

"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

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO EDITORIAL:
A interdependência entre o planejamento operacional e a
estratégia da empresa

Liliane Cristina Segura

Dissertação de Mestrado apresentada à
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo, para concorrer ao Título de Mestre
pelo curso de Pós-graduação em
Administração de empresas

São Paulo
2003

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO EDITORIAL:
A interdependência entre o planejamento operacional e a
estratégia da empresa

Liliane Cristina Segura

Dissertação de Mestrado apresentada à
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo, para concorrer ao Título de Mestre
pelo curso de Pós-graduação em
Administração de empresas

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

DEDALUS - Acervo - FEA



20600025849

São Paulo

Data da Defesa: __/__/__

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, que sempre
me deram apoio em cada dia
de minha vida acadêmica*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann, pela paciência e atenção em todos os momentos

Ao Prof. Dr. Edson Luiz Riccio, pelo apoio em todas as fases da pesquisa

Aos diretores e funcionários de todas as editoras pesquisadas, pela grande ajuda e informações prestadas

e

Principalmente, aos meus irmãos, Leni e Luciano, e ao meu noivo, Julian, pela ajuda nas revisões e conclusões dos trabalhos, o qual, sem eles eu não teria conseguido concluir mais esta etapa de minha vida

Sumário

1. INTRODUÇÃO	3
1.1. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	3
1.2. O OBJETO DO ESTUDO	7
2. O MERCADO EDITORIAL NO BRASIL.....	12
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
3.1. A ESTRUTURA DE UMA EMPRESA E A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	28
3.2. EMPRESA ORIENTADA PARA O MERCADO.....	39
3.3. A INTERLIGAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS ESTRATÉGICO E OPERACIONAL.....	48
3.4. PLANEJAMENTO EDITORIAL	51
3.5. A ESTRATÉGIA DA EDITORA	54
4. METODOLOGIA	68
4.1. DEFINIÇÕES OPERACIONAIS	68
4.2. QUESTÕES DA PESQUISA	70
4.3. ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	71
4.4. O DESENHO DA PESQUISA	76
4.5. A PREPARAÇÃO DA PESQUISA	78
4.6. A ENTREVISTA	79
4.7. QUALIDADE DE ANÁLISE	79
4.8. A COLETA DOS DADOS	80
4.9. O ESTUDO DE CASO	82
5. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASOS.....	85
5.1. ANÁLISE DAS EMPRESAS PESQUISADAS	85
5.2. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	86
5.3. A ANÁLISE DAS EDITORAS.....	88
5.3.1. <i>A editora Thomson Learning.....</i>	<i>88</i>
5.3.2. <i>A editora Palgrave</i>	<i>91</i>
5.3.3. <i>A editora Atlas.....</i>	<i>100</i>
5.3.4. <i>A editora ARTMED</i>	<i>105</i>
5.3.5. <i>A editora da Universidade de São Paulo (EDUSP).....</i>	<i>110</i>
6. CONCLUSÕES.....	114
7. CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
7.1. CONTRIBUIÇÕES.....	121
7.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	122
7.3. SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	123
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E SITES	124
APÊNDICE	127
ANEXO I – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	130
ANEXO II – EXEMPLO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE LIVROS EM UMA EDITORA INTERNACIONAL.....	135

RELAÇÃO DE TABELAS

1.	Produção e faturamento da indústria do livro no Brasil de 1990 a 2000	14
2.	Número de exemplares traduzidos e de autores nacionais.....	16
3.	Títulos produzidos, traduzidos ou de autores nacionais.....	16
4.	Produção e vendas no mercado de livros didáticos.....	18
5.	Produção e venda no mercado de obras gerais.....	19
6.	Produção e venda de livros religiosos.....	19
7.	Produção e venda de livros científicos, técnicos e profissionais	20
8.	Tipos de publicações existentes no Brasil.....	22
9.	Tipos de publicações existentes no Brasil (reformulado).....	22

RELAÇÃO DE QUADROS

1.	Estrutura funcional.....	29
2.	Estrutura divisional.....	30
3.	Representação de relacionamento entre a editora e o seu ambiente.....	37
4.	Características de empresa voltada para o produto e empresa voltada para o mercado.....	44
5.	Relacionamento da editora com o ambiente.....	60
6.	Definições de macro-edição e micro-edição.....	62
7.	Decisões de Publicação.....	65
8.	Processo de produção do livro.....	66
9.	Estratégias de pesquisa.....	73
10.	Desenho da pesquisa.....	84
11.	Estrutura típica de editora	119
12.	Estrutura de funcionamento ideal de uma editora.....	120

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificativa da pesquisa

Quando o leitor escolhe um livro, de maneira geral, leva em conta algumas variáveis: seu interesse no assunto, a identificação com o autor, o tema, a diagramação, a capa, as cores utilizadas nas fotografias internas do livro ou na capa ou algum outro motivo qualquer que detenha sua atenção para a leitura. Portanto, a sua escolha não está determinada por um fator em particular.

No entanto, quando se analisa a compra de livros na área acadêmica, supõe-se que a escolha está pré-determinada. O público que está comprando o livro tem um motivo direcionado, que pode tratar-se de uma pesquisa específica, ou de uma indicação feita pelo professor em seu curso de graduação ou pós-graduação.

Nos dois casos, entende-se então que o produto a ser adquirido provavelmente já foi selecionado pelo próprio consumidor (no caso de um livro não acadêmico) ou por seu professor (no caso de um livro acadêmico).

Levando-se em consideração esse contexto, é possível concluir que a editora não tem muita influência na escolha daquilo que ela produz e está sujeita ao simples gosto ou à necessidade dos leitores. Dessa forma, o trabalho do editor resume-se em "apostar" em um ou outro título, não tendo o poder de fazer o planejamento das publicações de forma a contribuir para o sucesso de sua empresa.

Contudo, quando se faz uma análise mais apurada do mercado ou a administração de uma editora, percebe-se que as afirmações acima não estão corretas.

Como toda empresa, a editora mantém a sua formação estrutural, seus departamentos e seus meios de produção e distribuição interligados. Nessa estrutura organizacional, o planejamento da editora é direcionado para todas as etapas de produção do livro, o que irá torná-la mais ou menos competitiva. Por isso, a formulação estratégica é fundamental na escolha do livro a ser publicado e importante para determinar o sucesso de sua venda.

Analisando o conceito de estratégia organizacional, Andrews (1978:33) chegou a conclusão de que a determinação de estratégia de uma empresa se inicia pela identificação de oportunidades e riscos que o mercado pode oferecer. Tendo em vista a obtenção de tais informações, as empresas podem iniciar o seu planejamento interno coordenando sua estrutura organizacional para mitigar riscos e torná-la mais competitiva.

Na mesma linha, Mintzberg (2003:17) identifica estratégia como um padrão ou um comportamento consistente ao longo do tempo. Dessa forma, as formulações estratégicas podem ser identificadas nas empresas através da análise do planejamento de seus produtos.

É importante observar que, no caso editorial — analisado pelo presente estudo — alguns fatores são determinantes na identificação da estratégia e influenciam o consumidor na hora da compra. Dentre eles, de acordo com Augsburger (1981), estão: a) o conhecimento do público leitor com seus desejos e motivações; b) tipos de pesquisas; c) categorias profissionais; d) idade; e) poder aquisitivo; f) distribuição; g) venda; h) informações comerciais; i) informações históricas; j) dados sobre projeções de edições concorrentes; l) preços; m) compradores potenciais; entre outros.

A premissa deste trabalho consistiu em adotar o princípio de que os planos de publicações são baseados em métodos científicos de administração.

A presente pesquisa buscou, dentro das editoras pesquisadas, componentes capazes de identificar os perfis estratégicos existentes na escolha das publicações.

O interesse em uma pesquisa voltada para a indústria do livro surgiu de algumas peculiaridades que a autora identificou em editoras nacionais e internacionais.

Dentre essas peculiaridades, foi observado alguns componentes estratégicos que direcionar o perfil de trabalho de determinadas editoras.

Há empresas, por exemplo, que mudaram quase totalmente a estratégia de atuação no mercado durante sua história., como:

- A editora *Artes Médicas*, que anteriormente só trabalhava com publicações sobre medicina, psicologia e biológicas em geral, criou um *imprint*¹ chamado *Bookman*, que produz livros técnicos nas áreas de computação e administração e ciências. Há pouco tempo, a editora mudou seu nome para *ARTMED*. As razões destas alterações serão discutidas mais a frente, quando for analisada a estratégia da empresa.
- A editora *Globo*, descrita e analisada por Torresini (1999), transformou toda sua linha de publicações para atender a demanda de livros didáticos.

¹ *Imprint*: nome do editor que aparece na página título ou nos detalhes bibliográficos de um livro; pode também significar uma das marcas ou divisões de uma mesma editora. Um exemplo pode ser a Pearson Education, grupo editorial internacional, responsável pelos *imprints*: Addison Wesley, Longman, Prentice Hall e Benjamin Cummings. Cada um dos *imprints* se relaciona, geralmente, com uma área de conhecimento diferente

- A editora *Pearson Education*, o maior grupo editorial do mundo, decidiu se instalar no Brasil para vender os livros produzidos pela empresa nos Estados Unidos. Recentemente, iniciou a produção das traduções de seus livros para a língua portuguesa e adquiriu a *Makron Books*, consolidando, assim, sua entrada no mercado editorial do país.
- A editora *Thomson Learning*, também um grande grupo editorial dos Estados Unidos, instalou-se no Brasil há 3 anos, com a compra da editora *Pioneira*, formando, hoje, no país, o grupo *Pioneira-Thomson*.
- A editora *Atlas* trabalha há anos no mercado de livros técnicos para administração, contabilidade e economia. No entanto, recentemente tem publicado uma grande quantidade de livros na área do direito, o que demonstra claramente a busca de um novo mercado potencial e o direcionamento da estratégia da empresa para conquistar novos clientes.

Dadas essas observações, a presente pesquisa sobre estratégia editorial tem a intenção de complementar a literatura acadêmica para que se possa entender o funcionamento e interligação do planejamento editorial (em nível operacional) com a estratégia da organização.

Outro fator importante na escolha do tema desta pesquisa foi o fato de que a autora, durante os últimos anos, vem desenvolvendo um trabalho de administração numa importadora de livros que atua no mercado nacional há mais de 10 anos. Com isso, a pôde pesquisar as peculiaridades de um mercado bastante desenvolvido no exterior e os problemas de um nacional carente de profissionais que consigam planejar e, mais do que isso, visualizar as especificidades dos produtos e dos clientes potenciais no Brasil.

Por essas razões, entende-se necessário um trabalho mais específico nesta área, uma vez que existe carência de bibliografia.

A literatura existente refere-se apenas a processos voltados à editoração, ou seja, à produção, à impressão, à diagramação do livro — tema sobre o qual não se dedicará este trabalho.

A pesquisa proposta neste trabalho pretende contribuir para o entendimento do funcionamento de uma editora e beneficiar um setor que fatura aproximadamente US\$ 1 bilhão por ano, por meio de 2000 editoras, que vendem para mais de 700 livrarias no país.

