evidências e as conclusões encontradas. Neste texto, tal vínculo é representado pelas notas de rodapé ligando cada uma das conclusões aos dados coletados. Essa estrutura aumenta a validade do constructo conforme recomendação de Yin (1994).

O banco de dados do estudo está disponível nos apêndices (entrevistas e observações) e nos anexos (documentos).

As fontes utilizadas no estudo foram:

Entrevistas:

- Realizadas para o levantamento de atividades, objetivos, critérios competitivos e também para validação dos resultados.

Observação direta:

- Visitas à Editora;
- Feiras de livros onde a Editora participou.

Documentos:

- Pesquisa na internet;
- *Home page* da Editora 34;
- Catálogo da Editora;

Registro em arquivo:

- Lista de preços disponível na *home page*.

Artefato físico:

- Análise da coleção "Formadores do Brasil".

As evidências colhidas por meio dessas fontes foram portanto tratadas conforme os princípios para a coleta de dados discutidos anteriormente. Os diagnósticos e propostas apresentados são baseados na triangulação das evidências coletadas por intermédio das fontes.

Essas evidências estão disponíveis no banco de dados do estudo de caso, nos apêndices e nos anexos.

Para analisar as evidências do estudo de caso, Yin (1994) recomenda três estratégias gerais:

- baseando-se em proposições teóricas;
- pensando sobre explicações concorrentes;
- desenvolvendo uma descrição de caso.

A primeira estratégia analítica consiste em orientar as análises pelas proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto do estudo devem ter se baseado em proposições que refletiram as questões de pesquisa, que por sua vez estão embasadas na revisão bibliográfica. Dessa maneira, as proposições darão forma ao plano da coleta de dados e aos tipos de análises que podem ser feitos com as evidências coletadas.

A segunda estratégia analítica procura definir e testar explicações concorrentes para o fenômeno estudado. Essa estratégia relaciona-se com a anterior já que as proposições teóricas originais podem ter incluído hipóteses concorrentes. Entretanto, essa estratégia pode ser utilizada mesmo sem as proposições teóricas iniciais para avaliar os estudos de caso.

A terceira estratégia analítica consiste em desenvolver uma estrutura descritiva para organizar o estudo de caso. Yin afirma ser preferível utilizar proposições teóricas ou explicações concorrentes, mas sugere essa alternativa para estudos de caráter exploratório, em que ainda não for possível usar uma das estratégias anteriores.

A análise do estudo foi realizada em duas etapas, conforme descrito anteriormente. Para a primeira etapa foi utilizada a estratégia analítica baseada na descrição do caso. A segunda etapa, que consistiu na aplicação do fluxograma, pode ser caracterizada como sendo a estratégia baseada em proposições teóricas conforme define Yin (1994).

Essas estratégias de análise foram escolhidas para avaliar a editora e também para julgar a aplicação do *blueprinting* ao caso estudado. Como a aplicação da ferramenta se enquadra na estratégia baseada em proposições teóricas e havia necessidade de um outro tipo de análise que servisse de base de comparação, optou-se pela estratégia baseada na descrição do caso, que é adequada para estudos exploratórios.

As análises mostraram-se bastante complementares e permitiram uma segunda triangulação dos diagnósticos e oportunidades (aumentando a validade do constructo). Além disso, sua comparação permitiu o julgamento sobre a aplicação do fluxograma. Os resultados das análises são apresentados em seções posteriores, respondendo às perguntas de pesquisa, apresentando diagnósticos e oportunidades.

Por fim, os diagnósticos e propostas foram apresentados para os administradores da editora. Assim, os diagnósticos relatados foram confirmados pelos gestores e o trabalho como um todo foi avaliado por eles³. Essa aprovação dos resultados pelos informantes-chave aumenta também a validade do constructo (YIN, 1994). Isso implica que as conclusões apresentadas por este trabalho se embasam também na avaliação dos resultados efetuada pelos informantes-chave.

5.1 Etapas da pesquisa

Nesta seção serão apresentadas as etapas da pesquisa, com destaque para as principais decisões e conclusões de cada fase. Essas conclusões estão devidamente apresentadas ao longo do texto. O objetivo aqui é apresentá-las numa estrutura diferente para permitir a compreensão de outro aspecto do trabalho, ou seja, a compreensão da metodologia utilizada ao longo da pesquisa. Conforme Wurman (1991) diferentes formas de organização da informação permitem diferentes tipos de compreensão. Nesta seção a informação está estruturada com a finalidade de realçar os passos metodológicos percorridos durante a pesquisa. Os principais autores consultados para fundamentar a metodologia foram Booth et al (2000), Mattar (1994) e Yin (1994).

³ Ver o Apêndice 7.

A seqüência de passos pode ser descrita como:

- Escolha do tópico, relevância, objetivo e hipótese de pesquisa;
- Revisão bibliográfica:
 - o Avaliação inicial do *blueprinting*;
 - o Avaliação da relevância do serviço ao cliente;
 - o Justificativa de uso da ferramenta à Editora estudada.
- Projeto da Pesquisa:
 - o Perguntas de pesquisa;
 - o Método de pesquisa;
- Aplicação do estudo de caso;
- Aplicação do *blueprinting*;
- Avaliação dos diagnósticos e propostas;
- Julgamento sobre a aplicação da ferramenta;
- Contribuição e relevância dos resultados da pesquisa;

A seguir serão comentadas cada uma dessas etapas.

5.1.1 Escolha do tópico, relevância, objetivo e hipótese de pesquisa

A escolha do tópico foi feita em função do interesse do assunto e dos conhecimentos anteriores do pesquisador. A princípio, a pesquisa analisou o tema 'mídia' em função de sua importância na construção da compreensão dos indivíduos sobre a realidade. Como o tema é extremamente amplo, optou-se por fazer um corte e avaliar o setor editorial que é vital para a produção e disseminação do conhecimento. Sendo assim, esse setor tem grande importância e afinidade com o mundo acadêmico. Portanto, contribuir para aumentar a compreensão sobre o mundo dos livros pode inclusive fornecer elementos para melhorar a produção e a difusão do conhecimento gerado pela pesquisa acadêmica.

No setor editorial, optou-se por focalizar uma editora de livros porque essa organização tem um papel preponderante na cadeia, intermediando autor e leitor e envolvendo-se com os diversos agentes do setor.

O objetivo escolhido foi o de fazer uma abordagem exploratória de uma editora de livros e buscar oportunidades de melhoria de gestão, especialmente na gestão de Operações.

Do conhecimento anterior dos pesquisadores surgiu a hipótese de que o *blueprinting* poderia atender à finalidade de analisar a editora e identificar oportunidades de melhoria.

A relevância dessa proposta de pesquisa é a de contribuir para a compreensão da área editorial, que é carente de estudos, por meio de uma abordagem pouco utilizada pelos estudos disponíveis sobre o setor. Essa abordagem é a análise do processo com foco em serviços, especialmente nos serviços fornecidos ao cliente.

Outra contribuição deste estudo é a aplicação inédita do *blueprinting* a uma empresa que não é exclusivamente de serviços.

5.1.2 Revisão bibliográfica

Partiu-se então para a revisão bibliográfica. Inicialmente o objetivo foi o de avaliar a aplicabilidade do *blueprinting* à empresa analisada. Foi feita uma avaliação inicial da ferramenta para julgar essa aplicabilidade. Dessa avaliação concluiu-se que o *blueprinting* é um fluxograma de serviços (a literatura relata apenas aplicações em Serviços). Esse fluxograma pode ser usado para descrição e análise de atividades e tem a finalidade de aprimorar o serviço ao cliente por meio da integração das atividades.

Ora, sendo uma ferramenta de aprimoramento do serviço ao cliente, sua aplicabilidade a uma empresa que não seja de Serviços está ligada à importância do serviço ao cliente para uma empresa qualquer.

Portanto, a pesquisa bibliográfica continuou, agora com o objetivo de avaliar a relevância do serviço ao cliente para uma empresa qualquer.

Dessa etapa concluiu-se que de certa maneira todas as empresas estão no ramo de serviços porque os clientes não querem apenas produtos e, sim, soluções, que, em geral, são pacotes de produtos e serviços. Além disso, cada vez mais empresas estão oferecendo pacotes de soluções e nesses pacotes os serviços têm se tornado cada vez mais importantes.

Portanto, a análise dos serviços disponíveis ao cliente é relevante para qualquer tipo de empresa e uma ferramenta que aprimora esse serviço pode igualmente ser útil para qualquer

tipo de empresa. Por meio desses conceitos ficou justificada a hipótese de aplicação do *blueprinting* à editora analisada.

5.1.3 Projeto de pesquisa

Partiu-se então para o projeto da pesquisa que se constitui pelas perguntas de pesquisa e pelo método utilizado para encontrar as respostas almejadas. O método conecta as perguntas de pesquisa com as evidências e análises de modo a atingir as respostas buscadas.

As perguntas foram formuladas para atender ao objetivo de pesquisa e à hipótese considerada.

Conforme já apresentado tais perguntas foram:

- Como uma editora de livros integra suas atividades com o serviço ao cliente?
- Quais são as atividades realizadas pela Editora?
- Existe integração entre as atividades (e áreas)?
- Como é o serviço ao cliente?

O projeto de pesquisa deveria atender aos objetivos estipulados, responder às perguntas sobre a editora e permitir o teste e a avaliação da aplicação do *blueprinting* à empresa.

A proposta encontrada foi a de conduzir um estudo de caso para analisar a editora, identificar oportunidades e gerar informações para a aplicação da ferramenta. Em seguida, o *blueprinting* foi aplicado ao caso para análise da empresa e identificação de oportunidades.

A comparação entre os resultados da análise do caso e da análise por meio do *blueprinting* permitiu uma resposta sobre a editora e sobre a aplicação da ferramenta.

Além disso, por intermédio da revisão bibliográfica, pôde-se avaliar estudos sobre o mercado editorial e julgar as respostas encontradas pelas análises.

5.1.4 Aplicação do estudo de caso

O estudo de caso foi planejado e aplicado conforme as recomendações de Yin (1994). Foram formuladas proposições teóricas para guiar o estudo, o que no caso em questão, foram as reflexões sobre a finalidade do *blueprinting*. Além disso, foi elaborado o protocolo do estudo

de caso contendo as apresentações para os respondentes, o roteiro das entrevistas, os tipos de fontes de evidências e o esboço das análises necessárias para a conclusão do estudo. Ou seja, o protocolo orientou o pesquisador na condução do caso, conforme recomenda Yin (1994). Parte do protocolo, o roteiro de entrevistas, está disponível no Apêndice 1. Pode-se notar que o roteiro de entrevistas está direcionado para a obtenção de informações necessárias à aplicação do *blueprinting*, conforme determina o projeto de pesquisa. Além disso, as perguntas procuram determinar os critérios competitivos priorizados pela editora, conforme a abordagem de Giansi e Corrêa (1994). Esses critérios fornecem indícios para a avaliação da Estratégia de Operações da editora, que é o uso que esses autores recomendam.

Dessa forma, o protocolo de estudo guiou a coleta de evidências reduzindo a imensa gama de variáveis presentes no estudo de caso, conforme a orientação de Yin (1994).

Por outro lado, o protocolo preparou a coleta de evidências a partir de diversas fontes (documentos, observação direta, entrevistas, arquivos e artefatos físicos).

A estratégia analítica baseou-se na descrição do caso, que é recomendada por Yin (1994) para estudos exploratórios. Essa análise descritiva será posteriormente comparada com a análise feita por meio do *blueprinting*.

Além disso, houve a preocupação de elaborar o banco de dados do estudo para permitir que outros pesquisadores possam analisar as evidências do caso, independentemente das conclusões do pesquisador inicial.

Dessa primeira fase do estudo de caso, concluiu-se que:

- O cliente é desconhecido e distante (não é priorizado);
- O foco da editora está em gerir a rede de relacionamentos e produzir o livro;
- Há grande desintegração de atividades (entre as áreas e com relação ao leitor);
- A filosofia de produção parece estar relacionada com a desintegração entre as áreas e com o cliente.

5.1.5 Aplicação do *blueprinting*

Com as informações geradas pelo estudo de caso, pôde-se partir para a aplicação do *blueprinting*. Para isso, fez-se a revisão bibliográfica final e o modelo de Fliess e Kleinaltenkamp (2004) foi escolhido para a aplicação ao caso da Editora por ser o mais completo e atual. Esse modelo foi complementado em alguns pontos por análises propostas por outros autores, conforme descrito na Fundamentação Teórica.

A ferramenta foi utilizada para descrição e análise do caso da editora.

As principais respostas encontradas foram:

- A medida do abandono ao leitor: este percorre etapas complexas sem qualquer apoio da editora. Uma dessas etapas, a leitura, tem forte relação com o critério competitivo priorizado pela editora (a qualidade). Entretanto, esse estágio não é apoiado pela editora;
- O leitor enxerga pouco do sistema, tem poucas oportunidades de contato, recebe poucas informações, tem pouca oportunidade de escolher e não pode opinar;
- Sempre há um intermediário entre a editora e o leitor;
- O pessoal de mercado é pouco integrado e os esforços comerciais são esgotados na colocação do livro na livraria;
- Pouco apoio dos principais gestores ao pessoal de mercado;
- Principais gestores totalmente voltados para a produção;
- Configuração geral do processo determinando alto risco de mercado (alta probabilidade de não vender);
- Oportunidades (mantendo-se o ponto do pedido):
 - o de integração dos funcionários e dos leitores;
 - o de otimização da produção;
- Oportunidades (alterando-se o ponto do pedido):
 - o Prestação de serviços ao leitor;
 - o Venda do acesso à rede de relacionamentos;
 - o Produção de conhecimento;

5.1.6 Avaliação dos diagnósticos e propostas

Para avaliar os diagnósticos e propostas encontrados foram comparadas as análises do caso e do *blueprinting* (isso serviu como uma triangulação de análises). Além disso, as propostas passaram pela validação com os respondentes e foram comparadas com os estudos sobre o mercado editorial.

As respostas encontradas foram:

- Os diagnósticos sobre desintegração e desconhecimento sobre o cliente foram assinalados pelas duas análises e corroborado pelos respondentes;
- Surgiram propostas voltadas à aproximação com os clientes e integração das atividades. Quanto a essas propostas os respondentes afirmaram serem alternativas interessantes, porém, têm dúvidas quanto à sua implementação ao caso específico da editora;
- Os diagnósticos concordam com a descrição das editoras feita pelo estudo base sobre o mercado editorial (SÁ EARP; KORNIS, s/d);
- Por outro lado, esse estudo sobre o mercado editorial explora pouco as possibilidades de melhoria de serviço ao leitor;
- As análises sugerem também a necessidade de reavaliar a filosofia de produção utilizada pela editora.

5.1.7 Julgamento sobre a aplicação da ferramenta

Os resultados e a comparação entre a análise descritiva do caso e a análise feita por meio do *blueprinting* permitiram também uma avaliação sobre a aplicação da ferramenta.

Dessa comparação conclui-se que a análise descritiva é mais ampla e mais produtiva para gerar hipóteses causais. O *blueprinting*, por outro lado, foi mais eficaz para a descrição das atividades e suas relações: as etapas do cliente em relação às etapas da empresa e estas entre si. Nessa descrição, o *blueprinting* explicitou lacunas entre as atividades que a análise descritiva apenas sugeria.

As análises foram bastante complementares porque a análise descritiva permitiu que fossem avaliadas causas para lacunas que o *blueprinting* mostrou. Ou seja, as lacunas apareceram mais claramente no *blueprinting*, mas as causas dessas falhas foram encontradas pela análise descritiva. Isso reforça a necessidade de triangulação de evidências e análises para a condução de estudos de caso, conforme observações de Yin (1994).

Por fim, pode-se dizer que o *blueprinting* foi bastante eficaz para a identificação de oportunidades e como guia para a abordagem exploratória de uma empresa.

5.1.8 Contribuição e relevância dos resultados da pesquisa

Após a obtenção desses resultados, pode-se dizer que a contribuição do trabalho está na geração de hipóteses sobre a editora e no teste de aplicação do *blueprinting* a uma empresa que não é exclusivamente de Serviços. Esses resultados são relevantes em função da importância do setor editorial e também por exemplificarem uma abordagem pouco usual nos estudos disponíveis. Essa abordagem pode representar uma alternativa para a melhoria dos processos do setor.

Os fundamentos e as explicações detalhadas de cada um desses pontos estão disponíveis ao longo deste trabalho. E após essa descrição das etapas percorridas pode-se ter também a visão do modo utilizado para realizar-se a pesquisa do começo ao fim.

6 APLICAÇÃO

Após a discussão do referencial teórico utilizado e da metodologia escolhida para a pesquisa, partimos para a apresentação da aplicação efetuada.

Conforme foi visto na metodologia, a proposta foi a de elaborar um estudo de caso para analisar a editora, identificar oportunidades e também gerar as informações para aplicação da ferramenta.

Nesta seção apresentaremos o caso da editora, a análise descritiva do caso e a aplicação do *blueprinting*.

Inicialmente, discutimos as atividades de uma editora segundo a literatura. Depois discutimos os processos realizados pela editora estudada. Por fim, chegamos a análise do caso e a aplicação do *blueprinting*.

6.1 As atividades de uma Editora

Quais as atividades realizadas por uma editora?

Segundo a Unesco (1992), os principais processos de uma editora são:

6.1.1 Nível estratégico

As etapas a seguir descrevem as atividades que são definidas pela Diretoria da editora para os próximos anos.

6.1.1.1 Definição da filosofia editorial

Os objetivos da editora especificam as áreas editoriais pelas quais os objetivos sociais ou institucionais serão atendidos. São definidos:

- Áreas de edição e métodos pelos quais essas áreas serão atingidas;
- Definição do horizonte de tempo em que o programa editorial será desenvolvido.

6.1.1.2 Elaboração da lista de publicação

A partir da definição da Filosofia Editorial, elaborase uma lista de livros para serem editados. Essa lista baseia-se no mercado potencial (tamanho estimado da população nos segmentos pretendidos), dados de autores e informações sobre títulos concorrentes.

Após isso, é possível planejar o tipo e o número de títulos que deverão ser editados num certo período de tempo.

6.1.1.3 Definição de estilo editorial

No nível estratégico, a Diretoria da editora define o Estilo Editorial. O estilo refere-se aos padrões adotados em termos de linguagem, sintaxe, *layout* e projeto, por autores e funcionários, de forma que os livros da editora possuam uma identidade comum.

6.1.2 Nível operacional

6.1.2.1 Busca de títulos / autores

Identificação e abordagem de autores, liderada pelo gerente editorial. Isso ocorre de diversas maneiras:

- Busca por autores novos – requer investimento de tempo para pesquisa no mercado;
- Busca por autores atuais – em função de contratos anteriores;
- Originais não solicitados;
- Agentes literários;
- Gerentes editoriais de campo – estímulo à participação positiva;
- Instituições;
- Geração de autores por intermédio da imprensa;
- Autores estrangeiros.

6.1.2.2 Avaliação de originais

O objetivo da leitura de originais (resumo ou texto completo) é avaliar se o texto está de acordo com os critérios estabelecidos pela editora (organização, conteúdo, estilo, mercado potencial).

A avaliação pode ser feita por gerentes editoriais, entre autores, por representantes de vendas ou por especialistas externos (também chamados de consultores editoriais).

Essa é uma das etapas em que é avaliado se o projeto deve seguir adiante ou ser cancelado.

6.1.2.3 Previsão de vendas

Baseado no assunto do livro e o mercado que ele pode abranger, faz-se uma previsão de vendas, para auxiliar na próxima etapa, que é a estimativa dos custos.

6.1.2.4 Previsão de custos

Preparação da previsão de custos, baseando-se no preço, tiragem, previsão de vendas e custos fixos (preparação do original e fotolitos). A definição dessas variáveis deve basear-se na escolha dos materiais empregados no acabamento do livro, papel de impressão, possibilidade de fotos, figuras ou cores e tamanho das páginas.

6.1.2.5 Proposta de edição

A elaboração de uma proposta formal de edição ajuda na tomada de decisão da viabilidade de publicação ou o cancelamento da proposta. Constam na proposta de edição:

- Motivos que justificam a edição do livro;
- Opiniões sobre o livro (editor, consultor, outros autores etc.);
- Livros concorrentes;
- Definição de variáveis de produção (papel, impressão, encadernação, etc.);
- Custos fixos e variáveis;
- Estimativa de vendas (incluindo-se exemplares gratuitos ou co-editados);
- Tiragem e preço;
- Direitos autorais (porcentagem, critérios, adiantamento).

6.1.2.6 Assinatura de contrato com o autor e negociação de direitos autorais

Nessa etapa negocia-se com o autor ou detentor dos direitos autorais a porcentagem, o critério (sobre preço de capa ou receita líquida) e o período de pagamento (adiantamento e frequência de acertos).

6.1.2.7 Projeto editorial

Atividades realizadas nessa etapa:

- Verificação do texto (resumos, páginas de rosto e de abertura, prefácio, agradecimentos, sumário, numeração de páginas, apêndices, bibliografia, índice);
- Edição do texto, para assegurar a integridade, correção de erros e diagramação;
- Consistência de estilo e forma;
- Conferência da linguagem (padrão de redação, gramática e sintaxe, pontuação, coesão, coerência, termos, abreviações).

6.2 A Editora 34

A Editora 34 publica livros nas áreas de Filosofia, Literatura, História, Música e Livros Infante-Juvenis, entre outras. Possui catálogo com cerca de 350 títulos publicados. Foi fundada em 1992 por pessoas ligadas à revista 34 Letras (da PUC do Rio de Janeiro) juntamente com um grupo de São Paulo. Possui 15 funcionários e vende em torno de 10 mil exemplares por mês (cerca de 150 mil por ano contando com as vendas para o governo). A empresa está situada na cidade de São Paulo. O fluxograma do processo atual da editora está representado na Ilustração 14.

A Editora é gerida por dois sócios jovens e dinâmicos e que apesar da pouca idade, aparentam grande experiência. Estão presentes desde a fundação da empresa e parecem ter evoluído juntamente com a organização.

Demonstram um grande foco na qualidade do produto cujo resultado pode ser verificado pelos títulos de grande qualidade produzidos pela Editora. Esse cuidado com o produto resulta também numa identidade que é facilmente reconhecível pelos leitores e no reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido pela Editora.

Tiveram ainda o cuidado de contratar profissionais competentes para constituir a empresa. Em relação à equipe, pode-se observar também que o clima organizacional é bastante positivo.

Em termos de gestão, o que foi possível observar é que existe nos sócios a sensibilidade para a análise das questões organizacionais e que suas opções nesse sentido são bastante conscientes.

Reconhecem também a necessidade de aumentar seu conhecimento nessa área para aprimorar a organização.

E é com esse intuito que a pesquisa foi realizada, isto é, o de identificar oportunidades de melhoria e fornecer elementos para que a Editora se torne uma organização cada vez mais forte.

A editora é dividida em departamentos:

- Editorial;
- Design;
- Vendas;
- Divulgação, dividido em Assessoria de Imprensa e Relacionamento com Professores;
- Armazenagem e Distribuição;
- Administração.

Fluxo do Processo Atual da Editora

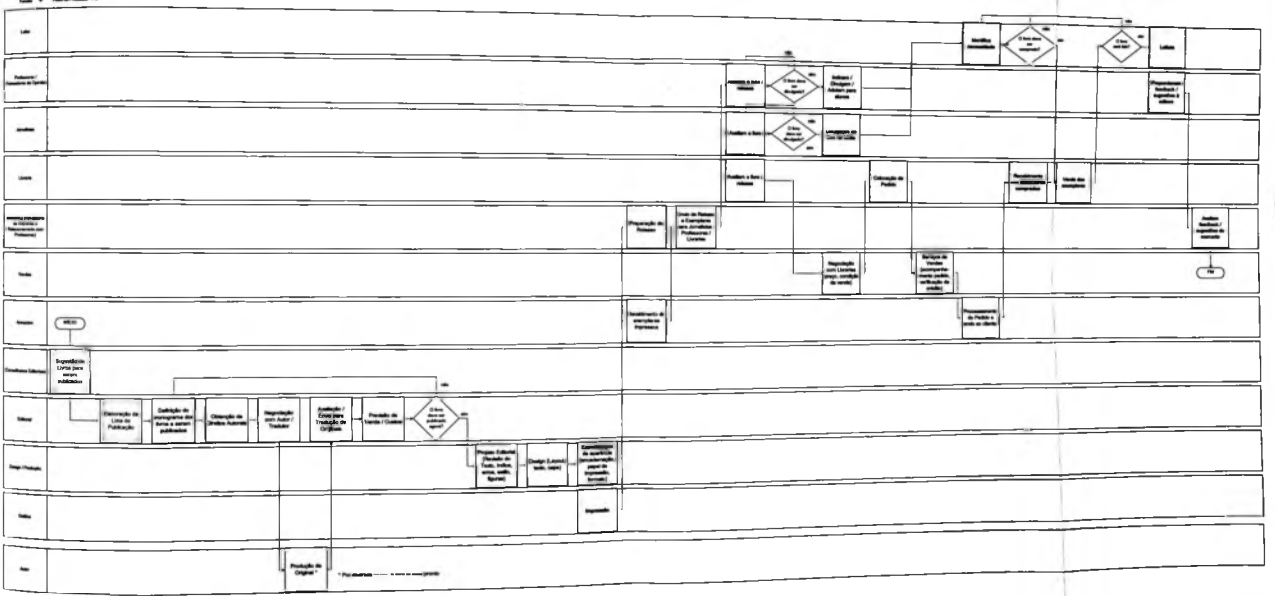


Ilustração 14 - Fluxograma do processo atual da Editora 34

A partir das informações coletadas nas entrevistas, os principais processos identificados na editora em estudo são:

- Lançamento de Novos Livros – Um dos principais focos das atividades da editora é dado ao lançamento de novos livros, desde a elaboração da lista de publicação até a divulgação do livro ao mercado, passando pela revisão, pela diagramação, pela elaboração de capa e pela impressão dos exemplares.
- Gestão de Autores - A gestão do relacionamento com os autores é outro foco da editora, a fim de valorizar esse elemento fundamental para a qualidade do conteúdo das publicações.
- Gestão de Vendas - Outro processo importante é a gestão das vendas. A editora coloca seus livros no mercado por intermédio das livrarias ou com vendas ao governo de livros para-didáticos.
- Divulgação - A divulgação dos livros se dá por meio de dois canais: a mídia (principalmente impressa) e professores. Parte-se do princípio de que um leitor compra um livro pela indicação de um professor ou da mídia.

Vamos agora avaliar com detalhes cada um desses processos a fim de posteriormente passarmos para os resultados da análise descritiva do caso e da aplicação do *blueprinting* à editora.

6.2.1 Lançamento de novos livros

A primeira etapa é a indicação dos livros a serem publicados, que além de decisão dos sócios, pode ser fornecida pelos Conselheiros Editoriais. São pessoas da rede de relacionamento dos editores, formada principalmente por especialistas e formadores de opinião. A indicação é feita de maneira informal, à medida que os Conselheiros Editoriais identificam a necessidade de publicação de determinado assunto ou identificam original não publicado.

A editora possui uma lista de livros que podem ser publicados. A velocidade de publicação é menor que a de crescimento da lista de indicações, e por isso, é definido um cronograma para a edição dos livros.

Ao se decidir editar um livro, é feito o contato com o autor ou detentor de direitos autorais (caso seja um livro já publicado por outra editora) a fim de negociar os termos do direito autoral (porcentagem e prazo de pagamento). Quando o livro é escrito em língua estrangeira, tradutores conceituados no mercado são contratados para a tradução.

A decisão sobre se um livro será publicado baseia-se, além da relevância da obra, na estimativa de vendas e custos. Para a previsão das vendas é avaliado o desempenho histórico de obras semelhantes. Os custos são estimados a partir da qualidade gráfica do livro (tipo de papel, tinta, encadernação, capa) e da tiragem – que é a quantidade de exemplares que serão impressos na primeira edição.

A característica de desempenho perseguida pela editora é a qualidade do livro. Nesse caso, a qualidade está relacionada com a qualidade do conteúdo e a qualidade gráfica. Não existe foco em publicar livros que sejam campeões de vendagem, mas pobres em conteúdo.

Após ser selecionado, o livro passa pelo chamado Projeto Editorial, que engloba as atividades de revisão do texto e estilo, avaliação de erros, índice, prefácio, necessidade de figuras. Isso é executado pelo departamento Editorial.

A próxima etapa consiste no Design, fase em que se define o *layout*, a diagramação, a capa e o estilo da publicação. A diagramação é realizada por empresa terceirizada. A especificação da aparência é realizada, em que se define o tipo de encadernação, tipo de papel e o formato do livro.

Com a definição de todas as variáveis de publicação, é realizada a impressão dos exemplares em gráfica terceirizada. A tecnologia utilizada é a impressão *off-set*.

6.2.2 Gestão de autores

Como os autores são um ativo da editora, o relacionamento com eles é considerado fundamental para o processo. O autor é tratado com atenção, é informado freqüentemente do *status* durante o desenvolvimento do livro e consultado para avaliar novas publicações. No lançamento do seu livro, é realizado um evento de lançamento, a fim também de estreitar esse relacionamento e valorizar o trabalho do escritor.

6.2.3 Gestão de vendas

A gestão das vendas pode ser separada em três processos básicos: venda de lançamentos, venda de livros do catálogo e venda de livros para o governo.

Para a venda de lançamentos, a área divulga os livros para as livrarias, por meio da distribuição de exemplares gratuitos. Busca-se negociar o preço e o local de exposição do livro. Nessa etapa uma variável importante é o potencial de vendas da obra; se tiver alto potencial, os exemplares serão comprados pela livraria, caso contrário, serão consignados (com opção de devolução à editora).

Na venda de exemplares do catálogo, a negociação com a livraria é um valor fixo de desconto sobre o preço de tabela. A livraria passa um pedido com os livros que quer comprar, e o departamento de vendas processa o pedido. As livrarias da cidade de São Paulo fazem pedidos diários, que são entregues por transporte da própria editora. As livrarias do restante do país são atendidas via transportadora ou distribuidores.

O governo é um grande cliente da editora. Com a adoção de políticas educacionais a partir do governo FHC, as editoras passaram a vender livros para-didáticos ao governo. Quando a editora lança uma nova obra Infanto-Juvenil, envia exemplares como amostra para as comissões de educação avaliarem. Caso decidam pela adoção do livro, o governo compra um exemplar por aluno. Pela grande quantidade de alunos nas escolas públicas, o governo é um canal de vendas importante para grandes quantidades e para diluição de custos fixos.

6.2.4 Divulgação

A editora identificou a importância da divulgação do livro por intermédio dos canais formadores de opinião, baseando-se na premissa de que a maior parte dos livros é comprada quando um professor ou a imprensa indicam.

Quando um livro vai ser lançado, a assessoria de imprensa envia o *release* (um texto curto de divulgação) do livro para uma rede de jornalistas, que possuam afinidade com o título publicado. Para os veículos de mídia mais importantes, a editora envia um exemplar gratuito, a fim de dar ao jornalista mais subsídios para a publicação do livro em sua coluna. É consenso na editora que as vendas aumentam quando sai uma matéria num jornal ou revista.

O outro formador de opinião é o professor. Para fortalecer esse canal, a editora possui um funcionário dedicado a manter e alimentar a rede de professores. Cada professor que se cadastre na editora tem direito a receber gratuitamente alguns exemplares que escolher todos os anos. Além disso, eles sempre são informados a respeito de lançamentos em suas áreas. Esse contato é realizado também em feiras, bienais do livro e palestras em escolas. Quando um professor adota um livro, muitos dos alunos o compram, fazendo com que as vendas mudem de patamar.

Um ponto positivo é a valorização da imagem da editora pelos professores e jornalistas, devido à credibilidade e à qualidade das publicações.

6.3 Análise descritiva do caso

Duas habilidades bem administradas: relacionamento e produção

A Editora 34 formou-se de um grupo ligado ao meio universitário. Era constituída por vários sócios, entre os quais estavam os dois atuais gestores da Editora. Desde o início já estava ligada a orientadores de alta capacitação que apoiavam a escolha dos títulos a divulgar. Esses membros continuam existindo sob a forma dos conselheiros editoriais. O relacionamento formal entre a editora e eles têm evoluído com o tempo, mas a existência desse papel permanece.

A relação com esses membros foi a princípio mais formal. Existiam os diretores de coleção. Estas eram abertas e os diretores se encarregavam de escolher os títulos a publicar.

Posteriormente, houve uma percepção de que era preciso acrescentar o viés comercial à escolha dos títulos e por isso os editores passaram a fazer uma avaliação do potencial de mercado das indicações externas e o vínculo com os conselheiros tornou-se menos formal⁴. Mas isso não significa que o relacionamento tenha perdido a importância como se verá adiante.

Esse início já evidencia a importância atribuída pela Editora à sua rede de relacionamentos. Isso pode estar ligado também ao simples fato de que na formação inicial existiam vários sócios, trabalhando em mais de uma cidade diferente. Essa peculiaridade deve ter exigido boa capacidade de gestão de relacionamento.

O mundo editorial enfim é visto pela Editora como uma rede e a capacidade de mantê-la e desenvolvê-la é altamente valorizada⁵.

A relação com os conselheiros editoriais torna-se mais clara quando consideramos que eles não apenas indicam, mas também escrevem títulos. Ou seja, existem autores nesse grupo de orientadores.

Considerando-se a recorrente afirmação de que os autores são o principal ativo da editora, com o fato de que grande parte dos títulos publicados vem de indicações externas⁶ tem-se a dimensão da importância dos conselheiros editoriais.

Essa sensibilidade para com a rede mostra-se também pela percepção de serviços a prestar aos autores. Tal fato é visto inclusive como um diferencial das pequenas editoras em relação às grandes.

⁴ Ver o Apêndice 5.

⁵ Idem.

⁶ Idem.

Considerando-se que as pequenas não podem pagar grandes somas pelos direitos autorais, a qualidade do serviço é uma área em que podem ser competitivas. Lembrando que o contexto dessa prestação de serviço é a disputa das editoras pelos autores conhecidos.

Nessa linha, surgiu também a menção ao fato de que a qualidade da edição é vista como diferencial pelos autores. E que é possível ocorrerem alterações no cronograma de produção em função da rede de conselheiros⁷.

Esses exemplos denotam a fronteira da gestão do relacionamento com a outra área de atenção dos editores: a produção.

Esse enfoque também já aparece no início da empresa, pois nessa época, os dois atuais gestores se dedicavam preferencialmente à produção.

As duas áreas, relacionamento e produção, são inegavelmente as principais áreas de atenção dos gestores⁸. Note-se, por exemplo, que na estrutura organizacional, os sócios e principais gestores são o Departamento Editorial. O principal objetivo organizacional passa a ser produzir livros de qualidade.

O enfoque total na produção implica que outras áreas da empresa (decisões estratégicas, de financiamento e investimento) estão descobertas.

Outra consequência organizacional é que existe uma lacuna na integração entre as áreas. Isso pode estar relacionado com uma visão compartimentada sobre a produção do livro por parte dos gestores. Eles então se concentraram na produção propriamente dita e contrataram pessoas competentes para as áreas seguintes. Houve uma preocupação em formar uma equipe de qualidade, mas existe também uma percepção desses profissionais como especialistas. Desse modo, os profissionais de mercado têm pouca visibilidade sobre a área editorial e são pouco integrados entre si. Essa realidade se revela no *layout* da empresa: o editorial em um andar diferente dos outros e as áreas de mercado separadas por divisórias⁹.

⁷ Ver Apêndice 5.

⁸ Idem.

⁹ Ver Apêndice 6.

Por outro lado, essa desintegração interfere no relacionamento com o cliente. Isso porque os *feedbacks* colhidos pelos profissionais de mercado não recebem a devida atenção da organização, sendo transmitidos e analisados informalmente.

Há ainda a distância entre os profissionais de mercado e o cliente final. Existe sempre um intermediário entre a Editora e seu cliente final.

Na prática, o cliente da Editora é a livraria¹⁰. E dadas as dificuldades para colocar um título na livraria, o esforço de vendas da Editora se esgota nessa tarefa e não chega ao cliente final. É a negociação título-a-título que torna a distribuição do livro ainda mais difícil e é apontada por Shatzkin (s/d) como um dos principais problemas da distribuição do livro.

Existe a gestão de tipos especiais de leitores: os professores e os jornalistas. Entretanto, esse esforço é visto mais como uma oportunidade de divulgação do que de contato com o leitor¹¹.

Essas condições distanciam enormemente o cliente final da Editora. Há pouco conhecimento estruturado sobre ele e poucas informações partem diretamente da Editora para ele. Outros indícios da distância ao cliente podem ser verificados na *home page* da Editora que disponibiliza pouca informação e oportunidades de comunicação e ainda no Catálogo da Editora que é pouco usado para a comunicação com o cliente final e pouco adaptado para a pesquisa de um leitor¹².

Isso representa uma grande perda de oportunidade visto que as informações a disponibilizar na *home page* são geradas no processo de produção. Por outro lado, em função do grande número de títulos lançados e do pequeno número de livrarias, existem livros que não chegam ou ficam pouco tempo nas livrarias. Por isso, o catálogo poderia representar uma excelente fonte de divulgação de títulos para o leitor.

A consequência direta dessa realidade é que a qualidade que aparece como o fator mais importante da empresa¹³ não é definida pelas necessidades do cliente final.

¹⁰ Ver Apêndice 2.

¹¹ Ver Apêndice 2, 3 e 4.

¹² Ver Anexos A, B e C.

¹³ Ver Apêndices 2, 3, 4 e 5.

É definida pelas características consideradas importantes pelos editores e pela rede de relacionamento (conselheiros e autores, principalmente).

Isso a princípio, denota que o público-alvo da editora não são os leitores finais, mas os conselheiros editoriais. Uma evidência disso foi citada anteriormente: a qualidade do livro oferecida para o autor como um diferencial. E mencionada a hipótese de haver um conflito nessas características entre o adequado para o autor e para o leitor, não houve a resposta de que a opinião do leitor seria a preponderante.

Essa escolha foi justificada em parte pela dificuldade de colher *a priori* as necessidades de um público leitor, mas também pelo papel cultural da Editora.

Surgiu fortemente a opção dos gestores por atingir um nível de qualidade superior inclusive ao requerido pelo leitor. A qualidade foi escolhida como fator competitivo inquestionável.

Entretanto, não existe esforço estruturado para comunicar essa qualidade ao leitor, de forma que este a perceba como parte do produto comprado.

Além disso, essa qualidade é vista apenas em termos de produtos, mas não em termos de serviço ao cliente. Isso ocorre, mesmo considerando-se que a Editora tem sensibilidade de serviço ao autor e já presta alguns tipos de serviços ao leitor (jornalistas que buscam a Editora como fonte de pesquisa e leitores que querem entrar em contato com o autor)¹⁴.

O que se observa enfim é que a Editora se fortaleceu naqueles pontos considerados prioritários por seus gestores: rede de relacionamento e produção. Vale mencionar que embora essa opção careça da visão do cliente, parece uma estratégia bastante eficaz para o período de formação (e aprendizado) de uma editora.

A estrutura organizacional é simples e fortemente orientada para a produção em função do foco operacional dos principais gestores. Por isso, existem indícios de que a própria filosofia de produção escolhida seja a causa da desintegração interna e da distância ao cliente final.

¹⁴ Ver Apêndice 3.

Quanto às perguntas de pesquisa, o que se verifica é que existe pouca integração entre as áreas e que o serviço ao cliente não é priorizado. Finalmente, existe pouca integração entre as atividades da Editora e o atendimento ao cliente.

Esses foram os diagnósticos e oportunidades derivados da análise descritiva do estudo de caso.

6.4 Aplicação do *blueprinting*

6.4.1 Diagnóstico obtido por meio da análise

Esta análise pode ser vista como o ponto de vista do leitor sobre as atividades da Editora, porque a essência da ferramenta é aprofundar o conhecimento sobre o cliente e integrá-lo às atividades do fornecedor.

Então vejamos: o leitor percorre um ciclo de atividades pouco conhecido pela Editora. Essa seqüência (ver Ilustração 15) elaborada com base nas etapas de decisão do consumidor de Kotler e Armstrong (1993) e complementada pelas entrevistas é:

- Identificação de necessidade;
- Pesquisa (busca de informação e análise de alternativas);
- Escolha do Título;
- Acesso/Compra;
- Leitura.

Comparando-se as atividades do cliente visualizadas na Ilustração 14 com as atividades visualizadas na Ilustração 15 pode-se ter noção de como foi possível ampliar a compreensão sobre o ciclo de atividades do cliente e de como a visão anterior era mais restrita. Vale repetir que o foco da empresa no processo atual é no momento da venda e que o *feedback* de leitura mais estruturado é o retorno fornecido por professores e por jornalistas. O *feedback* de leitura do cliente final não é captado de forma estruturada.

Note-se que são etapas de um processo de pesquisa que não é simples. Além disso, a relação entre leitor e editora recai num caso clássico da literatura de Serviços: a participação do cliente é fundamental para a avaliação do processo total. Isso porque a última etapa, a Leitura, é realizada somente pelo cliente, sem qualquer apoio da cadeia do livro. E também não há

esforço em colher sua avaliação sobre o conteúdo, nem mesmo em oferecer apoio para que ele consiga realizar sua tarefa. E, evidentemente, sua avaliação sobre o livro (e mesmo sobre a Editora) será baseada no resultado da Leitura.

Blueprinting para Editora 34 - Base para Análise

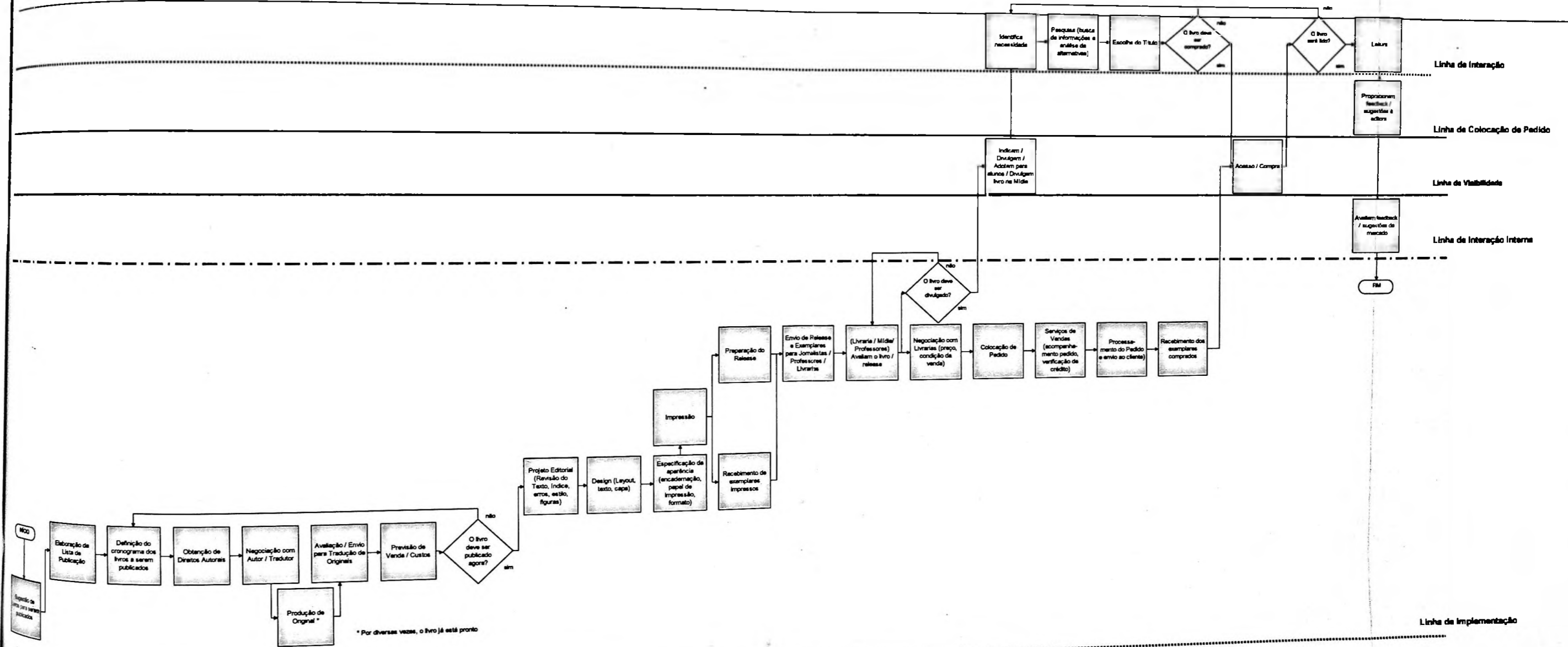


Ilustração 15 - Fluxograma do processo de serviço da Editora 34 - Aplicação da técnica do Blueprinting

No caso da Editora 34 que tem a qualidade como fator competitivo indiscutível, a etapa da Leitura adquire importância capital. Vale lembrar que existe uma opinião generalizada, citada por Shatzkin (s/d) e mencionada por pessoas no meio editorial, de que metade dos livros vendidos não é lida.

O que se vê é um quadro de abandono quase completo. A etapa do caminho do leitor que é mais visada pela Editora é a Venda. Contudo, a Editora busca mesmo a venda para a Livraria e esta é quem vende para o leitor. Nessa etapa, a Editora poderia ao menos apoiar a venda da Livraria para o leitor, conforme recomenda Shatzkin (s/d). Entretanto, como o esforço comercial da Editora se esgota no esforço para colocar o título na Livraria, não há como apoiar a venda ao leitor.