Os dados levantados pretendem responder de que forma são alocados os recursos existentes, de que maneira são analisadas as variáveis buscadas em pesquisas e qual o fluxo de informação existente entre o setor operacional e o estratégico da empresa. Isso também identifica o quanto esse planejamento pode ser científico ou simplesmente empírico.

1.2. O objeto do estudo

O objeto do presente estudo é a editora e a inserção desta no mercado.

Para melhor entendimento dessa relação, é interessante observar algumas definições sobre editoras e mercado editorial.

Epstein (2002:19) define que a editora tem, por natureza, um negócio pequeno, descentralizado, improvisado e pessoal, que é melhor desempenhado por pequenos grupos de pessoas com afinidades, devotadas pelo ofício, zelosas e sensíveis às necessidades dos escritores e dos interesses dos leitores.

Bailey (1990:4) também diz que a editora não é uma máquina de produção de livros, mas uma organização de pessoas, com características racionais e irracionais, engajadas em uma atividade que influencia e reflete a sociedade

com todas as suas diversidades. É uma empresa que está intimamente ligada com os interesses dos livros que publica.

Woll (2002:13) indica que, como as empresas nasceram para serem lucrativas e têm de continuar sobrevivendo, a missão da editora é disseminar idéias e promover a literatura – único meio para vender livros com lucro e continuar no negócio.

Bufrem (2001:20) também define que a “editora” é um projeto cultural e que a experiência editorial universitária pode voltar-se ainda para as peculiaridades de uma determinada região, conservando a cultura de cada centro de pesquisa, sem preocupar-se ainda com a industrialização.

Falando de atividade editorial e de seu mercado, Augsburg (1981:35) define a atividade editorial (ou a “indústria do livro”) como um processo de produção e comércio. Isso significa que o processo da publicação de um livro passa pela escolha da obra, produção, distribuição e venda ao consumidor final. Esse processo pode ser coordenado em sua totalidade pela própria editora ou por intermediários (parceiros) escolhidos pela empresa.

Em outra linha, Schiffrin (2000:103) diz que o mercado de livros é uma “democracia ideal”, porque não há elite que impõe valores aos leitores, nem às editoras. A escolha do livro está no público e nas suas vontades e necessidades.

Knapp (1992), no entanto, afirmou que a indústria editorial não possui uma estrutura organizada, estando, ainda, baseada em empresas familiares, de pequeno porte e bastante carente de uma organização administrativa.

Schiffrin (2000:5) analisou que na Europa e nos Estados Unidos havia a tradição de editoras intelectual e politicamente engajadas com suas

publicações. Sua análise é a de que o mercado, hoje, está muito mais preocupado com publicações que produzem lucros do que com títulos primorosos ou obras muito especializadas.

Através das definições acima, podemos claramente observar as peculiaridades da indústria editorial e da editora — empresa que necessita de um sistema integrado de informações entre a produção intelectual (o autor), o ambiente interno (a empresa) e o ambiente externo (o mercado, o governo, as instituições) — que passaremos a analisar adiante.

Durante a pesquisa elaborada, foi observado que as tendências mundiais de leitura, discussões políticas e hábitos de leitores são importantes e influentes nas decisões das empresas do ramo editorial.

Com isso, conclui-se que atividade editorial se pauta: a) numa busca constante de informações sobre os mais diversos temas do país e do exterior; b) nas informações governamentais sobre estrutura de ensino; e, c) nos centros de pesquisa que estão se formando e hoje possuem destaque no mundo inteiro.

Por razões estratégicas, cada editora tem o catálogo de publicações direcionado a um público leitor específico. A facilidade de busca de informações do público e suas necessidades, assim como a identificação de autores potenciais, leva a editora a optar por esse tipo de estratégia.

O direcionamento de sua área de publicação faz com que cada editora tenha um forte relacionamento com a área em que atua. Por exemplo, a editora de livros religiosos faz parte da organização religiosa; a de livros educacionais, do sistema educacional; a de livros técnicos, da área científica.

Além disso, a necessidade de encontrar leitores potenciais em determinadas áreas faz com que o livro publicado seja mais bem aceito e tenha autores mais interessados em publicar seu trabalho.

No entanto, não se pode dizer que as editoras são “simples ferramentas” do mercado editorial. As editoras trabalham dentro de um ambiente particular que não é apenas reservado ao ato de publicar.

Ao mesmo tempo em que elas devem ser criativas o suficiente e ter um importante plano de longo prazo, participam também do desenvolvimento² e encorajam idéias de autores em algumas áreas específicas. Mais que apenas produtoras de livros, as editoras são participantes ativas da produção de conhecimento.

Uma vez que necessitam estar sempre atualizadas com dados sobre o mercado no qual atuam, elas estão envolvidas com uma imensa gama de atividades culturais e, principalmente, educacionais.

É possível entender que a editora tem uma estrutura muito parecida com a das empresas em geral. No entanto, a influência, tanto de autores quanto dos leitores, é ponto fundamental para o seu desenvolvimento. Isso significa que o fluxo das informações geridas e processadas pelo ambiente interno da empresa determina os fatores de seu sucesso estratégico.

Além disso, é possível observar que a editora não faz uma produção estática do livro. O fluxo de informações entre os autores e leitores em todos os momentos é fundamental. O editor tem como trabalho, na fase de produção do livro, buscar no mercado elementos das necessidades do leitor, conhecimento e o seu potencial de compra, enquanto o autor também estará

² Desenvolvimento, neste caso, é o nome que se dá ao aperfeiçoamento crítico, acadêmico, literário e pessoal do autor dos livros. A editora não somente publica, mas incentiva a pesquisa, busca autores em determinadas áreas e chega a indicar o tipo de livro que tem interesse em publicar. Além disso, pode até mesmo patrocinar ou antecipar direitos autorais para que o livro seja concluído.

influenciando no tempo de produção, *design*, e até mesmo nos custos do livro, o que faz com que, em uma editora, todas as áreas de desenvolvimento e produção tenham de trabalhar conjuntamente em cada um dos livros editados – sempre preocupadas com o todo da organização.

Com isso, a informação que é obtida em todos os ambientes (interno e externo) devem ser analisadas e gerenciadas pelo editor, o qual estará constantemente olhando os dois lados (público e autor), além de também analisar pontos da concorrência (livros concorrentes, preço, promoções e lançamento previstos).

2. O MERCADO EDITORIAL NO BRASIL

Dados fornecidos pela Abigraf — Associação Brasileira da Indústria Gráfica — indicam que o segmento editorial manteve-se no ano de 2001, como o principal cliente da indústria gráfica brasileira³, respondendo por 26% de seu faturamento total, que foi de US\$ 5,28 bilhões⁴.

O mercado de livros no Brasil ainda pode ser considerado como um mercado muito pequeno. Os Estados Unidos, por exemplo, movimentavam, até 1999, um total de US\$ 23 bilhões, de acordo com Schiffrin (2000:2).

No Brasil, a produção editorial movimentou, no mesmo período, apenas US\$ 1 bilhão, ou seja, cerca de 5% do faturamento da indústria do livro nos Estados Unidos.

Ao mesmo tempo, as exportações de livros vêm caindo ano a ano e, de acordo com Saikovitch (2000:60), caíram de 2,6 milhões exemplares exportados em 1997 para 1,2 milhões em 1999, o que indica uma retração do interesse dos consumidores externos nos livros de língua portuguesa.

No entanto, quando se questiona qual o interesse neste setor, faz-se importante destacar que o mercado tem um potencial de crescimento muito grande. Primeiro, devido ao investimento do governo e da iniciativa privada na educação e, portanto, com a população leitora aumentando a cada dia. Segundo, pelo esforço de algumas editoras em concentrar sua produção em

³ É importante salientar, não só o tamanho do mercado de produção, mas também a indústria que ele movimenta.

⁴ Dados retirados do website da Associação Brasileira de Editores: www.abrelivros.org.br

livros técnicos (que são muito mais direcionados a um público específico). Terceiro, porque a própria vinda das editoras internacionais para o país é um indicador do potencial do mercado.

Sobre isso, uma pesquisa feita por Torresini (1999:110) aponta que, até meados do século passado, a atividade de produção de romances e literatura em geral era incessante. Depois daquele período, os registros destas edições começaram a diminuir e, segundo os próprios editores, a atenção se voltou para os livros técnicos, científicos e didáticos, que atendem às novas exigências da especialização profissional.

Esse fator ocorreu no mundo inteiro até a metade do século XX, devido a influência dos romances franceses. A partir de então, o avanço da ciência fez da publicação de livros científicos um mercado muito maior e mais complexo.

A empresa Randon House, citada por Epstein (2002:29) é um ótimo exemplo para ilustrar o avanço da indústria editorial neste período. Criada como uma pequena corporação familiar, aproveitou-se deste crescimento para, aos poucos, adquirir as editoras Bantam Books, Alfred Knopf, Doubleday e Crown, entre outras e formar uma das maiores corporações editoriais dos Estados Unidos, gerida hoje pela RCA.

A formação das grandes corporações demonstram que a indústria editorial está seguindo, há bastante tempo, uma análise do mercado e das potencialidades de demanda. O que antes era apenas publicação literária, hoje se transformou em um produto voltado a um mercado com consumidores ativos e com oferta de títulos mais direcionada a atrair a atenção do leitor. Além disso, indica também a existência de uma estratégia no gerenciamento das editoras voltado para o mercado consumidor.

No Brasil, de acordo com a tabela a seguir (tabela 1), retirada da pesquisa feita pela Câmara Brasileira do Livro em 2002, chamada Diagnóstico Editorial Brasileiro, a venda de livros aumentou 57% nos últimos 10 anos. e o número de títulos publicados em 1997 chegou a ser o dobro da produção em 1990.

Outro fator de destaque, conforme demonstra a tabela abaixo, é que o faturamento anual da venda de livros obteve um crescente aumento nos últimos anos.

Tabela 1. Produção e faturamento da indústria do livro no Brasil de 1990 a 2000.

ANO	PRODUÇÃO Em 1000		VENDAS	
	(1ª edição e reedição)		Número de Exemplares Vendidos (em milhões)	Faturamento R\$ (em 1000)
	Número de Títulos Publicados (em 1000)	Número de Exemplares Publicados (em milhões)		
1990	22,47	239,39	212,20	901.504
1991	28,45	303,49	289,96	871.640
1992	27,56	189,89	159,68	803.271
1993	33,51	222,52	277,62	930.960
1994	38,25	245,99	267,00	1.261.374
1995	40,50	330,83	374,63	1.857.377
1996	43,31	376,75	389,15	1.896.211
1997	51,46	381,87	348,15	1.845.468
1998	49,75	369,19	410,33	2.083.339
1999	43,68	295,44	289,68	1.817.826
2000	45,11	329,52	334,24	2.060.387
2001	40,90	331,10	299,40	2.267.000
2002	39,80	338,70	320,60	2.181.000

Fonte: Câmara Brasileira do Livro (2002)

O referido aumento, explica-se, principalmente, pelo fato de terem sido lançados pelo governo brasileiro, a partir de 1987, vários programas de incentivo à publicação do livro universitário como, por exemplo, o *Programa Nova Universidade* e o *Programa Interuniversitário de Distribuição do Livro*, os quais contribuíram para facilitar a aquisição de livros técnicos pelos alunos e bibliotecas universitárias.

Além disso, esses programas de incentivos visavam, ainda, divulgar as pesquisas dos docentes através de publicações que pudessem enriquecer o ensino de graduação e divulgar os novos conhecimentos científicos.

De acordo com Bufrem (2001:25), os programas de incentivo impulsionaram as publicações dos livros científicos, e geraram um considerável aumento dos títulos impressos nas gráficas e editoras.

Não obstante, o sucesso do Plano Real, com a estabilização da moeda brasileira, somado aos incentivos governamentais, permitiu que o leitor (e o aluno) pudesse, naquele momento, comprar mais livros.

Outros acontecimentos, de grande importância para o crescimento do mercado editorial de livros acadêmicos, foram as mudanças impostas pelo Ministério da Educação e Cultura que instituíram o “Exame Nacional de Cursos” e a Avaliação Anual das Universidades (nos termos do Decreto n.º 3860/01).

Essas regras, dentre outras coisas, obrigaram as bibliotecas universitárias a capacitar-se em todas as suas áreas de atuação com livros de pesquisa atualizados e em quantidade suficiente para atender a todos os alunos, gerando um importante aumento anual da compra de livros acadêmicos no país.

Os dados que apresentam-se em seguida foram extraídos do *Diagnóstico Editorial Brasileiro*, pesquisa anual feita pela Câmara Brasileira do Livro, órgão de classe voltado para a indústria editorial e suas produções e tratam do total de publicações realizadas no Brasil atualmente.

A importância de se analisar os dados apresentados a seguir é entender a proporção de cada segmento editorial neste mercado, através da análise do total de publicações realizadas em um determinado período.

Tabela 2. Número de exemplares traduzidos e de autores nacionais

TIPO	NÚMERO DE EXEMPLARES PRODUZIDOS (em 1000)			
	2001	PART %	2002	PART %
Livros Traduzidos	17.210	5	16.780	5
Autores Nacionais	313.890	95	321.920	95
TOTAL	331.100	100	338.700	100

Fonte: Câmara Brasileira do Livro (2002:11)

Tabela 3. Títulos produzidos, traduzidos ou de autores nacionais

TIPO	NÚMERO DE TÍTULOS PRODUZIDOS			
	2001	PART %	2002	PART %
Livros Traduzidos	4.320	11	4.110	10
Autores Nacionais	36.580	89	35.690	90
Total	40.900	100	39.800	100

Fonte: Câmara Brasileira do Livro (2002:11)

A Tabela 2 apresenta a produção editorial total dos anos 2001 e 2002.

Com base nos dados apresentados, podemos perceber que o Brasil foi responsável, em 2002, pela impressão de 338,7 milhões de exemplares — 2% mais do que no ano anterior.

Sobre esses dados, detectou-se que 95% da produção de livros é referente às publicações de escritores nacionais e 5% são traduções de outras línguas (ver tabela 2).

Entretanto, em número de títulos, as traduções representam 10% das produções de títulos no país (ver tabela 3). Ao mesmo tempo em que indica a grande publicação de autores nacionais, a demanda dos títulos internacionais talvez indique uma análise de que o mercado consumidor de títulos estrangeiros é grande e o potencial de venda dos livros traduzidos é ainda maior. Isso envolverá negociação dos custos com relação ao pagamento de *Royalties* no exterior, que pode também encarecer o livro.

Além de todos esses dados, é importante observar que o mercado consumidor do livro também está dividido por subsetores⁵, que são bastante diferentes entre si. Cada editora geralmente se especializa em uma área específica e um determinado público consumidor.

As divisões principais existentes são:

- o Didáticos – livros escolares (de ensino fundamental);
- o Religiosos – livros religiosos;
- o Obras gerais – literatura em geral, obras de referência;
- o Científicos, técnicos e profissionais – livros universitários e profissionais.

Neste trabalho, considera-se interessante haver a combinação da área de livros de ensino como a de livros didáticos e técnicos e científicos. Isso porque o mercado de livros didáticos e livros técnicos e científicos é composto por uma demanda muito parecida, predefinida nas escolas e universidades. Esse tipo de compra não depende simplesmente dos “gostos” do leitor, mas de uma análise calcada nas necessidades apresentadas pelo mercado específico.

As tabelas que seguem mostram as vendas para cada mercado consumidor. O de **livros didáticos** (ver tabela 4), por exemplo, hoje é um dos principais

na indústria do livro. São caracterizados por livros adotados em escolas, com previsões de vendas e produção voltada para o ensino. Além disso, há um setor específico no segmento de livros didáticos, que é a venda para o governo. Essa venda pode significar até 40% das vendas desse segmento.

Tabela 4. Produção e vendas no mercado de livros didáticos

PERÍODO	2001	2002
Títulos	9.850	12.800
Total de Exemplares Produzidos (em 1000)	188.500	171.600
Mercado	86.500	63.100
Governo	102.000	108.000
Total de Faturamento (em R\$1.000,00)	1.155.000	1.093.000
Mercado	749.000	775.000
Governo	406.000	318.000
Total de Exemplares Vendidos	160.500	161.000
Mercado	58.500	53.000
Governo	102.000	108.000

Fonte: Câmara Brasileira do Livro (2002:6)

No entanto, de acordo com a própria pesquisa da Câmara Brasileira do Livro, há problemas que estão sendo enfrentados por esse subsetor, como o aumento da reutilização dos livros; a migração dos alunos das escolas privadas para as públicas e a expansão do sistema de ensino com materiais próprios.

Mesmo com todos esses problemas, a indústria continua crescendo, como indica a tabela 4.

Outro setor importante é o de **obras gerais** — que também tem o governo como consumidor. A produção de 2002 foi 35% maior que a de 2001, indicando o seu crescimento, conforme mostra a tabela 5.

⁵ O subsetor editorial, de acordo com a classificação feita no Diagnóstico Editorial Brasileiro (2002) é o conjunto de empresas que tem como principal linha de produção, o tipo de publicação classificada.

Tabela 5. Produção e venda no mercado de obras gerais

OBRAS GERAIS	2001	2002
TÍTULOS	12.500	10.750
Total de Exemplares Produzidos	82.200	111.200
Mercado	67.700	57.000
Governo	14.500	54.200
Total de Faturamento (R\$ 1.000,00)	506.000	527.000
Mercado	460.000	463.000
Governo	46.000	64.000
Total de Exemplares Vendidos (em 1000)	80.700	108.700
Mercado	66.200	54.500
Governo	14.500	54.200

Fonte: Câmara Brasileira do Livro (2002:13)

A tabela a seguir refere-se ao subsetor de livros religiosos. Por se tratar de um mercado muito específico e com venda direta ao consumidor, conforme demonstram os números abaixo, é um mercado em queda de produção (tabela 6).

Tabela 6. Produção e venda de livros religiosos

RELIGIOSOS	2001	2002
Títulos	6.300	4.950
Exemplares Vendidos (em 1000)	38.200	33.900
Faturamento (R\$ 1.000,00)	173.000	183.000
Exemplares Vendidos (em 1000)	35.700	29.700

Fonte: Câmara Brasileira do Livro (2002:15)

Segundo a tabela 7, o subsetor de livros científicos, técnicos e profissionais obteve aumento de produção em número de títulos, com diminuição dos preços gerais do livro.

É um setor que detém o mercado de bibliotecas e laboratórios científicos, os quais têm recebido grande quantidade de verbas para pesquisa e compra de livros, tendo possibilidade de aumento da demanda (tabela 7).

Esse setor também se caracteriza por um consumidor que necessita dos livros para pesquisa e estudo, geralmente dependente das indicações de

professores. O *marketing* do livro deve ser direcionado aos responsáveis pela adoção dos títulos.

Tabela 7. Produção e venda de livros científicos, técnicos e profissionais

CIENTÍFICOS, TÉCNICOS E PROFISSIONAIS	2001	2002
Títulos	12.250	11.300
Exemplares Produzidos (em 1000)	22.200	22.000
Faturamento (R\$ 1.000,00)	433.000	378.000
Exemplares Vendidos	22.500	21.200

Fonte: Câmara Brasileira do Livro (2002:15)

Na busca de dados sobre a indústria do livro, é importante citar aqueles provenientes da Biblioteca Nacional, responsável pelos registros de ISBN⁶ no país. Ela possui catalogados todos os títulos existente no país, por editora, que tinham como previsão serem publicadas no ano de solicitação do seu registro.

Entretanto, um pequeno obstáculo surgiu na análise comparativa entre os dados da Biblioteca Nacional e os da pesquisa realizada pela Câmara Brasileira do Livro em parceria com o Sindicato Nacional de Editores de Livros. A primeira não detém dados do mercado livreiro em números de faturamento.

Por pedido de registro de ISBN entende-se que há intenção de publicação de livros. Contudo, isso não significa que exista controle sobre realmente o livro está publicado.

Dessa maneira, há uma discrepância entre os dados da Câmara Brasileira do Livro e os dados da Biblioteca Nacional, quando a primeira diz que a produção de livros foi de 45.111 títulos. A Biblioteca Nacional, sobre isso, conta apenas com 22.109 títulos, pois suas estatísticas se referem somente

⁶ Ver apêndice

aos títulos publicados pela primeira vez. As reedições somaram os 23.000 restantes.

Portanto, observa-se, nesse conjunto de referenciais sobre publicação, um índice sobre o método utilizado para controlar a produção dos livros no país. A forma de controle por ISBN pode estar equivocada, pois não traz informações sobre o que realmente é publicado. As reedições, por sua vez, foram mais de 50% das produções do mercado e não estão sendo consideradas pela Biblioteca Nacional.

Na tabela seguinte (Tabela 8), é possível observar os tipos e as áreas das publicações existentes anualmente, por áreas do conhecimento. Verifica-se que a classificação utilizada neste quadro não se aplica a esta pesquisa, por se considerarem os livros de Literatura, Ciências Sociais e Humanas como áreas separadas de livros Técnicos e Científicos.

Nesta pesquisa, a área técnica e científica compreenderá os Livros Universitários, para melhor avaliação das empresas a serem pesquisadas. Isso porque os livros de ensino são — por definição dos autores adiante citados — as áreas avaliadas pelas editoras como lucrativas, além de compreenderem 76% das publicações existentes.

Dados sobre os tipos de publicação existentes seguem na Tabela 8⁷:

Tabela 8. Tipos de publicações existentes no Brasil.