Outra etapa trabalhada é a da identificação da necessidade que a Editora procura apoiar por intermédio da divulgação a professores e jornalistas. Mas esse esforço, embora louvável, funciona mais como um canal de divulgação do que uma forma de estreitar o relacionamento com o leitor, conhecendo suas necessidades e atendendo-as.

Conforme recomendam Fliess e Kleinaltenkamp (2004), deve-se garantir que a participação do cliente ocorra nas condições adequadas para a maior eficiência do processo. Para isso, tanto cliente como fornecedor devem saber quais recursos e contribuições são necessárias.

Em se tratando da relação entre leitor e Editora, o que se vê é que o cliente não recebe as informações necessárias para sua participação efetiva. Isso porque o leitor enxerga muito pouco do processo: não enxerga a Editora, mas apenas a Livraria e, eventualmente, as Bibliotecas. Considerando-se que as Livrarias são pouco numerosas e as Bibliotecas mal equipadas, fica evidente a distância entre esse cliente e o processo oferecido pela Editora e pela cadeia do livro em geral.

No que tange à Editora é o reaparecimento da questão de que sempre existem intermediários entre esta e o cliente¹⁵. Além disso, não são aproveitadas as oportunidades de contato como a internet e o catálogo¹⁶.

¹⁵ Ver Apêndice 2, 3 e 4.

¹⁶ Ver Anexos A, B e C.

Ou seja, o cliente interage e enxerga muito pouco do processo. Esse diagnóstico combina com a constatação de que mais da metade dos brasileiros têm pouco ou nenhum contato com o livro.

Há muitas oportunidades e mesmo a necessidade de integrar o leitor ao sistema.

Outra medida da integração do leitor ao processo da Editora está no momento em que é feito o pedido, conforme definido por Fliess e Kleinaltenkamp (2004). O diagnóstico nesse quesito é que as atividades são quase totalmente realizadas sem que o pedido do cliente tenha sido feito. Isso é mais um sinal de como o sistema é resistente à participação do cliente e indica que a Editora trabalha com alto risco de mercado. Em relação ao contexto do livro, esse risco se confirma nos altos encalhes das editoras em geral.

É preciso diminuir esse risco de mercado para melhorar a eficiência do processo e reduzir custos.

Na próxima seção, as sugestões de melhoria serão apresentadas em dois cenários: mantendo-se e alterando-se o ponto do pedido, conforme explicado na fundamentação teórica.

6.4.2 Oportunidades

6.4.2.1 Mantendo-se o ponto do pedido

Mantendo-se o ponto do pedido, pode-se melhorar a integração do leitor por intermédio do apoio às suas etapas e da busca sistemática de *feedback*. Afinal de contas, se o cliente não tem a mínima oportunidade de orientar a produção, é melhor que o fornecedor conheça bem as preferências dele.

Essa solução esbarra em algumas dificuldades no caso da Editora 34. Começa com o fato de que o pessoal de mercado da editora não tem acesso direto ao cliente. Depois o que se vê é que existe um vazio no apoio e integração desses profissionais. Como consequência disso, os eventuais *feedbacks* do leitor se perdem entre as áreas. Adicionalmente, o enfoque extremamente operacional dos gestores dificulta a integração entre os profissionais de mercado e a consequente aproximação com o cliente final.

Outra oportunidade está ligada à otimização da produção. Isso porque sob a ótica do *blueprinting* se o cliente participa muito pouco da produção é porque o processo produtivo está sob controle do fornecedor (baixo risco de produção) e então pode ser otimizado à vontade. Todavia, essa proposta esbarra na visão dos editores sobre a qualidade do produto e no relacionamento com os conselheiros editoriais. Isso porque a qualidade da edição não é apenas oferecida para o cliente, mas também para os autores. De maneira, que mais uma vez surge na análise da Editora, a questão da filosofia de produção dificultando a integração entre as áreas e nesse momento, com o leitor.

6.4.2.2 Alterando-se o ponto do pedido

Outra possibilidade de reduzir o risco de mercado seria alterar o ponto do pedido. Essa alteração produz tipos de serviços muito diferentes, embora utilizando o mesmo processo básico. Um exemplo disso, seria se a Editora recebesse o pedido do leitor (ou de um grupo de leitores) e só então publicasse o título. Esse tipo de serviço já começa a aparecer com a Impressão sob Demanda, para títulos de venda constante, porém, baixa.

No limite, a mudança do pedido representaria um serviço em que a Editora passasse a vender não os produtos físicos, mas a rede de contatos e o conhecimento produzido. Pode parecer uma possibilidade remota, mas é justamente o mesmo sistema já utilizado pela Editora, com um ponto de pedido diferente. Nesse sistema, uma dimensão do trabalho que já existe na Editora seria intensificada: a gestão da rede de autores e leitores. Mas considerando o leitor final (e não apenas professores e jornalistas) e um público de autores geridos de maneira mais estruturada.

Como se pôde ver nessa análise, o *blueprinting* permitiu uma visão mais ampla sobre as atividades do cliente. Essa mesma ampliação de visão poderia ser feita para os professores, jornalistas, autores e até mesmo para os conselheiros editoriais. Se isso fosse feito, ficaria evidente a natureza de leitores dos professores e jornalistas e mesmo dos autores e conselheiros. Isso fortalece a alternativa de a editora se posicionar como uma gestora de rede de autores e leitores.

E com a perspectiva de evolução da tecnologia de reprodução e transmissão de conteúdo, o sistema pode se aproximar cada vez mais desse quadro (venda de serviços de conteúdo e não de produção).

Entretanto, essa proposta não seria possível com a atual filosofia de produção e só seria realizável por sistemas de produção mais flexíveis.

Sobre as perguntas de pesquisa temos: houve confirmação da desintegração das atividades e existem muitas lacunas quanto ao serviço ao cliente. Além disso, não existe integração entre as atividades da editora e o atendimento ao cliente.

6.4.3 Análise passo a passo por meio do *blueprinting*

Nesta seção, será apresentada a seqüência de análise percorrida, relacionando-a com as principais conclusões apresentadas no diagnóstico e na apresentação das oportunidades de melhoria. O intuito desta seção é o de explicitar o modo como a seqüência de análise possibilitou a obtenção do diagnóstico e a identificação das oportunidades de melhoria no processo. A apresentação das respostas mais importantes foi feita nas seções anteriores. Aqui as idéias estão apresentadas conforme foram obtidas a partir da análise.

Seguindo a fundamentação teórica, especialmente a seção 4.4.2.7, pode-se dizer que, para o mesmo ponto do pedido, a avaliação da situação atual (o diagnóstico) e a busca de oportunidades foram realizadas pela seqüência:

- Elaboração do modelo teórico de produção;
- Elaboração e análise do ciclo de atividades do cliente (o caminho do cliente);
- Elaboração do fluxograma e início da análise das linhas: linha de interação e linha de visibilidade;
- Análise segundo a linha de colocação do pedido;
- Análise segundo a linha de interação interna;
- Análise segundo a linha de implementação;
- Análise segundo as lógicas do cliente, técnica e dos empregados.

Depois desse ciclo de análises, discutem-se as possibilidades de alteração no ponto do pedido. A rigor, para o novo ponto do pedido também podem ser analisadas as outras linhas do fluxograma. Entretanto, a situação atual é a mesma e o diagnóstico anterior continua válido.

O que poderia ser feito é um desdobramento no projeto do novo processo (com o ponto do pedido alterado). Nesse ponto, analisariam-se as atividades desejadas em relação às linhas do fluxograma. Porém, como essa alteração é mais difícil de realizar e como o objetivo deste trabalho foi o de fornecer um exemplo da aplicação do *blueprinting*, optou-se por descrever a alteração do pedido exibindo o potencial dessa mudança, mas sem detalhar completamente o novo serviço possível. O intuito foi o de avaliar o serviço atual e planejar novos serviços, demonstrando sua aplicabilidade à editora. Entretanto, como as propostas de alteração no ponto do pedido estão muito distantes da realidade atual da empresa, optou-se por não detalhá-la em excesso.

A seguir cada uma das etapas será comentada para explicitar a relação entre o modo de análise e as idéias apresentadas no diagnóstico e nas oportunidades. Para que essa relação fique mais evidente é interessante acompanhar os comentários seguindo o fluxograma base para a análise (Ilustração 15).

Vale mencionar que essa seqüência pode ser realizada repetidas vezes e quanto maior for o conhecimento sobre os processos da editora, melhores os resultados esperados da análise. O objetivo deste trabalho foi o de discutir a análise e verificar sua aplicabilidade ao caso da editora.

Lembrando que a proposta foi de avaliar o sistema da editora com foco na gestão da informação e na gestão da combinação de fatores.

6.4.3.1 Elaboração do modelo teórico de produção

A análise começa com a elaboração do modelo teórico de produção conforme propõem Fliess e Kleinaltenkamp (2004). Esse modelo está representado de maneira genérica na Ilustração 9.

O objetivo da abordagem é listar os recursos internos (do fornecedor) e os externos (do cliente) necessários à produção do serviço. Para o caso da Editora os recursos internos podem ser vistos como:

- Ativos (equipamentos, instalações);
- Recursos Humanos;
- Autores;
- Livros;
- Conhecimento sobre a cadeia produtiva;
- Gráficas;
- Distribuidores;
- Livreiros.

Os recursos trazidos pelo leitor poderiam ser descritos como:

- Interesses, objetivos;
- Informação;
- Capacidade de compreensão, conhecimentos anteriores;
- Recursos financeiros.

Por essa enumeração simples pode-se observar que no caso da Editora o potencial de serviço envolve não somente a própria editora, mas também os outros agentes da cadeia, envolvidos na cadeia do livro e em última análise disponíveis para atender ao leitor. Essa inclusão de outros membros da cadeia confirma a afirmação de Fliess e Kleinaltenkamp (2004) de que o *blueprinting* revisado busca aprimorar a cadeia de valor do serviço e não apenas uma das empresas fornecedoras. Fica evidente dessa análise uma das habilidades necessárias à Editora que é a capacidade de coordenar a rede de agentes da cadeia do livro. A Editora é o elo entre o autor e o leitor, passando pelas gráficas (que, em geral, são contratadas), distribuidores e livrarias. Por isso, a Editora pode exercer um papel ativo na coordenação desses agentes para melhorar a integração entre autor e leitor, por meio da cadeia de valor. Entretanto, atualmente há uma opção das Editoras de deixar o cliente a cargo da livraria. Existem livrarias que conhecem bem o leitor, mas como já se sabe, são pouco numerosas no Brasil e nem todas de grande qualidade. Segundo Shatzkin (s/d) o editor é o agente que mais conhece o leitor, e quem, portanto, tem mais condição de manter a visão global sobre o processo. É uma oportunidade de posicionamento da Editora.

Outra questão interessante que surge da visualização dos recursos é a relação entre Editora e Autor. Sob a ótica do leitor, o autor já faz parte do potencial de serviço, mas olhando mais detidamente pode-se divisar que a relação entre os dois também se caracteriza como um vínculo entre fornecedor e cliente. Assim sendo, essa relação mostra-se de razoável complexidade e deve ser gerida apropriadamente.

Confirmando essa percepção, existe a experiência da Editora 34 em que o autor surge como o cliente mais importante e para quem estão voltados os esforços de serviço da empresa.

Em relação ao leitor, a enumeração, embora simples, já evidencia que esse cliente deverá exercer um papel muito mais importante do que se costuma comentar: será ele o responsável principal pela busca de conhecimento por intermédio dos livros.

Dessa visualização fica a noção de que existe uma oportunidade relevante que pode ser aproveitada pela Editora, qual seja, a coordenação dos esforços da cadeia para atender melhor ao leitor.

O serviço depende da integração desses recursos e a editora é o agente com o maior conhecimento sobre a cadeia global do livro.

6.4.3.2 Elaboração e análise do ciclo de atividades do cliente

Para elaborar e analisar o ciclo de atividades do cliente surge a necessidade de compreender qual o valor buscado pelo cliente por meio da cadeia do livro. Em termos de produtos e serviços, ou melhor, segundo a proposta de Vandermerwe (1992), qual a solução buscada pelo leitor em sua relação com a cadeia do livro?

Essa é a questão fundamental que deve ser analisada pelos profissionais da cadeia do livro.

Pela abordagem de Wurman (1991), apenas para fins de exploração do assunto, pode-se dizer que o objetivo do leitor seja obter a compreensão pela leitura do livro. Nesses termos já se pode ter uma idéia da complexidade da tarefa empreendida pelo leitor. Isso está ligado ao fato de que o livro não é apenas um conjunto de folhas, mas a condensação de uma experiência

simbólica. E para apreender essa experiência o leitor deve ter capacidade de decodificar a mensagem pela leitura. Nas palavras de Chartier (1999):

A leitura é sempre apropriação, invenção, produção de significados [...] Apreendido pela leitura, o texto não tem de modo algum – ou ao menos totalmente – o sentido que lhe atribui seu autor, seu editor ou seus comentadores. Toda a história da leitura supõe [...] esta liberdade do leitor [...] Mas esta liberdade leitora não é jamais absoluta. Ela é cercada por limitações derivadas das capacidades, convenções e hábitos que caracterizam, em suas diferenças, as práticas de leitura.

Não é objetivo deste trabalho definir a leitura, mas destacá-la como uma das atividades fundamentais para que o cliente (o leitor) atinja seus objetivos na cadeia do livro. É evidente que o ciclo de atividades desse cliente apresenta tarefas de grande complexidade, entre as quais a leitura. E que o cliente realiza essas atividades sem apoio dos fornecedores.

Essa realidade não tem recebido a devida atenção por parte dos agentes da cadeia do livro.

Seguindo a seqüência de análise, deve-se elaborar o ciclo de atividades propriamente dito. Partindo de um modelo inicial, baseado em Kotler e Armstrong (1993) e complementado pelas entrevistas na Editora, foram identificadas as etapas já mencionadas:

- Identificação de necessidade;
- Pesquisa (busca de informação e análise de alternativas);
- Escolha do Título;
- Acesso/Compra;
- Leitura.

Essas etapas serão comentadas à medida que forem avaliadas as linhas. Entretanto, já se pode ver que essas atividades constituem um ciclo de razoável complexidade. Trata-se de um processo de pesquisa realizado pelo leitor sem grande apoio da cadeia do livro.

Existe ainda a questão da importância relativa das atividades e de sua relação com os critérios competitivos da empresa. Das entrevistas fica patente que a qualidade tangível é o principal critério competitivo visado pela editora. Ora, é óbvio que a qualidade do livro será devidamente avaliada pelo cliente por meio da leitura. Portanto, a leitura é uma etapa de alto valor considerando-se o critério de qualidade do livro.

¹⁷ Ver apêndices 2, 3, 4 e 5.

Entretanto, a Editora dá maior ênfase à etapa de venda, desconsiderando que esse momento é o início do relacionamento e há grande importância no pós-venda, conforme afirmam Vandermerwe (1992) e Zarifian (2001). E o agravante é que a ênfase da editora é na venda à livraria e não ao cliente final, o que a distancia ainda mais do leitor.

6.4.3.3 Elaboração do fluxograma e início da análise: linha de interação e linha de visibilidade

Após a elaboração do ciclo de atividades do cliente segue-se para a visualização da relação entre as atividades do cliente e as do fornecedor. Essa visualização é feita pelo fluxograma (Ilustração 15) e fica mais clara quando se consideram as atividades em relação às linhas. A primeira delas é a linha de interação. Por meio dela pode-se observar que não há contato entre o leitor e a editora. Há sempre um intermediário. Isso implica distanciamento do cliente, acarretando maior dificuldade de conhecer suas necessidades.

O editor deve ter informação sobre o mercado que pretende atender. No caso em questão não existe conhecimento estruturado sobre o cliente. Somando-se a isso a distância verificada no processo pode-se concluir que há risco de que a oferta não agrade ao cliente e por isso não seja vendida.

No fluxograma (Ilustração 15) pode-se observar também que existe esforço da editora em gerar a necessidade no cliente por intermédio do contato com professores e jornalistas. Essa é uma iniciativa louvável, entretanto é vista apenas como uma forma de divulgação dos produtos e não como oportunidade de serviço, nem como fonte estruturada de *feedback* dos clientes finais.

Embora a relação com professores e jornalistas não seja vista formalmente assim, o fato é que se trata de uma gestão de leitores-chave (os professores e jornalistas). A editora realiza inclusive alguns tipos de serviço ao leitor¹⁸ conforme mencionado na análise descritiva do caso, mas não considera tais atividades como de grande relevância. De qualquer modo, esses exemplos são indícios de que haveria capacidade da empresa de gerir os leitores comuns oferecendo maior valor por meio de serviços.

¹⁸ Ver apêndice 3.

Há enfim grande necessidade de aproximação com o cliente final para atender de fato às suas necessidades.

A linha de interação revela também que o leitor percorre seu ciclo de atividades com pouco apoio dos agentes da cadeia. Depois do momento de percepção da necessidade (influenciado parcialmente por professores e jornalistas) há pouco apoio à pesquisa e escolha dos títulos (eventualmente apoiados pelo livreiro) e nenhum esforço em apoiar a etapa de leitura. O esforço maior é para o momento da venda e pode existir algum *feedback* da leitura fornecido por professores e jornalistas, mas ainda assim de maneira pouco estruturada.

As oportunidades identificadas para cada uma das etapas são:

- Percepção da necessidade: Não só trabalhar com professores e jornalistas, mas também procurar aproximação com os leitores em geral (*home page, e-mail etc.*);
- Pesquisa: fornecer ferramentas para aprimorar a busca pelos títulos, tais como ferramenta de busca no próprio *site*, associação com livrarias, utilização mais ampla do Catálogo e divulgação mais forte da marca da Editora; as resenhas publicadas em jornais poderiam ser disponibilizadas via rede; geração de mais material sobre o livro (o processo da editora gera normalmente muito mais material sobre o livro, mas isso não é divulgado no *site*) e divulgação mais ampla (alguns *sites*, como o da *Amazon*, permitem inclusive o acesso a trechos do livro);
- Acesso/Compra: A editora precisa assumir sua missão de atender ao leitor e seu compromisso de conhecer profundamente o leitor. Precisa voltar sua atuação para que o livro chegue ao leitor final e não permitir que todo seu esforço de venda se esgote para colocar o livro na livraria. A própria livraria lucraria bastante caso o esforço de vendas da editora fosse dirigido ao cliente final. Para isso é preciso discutir o sistema de distribuição: buscar alternativas à negociação livro-a-livro conforme recomenda Shatzkin (s/d), aumentar o número de pontos de venda (inclusive com o comércio eletrônico) e apoiar as bibliotecas;

- Leitura: Shatzkin (s/d) afirma que a recomendação oral é o fator mais importante para a venda de livros. Ora, alguém pode recomendar um livro que não leu?

A Editora tem todas as condições para se tornar especialista em leitores e leitura. Certamente há necessidade de apoiar essa importante etapa, que é realizada solitariamente pelo leitor.

A Editora poderia estabelecer contato com os leitores para verificar e acompanhar a leitura. Em função desse contato poderia gerar material adicional sobre a obra. Além disso, a editora poderia colocar o leitor em contato com o autor (o que até já aconteceu na empresa estudada, mas não é tratado como atividade oficial da empresa¹⁹). Nessa linha poderia existir no *site* um espaço para observações do autor. Poderia existir ainda um apoio da editora à formação de grupos de leitura e discussão das obras. Vale frisar que no processo atual da editora já se produz muito material sobre cada obra²⁰, mas isso não é divulgado no *site*. Algumas dessas iniciativas são citadas por Berzaghi e Ferreira Jr. (2003) e foram citadas na Fundamentação Teórica.

Enfim, algo mais prosaico, porém, essencial é captar o *feedback* dos leitores de maneira estruturada para realimentar o processo, desde a escolha dos títulos até o acompanhamento dos já existentes.

Esse empenho em apoiar a leitura aproximaria a editora da indústria da compreensão conforme a definição de Wurman (1991).

A linha de visibilidade revela que esse cliente enxerga pouquíssimo do processo: recebe algumas orientações pelo jornal e na escola e entra em contato com os livros em bibliotecas e livrarias. Mas como se sabe, as bibliotecas são mal equipadas e as livrarias pouco numerosas. Além disso, nem todos lêem jornal e muitos já não têm contato com a escola. Isso caracteriza o imenso distanciamento existente entre o livro e seus supostos clientes. São poucas as oportunidades que as pessoas têm de entrar em contato com o livro e com seu processo de produção e serviço.

É preciso aumentar a visibilidade do cliente sobre o processo, até mesmo para melhorar a participação do leitor.

¹⁹ Ver apêndice 3.

²⁰ Idem.

Por essa linha pode-se notar ainda que o pessoal de contato com o leitor (o *front office*) acaba sendo apenas da livraria. Os responsáveis pelo mercado da editora, na prática, apenas apóiam os profissionais da livraria (fazem uma espécie de *back office*). Mas como a relação da editora com o livreiro é ambígua, mesmo o apoio ao livreiro é fraco. Na verdade, todo o esforço de vendas da editora é para colocar o livro na livraria. Não há capacidade para apoiar as vendas do livreiro ao leitor, que é o cliente final.

A relação entre leitor e editora pode se classificar nos serviços de terceiro tipo conforme definem Fliess e Kleinaltenkamp (2004), ou seja, são os serviços dominados pelo fornecedor. Isso porque a editora conhece mais o processo do que o leitor. Isso evidentemente considerando-se a possibilidade de associar os serviços ao processo atual da editora (aqui ainda sem alteração no ponto do pedido). Para esse tipo, os autores afirmam que aumentar a participação do cliente pode aumentar a eficiência do processo.

Analisando o ciclo de atividades do cliente em relação a essas linhas tem-se mais uma vez a visão sobre a complexidade das atividades realizadas pelo leitor durante o processo. Escolher livros não é uma tarefa trivial e encontrar aquilo que se procurava é menos trivial ainda. O leitor percorre um processo de pesquisa, mais ou menos profundo dependendo do envolvimento e do objetivo, mas de qualquer modo um ciclo que requer um método e conhecimentos específicos. E a última etapa, a leitura, é realizada apenas pelo cliente.

Isso coloca o processo da editora naquela situação analisada em Serviços e mencionada na Fundamentação Teórica: a participação do cliente deve ser gerida para que o processo possa ocorrer satisfatoriamente. Nesses casos, é preciso garantir que a participação do cliente se dê nas condições requeridas pelo processo. E para que isso aconteça, o leitor deve ser devidamente integrado ao processo.

Para integrar devidamente esse cliente é preciso aumentar a evidência de processo conforme definem Fliess e Kleinaltenkamp (2004). O leitor precisa saber que sua participação é requerida (ter consciência sobre o processo). Precisa saber também como o processo é realizado e qual a sua participação durante a realização (transparência de processo).

É preciso ainda que o cliente saiba como se integrar ao processo (evidência de integração) e quais os fatores externos com que deve contribuir com o processo (evidência de fator).

Deve haver um esforço de informação ao cliente para explicá-lo como funciona o processo, onde e quando sua participação é requerida. Deve-se informá-lo também com quais recursos externos deve contribuir e em que condições essa contribuição deve ser feita. Esse esforço denota a necessidade de treinamento do cliente para que sua participação possa ocorrer da melhor maneira possível.

Em suma, há necessidade de acrescentar atividades de apoio ao ciclo do leitor e disponibilizar mais informações para que esse cliente saiba da necessidade de sua participação e as maneiras de fazê-lo.

6.4.3.4 Análise segundo a linha de colocação do pedido

Por meio linha de colocação do pedido pode-se verificar que o processo trabalha com alto risco de mercado (a maior parte das atividades é independente do leitor) e baixo risco de produção (praticamente não existem atividades após o ponto do pedido). No fluxograma (Ilustração 15) isso pode ser visualizado considerando-se que praticamente todo o processo da editora ocorre abaixo da linha de colocação do pedido. O que na prática significa que a maior parte das atividades acontece antes que o cliente faça o pedido: o livro já está pronto e entregue na livraria quando o cliente o escolhe e compra. Existem os casos de encomenda, quando o livro é entregue na livraria já com o pedido feito, mas ainda assim a maior parte das atividades ocorre independentemente do cliente.

Como tais atividades ocorrem sem influência do cliente, o risco de mercado é alto, ou seja, há probabilidade de o produto não encontrar comprador. Lembrando que, segundo Sá Earp e Kornis (s/d), as editoras trabalham com altos estoques, o que pode ser reflexo desse alto risco de mercado. Além disso, as atividades do leitor são pouco conhecidas e apoiadas pela editora. Há necessidade e espaço para atender muito mais eficazmente o ciclo de atividades do cliente, especialmente nas etapas de pesquisa e leitura.

Há oportunidade de otimização da produção e melhoria dos custos, pois o risco de produção é baixo. Como o cliente não está opinando sobre a produção, há controle total do fornecedor sobre o processo. Tendo o controle sobre o processo, o fornecedor pode buscar o aprimoramento dessas atividades para reduzir os custos.

Em termos de informação nota-se que há pouca divulgação da editora para o leitor e pouco esforço da editora para captar os *feedbacks* sobre o livro ou sobre as necessidades do leitor.

O problema da distribuição agrava ainda mais o risco de mercado, pois encontrar o livro na livraria é uma das formas do cliente ser avisado sobre a existência do produto.

Nesse ponto, já surge a ambigüidade do editor em relação ao livreiro, que ora é tratado como cliente, ora como ponto de distribuição.

Na verdade, o que se vê no processo é que a operação da editora se organiza com foco no livreiro. O esforço comercial da editora é para colocar o livro na livraria. Não há foco no cliente, nem em ajudar a livraria a vender o livro. O relacionamento com o cliente final é deixado a cargo da livraria e por isso o leitor não é enxergado pela editora²¹.

Aqui se verifica uma conseqüência do sistema de negociação livro-a-livro conforme descrito por Shatzkin (s/d): o esforço comercial da editora é exaurido no intuito de colocar o livro na livraria e não no esforço de vender para o cliente final. Como já foi dito, a proposta de Shatzkin é o editor controlar o estoque do livreiro e pagar pela rentabilidade do espaço. Nesse caso, o editor estaria preocupado com as vendas na livraria e ajudaria o livreiro no esforço de venda. No sistema atual, a relação ambígua entre editor e livreiro faz com que o leitor fique ainda mais distante da editora.

O fato é que o editor precisa construir um vínculo mais forte com o leitor em termos de integração de recursos e informação. Tendo isso em vista, o problema da distribuição ganha muita importância. Portanto, a questão da distribuição (incluindo a dificuldade de colocar o livro na livraria) deve ser tratada como prioritária.

Mesmo mantendo-se o ponto do pedido onde está, é preciso aumentar o conhecimento sobre o leitor e aumentar o conhecimento do leitor sobre a editora, seus processos e sobre os livros em geral. O aprimoramento desse fluxo de informação permitiria que o leitor fosse devidamente integrado ao processo e que o risco de mercado pudesse ser diminuído.

²¹ Ver apêndice 2.

Para Shatzkin (s/d) o editor tem condições de saber mais sobre o cliente do que a livraria. Isso é verdade indiscutível quando se tratam das pequenas livrarias. Entretanto, a editora age como se o livreiro fosse o único responsável pelo cliente final, conforme já comentado.

Uma boa notícia em relação à Editora 34 é que eles já administram leitores: os professores e os jornalistas. Além disso, existe uma sensibilidade grande em relação ao serviço prestado aos autores e em relação à gestão da rede de conselheiros editoriais. Esses pontos são indícios de que a editora poderia gerir uma rede de autores e leitores e melhorar assim o serviço oferecido aos clientes finais.

6.4.3.5 Análise segundo a linha de interação interna

O pessoal da linha de frente da editora que deveria buscar o contato com o cliente final (ser o *front office*) na prática apenas apóia o livreiro (faz um tipo de *back office* para o livreiro). Isso já com as ressalvas feitas a esse apoio decorrentes da negociação livro-a-livro (na prática os profissionais da editora não apóiam muito a venda ao cliente, pois estão focados em colocar o livro na livraria).

Essa é uma opção bastante arriscada tendo em vista a carência de livrarias. É preciso colocar pessoas em contato com o leitor, aumentar o contato com o cliente final.

Logo depois vêm as atividades do Departamento Editorial. No fluxograma, pode-se observar que existe uma importante lacuna no suporte ao pessoal de mercado, na coordenação dos esforços e no tratamento da informação mercadológica colhida. Ou seja, essas atividades de coordenação não aparecem no fluxograma.

No Departamento Editorial reside a grande oportunidade de redução de custos em função do baixo risco de produção assumido.

6.4.3.6 Análise segundo a linha de implementação

Por intermédio da linha de implementação observa-se que existe uma enorme distância dessas atividades em relação às outras áreas e ao cliente. É preciso melhorar o fluxo de informação interna e externa.

Na prática não existem as atividades estruturadas de implementação porque os responsáveis pela alta gestão da editora estão totalmente envolvidos pela produção do livro.

Assim, o que se verifica é que não existem processos estruturados para apoiar e coordenar os esforços do pessoal de mercado, nem para tomar as decisões estratégicas da empresa. Essas atividades são evidentemente realizadas dentro das possibilidades dos gestores, mas como esses dedicam-se exaustivamente ao processo produtivo em si, sobra pouca capacidade para a coordenação dos esforços de mercado e para a tomada de decisões estratégicas.

6.4.3.7 Análise segundo as lógicas do cliente, técnica e dos empregados

As observações sobre o caminho do cliente e mesmo sobre as linhas já analisadas podem ser consideradas como parte da análise do sistema sob a ótica do cliente conforme recomenda Kingman-Brundage (1995). Para fechar a análise sob essa ótica, vale observar o fluxograma e notar como esse sistema é fechado para os interesses do cliente. Há pouca interação, pouca oportunidade de influência e pouco esforço para colher as impressões do cliente ao final do processo. Isso certamente aumenta o risco de mercado do sistema.

Em relação à lógica técnica, pode-se começar com a oportunidade de otimização da produção, já que o risco de mercado é baixo. Nessa lógica, é necessário que os critérios de produção obedeçam aos requerimentos do cliente final.

No sistema atual da editora, a produção é fortemente orientada para a qualidade. Entretanto, essa qualidade não é definida a partir das necessidades do cliente. É preciso identificar dessas características quais as efetivamente desejadas pelo cliente. As características que não forem requeridas pelo consumidor devem ser padronizadas para otimizar a produção e reduzir o preço do livro. Lembrando que o preço é um dos fatores que limita o acesso aos livros.

A capacidade de leitura da editora pode ser oferecida para apoiar a leitura dos clientes finais.

O problema da distribuição simplesmente impede o acesso das pessoas aos livros. As alternativas de informação e acesso ao livro são muito escassas. Alternativas de venda como o

comércio eletrônico devem ser analisadas e implementadas. O modelo de negociação título-a-título deve ser analisado profundamente para se encontrarem alternativas.

Além disso, há necessidade de aumentar o número de pontos de acesso e também as fontes de divulgação dos livros.

O processo deve prever a pesquisa de mercado e a análise do *feedback* dos leitores.

Do ponto de vista da gestão, há ainda a necessidade de mais planejamento, de análise estratégica e mercadológica e de análises de desempenho.

O *blueprinting* pode ser utilizado para planejamento, para coordenação e para controle do processo.

As atividades abaixo da linha de implementação devem ser acrescentadas, sendo que o desempenho da empresa (especialmente da produção) deve ser avaliado em termos do retorno.

Analisando-se o sistema pela ótica dos empregados, pode-se notar que a visibilidade do processo é pequena mesmo para os funcionários da empresa. Há uma distância grande entre as áreas de mercado e a editorial.

Existe necessidade de apoio e coordenação do esforço mercadológico. As atividades ligadas ao mercado podem ser aprofundadas com a análise dos serviços disponíveis aos leitores (professores, jornalistas e outros) e, principalmente, com a análise do mercado e dos *feedbacks* recebidos.

Os funcionários de mercado devem se aproximar dos leitores. Os vendedores devem considerar também a venda ao leitor (e não apenas a colocação do livro na livraria).

As falhas na programação de produção dificultam ainda mais o acompanhamento do processo.

Os funcionários de mercado podem também servir de contato com o autor, informando-o sobre o andamento do processo do livro (aumentando a transparência do processo para o autor).

A abordagem de Kingman-Brundage (1995) permite também que sejam analisados outros agentes envolvidos no processo do serviço (embora a autora enumere as três principais lógicas). No presente estudo surgem com papel importante os conselheiros editoriais e os autores. O fluxograma permite que se busque também a integração dessas partes.

Na experiência da editora estudada, a gestão desses contatos é altamente valorizada e citada inclusive como vantagem competitiva em relação às grandes editoras²². Mas essa gestão é feita de maneira pouco visível e possivelmente desestruturada. Analisando-se o fluxograma, observa-se que os processos de autores e conselheiros poderia ser definido mais claramente e gerido com clareza e eficiência. Se definidos assim, essas partes também poderiam ser integradas às outras lógicas, formando uma lógica integrada de serviço. Nessa linha caberia, por exemplo, a análise da transparência do processo para os autores ou conselheiros. E o mapa poderia mostrar quais os esforços da editora para conectar autores e leitores.

Pode-se observar que a definição atual dos processos de autores e conselheiros é ainda incompleta e poderia ser melhor avaliada. E que essa gestão, que já é valorizada, poderia ainda ser aprimorada. No fluxograma utilizado nesta aplicação, a definição dos processos desses agentes foi mantida segundo a visão atual da editora. Entretanto, vale destacar a possibilidade de aprofundamento desses processos.

6.4.3.8 Alteração no ponto do pedido

Como se viu na análise da linha de colocação do pedido, o sistema atual da editora trabalha com alto risco de mercado e baixo risco de produção. Para um mesmo ponto do pedido foram analisadas as linhas e as oportunidades de aprimoramento do processo, considerando os riscos incorridos. Uma empresa pode escolher trabalhar com uma certa composição de riscos se conseguir atender seu mercado a mínimo custo dentro dessa composição.

No entanto, a medida mais profunda para equilibrar os riscos e aumentar a eficiência é de fato a alteração do ponto do pedido. No caso analisado, essa alteração seria feita com o intuito de diminuir o risco de mercado e equilibrá-lo com o risco de produção.

²² Ver apêndice 5.

Essa alteração pode gerar processos de serviço bem diferentes do atual, embora a estrutura básica seja a mesma. E as propostas podem variar indefinidamente.

Para esclarecer a aplicação proposta neste trabalho serão feitos alguns comentários relativos à alteração do ponto do pedido.

Observando-se o processo da editora pode-se constatar que ele poderia ser muito mais flexível e dinâmico do que parece. Combinando-se as participações de autor, editor e leitor poderiam surgir diferentes processos. Por exemplo, o autor poderia sugerir uma obra para publicação, o editor checaria o mercado e decidiria se publica ou não. Ou, o leitor poderia sugerir uma obra, o editor checaria o mercado e decidiria sobre a publicação. Ou ainda o próprio editor poderia identificar uma necessidade no mercado, avaliaria essa percepção e decidiria sobre a publicação.

Dessa enumeração pode-se ver que o sistema caminharia para uma gestão de rede de autores e leitores. Essa gestão seria feita pelo editor e o sistema poderia aceitar diferentes pontos do pedido.

Um exemplo concreto de alteração no ponto do pedido são as editoras que aceitam encomendas para a produção de livros. A impressão sob demanda já é uma realidade tecnológica e tem sido usada para títulos de venda baixa porém constante. Parte do processo da Editora 34 poderia ser realizado nesse sistema como uma forma de baixar o risco de mercado incorrido. Houve menção nas entrevistas de que existe um problema com as reimpressões de livros esgotados. Haveria demanda para tais títulos, mas incapacidade de recursos para reimprimi-los²³. A impressão sob demanda poderia ser analisada como alternativa para esse problema. E nesse caso, o risco de mercado seria baixo (pois a impressão só começa quando o pedido for feito).

Seguindo a lógica apresentada anteriormente sobre as possibilidades de diferentes serviços envolvendo leitor, autor e editor, poderiam surgir os seguintes serviços:

- Os leitores poderiam passar por um processo de pesquisa que resultaria na recomendação de títulos novos. Posteriormente a editora localizaria o autor e produziria o livro;

²³ Ver apêndices 4 e 5.

- O autor poderia se apresentar como especialista em determinado assunto e se houvesse interesse de leitores, a editora produziria o livro;
- O editor poderia se apresentar como conhecedor de uma gama de assuntos e atrair assim autores e leitores que solicitariam o serviço. Havendo afinidade de interesses entre autor e leitor, o livro seria produzido.

O que se vê dessas possibilidades é que a editora poderia vender sua rede de autores e leitores e sua capacidade de uni-los. Nesse caso, a produção seria um meio utilizado apenas quando conveniente. Isso caracterizaria um sistema com menor risco de mercado.

Evidentemente, nesse modelo poderia haver maior risco de produção, pois o cliente pode solicitar algo extremamente diferenciado. Mas algo intermediário poderia ser implementado, sempre tendo em vista o mercado a ser atendido.

Essas possibilidades têm muita relação com o serviço de compreensão conforme define Wurman (1991). Considerando-se a evolução das mídias e a perda relativa de importância do suporte físico de conteúdo (o livro como produto físico não é mais a única maneira de acessar conteúdos), o serviço de seleção de títulos e coordenação de redes de relacionamento se mostra como uma atividade de alto valor e possível fonte de vantagem competitiva. Esses serviços estão destacados nessas alternativas comentadas há pouco. Podem parecer distantes demais da realidade atual, mas estão baseados na mesma estrutura utilizada atualmente pela editora e podem se tornar muito relevantes em pouco tempo.

Por fim, vale comentar a questão da competitividade. Conforme foi mencionado na Fundamentação Teórica, a empresa pode apresentar vantagem de custo ou benefício para o cliente (PORTER, 1997). A Editora 34 posiciona-se fortemente como uma empresa que oferece benefício para o cliente²⁴. Entretanto, essa qualidade não é definida pelos clientes. Além disso, o sistema da empresa se organiza como se fosse buscar vantagens de custo (baixo risco de produção). Há claramente uma incoerência.

Há sensibilidade para a qualidade de serviços, mas isso apenas em relação ao autor e não aos leitores. A observação de um dos entrevistados de que as editoras pequenas podem se

²⁴ Ver apêndices 2, 3, 4 e 5.

diferenciar por intermédio de um melhor serviço aos autores²⁵ confirma a afirmação de Fliess e Kleinaltenkamp (2004) de que as empresas menores de estruturas horizontais são mais adequadas para oferecer benefícios ao cliente, por atividades induzidas. Há concordância entre a afirmação do entrevistado e dos autores. A diferença está no fato de que o entrevistado estava se referindo ao serviço para o autor, enquanto Fliess e Kleinaltenkamp se referem ao serviço para o cliente final (o leitor).

A incoerência, que aparece bem na Análise Descritiva do Caso e já foi citada, é que a editora está dando mais importância aos autores do que aos clientes finais.

Embora essa atitude tenha suas justificativas, é evidente que o foco deve ser em atender ao cliente final e portanto, a editora poderia aproveitar essa capacidade comprovada de serviço dirigindo-a também para o leitor e aumentando assim o valor entregue por meio dessa relação. Essa medida poderia também reduzir o alto risco de mercado incorrido pelo sistema atual.

²⁵ Ver apêndice 5.

7 RESULTADOS

Conforme descrito na metodologia, as respostas geradas pelas análises foram avaliadas por meio da triangulação das análises (análise do caso e *blueprinting*), da comparação com os estudos sobre o mercado editorial e ainda da validação com os respondentes.

Além disso, a comparação entre as análises permitirá o julgamento sobre a aplicação do *blueprinting* ao caso da Editora.

Nesta seção serão avaliados os diagnósticos, as propostas e a aplicação do *blueprinting*.

7.1 Reflexão sobre os resultados propostos pelas duas análises

A finalidade deste estudo era iniciar a compreensão sobre uma editora e identificar oportunidades de melhoria na gestão.

Começando pelos diagnósticos gerados, o que se observou é que aqueles sobre desintegração e desconhecimento do cliente foram assinalados pelas duas análises e corroborados pelos respondentes.

Esses diagnósticos concordam também em grande parte com as descrições das editoras feitas pelos principais estudos disponíveis sobre o mercado editorial. Por outro lado, os estudos sobre o mercado editorial exploram pouco as possibilidades de melhoria de serviço ao leitor, diferentemente das propostas deste trabalho.

As análises geraram oportunidades de aumento da integração entre as áreas, bem como de melhoria de serviços ao leitor.

Nas duas análises surgiram também obstáculos a essas oportunidades. Esses obstáculos estão ligados a uma organização compartimentada das atividades da editora.

Por ser organizada fundamentalmente em torno da produção, essa desintegração parece decorrência natural da própria filosofia de produção adotada pelos gestores da Editora.

Essa filosofia é caracterizada por uma organização seqüencial das atividades, realizadas por especialistas, em que cada etapa é realizada separadamente. Cada projeto do livro é único, mas os ganhos de reprodução estão baseados no ganho de escala. As características do produto são definidas *a priori* e o cliente tem pouca participação ou opção. Além disso, não há avaliação integrada de produto, praça e promoção. Nem se integram produto, processo e cadeia (conforme discutido na Fundamentação Teórica).

Como a qualidade do livro é o fator competitivo avaliado como o mais importante e a empresa é pequena, os gestores sentem a necessidade de acompanhar detalhadamente o processo e fazem isso em detrimento das outras áreas de gestão.

De modo que para poder implementar as oportunidades vislumbradas, uma condição que se desenha é a necessidade de reavaliar a filosofia de produção empregada.

Portanto, a última sugestão deste estudo é a de avaliar-se a implementação da mentalidade enxuta na Editora.

Da discussão sobre a mentalidade enxuta apresentada na Fundamentação Teórica pode-se observar que essa abordagem seria uma alternativa à filosofia de produção utilizada pela Editora (e que apresenta relação com as dificuldades de integração e melhoria do serviço ao cliente).

Nessa proposta o cliente adquire um papel central mesmo para avaliar as questões de produção.

Posteriormente, as etapas recomendadas procuram resolver as questões operacionais considerando também as variáveis estratégicas e mercadológicas.

A opinião apresentada pelos gestores na validação dos resultados²⁶ classificou as propostas como interessantes, mas apresentou dúvida sobre sua aplicabilidade completa e sobre a maneira de implementar essas modificações. A discussão da teoria da mentalidade enxuta permite que a aplicabilidade seja melhor avaliada e que o caminho de implementação seja melhor compreendido.

7.2 Julgamento sobre a aplicação do *blueprinting*

Por fim, chegamos à hipótese de pesquisa de que o *blueprinting* poderia ser aplicado à Editora com a finalidade de identificar oportunidades. A comparação entre o resultado da análise descritiva do caso e a análise do *blueprinting* permite que se avalie e qualifique sua aplicação.

Por um lado, há a poder descritivo que é próprio dos fluxogramas (e dos diagramas em geral). Muito do que surge como sinal na entrevista, aparece claramente no fluxograma. Lembrando que os diagnósticos foram confirmados pelos gestores da Editora, o que confirma o poder de descrição e análise do *blueprinting*.

O estabelecimento de relações entre as diversas evidências foi mais efetivo na descrição do estudo de caso. De fato, a abordagem do estudo fortaleceu muito a triangulação entre os dados e a percepção de indícios de relações causais. Nesse ponto, a análise descritiva do caso se mostrou mais abrangente e extremamente útil para construir o contexto do caso e aprofundar as relações entre as evidências.

Essas relações não são muito evidentes no *blueprinting*, pois sua abordagem é mais focada nas atividades e nas relações entre elas, considerando-se o leitor (o cliente) e suas relações com a editora (o fornecedor). Nesse sentido, a ferramenta se mostrou extremamente útil: descrever o cliente de maneira mais aprofundada e analisar suas atividades em relação às atividades da editora. Da mesma forma, permitiu uma boa visualização e análise das relações entre as atividades internas da editora. Nesse âmbito, é que o *blueprinting* explicitou diagnósticos que a análise descritiva apenas sugeria (embora as possíveis causas desses fatos sejam melhor explicadas mesmo pela análise descritiva).

²⁶ Ver Apêndice 7.

Depois disso a análise se aprofunda bastante no sentido de diagnosticar a medida de integração do cliente com o processo da editora e analisar oportunidades.

A finalidade deste estudo era analisar e identificar oportunidades. Da estrutura do caso pôde-se ver que era possível responder às perguntas e descobrir oportunidades apenas com a análise descritiva. Porém, a avaliação do *blueprinting* permitiu uma análise mais profunda e estruturada dessas oportunidades.

Portanto, pode-se dizer que a aplicação do *blueprinting* à Editora mostrou-se bem sucedida.

Uma peculiaridade da aplicação da ferramenta a empresas não apenas de serviços é que para avaliar a relação com o cliente final pode existir a necessidade de incorporar outro membro da cadeia logística, como nesse caso ocorreu com as livrarias. De qualquer maneira isso não representou empecilho à análise, tendo o benefício de considerar a integração com esse membro também.

8 CONCLUSÃO

Chegamos ao final do trabalho.

Pode-se dizer que as principais contribuições desta pesquisa são:

- As respostas e hipóteses geradas sobre a Editora;
- A aplicação inédita do *blueprinting*;
- O exemplo do impacto gerado na empresa pela ênfase colocada no serviço ao cliente.

Em relação às respostas de pesquisa, o que se viu é que existe baixa integração entre as atividades e que o cliente está muito distante da Editora.

Embora esses resultados não possam ser generalizados automaticamente, eles servem de hipóteses sobre as editoras que podem ser testadas em futuras pesquisas. Ressaltando-se o fato de que em se tratando do diagnóstico sobre a distância ao cliente, houve concordância entre este trabalho e os estudos disponíveis sobre o mercado editorial.