TIPO DE PUBLICAÇÃO	1996	1997	1998	1999	2000	TOTAL	% S/ TOTAL
Didáticos	118	432	119	314	193	1.176	1.1%
Infanto-juvenis	684	1.672	1.410	804	959	5.529	5.0%
Religiosos e esotéricos	4.057	3.030	2.328	2.379	2.394	14.188	12.7%
Técnicos e científicos	1.852	2.698	2.738	3.120	3.369	13.777	12.4%
Artes e Lazer	592	1.449	1.093	1.057	1.332	5.523	5.0%
Literatura	4.371	3.398	3.262	3.076	3.591	17.698	15.9%
Ciências Sociais e Humanas	16.794	7.674	8.805	9.476	10.226	52.975	47.5%
Outros	39	207	222	47	45	560	0.5%
Total	28.507	20.560	19.977	20.273	22.109	111.426	

Fonte: Biblioteca Nacional (2002)

Para efeito de análise e demonstração da área em que este trabalho compreende, convém revê-la reformulada, para melhor entendimento, como segue na Tabela 9⁸:

Tabela 9. Tipos de publicações existentes no Brasil (reformulado)

TIPO DE PUBLICAÇÃO	1996	1997	1998	1999	2000	TOTAL	% S/ TOTAL
Didáticos	118	432	119	314	193	1.176	1.1%
Livros de Universitários	23.017	13.770	14.805	15.672	17.186	84.450	75.7%
Infanto-juvenis	684	1.672	1.410	804	959	5.529	5.0%
Religiosos e esotéricos	4.057	3.030	2.328	2.379	2.394	14.188	12.7%
Artes e Lazer	592	1.449	1.093	1.057	1.332	5.523	5.0%
Outros	39	207	222	47	45	560	0.5%
Total	28.507	20.560	19.977	20.273	22.109	111.426	

Fonte: Biblioteca Nacional (2002)

⁷ Dados retirados de pesquisa publicada no site da Biblioteca Nacional, responsável pelo registro dos ISBN no país.

⁸ Reformulado para esta pesquisa

Os dados da Câmara Brasileira do Livro mostram que a produção de didáticos apresenta uma tiragem maior do que a de técnicos ou universitários. Entretanto, os livros universitários apresentam uma quantidade maior de títulos, embora com uma tiragem muito inferior aos didáticos.

A produção universitária é mais direcionada a públicos e mercados específicos, que prezam pela qualidade de impressão e acabamento — portanto, um produto mais caro. A produção didática é mais voltada para o ensino fundamental, direcionada a vários públicos, de diferentes idades e com um produto mais barato.

Como a temática que se pretende estudar é a produção de livros para um mercado de ensino, vale a pena considerar que este trabalho compreende uma porcentagem bastante grande deste mercado.

Nota-se ainda que a indústria editorial também possui características muito peculiares em termos administrativos. Em sua pesquisa, Augsburguer (1981:36) conclui que a indústria do livro se caracteriza pela rotação lenta, com imobilização de capitais, complexidade e rentabilidade incerta.

Augsburger (1981:38) também afirma em sua pesquisa que a empresa tem ainda uma característica familiar muito acentuada, composta geralmente de sociedades limitadas. Isso nos dá uma idéia da dificuldade de um planejamento mais estruturado na indústria do livro, regida por uma estrutura familiar que muitas vezes se recusa a ter um comportamento mais direcionado ao planejamento de publicações.

Outro fator importante é a existência de um pequeno número de livrarias no país (estimam-se 2000 livrarias para 1000 editoras aproximadamente)⁹, o que torna a distribuição um fator crucial na ampliação do mercado e do

publico leitor. Nesse embate, as pequenas editoras saem em desvantagem, pois não conseguem chegar ao seu público de uma forma mais eficiente. Estima-se também, pelo Diagnóstico Editorial Brasileiro de 2002, que 405 editoras são responsáveis por 95% do faturamento.

Tudo isso torna o mercado editorial, hoje, muito mais profissional e muito mais exigente de produções direcionadas ao cliente. A análise e o planejamento das publicações fazem com que a editora detecte essas mudanças do mercado e as transforme em oportunidades.

⁹ Dados fornecidos pela pesquisa realizada pela Câmara Brasileira do Livro no setor editorial em 2002.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Estratégia, segundo Hitt (2002:144), é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar a vantagem competitiva.

Baseando-se na informação acima, entende-se que a estratégia da empresa está diretamente ligada ao seu sucesso e, portanto, a composição do conjunto de estratégias de uma editora depende, basicamente da coordenação de suas atividades.

Ansoff (1990:25) salienta que o objetivo principal da empresa é direcionar o processo de conversão dos recursos de maneira que sejam levados para a consecução dos objetivos traçados.

Isso significa que algumas decisões da empresa são tomadas para o melhor aproveitamento dos recursos existentes. A estratégia empresarial é responsável pelo ajuste da empresa ao seu ambiente externos e internos, que estão em constante mudança e ao mesmo tempo, alterando suas características básicas.

Segundo Hunger & Wheelen (2003:4), a gestão estratégica de uma empresa é o conjunto de decisões e ações que irão determinar o desempenho da empresa no longo prazo e sua maior característica é a ênfase na tomada de decisões.

Por isso, entende-se que a gestão estratégica está baseada em uma análise do ambiente interno e do ambiente externo da empresa, da formulação de estratégia (que significa planejamento estratégico ou planejamento de longo prazo), da implementação da estratégia, sua avaliação e controle.

Além disso, segundo Hitt (2002:6), para que haja uma gestão eficiente, devemos dispor de informações pertinentes, de forma a combinar uma condição de mercado favorável com uma estrutura competitiva.

Já Almeida (2001:14) indicam que a empresa, no processo de planejamento estratégico, utiliza-se de quatro atividades, análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação da missão ou vocação com o campo de atuação e estabelecimento da estratégia vigente.

Por análise dos aspectos internos entende-se pela identificação das competências e das fraquezas da empresa.

A análise do ambiente compreende a identificação das ameaças e oportunidades, ou seja, tudo o que influencia no desempenho da empresa.

Por comparação da missão ou vocação com o campo de atuação, entende-se que é definida a razão da existência da empresa.

Quando define-se a missão, a empresa está identificando a sua razão de ser perante a sociedade. As editoras têm sua missão bastante definida.

Isso é bastante claro na literatura quando se busca informações sobre o mercado editorial. Um exemplo é Torresini (1999:39) que diz que os homens de cultura estão inseridos na indústria editorial e os seus fins não são voltados para a produção de um livro simplesmente para sua venda, mas para a produção de valores, em que o produto servirá apenas como instrumento. Isso quer dizer que esses produtores agem como "produtores

de cultura que aceitam o sistema de indústria de livros para fins que dele exorbitam”

A missão da empresa, neste caso, é produzir cultura, através da divulgação de autores e temas que sigam o perfil da empresa.

Os objetivos das empresas são aqueles resultados que a editora pretende alcançar em determinado tempo. São dados quantificáveis, que indicam o planejamento de crescimento, manutenção ou queda de vendas esperadas pela empresa.

Por último o estabelecimento da estratégia vigente é feito para que se conheça as atividades que são consideradas de maior importância.

Para Hunger & Wheelen (2003:10), a formulação de estratégia consiste em um desenvolvimento de planos de longo prazo definindo missão, objetivos, estratégias e políticas da organização.

Dessa forma, as estratégias fazem parte do plano da empresa para alcançar a efetiva consecução da missão e dos objetivos já estabelecidos. A utilização de estratégias existe para que sejam maximizados os pontos fortes e diminuídos os pontos fracos.

De acordo com Hunger & Wheelen (2003:12), a empresa típica geralmente considera 3 tipos de estratégias, sendo elas:

- Estratégia corporativa: descreve as decisões da direção geral da empresa;
- Estratégia de negócios: ocorre na unidade de negócios e define posição competitiva de produtos por unidades de negócios;
- Estratégia funcional: é a estratégia adotada em unidades funcionais específicas na empresa (*marketing*, gráfica, produção).

Uma empresa geralmente possui o *mix* dessas 3 estratégias, mas com hierarquias diferentes. Ao mesmo tempo, é necessário que toda empresa possua uma definição clara de cada uma das estratégias como meio de direcionamento da empresa.

O conceito de formulações estratégicas então deve ser utilizado para a análise funcional da empresa, seguida de uma análise de mercado e das estratégias utilizadas por seus concorrentes. Com esta análise, pode-se iniciar o questionamento pela interligação de suas áreas funcionais com a estratégia.

3.1. A estrutura de uma empresa e a administração estratégica

É importante conhecer a estrutura e o funcionamento das editoras para saber como as informações podem fluir entre os sub-sistemas. O confronto de dados de produção editorial, avaliação de desempenho, dificuldades estruturais e potencial produtivo tendem a trazer soluções para impasses que ocorrem no dia-a-dia de qualquer empresa.

Porter (1986:318) e Hitt (2002:145) conceituam que a empresa pode ter dois tipos de estratégias em sua estrutura: a estratégia por unidades de negócios e a estratégia corporativa. A estratégia de negócios está diretamente ligada as atividades da indústria, enquanto a estratégia corporativa significa a composição do portfólio das unidades de negócio da empresa.

Com esse conceito, entende-se que a estratégia por unidades de negócios está no nível operacional e tático da empresa, seguindo sempre a estratégia corporativa. Isso quer dizer que a empresa irá criar valor fazendo a interligação entre suas unidades de negócio, ou estrutura funcional e a estratégia corporativa da empresa.

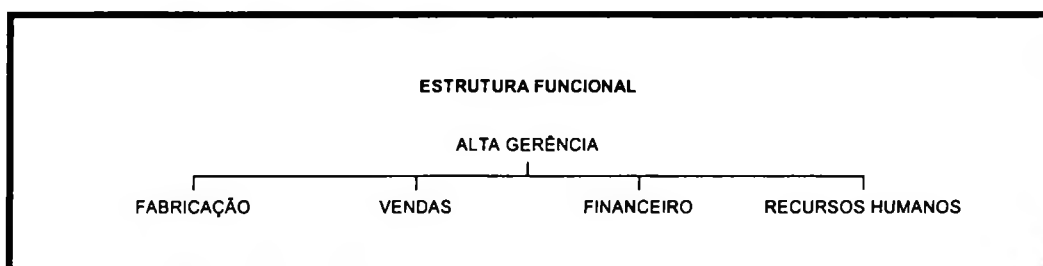
A estrutura da empresa, neste conceito, é uma composição entre a estratégia de negócios e a estratégia corporativa da editora. Isso é bastante fácil de perceber na composição dos *imprints* editoriais, vistos mais adiante nas análises dos estudos de caso.

De acordo com Hunger & Wheelen (2003:79), as empresas tendem a apresentar algumas estruturas básicas de organização. Cada estrutura está diretamente ligada ao suporte das estratégias corporativas:

⇒ Estrutura simples: é adequada à pequena empresa, pois não possui categorias funcionais ou de produto. Os funcionários geralmente são generalistas. A estrutura caracteriza-se da seguinte forma:

⇒ Estrutura funcional: Adequada para empresas de médio porte com linhas de produto em um só setor. Os funcionários são especialistas nas funções mais importantes, como no quadro abaixo.

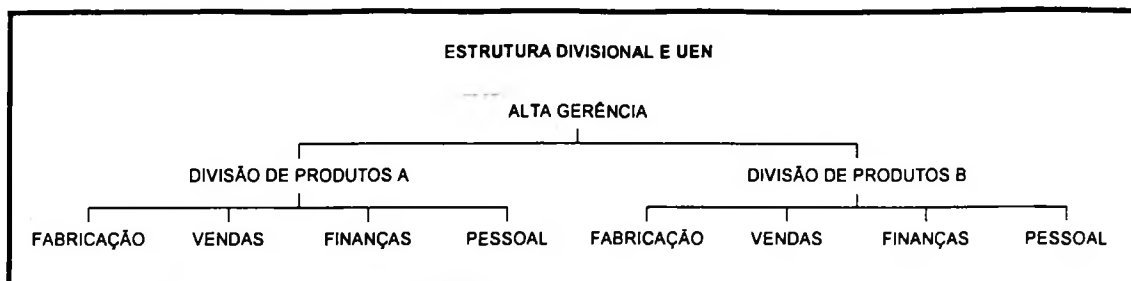
Quadro 1. Estrutura funcional.



Fonte: Hunger & Wheelen (2003:79)

⇒ Estrutura divisional: É adotada por empresas com muitas linhas de produção e vários setores de negócios não relacionados, conforme quadro a seguir.

Quadro 2. Estrutura divisional.



Fonte: Hunger & Wheelen (2003:79)

Os tipos de estruturas anteriores podem ser observados em um número infinito de editoras. Isso faz com que a observação seja mais rica na percepção da interligação dessas atividades.

Apesar de seguir um padrão de estrutura organizacional, a produção do livro é diferente de qualquer outro produto. O planejamento de cada título tende a ser considerado como um projeto único. Com isso, a divisão organizacional se torna ainda mais complexa, pois cada um dos produtos tem sua administração individual.

Considerando a estrutura operacional descrita anteriormente, uma editora possui basicamente os seguintes departamentos:

- Editorial
- *Design*
- Produção
- *Marketing*
- Contabilidade
- Administração

Esses departamentos, em sua totalidade, representam as áreas funcionais da empresa. Cada departamento é regido por um diretor responsável – no caso de empresas maiores (estrutura divisional ou UEN), ou o próprio dono

se encarrega de gerenciar o processo, no caso de editoras menores (estrutura simples ou funcional).

Bailey (1990) faz uma descrição básica do funcionamento de cada um dos departamentos de uma editora. Ele tenta, em seu livro, fazer a interligação entre os departamentos e traduzir um pouco do funcionamento do fluxo de informações da empresa.

a) Departamento Editorial

É responsável pela análise de manuscritos, negociação com representantes e autores, busca de novos manuscritos e novos autores. Toda a negociação entre autores e a editora é feita pelo departamento editorial – e pelo editor.

Uma vez negociado o contrato, inicia-se a edição do livro. O editor está envolvido com o manuscrito desde sua origem como idéia na mente do autor até o livro produzido. É ele, nesse processo, quem tem a possibilidade de sugerir determinado tema a um autor. Além disso, ele irá tentar visualizar o livro como um todo.

Desde preços, formatos, permissões, desenhos, tudo é responsabilidade do editor. Ele examina a organização do livro e considera as alternativas possíveis para melhorá-lo.

b) Departamento de *Design*

O departamento de *design* está preocupado com a parte física do livro: tipo de letras e margens, título, encadernação, desenho, decoração, material, entre outros. É uma das partes fundamentais do livro, pois ele é quem irá convidar para a leitura, atrair público, indicar ao leitor o conteúdo do livro. Ao mesmo tempo, o *designer* irá ter a preocupação de levar via comunicação

visual, o conteúdo do livro ao público, não somente produzir uma simples capa.

c) Departamento de produção

É o responsável por interligar composição, papel, impressão, encadernação especificados pelo autor e pelo editor com as especificações decididas pelo departamento de *design*.

Esse processo nem sempre é igual em todas as empresas. Muitas vezes, a editora terceiriza a produção gráfica do livro, e outras vezes as editoras também utilizam sua própria gráfica para terceirizar trabalhos a outras editoras. Isso é uma forma de diminuir o próprio custo fixo da editora, fazendo com que o custo de produção do livro fique mais baixo.

Além disso, há outras questões importantes: prazos, correções e gerenciamento de pessoal são conflitos que o diretor de produção terá de sofrer durante o tempo de produção do livro, pois ele gerencia a produção de vários livros ao mesmo tempo. Além disso, quando o livro chega as suas mãos, muitas vezes já está com todos os prazos estourados, sobrando para a produção a tarefa de produzir o livro no tempo possível. Os custos de produção devem ser constantemente gerenciados por esse departamento, de forma a trazer o custo mais baixo possível para a editora.

d) Departamento de *marketing*

O departamento de *marketing* — assim como o departamento editorial — é responsável pela análise do ambiente externo da editora. Seu trabalho é fazer com que o livro seja atingido pelos seus leitores potenciais — já analisados pelo departamento editorial.

O mais importante é que o departamento de *marketing* tem de entender o consumidor final, mas, muitas vezes, a editora irá vender somente aos distribuidores e livrarias. Dessa forma, os dados a serem obtidos sobre vendas podem ter sido colhido pelos seus distribuidores.

Esse departamento realiza uma série de atividades para que faça com que os leitores queiram ler o livro produzido. Cada área em que a editora trabalha pode ter uma abordagem de *marketing* diferenciada para cada consumidor.

Por isso, o sistema de informação de *marketing* deve estar atento em todas as fases da venda para localizar as possíveis falhas de produção de cada livro. Isso porque é ele quem irá detectar possíveis demandas de livros não supridas, possíveis livros concorrentes, possíveis autores concorrentes.

De acordo com Bailey (1990:42), o departamento de *marketing* deve estar muito próximo dos outros departamentos, recebendo informações, opiniões e divergências. É muito importante também que este departamento detecte as informações do ambiente externo. Suas perguntas principais devem nortear o que o livreiro está detectando na opinião de seus clientes, performance de entrega, faturamento e descontos.

O fluxo de informação na editora é muito importante para o seu funcionamento. O planejamento estratégico da editora não é uma área isolada, decidida apenas pelos acionistas. Quando a editora decide seu plano de longo prazo, ela deve contar com a projeção de novos títulos, que devem ser buscados pelo editor.

Depois disso, decidido o livro, é importante o cuidado com seu desenvolvimento. O editor irá, juntamente com o departamento de *design* e *marketing*, definir como será feito e de que forma o novo produto irá para o mercado.

O programa de distribuição então deverá planejar-se para que as metas escolhidas pelas outras áreas sejam cumpridas. Geralmente, se o plano estratégico da editora delimita as áreas do conhecimento em que atuará, logicamente será muito mais eficiente a distribuição dos títulos.

Fazer com que o livro, individualmente, chegue a cada prateleira de cada livraria é bastante complexo. Mais complexo ainda é fazer com que o sistema de distribuição dos livros seja eficiente a ponto de servir a cada livraria no tempo certo. As livrarias, por sua vez, também não possuem capital suficiente para ter em sua prateleira estoque suficiente para cada consumidor. As negociações entre editora, distribuidor e livraria são fundamentais para o sucesso ou fracasso de um livro nesta fase.

As questões acima são fundamentais para a venda do livro. Uma vez que o livreiro é responsável pela venda do produto ao cliente, ele possivelmente irá influenciar a venda para uma ou outra editora. Ele detém as informações dos consumidores, seus desejos, suas dúvidas. A política de descontos e de pagamento é importante, juntamente com o próprio *marketing* do livro.

A proximidade entre a editora e o livreiro é fundamental para o sucesso do livro. Assim, informações sobre estoques e posição de pedidos áreas importantes na organização da editora.

Um dos principais fatores de decisão de vendas passam pela distribuição. Ao mesmo tempo, as grandes cadeias de livrarias acabam por demolir a idéia do "antigo" livreiro, que conhecia a todos os livros e os indicava ao cliente, de acordo com seu conhecimento.

A distribuição do livro também foi amplamente afetada pela tecnologia de informação, que proporcionou adquirir muito mais livros em um prazo muito

pequeno e também traz um pouco de frustração aos editores — que possuem uma concepção de livros como produto artístico.

Neste sentido, também mudou o foco da compra do livro. Um estudo feito por Linda M. Applegate, publicado no livro de Dickson (2000:49) descreve a compra do livro hoje transformada:

“A experiência inicia com a decisão de comprar um livro. Se você não conhece uma livraria na vizinhança, você provavelmente irá consultar uma lista telefônica e localizar uma livraria. Então, você irá dirigir, andar ou tomar outro tipo de condução para ir à loja escolhida. Quando você chegar, irá diretamente no local destinado ao livro que você quer, ou irá procurar nos corredores, estantes ou até mesmo ler algumas páginas para escolher o livro. Se você precisar da ajuda para localizá-lo, poderá pedir a um vendedor, esperando que ele esteja familiarizado com as categorias dos livros e os títulos mais populares, e até mesmo com o conteúdo. Um vendedor experiente também sabe que livros são vendidos e quais têm sido devolvido. Em uma livraria pequena, de bairro, você poderá ter o seu gosto conhecido pelo vendedor. Quando você selecionar o livro que quer comprar, você irá pagar em dinheiro, cartão de crédito, cheque e levar o livro. Mais que isso, se você não gostar do livro, poderá retorná-lo e escolher outro, ou receber seu dinheiro de volta.

Agora, vamos verificar a experiência de um comprador via internet. Mais uma vez, você decide comprar um livro. Algo como um banner ou portal em outro website, podem chamar sua atenção. Com a decisão de comprar um livro, você agora enfrenta uma escolha adicional: compra o livro on-line ou ir até uma livraria e encontrar o livro e trazer imediatamente com você? A sua urgência pode decidir onde irá ser feita a compra. Geralmente o cliente que sabe exatamente o livro que deve comprar faz essa transação via internet. Esses consumidores desejam que o pedido seja feito com rapidez e eficiência por parte da loja, para não ter muito trabalho. Para satisfazer

esses clientes, a experiência on-line deverá ser maximizada para que eles se sintam bem atendidos. Outros, quando não sabem quais livros devem comprar, acompanham, via resenhas on-line, o que os outros consumidores disseram sobre os livros. Comentários sobre os livros on-line, geralmente tendem a substituir o vendedor experiente da livraria.

Os mesmos consumidores on-line, no entanto, responderam que compram na livraria quando já estão fora de casa fazendo compras, ou quando querem sentar e ler os livros calmamente para escolher o que comprar.

A diferença é que quando compramos via internet, o computador não nos conhece até entrarmos com os dados pessoais em uma compra. Muitas pessoas, até hoje não aceitam fornecer esses dados via internet. Além disso, se você ainda tiver dúvidas sobre o livro que vai comprar, talvez não efetue a compra, pois não haverá nenhuma ajuda adicional.

Outra inconveniência é o não recebimento do livro no mesmo momento. Com muita sorte, irá receber no dia seguinte. E os custos para envio rápido sempre são altos.”

O caso relatado acima indica a importância da internet hoje na distribuição do livro e das enormes mudanças que isso pode trazer para a editora e para a venda do livro.