Seria interessante então que futuras pesquisas avaliassem a questão da visão das editoras (e da cadeia do livro em geral) sobre o cliente. O modo como as informações sobre o cliente orientam as empresas. Além disso, como existem relatos das dificuldades de avaliar a demanda nesse setor, seria importante também que as pesquisas procurassem fornecer soluções para esse tópico de estudo da demanda.

A constatação dessa lacuna no mercado editorial em geral, representaria uma descoberta importante, já que o fato de que a empresa deve considerar as necessidades do cliente é mais do que constatado em Administração. Essa visão representa também um complemento aos estudos disponíveis sobre o mercado editorial, que estudam o setor mais sob a ótica macroeconômica e de formulação de políticas públicas.

Por outro lado, as propostas apresentadas indicam a importância dos serviços nesse setor e representam sugestões concretas sobre as possibilidades de aproveitar essa dimensão do trabalho editorial. Servem de exemplo do imenso potencial de contribuição que a editora pode

prestar ao leitor e fornecem inclusive uma base de reflexão para o posicionamento da editora frente à evolução da cadeia do livro, já que existe uma tendência de que o valor percebido pelo cliente migre da produção propriamente dita e passe para os serviços oferecidos (como a seleção dos títulos).

O aprofundamento dessas propostas levou também à hipótese de que a filosofia de produção esteja causando a desintegração organizacional e mesmo o distanciamento do cliente.

A análise acabou representando uma avaliação indireta da filosofia de produção, já que houve a constatação de que o sistema precisava ser reequilibrado (por assumir altos riscos de mercado) e a filosofia de produção aparece como uma dificuldade a ser superada para implementar as soluções propostas. Essa avaliação forneceu elementos importantes para a discussão da filosofia de produção empregada e parece uma boa reflexão preliminar à implantação da mentalidade enxuta. O próprio mapeamento parece uma boa avaliação preliminar à discussão de implantação da mentalidade enxuta.

Novas pesquisas poderiam testar a hipótese da influência da filosofia de produção sobre a desintegração e o distanciamento ao cliente. Poderia ser testada também a generalização desse tipo de análise para se avaliar a filosofia de produção seguida.

O trabalho representou também uma aplicação inédita do *blueprinting*. A hipótese de que a ferramenta poderia ser aplicada para identificar oportunidades se confirmou plenamente. O *blueprinting* se revelou uma ferramenta poderosa de análise e identificou diversas oportunidades de melhoria no processo da editora. O poder de análise da ferramenta mostrou-se profundo na avaliação do relacionamento das atividades do cliente com as da empresa. Em comparação com a análise descritiva do caso, a abordagem do *blueprinting* se mostrou menos ampla e menos profícua na geração de hipóteses causais. Entretanto, em termos de avaliar as atividades e identificar oportunidades o *blueprinting* se mostrou muito mais produtivo.

A ferramenta serviu também como um bom guia para a abordagem exploratória de uma empresa, porque fornece base para uma avaliação integradora e exaustiva (e mantém o foco no principal interessado que é o cliente). Nesse sentido, o *blueprinting* forneceu uma boa base de proposições para a condução do estudo de caso exploratório.

Seria interessante, em futuras pesquisas, que esse uso fosse testado em outros setores de atividades para que a ferramenta possa se consolidar como alternativa de análise.

Evidentemente, por manter o foco em serviços ao cliente, a utilidade da aplicação do *blueprinting* cai caso não exista interesse em compreender e aprimorar o serviço ao cliente.

Por fim, em sentido mais amplo, este trabalho representou um exemplo da importância e do potencial de se considerar o serviço ao cliente para avaliar uma empresa.

No princípio da pesquisa não se podia ver com clareza qual a importância do serviço ao cliente no trabalho da editora, para depois se perceber que o serviço nessa área não só é importante como parece essencial (e a perspectiva é de que se torne cada vez mais importante). Esse resultado confirma num caso singular, o que os autores têm afirmado universalmente como na frase de Levitt (1972) de que todas as empresas estão no negócio de serviços.

Uma última observação sobre temas para pesquisas futuras. Este trabalho não avaliou profundamente nenhum segmento de livros, mas um que chamou muito a atenção é o de livros espíritas por possuir tiragens muito altas, ter um bom canal de distribuição, apresentar indícios de produção totalmente otimizada e mais importante: um apoio efetivo do caminho percorrido pelo leitor, especialmente na etapa de leitura (por meio dos grupos de estudos).

Termino com a frase de Jules Renard: “Quando penso em todos os livros que ainda posso ler, tenho a certeza de ainda ser feliz.” (SILVEIRA; RIBAS, 2004)

Que esse estudo, dentro de suas possibilidades, possa contribuir para o fortalecimento do mercado editorial e que possamos ter cada vez mais livros por ler.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A., **Ênio Silveira**, Edusp; Com-Arte, 2003.
- ANDERSON, J.C; NARUS, J.A., *Capturing the value of supplementary services*, Harvard Business Review, Vol. 73, January-February, pp. 75-83, 1995.
- AZEVEDO, C. L., **Monteiro Lobato – Furacão na Botocúndia**, Editora Senac, 1997.
- BACELLAR, L., **Escreva seu livro**, Mercuryo, 2001.
- BELLOTO, S., **Você já pensou em escrever um livro? – informações fundamentais para se tornar um escritor de sucesso**, SAMM Editora, 2003.
- BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A., *Marketing Services, Competing Through Quality*, The Free Press, New York, NY, 1991.
- BERZAGHI, M.E.P.; FERREIRA Jr, S.C., **Entrega de valor ao cliente pela aplicação dos conceitos de Relação de Serviço e Valor de Serviço**, Artigo apresentado no Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP, como parte da disciplina Organização da Operação de Serviços sob orientação da Profª Márcia Terra da Silva, 2003.
- BITNER, M.J., *Services marketing: perspectives on service excellence*, Journal of Retailing, Vol. 73, Nº 1, pp. 3-6, 1997.
- _____; FARANDA, W.T.; HUBBERT, A.R., ZEITHAML, V.A., *Customer contributions and roles in service delivery*, International Journal of Service Industry Management, Vol.8, Nº 3, pp. 193-205, 1997.
- BOOTH, W.C.; COLOMB, G.G.; WILLIAMS, J.M., **A Arte da Pesquisa**, Martins Fontes, 2000.
- BOYT, T.; HARVEY, M., *Classification of industrial services*, Industrial Marketing Management, Vol. 26, pp. 291-300, 1997.
- CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO (CBL), *site: www.cbl.com.br*, acesso em Nov/2004.
- CANDOTTI, E., **Cientistas do Brasil**, SBPC, 1998.
- CHANCELLOR, E., **Salve-se quem puder – Uma História da Especulação Financeira**, Companhia das Letras, 2001.

CHARTIER, R., **A aventura do livro: do leitor ao navegador**, Editora UNESP/Imprensa Oficial de São Paulo, 1999.

CHEN, I.J., PAULRAJ, A., *Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework*, International Journal of Production Research, Vol. 42, Nº 1 – 131-163, 2004.

COLLINS J. C.; PORRAS, J. I., **Feitas para durar – Práticas bem sucedidas de empresas visionárias**, Rocco, 2000.

DANIEL FILHO, **O circo eletrônico – Fazendo TV no Brasil**, Jorge Zahar Editor, 2001.

DEBRAY, R., **Curso de Midiologia Geral**, Editora Vozes, 1993.

DONALDSON, B., *Customer service: the missing dimension in marketing management*, Journal of Marketing Management, Vol. 2, pp.133-44, 1986.

ENGELHARDT, W.H.; SCHWAB, W. *Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen*, Die Betriebswirtschaft, 1982.

EPSTEIN, J., **O negócio do livro. Passado, presente e futuro do mercado editorial**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

FINE, C.H., **Mercados em Evolução Contínua – Conquistando Vantagem Competitiva num Mundo em Constante Evolução**, Campus, 1999.

FLIESS, S.; KLEINALTENKAMP, M., *Blueprinting the service company - Managing service processes efficiently*, Journal of Business Research 57, 392– 404, 2004.

GAARDER, J.; HAGERUP, K., **A Biblioteca Mágica de Bibbi Bokken**, Cia. das Letras, 2003.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, L.H., **Administração Estratégica de Serviços**, Editora Atlas, 1994.

GORINI, A.; CASTELO BRANCO, P. F., **Panorama do setor editorial brasileiro**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 11, março, 2000.

HALLEWELL, L., **O livro no Brasil (sua história)**, Edusp, 1985.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.R., **Competindo pelo futuro**, Campus, 1996.

HEIDE, J.B., *Interorganizational governance in marketing channels*, Journal of Marketing, Vol. 58, January, pp. 71-85, 1994.

HENKOFF, R., *Service is Everybody's Business*, IN: LOVELOCK, Christopher H. - *Services Marketing*, Prentice Hall, 1996.

IDE, P., *A Arte de Pensar*, Martins Fontes, 2000.

JACOB, F., *Produktindividualisierung*, Wiesbaden: Gabler; 1995.

JOHNSTON, R; CLARK, G., *Administração das Operações de Serviços*, Bookman, 1999.

KINGMAN-BRUNDAGE J. *Service mapping: gaining a concrete perspective on service system design*. In: EBERHARD ES, CHRISTOPHER WF, editors. *The service quality handbook*. New York: Amacon, pp. 148-63, 1993.

_____. *Service mapping: back to basics*. In: Glynn W.J., Barnes J.G., editors. *Understanding services management*. Chichester: John Wiley & Sons, pp. 119-42, 1995.

_____; GEORGE, W.R.; BOWEN, D.E. "*Service logic*": *achieving service system integration*. *International Journal of Service Industry Management*, 6(4): 20-39, 1995.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., *Princípios de Marketing*, Prentice-Hall do Brasil, 1993.

_____. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, Editora Atlas, 1998.

LEPAPE, P., *A ditadura da world literature – hiperconcentração entre as editoras*, *Le Monde Diplomatique*, Março de 2004.

LEVITT, T., *Production-line approach to service*, *Harvard Business Review*, Vol. 50, no. 4, pp. 94-102, 1972.

_____. *The Industrialization of Service*, *Harvard Business Review*, Vol. 54, pp. 63-74, 1976.

LINDOSO, F., *O Brasil pode ser um país de leitores? Política para a cultura. Política para o Livro*, Summus, 2004.

LOVELOCK, C.H., *Services Marketing – Text, Cases, & Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 55-6, 133-9, 1984.

_____. *Are Services Really Different?* In: LOVELOCK, Christopher H., *Managing services - Marketing, Operations and Human Resources*, Prentice Hall International, pp. 1-8, 1992.

MARTINS FILHO, P. (org.), *Livros, Editoras & Projetos*, Ateliê Editorial, Com-Arte e Bartira, 1999.

_____. *Edusp – Um projeto Editorial*, Imprensa Oficial, 2001.

MATHE, H.; SHAPIRO, R.D., *Service and Strategic Direction*, CERESSEC, Cergy, France, February, DR93008, 1993.

MATHIEU, V., *Service Strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership*, *International Journal of Service Industry Management*, 12, 5; pp. 451, 2001.

MATTAR, F. N., *Pesquisa de Marketing*, Editora Atlas, 1994.

MCLUHAN, M., *A Galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico*, Editora Nacional, Editora da USP, 1972.

_____; FIORE, Q., *The Medium is the Massage – An Inventory of Effects*, Gingko Press, 2001.

MORIN, E., *Sete saberes necessários à Educação do futuro*, Cortez Editora/Unesco, 2000.

NEGROPONTE, N., *A vida digital*, Cia. das Letras, 1995.

PERISSÉ, G., *O leitor criativo: a busca da leitura eficaz*, Ômega Editora, 2001.

_____. *A Arte da Palavra – como criar um estilo pessoal na comunicação escrita*, Manole, 2003.

PORTER, M.E.; *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Campus, 1997.

RIEBEL, P., *Typen der Markt- und Kundenproduktions in produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht*, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche, Forsch*, 17:663–85, 1965.

SÁ EARP, F.; KORNIS, G. (s/d), *Pesquisa sobre a cadeia do livro*, encomendada pelo BNDES com previsão de publicação para 2005.

SAAB, W.G.L.; GIMENEZ, L.C.P.; RIBEIRO, R.M., *Cadeia de comercialização de livros: situação atual e propostas de desenvolvimento*. Rio de Janeiro: BNDES/Área de Operações Industriais 2/Gerência Setorial 4, 1999.

SALERNO, M. S., **A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços**, IN: SALERNO, M. S. (org.), *Relação de Serviço. Produção e avaliação*, Editora SENAC, 2001.

SEGURA, L. C., **Estratégia e Planejamento Editorial: A interdependência entre planejamento operacional e a estratégia da empresa**, Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP para obtenção do Título de Mestre em Administração, 2003.

SHATZKIN, L., *In cold type*. Tradução, Rio de Janeiro, sem publicação.

SHOSTACK, G.L., *How to design a service*. European Journal of Marketing, Vol. 16, pp. 49 – 63 (January– February), 1982.

_____. *Designing services that deliver*. Harvard Business Review, 133– 9 (January– February), 1984a.

_____. *Service design in the operating environment*. In: George W.R., Marshall C.E., editors. Developing new services. Chicago: AMA, pp. 27– 43, 1984b.

_____. *Service positioning through structural change*. Journal of Marketing, Vol. 51, pp.34–43 (January), 1987.

SILVEIRA, J.; RIBAS, M., *A paixão pelos livros*, Casa da Palavra, 2004.

SILVERSTONE, R., *Por que estudar a Mídia?*, Edições Loyola, 2002.

SIMON, H., *Service policies of German manufacturers – critical factors in international competition*, European Management Journal, Vol. 10, Nº 4, pp. 404-11, 1992.

SCHNÄBELE, P., *Mass customized marketing*, Effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und –prozessen, Wiesbaden: Gabler, 1997.

SRIVASTAVA, R.K.; SHERVANI, T.A.; FAHEY, L., *Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis*, Journal of Marketing, Vol. 62, January, pp. 2-18, 1998.

UNESCO, *O Negócio da Edição de Livros*, Atlas, 1992.

VANDERMERWE, Sandra. *The market Power is in the services: because the value is in the results*, IN: LOVELOCK, Christopher H. – *Managing services - Marketing, Operations and Human Resources*, Prentice Hall International, pp. 298-309, 1992.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M. , IKEDA, A.A., **A estrutura organizacional na era da Internet: um estudo sobre a incorporação de atividades ponto.com ao negócio de uma empresa do mercado livreiro**, Revista de Economia e Administração, v.3, n.2, 135-151, abr/jun/2004.

VILLAÇA, A. C., José Olympio – O descobridor de escritores, Thex Editora, 2001.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M.,. *Case Research in operations management* - International Journal of Operations & Production Management – Vol. 22 Nº 2, p. 195-219, 2002.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T., **A Mentalidade Enxuta nas Empresas – Elimine o Desperdício e Crie Riqueza**, Campus, 1998.

WURMAN, R., **Ansiedade de Informação – Como transformar informação em compreensão**, Cultura Editores Associados, 1991.

YIN, R. K., *Case Study Research – Design and Methods*. 2 ed. London: Sage Publications. 1994.

ZAID, G., **Livros demais. Sobre ler, escrever e publicar**. São Paulo: Summus, 2004.

ZARIFIAN, P., **Valor, organização e competência na produção de serviço – esboço de um modelo de produção de serviço**, IN: SALERNO, M. S. (org.), *Relação de Serviço. Produção e avaliação*, Editora SENAC, 2001.

ZEITHAML, V.A., BITNER, M.J., *Services marketing*, New York: Irwin McGraw-Hill, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE 2: RESUMO DA ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL POR VENDAS

APÊNDICE 3: RESUMO DA ENTREVISTA COM ASSESSORIA DE IMPRENSA

APÊNDICE 4: RESUMO DA ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL POR
RELACIONAMENTO COM PROFESSORES E GOVERNO

APÊNDICE 5: RESUMO DA ENTREVISTA COM O EDITORIAL

APÊNDICE 6: OBSERVAÇÃO DIRETA

APÊNDICE 7: RESUMO DA ENTREVISTA DE VALIDAÇÃO FINAL

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro das Entrevistas (parte do Protocolo do Estudo de Caso):

O objetivo das entrevistas foi levantar o caminho realizado pelo cliente para a compra de livros e a relação que as atividades da editora têm com as atividades do cliente. As perguntas avaliam, portanto, as atividades do cliente (baseadas no processo de decisão de compra do consumidor conforme discutido na seção sobre a aplicação do *blueprinting*) em relação às atividades da editora. Além disso, as perguntas investigam os critérios competitivos priorizados pela editora. A lista de critérios baseia-se em Giansesi e Corrêa (1994).

Perguntas:

1. Descreva seu trabalho na editora e suas principais funções.

2. Quem são os clientes?

3. Qual é o produto?

A editora;

O tema;

Status / tendência do mercado;

Compreensão do assunto?

4. Percepção da Necessidade

- a. Como surge a necessidade por um livro?
- b. Vocês criam a necessidade? Como?
- c. Ou a necessidade vem do mercado?
- d. Quem puxa o processo, o leitor, a livraria ou a editora?

5. Busca pela informação

- a. Como vocês disponibilizam as informações sobre os livros?
- b. Para quem divulgam? Como divulgam?
- c. Como participam da busca de informações para a escolha do cliente?
- d. Que meios utilizam para divulgar (Internet, folder, palestra, feiras, catálogo)?

6. Análise de Alternativas

- a. Como é o processo de escolha, entre um título e outro?
- b. Somente os que mais vendem?
- c. Como é a concorrência?

7. Escolha do Produto

- a. Como escolhem?
 - i. Preço, Assunto, Projeto Editorial,
 - ii. Autor, Editora, Divulgação na Mídia?

- b. O que garante a fidelização do cliente? Vendem sempre para os mesmos? Por quê?

8. Processo de Compra

- a. Locais que vendem: livraria, distribuição, correio, internet, bienal?
- b. Como funciona uma venda:
- Contato com cliente / Oferecer opções de produto;
 - Decisão de compra / Negociação de quantidade, preço, prazo de entrega, pagamento;
 - Faz o pedido;
 - Envio do pedido;
 - Entrega;
 - Pagamento.

9. Pós-compra

Existe algum serviço de pós-compra?

10. Quais são os critérios de desempenho do produto?

11. Consistência: controle do processo / capacidade de reduzir variabilidade no processo

- Entrega

12. Competência: habilidade / conhecimento / necessidades técnicas

- Escolha dos títulos;
- Bem escrito;
- Bem impresso;
- Qualidade tradução;
- Projeto gráfico;
- Projeto editorial;
- Novos temas / autores.

13. Velocidade de atendimento: tempo de espera

- Prazo;
- Tempo de reação;
- Necessidade do mercado por um novo livro.

14. Atendimento: comunicação / atenção ao cliente / ambiente

- Qualidade do relacionamento com cliente;
- Poder de Barganha.

15. Flexibilidade

- Disponibilidade de livros fora de edição;
- Entregas mais rápidas;
- Edições especiais.

16. Credibilidade

- Entrega;

17. Acesso

18. Qualidade tangível

- Projeto Gráfico;
- Projeto Editorial.

19. Custo

APÊNDICE 2: RESUMO DA ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL POR VENDAS

Principais atividades: Vendas e relacionamento com livrarias.

Afirmações do entrevistado:

Clientes

- Os principais clientes são as livrarias, e depois, os distribuidores.
- As principais livrarias atendidas estão na cidade de São Paulo e as entregas são feitas por um *motoboy* da editora.
- O leitor é considerado um cliente das livrarias, não da editora.
- Após o lançamento de um novo título, a área de vendas inicia a divulgação, principalmente, para as livrarias. À medida que a livraria vende, ela encomenda mais livros à editora.
- O prazo de entrega para livrarias da cidade de São Paulo é de um dia. Esse processo facilita o sistema de compras da livraria: para não lançamentos, o cliente encomenda o livro à livraria, e esta à editora. Exemplificou mostrando um pedido da Livraria Cultura, que continha 3 títulos, 1 exemplar de cada, caracterizando esse tipo de venda por encomenda do leitor.
- A maior parte das vendas é feita por consignação, ou seja, o estoque da livraria pertence à editora. Esse processo é complexo, pois as livrarias não atualizam com frequência sobre suas vendas e nunca se sabe o exato desempenho de um livro – nem quanto se tem para receber. Somente nos casos de livros com maior potencial de venda, como o Dostoiévski, por exemplo, é feita a venda direta, sem consignação.
- A editora possui estoque de livros em duas localidades: no próprio escritório, onde está montada a estrutura da editora, e também outro estoque, num bairro central da cidade.
- São executadas vendas também ao governo, mas essas dependem de inscrições nos programas do governo, que são feitas por outra pessoa na editora. Citou como importante o papel das vendas para o governo, pois são volumes altos de exemplares. Existe também vendas diretas para escolas.
- As vendas pela internet são inexpressivas. O *site* da editora está “em construção”, o que inclusive, já gerou questionamentos de leitores em feiras sobre o prazo para o *site* estar disponível. Não é foco para a editora.

- Os *feedbacks* recebidos do mercado são fornecidos informalmente aos editores.

Leitor

- O processo de compra pelo leitor é pouco conhecido e não é o foco da editora. Sabem que com divulgação em mídia se vendem mais livros. Citou um exemplo de um caso esporádico do livro *O Paciente Inglês*, que estourou em vendas após o filme ter ganhado o Oscar.

Novos canais de vendas

- Busca desenvolver outros canais de vendas. Em supermercados, eles querem livros que tenham giro alto de estoque – de preferência, os livros de consumo de massa, que no caso da editora 34 são poucos.
- Relatou que fez testes nas máquinas de vendas automáticas, presentes no Metrô de São Paulo, mas nenhum dos livros se encaixou no “perfil” da máquinas, ou era muito pesado, ou muito grande para os espaços dos livros.
- Outro canal de venda avaliado foi o dos *displays* presentes em lojas de conveniência dos postos de gasolina – o perfil desse canal é voltado para livros de auto-ajuda, que não é o foco da editora 34.

Produto da editora

- Produto da editora é o livro.
- A editora funciona como uma marca, um atestado de qualidade e credibilidade.
- Busca conhecer o cliente final, mas não há interesse em implementar serviços ao leitor.
- São fatores que influenciam na compra: qualidade do livro (assunto, tradução, projeto editorial, projeto gráfico - uma edição bem feita, por exemplo, Dostoiévski). Citou diversas vezes a credibilidade e a competência da editora 34 no mercado.
- O potencial de vendas e o fato de ser um tema do momento atraem as livrarias para a compra do título.
- Novamente falou do impacto da divulgação na mídia sobre as vendas. Acredita que o preço não é tão importante; eles não pretendem ser os melhores em preço.
- O livro é publicado conforme a percepção de espaços existentes no mercado.
- A idéia de publicação dos livros vem basicamente dos editores.

Divulgação do livro

- A editora atua na criação de necessidade por livros, por intermédio de professores, que podem vir a adotar o livro em seu curso, e divulgação para a imprensa.
- Para as livrarias, conforme a importância do título e quando sua capa está pronta, o vendedor leva a capa para divulgação do novo produto aos livreiros. Exemplificou mostrando a capa do livro Brasil–Argentina, que estava prestes a ser lançado e ele já estava divulgando para as livrarias.
- As livrarias vendem os espaços principais – ilhas de livros – e também divulgação no catálogo (citou o da Fnac), mas a 34 investe pouco nessas formas de marketing. A Livraria Cultura, sem cobrar, coloca o livro da 34 nas ilhas quando o título é promissor de vendas.
- Afirmou que existem editoras que investem pesadamente na divulgação dos livros e que isso acirra a competição entre elas.
- Outra forma de divulgação é o contato com o autor durante o evento de lançamento do livro.
- O catálogo e o *site* são pouco usados como instrumentos de divulgação.

APÊNDICE 3: RESUMO DA ENTREVISTA COM ASSESSORIA DE IMPRENSA

Principais atividades: Relacionamento com a imprensa e organização de eventos de lançamentos.

Afirmações do entrevistado:

Imprensa

- Faz comunicação inicial com imprensa enviando *releases* dos livros para a *mailing list*, via *e-mail*.
- Possui um *mailing list* da imprensa, contendo todos os jornalistas que escrevem sobre literatura dos principais jornais e revistas do país.
- O *release* é elaborado a partir de informações do prefácio, quarta capa e orelha do livro.
- “Rede de Relacionamentos com Imprensa” - Afirmou que a atualização da *mailing list* é importante, bem como o desenvolvimento de relacionamentos nesse meio. Quanto mais se conhece os jornalistas, mais fácil de ter um livro divulgado na mídia.
- Para jornalistas específicos, envia um exemplar do livro, além do *release*, para fortalecer a divulgação. Possui uma cota de exemplares para essa atividade. Nesses casos, costuma fazer *follow ups* com os jornalistas para verificar se vão ou não divulgar o livro.
- Todas as divulgações na imprensa são arquivadas numa pasta, por livro, chamado *clipping*.
- Quando um livro especial está para ser publicado, ou um evento importante está próximo (como uma Bienal), chegam a imprimir prova dos livros para enviar à imprensa, adiantando o lançamento.
- Às vezes, comunica a imprensa dos próximos lançamentos, que é informada por meio de cronogramas internos de lançamentos.
- Constata que a divulgação é fundamental para a venda. Se um jornalista conceituado dá sua opinião na mídia sobre um livro, o público imediatamente compra.
- Quando da publicação de um artigo na imprensa, a área de Vendas é informada para divulgar para as livrarias – o aumento das vendas é quase imediato.
- Não compram matéria em jornal, nem *displays* em loja.

- As matérias que saem são feitas pelos próprios jornalistas, baseado em sua leitura do *release* / livro. A editora não influencia nas reportagens.
- Só divulga lançamentos. Os livros antigos não são divulgados, com exceção de casos especiais, como livros que ganham prêmios, ou quando a editora compra direitos autorais de outra editora.
- Principais canais na mídia: Revistas Veja e Época e Jornais de grande circulação (ressaltou que envia para o jornalista do caderno que tem mais afinidade com o assunto do livro).
- Busca Reversa: quando um jornalista está fazendo reportagem sobre determinado assunto, procura a editora para saber quais livros têm relação com o tema. Nessas reportagens, em geral, divulgam o nome dos livros. Isso acontece com certa frequência.

Fatores importantes para haver a divulgação na imprensa:

- Linha editorial;
- Confiança na editora (revisão cuidadosa, edição caprichada);
- Autor (se é conhecido ou não);
- Relevância da obra – citou o caso de quando o livro reeditado possui algum diferencial, como a recente publicação da tradução bilíngüe do livro D. Quixote, de Cervantes, ou a tradução da Divina Comédia, de Dante a partir dos originais;
- Credibilidade da divulgação – o crédito que a assessora tem junto aos jornalistas depende do grau de importância que ela dá aos livros. Se todos os livros que envia, a assessora falar que são muito bons, os jornalistas podem deixar de confiar nessa fonte de informação.

Autores

- Uma atividade importante com os autores é o Evento de Lançamento do livro. Esse evento é feito para o autor divulgar seu livro junto à família e amigos. A editora disponibiliza uma verba para a organização do evento. Não funciona como canal de divulgação do livro para o grande público.
- No contato com a imprensa, alguns autores se dispõem a dar entrevistas, outros querem escolher os jornalistas que receberão os exemplares.
- Existem casos do leitor solicitar à editora um contato com o autor. A assessora de imprensa faz a intermediação com o autor para efetuar esse contato.

- Faz *follow ups* com o autor para dizer como está o livro.

Integração entre as áreas:

- Tem pouca influência na escolha de títulos a serem publicados;
- É informada sobre os livros que estão sendo editados de maneira informal. Fica sabendo dos lançamentos por meio de cronogramas.
- A iniciativa de ter uma assessora de imprensa, em geral, é feita nas médias e grandes editoras. Nas pequenas, quem faz esse papel geralmente é o editor.

APÊNDICE 4: RESUMO DA ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL POR RELACIONAMENTO COM PROFESSORES E GOVERNO

Principais atividades: Gerir a rede de professores e cuidar dos programas do governo.

Afirmações do entrevistado:

Rede de Professores:

- O objetivo do trabalho com professores é divulgar os livros para que eles sejam adotados pelos professores, desde os infanto-juvenis, universitários e até literatura (citou como exemplo um livro do Dostoiévski, que são leituras sugeridas por professores).
- Fatores que levam um professor a adotar um livro: afinidade com o assunto e qualidade.
- A editora possui uma lista de professores cadastrados para divulgação dos livros. A cada novo lançamento, o *release* do livro é enviado aos mesmos.
- A cada lançamento, envia exemplares dos livros para uma lista "Vip", constituída por formadores de opinião (pessoas do governo e professores).
- Para um grupo seletivo de professores, a editora destina uma cota de exemplares para doação. Conforme o interesse, eles solicitam exemplares à editora. O objetivo dessa política de doação é disseminar os livros para que sejam recomendados aos alunos.
- Essa política de doações a professores gera imagem positiva junto a eles.
- Quando um livro infanto-juvenil é adotado em alguma escola, eles percebem pelo aumento brusco nas vendas ou quando algum professor entra em contato para dar a notícia, mas, principalmente, pelo distribuidor. Não existe um processo formal de comunicação da área de vendas para a de relacionamento com professores a fim de indicar adoção. No caso de livros universitários, o aumento é mais suave e portanto não percebem.
- Em feiras e bienais, faz contato com outros professores, e, muitas vezes, recebe *feedbacks* sobre livros ou sugestões de novas publicações, traduções ou reedições.
- Muitas solicitações de publicação das teses dos professores vêm por meio desse canal com a editora. Essas sugestões são pouco aproveitadas pela editora.
- Existe pouca reedição de livros esgotados.

- O único *feedback* que recebem do leitor vem por intermédio dos professores, que, às vezes, dizem a opinião dos alunos sobre o livro. O contato com alunos em feiras é ocasional.
- Comentou da importância de se ter regularidade no lançamento de livros, para que os professores não se esqueçam da editora 34.

Governo:

- As vendas ao Governo são tratadas com cuidado pela editora. O governo compra livros paradidáticos para adoção nas escolas, por meio de programas anuais, como o PNLD (Programa Nacional do Livro Didático).
- A editora inscreve os livros no programa, uma equipe do governo seleciona os livros e após isso, o governo efetua as compras, conforme escolha da equipe.
- Essa política permitiu com que editoras pequenas, como a 34 tivessem acesso aos programas de compra de governo.
- Não existem avaliações pós-compra, se os livros são lidos e se agradam o público. Alguns *feedbacks* podem vir de professores, durante feiras e bienais, mas de maneira informal.
- A Fundação Nacional do Livro Infantil e Juvenil classifica os livros que recebe, e quando aprova, dá o selo “Altamente recomendado para Jovens”, que é como um atestado de qualidade do livro. Para entrar nessa avaliação, a editora envia exemplares de todos os títulos infanto-juvenis para essa Fundação. Vários livros da 34 possuem esse selo.

Integração entre as áreas:

- Recebe diversas indicações de publicações pelos professores e também sugestões de novos livros ou reedições. Esses *feedbacks* são comunicados informalmente aos editores e pouco aproveitados pela editora.

APÊNDICE 5: RESUMO DA ENTREVISTA COM O EDITORIAL

Principais atividades: Sócios da editora e responsáveis pelo Departamento Editorial.

Resumo das afirmações dos entrevistados:

Formação e consolidação:

- A editora foi formada por um grupo ligado à revista da PUC-Rio, *34 Letras*, juntamente com um grupo de São Paulo.
- Desde o início esteve ligada a profissionais que faziam um papel semelhante ao dos conselheiros editoriais: no início, havia um professor que tinha conexões importantes na área de Filosofia e depois veio o sistema das Coleções.
- As Coleções funcionavam com diretores externos e hoje são vistas como um importante instrumento para a formação da rede de relacionamento da editora.
- Houve uma mudança de orientação quando os editores verificaram que era preciso introduzir mais conhecimento de mercado à editora, além do conhecimento dos especialistas que apoiavam as Coleções.

Critério competitivo

- O critério competitivo da editora é a qualidade do livro (edição, texto, tradução etc.).
- A qualidade do livro deve estar além do padrão exigido pelo cliente. A Editora deve estar à frente do leitor no padrão de qualidade.
- A qualidade também é valorizada pelos autores e isso é mais um diferencial da Editora.

Relacionamento

- O mundo editorial é uma rede de relacionamento e é muito difícil uma pessoa que não faça parte da rede ser publicada, pois a lógica é a de que se fosse alguém interessante, eles provavelmente já teriam ouvido falar.
- As questões de relacionamento com o conselho editorial e autores são importantes a ponto de influenciar o cronograma de produção.

- Valorizam muito o relacionamento com a rede. Sua gestão é feita diariamente, por telefonemas, e-mails, reuniões, ou seja, é feita no dia-a-dia do departamento editorial.
- Recebem imensas quantidades de originais espontâneos (e de baixa qualidade), muito difíceis de aproveitar.
- Recebem indicações preferencialmente dos 'conselheiros editoriais'. Outras fontes de indicação são menos valorizadas.
- Os autores são o principal ativo da editora. A Editora 34 se diferencia no serviço aos autores e isso pode ser um diferencial das editoras pequenas em relação às grandes.
- Hoje em dia, existem os 'conselheiros editoriais' e a maior parte dos títulos da editora vem de indicações da rede de relacionamento.

Gestão

- As principais atividades realizadas são as ligadas à produção.
- Não fazem pesquisa de mercado.
- Fazem avaliações pouco estruturadas de potencial de vendas.
- Preocuparam-se em contratar pessoas experientes para as áreas que não dominavam.
- Estão no máximo da capacidade, mas não querem crescer perdendo a qualidade.
- Querem aprimorar a gestão da editora.
- Relataram uma dificuldade com o processo de reimpressão de livros. A questão envolve aspectos econômicos, tiragem etc. (a dificuldade de tomar a decisão de investimento em face das incertezas de aceitação da reimpressão pelo mercado).
- Cada projeto de livro é único. Cada livro é como um produto novo, por isso é muito difícil generalizar o processo completo.
- É muito difícil mensurar a demanda. Ela é afetada por fatores incontroláveis, como o caso do livro "O paciente inglês", que se tornou um campeão de vendas com o lançamento do filme e posteriormente voltou a vender pouco.
- No princípio da Editora, os atuais sócios trabalhavam na área de produção do livro. Não participavam sistematicamente da escolha dos títulos.

Cliente

- Tem pouco conhecimento específico sobre o cliente. Recebem *feedbacks* (e-mails e por intermédio dos profissionais de mercado) mas de maneira desestruturada e informal.
- A princípio não analisam os serviços que poderiam ser oferecidos ao cliente.

Resultado Financeiro

- Conseguimos fechar as contas todo mês.

APÊNDICE 6: OBSERVAÇÃO DIRETA

Visitas à Editora

Foram realizadas 5 visitas à Editora, no período de Setembro a Novembro/2004.

- Casa num bairro nobre de São Paulo, próximo às principais livrarias.
- O *layout* é dividido em dois andares. Na parte de baixo, ficam os funcionários de vendas, a divulgação, a parte operacional e o estoque. Os funcionários do andar de baixo têm pouco acesso ao que acontece em cima. São também desintegradas as atividades de baixo: existem divisórias que cortam a comunicação entre as pontas.
- A sala de reuniões está desintegrada do restante da empresa. Fica na entrada do prédio, e funciona também como sala de espera. Tem uma estante com os livros da 34.
- O estoque não está cheio, mas tem itens. A editora tem também um armazém no centro da cidade.
- O segundo andar comporta a produção. O ambiente é mais inspirador, um ambiente de criação, com computadores modernos, livros por toda a parte.
- No segundo andar existe também um espaço específico para a empresa de design gráfico. Essa empresa já existia antes da editora e produzia a revista 34 Letras que originou a Editora 34. No início, era a editora que funcionava dentro do espaço da empresa de design gráfico.
- As prateleiras de livros a publicar estavam cheias. As mesas também estavam cheias. Tem-se a impressão de muito trabalho a fazer e pouco tempo. O *layout* é integrado e espaçoso.
- O ambiente da editora é aconchegante. Os funcionários são solícitos e educados com os visitantes. Num dos dias observados, havia uma autora visitando a editora. Parecia estar totalmente à vontade e foi muito bem recebida.

Feiras de Livros

Feira do Livro na USP

- Os funcionários que estavam no *stand* eram as pessoas de vendas e divulgação para professores.
- O *stand* estava cheio.
- Um professor sugeriu a reedição do livro D. Quixote em função do aniversário em 2005.

Visita ao *stand* da 34 na Bienal do Livro de São Paulo

- *Stand* movimentado, com livros bonitos e bons.
- Houve uma tentativa de obter o catálogo da editora, mas não estava disponível.

APÊNDICE 7: RESUMO DA ENTREVISTA DE VALIDAÇÃO FINAL

Os diagnósticos foram validados pelos gestores da empresa e seus comentários sobre o trabalho foram:

- Concordaram plenamente com o diagnóstico apresentado, reforçando que as principais observações levantadas corroboraram leituras que eles também faziam.
- Com relação às propostas, embora tenham entendido, tiveram dúvidas em relação ao que realmente se aplica à editora e como poderiam ser implementadas.
- Sentem a necessidade de conhecer o mesmo tipo de abordagem para outras editoras, porque acreditam que alguns problemas citados podem ser inerentes ao setor.
- Concluíram que o trabalho possibilitou uma boa reflexão sobre a editora.

ANEXOS

ANEXO A: *HOME PAGE* DA EDITORA 34

ANEXO B: LISTA DE PREÇOS DA EDITORA 34

ANEXO C: CATÁLOGO DA EDITORA 34





ANEXO A: *HOME PAGE* DA EDITORA 34

Endereço: www.editora34.com.br (acesso em setembro/2004)

editora 34

Rua Hungria, 592 Jardim Europa CEP 01455 000 São Paulo - SP Brasil Tel/Fax (11) 3816-6777
Vendas: Tel (11) 3032-6755 Fax (11) 3815-9977

Este site está em construção. Para entrar em contato conosco, clique em um dos e-mails abaixo:

-  Vendas: vendas@editora34.com.br
-  Informações: editora34@editora34.com.br
-  Atendimento ao Professor: professor@editora34.com.br
-  Assessoria de Imprensa: imprensa@editora34.com.br

Clique nos itens abaixo e faça um download de nosso catálogo ou de nossa tabela de preços atualizada:

-  Catálogo (PDF 1.4 Mb)
-  Tabela de Preços (Excel 58 kb)

ANEXO B: LISTA DE PREÇOS DA EDITORA 34

Obtida através do endereço: www.editora34.com.br (acesso em setembro/2004).

Ord	Título	Autor	Preço	Págs
1	Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil	Posthuma, Anne Caroline (org.)	35	472
2	acompanhamento, O	Ceccatty, René de	20	112
3	Adoniran	Mugnaini Jr., Ayrton	32	256
4	Afeto e representação	Imbasciati, Antonio	27	224
5	AIDS no Brasil	Galvão, Jane	29	256
6	Algaravias	Salomão, Waly	19	88
7	Algo de sol	Ascher, Nelson	19	80
8	Alternativas escassas	Costa, Albertina de Oliveira e Amado, Tina (orgs.)	32	344
9	Alucinando Foucault	Duncker, Patricia	27	192
10	A meia-luz	Menezes, Paulo	29	280
11	Angelo	Visconti, Luchino	20	96
12	anomalia selvagem, A	Negri, Antonio	34	304
13	Ao vencedor as batatas	Schwarz, Roberto	29	240
14	Aqueles cães malditos de Arquelau	Pessotti, Isaias	33	384
15	Arquitetura Nova	Arantes, Pedro Fiori	29	256
16	Artes plásticas na Semana de 22	Amaral, Aracy A.	32	336
17	assinatura do mundo, A	Alliez, Eric	24	112
18	Atlântico negro, O	Gilroy, Paul	39	432
19	ato da leitura, O - vol. 1	Iser, Wolfgang	30	192
20	ato da leitura, O - vol. 2	Iser, Wolfgang	30	200
21	aurora do pensamento, A	Ferrari, A.B. e Stella, A.	36	368
22	aventuras de Georg Simmel, As	Waizbort, Leopoldo	41	592
23	Aves, As	Aristófanés	20	176
24	azul do filho morto, O	Mirisola, Marcelo	20	176
25	Bancos centrais: teoria e prática	Blinder, Alan S.	25	104
26	Bangalô	Mirisola, Marcelo	19	128
27	beijo da história, O	Uchôa Fagundes Jr., Carlos E.	26	192
28	Bergsonismo	Deleuze, Gilles	27	144
29	Bernardo Pereira de Vasconcelos	Carvalho, José Murilo de (org.)	35	272
30	bestiário do emprego, O	Braga, Márcia e Barros, Teresa	17	80
31	BGA, O	Dahl, Roald	20	288
32	Bicho de Sete Cabeças	Bolognesi, Luiz	25	144
33	Blaise Cendrars no Brasil e os modernistas	Amaral, Aracy A.	27	208
34	Blues: da lama à fama	Muggiati, Roberto	30	224
35	bom soldado, O	Ford, Ford Madox	25	464
36	Breviário dos políticos	Mazarin, Cardeal	19	208
37	BRock: o rock brasileiro dos anos 80	Dapieve, Arthur	29	216
38	cacto e as ruínas, O	Arrigucci Jr., Davi	22	160
39	Caio Prado Jr. e a nacionalização do marxismo no Brasil	Ricupero, Bernardo	29	256
40	Cais	Martins, Alberto	20	128
41	Caixa Bibliografia de Antonio Candido + Textos de intervenção	Dantas, Vinicius e Candido, Antonio	59	664
42	Calidoscópio	Campos, Gastão Wagner de Sousa	23	200
43	Caminhos cruzados	Guimarães, Nadya Araujo	38	408
44	canção no tempo, A - vol. 1	Severiano, Jairo e Mello, Zuza Homem de	38	368

Ord	Título	Autor	Preço	Págs
45	canção no tempo, A - vol. 2	Severiano, Jairo e Mello, Zuza Homem de	38	368
46	Caosmose	Guattari, Félix	28	208
47	Cartas do meu bar	Neves, David E.	17	80
48	Cartografias do feminino	Birman, Joel	29	224
49	Centralização e descentralização no Império	Ferreira, Gabriela Nunes	24	200
50	Céu, inferno	Bosi, Alfredo	44	496
51	Céu-eclipse	Bonvicino, Régis	20	120
52	Chocolovski - Cuidado, caçadores de cachorros!	Sommer-Bodenburg, Angela	19	144
53	Chocolovski - O aniversário	Sommer-Bodenburg, Angela	17	112
54	Chocolovski - Vida de cachorro é boa	Sommer-Bodenburg, Angela	17	128
55	Choro: do quintal ao Municipal	Cazes, Henrique	29	208
56	Cibercultura	Lévy, Pierre	32	264
57	Cidade de muros	Caldeira, Teresa Pires do Rio	38	400
58	Ciladas da diferença	Pierucci, Antônio Flávio	27	224
59	cinema da retomada, O	Nagib, Lúcia	48	528
60	Classes, raças e democracia	Guimarães, Antonio Sérgio Alfredo	28	232
61	clube dos sete, O	Leal, Marconi	20	192
62	Como destruir seu casamento	Paiva, Cláudio	17	80
63	Como enlouquecer seu filho...	Lonza, Furio e Alice, Maria	17	96
64	Como enlouquecer sua mãe...	Mota, Sonia Rodrigues	17	96
65	Como enlouquecer um homem...	Tavares, Bráulio	17	80
66	Como enlouquecer uma mulher...	Hatem, Y.I.	17	80
67	Como enlouquecer você mesmo...	Greenburg, Dan e Jacobs, Marcia	19	144
68	Como não enlouquecer no trânsito	Maringoni	17	112
69	Como se casa, como se morre	Zola, Emile	18	136
70	conexão planetária, A	Lévy, Pierre	28	192
71	Confidencial	Leite, Ivana Arruda	18	96
72	Contos de inverno	Dinesen, Isak (Karen Blixen)	23	244
73	Conversações	Deleuze, Gilles	30	232
74	Conversas com economistas brasileiros I	Biderman, C., Cozac, L.F. e Rego, J.M.	40	448
75	Conversas com economistas brasileiros II	Mantega, Guido e Rego, José Marcio	40	424
76	Conversas com filósofos brasileiros	Nobre, Marcos e Rego, José Marcio	40	432
77	Conversas com historiadores brasileiros	Moraes, José Geraldo Vinci de e Rego, José Marcio	40	400
78	criado-mudo, O	Ribeiro, Edgard Telles	23	208
79	Crime e castigo	Dostoiévski, Fiódor	53	568
80	Crise econômica e reforma do Estado no Brasil	Bresser Pereira, Luiz Carlos	40	360
81	Crítica e clínica	Deleuze, Gilles	28	176
82	Crítica e profecia	Pondé, Luiz Felipe	32	288
83	crocodilo, O	Dostoiévski, Fiódor	27	168
84	Crônica da Grande Guerra	Mee, Luiz Roberto	21	256
85	Crônica dos índios Guayaki	Clastres, Pierre	32	256
86	Cujo	Ramos, Nuno	17	84
87	culinária francesa na sua mesa, A	Lapeyre, Claude	42	304
88	Cultura popular	Tinhorão, José Ramos	28	192
89	Cultura. Substantivo plural	Paiva, Márcia de e Moreira, Maria Ester (orgs.)	21	208
90	Da anatomia comparada dos anjos	Fechner, Gustav T.	17	144
91	Da impossibilidade da fenomenologia	Alliez, Eric	27	160