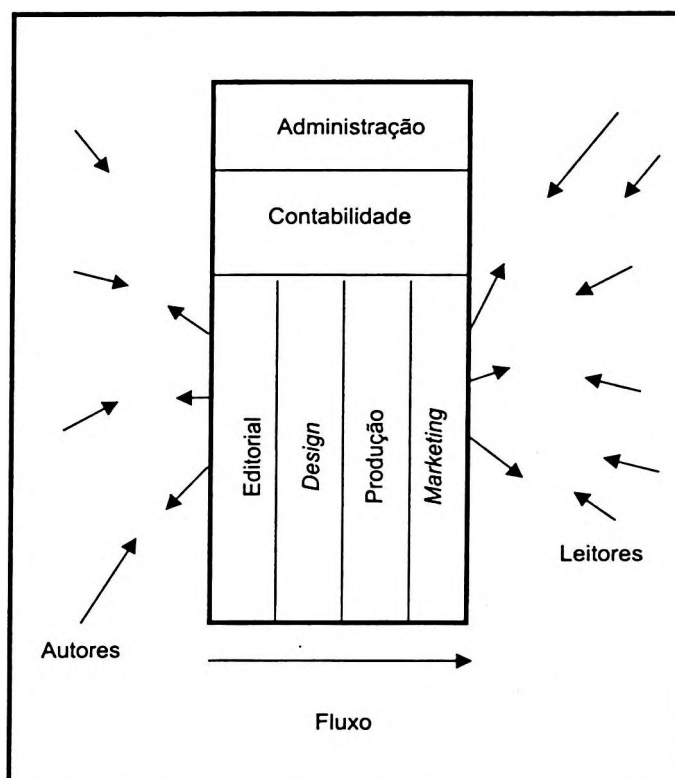
e) Departamento de contabilidade

O departamento de contabilidade — apesar de não fazer parte da produção do livro — é um centro de informações para as outras áreas. Como responsável pelo fluxo de informações, seus dados são essenciais para a produção da obra e análise de sua lucratividade.

Tendo a descrição das atividades da empresa, é possível interpretar o quanto o editor é responsável pelas decisões estratégicas da empresa. Essa percepção, somada à definição de alguns autores, possibilita determinar um pouco do perfil e da sua importância no processo de escolha das publicações.

A estrutura descrita por Bailey (1990) pode ser claramente visualizada no quadro 3. Neste quadro, a influência do ambiente externo é bastante clara (as flechas indicam as informações vindas dos autores e dos leitores).

Quadro 3. Representação de relacionamento entre a editora e o seu ambiente.



Fonte: Bailey (1990:14)

É também possível perceber as atividades principais da empresa, descritas em linhas verticais e das atividades de suporte, que são a administração e a contabilidade. Essa estrutura representada indica a estrutura funcional de uma editora.

Ao mesmo tempo, se for comparado o quadro anterior com o quadro elaborado por Porter (1986:122) é possível observar a geração de valor na empresa. Vantagem competitiva de uma organização é obtida quando a cadeia de valor de uma empresa gera valor superior ao produto do que simplesmente suas características físicas.

O valor pode ser gerado por sua qualidade, disponibilidade, baixos custos, ou outros itens que o cliente enxerga como importantes. Os subsistemas que podem influir nisso são design, *marketing*, *customer service*, ou canais de distribuição.

Porter (1986) também define que a empresa pode escolher ser competitiva por vantagens de custo, diferenciação ou um mix dessas duas estratégias. A avaliação da melhor estratégia competitiva é definida quando a empresa sabe analisar quais são seus clientes.

Isso também indica que as editoras devem estar preocupadas não somente com a qualidade dos livros que publicam, mas com o custo que este deverá chegar às mãos dos seus clientes. Na literatura universitária, o preço do livro é condição fundamental para a escolha da compra ou da fotocópia, que muitas vezes é o concorrente mais desleal de qualquer produto.

O trabalho não pretende entrar em detalhes quanto à discussão de custos do livro, mas seria injusto não colocar o tema como urgente no meio acadêmico. Os autores, geralmente professores das universidades, acabam sendo prejudicados em seu trabalho e até mesmo em incentivo para novas publicações, pois a quantidade de fotocópia utilizada pelos alunos é imensa.

Pergunta-se então se o preço dos livros é fundamental para que o aluno venha a adquirir o livro, ou o uso da fotocópia é uma cultura da população universitária. A diminuição do preço faria com que o aluno decidisse comprar

o livro? Ou a editora deveria legalizar a fotocópia, partindo para o pagamento de direitos autorais por pequenas partes do livro?

O assunto gera polêmica no mundo acadêmico, mas não deverá ser tratado neste trabalho a fundo. No entanto, é muito importante que novos pesquisadores se dediquem ao tema, pois se trata de urgência necessária no mercado editorial.

A busca de alternativas também não pode ser definida imediatamente na formulação de uma estratégia. Novos métodos ou produtos tendem a ser produzidos conforme a mudança de cenários econômicos, culturais e sociais.

Através disso, é importante identificar que o processo de formulação de estratégias não resulta em ações imediatas de seus planejadores. A estratégia estabelece direções gerais que a empresa desenvolverá ao longo do tempo.

Logicamente, a estratégia estará sempre se adequando conforme as mudanças de seu ambiente. O livro, como objeto de disseminação de informação, tem por obrigação estar adaptado a quaisquer mudanças em seu ambiente cultural.

3.2. Empresa orientada para o mercado

Para entender o conceito de administração de uma empresa voltada para os desejos do mercado, é importante trabalhar com algumas diferenças entre a empresa voltada para o mercado e a empresa voltada para o produto.

Freqüentemente, as empresas podem ser classificadas como sendo tanto orientadas para o produto quanto orientado para o mercado. Nesta pesquisa,

considera-se que a indústria editorial é uma empresa voltada para o mercado. Isso se deve à busca constante de informação e atualização da empresa quanto à área em que atua.

Além disso, a gama de diferentes produtos em que a empresa pode trabalhar é tão intensa que faz com que o próprio setor editorial tenha de estar muito mais conectado com o mercado — para, então, ir a busca de autores que satisfaçam sua necessidade — do que o contrário.

Para que seja melhor o entendimento, pode utilizar-se do exemplo de Henry Ford, que utilizou o conceito de orientação para o produto na produção de seus carros. A produção de um mesmo tipo de carro, de uma mesma cor e modelo para todos os consumidores, a um mesmo preço mostra claramente a orientação de sua empresa para o seu produto. Neste caso, os consumidores não tinham influência em sua produção.

Segundo Kotler (2003:92), define que muitas empresas orientam seus negócios em termos de seus produtos. Isso caracteriza a empresa pelo constante investimento em qualidade, tecnologia e da busca constante de mercados que possam se interessar pelos seus produtos.

No entanto, a discussão proposta por autores como Boone & Kurtz (1998), Kaplan & Norton (2000), Porter (1986) e Kotler (2003), é de que uma empresa deve ser vista pelo seu processo de satisfação ao consumidor, não ao processo de produção de bens (Kotler; 2003:93). Esse tipo de empresa é classificado como empresa que utiliza estratégia orientada para o mercado (*market orientation strategy*).

Quando a empresa direciona seu planejamento estratégico em vista do mercado, é possível dizer que ela está tratando de satisfazer o consumidor em todos os sentidos, mesmo que, para isso, ela tenha de adaptar o seu produto de diferentes maneiras.

Um exemplo do que acontece na indústria do livro é o *e-book*. Apesar de muito pouco utilizado pelos consumidores brasileiros, já se pode dizer que é referência nas principais editoras americanas. Isso significa que as empresas já estão se adaptando para as mudanças tecnológicas que os consumidores necessitam. Com o advento da internet e da comunicação em massa, a necessidade de um produto que esteja às mãos dos consumidores em poucos minutos fez com que as empresas também desenvolvessem formas de produzir e propagar seus livros através da internet.

Ao mesmo tempo, dentro da teoria de orientação de mercado, a observação de editoras em todo o mundo permite identificar algumas (inclusive dentre aquelas pesquisadas neste trabalho), que utilizam-se da segmentação de mercado para produzir seus títulos.

Dentre estas, também é possível identificar aquelas que direcionam seus catálogos a alguns ou alguns mercados específicos de leitores universitários.

Segmento de mercado é entendido por Kotler (2003:279) como um grupo de consumidores que tem gostos ou necessidades similares. O desafio das empresas, entretanto, é identificar esses segmentos para que consiga atingir consumidores eficientemente.

Na definição de Kaplan & Norton (2000:52), quando a empresa consegue identificar os segmentos de mercado existentes, tende a se aproximar destes clientes da seguinte forma:

1. Identificação da necessidade que pode ser satisfeita, gerando lucros, dentro das oportunidades e ameaças oferecidas pelos concorrentes e fornecedores;
2. Definição do segmento ou segmentos em particular que podem encaixar-se na capacidade de produção da empresa;

3. Desenvolvimento de produtos que se ajustem à esse segmento de mercado;
4. Preparação de um plano de *marketing* voltado para o segmento identificado
5. Execução do plano
6. Monitoramento dos resultados.

Dessa maneira, a empresa irá se posicionar no mercado, quando identifica os leitores potenciais para as áreas em que produz. No conceito de Kotler (2003:309) se uma empresa faz um bom posicionamento, ela terá sucesso na identificação de seus clientes. Se a empresa fizer um posicionamento fraco, o mercado será confuso e o que ela poderá esperar dele também será indefinido, portanto, o planejamento será nulo.

Essa observação é clara no direcionamento de catálogos de várias editoras – vistas mais adiante – para públicos leitores similares, como administração, psicologia, direito e computação – áreas estas que são complementares entre si e identificadas pelos leitores.

Para consolidar esse raciocínio, Ansoff (1990:41) salienta que as empresas são orientadas pelos seus mercados: a necessidade existente de um produto é uma missão, o comprador efetivo do produto é o cliente, e o dinheiro é a unidade econômica que faz com que a necessidade seja satisfeita. Assim, a editora tem a missão de gerar um produto que envolva o conhecimento e o consumidor tem a necessidade de buscar livros que alimentem sua procura pelo conhecimento.

Ansoff (1990:98) diz ainda que a estratégia tem de ser utilizada para gerar projetos através do processo de busca de novos negócios – no caso da editora, cada projeto é um novo título. Deve-se, então, focalizar a atenção para as áreas definidas pela estratégia e estabelecer a exclusão de estratégias não identificadas ou não compatíveis com a missão da empresa.

Ao estudarmos o mercado editorial e as editoras que compõem este mercado, é possível identificar algumas estratégias claras na composição de seu catálogo ou na sua relação com os consumidores potenciais.

O quadro 4 em seguida ilustra essa discussão e faz com que seja bastante clara a orientação da indústria editorial para o mercado em que atua.

Neste quadro, é possível identificar a indústria livreira como uma empresa que considera primordialmente as necessidades do consumidor, utilizando os níveis mais altos de sua hierarquia para desenvolver produtos que devam suprir essa demanda. Mais do que isso, o editor é responsável pela busca constante de títulos que façam com que a empresa se torne conhecida dentro do círculo de determinado público.

Quadro 4. Características de empresa voltada para o produto e empresa voltada para o mercado.