Ord	Título	Autor	Preço	Págs
92	Dalva	Harrison, Jim	25	304
93	dama de espadas, A	Púchkin, Aleksandr	34	288
94	dama do cachorrinho, A	Tchekhov, A.P.	37	368
95	De ponta-cabeça	Frias Filho, Otavio	25	224
96	Deleuze filosofia virtual	Alliez, Eric	18	80
97	demônios, Os	Dostoiévski, Fiódor	59	704
98	desafio brasileiro, O	Franco, Gustavo H.B.	40	352
99	desaparecido ou Amerika, O	Kafka, Franz	43	304
100	desencantamento do mundo, O	Pierucci, Antônio Flávio	29	240
101	desentendimento, O	Rancière, Jacques	27	144
102	Desenvolvimento e crise no Brasil	Bresser-Pereira, Luiz Carlos	43	456
103	Destino ímpar	Garcia, Sylvia Gemignani	25	192
104	dia em que a verdade sumiu, O	Bourdil, Pierre-Yves	22	232
105	diário de Susie, O	Macfarlane, Aidan e McPherson, Ann	20	172
106	Diário de um adolescente hipocondríaco	Macfarlane, Aidan e McPherson, Ann	20	176
107	Dicionário de termos e expressões da música	Dourado, Henrique Autran	49	384
108	Diogo Antônio Feijó	Caldeira, Jorge (org.)	40	360
109	Direitos tardios	Costa, Albertina de Oliveira (org.)	30	304
110	divina comédia dos Mutantes, A	Calado, Carlos	35	360
111	divina comédia, A (3 vols.)	Alighieri, Dante	59	696
112	divina incréncia, La	Bananére, Juó	20	72
113	Do frevo ao mangubeat	Teles, José	35	360
114	Domingos Caldas Barbosa	Tinhorão, José Ramos	29	240
115	Dorival Caymmi: o mar e o tempo	Caymmi, Stella	75	648
116	Duas narrativas fantásticas	Dostoiévski, Fiódor	27	128
117	Economia brasileira: uma introdução crítica	Bresser Pereira, Luiz Carlos	25	224
118	Empirismo e subjetividade	Deleuze, Gilles	27	160
119	engenhoso fidalgo D. Quixote de La Mancha, O	Saavedra, Miguel de Cervantes	59	736
120	Ensaio de ponto	Giron, Luis Antônio	25	240
121	Envie meu dicionário	Leminski, Paulo e Bonvicino, Régis	31	272
122	Era dos Festivais, A	Mello, Zuza Homem de	54	528
123	Erefuê	Ferreira, Evandro Affonso	23	120
124	Erro, ilusão, loucura	Prado Jr., Bento	32	280
125	escalada, A	Boukreev, Anatoli e DeWalt, G. Weston	35	320
126	Escritos urbanos	Kowarick, Lúcio	26	144
127	espaço crítico, O	Virilio, Paul	26	124
128	Esta América nova, ainda inabordável	Cavell, Stanley	27	160
129	Estilo e modernidade em psicanálise	Birman, Joel	30	240
130	Estrutura urbana e ecologia humana	Eufrasio, Mário A.	30	304
131	eterno marido, O	Dostoiévski, Fiódor	29	216
132	eterno verão do Reggae, O	Albuquerque, Carlos	28	192
133	Eu era uma adolescente encanada	Asquith, Ros	22	240
134	Eupalinos ou O arquiteto	Valéry, Paul	28	192
135	Eu te darei o céu	Leite, Ivana Arruda	25	120
136	exposição das rosas, A	Örkény, István	22	160
137	Fausto	Goethe, Johann Wolfgang von	59	552
138	Férencki: história, teoria, técnica	Katz, Chaim Samuel (org.)	25	152
139	festas no Brasil colonial, As	Tinhorão, José Ramos	28	176
140	Ficção e confissão	Candido, Antonio	21	112

Ord	Título	Autor	Preço	Págs
141	ficção vida, A	Leite, Sebastião Uchoa	17	104
142	Figuras da imanência	Jullien, François	33	256
143	formação da teoria freudiana das psicoses, A	Simanke, Richard Theisen	28	248
144	Fórum de psicanálise	França, M. Olympia de A.F. e Gonçalves, Sandra M. (orgs.)	29	256
145	Frei Joaquim do Amor Divino Caneca	Mello, Evaldo Cabral de (org.)	59	648
146	fronda dos mazombos, A	Mello, Evaldo Cabral de	54	496
147	Galáxias	Campos, Haroldo de	45	128
148	Gênero, democracia e sociedade brasileira	Bruschini, Cristina e Unbehau, Sandra G. (orgs.)	36	448
149	Gêneses da modernidade	Gandillac, Maurice de	29	224
150	Gilles Deleuze: um aprendizado em filosofia	Hardt, Michael	30	192
151	Gilles Deleuze: uma vida filosófica	Alliez, Eric (org.)	49	560
152	globalização do capital, A	Eichengreen, Barry	35	288
153	grande esperança em Celso Furtado, A	Bresser-Pereira, Luiz Carlos e Rego, José Marcio (orgs.)	37	304
154	grandesertão.br	Bolle, Willi	44	480
155	Gregos, bárbaros, estrangeiros	Cassin, B., Loraux, N. e Peschanski, C.	25	128
156	Guerra e paz	Benzaquen de Araújo, Ricardo	28	216
157	Heavy Metal: guitarras em fúria	Leão, Tom	28	232
158	herói devolvido, O	Mirisola, Marcelo	23	192
159	Hipólito José da Costa	Paula, Sergio Goes de (org.)	59	656
160	história do pensamento econômico como teoria e retórica, A	Gala, Paulo e Rego, José Marcio (orgs.)	32	312
161	História social da música popular brasileira	Tinhorão, José Ramos	35	368
162	Histórias apócrifas	Tchápek, Karel	23	152
163	Histórias com poesia, alguns bichos & cia.	Machado, Duda	14	32
164	Histórias da pré-história	Moravia, Alberto	25	240
165	Histórias de mágicos e meninos	Botkay, Caique	18	80
166	Histórias do poder (3 vols.)	Dines, A., Fernandes Jr., F., e Salomão, N. (orgs.)	80	122 4
167	Homens e masculinidades	Arilha, M., Unbehau Ridenti, S.G. e Medrado, B. (orgs.)	29	304
168	Horizontes plurais	Bruschini, Cristina e Hollanda, Heloísa Buarque de (orgs.)	35	416
169	idiota, O	Dostoiévski, Fiódor	57	688
170	Imagem-máquina	Parente, André (org.)	33	304
171	imenso Portugal, Um	Mello, Evaldo Cabral de	35	368
172	Inferno no mar	Paiva, Cláudio	17	128
173	Introdução ao método de Leonardo da Vinci	Valéry, Paul	32	256
174	invenção das ciências modernas, A	Stengers, Isabelle	29	208
175	Invenção de Atenas	Loraux, Nicole	39	448
176	Isto não é um livro de viagem (CD)	Campos, Haroldo de	23	
177	Jack	Homes, A.M.	19	204
178	Jackson do Pandeiro: o rei do ritmo	Moura, Fernando e Vicente, Antônio	39	416
179	Jamais fomos modernos	Latour, Bruno	27	152
180	James e o pêssego gigante	Dahl, Roald	21	208
181	jardim secreto, O	Burnett, Frances Hodgson	22	256
182	Jogos e enganos	Leite, Sebastião Uchoa	25	176
183	John Gabriel Borkman	Ibsen, Henrik	19	96
184	José Bonifácio de Andrada e Silva	Caldeira, Jorge (org.)	35	272

Ord	Título	Autor	Preço	Págs
185	Jovem Guarda	Fróes, Marcelo	32	288
186	Juó Bananére: o abuso em blague	Fonseca, Cristina	25	208
187	Ladrilhadores e semeadores	Piva, Luiz Guilherme	29	264
188	ladrões do sol, Os	Clarke, Gus	16	64
189	lago da memória, O	Calado, Ivanir	18	148
190	lágrimas de Heráclito, As	Vieira, Antônio	31	208
191	leis, As	Palmen, Connie	26	192
192	Lendas do outono	Harrison, Jim	20	80
193	Lisistrata ou A Greve do Sexo	Aristófanes	20	144
194	loucura e as épocas, A	Pessotti, Isaias	27	208
195	loucura na razão pura, A	David-Ménard, Monique	33	280
196	lua da verdade, A	Pessotti, Isaias	29	288
197	Lukács e os limites da reificação	Nobre, Marcos	22	136
198	Luta por reconhecimento	Honneth, Axel	36	296
199	Machado de A a X	Lopes, Lucia Leite Ribeiro Prado	41	368
200	Maldito	Barcinski, André e Finotti, Ivan	39	448
201	Mandaliques	Belinky, Tatiana	18	36
202	maniaco Magee, O	Spinelli, Jerry	20	160
203	manual da mãe judia, O	Greenburg, Dan	17	80
204	manuscrito de Mediavilla, O	Pessotti, Isaias	31	336
205	marcador de página, O	Krzyzanowski, Sigismund	21	160
206	Margem de uma onda	Machado, Duda	20	112
207	Mario Reis: o fino do samba	Giron, Luís Antônio	35	320
208	Marquês de São Vicente	Kugelmas, Eduardo (org.)	59	688
209	Marx: Lógica e Política	Fausto, Ruy	34	320
210	Memórias de um vencedor	Barra, Eduardo	20	136
211	Memórias do subsolo	Dostoiévski, Fiódor	27	152
212	mestre na periferia do capitalismo, Um	Schwarz, Roberto	29	256
213	metafísica do fenômeno, A	Muralt, André de	32	256
214	Meu tio Roseno, a cavalo	Bueno, Wilson	20	88
215	Michael Jordan	Halberstam, David	42	432
216	1930: a crítica e o Modernismo	Lafetá, João Luiz	29	288
217	Mil platôs - vol. 1	Deleuze, Gilles e Guattari, Félix	20	96
218	Mil platôs - vol. 2	Deleuze, Gilles e Guattari, Félix	22	112
219	Mil platôs - vol. 3	Deleuze, Gilles e Guattari, Félix	25	120
220	Mil platôs - vol. 4	Deleuze, Gilles e Guattari, Félix	27	176
221	Mil platôs - vol. 5	Deleuze, Gilles e Guattari, Félix	31	240
222	mil taturanas douradas, As	Lonza, Furio	18	104
223	Minha infância na Prússia	Dönhoff, Marion	36	240
224	Misoginia medieval	Bloch, R. Howard	30	280
225	Modernização dos sentidos	Gumbrecht, Hans Ulrich	35	320
226	motor da luz, O	Almino, José	15	80
227	Mulher & trabalho	Camargo, Maria Silvia e Isidoro, Cristiana	31	144
228	mulheres de Tijucopapo, As	Felinto, Marilene	23	140
229	Música caipira: da roça ao rodeio	Nepomuceno, Rosa	39	440
230	música popular no romance brasileiro, A - vol. 1	Tinhorão, José Ramos	32	213
231	música popular no romance brasileiro, A - vol. 2	Tinhorão, José Ramos	35	416
232	música popular no romance brasileiro, A - vol. 3	Tinhorão, José Ramos	35	456
233	Música popular: um tema em debate	Tinhorão, José Ramos	28	192

Ord	Título	Autor	Preço	Págs
234	nação mercantilista, A	Caldeira, Jorge	40	416
235	Na contramão da AIDS	Parker, Richard	23	160
236	Nada mais foi dito nem perguntado	Carvalho Filho, Luís Francisco	20	88
237	Na marca do pênalti	Lovato Filho, Cláudio	17	104
238	Na pele de um leão	Ondaatje, Michael	25	256
239	Não falei	Bracher, Beatriz	25	152
240	New Jazz: de volta para o futuro	Muggiati, Roberto	32	304
241	Niétotchka Niezvânova	Dostoiévski, Fiódor	29	224
242	noite dos cristais, A	Tal, Luís Fulano de	20	128
243	nomes da loucura, Os	Pessotti, Isaías	29	264
244	Norte	Zweibel, Alan	18	120
245	Notas de literatura I	Adorno, Theodor W.	27	176
246	Notícias do lugar comum	Costa, Mirian Paglia	20	144
247	Novos Estudos CEBRAP (nº 46 a 69 - ISSN 0101-3300)		20	
248	Ossos de borboleta	Bonvicino, Régis	21	152
249	paciente inglês, O	Ondaatje, Michael	28	208
250	palácio dos pervertidos, O	Powers, Tim	23	256
251	pão do corvo, O	Ramos, Nuno	20	88
252	Paralamas do Sucesso, Os	França, Jamari	39	352
253	Para uma crítica do presente	Cardoso, Irene	29	288
254	parceiros do Rio Bonito, Os	Candido, Antonio	36	376
255	Pé de guerra	Robatto, Sonia	20	160
256	pedra do meio-dia ou Artur e Isadora, A	Tavares, Bráulio	18	80
257	pensamento de Ignácio Rangel, O	Mamigonian, Armen e Rego, José Marcio (orgs.)	23	176
258	Pensar na Idade Média	Libera, Alain de	35	360
259	pequena menina, A	Pinto, Antonio	14	20
260	pequena morte, Uma	Silverberg, Robert	21	224
261	pequeno Eyolf, O	Ibsen, Henrik	18	80
262	pequeno lorde, O	Burnett, Frances Hodgson	19	192
263	Perigo no sertão	Leal, Marconi	22	192
264	Perversão da retórica, retórica da perversão	Prado, Raquel de Almeida	23	144
265	pestes, Os	Dahl, Roald	18	112
266	pintura, A - vol. 1	Lichtenstein, Jacqueline (org.)	25	176
267	pintura, A - vol. 2	Lichtenstein, Jacqueline (org.)	22	96
268	pintura, A - vol. 3	Lichtenstein, Jacqueline (org.)	25	136
269	pintura, A - vol. 4	Lichtenstein, Jacqueline (org.)	25	136
270	Pobreza e cidadania	Telles, Vera da Silva	23	168
271	Poeira	Paixão, Fernando	20	88
272	Poemas 1913-1956	Brecht, Bertolt	40	360
273	Políticas da escrita	Rancière, Jacques	30	256
274	Políticas, mercado, ética	Arilha, Margareth e Citeli, Maria Teresa (orgs.)	17	136
275	Politizar as novas tecnologias	Santos, Laymert Garcia dos	34	320
276	Pomos da discórdia	Ascher, Nelson	23	192
277	ponte clandestina, A	Avellar, José Carlos	29	320
278	Por uma estilística da existência	Birman, Joel	29	224
279	portais de Anúbis, Os	Powers, Tim	28	384
280	primeira crise da dívida latino-americana, A	Dawson, Frank Griffith	38	336

Ord	Título	Autor	Preço	Págs
281	Primeiro ato: cadernos, depoimentos, entrevistas (1958-1974)	Corrêa, Zé Celso Martinez	36	336
282	princesinha, A	Burnett, Frances Hodgson	20	208
283	Psicanálise do desconhecido	Philips, Frank	33	336
284	Punk: anarquia planetária e a cena brasileira	Essinger, Silvio	29	224
285	40 anos de rock - vol. 1	Ferri, René e Alice, Maria	17	80
286	40 anos de rock - vol. 2	Lonza, Furio e Paulo, Miltom	17	80
287	40 anos de rock - vol. 3	Lonza, Furio e Marinho, Sérgio	17	80
288	Que droga é essa?	Macfarlane, A., Macfarlane, M. e Robson, P.	25	200
289	que é a filosofia?, O	Deleuze, Gilles e Guattari, Félix	33	288
290	que é o medicamento?, O	Pignarre, Philippe	25	152
291	que é o virtual?, O	Lévy, Pierre	27	160
292	que vemos, o que nos olha, O	Didi-Huberman, Georges	33	264
293	Quilombo	Edição fac-similar	38	128
294	Racismo e anti-racismo no Brasil	Guimarães, Antonio Sérgio Alfredo	29	240
295	Raizes errantes	Maldonato, Mauro	29	192
296	razão narrativa, A	Faye, Jean-Pierre	39	448
297	Reflexões sobre a criança, o brinquedo e a educação	Benjamin, Walter	27	176
298	Reforma do Estado para a cidadania	Bresser Pereira, Luiz Carlos	40	368
299	Regulação econômica e democracia	Mattos, Paulo et al. (orgs.)	42	304
300	Reinvente seu bairro	Malta Campos Filho, Candido	27	224
301	remédio maravilhoso de Jorge, O	Dahl, Roald	18	128
302	Retórica na economia	Rego, José Marcio (org.)	25	208
303	Revista Acaro (nº 1 e 2 - ISSN 1677-6690)		10	
304	Revista de Economia Política (nº 66 a 95 - ISSN 0101-3157)		25	
305	Revista Rattapallax (nº 9 e 10 - ISSN 1521-2483)		25	
306	Revista Sexta-Feira (nº 6 e 7 - ISSN 1415-689X)		28	
307	Revista Teresa (nº 2 e 3 - ISSN 1517-9737)		25	
308	Ronaldo	Caldeira, Jorge	34	352
309	Rosa Mélia Rosa	Redonnet, Marie	19	96
310	Rumo ao Pólo Sul	Preston, Diana	37	384
311	rumor do tempo, O	Mandelstam, Ossip	23	160
312	Santa pergunta, Homem-Morcego!	Martorelli, Sergio e Gonçalves, Sylvio	17	104
313	Saúde reprodutiva na América Latina e no Caribe	Bilac, Elisabete Dória e Baltar da Rocha, Maria Isabel (orgs.)	36	488
314	Saúde, desenvolvimento e política	Parker, R., Galvão, J. e Bessa, M.S. (orgs.)	37	400
315	século dos manicômios, O	Pessotti, Isaias	32	304
316	Senhora, A	Clément, Catherine	36	392
317	Sepultura: toda a história	Barcinski, André e Gomes, Silvio	29	208
318	Setenta e seis anos de minha vida	Schacht, Hjalmar	54	640
319	Sexualidades pelo avesso	Barbosa, Regina Maria e Parker, Richard (orgs.)	29	272
320	Shakespeare não serve de álibi	Rios, Licínio	24	224
321	Só um(a) homem (mulher) sabe o que é...	Paiva, Cláudio, Barra, Eduardo e Valadares, Regina	17	96
322	Sombras na relva	Dinesen, Isak (Karen Blixen)	20	100
323	sonho da razão, O	Ascher, Nelson	17	96
324	sujeito ao lado, O	Magalhães, Carlos Eduardo de	22	160
325	Surtos urbanos	Albers, Vera	19	96

Ord	Título	Autor	Preço	Págs
326	Tarsila: sua obra e seu tempo	Amaral, Aracy A.	58	528
327	tecnologias da inteligência, As	Lévy, Pierre	29	208
328	Telégrafo visual	Neves, David E.	45	384
329	televisão, A	Toussaint, Jean-Philippe	25	160
330	Tem mais samba	Souza, Tárík de	39	352
331	Tempos e lugares de gênero	Bruschini, C. e Pinto, C.R.	32	328
332	teoria do romance, A	Lukács, Georg	33	240
333	Território de bravos	Gê, Luiz	25	80
334	Tesouro para estudos de gênero e sobre mulheres	Bruschini, C., Ardaillon, D. e Unbehaum, S.G.	29	304
335	Tio Petros e a conjectura de Goldbach	Doxiadis, Apostolos	25	168
336	Toque de Ouro, O	Hawthorne, Nathaniel	18	56
337	Trabalho e gênero	Baltar da Rocha, Maria Isabel (org.)	34	384
338	Trabalho em grupo e sociabilidade privada	Silva, Leonardo Mello e	32	296
339	tradutor cleptomaniaco, O	Kosztolányi, Dezső	23	96
340	trama dos tambores, A	Guerreiro, Goli	35	320
341	Tratado da eficácia	Jullien, François	32	240
342	Trio Enganatempo - Cavaleiros por acaso na corte do Rei Arthur	Scieszka, Jon	17	80
343	Trio Enganatempo - O bom, o mau e o pateta	Scieszka, Jon	17	96
344	Trio Enganatempo - O tesouro do pirata Barba Negra	Scieszka, Jon	17	80
345	Trio Enganatempo - Sua mãe era uma Neanderthal	Scieszka, Jon	17	112
346	Tropicália: a história de uma revolução musical	Calado, Carlos	35	336
347	tupi e o alaúde, O	Souza, Gilda de Mello e	20	96
348	Urubu e o Flamengo	Henfil	25	128
349	Viagem a Trevaterra	Mee, Luiz Roberto	19	232
350	Vida do viajante: a saga de Luiz Gonzaga	Dreyfus, Dominique	35	352
351	Vida e mimesis	Costa Lima, Luiz	34	336
352	Vidas imaginárias	Schwob, Marcel	23	192
353	vigarista, O	Melville, Herman	26	268
354	vingança, A	Harrison, Jim	26	208
355	violão vadio de Baden Powell, O	Dreyfus, Dominique	38	384
356	Visconde de Cairu	Rocha, Antonio Penalves (org.)	38	336
357	Visconde do Uruguai	Carvalho, José Murilo de (org.)	59	640
358	Vivendo a arte	Shusterman, Richard	33	272
359	Zacarias de Góis e Vasconcelos	Oliveira, Cecilia Helena de Salles (org.)	37	320

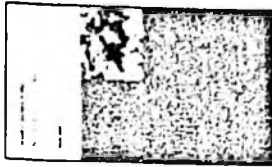
ANEXO C: CATÁLOGO DA EDITORA 34

Catálogo obtido através do endereço: www.editora34.com.br (referente ao ano de 2004).

3	Nova prosa
5	Ficção brasileira
8	Ficção estrangeira
12	Coleção Leste
16	Clássicos
18	Especiais
23	Poesia
25	Revistas
27	Coleção Infanto-Juvenil
36	Humor
39	Coleção Todos os Cantos (Música)
45	Ensaio
59	Psicologia e psicanálise
61	Coleção Espírito Crítico
64	Coleção Formadores do Brasil
66	Economia
69	Coleção Trans (Filosofia)
77	Índice remissivo
85	Próximos lançamentos
86	Distribuidores e representantes

Na marca do pênalti
Cláudio Lovato Filho
104 p. - ISBN 85-7326-242-7

Os quatorze contos aqui reunidos conseguem uma proeza rara: unir futebol e literatura sem fazer apologia de times ou jogadores, mas dando voz própria a vários personagens desse universo — o garoto no dia decisivo da peneta, o craque acossado pelos fãs, um juiz em crise com a carreira, o reserva que passa anos à sombra do grande titular, o pai centroavante que amarga o desgosto de ter um filho goleiro, e muitos outros.



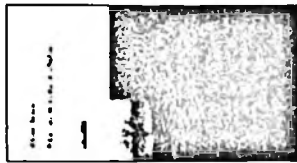
Bangalô

Marcelo Mirisola
128 p. - ISBN 85-7326-282-6

Quarto livro de Marcelo Mirisola, um dos principais nomes da literatura brasileira contemporânea, *Bangalô* é o registro monológico — ao mesmo tempo lírico, cômico, trágico e pornográfico — de um indivíduo solitário, perturbado, e de sua revolta diante da sociedade de consumo.

"É um autor insuperável e absolutamente necessário." (Fabrício Carpinejar)

"Repugnante, mas estupendo." (José Castello, *Bravo!*)



Meu tio Roseno, a cavalo

Wilson Bueno
88 p. - ISBN 85-7326-176-5

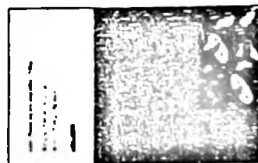
Narrativa de uma viagem, viagem em forma de narrativa, este livro é uma experiência singular na literatura brasileira contemporânea. Escavando a raiz do mito, o autor construiu uma prosa de intenso sabor poético, a um tempo erótica, memorialística, sensível e violenta, que se move entre o português, o espanhol e o guarani. O resultado é, no dizer de Benedito Nunes, "um gênero de fronteira", profundamente revelador do imaginário do sertão brasileiro e da violência de sua colonização.

Nada mais foi dito nem perguntado

Luis Francisco Carvalho Filho
88 p. - ISBN 85-7326-202-8

Os pequenos e saborosos contos deste livro são retratos do que se passa nos fóruns e delegacias criminais do nosso país. Com um estilo simples e sutil, o autor — escritor e advogado criminalista — cria histórias que, apesar de seu realismo, remetem inevitavelmente ao universo kafkiano e seu eterno confronto com a Justiça.

"São 13 fragmentos, redigidos como peças de teatro, mas inaugurando um gênero novo, entre a ficção, o teatro e a reportagem." (Arthur Nestrovski, *Folha de S. Paulo*)



O pão do corvo

Nuno Ramos
88 p. - ISBN 85-7326-217-6

Dezesseite narrativas curtas escavam o limite entre o estranho e o familiar, de maneira precisa e instigante. Um homem desgruda do asfalto cachorros mortos; um ser mole, vivo e incognoscível canta e transforma-se num lobo; um leão abatido revira a terra em busca daquela que partiu. Um livro único, que comove e incomoda.

"Uma estranha maneira de lidar com a materialidade das palavras contra o seu sentido habitual." (Bernardo Carvalho, *Folha de S. Paulo*)



O azul do filho morto

Marcelo Mirisola
176 p. - ISBN 85-7326-227-3

País, avós, empregadas, vizinhos, namoradas, prostitutas, mí-chês, mendigos e apresentadores de programas de auditório são as personagens liricamente torpes que frequentam este primeiro romance de Marcelo Mirisola, um retrato provocante da geração classe média dos anos 1970 e 80.

"A linguagem é crua, desolada, escatológica; ele não respeita nenhum limite, rompe qualquer tabu." (Moscyr Scliar, *Bravo!*)



O herói devolvido

Marcelo Mirisola
192 p. - ISBN 85-7326-172-2

Transitando num universo literário próximo a Bukowski, Henry Miller ou, em outro diapasão, Dalton Trevisan, Marcelo Mirisola apresenta, neste seu segundo livro, trinta contos incêditos, fortemente autobiográficos, em que o humor, muitas vezes caustico, e o sexo, beirando a perversão, são temas constantes.

"Contos cheios de força e humor." (Carlos Gracieb, *Veja*)



Ficção brasileira

Ensaio de ponto
Recortes carnavalescos por Saturnino Praxedes, ex-funcionário da Companhia Nacional de Bulettes Et Revistas do Teatro São José
Luís Antônio Girón
240 p. - ISBN 85-7326-104-8

As memórias de um ponto do teatro brasileiro de revistas desde o início de sua carreira, em 1913, até os anos 1960.

"O autor descreve o fim de um período extravagante de agitação teatral. O painel pintado é quase explosivo de tão engraçado." (Cidão Volpato, *Época*)



Erefuê

Evandro Afonso Ferreira
120 p. - ISBN 85-7326-289-3

Com uma prosa de extraordinária densidade, carregada de música e poesia, e um léxico bastante original, Evandro Afonso Ferreira chega ao seu terceiro livro afirmando-se como um dos mais singulares escritores brasileiros dos nossos dias. Em *Erefuê*, o leitor é envolvido no turbilhão de pensamentos do narrador — Menelau — que, sentado num banco de tribunal, aguarda o desfecho de seu julgamento pelo assassinato do amante de sua mulher, Helena.

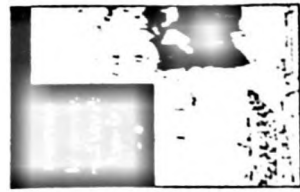


A lua da verdade

Isaias Pessotti
288 p. - ISBN 85-7326-080-7

A história de um intrigante e obscuro processo inquisitorial, na Europa do século XVII, sob o domínio das crueldades do Santo Ofício.

"Uma trama que exalta a busca do saber enquanto comvida o leitor a elucidar enigmas junto com os personagens." (Mariana Millen, *O Globo*)



Aqueles cães malditos de Arquelau

Isaias Pessotti
Prêmio Jabuti e Livro do Ano da Câmara Brasileira do Livro 1994
384 p. - ISBN 85-85490-21-7

Na Milão do final da década de 1960, um grupo de jovens pesquisadores do Instituto Galilei se vê às voltas com um enigmático personagem histórico, o "Bispo Vermelho". Este é o ponto de partida para o romance que já encantou mais de 10 mil leitores, no qual a paixão — por livros, pelo conhecimento, pela história, por ideais políticos, pela mulher — funde-se ao mistério e culmina no prazer da descoberta.



A noite dos cristais

Luís Fulano de Tal
128 p. - ISBN 85-7326-145-5

O autor conta a história de Gonçalo, um negro nascido no século XIX, filho de um ex-escravo. Um romance histórico que tem como cenário a Revolta dos Malês e outros fatos da formação de nosso povo.

"Um autor promissor que toma a sério não só o seu tema nuclear, de inequívolo interesse social, como também o ofício de escritor, para quem o trabalho da linguagem é um prazeroso dever." (Alfredo Bosi)

Shakespeare não serve de alibi

Crime na belle époque carioca
Licínio Rios
224 p. - ISBN 85-7326-095-5

Um crime sinistro abala o grand-monde do Rio de Janeiro no final do século XIX. Na busca do assassino, o escritor e alemista Jofre Amat percorre palacetes e cabeças-de-porco. Uma história alucinante de sexo, dinheiro e corrupção.

Memórias de um vencedor

Edوارد Bairra
136 p. - ISBN 85-85490-34-3

Um retrato violento da trajetória singular de um brasileiro, dos anos 1940, em um vilarejo do interior, até o começo do século XXI, num Rio de Janeiro caótico. Ao narrar este percurso, de *office-boy* a industrial, o autor constrói um painel contundente da própria história do país.

O criado-mudo

Edgard Telles Ribeiro
208 p. - ISBN 85-7326-019-X

O *criado-mudo* é o primeiro livro do diplomata, professor e cineasta Telles Ribeiro. Partindo de um encontro fortuito, um casal de amigos reconstrói a vida de uma fascinante mulher que, no começo do século XX, envolveu-se numa história de amor e assassinato.

"Admirável, engenhoso, picaro e picante, não abusivamente erótico, mas com uma contida angústia vital que lhe dá fidelidades de obra para ficar." (Antônio Houaiss)

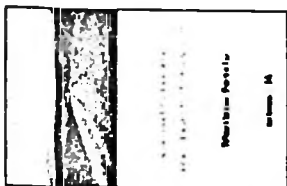


As mulheres de Tijucopapo

Marilene Felinto
140 p. – ISBN 85-85490-03-9

Prêmio da União Brasileira dos Escritores 1981 e Prêmio Jabuti 1982
Aclamado romance de estreia de Marilene Felinto, este livro narra a viagem de retorno de Rísia à terra onde sua mãe nasceu, a lendária Tijucopapo. No trajeto, ela relembra sua infância no Recife e a adolescência em São Paulo.

"*A voz de Marilene Felinto, já inconfundível, demarca, com sensibilidade, talento e precisão, um território novo na literatura brasileira.*" (Caio Fernando Abreu, *IstoÉ*)



Calidoscópio

Gastão Wagner de Sousa Campos
200 p. – ISBN 85-7326-090-4

Mantendo a tensão até o final, este romance de Gastão de Sousa Campos narra a vida do paulista Dionísio Tomasinni do momento em que chega a Nova Barcelona, cidadezinha do interior de Goiás, na época do segundo governo Vargas, até a sua morte.

O sujeito ao lado

Carlos Eduardo de Magalhães
160 p. – ISBN 85-7326-003-3

A história de um jornalista que, certa manhã, ao voltar da padaria, não é reconhecido por seus vizinhos e amigos, nem mesmo por sua família. O personagem se transforma, então, em "alguém que já não existe, mas que se lembra de tudo que não aconteceu".

O motor da luz

José Almimo
80 p. – ISBN 85-85490-48-9

Primeiro livro de prosa do sociólogo e poeta pernambucano José Almimo, *O motor da luz* é uma coletânea de histórias impregnadas da atmosfera política dos anos 1960 e 70.

"*Como reconstituir os acontecimentos que marcaram a geração de 68, sem resvalar no melodrama? A ousadia da ficção de Almimo enfrenta com êxito o desafio, remexendo de forma original os bastidores de uma época de exílio, amizades e traições.*" (Judith Rosenbaum, *Folha de S. Paulo*)



Surtos urbanos

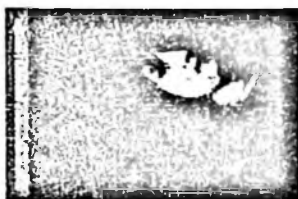
Vera Albers
96 p. – ISBN 85-7326-110-2

Dezotto histórias que falam de dois momentos na vida da mulher: adolescência e maturidade. Vera Albers sempre colcha suas personagens diante de alguma transição irremediável, mostrando que para elas a vida é uma instável aventura.

"*Os contos de Vera Albers devem ser saboreados com extrema atenção. A narrativa aparentemente fácil esconde segredos que cabe ao leitor perscrutar.*" (Oscar D'Ambrosio, *Jornal da Tarde*)



Ficção estrangeira



A Senhora

Gracia Nasi e a saga dos judeus no século XVI
Catherine Clément
392 p. – ISBN 85-7326-225-7

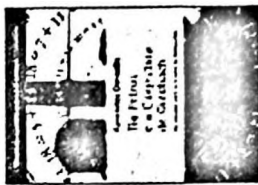
Enfrentando o ódio dos Habsburgos, dos papas e da República de Veneza, Gracia Nasi, a jovem viúva de um rico banqueiro português, tornou-se o símbolo da coragem, da obstinação e da dor dos judeus sefarditas, obrigados a migrar de território a território numa Europa quinhentista, marcada pelo signo da Inquisição. Um romance histórico de grande inspiração, da mesma autora de *A viagem de Théo*.

Tio Petros e Conjectura de Goldbach

Um romance sobre os desafios da Matemática
Apostolos Doxiadis

Tradução de Cristiane Gomes de Ribas
168 p. – ISBN 85-7326-197-8

Um jovem descobre que seu tio, um tipo estranho e visto pela família como um perdido, fora no passado um brilhante matemático, que dedicara sua vida ao estudo de um problema insólito: a Conjectura de Goldbach. A curiosidade o leva a questionar o tio sobre a verdadeira história de sua vida, de cuja narrativa se tece este belo e apaixonado romance.

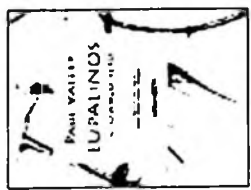


Eupalinos ou O arquiteto

Paul Valéry
Edição bilingüe – Tradução de Olga Reggiani
192 p. – ISBN 85-7326-005-X

O grande poeta e pensador francês Paul Valéry (1871-1945) reflete sobre a criação artística neste belo diálogo imaginário entre Sócrates e Fedro.

"*O prefácio do arquiteto Joaquim Guedes e o posfácio do crítico literário João Alexandre Barbosa emolduram o texto de Valéry com sabedoria, deleite e poesia. Como Valéry sempre quis...*" (Amador Ribeiro Neto, *O Estado de S. Paulo*)



O pequeno Eyolf

Henrik Ibsen
Tradução do original norueguês de
Fatima Saadi e Karl Erik Schollhammer
80 p. - ISBN 85-85490-31-4

Eyolf é um menino de 9 anos que, por descuido dos pais, torna-se deficiente físico. Seu pai se afasta da família para escrever um livro sobre a "responsabilidade humana". Uma peça inquietante, que trata dos temas da culpa e da redenção.

John Gabriel Borkman

Henrik Ibsen
Tradução do original norueguês de
Fatima Saadi e Karl Erik Schollhammer
96 p. - ISBN 85-7326-049-1

Considerada por muitos críticos sua obra-prima, esta é a última peça de Ibsen. Aqui um velho banqueiro, arrastado por sonhos de poder e riqueza, envolve-se em especulações e termina arruinando a família e os clientes do banco.



Sombrias na relva

Isak Dinesen (Karen Blixen)
Tradução de Maria Luíza Newlands
100 p. - ISBN 85-85490-08-X

Nos quatro relatos de *Sombrias na relva*, Dinesen retona temas de suas narrativas autobiográficas: as aventuras no Quênia, seus amores e sua experiência como farenheira.
"Uma prosa clara e elegante, cheia de humor e bom gosto, capaz de avoar espaços e ambientes com palavras precisas, de pintar pessoas com a exatidão de quem sabe observar, lembrar e registrar." (Ana Maria Machado, *Jornal do Brasil*)

Contos de inverno

Isak Dinesen (Karen Blixen)
Tradução de Anna Olga Barreto
244 p. - ISBN 85-85490-30-6

Onze histórias que contam lendas dinamarquesas misturadas às lembranças de infância da autora.
"É um livro exuberante." (Rosane Pavan, *IstoÉ*)
"Na tradição de As mil e uma noites." (Bernardo Carvalho, *Folha de S. Paulo*)

Rosa Mélia Rosa

Marie Redonnet
Tradução de Angela Maria Ramalho Vianna
96 p. - ISBN 85-7326-001-7

Encontrada na floresta, ainda bebê, por Rosa, Mélia é criada numa pequena cabana. Quando Rosa morre, Mélia parte para a cidade de Oat, percorrendo uma trajetória em que é ao mesmo tempo autora e vítima dos acontecimentos.



Ângelo

Luchino Visconti
Tradução de Wander Melo Miranda
96 p. - ISBN 85-85490-32-2

Único romance do cineasta Luchino Visconti, diretor de *O Leopardo* e *Morte em Veneza*, conta a história de um menino pobre que chega à cidade de Piacenza (Itália).
"Ângelo é um vigoroso ensaio sobre o universo do 'conde vermelho' [Visconti] — que, a despeito das origens de aristocracia, nunca deixou de expressar profundas preocupações sociais e históricas." (Sérgio Bazzi, *Jornal do Brasil*)

O acompanhamento

René de Ceccatty
Tradução de Cristina Muracheo
112 p. - ISBN 85-7326-067-X

Escrito para cumprir uma promessa ao amigo que não tinha forças para relatar sua experiência com a Aids, este livro narra, de maneira profundamente tocante e original, o dia-a-dia de um doente.

A televisão

Jean-Philippe Toussaint
Tradução de Ângela Vianna
160 p. - ISBN 85-7326-123-0

Uma sátira da vida moderna narrada por um anti-herói pós-moderno. Sozinho em uma cidade estrangeira, um intelectual francês de meia-idade decide desligar para sempre seu aparelho de TV.

As leis

Comrie Palmen
Tradução de Paula M. Kennink
192 p. - ISBN 85-7326-073-4

Vencedor do *European Nobel of the Year Award*, este romance narra a história de Marie Penet, uma estudante de filosofia, e seus encontros com sete homens diferentes: um astrólogo, um epiléptico, um padre, um filósofo, um psicólogo, um físico e um artista.

Alucinando Foucault

Patricia Duncker
Tradução de Duda Machado
192 p. - ISBN 85-7326-116-1

Explorando o terreno entre a loucura e o amor, *Alucinando Foucault* acompanha a obsessão de um leitor por um brilhante romanista.
"Um belo livro e uma bela estreia." (João Domenech, *Jornal do Brasil*)

Lendas do outono

Jim Harrison
Tradução de Ângela Mariani
80 p. - ISBN 85-85490-24-1

Livro que deu origem ao filme *Lendas da paixão* (com Brad Pitt), um grande sucesso do cinema. Conta a história de três irmãos — Tristan, Samuel e Alfred — que cavalgam de Montana até o Canadá para se alistar na Primeira Guerra Mundial.
"Harrison é o mestre da frase concisa e elegante. *Tristan tem a obsessão de Ahab e a aura poética de Lord Jim. É forte e excepcional.*" (Luiz Carlos Merten, *O Estado de S. Paulo*)



Dalva

Jim Harrison
Tradução de Sérgio Flaksman
304 p. - ISBN 85-85490-36-X

Dalva, aos 45 anos, faz um balanço de sua vida e de suas origens ao procurar o filho desaparecido e pesquisar os diários de seu bisavô — desbravador, missionário e botânico que se tornou amigo dos últimos grandes chefes Sioux no século XIX.

A vingança

Jim Harrison
Tradução de Ângela Mariani
208 p. - ISBN 85-7326-022-X

Nas duas novelas deste livro, *A vingança* e *O homem que desistiu de seu nome*, Jim Harrison, partindo de situações diversas, coloca típicos americanos bem-sucedidos no limiar de crises que desembocam em aventura e tragédia.



O paciente inglês
Michael Ondaatje
 Tradução de Rubens Figueiredo
 208 p. – ISBN 85-83490-35-7

Livro que deu origem ao filme ganhador de vários Oscar, *O paciente inglês* (premiado com o *Booker Prize*) conta a história de quatro personagens que se encontram numa *villa* na Toscana, nos últimos dias da Segunda Guerra Mundial.

“Uma das melhores surpresas da literatura de língua inglesa dos últimos anos [...] Elegante, poético e repleto de referências históricas e literárias.” (Veja)

Na pele de um leão

Michael Ondaatje
 Tradução de Rubens Figueiredo
 256 p. – ISBN 85-7326-096-3

Na pele de um leão nos remete ao Canadá dos anos 1920, onde, a partir da história de Patrick Lewis, que chega a Toronto em busca de emprego, outras narrativas se ramificam e se desdobram, no estilo sutil de um dos maiores escritores contemporâneos da língua inglesa.

O vigarista: seus truques

Herman Melville
 Tradução de Eliana Sábino
 268 p. – ISBN 85-85490-06-3

O *vigarista* foi escrito em 1857, seis anos após *Moby Dick*, mas só recentemente esta pequena obra-prima foi descoberta pela crítica. Num vapor, pelo rio Mississippi, vários personagens se misturam numa sucessão de histórias e truques.

O palácio dos pervertidos

Tim Powers
 Tradução de Bráulio Tavares
 256 p. – ISBN 85-85490-20-9

O *palácio dos pervertidos* é uma visão apocalíptica do mito de Orfeu. Num futuro impreso e caótico, um músico de bar tenta salvar sua ex-namorada raptada por uma misteriosa seita de fanáticos, envolvendo também com o tráfico de drogas.

Vidas imaginárias

Marcel Schwob
 Tradução de Duda Machado
 192 p. – ISBN 85-7326-058-0

Marcel Schwob reescreve 23 biografias de personagens como o pirata Capitão Kid, a princesa Pocahontas e o pintor Paolo Uccello.

“Um livro de Marcel Schwob é sempre bem-vindo.” (Marco Lucchesi, *Jornal do Brasil*)

Uma pequena morte

Robert Silberberg
 Tradução de Ivanir Calado
 224 p. – ISBN 85-85490-18-7

David Selig é um telepata que vê seu dom como uma maldição, algo que o permite conhecer todos os pensamentos e, ao mesmo tempo, o afasta cada vez mais dos outros homens. Mas, um dia, seus poderes começam a enfraquecer.

Os portais de Anúbis

Tim Powers
 Tradução de Eliana Sábino
 384 p. – ISBN 85-85490-58-6

Um pacato professor de literatura da Califórnia se envolve numa incrível viagem no tempo e vai parar na Londres do início do século XIX, onde conhece poetas românticos como Byron e Coleridge, e todo um submundo de marginais.



O eterno marido
Fiódor Dostoiévski

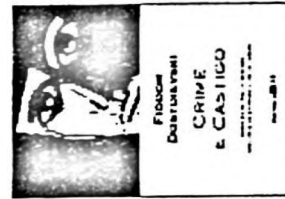
Tradução do original russo e posfácio de Boris Schmalderman
 216 p. – ISBN 85-7326-283-4

O reencontro, após quase uma década, do “eterno marido”, agora viúvo, com o ex-amante de sua mulher é o ponto de partida dessa narrativa magistral, em que aparecem os motivos e figuras típicas do universo dostoiévskiano: a criança sofredora, o buão trágico, o homem do subsolo. Escrito em 1870, em plena maturidade de Dostoiévski, *O eterno marido* é o mais bem-acabado de seus romances curtos.

O idiota

Fiódor Dostoiévski
 Tradução do original russo e prefácio de Paulo Bezerra
 Desenhos de Oswaldo Guelli
 688 p. – ISBN 85-7326-255-9

Em *O idiota*, Dostoiévski constrói um dos personagens mais impressionantes de toda a literatura mundial — o humanista e epiléptico príncipe Míchkin, cuja compaixão sem limites vai se chocar com o desregramento mundano e a beleza enlouquecedora de Nastácia Filippovna.

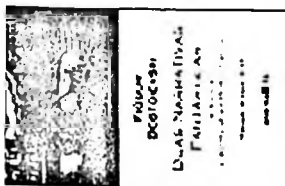


Crime e castigo
Fiódor Dostoiévski

Tradução do original russo e prefácio de Paulo Bezerra
 Gravuras de Evandro Carlos Jardim
 568 p. – ISBN 85-7326-208-7

Um dos maiores romances de todos os tempos, narra a história do estudante Raskólnikov, que, vendo-se na miséria, assassina uma velha usurária e não consegue livrar-se do peso do remorso. Obra da maturidade de Dostoiévski, pela primeira vez traduzida no Brasil diretamente do original russo.

Dois textos pouco conhecidos do genial escritor russo. O crocodilo é uma novela insólita: um réptil exposto em uma loja engole um burocrata, que passa a viver dentro do animal! Já *Notas de inverno*, escrito a partir de recordações de viagens pela Europa, compõe uma reflexão das mais singulares sobre a civilização, o individualismo e a decadência do espírito.



O crocodilo e Notas de inverno sobre impressões de verão
Fiódor Dostoiévski
 Tradução do original russo e prefácio de Boris Schnaiderman
 168 p. – ISBN 85-7326-186-2

Dois textos pouco conhecidos do genial escritor russo. O crocodilo é uma novela insólita: um réptil exposto em uma loja engole um burocrata, que passa a viver dentro do animal! Já *Notas de inverno*, escrito a partir de recordações de viagens pela Europa, compõe uma reflexão das mais singulares sobre a civilização, o individualismo e a decadência do espírito.