ELEMENTOS DE NEGÓCIO OU FUNÇÃO	CARACTERÍSTICAS		EFEITO ORGANIZACIONAL	
	Orientada para o mercado	Orientada para o produto	Mercado	Produto
Decisões de diretoria	Considera preferências do consumidor	Considera preferências da empresa	peçoal de marketing em maiores posições	engenheiros de produção dominantes
Linha de produtos	Grande	Pequena	faz o que irá ser vendido	vende o que produz
Organização da empresa	Descentralizada	Centralizada	organização tende a ter poucos níveis de autoridade com mais produtos que cargos	níveis da organização são verticais, ênfase no controle.
Objetivos	Dominação de influências externas	Dominação de influências internas	planos de longo prazo, maior ênfase na estratégia e planejamento	planos de curto prazo, maior ênfase em eficiência e metodologia.
Pesquisa	de mercado	Técnica	pesquisas analíticas	pesquisas científicas.
Financeiro	ênfase no preço de mercado	ênfase no custo	pensa em termos de quanto o consumidor esta disposto a pagar, como concorrência irá reagir	pensa em como produzir mais barato.
Desenvolvimento do produto	Baseado nas necessidades do consumidor	Baseado em performance e custo	teste no mercado	teste no laboratório
Desenho do produto	Estilo e aparência devem ser considerados	Performance é considerada	o estilo domina	a engenharia domina.
Embalagem	Vista como ferramenta de venda	Vista como proteção do produto	concentra propaganda e promoção de vendas	concentra-se em melhores materiais de empacotamento.
Produção	Flexível	Programada	tudo inicia com a determinação de oportunidade de mercado	tudo inicia com o que a empresa esta apta a produzir.
Funções relacionadas	Todas estão voltadas aos problemas de marketing	Todas voltadas aos problemas de produção	motivado pela demanda de mercado	mais preocupado com problemas de produção que com demanda.
Imagem da empresa	Lider de estilo	Lider em Know-how	voltada para o mercado	voltada para produção
Demanda	Cria mercados	Objetivo é preencher necessidades existentes	procura desenvolver vendas	procura aumentar participação no mercado

Adaptado de Mauser (1961:10-11)

Percebe-se que a gama de publicações tem de ser alta para que atenda a consumidores diferentes, mesmo que dentro de um mesmo tema literário, ou do conhecimento científico. Com níveis hierárquicos menores, é possível fazer com que o editor esteja sempre perto de seu público.

Mais do que isso: as influências do meio cultural e social são indiscutíveis. Uma editora tem que, por definição, estar publicando livros que marquem época em seu trabalho no mundo do conhecimento. Para isso, as utilizações de pesquisas de *marketing* e de análises mais profundas das mudanças culturais e sociais são peças-chave na produção de um livro (ou de uma coleção) de sucesso.

Os objetivos desta empresa também são estabelecidos e desenvolvidos a longo prazo. A edição de um livro pode demorar anos ou até mesmo existir como bibliografia de referência por anos seguidos.

De acordo com Boone & Kurtz (1998:14), o intuito do conceito de empresa voltada para o mercado é fazer com que a empresa oriente-se para os desejos do consumidor, como o objetivo de atingi-los a longo prazo. Boone & Kurtz (1998:15) também indica que o conceito de sucesso a longo prazo também se confronta com as políticas de curto prazo e maximização de lucros .

Isso também vem ao encontro das políticas editoriais de lançamento de livros. Ao escolher certas publicações como principais em sua editora, o editor está fazendo uma aposta para lucros a longo prazo.

Quanto a isso, Kotler & Armstrong (1999:10) salienta que a conceituação do *marketing* é baseada no cumprimento de metas organizacionais. Isso somente é possível quando o produto proporciona a satisfação dos desejos do cliente de forma mais eficiente que seus concorrentes. Isso quer dizer

que, em se tratando de um investimento de longo prazo, é preciso ter alguma "certeza" de retorno com as vendas.

O mercado editorial está repleto de livros que podem ou não preencher a necessidade deste ou daquele consumidor, são concorrentes entre si no tempo de leitura ou de estudo do leitor. Livros didáticos ou técnicos, por exemplo, são concorrentes entre si pela maior adequação ao estudo exigido pela escola ou pela pesquisa.

Em suma, a editora tem, além de tudo isso, que interligar todas as áreas da empresa a um objetivo comum: a produção de um livro. A empresa se movimenta inteiramente para fazer com que o produto chegue às mãos do leitor da melhor forma possível. E é dessa forma que o plano estratégico da empresa se concretiza.

Por outro lado, Lambin (2000:424) define que, no curto prazo, a empresa é diretamente dependente de performances financeiras das suas atividades normais. No longo prazo, sua sobrevivência e crescimento dependem da habilidade dos administradores de antecipar as mudanças de *marketing* e adaptar a estrutura do portfólio de acordo com essas mudanças.

Isso indica que a editora provavelmente fará planos de longo prazo para livros que serão incertos em seu sucesso, mas terá em seu plano o portfólio de livros que estarão certos de venda e, portanto, cobrirão o seu fluxo de caixa.

Varey (2002:287) diz que o plano de *marketing* é o planejamento que os administradores fazem para guiar seus esforços para produtos e mercados específicos.

Para Lambin (2000:425), o planejamento de *marketing* nada mais é do que o planejamento financeiro acrescido de mais informações sobre origens e

destinos do fluxo financeiro. Considerando esse conceito, ele define as seguintes questões como fundamentais para o plano estratégico de *marketing* de uma empresa:

1. Qual o negócio da empresa e qual a missão da empresa em seu mercado?
2. Uma vez definido a referência do mercado, qual os mercados ou segmentos alvo e qual o posicionamento estratégico a ser adotado em cada segmento?
3. Quais os fatores chave em cada segmento e quais as ameaças e oportunidades apresentadas em seu meio ambiente?
4. Dentro de cada segmento, quais as qualidades da empresa, pontos fortes, fracos e vantagem competitivas?
5. Qual estratégia de desenvolvimento deve ser adotada para cada atividade dentro do portfólio de produtos?
6. Como as opções estratégicas podem ser traduzidas em programas de *marketing* operacional definidos em termos de produto, distribuição, preço e decisões de comunicação?

Com essas definições, fica bastante clara a influência do planejamento e da administração voltada para o mercado dentro de uma editora. O trabalho de identificação de mercado potencial é um dos fatores que mais influi na composição do catálogo e na decisão de uma publicação.

Em segundo lugar, a análise da concorrência também possui influências nas empresas. A composição dos preços, muitas vezes, é feita com o intuito de oferecer um produto que possa ser mais bem aceito pelos leitores, com um preço mais acessível aos alunos.

3.3. A interligação entre os níveis estratégico e operacional

O planejamento do livro em uma editora, como se pode observar no estudo anterior, é altamente operacional. Este trabalho está tratando, em seu conceito, de planos no nível estratégico da organização.

Parte-se então do questionamento: Como a editora, e seus componentes, conseguem traduzir os planos estratégicos dos diretores da empresa para o plano operacional da produção do livro?

A contribuição deste trabalho é indicar que o planejamento do livro será iniciado no nível estratégico da empresa e, quase que imperceptivelmente, é traduzido para os seus níveis operacionais.

Em toda e qualquer empresa, os níveis estratégicos, táticos e operacionais são muito bem dividido entre os departamentos, ou células de trabalho. O Presidente da empresa geralmente toma as decisões, juntamente com o conselho de administração, que é repassado aos diretores e, conseqüentemente repassado aos outros níveis hierárquicos da empresa. Dessa forma, o plano estratégico da empresa será cumprido através dos seus diretores.

Os produtos a serem produzidos, geralmente serão escolhidos entre a diretoria e a presidência, através de análises de custos, análises de potencial de mercado e vendas históricos, que provavelmente darão um resultado mais próximo possível dentro de suas expectativas.

Quaisquer mudanças no ambiente interno ou externo serão avaliadas e provavelmente decisões como: corte de pessoal, cortes de linhas de produção, ampliação de fábricas, entre outros, serão tomadas pela presidência, ou pelo diretor da empresa (em caso de empresas pequenas).

Estamos tratando, aqui, de dados bastante concisos e de informações precisas.

Em uma editora, temos um componente diferente dos anteriores: o editor. A decisão de publicação de um livro não pode ser mudada, caso o livro não dê certo. Uma vez decidida a publicação, o livro irá continuar no mercado até o seu esgotamento total, o que quer dizer que todos os custos já estão incorridos.

A decisão de publicação ou não se dá no nível estratégico da empresa, mas no nível operacional. O direcionamento de catálogo, linhas de publicação, também são decididos pelo editor.

Ao mesmo tempo, o editor é quem dará todas as coordenadas de cronograma para a produção do livro em questão. Ele estará pessoalmente coordenando todas as atividades de lançamento do livro, distribuição, contatos com os autores e leitores.

Geralmente, também há casos em que o editor é o próprio presidente da empresa, o que torna a administração talvez mais confusa. Se o operacional é coordenado pelo presidente, como funcionam as outras funções?

A seguir, a descrição definida pelos autores da função do editor:

Enquanto os *designers* estão preocupados com a capa, com o formato do livro, e os impressores estão preocupados com a melhor forma de impressão, o editor está fazendo a parte sensível da produção do livro, pois constantemente analisa a produção dos dois lados – pelo autor e pelo leitor.

É a partir desta definição que se identificam diferenças desta indústria em relação a outras indústrias existentes. A necessidade de coordenar intenção de compra, custos de produção e elaboração de um livro, poder aquisitivo do público (entre outros fatores que irão ser relacionados ao longo desta

pesquisa) com a administração e o planejamento da empresa é o grande desafio enfrentado por este ramo de atividade.

O editor relata aos diretores e acionistas ou qualquer corpo de gerenciamento da empresa tudo o que acontece. Ele é quem relaciona os objetivos dos acionistas com os objetivos das publicações, que podem ser orientadas para a missão da empresa e para o lucro. Normalmente, isso é uma combinação dos dois.

O editor não é simplesmente um “homem de negócios”: ele tem que estar ciente da sua obrigação quanto aos objetivos da empresa, mas também em relação às diretrizes culturais e sociais da publicação de um livro. Dessa forma, o editor não publica simplesmente “qualquer livro que dê lucro”; ele publica um livro que atenda ao conjunto de todas as decisões mencionadas anteriormente.

Na produção do livro, conforme Knapp (1992:40), o autor é o participante que colabora com os conhecimentos específicos (talento, trabalho, inspiração). O editor irá colaborar com sua experiência, conhecimento de outros autores, literatura específica, entendimento do mercado, distribuição, produção e custos.

Pela definição de Augsburger (1981:36), o editor é a “pessoa física ou jurídica que, por conta própria, e devidamente autorizada, transforma em livros os originais que escolhe ou manda elaborar, coordenando a atividade criadora dos autores, com revisores, ilustradores e produtores, e com os processos industriais necessários para a multiplicação de seus originais, promovendo em seguida a venda.”

O editor lida com a negociação entre os autores e os leitores. Ele seleciona os manuscritos e transforma-os em livros. Ao mesmo tempo, encontra os leitores que sejam potenciais aos livros de determinado autor. Em uma visão

sistêmica, o editor faz parte do processamento das informações. É ele quem negocia direitos, faz revisões, está atento aos problemas de *marketing*. Bailey (1990:35)

Dentro dessas descrições, pode-se iniciar o estudo sobre o planejamento do livro.

3.4. Planejamento Editorial

Quando se fala de planejamento de publicações, deve-se ter em mente o planejamento do que a empresa irá produzir, para qual mercado e com quais objetivos.

De acordo com Knapp (1992:45) muitas vezes, a decisão de publicar um texto ocorre antes do autor sequer pensar em escrevê-lo. Isso ilustra a idéia de que a editora, então, planeja o que quer publicar (muitas vezes) antes mesmo de ter o autor de sua obra. Esse tipo de influência, também discutida por Knapp, é mais observada ainda nas publicações de editoras de livros técnicos e científicos e didáticos.