Memórias do subsolo
Fiódor Dostoiévski

Tradução do original russo e prefácio de Boris Schnaiderman
 152 p. – ISBN 85-7326-185-4

Obra-prima da literatura mundial, esta pequena novela traz, em embrião, vários temas da fase madura de Dostoiévski. Seu protagonista, um funcionário que vive no subsolo de um edifício em São Petersburgo, expõe a sua visão de mundo num discurso explosivo, labiríntico, verídico impecavelmente para o português por Boris Schnaiderman.

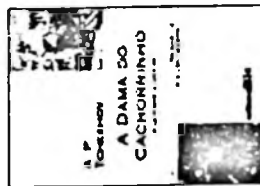
—Tradução primorosa.— (Luciano Trigo, *O Globo*)

A dama do cathorinho

A. P. Tchekhov
 Tradução do original russo e posfácio de Boris Schnaiderman
 368 p. – ISBN 85-7326-144-7

Anton Tchekhov (1860-1904) é um dos maiores escritores de todos os tempos. Suas histórias concisas, organizadas e traduzidas por Boris Schnaiderman, produzem uma gama tão ampla de sentidos que esta leitura se torna um acontecimento definitivo.

—Receitados em bela tradução, os 36 contos encantam o leitor com uma visão geral da obra do grande escritor russo.— (Paulo Bezerra, *Journal da Tarde*)



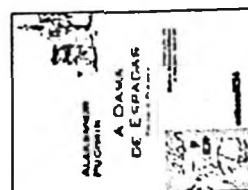
A dama de espadas

Prosa e poemas
Aleksandr Púchkin

Tradução do original russo de Boris Schnaiderman e Nelson Ascher
 288 p. – ISBN 85-7326-133-1

Prêmio Jabuti Melhor Tradução 2000

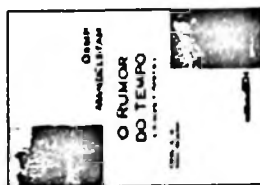
Nascido na Rússia Imperial, Púchkin (1799-1837) é o maior poeta de seu país, sendo considerado um dos fundadores da literatura russa. O presente volume exemplifica a versatilidade do autor através de seus melhores contos, que influenciaram Dostoiévski e Tolstói, e de seus poemas mais famosos.



O rumor do tempo e Viagem à Armênia
Ossip Mandelstain

Tradução do original russo e prefácio de Paulo Bezerra
 160 p. – ISBN 85-7326-164-1

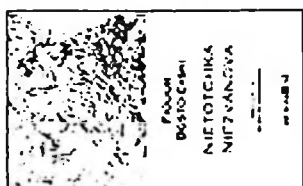
Publicado em 1925, *O rumor do tempo* é um relato autobiográfico de um dos maiores poetas do século XX. Personalidade trágica, Mandelstain (1891-1938) foi figura de destaque em sua época, e morreu durante a era de terror stalinista em uma prisão na Sibéria. O volume inclui ainda *Viagem à Armênia* (1932-33), obra que fecha o ciclo de prosa de ficção do autor.



Niétotchka Niezvánova
Fiódor Dostoiévski

Tradução do original russo e posfácio de Boris Schnaiderman
 224 p. – ISBN 85-7326-252-4

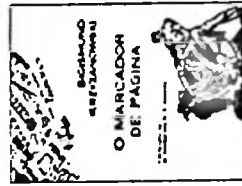
Este romance singular na obra de Dostoiévski antecipa importantes descobertas da psicanálise, ao representar o drama do amadurecimento de uma menina — a infância miserável, dividida entre as figuras do pai e da mãe, a adolescência no seio de uma família aristocrática e seu afeto apaixonado por outra adolescente. A tradução de Boris Schnaiderman, direta do original russo, preserva toda a exuberância do universo dostoiévskiano.



O marcador de página
Sigismund Krzyżanowski

Tradução do original russo de Maria Aparecida B. Pereira Soares
 160 p. – ISBN 85-7326-064-5

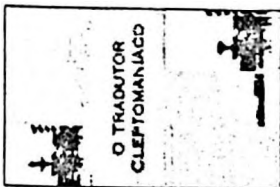
Os cinco contos de *O marcador de página* partem de um mundo tipicamente russo — como as narrativas de Gógol e Dostoiévski. De forma sutil e inusitada, Sigismund Krzyżanowski desenvolve temas que bem poderiam constar das páginas de Jorge Luis Borges, não fosse temerário rotular de realismo fantástico ou de pura ficção o que poderia ter realmente existido na Rússia soviética.



O tradutor cleptomaniaco
e outras histórias de Kornél Esti

Dezso Kosztolányi
Tradução do original húngaro de Ladislao Szabo
96 p. – ISBN 85-85490-60-8

Kosztolányi é um dos maiores autores húngaros. Em 1933 lançou um volume de contos protagonizados por seu personagem mais famoso, Kornél Esti (espécie de *alter ego* do autor), do qual foram extraídas as treze histórias de *O tradutor cleptomaniaco*. "*Kosztolányi é um Machado de Assis húngaro*." (Jerônimo Teixeira, *Zero Hora*)



A exposição das rosas

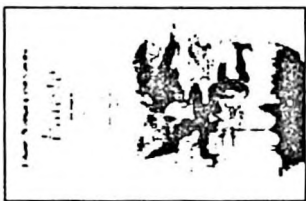
István Örkény
Tradução do original húngaro de Aleksandar Jovanovic
160 p. – ISBN 85-85490-23-3

Livro inaugural da Coleção Leste, esta obra de István Örkény compõe-se de duas novelas, que abordam com ironia a história recente da Hungria. Como ponto alto, a sátira ao militarismo e aos frageis valores da classe média.

Histórias apócrifas

Karel Tchépek
Tradução do original tcheco de Aleksandar Jovanovic
152 p. – ISBN 85-85490-51-9

Uma coletânea de 29 episódios da história universal reconhecidos de um ponto de vista inusitado, de Prometeu a Napoleão, de Jesus Cristo a Romeu e Julieta. Karel Tchépek é o reconhecido autor de *A guerra das salamandras*.



Fausto: uma tragédia

Primeira parte
Johann Wolfgang von Goethe
Tradução do original alemão de Jenny Klabin Segall
Apresentação, comentários e notas de Marcus Vinicius Mazzari
Ilustrações de Eugène Delacroix – Edição bilingüe
552 p. – ISBN 85-7326-291-5

O *Fausto* é considerado o "último grande poema dos tempos modernos". Esse volume — a edição definitiva da obra em nosso país — conta com a elogiada tradução de Jenny Klabin Segall e um fragmento inédito da cena "Noite de Válpurgis".

O engenhoso fidalgo D. Quixote de La Mancha

Primeiro Livro
Miguel de Cervantes Saavedra
Edição bilingüe – Tradução de Sérgio Molina – Gravuras de Doré
736 p. – ISBN 85-7326-261-3

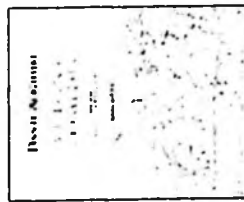
Considerado o primeiro romance moderno e uma das obras fundamentais da literatura ocidental, *D. Quixote*, publicado em 1605, finalmente ganha uma tradução para o português que faz jus a todo o humor e riqueza do original. "*Não existe nada mais profundo e poderoso do que este livro.*" (Fiódor Dostoiévski)



A divina comédia

Dante Alighieri
Edição bilingüe – Tradução de Italo Eugenio Mauro
696 p. (3 vols.) – ISBN 85-7326-121-8
Prêmio Jabuti Melhor Tradução 2000

Escrita entre 1306 e 1321, a obra máxima da literatura italiana narra a viagem de Dante ao Inferno, Purgatório e Paraíso. "*Merece louvor essa tradução, rimada (sem recorrer a um palavário incompreensível) e metrificada (respeitando a musicalidade do original), com prefácio de Carmelo Distante e notas esclarecedoras.*" (Carlos Haag, *O Estado de S. Paulo*)





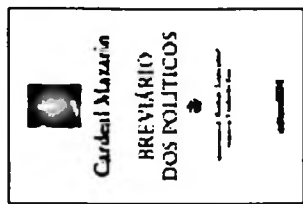
O desaparecido ou Amerika
Franz Kafka
 Tradução, notas e posfácio de Susana Kampff Lages
 304 p. – ISBN 85-7326-273-7

O primeiro romance de Kafka conta a história de Karl Rossmann, um jovem alemão que, forçado pelos pais a emigrar para os Estados Unidos, se vê num labirinto de situações onde suas expectativas com o "novo mundo" se chocam com a dureza da "terra do trabalho e da liberdade". Esta nova tradução incorpora, a partir da edição crítica alemã, fragmentos que nunca constaram das edições anteriores da obra.



Tarsila: sua obra e seu tempo
Aracy A. Amaral
 Co-edição Editora 34/Edusp
 528 p. – ISBN 85-7326-266-4

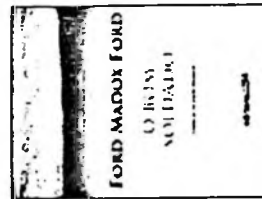
Neste que é o mais importante ensaio crítico sobre Tarsila e um clássico dos estudos sobre o Modernismo, Aracy Amaral refaz o percurso biográfico da artista, destacando a década de 1920 e os movimentos Pau-brasil e Antropofagia. Realizada a partir de depoimentos originais e consulta a centenas de fontes no Brasil e no exterior, a obra traz, nesta nova edição revista pela autora, mais de 300 ilustrações, muitas inéditas.



Breviário dos políticos
Cardinal Mazarin
 Apresentação de Bolivar Lamounier – Prefácio de Umberto Eco
 Tradução de Paulo Neves – 208 p. – ISBN 85-7326-066-1

Livro de aforismos e máximas do Cardinal Mazarin (1602-1661), sucessor do Cardinal Richelieu na França, verdadeiro "manual" para a luta pelo poder.

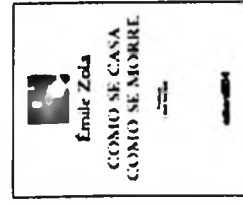
"Mazarin nos dá uma esplêndida imagem de como obter poder pela pura manipulação do consenso. Como agrilar, não só ao próprio patrão (preceito fundamental) e não só aos próprios amigos, mas também aos inimigos." (Umberto Eco)



O bom soldado
Ford Madox Ford
 Tradução de Duda Machado
 464 p. – ISBN 85-7326-078-5

Publicado originalmente em 1915, *O bom soldado* é um marco do modernismo inglês. Dois casais de amigos tecem um enredo de decepções amorosas, loucura e individualismo, que muda de perspectiva à medida que a narrativa avança.

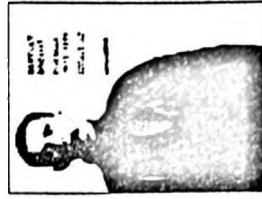
"Trata-se de uma obra-prima e, para Graham Greene, um dos melhores romances já escritos em inglês." (Carlos Graieb, *Veja*)



Como se casa, como se morre
Émile Zola
 Tradução de Duda Machado
 136 p. – ISBN 85-7326-124-2

Do maior nome do naturalismo francês, autor do clássico *Germinal*, estes textos formam um estudo da aristocracia, burguesia e proletariado na França do final do século XIX, a partir de duas "fatias da vida": o casamento e a morte.

"Este pequeno volume é de uma exatidão lírica. Cada palavra está perfeitamente em seu lugar, mas as surpresas saltam de frase em frase." (Cidão Volpato, *Epoca*)



Poemas 1913-1956
Bertolt Brecht
 Seleção e tradução de Paulo César de Souza
 160 p. – ISBN 85-7326-160-9

Nova edição revista da mais importante antologia da poesia de Brecht no Brasil. A obra poética de Brecht, tão contundente quanto o seu teatro, é ao mesmo tempo "lírica e política", como dizia Walter Benjamin. Este volume contém 260 poemas, entre baladas, sátiras, canções e exortações à luta, além de uma cronologia da vida e das obras de Brecht: "Fôssomos infinitos! Tudo mudaria/ Como somos finitos/ Muito permanece".



Histórias do poder
 100 anos de política no Brasil
 Alberto Dines, Florestan Fernandes Jr. e Nelma Salomão (orgs.)
 1.224 p. (3 vols.) – ISBN 85-7326-191-9

Organizado em três volumes, o livro reúne 52 depoimentos, e mais de 300 fotografias, para traçar um quadro das práticas políticas no Brasil, da República Velha ao segundo mandato de FHC. Combinando análise e memorialismo, figuras de destaque da sociedade civil, governo, Igreja e Forças Armadas fazem revelações sobre episódios cruciais como a Revolução de 1930, a ditadura militar de 1964 e a transição democrática.

O cinema da retomada
Depoimentos de 90 cineastas dos anos 90
Lúcia Nagib

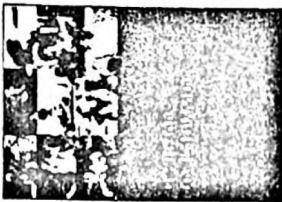
528 p. – ISBN 85-7326-254-0
Fruto de um extenso trabalho de pesquisa, este livro traça um retrato preciso de um período particularmente fértil da filmografia brasileira — os anos que vão de 1994 a 1998. Pelo volume impressionante de informações aqui reunidas, *O cinema da retomada* constitui, como notou Ismail Xavier, “fonte indispensável para pesquisadores e críticos interessados na produção cinematográfica brasileira dos anos 90”.



Bicho de Sete Cabeças

Roteiro do filme
Luiz Bolognesi
144 p. – ISBN 85-7326-229-X
Prêmio APCA Melhor Roteiro 2001

Roteiro do premiado longa-metragem dirigido por Luis Bolognesi, com Rodrigo Santoro, Orthon Bassos e Cássia Kiss, aborda a relação entre pais e adolescentes e a realidade manicomial em nosso país. Ilustrado com fotos do filme, inclui seqüências que não constam da montagem final. Inspirado em *Canto dos malditos*, relato autobiográfico de Austrégisio Carrano Bueno.



Ronaldo
Glória e drama no futebol globalizado
Jorge Caldeira
352 p. – ISBN 85-7326-260-5

Das peladas de rua no subúrbio carioca de Bento Ribeiro à consagração mundial na Copa de 2002, a história de Ronaldo comporta todos os adjetivos. Neste livro, o jornalista e historiador Jorge Caldeira conta a saga deste jogador excepcional, revelando detalhes inéditos acerca da tragédia de 1998 na França e das mirabolantes disputas financeiras que envolvem sua carreira, tendo como pano de fundo a era do futebol globalizado.



Michael Jordan

A história de um campeão e o mundo que ele criou
David Halberstam
Tradução de Alexandre Barbosa de Souza e Cide Piquet
432 p. – ISBN 85-7326-159-5

A história do maior jogador de basquete de todos os tempos, que se transformou em ícone da cultura americana. “Para quem quiser saber como funciona a NBA, não há guia tão criterioso. Estão no livro os bastidores da criação da ESPN e da virada da Nike. Tudo amarrado num texto elegante e sensível.” (Melchhiades Filho, *Folha de S. Paulo*)



Envie meu dicionário

Cartas e alguma crítica
Paulo Leminski e Régis Bonvicino
272 p. – ISBN 85-7326-130-7

As cartas de Leminski (1944-1989) a Bonvicino formam um retrato da poesia brasileira dos anos 1970 aos 80. A obra traz apresentação de Júlio Castañón Guimarães, ensaios de Boris Schnaiderman, Carlos Avila e do próprio Régis, além de ensaio biográfico de Tarso M. de Melo.

Primeiro ato

Cadernos, depoimentos, entrevistas
(1958-1974)
Zé Celso Martinez Corrêa

Seleção, organização e notas de Ana Helena Camargo de Saal
336 p. – ISBN 85-7326-088-2

A aventura do Oficina e de Zé Celso. “De grande valor para a compreensão da cultura brasileira nas últimas décadas.” (Bernardo Carvalho, *Folha de S. Paulo*)

Maldito

A vida e o cinema de José Mojica Marins, o Zé do Caixão
André Barcinski e Ivan Finotti
448 p. – ISBN 85-7326-092-0

André Barcinski e Ivan Finotti levaram cinco anos reunindo depoimentos e filmes, histórias e lendas sobre o inventor do terror brasileiro, de seus dias pré-Zé do Caixão ao reconhecimento internacional.

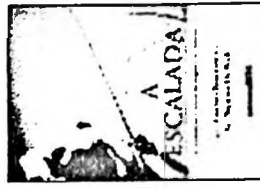
“A história de Mojica Marins contada de maneira definitiva, num livro que mostra como ele aprendeu a fazer filmes.” (Joaquim Medeiros, *O Estado de S. Paulo*)



A escalada

A verdadeira história da tragédia no Everest
Anatoli Boukreev e G. Weston DeWalt
Tradução de Cristina Fino e Rodrigo Lacerda
120 p. – ISBN 85-7326-108-0

Altermando as lembranças do alpinista russo Anatoli Boukreev com a prosa investigativa de DeWalt, esta obra narra os trágicos e controversos acontecimentos de 1996 no monte Everest. Escrito em resposta ao livro do jornalista Jon Krakauer (*No ar rarefeito*), *A escalada* expõe a versão de um dos mais experientes alpinistas do mundo.



Rumo ao Pólo Sul

A trágica história de Robert Falcon Scott
Dilana Preston
Tradução de Cristina Fino e Beatriz Guimarães
384 p. – ISBN 85-7326-158-7

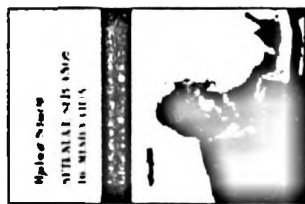
O relato de uma das maiores (e mais dramáticas) aventuras da história, este livro narra a corrida pela conquista do Pólo Sul travada entre o capitão Scott e os célebres exploradores Shackleton e Amundsen, no início do século XX. Através de um estudo profundo e atualizado, a autora procura entender a figura trágica de Scott e as causas de seu terrível destino na Antártida.



Minha infância na Prússia

Marion Dönhoff
Tradução de Sonali Berruol
240 p. – ISBN 85-7326-259-1

Escritas pela grande dama do jornalismo alemão, a condessa Marion Dönhoff, estas memórias apresentam de maneira extremamente perspicaz o cotidiano de uma família da alta aristocracia da Prússia Oriental no início do século XX. Ao mesmo tempo, revelam o modo como se estruturavam os códigos de conduta aristocráticos que seriam rompidos, de uma hora para outra, com o início da Segunda Guerra Mundial.



Setenta e seis anos de minha vida

Hjalmar Schacht
Tradução de Tereza M. Souza de Castro
640 p. – ISBN 85-7326-149-8

Autobiografia do "mago da economia alemã" de 1923 a 1944, que acumulou o cargo de presidente do Reichsbank e ministro da Economia da Alemanha na era Hitler.

"Durante quase quarenta anos, Schacht foi protagonista da vida econômica e política alemã. É possível que estivesse empenhado em preservar valores sociais racionais e decentes?" (Bolívar Lamounier, *Exame*)

Machado de A a X

Um dicionário de citações
Lucia Leite Ribeiro Prado Lopes
368 p. – ISBN 85-7326-198-6

Ilustrações extraídas da *Revista Ilustrada*, de Angelo Agostini
Com cerca de 2 mil frases extraídas da obra machadiana, este dicionário destina-se não só aos apaixonados por sua obra, mas a todo leitor sequioso de diversão e conhecimento. O volume conta com mais de cem bem-humoradas litografias de Angelo Agostini, publicadas originalmente na *Revista Ilustrada*, contemporânea de Machado de Assis.

As lágrimas de Heráclito

Antônio Vieira
Fixação do texto italiano, introdução e notas de Sonia Netto Salomão
Edição bilingüe italiano-português
208 p. – ISBN 85-7326-212-5

Publicado originalmente em Nápoles, em 1709, este discurso do padre Antônio Vieira (1608-1697) permaneceu inacessível durante quase três séculos até ser resgatado pela filóloga Sonia Netto Salomão, que fixou o texto, redigiu as notas e uma esclarecedora introdução ao mundo das Academias seicentistas e da corte da rainha Cristina da Suécia, em Roma.



La divina incruceña
Juó Bananêre
Reprodução integral da primeira edição de 1915
72 p. – ISBN 85-7326-216-8

Obra-prima de Juó Bananêre, pseudônimo de Alexandre Marcondes Machado (1892-1933), que leva ao extremo a sátira e a irreverência, parodiando poemas clássicos de Gonçalves Dias, Casimiro de Abreu e Olavo Bilac, entre outros. Este volume reproduz na íntegra a rara edição original de 1915, com capa e ilustração de Voltolino, além de incluir textos pouco conhecidos de Otto Maria Carpeaux e Antônio de Alcântara Machado.



Juó Bananêre: o abuso em blague

Crisina Fonseca
208 p. – ISBN 85-7326-215-X

Ensaio pioneiro sobre a obra de Juó Bananêre, considerado hoje um dos precursores do nosso Modernismo. Bananêre foi o inventor de uma linguagem macarrônica italo-paulista como procedimento literário no Brasil, oposta ao Parmasianismo e a toda a literatura oficial do período. A autora compara seus achados humorísticos com as conquistas da vanguarda brasileira e internacional, situando-o com propriedade no quadro da época.

Cartas do meu bar

David E. Neves
80 p. – ISBN 85-85490-33-0

David Neves foi um dos fundadores do Cinema Novo e diretor de *Lúcia Me-Cartney*, *Fulaninha* e *Luz del Fuego*, entre outros filmes importantes. Situado entre o conto, a crônica e a poesia, *Cartas do meu bar* contém sa borosas impressões da vida em um bar imaginário, traçando o repertório ativo de toda uma geração.

A culinária francesa

na sua mesa
Claude Lapeyre
304 p. – ISBN 85-7326-063-7

O primeiro livro de receitas francesas feito especialmente para o Brasil, e não adaptado ao país. O *chef* Lapeyre mantém-se fiel à máxima: o bom resultado de uma receita depende sobretudo da qualidade e frescor (ou seja, da disponibilidade) de seus ingredientes.

Que droga é essa?

Aída Macfarlane, Magnus Macfarlane e Philip Robson
Adaptação de Lídia Chaib – Prefácio de Rosely Sayão
Tradução de Alexandre Barbosa de Souza
200 p. – ISBN 85-7326-269-9

Voltado para adolescentes, pais e professores, este livro responde às principais questões sobre drogas, trazendo depoimentos de usuários, familiares, advogados e psicólogos. Cada depoimento é seguido por uma seção informativa, com a história de cada substância, sua composição química, seus efeitos, além de dados estatísticos e a legislação brasileira a respeito.



Algarvias: câmara de ecos

Waly Salomão
88 p. - ISBN 85-7326-018-1
Prêmio Jabuti 1997 e
Alphonsus de Guimarães 1996

Neste que é seu quarto livro de poemas, segundo o crítico Davi Arrigucci Jr., Waly Salomão traz "para o centro da literatura brasileira a experiência do descentramento de nossos dias".

Margem de uma onda

Duda Machado
112 p. - ISBN 85-7326-074-2
Duda Machado é escritor, tradutor e letrista, autor de *Zil e Crescente*.

"A alegria que se encontra neste livro vem da sensação de abrangência por parte de um poeta que, fiel ao rigor e à condensação, avança para uma captação mais ampla do eu, do tempo e da realidade." (Alberto Martins, *Folha de S. Paulo*)



Cais

Alberto Martins

Ilustrado com xilogravuras do autor
128 p. - ISBN 85-7326-226-5

Combinando poemas e gravuras, *Cais* afirma uma poética que se funda, por um lado, na perspectiva temporal e, por outro, na observação atenta da paisagem circundante. Paisagem que é delimitada pela costa, expande-se pelo mar e envolve um enigmático comércio de imagens: embarque e desembarque de cargas, fluxos de memória, leituras de Rimbaud e outros viajantes estrangeiros, a experiência da cidade e do litoral.



A ficção vida

Sebastião Uchoa Leite

104 p. - ISBN 85-83-490-12-8

Tradutor de Lewis Carroll e Villon, entre outros, Sebastião Uchoa Leite é um dos autores de maior originalidade da poesia brasileira dos anos 1970 para cá.

"Poeta que não se permite nenhuma concessão e exige de nós o mesmo rigor que sempre impôs à própria criação." (Carlos Felipe Moisés, *Folha de S. Paulo*)

O sonho da razão

Nelson Ascher

96 p. - ISBN 85-85490-10-1

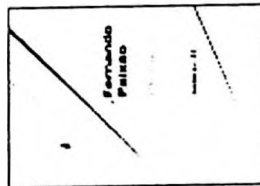
"A poesia de Ascher é como uma coleção de 'caprichos', pequenas peças oferecidas à imaginação e à inteligência. O sonho da razão é um livro atormentado e abençoado pelo talento: o talento para-oxal daqueles que, nas palavras de Fernando Pessoa, 'se exprimem construindo'." (Arthur Nestrowski, *Folha de S. Paulo*)

Poeira

Fernando Paixão

88 p. - ISBN 85-7326-214-1
Prêmio APCA 2001

Memória e cotidiano constituem a matéria temporal de *Poeira*, quarto livro de Fernando Paixão. Dividida em duas partes, "Os dias" (com poemas autônomos) e "Poeira de aldeia" (um poema em 14 fragmentos), esta obra alia a percepção subjetiva do mundo ao interesse por temas universais — a guerra, a morte, a nostalgia da infância —, captando aspectos sutis da experiência humana, quando a poesia se faz próxima do silêncio.



Ossos de borboleta

Régis Bonvicino

132 p. - ISBN 85-7326-024-6

Ossos de borboleta é o sétimo livro de poemas de Régis Bonvicino (SP, 1955). "Bonvicino faz o mundo falar criando do uma outra língua em que o humano se torna qualquer coisa, 'retrato desativado'. Sujeito e objeto se misturam, interrogam e questionam." (Miriam Chnaiderman, O Globo)

Céu-eclipse

Régis Bonvicino

120 p. - ISBN 85-7326-142-0

Céu-eclipse dá continuidade a uma obra que já é reconhecida como uma das mais significativas da poesia brasileira de hoje, na qual, como observa o crítico Marcelo Coelho, "a palavra inspirada, a imagem compacta parecem 'cair' no verso com grande facilidade, como se o poeta captasse algo que veio de alto".

Algo de sol

Nelson Ascher

80 p. - ISBN 85-7326-040-8

Algo de sol é o terceiro volume de poemas do autor. "Reencontra-se, nestes poemas, o espantoso virtuosismo técnico da coletânea anterior — O sonho da razão. Lição de João Cabral de Melo Neto, certamente; lição de rigor e de maestria poética. Muito mais do que um discípulo, contudo, e bem mais do que um simples mestre, Nelson Ascher se firma como um dos mais inteligentes, profundos e significativos poetas que o Brasil conhece." (Marcelo Coelho, *Folha de S. Paulo*)



Notícias do lugar comum

Miriam Paçõia Costa

144 p. - ISBN 85-7326-053-X

"Miriam Paçõia Costa fala do dia-a-dia de uma cidade — trombada de carro, mendigo que dorme coberto por papelão ou até mesmo a alegria de um pequeno jardim — sob uma inegável ótica detalhista de repórter, mas tratado com a também inegável sensibilidade de poeta." (Ambrosio Mariano Jr., *Folha de Londrina*)

Cujo

Nair Ramos

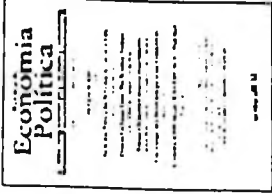
84 p. - ISBN 85-85490-14-4

Cujo é o primeiro livro do autor, um dos mais destacados artistas plásticos contemporâneos do país. "Há que ressaltar o que é incomum: a corajosa abertura para a angústia, a qualidade distinta de sua inquietação. Só por isso, já é um livro que vale a pena ser lido." (Alberto Martins, *Folha de S. Paulo*)

Revista de Economia Política
Brazilian Journal of Political Economy
192 p. - ISSN 0101-3157

Trimestral, editada desde 1981 sob a direção de Luiz Carlos Bresser-Pereira, a *Revista de Economia Política* é uma das mais importantes publicações da área no Brasil.

Com artigos em português, inglês e espanhol, possui seções de documentos e resenhas, e já contou com as colaborações de Celso Furtado, Ignácio Rangel, Paul Singer, Maria da Conceição Tavares, Roberto Frenkel, Luiz Gonzaga Belluzzo e Pérsio Arida, entre outros.



Teresa

Revista de Literatura Brasileira
328 p. - ISSN 1517-9737

Revista do Programa de Pós-Graduação em Literatura Brasileira da Faculdade de Letras da USP, o terceiro número de *Teresa* apresenta o Dossiê Jorge de Lima, que traz correspondência inédita do poeta com Lasar Segall, Mário de Andrade e autores hispano-americanos, além de textos sobre Euclides da Cunha e Murilo Mendes. Conta ainda com ensaios de Alcides Villaca, Marcos Falheiros e outros, enriquecidos pelos desenhos do artista plástico Luiz Bagolin.



Rattapallax

Inclui CD - Textos em inglês e português
110 p. - ISSN 1521-2483

Concebida originalmente pela Rattapallax Press, de Nova York, em 1999, a revista traz um apanhado das últimas tendências da poesia mundial, incluindo sempre um CD e uma seção dedicada à literatura brasileira.

"*Algumas das melhores antologias de poesia brasileira contemporânea têm sido publicadas fora do Brasil. O caso mais recente é o da Rattapallax, que conseguiu um difícil equilíbrio ao apostar na diversidade.*" (Folha de S. Paulo)

Sexta-Feira

240 p. - ISSN 1415-689-X
Editada por um grupo de estudantes do curso de pós-graduação em Antropologia da Universidade de São Paulo, a revista *Sexta-Feira* propõe um diálogo com áreas de estudo adjacentes.

O número 7 aborda a questão da guerra sob ângulos distintos: o 11 de setembro, o conceito de guerra contemporâneo, a guerra americana no Brasil colômbia etc. Colaboram Paulo Arantes, Teresa Caldeira, Ismail Xavier e Luiz Eduardo Soares, entre outros.



Novos Estudos CEBRAP

216 p. - ISSN 0101-3300

Contando com três números anuais (março, julho, novembro), *Novos Estudos* é uma publicação do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, CEBRAP.

Publicação de referência nas ciências humanas do Brasil, a revista traz artigos de colaboradores brasileiros e internacionais, abrangendo as áreas de economia, sociologia, antropologia, política, artes e literatura.



Ácaro

Literatura e outras muminhas
52 p. - ISSN 1677-6690

Editada por um grupo de artistas e escritores independentes de São Paulo, a revista *Ácaro* reúne contos, poemas, ilustrações, reportagens, textos de humor, artigos sobre literatura e intervenções de várias naturezas para traçar um panorama da arte e da literatura contemporâneas. Como dizem seus editores, *Ácaro* "não é feita para durar, mas não vem com data de validade".



As Aves
Comédia grega
Aristófanes

Tradução de Antonio Medina Rodrigues – Adaptação de Anna Flora
Ilustrações de Guilherme Marcondes
176 p. – ISBN 85-7326-207-9



Texto integral da famosa comédia de Aristófanes (c. 455-375 a.C.), em linguagem adaptada para os jovens de hoje. Dois homens, cansados da corrupção, aliam-se às aves para construir uma nova cidade. Mas terão que escapar dos "aproveitadores" e travar uma engraçada negociação com os deuses.



Histórias da pré-história
Alberto Moravia

Tradução de Nilson Moulin
Ilustrações de Cecília Esteves
240 p. – ISBN 85-7326-286-9

Era uma vez um tempo antes do tempo, quando tudo ainda estava por fazer e a História por inventar. Neste livro, o escritor italiano Alberto Moravia (1907-1990) conta 24 histórias divertidíssimas, que subvertem a lógica das narrativas infantis e nos levam a olhar o mundo como ele é — sonhando com aquele que poderia ser.



Lisistrata ou A Greve do Sexo
Comédia grega
Aristófanes

Tradução de Antonio Medina Rodrigues
Ilustrações de Eduardo Rocha
144 p. – ISBN 85-7326-228-1

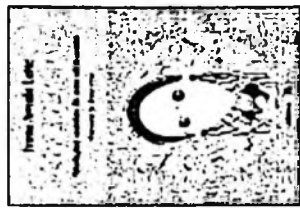
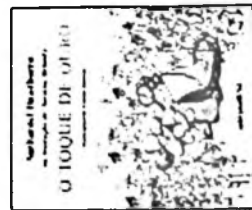
Nesta peça escrita há quase 2.500 anos, as mulheres põem em prática uma revolução nos costumes: cansadas das guerras que mantêm seus maridos longe de casa, resolvem fazer uma greve do sexo. Um clássico eternamente vivo e divertido, repleto de atualidade.



O Toque de Ouro
Nathaniel Hawthorne

Tradução de Tatiana Belinky
Ilustrações de Cecília Esteves
56 p. – ISBN 85-7326-247-8

A imortal história do rei Midas, que transformava em ouro tudo aquilo em que tocava, contada para crianças pelo grande escritor norte-americano Nathaniel Hawthorne (1804-1864) e vertida para o português com a graça e o senso de humor de Tatiana Belinky. Um clássico cujos ensinamentos nunca foram tão atuais.



Confidencial
Anotações secretas de uma adolescente
Ivana Arruda Leite
Ilustrações de Bianca Viani
96 p. – ISBN 85-7326-265-6

O relacionamento com os pais e os colegas, os namoros, as baladas, os foforos, a inquietação profissional, as drogas, a religião e muitas outras questões relativas aos jovens de hoje são tratadas neste livro de maneira clara, aberta e divertida. Um livro que se destina a todos que querem saber o que realmente se passa na cabeça de uma adolescente.

O pequeno lorde
Frances Hodgson Burnett

Ilustrações de Cecília Esteves
Tradução de Tatiana Belinky – Texto integral
256 p. – ISBN 85-7326-231-1

Cedric é um menino de 8 anos que mora só com sua mãe numa casa simples, em Nova York, no século XIX. De uma hora para outra ele descobre que é o herdeiro de um poderoso nobre inglês! A lição que se tira é: a nobreza que conta mesmo é a do coração. Um clássico da literatura infanto-juvenil numa bela tradução de Tatiana Belinky.



O Jardim secreto
Frances Hodgson Burnett

Ilustrações de Tasha Tudor
Tradução de Ana Maria Machado – Texto integral
256 p. – ISBN 85-85490-26-8

A clássica história de Mary, uma órfã de 10 anos que vai viver com o tio em um casarão na Inglaterra. Lá encontra Dickon, um menino que conversa com as plantas e os animais, e Colin, um pequeno lorde, doente e isolado em um dos quartos. A amizade das crianças e o contato com a natureza operam uma surpreendente transformação em todos da casa.



A princesinha
 Frances Hodgson Burnett
 Ilustrações de Tasha Tudor
 208 p. – ISBN 85-7326-016-5
 Tradução de Ana Maria Machado – Texto integral

A *princesinha* conta a história de Sara Crewe, uma menina rica que perde tudo quando lhe acontece uma terrível tragédia. Obrigada a trabalhar como empregada, a passar frio e fome, ela continua a preservar sua "nobreza", e assim consegue manter seu orgulho e sua generosidade.



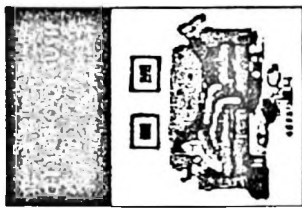
Mandaliques
 (com endereço e tudo)
 Tatiana Belinky
 Ilustrações de Guilo Latcz
 36 p. – ISBN 85-7326-223-0

São muitas as expressões desafiadas da língua portuguesa... mas ninguém tinha pensado em fazer versos com elas! Tatiana Belinky partiu da estrutura do *limerick* (um poema divertido feito com apenas cinco versos, em que o grande cravo foi o inglês Edward Lear [1812-1888]) e inventou os *mandaliques*, pois cada um "manda alguém para algum lugar".



Diário de um adolescente hipocôndriaco
 Aidan Macfarlane e Ann McPherson
 Ilustrações de John Astrop – Tradução de André Cardoso
 176 p. – ISBN 85-85490-09-8

A história de um garoto de 14 anos com problemas universais: quer se matar por causa das espinhas, briga com a irmã dia e noite, acha que sua mãe é incapaz de compreendê-lo...
 "Sucesso na Inglaterra, nas páginas do *diário de Peter Payne aparece a maioria das situações vividas por qualquer adolescente.*" (Okky de Souza, *Veja*)



O diário de Susie
 Anotações de uma garota de 16 anos
 Aidan Macfarlane e Ann McPherson
 Ilustrações de John Astrop – Tradução de Rubens Figueiredo
 172 p. – ISBN 85-85490-13-6

Susie, a irmã mais nova de Peter Payne, reaparece aqui com 16 anos vivendo suas próprias experiências de adolescente e relatando a continuação das aventuras do irmão.
 "Ao mesmo tempo um *manual das idanças e aflições de quem tem menos de vinte anos e um retrato das garotas dessa idade.*" (Silvia Carone, *Folha de S. Paulo*)

O Clube dos Sete
 Margoni Leal
 Ilustrações de Newton Foot
 192 p. – ISBN 85-7326-220-6

No Recife, seis meninos e uma menina tentam desvendando o mistério do seqüestro de moradores do Morro da Moura. A aventura que os transforma em heróis também os conduz ao árduo caminho do amadurecimento. O livro aborda questões essenciais para a formação do jovem leitor. Uma lição de idealismo, solidariedade e consciência social, à qual não falta um certo romance e muito bom humor.

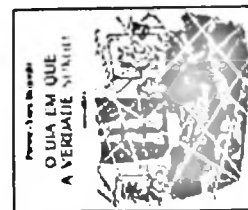


Chocolóvski
 O aniversário
 Angela Sommer-Bodenburg
 Ilustrações de Andrew Knight
 Tradução de Ricardo M. Gonzaga
 112 p. – ISBN 85-85490-43-8

Uma série que apaixonou leitores no mundo inteiro. Neste primeiro livro, Tobi enfrenta um grande desafio: tenta convencer seus pais a ficar com o sio-bernardo falante e guloso que encontrou na rua.

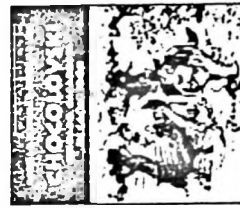
Chocolóvski
 Vida de cachorro é boa
 Angela Sommer-Bodenburg
 Ilustrações de Andrew Knight
 Tradução de Renata Dias
 128 p. – ISBN 85-7326-085-8

Chocolóvski leva uma vida de rei junto à sua nova família. Mas a mãe de Tobi quer transformá-lo num cão normal, que come ração e frequenta aulas de adestramento. Será que ela vai conseguir?



O dia em que a verdade sumiu
 Pierre-Yves Bourdil
 Ilustrações do autor
 Tradução de Paulo Neves
 232 p. – ISBN 85-7326-195-1

Voltado para o público adolescente, este livro parte da certeza de que "há uma força escondida no coração de cada pergunta". Com um texto ágil, fluente, Bourdil escreveu uma obra de ficção inovadora e diferente, que retrata a descoberta das primeiras questões filosóficas e devolve a seus leitores a alegria de pensar e perguntar.



Chocolóvski
 Cuidado, caçadores de cachorros
 Angela Sommer-Bodenburg
 Ilustrações de Andrew Knight – Tradução de Renata Dias
 144 p. – ISBN 85-7326-086-6

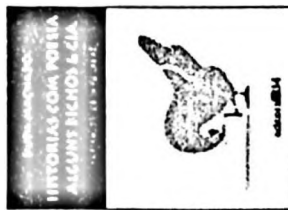
Neste terceiro episódio da série, em ritmo de aventura policial, o garoto Tobi e sua família vão enfrentar dois cientistas malucos — na verdade os amigos donos de Chocolóvski, dr. Knoll e dra. Pinschermann, que querem raptar o cão sio-bernardo para tê-lo novamente como cobaia em suas terríveis experiências.



Os ladrões do sol

Gus Clarke
Ilustrações do autor
Tradução de Monica Shtetl
64 p. – ISBN 85-7326-211-7

Quando o Coelho acordou aquela manhã, seu relógio marcava oito e dez. Mas o céu estava completamente escuro. Alguém tinha roubado o sol! Logo todos os bichos saem à procura de pistas dos temíveis ladrões... Ensinando a ver as horas, esta aventura é ideal para crianças que estão começando a ler sozinhas.



Histórias com poesia, alguns bichos & cia.

Duda Machado
Ilustrações de Guto Lacaz
32 p. – ISBN 85-7326-061-0

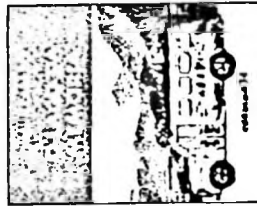
Uma galinha cor-de-rosa que detestava pisar no chão. Um elefante que andava de mansinho para não machucar o asfalto. Um macaco que queria voar. O poeta Duda Machado e o artista Guto Lacaz se uniram para contar às crianças divertidas histórias em forma de poemas, misturando animais, móveis, gente, dias e noites, pontos, vírgulas e muito mais.



O lago da memória

Ivanir Calado
Ilustrações do autor
148 p. – ISBN 85-85490-19-5

Um ônibus chega à cidade de Sumidouro trazendo um circo que, na verdade, é uma nave que viaja de um universo a outro. Nela, Camila e Xando partem para uma viagem maluca a um mundo chamado Prisco, onde as pessoas são governadas por um tirano que, com uma máquina, rouba a memória de todos. A única chance de salvar Prisco é descobrir o Lago onde todas as memórias estão escondidas.



James e o pêssego gigante

Roald Dahl
Ilustrações de Quentin Blake – Tradução de Angela Mariani
208 p. – ISBN 85-7326-048-3

Depois que seus pais são atropelados por um rinoceronte, James vai morar com duas tias velhas e horrorosas em uma casa no alto de um morro. Certo dia, em uma árvore seca do jardim, nasce um enorme pêssego, habitado por estranhos insetos tamanho família. Com esses bizarros amigos, James parte para loucas aventuras em uma viagem transatlântica rumo a Nova York a bordo do pêssego gigante.



O bom gigante amigo
Roald Dahl
Ilustrações de Quentin Blake – Tradução de Angela Mariani
288 p. – ISBN 85-7326-129-3

Lo acordar, Sofia dá de cara com o ser humano mais alto que já viu. O que ela não sabia é que ninguém pode ver um gigante sem se tornar seu prisioneiro. Ela vai parar na Terra dos Gigantes, sob os cuidados do Bom Gigante Amigo. Lá, conhece gigantes assustadores e, com a ajuda do BGA e da rainha da Inglaterra, inventará um plano para enfrentá-los.



Trio Enganatempo

Cavaleiros por acaso no corte do rei Arthur
Jon Scieszka
Ilustrações de Lane Smith – Tradução de Leo Cunha
80 p. – ISBN 85-7326-045-9

Neste primeiro livro da série *Trio Enganatempo*, Joe, Fred e Sam estão vendo ilustrações de cavaleiros medievais num livro quando, de repente, são transportados em uma alucinante viagem no tempo e no espaço para o passado, e se vêem em apuros diante de cavaleiros nada cavalheiros, gigantes fedorentos e dragões cuspidores de fogo.

Trio Enganatempo

O tesouro do pirata Barba Negra
Jon Scieszka
Ilustrações de Lane Smith
Tradução de Leo Cunha
80 p. – ISBN 85-7326-051-3

Neste volume, Joe, Fred e Sam viajam novamente no tempo e acabam dependentes nos coqueiros de uma ilha deserta, com um tesouro escondido e piratas mal-humorados de plantão.

Trio Enganatempo

O bom, o mau e o pateta
Jon Scieszka
Ilustrações de Lane Smith
Tradução de Leo Cunha
96 p. – ISBN 85-7326-106-4

Neste episódio, o trio está vendo um filme de faroeste quando aterrissa em uma planície, entre flechas, tiros, estouro de boiada, e nem mesmo o Feitiço Paralisador do Tempo pode salvá-los.

Trio Enganatempo

Sua mãe era uma Neanderthal
Jon Scieszka
Ilustrações de Lane Smith
Tradução de Leo Cunha
112 p. – ISBN 85-7326-107-2

Neste quarto episódio da série, o trio se encontra no ano 40 mil a.C. Mas, em plena Idade da Pedra, como farão para voltar ao presente? Só a ciência e o conhecimento poderão salvar nossos heróis...

Histórias de mágicos e meninos

Caique Boikay
Ilustrações de Mariza Dias Costa
80 p. – ISBN 85-7326-035-1

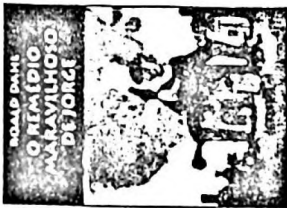
Esta é a história da amizade de Kim, o menino, e Milk, o mágico. Brincando com as palavras, o livro desmistifica os fantasmas das crianças e coloca no devido lugar as mentiras e palavrões, tão proibidos, mas tão gostosos de usar.





O remédio maravilhoso de Jorge
 Roald Dahl
 Ilustrações de Quentin Blake – Tradução de Angela Mariani
 128 p. – ISBN 85-85490-67-5

Jorge é um menino que quando fica em casa tem a companhia pouco agradável de sua avó ranzinza e mandona. Um dia, ele resolve que o melhor a fazer é criar uma poção mágica especial que transforme a mal-educada vovó em uma pessoa mais feliz. Mas o "remédio maravilhoso de Jorge", uma reunião de tudo que ele vai encontrando pela casa, provoca reações muito estranhas.



A Pedra do Meio-Dia ou Artur e Isadora
 Literatura de cordel
 Bráulio Tavares
 Ilustrações de Cecília Esteves
 80 p. – ISBN 85-7326-100-5

Esta é a história de Artur, um andarilho valente que em sua caminhada salva a bela Isadora das garras de uma onça. Isadora precisa encontrar a Pedra do Meio-Dia para salvar seu reino enfeitado por um gigante com um sortilégio atroz. A narrativa é toda em forma de cordel e no final do livro Bráulio Tavares explica as origens e características deste gênero.



Os pestes
 Roald Dahl

Ilustrações de Quentin Blake – Tradução de Angela Mariani
 112 p. – ISBN 85-85490-68-3

O senhor e a senhora Peste são terríveis. Prenderam o macaco Simão, a macaca Catarina e seus dois filhinhos em uma gaiola no quintal. O objetivo dos Pestes é montar o primeiro Grande Circo dos Macacos de Cabeça para Baixo do Mundo. Mas a situação muda no quintal dos Pestes quando aparece um grande pássaro africano que entende a língua dos macacos.



Jack
 A. M. Homes
 Tradução de Leo Cunha
 204 p. – ISBN 85-85490-25-X

Ao abordar os difíceis sentimentos de Jack com relação a seu pai, que se revela homossexual, A. M. Homes acaba tratando também das grandes questões da adolescência, de maneira extremamente sutil, sábia e atraente.

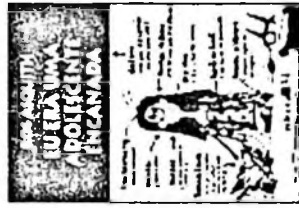
Norte
 A história de um garoto que viaja o mundo em busca dos pais perfeitos
 Alan Zwiibel
 Ilustrações de Alex Tian
 Tradução de Leo Cunha
 120 p. – ISBN 85-85490-52-7

Uma história encantadora que inspira o filme *O anjo da guarda*, com Bruce Willis.



As mil taturanas douradas
 Furio Lonzzi
 Ilustrações de Angeli
 104 p. – ISBN 85-85490-47-0

Eric é um garoto de 16 anos que, ao enfrentar as questões básicas de sua geração — aturar um pai fanático por guitarristas pré-históricos, ter de saber onde fica a Bósnia, viver na era da Aids, arrumar uma namorada —, acaba por descobrir na literatura sua verdadeira vocação.
 "As mil taturanas douradas é um dos melhores livros do gênero que já li." (Marcos Rcy)



Eu era uma adolescente encanada
 Ros Asquith

Ilustrações da autora – Tradução de Alexandre Barbosa de Souza
 240 p. – ISBN 85-7326-068-8

Scarlett é uma garota de 15 anos que resolveu criar um dicionário falando de suas encanações: sexo, namoro, escola, festas, roupas, espinhas, amizade e mais duzentos itens.
 "O livro enumera as encanações de Letty Chubb em ordem alfabética, numa linguagem acessível, bem-humorada e em tom confessional, em clima de diário. Adolescentes se divertem com a identificação." (Andrea Lopes, *Ziro Hora*)



Viagem a Trevaterra
 Primeiro episódio da Saga Real de Sellardur
 Luiz Roberto Mee

Ilustrações de Odilon Moraes
 232 p. – ISBN 85-85490-34-9

Viagem a Trevaterra conta a história de Sellardur, um rei no onde o sol brilha 24 horas por dia. Por isso, o rei convoca uma expedição de heróis para resgatar a noite em Trevaterra, onde a escuridão é eterna.

"É impossível parar no meio." (Edmundo Barreiros, *Jornal do Brasil*)



Crônica da Grande Guerra

Segundo episódio da Saga Real de Sellardur
 Luiz Roberto Mee
 Ilustrações de Odilon Moraes
 236 p. – ISBN 85-85490-62-4

Nesta saga fascinante, narrada pelo sábio Dunetreu, cruzam-se as vidas de dois magos em luta pelo destino da dinastia Horr. Mas uma aventura genial do incrível reino de Sellardur.

A pequena menininha

Avônio Pinto
 Ilustrações do autor
 20 p. – ISBN 85-85490-42-X

A briga entre uma menina e uma bo-linha acaba se transformando em verdadeira guerra, com final imprevisível. Livro de estreia de Antônio Pinto (filho de Ziraldo e inspirador de *O menino maluquinho*), que realizou a proeza de escrever um livro infantil sem lição de moral.

Pé de guerra
 Memórias de uma menina na guerra da Bahia
 Sonia Robatto

Ilustrações de Michele Iacocca
 160 p. - ISBN 85-7326-020-3

O romance histórico *Pé de guerra* descreve a Segunda Guerra Mundial do ponto de vista de uma menina de 7 anos na cidade de Salvador. Camila vivencia uma guerra real, com submarinos alemães, *black-outs* e soldados aliados desembarcando na Bahia, e outra guerra em seu coração: como consolar o inimigo seu vizinho Hans, filho de alemães.



O maníaco Magec

Lendas não nascem feitas, são criadas
 Jerry Spinelli
 Tradução de Leo Cunha
 160 p. - ISBN 85-85490-17-9

Nesta fábula moderna, que obteve vários prêmios de literatura infanto-juvenil nos EUA, um menino branco foge de casa e vai morar com uma família de negros, enfrentando o racismo e a incompreensão, mas superando os obstáculos.

Território de bravos

Luiz Gê
 80 p. - ISBN 85-85490-28-4
 Prêmio HQ Mix 1995 de Melhor Produção Gráfica

As melhores histórias de Luiz Gê, tendo como tema a cidade de São Paulo.

"*Tatus-bolas espaciais? Tubarões voadores? Tudo isso e muito mais você acha nesse álbum de quadrinhos feito para colecionadores.*" (Veja Rio)



Como enlouquecer uma mulher...

e fazê-la subir pelas paredes
 Y. I. Hatem
 Tradução de Bráulio Tavares
 80 p. - ISBN 85-85490-29-2

Um catálogo de caricaturas do macho, com mais de 250 pequenas agressões cotidianas que podem transformar a vida de uma mulher em um verdadeiro inferno.

"*Um presente para um homem dar ao seu melhor amigo, seu chefe, seu sócio, seu irmão — ou a si mesmo.*" (José Castello, Playboy)

Como enlouquecer um homem...

As mulheres contra-atacam
 Bráulio Tavares
 80 p. - ISBN 85-85490-36-5

"A guerra dos sexos é uma fonte inesgotável de inspiração", diz o roteirista de TV, músico e humorista Bráulio Tavares. Seu livro, uma resposta bem-humorada a *Como enlouquecer uma mulher...*, dá dicas de como infernizar a vida de um homem.

"O livro mostra, de modo bem-humorado, como uma mulher deve agir para desestimar, irritar e até levar às raias da loucura o sexo oposto." (Manchete)



Como enlouquecer seu filho...

e fazê-lo se arrepender de ter nascido
 Furio Louza e Maria Alice
 96 p. - ISBN 85-7326-032-7

Na guerra cotidiana entre pais e filhos a melhor defesa é o ataque. Por isso, se você já "padeceu no paraíso" o suficiente, chegou a hora de rever: um manual para enfrentar aquelas terríveis criaturas que se imiscuiram no seio de seu próprio lar — seus filhos...

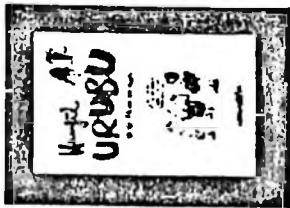
Como enlouquecer sua mãe...

e fazê-la se arrepender de ter feito amor com seu pai
 Sonia Rodrigues Mota
 96 p. - ISBN 85-85490-61-6

"Custo de textos que realçam as péquenas maldades humanas", diz Sonia Rodrigues, filha do dramaturgo Nelson Rodrigues, autora deste manual para filhos que querem se aprimorar na arte de esgotar a paciência materna.

Urubu e o Flamengo

Henfil
128 p. – ISBN 85-7326-023-8
Coleção de charges sobre futebol do cartunista mineiro Henrique de Souza Filho, o Henfil (1944-1988), com apresentação de Arthur Antunes Coimbra, o Zico, o volume traz trabalhos publicados no *Journal dos Sports* e na revista *Placar*.
"Algunas charges mantêm-se atuais: as que tratam dos cabeças-de-bagre que agredem os craques, dos clubes que atraem salários e de dirigentes que usam o futebol como plataforma política." (José Geraldo Couto, *Folha de S. Paulo*)



Santa pergunta, homem-morcego!

250 perguntas sobre séries de TV
Sergio Martorelli e Sylvio Gonçalves
104 p. – ISBN 85-85490-53-5

Qual era o sobrenome de solteira de Wilma Flintstone? E a identidade secreta de Pepe Legat? Onde o Dr. Kildare trabalhava? Essas e mais 247 perguntas compõem a "enciclopédia galáctica de a-bobrinhas televisivas".

Como não enlouquecer no trânsito...

O primeiro e verdadeiro livro de auto-ajuda
Maringoni
Ilustrações do autor
112 p. – ISBN 85-7326-089-0

Antologia de dicas que vão do: componentes de um automóvel até o mais recente código de trânsito, ilustradas com impagável ironia.

Como destruir seu casamento

Guia prático
Cláudio Paiva
Ilustrações do autor
80 p. – ISBN 85-85490-45-4

Como destruir seu casamento é uma sátira ácida aos manuais de auto-ajuda, revelando o processo de enlouquecimento no cotidiano de uma relação conjugal.

"Cláudio dá dicas infalíveis para o casal, do tipo 'de razão para a mãe dela como se fossem biscoitinhos'. O resultado pode ser surpreendente." (Veja Rio)



Inferno no mar

O diário de bordo da família Schoeller
Cláudio Paiva
Ilustrações do autor
128 p. – ISBN 85-85490-64-0

Uma deliciosa sátira aos livros de viagem e aos diários de bordo.

"Os dez anos dos Schoeller a bordo do Titanic se parecem com os melhores esquetes do Casseta & Planeta." (Daniela Name, *O Globo*)

Só um(a) homem (mulher) sabe o que é...

Cláudio Paiva, Eduardo Barra e Regina Valladares
Ilustrações de Cláudio Paiva
96 p. – ISBN 85-7326-054-8

"Os autores lavam uma roupa suja secular. Metade do livro revela as intossincrasias femininas do dia-a-dia. A outra se encarrega de apresentar o universo masculino." (Ana Cristina Duarte, *O Dia*)

O manual da mãe judia

Para mães e filhos de todas as religiões e idades
Dani Greenberg
Ilustrações de Gerry Gersten – Tradução de Simon Laderberg
80 p. – ISBN 85-85490-37-3

Um dos maiores sucessos editoriais americanos, com mais de 2 milhões de exemplares vendidos, *O manual da mãe judia* é um clássico do humor. "Para ser mãe judia a pessoa não precisa ser judia e muito menos mãe — um barbeiro italiano também pode ser mãe judia", conclui o livro.



Como enlouquecer você mesmo...

O poder do pensamento negativo
Dani Greenberg e Maurício Jacobs
Ilustrações de Mary Rubin
Tradução de Simon Laderberg
144 p. – ISBN 85-7326-030-0

"Existem as piores atitudes possíveis até para quem se acha feliz. Os títulos dos capítulos dão a dica: 'Como sofrer se você for uma pessoa rica' e 'Como sofrer se você for talentoso'." (*O Globo*)

O bestiário do emprego

Chefes, colegas & outros bichos
Márcia Braga e Teresa Barros
Ilustrações de Cláudio Paiva
80 p. – ISBN 85-7326-118-8

De um lado os patrões, e de outro, a imensa maioria que luta para conseguir ou conservar um emprego. Uma preciosa cartilha sobre a "vida animal" nas empresas, *O bestiário do emprego* identifica os 23 tipos mais comuns nessa guerra.

Quarenta anos de rock

Organização de Furio Lonzá – Consultoria de Tony Campello, Eddy Teddy, Marco Antonio Mallagoli e René Ferri
Ilustrações de Angeli
Vol. 1: Período pré-jurássico (1955-61) – René Ferri & Maria Alice
80 p. – ISBN 85-7326-033-0

Vol. 2: Período jurássico (1962-80) – Furio Lonzá & Milton Paulo
80 p. – ISBN 85-7326-014-9

Vol. 3: Período pós-jurássico (1981-95) – Furio Lonzá & Sérgio Marinho
80 p. – ISBN 85-7326-015-7



A história do rock em três bem-humorados volumes de perguntas e respostas: as origens do rock (de Chuck Berry aos Beatles); a época de ouro do rock (dos Beatles aos anos 1970); e a nova geração do velho e bom rock 'n' roll.

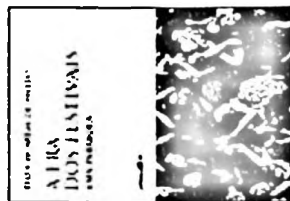
"Muita gente já escreveu sobre a história do rock, mas ninguém teve a ousadia de informar e divertir o leitor ao mesmo tempo. Esse foi o princípio básico do jornalista e escritor Furio Lonzá. Em vez de descrever cada cantor ou banda — e o contexto em que fizeram sucesso —, Lonzá decidiu-se por três livros de testes de múltipla escolha, associação de alternativas e brincadeiras. Tudo sem esquecer o rock nacional e sem perder o bom humor." (*Jornal da Tarde*)

Coleção Todos os Cantos



Dorival Caymmi
O mar e o tempo
Stella Caymmi
648 p. – ISBN 85-7326-224-9

A história deste compositor maior é também uma história do Brasil no século XX. Desde a infância em Salvador, o livro acompanha o percurso do artista pelas emissoras de rádio, a vida noturna carioca, seus contatos com a esquerda, sempre rodeado por mulheres e amigos notáveis. Uma biografia completa, com mais de 300 imagens, discografia e reproduções em cores dos quadros de Caymmi e das capas de seus discos.

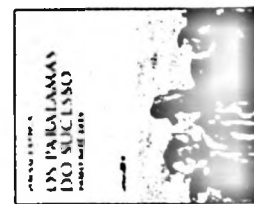


A Era dos Festivais
Uma parábola
Zuzana Homem de Mello
528 p. – ISBN 85-7326-272-9

O jornalista e crítico Zuzana Homem de Mello conta a história e os bastidores dos principais festivais de música brasileira entre 1960 e 1972 — eventos que revelaram os maiores nomes da MPB, como Elis Regina, Nara Leão, Caetano, Gil e Chico Buarque, entre muitos outros. Testemunha ocular dos fatos, o autor aborda também os embates entre política e estética, acirrados a partir do golpe militar de 1964.

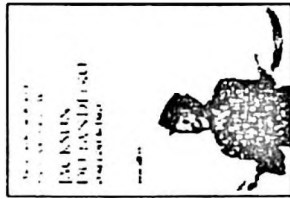
Tem mais samba
Das raízes à eletrônica
Tárik de Souza
344 p. – ISBN 85-7326-287-7

Coleção de artigos do jornalista musical Tárik de Souza, incluindo textos inéditos, este livro compõe um painel dinâmico em torno do gênero musical brasileiro por excelência — o samba — e revela como ele perpassa e influencia as mais diversas expressões sonoras da nossa cultura. De Clementina de Jesus a Fernanda Abreu, de Sinhô a Marcelo D2, o bom samba não tem lugar nem hora.



Os Paralamas do Sucesso
Vamo batê lata
Janiari França
352 p. – ISBN 85-7326-275-3

Com sua infusão de guitarras calibradas, pulso de reggae e poesia cortante, os Paralamas do Sucesso respondem por alguns dos momentos mais criativos da música brasileira. Comemorando vinte anos de estrada, a banda tem toda sua trajetória documentada nesta biografia, desde suas primeiras formações até o show de retorno em 2002, após o trágico acidente de Herbert Vianna.



Jackson do Pandeiro
O rei do ritmo
Fernando Moura e Antônio Vicente
416 p. – ISBN 85-7326-221-4

Fruto de oito anos de minuciosas pesquisas, esta biografia apaixonada do compositor de “Sebastiana” mostra a versatilidade rítmica, a maestria, a criatividade das composições e o carisma do “pai do forró”, que influenciou músicos brasileiros das mais diversas gerações, de Gilberto Gil a Lenine, passando por Alceu Valença, Moraes Moreira, João Bosco, Chico César, Cascabulho e Mestre Ambrosio, entre outros.



Mario Reis
O fim do samba
Luís Antônio Girou
320 p. – ISBN 85-7326-201-X

A vida do artista que revolucionou o canto popular brasileiro na década de 1930, influenciou as gerações seguintes e, misteriosamente, abandonou a carreira no auge do sucesso. Raríssimas imagens do refinado aluno de Sinhô e da Era de Ouro da nossa música: o surgimento do disco, o rádio, a amizade com Carmen Miranda, o colega Ary Barroso, a dupla com Francisco Alves, e o exílio no Copacabana Palace.



Adoniran
Da licença de contar...
Ayrton Magalhães Jr.
256 p. – ISBN 85-7326-253-2

Ninguém expressou melhor a confluência de caipiras, italianos e malandros suburbanos em São Paulo do que João Rubinato, o genial Adoniran Barbosa (1910-1982). Este livro narra a trajetória desse ícone da cultura paulistana: os incontáveis biscates na adolescência, a iniciação no rádio durante os anos 1930, a criação de algumas de suas canções mais conhecidas e inúmeros “causos” deste inesquecível compositor.

Jovem Guarda
Em ritmo de aventura
Marcelo Fróes
Prefácio de Erasmo Carlos
288 p. — ISBN 85-7326-187-0

Este livro repleto de informações prova como tudo na Jovem Guarda aconteceu, de fato, em ritmo de aventura: desde as trajetórias de Wanderléia, Erasmo e Roberto, até as lufadas dos bastidores. O autor dedica ainda bom espaço aos conjuntos instrumentais da época, esclarecendo as relações, muitas vezes obscuras, entre músicos, mídia e gravadoras no Brasil.



O violão vadio de Baden Powell
Dominique Dreyfus
384 p. — ISBN 85-7326-148-X

Para esta primeira e completíssima biografia de um dos mais geniais músicos brasileiros, a autora realizou mais de cem entrevistas e gravou mais de vinte horas de conversas com o próprio Baden. A obra, com rico material fotográfico, fornece um retrato sem retoques do homem e do mago do violão. "O perfil que emerge desta biografia é uma surpresa. A trajetória acidentada de Baden é desconcertante e prende o leitor." (Veja)

Música caipira
Da roça ao rodeio
Rosa Nepomuceno
440 p. — ISBN 85-7326-157-9

Através de histórias, entrevistas, letras, discografias, fotos e mapas, o livro percorre o caminho da música rural do país, desde Cornélio Pires, nos anos 1920, até os caipiras-pop, que estão fazendo o caminho de volta à cultura rural tradicional. "Um quase romance, cheio de casos e curiosidades, que funciona como uma enciclopédia das transformações que o país sofreu." (Ignácio de Loyola Brandão, O Estado de S. Paulo)



Vida do viajante: a saga de Luiz Gonzaga
Dominique Dreyfus
Prefácio de Gilberto Gil
352 p. — ISBN 85-7326-034-3

A mais completa biografia de um dos maiores mitos da música brasileira. "Um completo perfil — humano e musical — de um grande compositor. O grande mérito de Luiz foi de vestir, com uma roupagem musical tipicamente sua, xamegos e baiões. Dominique, de formação acadêmica, não cometeu o erro de academatizar o seu texto." (João Máximo, O Globo)

A canção no tempo
85 anos de músicas brasileiras
Jaíro Severiano e Zeza Hornem de Mello
Vol. 1: 1901-1957
368 p. — ISBN 85-7326-079-3
Vol. 2: 1958-1985
368 p. — ISBN 85-7326-119-6

Uma abrangente e detalhada história da música popular brasileira através de suas canções de sucesso. A trajetória de cada composição, incluindo sua criação, informações sobre autores, intérpretes, detalhes da gravação, a forma como se tornou sucesso e, nos casos principais, uma análise musicológica.

Como um panorama vivo do que foi a música popular brasileira no século XX, a obra apresenta ainda depoimentos da maioria dos compositores e intérpretes, que revelam fatos quase sempre inéditos, e uma relação de gravações representativas de músicas estrangeiras que alcançaram popularidade no Brasil na época. "Primeiro grande livro de referência da música popular. Do 'Ó Abre Alas' ao rock, os sons que o povo consagrou." (João Máximo, O Globo)

"Um livro que se lê com um prazer raro em obras do gênero. Ele é a prova de que é possível ser exato e rigoroso sem ser chato." (Ruy Castro, O Estado de S. Paulo)



Do frevo ao manguabeat
José Teles
360 p. — ISBN 85-7326-189-7

Precioso painel sobre a música de Pernambuco, desde os grandes nomes do frevo, como Capiba e Nelson Ferreira, até a genial renovação de ritmos de Chico Science e Nação Zumbi — destacando ainda a cena tropicalista local, o desbunde dos anos 1970 e a fusão com o rock de Geraldo Azevedo e Alceu Valença.

A trama dos tambores
A música afro-pop de Salvador
Goli Guerreiro
Prefácio de José Carlos Capinan
320 p. — ISBN 85-7326-175-7

Com grande conhecimento de causa, a autora aborda as diversas manifestações da música popular afro-baiana, desde o samba-reggae e dos blocos afro Obôdum e Ilê Aiyê até a Timbalada e as invenções geniais de Carlinhos Brown.

New Jazz
De volta para o futuro
Roberto Muggiati
304 p. — ISBN 85-7326-150-1

Um panorama preciso do jazz contemporâneo e suas estrelas — os *young lions* e as novas divas —, partindo da dinastia Marsalis (Ellis, Wynton, Branford, Delfeayo) e da influência de Duke Ellington. "Um trambolho primoroso e sem paralelo sequer nos EUA." (Show Biz)

O eterno verão do reggae
Carlos Albuquerque
192 p. — ISBN 85-7326-076-9

Todo o trajeto desse som fascinante que se espalhou pelo mundo a partir dos anos 1970. Das origens de Bob Marley ao *raggamuffin*, chegando à São Luís do Maranhão, da Tribo de Jah, e às pratas brasileiras de Gilberto Gil, Paralamas do Sucesso, Cidade Negra e Skank.

Choro

Do quintal ao Municipal
Henrique Cazze

208 p. – ISBN 85-7326-105-6

A trajetória do choro, de 1845 até hoje, narrada com profundo conhecimento.

"A história da cultura instrumental mais desenvolvida da música brasileira sob a ótica de um historiador que tem a vantagem de ser praticante do gênero." (Maurício Dias, *O Estado de S. Paulo*)

**Tropicalia**

A história de uma revolução musical

Carlos Calado

336 p. – ISBN 85-7326-081-5

Carlos Calado conta a trajetória do movimento que mudou a MPB por meio de uma abrangente reconstrução histórica baseada em entrevistas, farta pesquisa em arquivos e material iconográfico em grande parte inédito.

"O que se tem, então, é uma história radiante, que faz o leitor enveredar pela cultura pop brasileira nos anos de 67 e 68." (Pedro Alexandre Sanches, *Folha de S. Paulo*)

Blues

Da lama à fama

Roberto Muggiati

224 p. – ISBN 85-85490-66-7

"O blues nasceu no grito. O berro era a principal forma de comunicação dos escravos africanos nos Estados Unidos. O crítico Roberto Muggiati remonta a trajetória do blues, das origens rurais do Mississippi até os grandes festivais do mundo." (Severino Francisco, *Jornal de Brasília*)

Scpultura

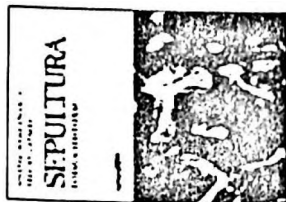
Toda a história

André Barcinski e Silveio Gomes

208 p. – ISBN 85-7326-156-0

Com quase cem fotos e entrevistas com mais de 60 personagens, a obra conta a trajetória da banda brasileira de maior projeção internacional, do início até o estrelato.

"O texto tem muito bom humor. As passagens que narram as peripécias da banda em seus primeiros shows, com equipamentos pouco mais que indigentes, são hilariantes. Um livro que transpira honestidade." (Ivan Miziara, *Folha de S. Paulo*)

**Punk**

Anarquia planetária e a cena brasileira

Silvio Essinger

224 p. – ISBN 85-7326-147-1

A trajetória do movimento que varreu os palcos do mundo a partir de 1975.

"Punk: anarquia planetária e a cena brasileira é uma grande reportagem, sem recorrer a bláblábs teóricos. Para ler numa sentada." (Nelson Sato, *Folha de Londrina*)

Heavy Metal

Guitarras em fúria

Tom Leão

232 p. – ISBN 85-7326-077-7

A história do subgênero mais duro do rock'n'roll: o Heavy Metal.

"Guia essencial para compreensão de parte significativa da música dos anos 60 para cá. Heavy Metal é mais uma das boas aulas que esta coleção nos proporciona." (Marcelo Araújo, *Jornal de Brasília*)

A divina comédia dos Mutantes

Carlos Calado

340 p. – ISBN 85-7326-009-2

Dois anos de pesquisa e 200 entrevistas deram ao autor o material necessário para recompor a trajetória da mais original banda de rock brasileira, desde a sua criação, em 1966, até a dissolução, em 1978. Um detalhado retrato de época.

"Como tantos outros jovens no final dos anos 60, Arnaldo, Rita e Sérgio foram cobatias das mais loucas experiências. Calado reconstitui com perfeição aqueles dias." (Maurício Styces, *Folha de S. Paulo*)

**Brock**

O rock brasileiro dos anos 80

Arthur Dapieve

216 p. – ISBN 85-7326-008-4

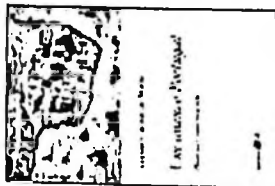
Partindo da biografia das principais bandas brasileiras, Arthur Dapieve monta um painel do movimento que mudou a MPB na década de 1980. *Brock* faz também uma avaliação crítica dos discos e shows mais importantes da época e das perspectivas que a geração de Cazusa e Renato Russo deixou.

"Útil como obra de referência, divertido para quem gosta — ou gostava — de rock nacional." (Veja)



Ensaio

Um imenso Portugal
 História e historiografia
 Eivaldo Cabral de Mello
 368 p. - ISBN 85-7326-256-7



Os 36 textos aqui reunidos fornecem uma boa mostra da produção intelectual de um dos principais historiadores brasileiros em atividade. Tendo como núcleo Pernambuco e o Nordeste açucareiro, área de sua especialidade, o autor aborda temas da história do Brasil e de Portugal, avalia autores e obras, e discute questões de historiografia e de filosofia da história, aliando o conhecimento histórico a um intenso trabalho de pesquisa.

O desencantamento do mundo

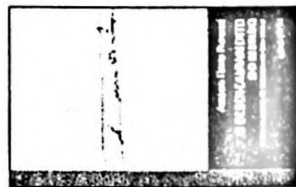
Todos os passos do conceito em Max Weber

Antônio Flávio Pierucci

Co-edição Curso de Pós-Graduação em Sociologia da USP/Edinora 34
 240 p. - ISBN 85-7326-278-8

Um dos maiores pensadores modernos, Max Weber (1864-1920) é responsável por alguns dos conceitos básicos das ciências sociais. Neste livro, Flávio Pierucci analisa o conceito de *desencantamento do mundo* — fundamental para a compreensão do surgimento de nossa moderna cultura racional.

"Uma lição de interpretação." (Renato Lessa, *Mais!*)



Politizar as novas tecnologias

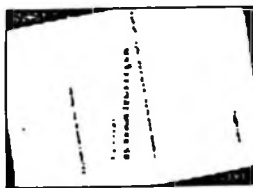
O impacto sócio-técnico da informação digital e genética

Laymert Garcia dos Santos

320 p. - ISBN 85-7326-277-X

Ao abordar o impacto das novas tecnologias no meio ambiente, na sociedade, na arte e no futuro do humano, Laymert Garcia dos Santos produziu um livro extremamente original, fruto de um pensamento que, como observou Francisco de Oliveira, opera "nas rupturas da política".

"Um dos mais criativos e provocantes ensaios brasileiros." (Revista Cult)



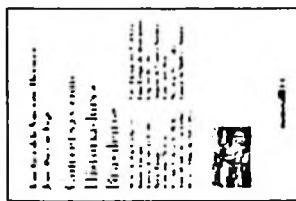
A fronda dos mazormbos

Nobres contra mascates, Pernambuco, 1666-1715

Eivaldo Cabral de Mello

496 p. - ISBN 85-7326-274-3

Eivaldo Cabral de Mello, um de nossos maiores historiadores, analisa a fundo as motivações seculares das disputas entre nobres de Olinda e mascates do Recife. Um dos principais conflitos da América Portuguesa, a chamada Guerra dos Mascates é compreendida em toda sua complexidade neste que já é um clássico da historiografia brasileira, pela elegância do texto e pela quantidade de informações que mobiliza.



Conversas com historiadores brasileiros

José Geraldo Viirci de Moraes e José Marcio Rego

400 p. - ISBN 85-7326-233-8

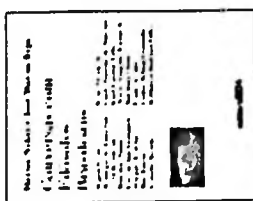
Quinze dos mais importantes historiadores brasileiros — como Emilia Viotti, Fernando Novais, Boris Fausto, Eivaldo Cabral de Mello, Luiz Felipe de Alencastro, entre outros — contam as histórias de sua formação, trajetórias institucionais, linhas de pesquisa, interesses e influências, construindo um surpreendente painel do desenvolvimento da disciplina e da própria História do Brasil.

Conversas com filósofos brasileiros

Marcos Nobre e José Marcio Rego

400 p. - ISBN 85-7326-190-0

Dezesseis importantes filósofos brasileiros — entre eles Miguel Reale, Benedito Nunes, José Arthur Giannotti, Ruy Fausto, Leandro Konder, Bento Prado Jr., Marilena Chaui, Paulo Arantes e Carlos Nelson Coutinho — discorrem sobre aspectos de sua formação, discutindo literatura, política, religião e a cultura brasileira de modo geral.



A música popular no romance brasileiro

José Ramos Tinhorão

Vol. 1: Séculos XVIII e XIX - 312 p. - ISBN 85-7326-178-1

Vol. 2: Século XX (1ª parte) - 416 p. - ISBN 85-7326-179-X

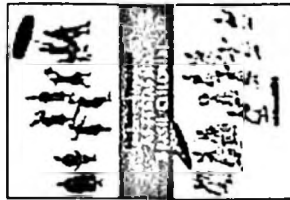
Vol. 3: Século XX (2ª parte) - 456 p. - ISBN 85-7326-210-3

O autor leu mais de 5 mil romances — escritos entre 1843 e o fim dos anos 1990 —, muitos deles raros e esquecidos, à procura de canções que marcaram época, cantores que se tornaram personagens, músicas revividas por narradores, construindo uma obra inusual, tanto pela recuperação das obras literárias como por sua contribuição para a história da música brasileira.



Cultura popular: temas e questões
José Ramos Tinhorão
 192 p. – ISBN 85-7326-218-4

Reunião de 11 ensaios nos quais o historiador José Ramos Tinhorão aborda objetos variados: o circo, a literatura de cordel, a música popular, a música sertaneja, o gosto, entre outros. Aliando contundência e humor peculiar, a obra propicia uma leitura tão saborosa quanto imprescindível para os que se interessam pelos estudos da cultura brasileira. Contém ainda raro material iconográfico.



As festas no Brasil colonial
José Ramos Tinhorão
 176 p. – ISBN 85-7326-165-X

O estudioso José Ramos Tinhorão analisa inúmeras festas públicas brasileiras, desde a Primeira Missa até o ritual da Independência, ressaltando o "oportunismo lúdico" da gente da colônia, que aproveitava o calendário da Igreja para extravasar o seu "espírito dionisiaco". Ilustrado com imagens de Frans Post, Antônio Francisco Soares, Carlos Julião, Debrét, Rugendas, Taunay e outros, trata-se de um documento fundamental para o entendimento de nossa cultura.

Música popular: um tema em debate
José Ramos Tinhorão
 3ª edição revista e ampliada
 192 p. – ISBN 85-7326-072-6

Música popular analisa as origens e o desenvolvimento da música urbana brasileira do século XX, principalmente a produzida pelas camadas mais pobres da população.
 "Um dos trabalhos mais interessantes e profundos sobre história da MPB. [...] Tinhorão marca posição, e é importante que as pessoas tenham posturas fortes. Hoje tudo anda amorfo, sem muita opinião." (Hermano Vianna, *Folha de S. Paulo*)



História social da música popular brasileira
José Ramos Tinhorão
 368 p. – ISBN 85-7326-094-7

Um panorama da MPB, do século XVI até a atualidade, que narra a evolução da música popular urbana no Brasil. Tinhorão não só descreve os elementos da cultura popular como também as forças sociais que engendraram essa cultura.
 "Nestas páginas lê-se um autor preocupado em encontrar as motivações sociais das transformações sofridas pela música desde o século XVI." (Fábio Santos, *República*)



A nação mercantilista
 Ensaio sobre o Brasil
Jorge Caldeira
 416 p. – ISBN 85-7326-138-2

As causas de o Brasil ter perdido a corrida do desenvolvimento, numa análise de nossa economia desde a colônia aos tempos do Império.

"Um livro com toda a aparência de que veio para ficar. Apresenta-se com estofo para entrar na circulação sanguínea dos debates sobre a formação econômica e social do Brasil." (Roberto Pompeu de Toledo, *Veja*)



Centralização e descentralização no Império
 O debate entre Tavares Bastos e visconde de Uruguai
Gabriela Nunes Ferreira
 Co-edição Departamento de Ciência Política da USP/Editora 34
 200 p. – ISBN 85-7326-136-6

Um estudo revelador sobre o Estado brasileiro no Segundo Reinado e dois de seus maiores "atores" políticos.

Caio Prado Jr. e a nacionalização do marxismo no Brasil
Bernardo Ricupero
 Co-edição Departamento de Ciência Política da USP/Editora 34
 256 p. – ISBN 85-7326-161-7

O livro reconstrói, com extrema prioridade, o contexto de atuação de Caio Prado Jr. desde os anos 1930, situando-o como representante original de um pensamento marxista brasileiro.

Ladrihadores e semeadores
Luiz Guilherme Piva
 Co-edição Departamento de Ciência Política da USP/Editora 34
 264 p. – ISBN 85-7326-167-6

Partindo da distinção entre o colonizador espanhol e o português, este livro analisa o pensamento de quatro autores sobre os dilemas da formação brasileira: Oliveira Vianna, Sérgio Buarque de Holanda, Azevedo Amaral e Nestor Duarte.

Guerra e paz
 Caso-grande Et senzala e a obra de Gilberto Freyre nos anos 30
Ricardo Benzaque de Araújo
 216 p. – ISBN 85-85490-41-1
 Prêmio Jabuti 1995

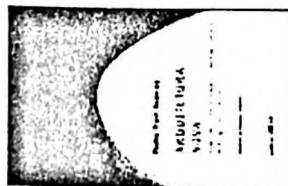
"Não só atualiza o debate em torno da obra de Gilberto Freyre como fortalece uma linha particular de se fazer uma história do pensamento social brasileiro." (Omar R. Thomaz, *O Estado de S. Paulo*)

O que é o medicamento?
 Um objeto estranho entre ciência, mercado e sociedade
Philippe Pignarre
 Tradução de Paulo Neves
 152 p. – ISBN 85-7326-127-7

Recorrendo à antropologia e à sociologia para dissecar a história do medicamento em nossa sociedade, o autor examina seu objeto dos pontos de vista científico, social e comercial.

A conexão planetária
 O mercado, o ciberespaço, a consciência
Pierre Lévy
 Tradução de Maria Lúcia Homem e Ronaldo Entler
 192 p. – ISBN 85-7326-200-1

Partilhando noções caras ao budismo e à filosofia de Teilhard de Chardin, Lévy discute Internet, genética, economia e a nova era de expansão da consciência humana que estariam adentrando.



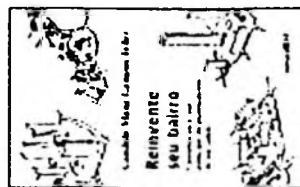
Arquitetura Nova
Sérgio Ferro, Flávio Império e Rodrigo Lefèvre,
de Artigos aos muribões
Pedro Fiori Arantes
Posfácio de Roberto Schwarz
256 p. — ISBN 85-7326-251-6

De Artigos aos muribões auferidos na periferia de São Paulo, este livro traça um quadro dos dilemas da arquitetura moderna brasileira nas últimas décadas. No centro do debate, as teses de Sérgio Ferro, Rodrigo Lefèvre e Flávio Império, que buscam redefinir o ofício do arquiteto, aliando poesia e revolução.



Destino impar
Sobre a formação de Florestan Fernandes
Sylvia Genigiani Garcia
Co-edição Curso de Pós-Graduação em Sociologia da USP/Editora 34
192 p. — ISBN 85-7326-235-4

A partir de depoimentos autobiográficos de Florestan Fernandes, a autora analisa a trajetória singular de um dos maiores nomes de nossas ciências humanas. Entrelaçando biografia e história intelectual, o livro investiga os aspectos que condicionaram sua adesão ao racionalismo, ao mesmo tempo que acompanha a construção da experiência universitária em São Paulo.



Reinvente seu bairro

Caminhos para você participar do planejamento de sua cidade
Candido Malta Campos Filho
224 p. — ISBN 85-7326-268-0

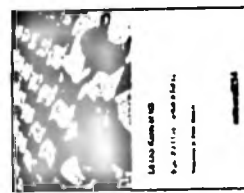
Como podemos melhorar a qualidade de vida em nossas cidades? Partindo do nível mais próximo aos cidadãos — o do bairro —, o autor apresenta, em linguagem direta e acessível, os processos que regem a configuração dos tecidos urbanos das cidades. Discute assim os instrumentos que temos ou devemos criar para reinventar o espaço em que vivemos, tendo como pano de fundo o novo Plano Diretor de São Paulo.



Cidade de muros

Crime, segregação e cidadania em São Paulo
Teresa Pires do Rio Caldeira
Co-edição Editora 34/Edusp
400 p. — ISBN 85-7326-188-9

Tradução de Frank de Oliveira e Henrique Monteiro
A autora analisa os processos de transformação urbana envolvendo o crime, o medo da violência e o desrespeito aos direitos humanos na metrópole, estabelecendo relações com as noções de espaço público, democracia e igualdade.



Escritos urbanos

Lúcio Kowarick
Fotografias de Tomás Rezende
144 p. — ISBN 85-7326-163-3

Contribuição indispensável para aqueles que estudam as metrópoles brasileiras, este livro reúne artigos escritos ao longo de 15 anos pelo sociólogo Lúcio Kowarick. Responsável pela noção de espolação urbana, o autor a relaciona aos temas do pauperismo, da moradia popular e às lutas pela cidadania, num raro equilíbrio entre teoria e observação da realidade.

Para uma crítica do presente

Irene Cardoso
Co-edição Curso de Pós-Graduação em Sociologia da USP/Editora 34
288 p. — ISBN 85-7326-184-6

Partindo da invasão da FFCL-USP — a Maria Antônia — em 1968, Irene Cardoso faz uma abordagem sensível e precisa dos fatos que marcaram uma geração e das possibilidades de aproximação com o passado e com os campos da subjetividade.

Pobreza e cidadania

Veru da Silva Telles
Co-edição Curso de Pós-Graduação em Sociologia da USP/Editora 34
168 p. — ISBN 85-7326-204-4

Verdadeiro nó cego a desafiar teorias e modelos, a pobreza se apresenta instalada no cerne do Brasil moderno. Este livro investiga seu impacto na agenda política e a ausência de mediações eficazes entre o social e o universo dos direitos públicos.

As aventuras de Georg Simmel

Leopoldo Waizbort
Co-edição Curso de Pós-Graduação em Sociologia da USP/Editora 34
192 p. — ISBN 85-7326-180-3

Prêmio Melhor Obra Científica ANPOCS 2001
O pensamento original de Georg Simmel — em cuja obra Walter Benjamin enxergou a transição da filosofia tradicional para uma filosofia ensaística — é aqui recuperado com maestria por Leopoldo Waizbort, num amplo estudo do ambiente cultural e das relações intelectuais que influenciaram o grande pensador alemão.

Estrutura urbana e ecologia humana

A escola sociológica de Chicago
Márcio A. Ex/rasio
Co-edição Curso de Pós-Graduação em Sociologia da USP/Editora 34
304 p. — ISBN 85-7326-132-3

As origens, os desdobramentos e as principais formulações teóricas da famosa escola sociológica de Chicago.

À meia-luz

Cinema e sexualidade nos anos 70
Paulo Menezes
Co-edição Curso de Pós-Graduação em Sociologia da USP/Editora 34
272 p. — ISBN 85-7326-206-0

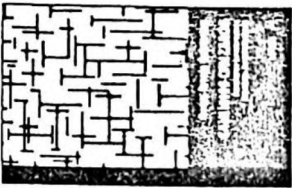
Uma análise da cultura dos anos 70 a partir dos filmes *Blow-Up*, *Laranja Meia*, *cânica*, *Morte em Veneza*, *Último Tango em Paris*, *O Império dos Sentidos* e *Blade Runner*.



Caminhos cruzados Estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores

Nádyá Araújo Guimarães
Prefácio de Francisco de Oliveira
Co-edição Curso de Pós-Graduação em Sociologia da USP/Editora 34
408 p. — ISBN 85-7326-288-5

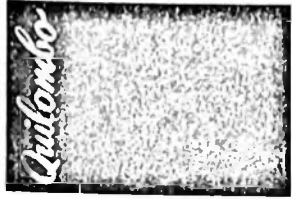
Este livro propõe uma nova abordagem dentro da Sociologia do Trabalho brasileira, no intuito de compreender os desafios resultantes da reestruturação produtiva dos últimos anos. Para além do estudo de casos isolados, tem-se aqui uma visada ampla, que incorpora a análise do destino dos desempregados.



Quilombo

Vida, problemas e aspirações do negro
Edição fac-similar do jornal dirigido por Abdias do Nascimento
Apresentação de Abdias do Nascimento e Elisa Larkin Nascimento
Introdução de Antonio Sérgio Alfredo Guimarães
128 p. — ISBN 85-7326-270-2

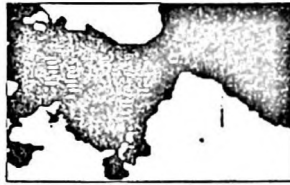
Ligado ao Teatro Experimental do Negro, *Quilombo* circulou mensalmente no Rio de Janeiro entre 1948 e 1950, visando combater o racismo e ampliar o espaço da cultura negra no Brasil. Nele colaboraram nomes como Gilberto Freyre, Murilo Mendes, Roger Bastide e Nelson Rodrigues.



Trabalho em grupo e sociabilidade privada

Leonardo Mello e Silva
Co-edição Curso de Pós-Graduação em Sociologia da USP/Editora 34
296 p. — ISBN 85-7326-280-X

Este livro analisa as recentes mudanças nas relações de trabalho ocorridas com a globalização da economia. Com ênfase no estudo dos "times" ou "células de produção", a abordagem incorpora o debate realizado na França, buscando sistematizar conceitos que deem conta das novas tendências do mundo do trabalho, como a flexibilização dos contratos, a redução da jornada de trabalho e a discussão sobre as competências.



O Atlântico negro

Modernidade e dupla consciência
Paul Gilroy
Tradução de Cid Knipel Moreira
432 p. — ISBN 85-7326-196-X

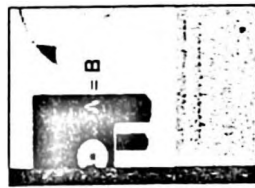
Referência indispensável nos estudos culturais contemporâneos, Gilroy tenta de linir a modernidade a partir do conceito de diáspora negra, que constituiu uma cultura (ou contracultura) específica a desaliar simplificações étnicas ou nacionalistas.

"Um dos livros mais importantes da atualidade sobre identidade e cultura negras." (Patrícia Pinho, *Novos Estudos*)

Ciladas da diferença

Antônio Flávio Pierucci
Co-edição Curso de Pós-Graduação em Sociologia da USP/Editora 34
224 p. — ISBN 85-7326-134-X

Este livro é constituído de sete ensaios sobre um tema comum: a questão da diferença. Abordando-a em suas várias vertentes — política, religiosa, racial, sexual etc. —, *Ciladas da diferença* entrelaça de forma original temas diversos como: a direita e as classes populares em São Paulo; a discussão teórica nos movimentos feministas; imperialismo e Terceiro Mundo; o fundamentalismo islâmico e o Ocidente.



Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil

Políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade
Organização de Anne Caroline Postuma
Co-edição OIT e MTE/Editora 34
472 p. — ISBN 85-7326-135-8

Coletânea organizada pela OIT com estudos que analisam as recentes mudanças do mercado de trabalho brasileiro em face da abertura da economia.

Mulher Et trabalho

32 histórias
Maria Sílvia Camargo
Fotografias de Cristiana Isidoro
144 p. — ISBN 85-7326-052-1

Trinta e dois depoimentos de mulheres — donas de casa, *socialites* emergentes, catadoras de papel, artesãs, executivas, prostitutas, artistas e *strippers* —, que, de vários lugares do Brasil, falam de suas lutas e seu cotidiano.

Racismo e anti-racismo no Brasil

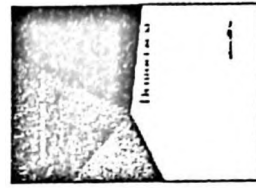
Antonio Sérgio Alfredo Guimarães
240 p. — ISBN 85-7326-139-0

Partindo da ideia de que as normas e leis deste país historicamente têm sido baseadas em uma suposta igualdade entre indivíduos — que nunca existiu —, o autor procura analisar os desafios da sociologia brasileira diante dos conceitos de racismo e anti-racismo, como, por exemplo, na questão da discriminação positiva.

Cultura. Substantivo plural

Ciência política, história, filosofia, antropologia, artes, literatura
Organização de Mircia de Paiva e Maria Ester Moreira
208 p. — ISBN 85-7326-031-9

Os textos aqui reunidos (de Luiz Costa Lima, Bento Prado Jr., Lorenzo Mammi, entre outros) evidenciam os modos como a noção de cultura tem sido pensada em diversos campos do saber.



Classes, raças e democracia

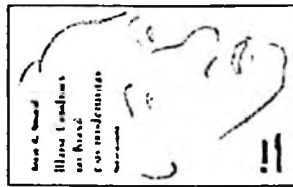
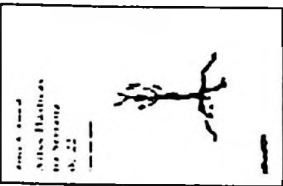
Antonio Sérgio Alfredo Guimarães
232 p. — ISBN 85-7326-232-X

Abordando temas controversos — como raça e racismo, democracia racial e estratificação, classes sociais e identidade, movimento negro, preconceito e nomenclatura —, este livro trata, de forma provocante e informativa, um panorama abrangente das diversas obras, personagens, teorias e debates que compõem a história das idéias sobre classes e raças no Brasil.

"É um daqueles livros capazes de despertar a cabeça dos leitores." (Elio Gaspari)

Artes plásticas na Semana de 22
Aracy A. Amaral

336 p. - ISBN 85-7326-117-X
 Publicada pela primeira vez em 1970, esta obra, ricamente ilustrada, chega à sua 5ª edição, revista e ampliada, com atualização bibliográfica e acréscimo, no apêndice, de dois textos de época inéditos em livro. Referência obrigatória no estudo da história da arte brasileira, expõe o contexto que fez da Semana um divisor de águas no nosso panorama cultural.
 "Referência básica para o estudo do modernismo brasileiro." (Murmu Di Magalhães, *Jornal de Brasília*)



O beijo da história

Picasso como emblema da contemporaneidade
Carlos E. Uchôa Fagundes Jr.
 192 p. - ISBN 85-7326-033-5
 Uma análise rica e fluente das várias etapas de produção da obra de Picasso.
 "Este estudo reconduz de maneira extremamente original a obra de Picasso para o debate da arte contemporânea." (Tadeu Chiarelli, *Folha de S. Paulo*)



De ponta-cabeça

Fim do milênio em 99 artigos de jornal
Otávio Frias Filho
 224 p. - ISBN 85-7326-168-4
 Em linguagem elegante e ao mesmo tempo vigorosa, o diretor de redação da *Folha de S. Paulo* discorre sobre a conquista da estabilidade financeira, a consolidação das ideias liberais na economia, a Internet como fenômeno de massas, a religião como espetáculo de mídia, a reeleição presidencial e outros temas, nesta seleção de artigos publicados entre 1994 e 1999.

Blaise Cendrars no Brasil e os modernistas

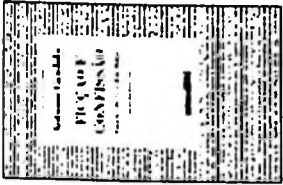
Aracy A. Amaral
 208 p. - ISBN 85-7326-062-9
 Nesta nova edição, revista e ampliada, a historiadora e crítica de arte Aracy Amaral examina detalhadamente — e de forma pioneira — as relações do poeta suíço-francês Blaise Cendrars com os modernistas no Brasil. O livro aborda, entre outros fatos, o encontro de Cendrars com o grupo brasileiro em 1923, em Paris, a vinda do poeta ao Brasil no ano seguinte e as marcas que essa visita causou tanto em Cendrars como em Mário, Oswald de Andrade, Tarsila, Paulo Prado e outros.

A ponte clandestina

Teorias de cinema na América Latina
José Carlos Avellar
 320 p. - ISBN 85-85490-63-2
 O diálogo silencioso entre os cineastas latino-americanos nos anos 1950 e 60.
 "Nos manifestos, depoimentos, filmes analisados por José Carlos Avellar encontramos a mais completa tradução teórica e política desse cinema." (Ivana Bentes, *Jornal do Brasil*)

Ficção e confissão
 Ensaio sobre Graciliano Ramos
Antônio Candido

112 p. - ISBN 85-85490-05-5
 Quatro ensaios de um dos maiores estudiosos da literatura brasileira sobre um de nossos grandes escritores, incluindo uma carta de Graciliano para Antônio Candido.
 "O encontro feliz entre crítica e artista está agora definitivamente registrado em um volume. Uma delícia ilustrada pelo melhor da tradição literária e da tradição da crítica." (Hélio Guimarães, *Folha de S. Paulo*)



Jogos e enganos

Sebastião Uchoa Leite
 Co-edição Editora UFRJ/Editora 34
 176 p. - ISBN 85-7326-002-5
 "Sebastião Uchoa Leite ocupou-se de investigar os jogos de maldade que atropelam a poesia de François Villon, a ficção de Elias Canetti, as narrativas sequenciais de George Herriman e Winsor McCay, o cinema de Fritz Lang e os olhos de Bette Davis." (Rosane Pavan, *Jornal da Tarde*)

Perversão da retórica, retórica da perversão

Moralidade e forma literária em *As ligações perigosas* de Choderlos de Laclos
Raquel de Almeida Prado
 144 p. - ISBN 85-7326-056-4
 Este estudo sutil e original da obra-prima de Laclos relaciona a forma literária do romance ao processo de transformação da moral no século XVIII.

Crítica e profecia

A filosofia da religião em Dostoiévski
Luiz Felipe Pondé
 288 p. - ISBN 85-7326-284-2
 Este ensaio empreende um estudo de crítica religiosa sobre ideias desenvolvidas nos principais romances de Dostoiévski, *Memórias do subterrâneo*, *Crime e castigo*, *Os demônios*, *O idiota* e *Os irmãos Karamázov*. Lidando com temas como liberdade, amor, bem e mal, Deus e Diabo a partir da obra de um gênio literário, Luiz Felipe Pondé propõe uma reflexão original, construída no diálogo entre literatura, religião e filosofia.



Pomos da discórdia

Política, religião etc.
Nelson Ascher
 192 p. - ISBN 85-7326-042-4
 "Argumentos com uma precisão, uma clareza quase que feitas de encomenda para irritar o adversário. Sua elegância é bem malvada; suas 'incorrekções políticas' são, na verdade, 'perversões corretas'." (Marcelo Coelho, *Folha de S. Paulo*)

Da anatomia comparada dos anjos

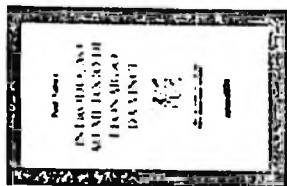
Gustav T. Fechner
 Tradução de Paulo Neves
 144 p. - ISBN 85-7326-097-1
 "A aplicação de um método racional a um tema fantástico torna inclassificável o livro, situando-o entre a teologia e a ficção científica. Como já afirmou Borges: a filosofia é o ramo mais alto da literatura fantástica." (Nelson Ascher)

Introdução ao método de Leonardo da Vinci

Paul Valéry
Edição bilingüe - Tradução de Geraldo César de Souza
256 p. - ISBN 85-7326-101-3

Uma reflexão intelectual na qual Valéry atribui a Leonardo a inauguração da chamada "lógica imaginativa".

"Paul Valéry transporta a inquietação do próprio espírito à complexidade do de Leonardo da Vinci, perseguindo o universo de concepções do renascentista." (Aurora Bernardini, *Jornal da Tarde*)



Modernização dos sentidos

Hans Ulrich Gumbrecht

Tradução de Lawrence Flores Pereira
320 p. - ISBN 85-7326-098-X

Com lucidez, Gumbrecht amplia o entendimento do conceito de modernidade.

"Da Idade Média à era da mídia, o autor escreve com desenvoltura sobre trovadores provençais, futebol, invenção da imprensa e o papel da TV." (Paulo Roberto Pires, *O Globo*)

Misoginia medieval

E a invenção do amor romântico ocidental

R. Howard Bloch

Tradução de Claudia Moraes
280 p. - ISBN 85-85490-59-4

"É raro termos um livro capaz de lidar com a história da filosofia e da literatura, usando de linguagem técnica e discutindo o nosso tempo, o nosso agir." (Renato Jamine Ribeiro, *Folha de S. Paulo*)

O ato da leitura

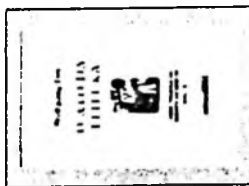
Uma teoria do efeito estético

Wolfgang Iser

Tradução de Johannes Kretschmer
Vol. 1: 192 p. - ISBN 85-7326-037-8

Vol. 2: 200 p. - ISBN 85-7326-152-8

Publicado em dois volumes, este é um dos principais livros da Estética da Recepção, nome pelo qual ficou conhecida a Escola de Constança. O autor procura identificar as estruturas do texto ficcional capazes de despertar certos efeitos no leitor, destacando seu papel na constituição do sentido da obra literária.



Vida e mimesis

Luiz Costa Lima

336 p. - ISBN 85-7326-012-2

Costa Lima mostra que as mutações da noção de mimesis denotam os diferentes modos como a cultura ocidental regula as relações entre verdade e linguagem.

"Ao final de Vida e mimesis, o que se observa é a criação de uma nova poética, em que o resgate do conceito de mimesis permite redimensionar o lugar do literário e do imaginário na cultura ocidental." (Manuel da Costa Pinto, *Folha de S. Paulo*)



Trabalho e gênero

Mudanças, permanências e desafios

Organização de Maria Isabel Baitar da Rocha
Co-edição ABEF, NIEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/Editora 34
384 p. - ISBN 85-7326-181-1

Inspirada em um enfoque de gênero e em abordagens disciplinares, esta coletânea reúne reflexões, oriundas tanto do meio acadêmico como do movimento social, em torno do trabalho na atualidade.

Saúde reprodutiva na América Latina e no Caribe

Temas e problemas
Organização de Elisabete Dória Bilac e Maria Isabel Baitar da Rocha
Co-edição PROLAP, ABEF e NIEPO/UNICAMP/Editora 34
488 p. - ISBN 85-7326-115-3

A saúde reprodutiva na América Latina e no Caribe e as questões teóricas, metodológicas e políticas aí implicadas.

Homens e masculinidades

Outras palavras

Organização de Margaret Arilha, Sandra G. Unhelhaun e Benedito Medrado
Co-edição ECOM/Editora 34
304 p. - ISBN 85-7326-093-9

Os autores, integrantes do Grupo de Estudos sobre Sexualidade Masculina e Paternidade, apresentam métodos de pesquisas e relatam experiências pessoais e profissionais no eixo das masculinidades.

Sexualidades pelo avesso

Direitos, identidades e poder

Organização de Regina Maria Barbosa e Richard Parker
Co-edição Instituto de Medicina Social da UERJ/Editora 34
272 p. - ISBN 85-7326-131-5

Ensaio que tecem um diálogo entre a academia e os movimentos sociais atuais na área da sexualidade e da saúde.

Na contramão da AIDS

Sexualidade, intervenção, política

Richard Parker

Co-edição ABIA/Editora 34
160 p. - ISBN 85-7326-183-8

Um dos maiores pesquisadores e ativistas brasileiros na área da sexualidade, Richard Parker aborda o conceito de risco, os modelos de prevenção e a transmissão do vírus da AIDS, os paradigmas de intervenção na América Latina, além das políticas públicas e os direitos sexuais. Um livro de referência sobre um tema atualíssimo.



Saúde, desenvolvimento e política

Respostas frente à AIDS no Brasil

Organização de Richard Parker, Jane Galvão e Marcelo Secron Bessa
Co-edição ABIA/Editora 34
400 p. - ISBN 85-7326-141-2

As diferentes atuações do Estado, da sociedade civil e das agências de cooperação internacional no combate à AIDS, e seu impacto no sistema de saúde.

AIDS no Brasil

A agenda de construção de uma epidemia

Jane Galvão

Co-edição ABIA/Editora 34
256 p. - ISBN 85-7326-162-5

Uma análise profunda das políticas relacionadas à epidemia de AIDS no Brasil, de 1981 a 1996, abordando as respostas da sociedade civil, as estratégias do governo e a questão dos medicamentos.

Alternativas escassas

Saúde, sexualidade e reprodução na América Latina

Organização de Albertrina de Oliveira Costa e Tina Amado

Co-edição Fundação Carlos Chagas/Editora 34
344 p. – ISBN 85-85490-40-3

Prêmio Menção Especial da Fundação El Libro, Unesco 1994

Dez artigos versam sobre a saúde e sexualidade da mulher na América Latina.



Tempos e lugares de gênero

Organização de Cristina Bruschini e Céli Regina Pinto
Co-edição Fundação Carlos Chagas/Editora 34
328 p. – ISBN 85-7326-203-6

Uma discussão profícua sobre temas urgentes da agenda feminista como o desemprego, a violência doméstica, a saúde sexual entre profissionais do sexo e o papel do trabalho feminino extradoméstico nas economias regionais. Marcados pela interdisciplinaridade e a diversidade de temas, os ensaios que compõem esta coletânea vêm enriquecer ainda mais os estudos de gênero no Brasil.

Direitos tardios

Saúde, sexualidade e reprodução na América Latina

Organização de Albertrina de Oliveira Costa
Co-edição Fundação Carlos Chagas/Editora 34
304 p. – ISBN 85-7326-082-3

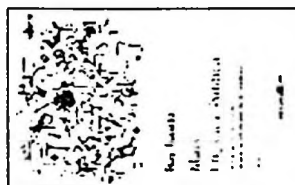
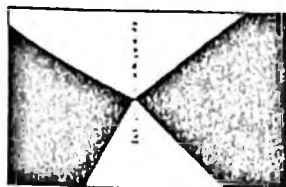
Coletânea de 11 artigos que traçam um panorama da situação atual na América Latina e propiciam o surgimento de novas indagações no campo dos direitos sexuais e reprodutivos.

Luta por reconhecimento

A gramática moral dos conflitos sociais
Axel Honneth

Tradução de Luiz Reja – Apresentação de Marcos Nobre
296 p. – ISBN 85-7326-281-8

Tendo como ponto de partida o jovem Hegel e seu modelo conceitual de "luta por reconhecimento", Axel Honneth — diretor do célebre Instituto de Pesquisa Social de Frankfurt — desenvolve uma teoria social normativa baseada na ideia de que o florescimento humano e a plena realização pessoal dependem da existência de relações éticas bem estabelecidas.



Marx: Lógica e Política

Investigações para uma reconstrução do sentido da dialética
Tomo III
Ruy Fausto
320 p. – ISBN 85-7326-243-5

Este volume abriga ensaios escritos entre 1973 e 1997, além de uma "Introdução Geral". Partindo da problemática da fundação de uma política revolucionária, o autor chega a questões de lógica dialética e teoria crítica das formas sociais e da história. Ruy Fausto realiza, assim, primeiro uma elucidação do marxismo, depois sua crítica, chegando até a reflexão sobre a ética.

Gênero, democracia e sociedade brasileira

Organização de Cristina Bruschini e Sandra G. Unbehaum

Co-edição Fundação Carlos Chagas/Editora 34
448 p. – ISBN 85-7326-236-2

Coletânea de textos que abordam, sob diferentes ângulos, as transformações que os estudos de gênero vêm sofrendo nas últimas décadas, e que apontam para as mudanças recentes da sociedade brasileira.

Horizontes plurais

Novos estudos de gênero no Brasil
Organização de Cristina Bruschini e Heloisa Buarque de Hollanda

Co-edição Fundação Carlos Chagas/Editora 34
416 p. – ISBN 85-7326-084-X

Ensaio originais que revelam questões sociais prioritárias da cena brasileira, como a prostituição infanto-juvenil e os novos contextos da experiência urbana contemporânea, entre outras.

Tesouro para estudos de gênero e sobre mulheres

Cristina Bruschini, Danielle Ardailton e Sandra G. Unbehaum

Co-edição Fundação Carlos Chagas/Editora 34
304 p. – ISBN 85-7326-111-0

Esta obra traz cerca de 1.700 termos que permitem indexar acervos, definir sistemas de catalogação, acessar informações e mapear bibliografias na área dos estudos de gênero no Brasil.

Políticas, mercado, ética

Demandas e desafios no campo da saúde reprodutiva

Organização de Margaret Arilha e Maria Teresa Ciceli
Co-edição Comissão de Cidadania e Reprodução/Editora 34
136 p. – ISBN 85-7326-087-4

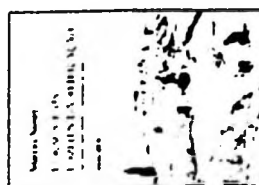
Em linguagem franca e direta, estes ensaios abordam as políticas públicas de saúde e os direitos dos cidadãos.

Lukács e os limites da reificação

Um estudo sobre História e consciência de classe
Marcos Nobre

136 p. – ISBN 85-7326-219-2

História e consciência de classe (1923) é um marco no pensamento do século XX. Este estudo de Marcos Nobre retoma as principais categorias dessa obra magna de Georg Lukács — um dos livros que inaugura o chamado "marxismo ocidental" —, colocando em discussão a atualidade do conceito de reificação e analisando o diálogo que a Escola de Frankfurt estabeleceu com o filósofo húngaro.



Psicologia e psicanálise

Psicanálise do desconhecido

Frank Phillips
Organização e edição de Célia Fix Korbivcher, Eliana Longman e Vera Bresser Pereira
336 p. - ISBN 85-7326-065-3

Primeira reunião dos trabalhos científicos de Frank Phillips, membro fundador da Sociedade Psicanalítica em São Paulo e uma das figuras centrais da psicanálise brasileira. Phillips fez análise pessoal com Klein e, posteriormente, com Bion.

Fórum de psicanálise

Sociedade Brasileira de Psicanálise de São Paulo
Coordenação de Maria Olympia de A. F. França e Sandra Maria Gonçalves
256 p. - ISBN 85-7326-004-1

Dezoito ensaios redigidos por psicanalistas membros da SBPSP que examinam os conceitos fundamentais da psicanálise: inconsciente, sexualidade, recalcanço e transferência.

A loucura e as épocas

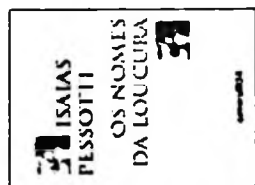
Isaias Pessotti
208 p. - ISBN 85-85490-46-2
O professor de psicologia Isaias Pessotti traça a história da loucura, da Grécia antiga até o século XIX, analisando, inclusive, o pensamento demonista medieval. "Doença mental tem história. É o que mostra, com brilho e competência, Isaias Pessotti neste livro." (Moacyr Scliar, *Folha de S. Paulo*)

O século dos manicômios

Isaias Pessotti
304 p. - ISBN 85-7326-039-4
Dando prosseguimento ao estudo do conceito e das formas de tratamento da loucura, iniciado em *A loucura e as épocas*, Pessotti mostra os conflitos da medicina do século XVIII. "Acompanhar a evolução do conceito de loucura pode se tornar uma viagem fascinante." (Elias Fajardo, *O Globo*)

Os nomes da loucura

Isaias Pessotti
264 p. - ISBN 85-7326-151-X
Com este livro Isaias Pessotti encerra a trilogia que abarca toda a trajetória histórica do conceito de loucura. *Os nomes da loucura* apresenta os nomes e classificações do mal que já foi denominado mania, melancolia ou demência. Dividido em três partes, a obra começa com as definições a partir de Hipócrates; na segunda parte, trata basicamente do século XIX, época em que surgiram diversas classificações; e, por fim, o autor mostra a fluidez dos conceitos da psicopatologia moderna.

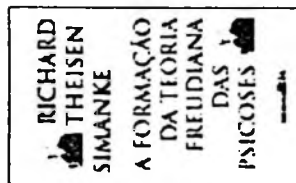


A aurora do pensamento

Do teatro edipiano aos registros de linguagem
Armando B. Ferrari e Aldo Stella
Tradução de Marcella Montana
368 p. - ISBN 85-7326-173-0
Armando Ferrari narra experiências clínicas que propõem uma revisão do complexo de Édipo. Já o filósofo Stella explica as noções de identidade e psique que fundam o trabalho pioneiro de Ferrari.

Afeto e representação

Antonio Imbasciati
Tradução de Neide Lúzia de Rezende
224 p. - ISBN 85-7326-091-2
Professor de Psicologia Clínica em Pisa, Imbasciati aborda o relacionamento humano através da dicotomia afeto-cognição. Leitor atento de Bion, Money-Kyrle e dos cognitivos modernos, aponta um caminho de pesquisa para uma *leitura cognitiva da psicanálise*.



A formação da teoria freudiana das psicoses

Richard Theisen Simanke
248 p. - ISBN 85-85490-44-6
Este ensaio reconstitui, com clareza e minúcia, o percurso pelo qual Freud chegou a uma conceituação sobre a psicose, desde sua primeira intuição até a concepção de 1924. Ao relatar esse trajeto, Richard Theisen Simanke mostra as diferenças entre as diversas escolas e constata o alcance da metapsicologia para a prática psicanalítica.

Férenczi: história, teoria, técnica

Organização de Chaim S. Katz
152 p. - ISBN 85-7326-041-6
Este livro traz, na íntegra, as importantes conferências proferidas no I Simpósio *Sándor Férenczi* (RJ, 1993), pelos autores Renato Mezari, Joel Birman, Maria Teresa Pinheiro, Anna Verônica Maurer e Chaim Samuel Katz.

Cartografias do feminino

Joel Birman
224 p. - ISBN 85-7326-128-5
Sete ensaios que retomam o percurso da psicanálise freudiana — desde as primeiras proposições até as reformulações feitas após os anos 1920 —, tendo como ponto de partida a figura de Carmem, da ópera de Bizet, enquanto encarnação dos atributos do feminino.

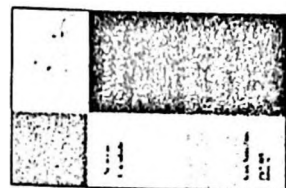
Por uma estilística da existência

Joel Birman
224 p. - ISBN 85-7326-043-2
Artigos e ensaios que elegem a arte como meio para refletir sobre a crise do sujeito e os impasses da modernidade. "A arte é a principal interlocutora do psicanalista Joel Birman neste livro, uma reunião de ensaios e 'insights' sobre estética." (Paulo Roberto Pires, *O Globo*)

Estilo e modernidade em psicanálise

Joel Birman
240 p. - ISBN 85-7326-060-2
Dialogando com vários campos das ciências humanas, o psicanalista Joel Birman trata de temas como drogas, a terceira idade e o avanço da tecnologia, entre outros, renovando a capacidade teórica e a importância cultural da psicanálise.

Coleção Espírito Crítico



Textos de intervenção
Antonio Candido
Seleção, apresentações e notas de Vinicius Dantas
392 p. – ISBN 85-7326-239-7

Cobrindo um arco que vai de 1943 a 1991, este livro reúne 39 escritos de Antonio Candido — a maioria de acesso bastante restrito — que compõem um retrato surpreendente de sua atividade nas áreas da crítica literária e da cultura, do ensino e da militância política. O conjunto destaca a vocação pública e política do crítico, e o traço de combatividade sem o qual não se compreende sua evolução como intelectual.



Notas de literatura I
Theodor W. Adorno
Tradução e apresentação de Jorge de Almeida
176 p. – ISBN 85-7326-285-0

Textos fundamentais para o ensino da literatura como "Palavra sobre lírica e sociedade", "Posição do narrador no romance contemporâneo" e "O ensaio como forma" encontram-se neste primeiro volume da crítica literária de Theodor W. Adorno (1903-1969), um dos principais pensadores do nosso tempo. "Leitura fundamental para a compreensão da sociedade e da literatura do século XX." (Adelto Gonçalves)



Bibliografia de Antonio Candido
Vinicius Dantas
272 p. – ISBN 85-7326-238-9

Fruto de vinte anos de pesquisa, esta bibliografia permite acompanhar a trajetória de um intelectual que se tornou um marco na cultura brasileira. De 1934 a 2001, o volume contabiliza mais de mil entradas entre textos de Antonio Candido e referências significativas de outros autores à sua obra. O livro traz ainda material iconográfico inédito e uma fotobiografia que ilustra passagens importantes da vida e obra do autor.



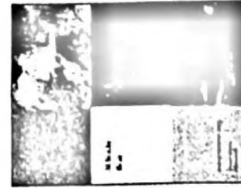
O tupi e o alaiúde
Uma interpretação de Macunaima
Gilda de Mello e Souza
96 p. – ISBN 85-7326-276-1

Breve e denso, bem estruturado e aberto, este livro de Gilda de Mello e Souza reúne todas as qualidades dos melhores ensaios literários. Aproximando música e literatura, criação e crítica de arte, a autora parte de Bakhtin e Marcuse para desvendar as ambigüidades da obra máxima de Mário de Andrade. "Referência clássica e trabalho intelectual exemplar." (Jorge Coli, Revista Pesquisa Fapesp)



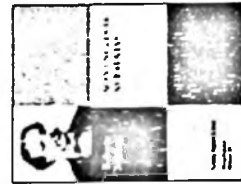
Os parceiros do Rio Bonito
Estudo sobre o caipira paulista e a transformação dos seus meios de vida
Antonio Candido
376 p. – ISBN 85-7326-205-2

Esta obra clássica, publicada em 1964, é um marco para a Sociologia brasileira. Trata-se de um estudo profundo e detalhado dos meios de vida do caipira paulista, sua luta pela subsistência, sua cultura e inserção econômica. A presente edição foi inteiramente revista e acrescida de material iconográfico inédito, incluindo fotos realizadas na época pelo autor.



Céu, inferno
Ensaio de crítica literária e ideológica
Alfredo Bosi
496 p. – ISBN 85-7326-264-8

Além de interpretações das obras de Graciliano Ramos, Guimarães Rosa, Drummond e outros, este livro reúne ensaios sobre autores italianos como Verga, Svevo, Pirandello, Moravia, Montale e Ungaretti, que recebem aqui o foco de uma atenção crítica privilegiada. A presente edição traz quatro novos ensaios — sobre Cecília Meireles, Ferreira Gullar, Mário de Andrade e Benedetto Croce —, além de fotografias e desenhos.



Ao vencedor as batatas
Forma literária e processo social nos inícios do romance brasileiro
Roberto Schwarz
240 p. – ISBN 85-7326-169-2

Refletindo sobre as contradições entre idéias liberais e sociedade escravista no Brasil, o autor faz uma análise detalhada de *Senhora*, de José de Alencar, e dos primeiros romances de Machado de Assis. Estes ensaios concisos e brilhantes — entre eles o famoso "As idéias fora do lugar" — se tornaram um paradigma de excelência para a crítica cultural brasileira.

Um mestre na periferia do capitalismo
Machado de Assis
Roberto Schwartz
256 p. - ISBN 85-7326-177-3

Partindo da leitura de *Memórias póstumas de Brás Cubas*, o crítico dá seqüência à sua análise da obra machadiana. De maneira clara, profundamente original, Schwartz elucida o modo como as relações de classe permeiam a forma literária e garantem a força do genial romance de Machado de Assis. Um ensaio absolutamente capital.



1930: a crítica e o Modernismo

João Luiz Lafetá
Prefácio de Antonio Candido
288 p. - ISBN 85-7326-170-6

Marco da nossa crítica literária, este livro investiga a passagem do projeto estético modernista dos anos 1920 ao projeto ideológico dos anos 1930, enfocando os textos críticos de Agripino Grieco, Tristão de Athayde, Mário de Andrade e Octavio de Faria.

O cacto e as ruínas

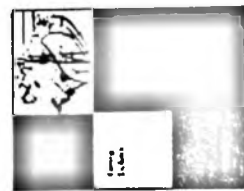
A poesia entre outras artes
Davi Arriguacci Jr.
160 p. - ISBN 85-7326-171-4

A partir da leitura de dois poemas notáveis — "O cacto", de Manuel Bandeira, e "As ruínas de Schumann", de Murilo Mendes —, Davi Arriguacci tece uma fina rede de relações entre natureza e cultura, poesia e artes plásticas, num ensaio exemplar sobre a experiência modernista.

Reflexões sobre a criança, o brinquedo e a educação

Walter Benjamin
Tradução, apresentação e notas de Marcus Vinícius Mazzari
Posfácio de Flávio Di Giorgi
176 p. - ISBN 85-7326-234-6

Estes ensaios apresentam a soma do pensamento de Benjamin sobre a educação. O autor discute sobre aspectos da vida universitária, o aprendizado da leitura, a prática do teatro, brinquedos, jogos, livros infantis e, ainda, os contrastes entre a educação burguesa e os desafios de uma pedagogia revolucionária.



A teoria do romance
Um ensaio histórico-filosófico sobre as formas da grande épica

Georg Lukács
Tradução, posfácio e notas de José Marcos Maniani de Maccab

240 p. - ISBN 85-7326-182-X
Pela primeira vez traduzido diretamente do alemão, este clássico da crítica literária do século XX influenciou a reflexão de autores como Benjamin, Adorno, Goldmann e Jameson, entre outros, tornando-se uma referência fundamental para qualquer estudo sobre o romance.



José Bonifácio de Andrada e Silva
Organização e introdução de Jorge Caldeira
272 p. - ISBN 85-7326-258-3

José Bonifácio de Andrada e Silva (1763-1838), o Patriarca da Independência, foi o principal formulador do projeto de Nação brasileira. Os 31 textos selecionados neste volume — que abrangem a poesia, a agricultura, os índios, os negros, economia política e correspondência diplomática — apresentam uma visão ampla de sua trajetória como homem da ciência, pensador, político e estadista.

Visconde do Uruguai

Organização e introdução de José Murilo de Carvalho
640 p. - ISBN 85-7326-237-0

O conservador Paulino José Soares de Sousa (1807-1866) foi um grande expoente da política no Brasil imperial. Sua obra, o *Ensaio sobre o direito administrativo* (1862), aqui reproduzido na íntegra, é até hoje referência obrigatória nas áreas de direito, política e administração pública.

Hipólito José da Costa

Organização e introdução de Sérgio Góes de Paula
656 p. - ISBN 85-7326-209-5

Fundador do *Correio Braziliense*, o primeiro periódico nacional, Hipólito José da Costa (1774-1823) foi um defensor do liberalismo e da Independência. Este livro reúne artigos seus publicados no *Correio Braziliense* entre 1820 e 1822, período de intensa agitação política no Brasil.

Marquês de São Vicente

Organização e introdução de Eduardo Kugelmas
688 p. - ISBN 85-7326-262-1

José Antônio Pimenta Bueno, o marquês de São Vicente (1803-1878), teve uma trajetória política que acompanhou os movimentos do seu tempo. Começou a carreira como liberal, passando mais tarde ao Partido Conservador, e ajudou a elaborar a Lei do Ventre Livre. Seu maior legado, contudo, foi o *Direito Público brasileiro e análise da Constituição do Império* (1857), a primeira e mais importante análise jurídica das instituições imperiais, aqui integralmente reproduzida.



Frei Joaquim do Amor Divino Caneca
Organização e introdução de Eivaldo Cabral de Mello
648 p. — ISBN 85-7326-213-3

Frei Caneca foi um dos líderes do movimento republicano de Pernambuco do início do século XIX. Pensador liberal e crítico impiedoso das tendências absolutistas da Corte, participou da Revolução de 1817 e acabou fuzilado em 1825 por seu envolvimento na Confederação do Equador. Este livro traz uma reunião de seus escritos mais importantes, organizados pelo historiador Eivaldo Cabral de Mello, autor também da introdução que abre o volume.



Zacarias de Góis e Vasconcelos
Organização e introdução de Cecília Helena de Salles Oliveira
320 p. — ISBN 85-7326-257-5

Tendo iniciado carreira no Partido Conservador e passando depois para o lado liberal, Zacarias de Góis e Vasconcelos (1815-1877) foi uma das principais figuras do cenário político no Segundo Reinado. Este volume traz sua obra *Da natureza e limites do poder Moderador* — que propunha limites ao poder do monarca, causando grande polémica, uma vez que era então o auge do poder de d. Pedro II — além de discutir seus pareceres acerca de temas fundamentais do período.

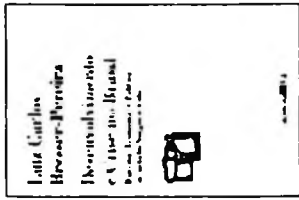
Visconde de Cairu
Organização e introdução de Antonio Penalves Rocha
336 p. — ISBN 85-7326-199-4

José da Silva Lisboa (1756-1835), foi quem trouxe as idéias de Adam Smith para o Brasil Império, buscando a modernização econômica num país monárquico e escravista. Este livro apresenta uma seleção dos escritos deste que é considerado o primeiro economista brasileiro.



Diogo Antônio Feijó
Organização e introdução de Jorge Caldeira
360 p. — ISBN 85-7326-153-6

O primeiro volume da Coleção Formadores do Brasil traz os mais importantes textos de Feijó, o regente do Império, incluindo uma introdução de Jorge Caldeira. Padre, inimigo do celibato, liberal radical, Feijó foi o primeiro chefe do poder Executivo escolhido em eleição nacional.
"A história do Brasil sai de seus arquivos para chegar à casa dos cidadãos." (Renata Saraiva, *O Estado de S. Paulo*)



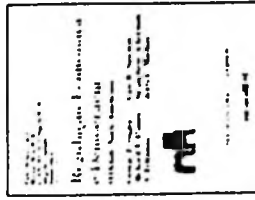
Desenvolvimento e crise no Brasil
História, economia e política de Getúlio Vargas a Lula
Luiz Carlos Bresser-Pereira
456 p. — ISBN 85-7326-279-6

Acompanhando os modelos de desenvolvimento implantados no país, bem como as crises que se lhes sucederam, este livro traça um painel da evolução política e econômica brasileira no século XX. Obra de referência obrigatória na área, esta nova edição estende a análise até o atual governo Lula.
"De forma inovadora, o autor articula o enfoque historicista com a análise econômica." (Celso Furtado)

Regulação econômica e democracia

O debate norte-americano
Coordenação de Paulo Mattos
Co-edição Núcleo Direito e Democracia/CEBRAP
304 p. — ISBN 85-7326-290-7

Coleânea de seis textos fundamentais sobre a regulação econômica norte-americana (G. Stigler, R. Posner, S. Peltzman, C. Sunstein, S. Rose-Ackerman e J. Mashaw), este livro pretende servir de base para a discussão brasileira sobre o assunto, analisando questões como a estrutura dos órgãos reguladores, seu grau de independência e seus critérios de avaliação.



Retórica na economia

Organização de José Marcio Rego
Prefácio de Renato Prisco Jr.
208 p. — ISBN 85-7326-047-5

Os artigos desta coleção — entre os quais os já clássicos textos de Persio Arida e D. N. McCloskey — apresentam pontos de vista diversos, que revelam o quanto é fundamental a discussão do papel da retórica na economia.

A história do pensamento econômico como teoria e retórica

Ensaio sobre metodologia em economia
Organização de José Marcio Rego e Paulo Gal
312 p. — ISBN 85-7326-267-2

A partir do texto de mesmo nome de Persio Arida, este livro procura retomar as discussões relacionadas à retórica na economia, agora com maior viés empírico.

Conversas com economistas brasileiros I

Ciro Biderman, Luis Felipe L. Cozac e José Marcio Rego
 Prefácio de Pedro Malan
 448 p. - ISBN 85-7326-046-7

Entrevistas com 13 dos mais importantes economistas brasileiros em que são abordados temas seminais da teoria econômica contemporânea e seus reflexos na realidade brasileira.

"Vale a pena ler também com o interesse voltado para a história do Brasil. Ou para o debate que travaram, e travam, as correntes básicas de pensamento econômico brasileiro, a estruturalista e a liberal." (Gustavo Camargo, *Exame*)

**Conversas com economistas brasileiros II**

Guido Maniega e José Marcio Rego
 Prefácio de Luiz Gonzaga Belluzzo
 424 p. - ISBN 85-7326-146-3

Reunião de entrevistas em que 12 dos mais importantes economistas brasileiros da atualidade falam o que pensam e expõem a complexa trama de idéias e relações pessoais dos bastidores da teoria e da política econômica.

"O livro tem a vantagem de trazer a público o depoimento de pessoas que estavam no governo. Em alguns casos, elas não podiam dizer o que agora já pode ser publicado." (IstoÉ)

Economia brasileira

Uma introdução crítica
 Luiz Carlos Bresser-Pereira
 Edição revista e atualizada
 224 p. - ISBN 85-7326-083-1

Um livro que permite ao leitor uma visão atualizada e ao mesmo tempo histórica, sistemática e dialética, desse fenômeno extraordinariamente complexo que é o sistema econômico do Brasil. Uma obra útil para um público mais amplo do que somente economistas ou estudantes de economia.

Crise econômica e reforma do Estado no Brasil

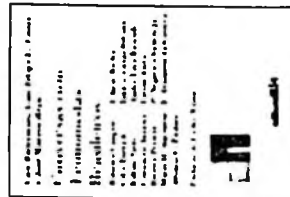
Para uma nova interpretação da América Latina
 Luiz Carlos Bresser-Pereira
 360 p. - ISBN 85-7326-044-0

O autor examina a crise econômica que tomou conta do Brasil e da América Latina nos anos 1980, elucidando o processo que levou a essa situação, bem como as conseqüências políticas e econômicas.

Reforma do Estado

para a cidadania
 A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional
 Luiz Carlos Bresser-Pereira
 Prefácio de Fernando Henrique Cardoso
 368 p. - ISBN 85-7326-114-5

Obra que situa a reforma do Estado brasileiro no quadro histórico internacional, contando a experiência do autor no Executivo.

**A grande esperança em Celso Furtado**

Ensaio em homenagem aos seus 80 anos
 Organização de Luiz Carlos Bresser-Pereira e José Marcio Rego
 304 p. - ISBN 85-7326-222-2

O livro reúne ensaios de Ignacy Sachs, Hélio Jaguaribe, Aldo Ferrer, Wilson Suzigan, Ricardo Belschowsky, Joseph Love, Leda Paulani, Octavio Rodrigues, Clóvis Cavalcanti, Francisco de Oliveira, Luiz Carlos Bresser-Pereira, entre outros. Recupera ainda um ensaio clássico de Furtado, "O processo histórico do desenvolvimento", que constava da primeira edição de seu livro *Desenvolvimento e subdesenvolvimento*.

**O pensamento de Ignácio Rangel**

Organização de Armen Mamigonian e José Marcio Rego
 176 p. - ISBN 85-7326-102-1

A obra de Ignácio Rangel em análises feitas por intelectuais que sofreram a influência ou privaram da amizade do "Velho Mestre". Textos de Bresser-Pereira, João Márcio Rego, César Guimarães, Gilberto Paím, Sylvio W. Ribeiro, Paulo Mercadante e Donar Campos, entre outros.

O desafio brasileiro

Ensaio sobre desenvolvimento, globalização e moeda
 Gustavo H. B. Franco
 Prefácio de Pedro Malan
 352 p. - ISBN 85-7326-155-2

"O livro de Gustavo Franco é polêmico e contém a marca de seu estilo incisivo. A análise funda-se em sólida cultura acadêmica e na experiência de seis anos de governo." (Mailson da Nobrega, *Veja*)

A globalização do capital

Uma história do Sistema Monetário Internacional
 Barry Eichengreen
 Apresentação de Alkmar R. Moura - Tradução de Sérgio Blum
 288 p. - ISBN 85-7326-174-9

De maneira clara, didática e atraente, o professor Barry Eichengreen apresenta 150 anos de história monetária internacional, desde a adoção do padrão ouro, no último quarto do século XIX, até a crise asiática, no fim dos anos 1990. O resultado é um livro indispensável para quem quer compreender os desafios da nova economia globalizada.

**A primeira crise da dívida latino-americana**

A City de Londres e a bolha especulativa de 1822-25
 Frank Griffith Dawson
 Tradução de Irene Hirsch
 336 p. - ISBN 85-7326-103-X

Análise dos labirintos da crise e suas conseqüências, mostrando perturbadoras semelhanças com os tempos atuais.

Bancos centrais: teoria e prática

Alan S. Blinder
 Apresentação de Pésio Arida
 Tradução de Maria Abiarmo Caldeira Brant
 104 p. - ISBN 85-7326-143-9

Três importantes conferências do professor da Universidade de Princeton e ex-vice-presidente do Conselho de Administradores do Federal Reserve, o Banco Central americano.

Empirismo e subjetividade

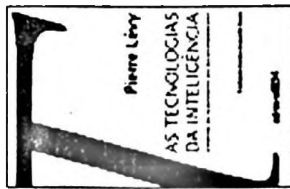
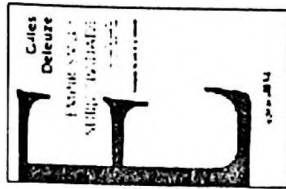
Ensaio sobre a natureza humana segundo Hume

Gilles Deleuze

Tradução de Luiz B. L. Orlandi

160 p. - ISBN 85-7326-210-9

Primeiro livro publicado por Gilles Deleuze (1953), *Empirismo e subjetividade* transcende sua contribuição para a história da filosofia ao analisar a questão do empirismo — e portanto, da *diferença* —, a partir da recuperação da obra (até então relegada pela crítica kantiana) do filósofo escocês David Hume (1711-1776).



O que é o virtual?

Pierre Lévy

Tradução de Paulo Neves

160 p. - ISBN 85-7326-036-X

Com maestria, Lévy discute a crescente virtualização do corpo e suas relações.

— *Um fascinante passeio pela história da técnica e da linguagem humanas, recusando o alarmismo fácil que enxerga apocalipses a cada esquina.* (Maria Escília, Folha de S. Paulo)

As tecnologias da inteligência

O futuro do pensamento na era da informática

Pierre Lévy

Tradução de Carlos Irineu da Costa

208 p. - ISBN 85-85490-15-2

Um inventário crítico da recente tecnologia que propiciou uma revolução comparável àquela ocorrida com a introdução da escrita na cultura ocidental. Lévy demonstra que a cultura da informática é uma nova forma de assimilação de conhecimento e um novo caminho para a produção intelectual — uma etapa posterior à da expressão oral e escrita.

Cibercultura

Pierre Lévy

Tradução de Carlos Irineu da Costa

264 p. - ISBN 85-7326-126-9

O que é cibercultura? Quais suas implicações no campo da educação, do trabalho, da política, dos direitos? O filósofo Pierre Lévy responde a estas e outras questões suscitadas pela Internet e pelas novas tecnologias de forma clara e acessível aos não-especialistas.

O espaço crítico

Paul Virilio

Tradução de Paulo Roberto Pires

124 p. - ISBN 85-85490-16-0

O papel da arquitetura na realidade urbana contemporânea é o ponto de partida da análise desenvolvida aqui pelo arquiteto e filósofo francês Paul Virilio, que propõe um implacável diagnóstico do mundo contemporâneo.

— *Não tem fascinante e apocalíptico, Virilio tenta explicar as transformações na percepção de tempo dessa nossa era teleinformatizada.* (Andréa Estevão, O Globo)



Bergsonismo

Gilles Deleuze

Tradução de Luiz B. L. Orlandi

144 p. - ISBN 85-7326-137-4

Leitor atento de Bergson (1859-1941), Gilles Deleuze retoma aqui o que há de mais belo e atual no pensamento do filósofo, esclarecendo os conceitos de intuição, duração, memória e impulso vital.

Crítica e clínica

Gilles Deleuze

Tradução de Peter Pál Pelbart

176 p. - ISBN 85-7326-069-6

Este, que é o último livro de Deleuze (1925-1995), traz 17 textos do pensador francês sobre a questão da linguagem, a literatura e a filosofia, analisando autores como Rimbaud, São Paulo, Nietzsche, Lewis Carroll, Beckett, Walt Whitman, entre outros.

Conversações

Gilles Deleuze

Tradução de Peter Pál Pelbart

232 p. - ISBN 85-85490-04-7

Coletânea de entrevistas concedidas por Gilles Deleuze ao longo de vinte anos — além de cartas e ensaios sobre política, literatura e televisão —, este volume forma uma excelente introdução ao pensamento do filósofo francês.

A anomalia selvagem

Poder e potência em Spinoza

Antonio Negri

Tradução de Raquel Ramalhette

304 p. - ISBN 85-85490-22-5

Filósofo e escritor, Negri analisa a política e a ontologia na obra de Spinoza para propor uma "outra" história da metafísica, escrita do ponto de vista de uma filosofia e uma ética materialistas.

Imagem-máquina

A era das tecnologias do virtual

Organização de André Paréne

304 p. - ISBN 85-85490-27-6

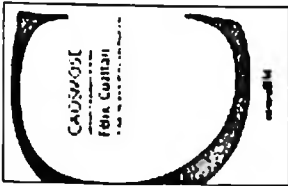
Coletânea de 24 textos que giram em torno dos problemas colocados pelas novas tecnologias da imagem. Entre os autores brasileiros, canadenses, franceses, italianos e norte-americanos figuram nomes como Paul Virilio, Jean Baudrillard, Antonio Negri, Félix Guattari, Jean-François Lyotard, Arlindo Machado, Nelson Brissac e outros.



Caosmose

Um novo paradigma estético
Félix Guattari
Tradução de Ana Lúcia de Oliveira e Lúcia Cláudia Leão
208 p. – ISBN 85-85490-01-2

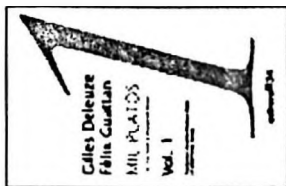
O pensador francês Félix Guattari nos apresenta, neste que foi seu último livro, ensaios e conferências sobre temas que vão da ecologia do virtual a um balanço programático da "psicanálise fim-de-século".



Mil platôs

Capitalismo e esquizofrenia
Gilles Deleuze e Félix Guattari
Vol. 1: 96 p. – ISBN 85-85490-49-7
Vol. 2: 112 p. – ISBN 85-85490-65-9
Vol. 3: 120 p. – ISBN 85-7326-017-3
Vol. 4: 176 p. – ISBN 85-7326-050-5
Vol. 5: 240 p. – ISBN 85-7326-057-2

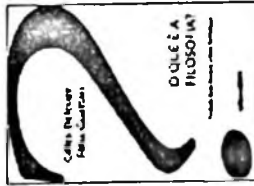
Seqüência às teses de *O anti-Édipo*, contendo todos os componentes de um tratado de filosofia clássica — ontologia, física, lógica, psicologia, moral, política e estética.



O que é a filosofia?

Gilles Deleuze e Félix Guattari
Tradução de Bento Prado Jr. e Alberto Alonso Muñoz
288 p. – ISBN 85-85490-02-0

A partir da questão — O que é a filosofia? —, Deleuze e Guattari esclarecem as condições, as incógnitas e os requisitos subjacentes à sua elaboração. A seguir, estabelecem as diferenças entre a atividade filosófica e a atividade científica ou artística. "A filosofia faz surgir os acontecimentos com seus conceitos, a arte ergue os monumentos com as sensações e a ciência constrói os estados de coisas com suas funções."



A assinatura do mundo

O que é a filosofia de Deleuze e Guattari?
Éric Alliez
Tradução de Maria Helena Rouanet e Bluma Villar
112 p. – ISBN 85-85490-50-0

Partindo da última obra conjunta de Deleuze e Guattari, *O que é a filosofia?*, o autor faz um balanço da questão ontológica na filosofia contemporânea.

Deleuze filosofia virtual

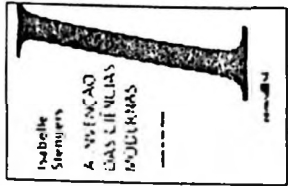
Éric Alliez
Tradução de Helênia B. S. Rocha
80 p. – ISBN 85-7326-029-7

Homenagem de Éric Alliez ao filósofo francês morto em 1995, *Deleuze filosofia virtual* é um estudo da filosofia deleuziana, desde os primeiros trabalhos até as últimas publicações, incluindo o derradeiro texto de Deleuze, "O atual e o virtual", traduzido em a pêndice.

A invenção das ciências modernas

Isabelle Stengers
Tradução de Max Altman
208 p. – ISBN 85-7326-249-4

Isabelle Stengers investiga e busca superar a oposição entre as ciências exatas e as demais, ao propor que a tensão entre objetividade e crença talvez seja justamente o elemento constitutivo do saber científico. Avaliando as contribuições de Kuhn, Leibniz e Popper, e de Deleuze, Guattari e Galileu, Stengers põe em cena os novos problemas epistemológicos, decorrentes da política global e das redes de poder, que definem as ciências modernas.



Gilles Deleuze:

um aprendizado em filosofia

Michael Hardt
Tradução de Sueli Cavendish
192 p. – ISBN 85-7326-028-9

O modo deleuziano de fazer filosofia é estudado aqui por Michael Hardt, professor da Duke University (EUA), que situa as contribuições de Deleuze num quadro tanto filosófico quanto político.

A razão narrativa

A filosofia heideggeriana e o nacional-socialismo
Jean-Pierre Faye
Tradução de Paula Martins
448 p. – ISBN 85-7326-021-1

Como Heidegger, um dos grandes filósofos do século XX, pôde aderir ao nazismo? Este livro vai muito além de uma análise pontual sobre o caso, iluminando as bases do pensamento heideggeriano.

A loucura na razão pura

Kant, leitor de Swedenborg
Monique David-Ménard
Tradução de Helôisa B. S. Rocha
280 p. – ISBN 85-7326-025-4

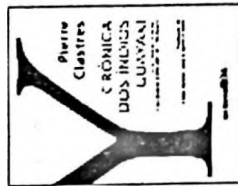
Aliando métodos da história da filosofia e da psicanálise, Monique David-Ménard faz uma nova interpretação da *Crítica da razão pura*, demonstrando que a maior parte da obra do filósofo alemão é atravessada por um debate com a loucura, representada pelo personagem e os escritos de Swedenborg.



Crônica dos índios Guayaki

O que sabem os Aché, caçadores nômades do Paraguai
Pierre Clastres
Tradução de Tânia Stolze Lima e Janice Caiata
256 p. – ISBN 85-85490-57-8

Ao narrar seu encontro com os Aché ou Guayaki, um dos poucos grupos indígenas isolados da América do Sul, Pierre Clastres — mais conhecido por sua radical reflexão política a partir do marco teórico do estruturalismo — produziu uma obra singular, que se lê como um precioso romance filosófico.



Jamais fomos modernos
Bruno Latour

Tradução de Carlos Irineu da Costa
152 p. - ISBN 85-85490-38-1

Polição de rios, embriões congelados, buraco de ozônio, robôs munidos de sensores. O que explica o sentimento de pavor que eles nos causam? Os modernos não pararam de criar objetos híbridos sobre os quais se recusam a pensar. O antropólogo e filósofo Bruno Latour estuda a construção ideológica da modernidade e defende a tese de que o homem, até mesmo aquele que se autodenomina pós-moderno, mal chegou a ser moderno.

Políticas da escrita

Jacques Rancière
Tradução de Raquel Ramalhette
256 p. - ISBN 85-7326-007-6

O que há em comum entre a prática louca de Dom Quixote e a racional teoria dos atos de ficção? Entre a arca de Noé e a teoria do romance? Nestes ensaios, Rancière faz uma brilhante reflexão sobre os nexos entre o discurso filosófico, a poética e a política.

O desentendimento

Política e filosofia
Jacques Rancière
Tradução de Ângela Leite Lopes
144 p. - ISBN 85-7326-026-2

A política deve ser marcada pelo entendimento dos homens: para o bem comum, diz o consenso. O filósofo francês Jacques Rancière apregoa aqui que a base da política não é o acordo e sim o conflito, o próprio desentendimento.

O que vemos, o que nos olha
Georges Didi-Huberman

Tradução de Paulo Neves
264 p. - ISBN 85-7326-113-7

O ato de ver só se manifesta ao abrir-se em dois, ou seja, o que vemos vive em nossos olhos pelo que nos olha. Partindo desse paradoxo, o historiador da arte francês Didi-Huberman compõe um ensaio que se aprofunda nas questões da arte, da estética e da interpretação contemporâneas.

Vivendo a arte

O pensamento pragmatista e a estética popular
Richard Shusterman
Tradução de Gisela Dunschke
272 p. - ISBN 85-7326-099-8

Neste livro, já publicado em vários países, o filósofo Richard Shusterman analisa a cultura de massa à luz dos princípios estéticos do pragmatismo elaborados nos anos 1930 pelo americano John Dewey.

Esta América nova, ainda inabordável

Palestras a partir de Emerson e Wittgenstein
Stanley Cavell
Tradução de Heloisa Toller Gomes
160 p. - ISBN 85-7326-075-0

A filosofia "pós-analítica" do autor tem tido grande impacto nas ciências humanas, com suas novas leituras de Kant, Wittgenstein, Austin e outros.

Invenção de Atenas

Nicolé Loraux
Tradução de Lilian Valle
448 p. - ISBN 85-85490-39-X

Com um estilo elegante e peculiar de escrita e análise, Nicolé Loraux, em *Invenção de Atenas*, explora as relações entre o imaginário dos antigos gregos e dos estudiosos modernos da Grécia, para renovar nossa percepção do mundo grego, dos pontos de vista histórico e filosófico.

Gregos, bárbaros, estrangeiros

A cidade e seus outros
Barbara Cassin, Nicole Loraux e Catherine Peschanski
Tradução de Ana Lúcia de Oliveira e Lúcia Cláudia Leão
128 p. - ISBN 85-85490-11-X

Ensaio que conjugam filosofia, história e política para interrogar, a partir de suas origens gregas, uma questão moderna: as noções de democracia e cidadania.

Gênesis da modernidade

Maurice de Gandillac
Tradução de Lúcia Cláudia Leão e Marília Pessoa
224 p. - ISBN 85-85490-55-1

Em *Gênesis da modernidade*, Gandillac sonda os elementos formadores da modernidade, partindo de uma análise de vários temas que atravessam a Antiguidade, a Idade Média e o Renascimento. Composto de 11 ensaios que abordam a história da filosofia — autores e idéias — do século V até o XVII, o livro é uma excelente introdução ao pensamento medieval.

Figuras da imanência

Para uma leitura filosófica do *I Ching*.
François Jullien
Tradução de Paulo Neves
240 p. - ISBN 85-7326-112-9

Por meio do *I Ching*, o autor explicita conceitos fundamentais da milenar cultura chinesa e suas diferenças em relação à lógica ocidental, lançando um olhar de fora sobre a metafísica europeia.

Tratado da eficácia

François Jullien
Tradução de Paulo Neves
240 p. - ISBN 85-7326-112-9

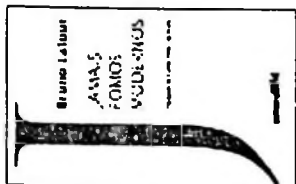
O pensamento chinês não conheceu o verbo "ser", nem se interessou pela idéia de Deus ou liberdade, pontos cruciais para a consciência moral e política europeia. "O livro explica como a China pode ser um contraponto para o mundo ocidental." (Leneide Duarte, *O Globo*)



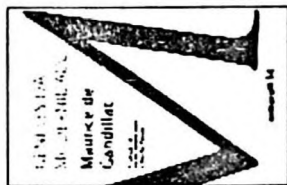
A metafísica do fenômeno

As origens medievais e a elaboração do pensamento fenomenológico
André de Muralt
Tradução de Paula Martins
236 p. - ISBN 85-7326-109-9

Neste estudo inovador na história da filosofia, André de Muralt procura compreender como e por que a fenomenologia contemporânea, em si mesma e em seus desdobramentos, revelou o interesse por conceitos centrais da crítica aristotélica e escolástica, principalmente o da intencionalidade.



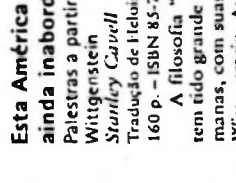
Bruno Latour
A. M. J. M. L. A. D. O. F. L. P. A. L. I. N. O.



Maurice de Gandillac
A. M. J. M. L. A. D. O. F. L. P. A. L. I. N. O.



Georges Didi-Huberman
A. M. J. M. L. A. D. O. F. L. P. A. L. I. N. O.

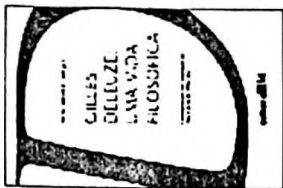


Stanley Cavell
A. M. J. M. L. A. D. O. F. L. P. A. L. I. N. O.

Gilles Deleuze: uma vida filosófica

Organização de Eric Alliez
560 p. — ISBN 85-7326-166-8

Conferências sobre o filósofo francês Gilles Deleuze realizadas no Rio de Janeiro e em São Paulo em 1996 pelo Colégio Internacional de Estudos Filosóficos Transdisciplinares. Um conjunto de contribuições de campos disciplinares diversos e conteúdos culturais e filosóficos contrastantes, que têm em comum a profunda simpatia intelectual de seus autores pela obra filosófica de Deleuze.



Da impossibilidade da fenomenologia

Sobre a filosofia francesa contemporânea

Eric Alliez

Tradução de Raquel de Almeida Prado e Benito Prado Jr.

160 p. — ISBN 85-7326-027-0

Um quadro das diversas tendências da filosofia francesa pós-Segunda Guerra Mundial, da multiplicidade das problemáticas que encontrou ou engendrou, e dos mais variados choques com as tradições ou escolas. Um relatório crítico da filosofia contemporânea, de Gilles Deleuze e Michel Foucault a Jean-Luc Nancy, Alain Badiou, Jacques Derrida, entre outros.

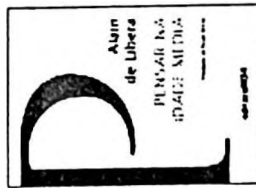
Pensar na Idade Média

Alain de Libera

Tradução de Paulo Neves

360 p. — ISBN 85-7326-140-4

Ao refletir sobre o lugar do medievalismo na instituição do saber e sobre o papel da Idade Média na cultura política contemporânea, o autor revê as relações entre Oriente e Ocidente, a ascetismo e libertinagem, cultura e afeto, filosofia e teologia, na tentativa de compreender o momento mesmo em que uma nova figura — o intelectual — se impôs à vida cultural, durante os séculos XIII e XIV.



- Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil, 51
- Ácra, 26
- acompanhamento, O, 10
- Adoniran, 40
- Adorno, Theodor W., 61
- Afeto e representação, 59
- AIDS no Brasil, 56
- Albers, Vera, 7
- Albuquerque, Carlos, 42
- Algaravias, 24
- Algo de sol, 24
- Alice, Maria, 36, 38
- Alighieri, Dante, 16
- Aliez, Eric, 71, 75
- Almino, José, 7
- Alternativas escassas, 57
- Alucinando Foucault, 10
- Amado, Tina, 57
- Amaral, Aracy A., 18, 53
- À meia-luz, 50
- Amerika, 17
- Ângela, 9
- anomalia selvagem, A, 70
- Ao vencedor os batatas, 62
- Aqueles cães malditos de Arquelau, 5
- Aranes, Pedro Fiori, 49
- Arcaillon, Danielle, 57
- Ariha, Margaret, 56-7
- Aristófanes, 27-8
- Arquitetura Nova, 49
- Bessa, Marcelo Secron, 56
- bestiário do emprego, O, 38
- BGA, O, 32
- Bibliografia de António Cândido, 62
- Bicho de Sete Cabeças, 19
- Biderman, Ciro, 67
- Bilac, Elisabete Dória, 56
- Birman, Joel, 60
- Blaise Cendrars no Brasil e os modernistas, 53
- Blinder, Alan S., 68
- Blixen, Karen (ver Dinesen, Isak)
- Bloch, R. Howard, 55
- Blues, 43
- Bolognesi, Luiz, 19
- bom soldado, O, 17
- Bonifácio de Andrada e Silva, José, 64
- Bonvicino, Régis, 19, 23
- Bosi, Alfredo, 61
- Botky, Caique, 32
- Boukreev, Anatoli, 20
- Bourdil, Pierre-Yves, 29
- Braga, Márcia, 38
- Brecht, Bertolt, 18
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos, 66-8
- Breviário das políticas, 17
- BRock, 43
- Bruschini, Cristina, 57
- Bueno, Wilson, 4
- Artigué Jr., Davi, 63
- Artes plásticas na Semana de 22, 53
- Ascher, Nelson, 24, 54
- Asquith, Ros, 34
- assinatura do mundo, A, 71
- Atlântica negra, O, 52
- ato da leitura, O - vols. 1 e 2, 55
- aurora do pensamento, A, 59
- Avellar, José Carlos, 53
- aventuras de Georg Simmel, As, 50
- Aves, As, 28
- azul do filho morto, O, 4
- Baltar da Rocha, Maria Isabel, 56
- Bananère, Juó, 22
- Bancos centrais: teoria e prática, 68
- Bangaló, 3
- Barbosa, Regina Maria, 56
- Barconski, André, 19, 44
- Barra, Eduardo, 6, 37
- Barros, Teresa, 38
- beijo da história, O, 53
- Belinky, Tatiana, 29
- Benjamin, Walter, 63
- Benzaquen de Araújo, Ricardo, 48
- Beigsonismo, 70
- Bernardo Pereira de Vasconcelos, 65
- Burnett, Frances Hodgson, 28-9
- cacto e as ruínas, O, 63
- Caio Prado Jr. e o nacionalização do marxismo no Brasil, 48
- Cairu, Visconde de, 65
- Caís, 23
- Calado, Carlos, 43
- Calado, Ianir, 31
- Calcutra, Jorge, 20, 48, 64-5
- Caldeira, Teresa Pires do Rio, 49
- Calidoscópio, 7
- Camargo, Maria Silvia, 51
- Caminhos Cruzados, 51
- Campos, Gastão Wagner de Sousa, 7
- canção no tempo, A - vols. 1 e 2, 42
- Candido, Antonio, 54, 62
- Caneca, Frei Joaquim do Amor Divino, 65
- Coasmoze, 71
- Cardoso, Irene, 50
- Cartas do meu bar, 22
- Cartografias do feminino, 60
- Carvalho, José Múnilo de, 64-5
- Carvalho Filho, Luis Francisco, 3
- Cassin, Barbara, 74
- Cavell, Stanley, 73
- Caymmi, Siella, 40
- Cazes, Henrique, 43
- Ceccatly, René de, 10
- Centralização e descentralização no Império, 48
- Cervantes Saavedra, Miguel de, 16
- Céu-ecipse, 23
- Céu, inferno, 61
- Chalh, Lidia, 22
- Chacalovski: O aniversário, 30
- Chacalovski: Cuidado, caçadores de cachorros!, 30
- Chacalovski: Vida de cachorro é boa, 30
- Choro, 43
- Cibercultura, 69
- Costa, Hipólito José da, 64
- Costa, Mirian Paglia, 24
- Cozac, Luis Felipe L., 67
- crado-mudo, O, 6
- Crime e castigo, 12
- Crise econômica e reforma do Estado no Brasil, 67
- Crítica e clínica, 70
- Crítica e profecia, 54
- crocodilo, O, 14
- Crônica da Grande Guerra, 34
- Crônica dos índios Guayaki, 72
- Cujo, 24
- culinária francesa na sua mesa, A, 22
- Cultura. Substantivo plural, 52
- Cultura popular: temas e questões, 47
- Da anatomia comparada dos anjos, 54
- Da impossibilidade da fenomenologia, 75
- Dahl, Roald, 31-3
- Daiva, 10
- dama de espadas, A, 13
- dama do cachorrinho, A, 13
- Dantas, Vinicius, 62
- Dapieve, Arthur, 43
- David-Menard, Monique, 72
- Dawson, Frank Griffith, 68
- Deleuze filosofia virtual, 71
- Deleuze, Gilles, 71-1
- De-ponta-cabeça, 53
- desafio brasileiro, O, 68
- Burnett, Frances Hodgson, 28-9
- cacto e as ruínas, O, 63
- Caio Prado Jr. e o nacionalização do marxismo no Brasil, 48
- Cairu, Visconde de, 65
- Caís, 23
- Calado, Carlos, 43
- Calado, Ianir, 31
- Calcutra, Jorge, 20, 48, 64-5
- Caldeira, Teresa Pires do Rio, 49
- Calidoscópio, 7
- Camargo, Maria Silvia, 51
- Caminhos Cruzados, 51
- Campos, Gastão Wagner de Sousa, 7
- canção no tempo, A - vols. 1 e 2, 42
- Candido, Antonio, 54, 62
- Caneca, Frei Joaquim do Amor Divino, 65
- Coasmoze, 71
- Cardoso, Irene, 50
- Cartas do meu bar, 22
- Cartografias do feminino, 60
- Carvalho, José Múnilo de, 64-5
- Carvalho Filho, Luis Francisco, 3
- Cassin, Barbara, 74
- Cavell, Stanley, 73
- Caymmi, Siella, 40
- Cazes, Henrique, 43
- Ceccatly, René de, 10
- Centralização e descentralização no Império, 48
- Cervantes Saavedra, Miguel de, 16
- Céu-ecipse, 23
- Céu, inferno, 61
- Chalh, Lidia, 22
- Chacalovski: O aniversário, 30
- Chacalovski: Cuidado, caçadores de cachorros!, 30
- Chacalovski: Vida de cachorro é boa, 30
- Choro, 43
- Cibercultura, 69
- Costa, Hipólito José da, 64
- Costa, Mirian Paglia, 24
- Cozac, Luis Felipe L., 67
- crado-mudo, O, 6
- Crime e castigo, 12
- Crise econômica e reforma do Estado no Brasil, 67
- Crítica e clínica, 70
- Crítica e profecia, 54
- crocodilo, O, 14
- Crônica da Grande Guerra, 34
- Crônica dos índios Guayaki, 72
- Cujo, 24
- culinária francesa na sua mesa, A, 22
- Cultura. Substantivo plural, 52
- Cultura popular: temas e questões, 47
- Da anatomia comparada dos anjos, 54
- Da impossibilidade da fenomenologia, 75
- Dahl, Roald, 31-3
- Daiva, 10
- dama de espadas, A, 13
- dama do cachorrinho, A, 13
- Dantas, Vinicius, 62
- Dapieve, Arthur, 43
- David-Menard, Monique, 72
- Dawson, Frank Griffith, 68
- Deleuze filosofia virtual, 71
- Deleuze, Gilles, 71-1
- De-ponta-cabeça, 53
- desafio brasileiro, O, 68

- desaparecido ou *Amerika*, O, 17
- desencantamento do mundo, O, 45
- desentendimento, O, 73
- Desenvolvimento e crise no Brasil, 66
- Destino impar, 50
- DeWalt, G. Weston, 20
- dia em que a verdade sumiu, O, 29
- diário de Susie, O, 30
- Diário de um adolescente hipocôndrico, 30
- Didi-Huberman, Georges, 73
- Dines, Alberto, 18
- Dinssen, Isak (Karen Blixen), 9
- Diogo Antônio Feijó, 65
- Direitos tardios, 57
- divina comédia, A, 16
- divina comédia das Mutantes, A, 43
- divina incensa, Lá, 22
- Do frevo ao manguebeat 42
- D. Quixote, 16
- Dönhoff, Marion, 21
- Doirival Caymmi, 40
- Dostoiévski, Fiódor, 12-4
- Doxiadis, Apostolos, 8
- Dreyfus, Dominique, 41
- Dois narrativos fantásticos, 13
- Duncker, Patrícia, 10
- Economia brasileira, 67
- Eichengreen, Barry, 68
- Empirismo e subjetividade, 70
- engenhoso fidalgo D. Quixote de La Mancha, O, 16
- Ensaio de ponto, 6
- Envie meu dicionário, 19
- era dos festivais, A, 39
- Ereúde, 5
- França, Jamari, 39
- França, Maria Olympia de A. F., 60
- Franco, Gustavo H. B., 68
- Frei Joaquim do Amor Divino Caneca, 65
- Frias Filho, Otávio, 53
- Fróes, Marcelo, 41
- fronda dos mazombos, A, 45
- Fulano de Tal, Luis, 6
- Gala, Paulo, 66
- Garcia, Sylvia Gemignani, 50
- Galvão, Janc, 56
- Gandillac, Maurício de, 74
- Gê, Luiz, 35
- Gênero, democracia e sociedade brasileira, 57
- Gênesis da modernidade, 74
- Gilles Deleuze: um aprendiz em filosofia, 72
- Gilles Deleuze: uma vida filosófica, 75
- Gilroy, Paul, 52
- Giron, Luis Antônio, 6, 40
- globalização do capital, A, 68
- Goethe, Johann Wolfgang von, 16
- Gomes, Silvio, 44
- Gonçalves, Sandra Maria, 60
- Gonçalves, Sylvio, 37
- grande esperança em Celso Furtado, A, 68
- Greenburg, Dan, 38
- Gregos, bárbaros, estrangeiros, 74
- Guattari, Félix, 71
- Guerra e paz, 48
- Guerreiro, Goli, 42
- Guimarães, Antonio Sérgio Alfredo, 52
- Guimarães, Nadya Araújo, 51
- Gumbrecht, Hans Ulrich, 55
- Halberstam, David, 20
- escala, A, 20
- Escritos urbanos, 49
- espaço crítico, O, 69
- Essinger, Silvio, 44
- Esta América nova, ainda inabordable, 73
- Estilo e modernidade em psicanálise, 60
- Estrutura urbana e ecologia humana, 50
- eterno marido, O, 12
- eterno verão do reggae, O, 42
- Eu era uma adolescente encanada, 34
- Eufrazio, Mário A., 50
- Eupulinos ou O arquiteto, 8
- exposição das rosas, A, 15
- Fausto, 16
- Fausto, Ruy, 58
- Faye, Jean-Pierre, 72
- Fechner, Gustav T., 54
- Feijó, Diogo Antônio, 65
- Fellinto, Marilene, 7
- Férencai: história, teoria, técnica, 60
- Fernandes Jr., Florestan, 18
- Ferrari, Armando B., 59
- Ferreira, Evandro Afonso, 5
- Ferreira, Gabriela Nunes, 48
- Ferri, René, 38
- festas no Brasil colonial, As, 47
- Ficção e confissão, 54
- ficção vida, A, 24
- Figuras da imatância, 74
- Finotti, Ivan, 19
- Flora, Anna, 27-8
- Fonseca, Cristina, 22
- Ford, Ford Madox, 17
- formaço do recrio franciliana das psicoses, A, 60
- Fórum de psicanálise, 60
- James e o péssimo gigante, 31
- Jardim secreto, O, 28
- Jagot e enganar, 54
- John Gabriel Borfman, 9
- José Bonifácio de Andrada e Silva, 64
- Jovem Guarda, 41
- Jullien, François, 74
- Juá Bonanére: o abuso em biogue, 22
- Kafka, Franz, 17
- Katz, Chaim S., 60
- Kosztolányi, Dezső, 15
- Kowarick, Lúcio, 49
- Krzyzanowski, Sigismund, 14
- Kugelmas, Eduardo, 64
- Ladrilladores e semeadores, 48
- ladres do sol, Os, 31
- Lafetá, João Luiz, 63
- lago da memória, O, 31
- lágrimas de Heráclito, As, 21
- Lapeyre, Claude, 22
- Latour, Bruno, 73
- Leal, Marconi, 29
- Leão, Tom, 44
- Leis, As, 10
- Leite, Ivana Arnuda, 28
- Leite, Sebastião Uchoa, 24, 54
- Leminski, Paulo, 19
- Lendas do outono, 10
- Lévy, Pierre, 48, 69
- Lima, Luiz Costa, 55
- Lisboa, José da Silva, 65
- Lisstrato ou A Greve do Sexo, 27
- Lonza, Fúrio, 33, 36, 38
- Lopes, Lucia Leite Ribeiro Prado, 21
- Loroux, Nicole, 74
- loucura e as épocas, A, 59
- loucura na razão pura, A, 72
- Lovato Filho, Cláudio, 4
- lua da verdade, A, 5
- Lukács, Georg, 63
- Lukács e os limites da reificação, 58
- Luta por reconhecimento, 58
- Maclariene, Aidan, 22, 30
- Maclariene, Magnus, 22
- Machado de A a X, 21
- Machado, Duda, 24, 31
- Magalhães, Carlos Eduardo de, 7
- Maldiça, 19
- Malta Campos Filho, Candido, 49
- Mamigonian, Armen, 68
- Mandalaques, 29
- Mandela, Ossip, 14
- manicaco Magee, O, 35
- Mantega, Guido, 67
- manual da mãe judia, O, 38
- manuscrito de Mediovilla, O, 5
- marcador de página, O, 14
- Margem de uma onda, 24
- Marinoni, 37
- Marinho, Sérgio, 38
- Mario Reis, 40
- Marquês de São Vicente, 64
- Martins, Alberto, 23
- Martorelli, Sergio, 37
- Marx: Lógica e Política - t. 3, 58
- Mattos, Paulo, 66
- Mazarin, Cardeal, 17
- McPherson, Ann, 30
- Medrado, Benedito, 56
- Mec, Luiz Roberto, 34
- Mello, Evaldo Cabral de, 45, 46, 65
- Mello, Zuzá Homem de, 39, 42
- Melville, Herman, 11
- Haidt, Michael, 72
- Harrison, Jim, 10
- Hattem, Y. I., 36
- Hawthorne, Nathaniel, 27
- Heavy Metal, 44
- Henfil, 37
- herói devolvido, O, 4
- Hipólito José da Costa, 64
- história de pensamento econômico como teoria e retórica, A, 66
- Histórias do poder - vols. 1, 2 e 3, 18
- História social da música popular brasileira, 47
- Histórias opócrifas, 15
- Histórias com poesia, alguns bichos e eu, 31
- Histórias da pré-história, 27
- Histórias de magicos e meninos, 32
- Hollanda, Heloisa Buarque de, 57
- Homes, A. M., 33
- Homens e masculinidades, 56
- Honneth, Axel, 58
- Horizontes plurais, 57
- Ibsen, Henrik, 9
- idiota, O, 12
- Imagem-máquina, 70
- Imbasciati, Antonio, 59
- inensa Portugal, Um, 46
- Inferno na mar, 37
- Introdução ao método de Leonarido Da Vinci, 55
- invenção das ciências modernas, A, 72
- Invenção de Atenas, 74
- Iser, Wolfgang, 55
- Isidoro, Cristiana, 51
- Jack, 33
- Jackson do Pandeiro, 40
- Jacobs, Marcia, 38
- Jamais fomos modernos, 73
- 79

- Memórias de um vencedor, 6
 Memórias do subsolo, 13
 Meneses, Paulo, 50
 mestre na periferia do capitalismo, Um, 63
 metafísico do fenômeno, A, 74
 Meu tio Rosco, o cavalo, 4
 Michael Jordan, 20
 1930: a crítica e o Modernismo, 63
 Mil platôs - vols. 1, 2, 3, 4 e 5, 71
 mil tataranas douradas, As, 33
 Minha infância na Prússia, 21
 Mirisola, Marcelo, 3, 4
 Misoginia medieval, 55
 Modernização dos sentidos, 55
 Moraes, José Geraldo Vinci dc, 46
 Moravia, Alberto, 27
 Moreira, Maria Ester, 52
 Mota, Sônia Rodrigues, 36
 motor da luz, O, 7
 Moura, Fernando, 40
 Muggiati, Roberto, 42, 43
 Mugnaini Jr., Ayrton, 40
 Mulher E trabalho, 51
 mulheres de Tijuapapa, As, 7
 Muralit, André de, 74
 Música caipira, 41
 música popular no romance brasileiro, A - vols. 1, 2 e 3, 46
 Música popular: um tema em seboic, 47
 nação mercantilista, A, 48
 Na contramão do AIDS, 56
 Nada mais foi dito nem perguntado, 3
 Na marca 'o jênaiti', 4
 Na pele de um leão, 11
 Nagib, Lúcia, 19
 Nascimento, Abdias do, 52
 Negri, Antonio, 70
 Nepomuceno, Rosa, 41
 Neves, David E., 22
 New Jazz, 42
 Njétochtka Njézwánova, 14
 Nobre, Marcos, 46, 58
 noite dos cristais, A, 6
 nomes da loucura, Os, 59
 Norte, 33
 Notas de literatura I, 61
 Notícias do lugar comum, 24
 Novos Estudos CEBRAP, 25
 Oliveira, Cecília Helena de Sales, 65
 Ondaatje, Michael, 11
 O que é a filosofia?, 71
 O que é o virtual?, 69
 O que é o medicamento?, 48
 O que vemos, o que nos olha, 73
 Órkény, István, 15
 Ossos de borboleta, 23
 paciente inglês, O, 11
 Paiva, Cláudio, 37
 Paiva, Márcia de, 52
 Paivão, Fernando, 23
 palácio dos pervertidos, O, 11
 Palmen, Connie, 10
 pão do corvo, O, 3
 Paralamas do Sucesso, Os, 39
 Para uma crítica do presente, 50
 parceiros do Rio Bonito, Os, 62
 Parente, André, 70
 Parker, Richard, 56
 Paula, Sérgio Goes de, 64
 Paulo, Milton, 38
 Pé de guerra, 35
 Pedro da Meio-Dia, A, ou Artur e Isadora, 34
 Pensamento de Ignacio Rangel, O, 68
 Pensar na Idade Média, 75
 pequena mezinha, A, 34
 pequena morte, Uma, 11
 pequena Eynlf, O, 9
 pequena lorde, O, 28
 Perversão da retórica, retórica da perversão, 54
 Peschanski, Catherine, 74
 Pessatti, Isaias, 5, 59
 pestes, Os, 33
 Philips, Frank, 60
 Pierucci, Antônio Flávio, 45, 51
 Pignarre, Philippe, 48
 Pimenta Bueno, José Antônio, 64
 Pinto, Antônio, 34
 Pinto, Céli Regina, 57
 Piva, Luiz Guilherme, 48
 Pobreza e cidadania, 50
 Poeta, 23
 Poemas 1913-1956, 18
 Políticas da escrita, 73
 Políticas, mercado, ética, 57
 Politizar os novos tecnologias, 45
 Pomos do discórdia, 54
 Pondé, Luiz Felipe, 54
 ponte clandestina, A, 53
 Por uma estilística da existência, 60
 portais de Anúbis, Os, 11
 Posthuma, Anne Caroline, 51
 Powers, Tim, 11
 Prado, Raquel de Almeida, 54
 Preston, Diana, 20
 primeira crise da dívida latino-americana, A, 68
 Primeira eta, 19
 princesinha, A, 29
 Psicanálise do desconhecido, 60
 Púchkin, Aleksandr, 13
 Punk, 44
 Quarenta anos de rock - vols. 1, 2 e 3, 38
 Que droga é isso?, 22
 Quilombo, 52
 Racismo e anti-racismo no Brasil, 52
 Ramos, Nuno, 3, 24
 Rancière, Jacques, 73
 Rattapallax, 26
 razão narrativa, A, 72
 Redonnet, Marie, 9
 Reflexões sobre a criança, o brinquedo e a educação, 63
 Reforma do Estado para a cidadania, 67
 Rego, José Marcio, 46, 66-8
 Regulação econômica e democracia, 66
 Reimante seu bairro, 49
 remédio maravilhoso de Jorge, O, 33
 Retórica na economia, 66
 Revista de Economia Política, 26
 Ribeiro, Edgard Telles, 6
 Ricupero, Bernardo, 48
 Rios, Lucínio, 6
 Robatto, Sonia, 35
 Rocha, Antonio Penales, 65
 Robson, Philip, 22
 Rodrigues, Antonio Medina, 27-8
 Ronaldo: gênio e drama no futebol ghiblizado, 20
 Rosa Mélio Rosa, 9
 Rumo ao Pólo Sul, 20
 rumar do tempo, O, 14
 Salomão, Nelma, 18
 Salomão, Waly, 24
 Santa pergunta, homem-marcego!, 37
 Santos, Laymert Garcia dos, 45
 São Vicente, Marquês de, 64
 Saúde, desenvolvimento e política, 56
 Saúde reprodutiva na América Latina e no Caribe, 56
 Schacht, Hjalmar, 21
 Schwarz, Roberto, 62, 63
 Schwob, Marcel, 11
 Scieszka, Jan, 32
 século das manicomios, O, 59
 Senhora, A, 8
 Sepultura, 44
 Setenta e seis anos de minha vida, 21
 Severiano, Jairo, 42
 Sexta-Feira, 25
 Sexualidades pelo avesso, 56
 Shakespeare não serve de alibi, 6
 Shusterman, Richard, 73
 Silva, Leonardo Mello e, 51
 Silverberg, Robert, 11
 Simanke, Richard Theisen, 60
 Só um(a) homem (mulher) sabe o que é..., 37
 Sombiras no reino, 9
 Sommer-Bodenburg, Angela, 30
 sonho do razão, O, 24
 Sousa, Paulino José Soares de, 64
 Souza, Glida de Mello e, 61
 Souza, Tank de, 39
 Spinelli, Jerry, 35
 Stella, Aldo, 59
 Stengers, Isabelle, 72
 Salomão, Nelma, 18
 Salomão, Waly, 24
 Tarsila: sua obra e seu tempo, 18
 Tavares, Bráulio, 34, 36
 Tchápek, Karel, 15
 Tchekhov, A. P., 13
 tecnologias da inteligência, As, 69
 Teles, José, 42
 televisão, A, 10
 Telles, Vera da Silva, 50
 Tem mais samba, 39
 Tempos e lugares de gênero, 57
 teoria do romance, A, 63
 Teresa, 25
 Terriório de bravos, 35
 Tesouro para estudos de gênero e sobre mulheres, 57
 Textos de intervenção, 62
 Tinhorão, José Ramos, 46-7
 Tio Petros e a Conjectura de Goldbach, 8
 Toque de Duro, O, 27
 Toussaint, Jean-Philippe, 10
 Trabalho e gênero, 56
 Trabalho em grupo e sociabilidade privada, 51
 Tradutor cleptomaniaco, O, 15
 trama dos tambores, A, 42
 Tratado da eficácia, 74
 Trio Enganatempo:
 Cavaleiros por acaso na corte do rei Arthur, 32
 Trio Enganatempo: O bom, o mau e o patete, 32
 Trio Enganatempo: O resouro do juraku Bárba Neyra, 32
 Trio Enganatempo: Sua mãe era uma Neanderthal, 32
 Tropicália, 43
 tupi e o alcaide, O, 61

Uchôa Fagundes Jr., Carlos
E., 53
Unbehauum, Sandra G., 56-7
Urubi e o Flamengo, 37
Uruguai, Visconde do, 64
Valéry, Paul, 8, 55
Valladares, Regina, 37
Vasconcelos, Bernardo
Pereira de, 65
Vasconcelos, Zacarias de
Góis e, 65

Viagem a Trevaterra, 34
Vicente, Antônio, 40
Vida do viajante, 41
Vida e mimesis, 55
Vidas imaginárias, 11
Vieira, Antônio, 21
vigarista, O, 11
vingança, A, 10
violão vadio de Baden
Powell, O, 41

Virílio, Paul, 69
Visconde de Cairu, 65
Visconde do Uruguai, 64
Visconti, Luchino, 9
Vivendo a arte, 73
Waizbart, Leopoldo, 50
Zacarias de Góis e
Vasconcelos, 65
Zola, Émile, 17
Zweibel, Alan, 33

- Fiódor Dostoiévski, *Os demônios*
 Henrique Auraz Dourado, *Dicionário de termos e expressões da música*
 Jacqueline Lichtenstein (coord.), *A pintura* (14 vols.)
 Bento Prado Jr., *Erro, ilusão, loucura*
 Haroldo de Campos, *Galáxias* (incluindo o CD *Isto não é um livro de viagem*)
 Ivana Arruda Leite, *Eu te darei o céu*
 José Ramos Tinhorão, *Domingos Caldas Barbosa (1740-1800)*
 Boris Fausto e Fernando Devoito, *Brasil e Argentina: um ensaio de história comparada (1850-2002)*
 David E. Neves, *Telegrafo visual*
 Mauro Maldonato, *Raízes errantes*
 Alcântara Machado, *Vida e morte do bandeirante*
 João Luiz Lafeta, *A dimensão da noite e outros ensaios*
 Marta Rossetti Batista, *Amila Malfatti*
 Aristóteles, *De Anima*
 Gilda de Mello e Souza, *A idéia e o figurado*
 Anton S. Makarenko, *Poema pedagógico*
 Richard M. Morse, *Formação histórica de São Paulo*
 Erich Auerbach, *Ensaio de literatura ocidental*
 Gilda de Mello e Souza, *Exercícios de leitura*
 Fiódor Dostoiévski, *O jogador*
 Miguel de Cervantes y Saavedra, *O engenhoso fidalgo D. Quixote de La Mancha* — *Segundo livro*
 Johann Wolfgang von Goethe, *Fausto: uma tragédia* — *Segunda parte*

REGIÃO SUDESTE	Rio de Janeiro	Espirito Santo
São Paulo	Argumento (Barra) Tel. (21) 2438-7644 argumentobarra@ livrariaargumento.com.br	Representações Paulista Tel. (27) 3137-2560 logos@logoslivraria.com.br
Códice Tel. (11) 5031-8033 vendas@codicenet.com.br	Argumento (Leblon) Tel. (21) 2239-5294 divulgacao@ livrariaargumento.com.br	REGIÃO SUL
LCL Tel. (11) 3931-7270 atendimento@lcllivros.com.br	Letras & Expressões (Ipãnema) Tel. (21) 2521-6110 geral@ letraseexpressoes.com.br	Rio Grande do Sul
Ramalivros Tel. (11) 3107-4333 ramalivros@terra.com.br	Saraiva (Tijuca) Tel. (21) 3872-3477 atendimento@ livrariasaraiva.com.br	Gisele Minatto de Miranda (representante) Tel. (51) 3226-0750 Cel. (51) 9808-5846 giami@terra.com.br
ATD Tel. (11) 3208-6077 livrosatd@ atdidistribuidora.com.br	Siciliano (Niterói) Tel. (21) 2717-6166 vendas@siciliano.com.br	Dante Distribuidora de Livros Tel. (51) 3211-1707 dantelivros@aol.com
Sollus Tel. (11) 6942-0337 sollusdist@aol.com.br	Sudler (Shopping Rio Sul) Tel. (21) 2541-1395 contato@sudler.com.br	Santa Catarina
KMA Tel. (11) 3263-0070 kmadistribuidora@ig.com.br	Timbre (Gávea) Tel. (21) 2274-1146 timbre@merlin.com.br	Zenaide Scharidurzin (representante) Tel. (48) 3033-2871 Cel. (47) 9952-1651
Inovação Tel. (11) 3262-1380 inovacaodistribuidora@ bol.com.br	Travessa (Centro) Tel. (21) 3231-8015 atendimento@travessa.com.br	Livros e Livros Tel. (48) 222-1244 livroselivros@terra.com.br
Pergaminho Tel. (19) 3236-3610 vendas@pergaminho.com.br	Minas Gerais	Paraná
VRM Tel. (19) 3288-0383 Fax (19) 3249-0252 vrmlivros@aol.com	Bua Viagem Tel. (31) 3273-4000 Fax (31) 3273-3334 vendas@ boaviagemdistribuidora. com.br	CATMI (representante e distribuidor) Tel. (41) 232-2984 vendas@catim.com.br
Tecmed Tel. (16) 3993-9000 tecmed@tecmed.com.br		REGIÃO CENTRO-OESTE
		Distrito Federal
		Arco Iris Tel. (61) 244-0477 arcoiris@arco-iris-livros.com.br

- Goiás**
 Alternativa
 Tel. (62) 229-0107
 Fax (62) 212-1035
 distribuidora@livrariaalternativa.com.br
- P. D. Araújo**
 Tel. (62) 229-0555
 pdaraujo@cultura.com.br
- Tocantins**
 Gurupi Livros
 Tel. (63) 215-3311
 gepdistribuidora@uol.com.br
- Mato Grosso**
 Vogal
 Tel. (65) 322-6967
 Fax (65) 322-3350
 livrariavogal@terra.com.br
- Mato Grosso do Sul**
 Robi Livros
 Tel. (67) 325-8661
 atendimento@prosalivros.com.br
- REGIÃO NORDESTE**
- Bahia**
 Gilson Barros Lima
 (representante)
 Tel. (71) 272-1608
 Fax (71) 272-1609
 barroslimarcp@uol.com.br
- Sergipe**
 Paulo Escariz
 Tel. (79) 214-6038
 livrariacscariz@livrariacscariz.com.br
- Alagoas**
 Cactes
 Tel. (82) 223-4607
 Fax (82) 326-3136
 cactes@ig.com.br
- Fernambuco**
 Pernambuco Books
 Tel. (81) 3222-0144
 pernambooks@uol.com.br
- Paraná**
 Almeida
 Tel. (83) 243-1025
 almeida@terra.com.br
- Rio Grande do Norte**
 Poly Livros
 Tel. (84) 211-2001
 polylivros@polylivros.com.br
- Ceará**
 Ao Livro Técnico
 Tel. (85) 433-9494
 lecnico@livrotecnico.com.br
- Livraria Acadêmica
 Tel. (85) 433-4315
 academica@secrel.com.br
- Piauí**
 Livraria Margarida
 Tel. (86) 233-5188
 livrariainarganda@veloxmail.com.br
- Maranhão**
 Livraria Vozes
 Tel. (98) 221-0715
 livrariavozes@terra.com.br
- REGIÃO NORTE**
- Pará**
 Ponto e Virgula
 Tel. (91) 269-1159
 pvirgula@supridados.com.br
- Amazonas**
 Vozes
 Tel. (92) 232-5777
 vozes61@uol.com.br
- Rondônia**
 Nobel
 Tel. (69) 224-6666
 nobel-ro@ronet.com.br
- Acre**
 M. M. Paím
 Tel. (68) 224-3432
 Fax (68) 224-7528
 livranapaím@brturbo.com.br
- Amapá**
 Transamazônica
 Tel. (96) 223-1721
 transalivros@uol.com.br
- Roraima**
 Nobel
 Tel. (95) 621-1422
 nobelva@technet.com.br
- PORTUGAL**
 Dinalivro (Lisboa)
 Tel. (351) 2171-22210
 Fax (351) 2171-53774
 info@dinalivro.pt
- Editora 34 Ltda.**
 Rua Hungria, 592 Jardim Europa CEP 01455-000
 São Paulo - SP Brasil Tel/Fax (11) 3816-6777
 www.editora34.com.br
- Vendas: vendas@editora34.com.br
 Assessoria de imprensa: imprensa@editora34.com.br
 Atendimento ao professor: professor@editora34.com.br