A análise do ambiente externo e interno de uma organização é extremamente importante para que possa haver uma maior compreensão sobre o seu funcionamento. No entanto, o ambiente está em constante transformação e a editora tem por obrigação se ajustar às mudanças desse ambiente. Deve haver um fluxo de informações e de decisões que a editora precisa tomar para permitir a absorção dessas mudanças.

Logicamente, o planejamento editorial pode ter conteúdos científicos ou não. Knapp (1992:36) expõe o que pode ser o planejamento editorial:

"Esta linha editorial estabelece-se intencionalmente (um editor-engenheiro tem mais afinidade e conhecimentos para publicar livros nas áreas de

ciências exatas) ou acidentalmente (um autor amigo do editor publica uma obra que tem sucesso; os amigos deste autor começam a trazer suas obras); o perfil das editoras muitas vezes tem várias facetas: a "Brasiliense" não é só editora dos Primeiros Passos, ela também publica ensaios na área de ciências sociais, literatura moderna, livros infanto-juvenis, poesia, etc."

No entanto, subjetiva ou não, a escolha da produção do livro deve ser monitorada pela administração da empresa. Os custos de produção de um livro são altos, devido aos direitos autorais, impressão, manutenção de estoque, esforço de vendas e divulgação. Como em toda empresa, devem fazer parte de um orçamento e também participarem de metas para atingir ao objetivo da empresa.

Também de acordo com Knapp (1992:36) quanto maior for a subjetividade do conteúdo de um livro, mais difícil será fazer uma pesquisa de mercado para detectar potenciais compradores. Nesse caso, a intuição do editor pode ser fundamental para o sucesso de uma publicação.

Até por isso, a pesquisa de mercado é um dos pontos a serem levantados em nossa pesquisa de campo. A editora teria como obter uma pesquisa que lhe diga o quanto o livro escolhido seria interessante para o mercado, mesmo que nunca tenha sido publicado algo semelhante?

Augsburger (1981:36) indica alguns pontos a serem considerados no planejamento de uma publicação:

- Conhecimento do público a que está destinado o livro (desejos, motivações, categorias sócio-profissionais, idade);
- Canais de distribuição;
- Características próprias de cada publicação;
- Informações comerciais e históricas do tema;

- Estatísticas demográficas.
- Projeções de edições similares quanto a conteúdo, qualidade e preço;
- Compradores potenciais;
- Que livros são publicados pelos concorrentes;
- Se há necessidade de convencer o público a comprar o novo livro;
- Qual o poder aquisitivo deste público;
- Que pode influir o novo comprador.

A editora, segundo Knapp (1992:45) ao sugerir modificações ao(s) autor(es),— especialmente nos livros de não-ficção — terá em conta qual a extensão mínima e máxima de um livro, ou que tipo de livro o mercado aceita. Será possível de decidir então como ilustrá-lo e as chances de o mercado aceitar o preço resultante.

Ela também poderá estimar o possível mercado – esta estimativa terá bases mais concretas nos livros de não-ficção (e talvez será mais voltada para os gostos do editor nos casos de ficção). Verificará as chances de atingir este mercado, estudará os meios disponíveis para atingí-lo e o custo da utilização destes meios.

Se considerarmos o produto, é fundamental que, durante o trabalho de edição, seja identificado o estilo da publicação e o público-alvo ao qual ela se destina. Desta forma, a Produção Editorial tem de levar em conta as particularidades de cada tipo de livro — seja ele de ficção ou não-ficção, biográfico, técnico, didático ou paradidático.

Para isso, o planejamento do produto, inserido no plano estratégico, é fundamental para atingir os objetivos da empresa. O administrador tem que ter muito claro o ramo de negócio em que está trabalhando, a área que irá editar e as ferramentas de *marketing*, finanças e produção que estará utilizando.

Esta pesquisa tem a preocupação de uma cuidadosa análise sobre os fatores importantes a serem considerados no momento de decidir sobre a publicação do livro. A sua análise estratégica existe porque envolve custos, análise de mercado, decisões pessoais do editor, aposta no livro, distribuição, entre outros fatores que podem ainda ser descobertos ao longo dos questionamentos dela.

3.5. A estratégia da editora

É importante observarmos o que faz parte da estratégia ou da missão de uma ou outra editora. De acordo com Knapp (1992:45) "o enfoque de uma obra pode não se encaixar na linha editorial de uma empresa". Isso não precisa, necessariamente ser a referência do conteúdo de uma obra. É o que acontece, por exemplo, com editoras universitárias. Nem sempre ou raramente as obras tem uma escolha voltada para o mercado. A produção existe por causa da produção científica, independente da venda contínua do título.

A empresa editorial necessita de um planejamento que deve considerar, primeiro, qual o conteúdo do livro que será produzido, para que sejam projetados os lucros, assim como qualquer direcionamento da empresa. Assim, o plano de trabalho de uma editora deve ser ajustado para atingir seu objetivo.

Em resumo, de acordo com Augsburg (1981), a indústria editorial tem de trabalhar com bases científicas, com planejamentos que sejam factíveis, prognósticos de venda e pressuposto de inversões de resultados.

Dessa forma, as grandes perguntas de um planejador editorial é:

- O que editar?

- Quanto editar?
- Como editar?

Dentro da estratégia de uma editora, é fundamental que sejam discutidos os planos e políticas editoriais. De acordo com a Unesco (1992:99), “os objetivos corporativos de uma editora ou de uma instituição especificam as áreas editoriais amplas através das quais seus negócios, objetivos sociais ou institucionais serão alcançados”. Dentre os objetivos principais destacamos:

- Áreas de edição;
- Métodos pelos quais essas áreas serão atingidas;
- A ênfase que se deve dar a cada área;
- Definição do tempo em que o programa editorial será desenvolvido.

Entre outras coisas, os executivos da empresa devem ter uma relação mais estreita com o produto que estão trabalhando. O produto exige análises muito mais profundas do que apenas dados do mercado. Os gerentes editoriais requerem a filosofia editorial da empresa para identificar, entre outras coisas, *como*, *por que* e *onde* estão os originais para serem editados, o processo pelo qual eles serão avaliados.

Alguns fatores são importantes na decisão de planejamento editorial quando tratamos de identificação das áreas em que estão sendo produzidos os livros, conforme Unesco (1992:47):

- Identificação e abordagem dos autores e negociação de contratos de edição (Direito);
- Avaliação de resumos de originais, devolução de originais, estimativa do tamanho do livro e custos de produção (produção);

- Preparação da previsão de custos baseada nos preços sugeridos para os livros, identificação e projeção da previsão de vendas (Administração);
- Preparação de texto para promoção e propaganda (*marketing*);

Além disso, estudar o programa editorial pode definir todos itens necessários, de acordo com análise das expectativas do mercado. Um programa editorial deve levar em conta os seguintes itens:

1. Objetivos da editora;
2. Recursos financeiros;
3. Condições econômicas do mercado;
4. Capacidade de venda (estrutura / flexibilidade – mercado interno e exportação);
5. Know-how de produção;
6. Equilíbrio da lista de publicações;
7. Composição de catálogo;
8. Concorrência externa.

De acordo com Torresini (1999:109), o item relacionado ao sucesso não está voltado para o volume de vendas, mas sim à aquisição de títulos importantes e capacidade de colocar a obra no mercado livreiro.

Uma editora que tem um plano concreto de publicações possui também meios de “apostar” em títulos de autores desconhecidos que também têm possibilidade de se tornarem *best-sellers*. O importante é fazer com que a empresa siga seu plano editorial alinhado às estratégias vigentes.

Nesta linha, inicia-se o plano editorial, que deve ser composto de *fatores internos e externos*.

O ambiente de uma editora é o mundo. Todos os possíveis temas que são produzidos pela editora fazem parte do conhecimento. Isso significa que ele pode ser vendido ao mundo inteiro.

Uma editora já consolidada no mercado pode experimentar, inovar e ter a possibilidade de falhar com uma ou outra produção; pode publicar idéias não populares, tudo isso porque faz parte de seu planejamento esse tipo de investimento.

Epstein (2002:31) diz que mesmo as editoras mais tradicionais, como a Random House, cultivavam seus catálogos como seu mais importante ativo. Isso, porque a produção de um *best-seller* dava a editora, uma mobilidade muito maior na escolha de novos títulos, diminuindo, então, o risco de novos lançamentos, daí a importância de seu catálogo.

A atividade editorial é uma atividade social, cultural, mas, principalmente, uma atividade de negócio. O capital investido deve ser retornado aos investidores; os livros devem ser vendidos, e o dinheiro recebido; os funcionários devem ser pagos. O dinheiro deve seguir o fluxo desde os consumidores (leitores) para as livrarias, distribuidores, e então às editoras. Das editoras aos pagamentos dos autores, gráficas, propaganda, mídia, acionistas, entre outros.

Em suma, o importante é que a editora tem uma atividade social e cultural, selecionando manuscritos dos autores, transformando-os e distribuindo-os como livros. Além disso, conduz o trabalho como uma atividade de negócio em que as contas precisam ser pagas, e os livros, vendidos, com o trabalho em orçamentos e lucros.

Editoras privadas terão, logicamente, tendência a evitar livros que têm prejuízos esperados.

O planejamento da editora deve estar absorvendo determinadas mudanças — internas ou externas — e até mesmo as estimulando com o intuito de manter a criatividade da empresa. O planejamento da empresa, neste ponto, deve ter como base, ajustes que serão necessários ao longo do tempo para manter no curto e no longo prazo os seus objetivos.

Além disso, o planejamento deve estabelecer objetivos com certo nível de retorno sobre o investimento, desejo de crescimento da empresa, propagação de idéias, suporte da editora a pesquisa ou a atividades educacionais, ou a combinação de todos esses objetivos simultaneamente.

No entanto, de acordo com Bailey (1990:60), o seu objetivo maior será expresso em certo número de títulos com publicação prevista no determinado ano, nível de estoque desejado, nível de vendas e tipos de publicações individuais desejadas.

De acordo com Bailey (1990:60), gerenciar uma editora é como gerenciar qualquer outro negócio em termos de investimentos, controle de estoques, fluxo de caixa, crédito, recursos humanos, organização administrativa.

As editoras podem aplicar praticamente tudo o que se estuda em administração com certeza de sucesso. No entanto, há uma certa relutância para reconhecer a similaridade da administração de uma editora com outros negócios em geral, pois há um "sentimento" de que *editora não é como outros tipos de empresas*, como um aviso de que regras e procedimentos em geral não podem ser aplicados nesse tipo de negócio.

Há uma razão para isso: o fato de estar trabalhando continuamente com conhecimento e com personalidades acaba fazendo com que o profissional do livro imagine que o conhecimento adquirido possa ultrapassar quaisquer barreiras de métodos administrativos científicos. Isso leva também ao errôneo conceito de que a empresa é diferente de qualquer outra. No

entanto, apesar de sabermos que o ramo editorial é igual a qualquer outro tipo de negócio, publicar é, com certeza, muito diferente de muitas outras empresas em geral.

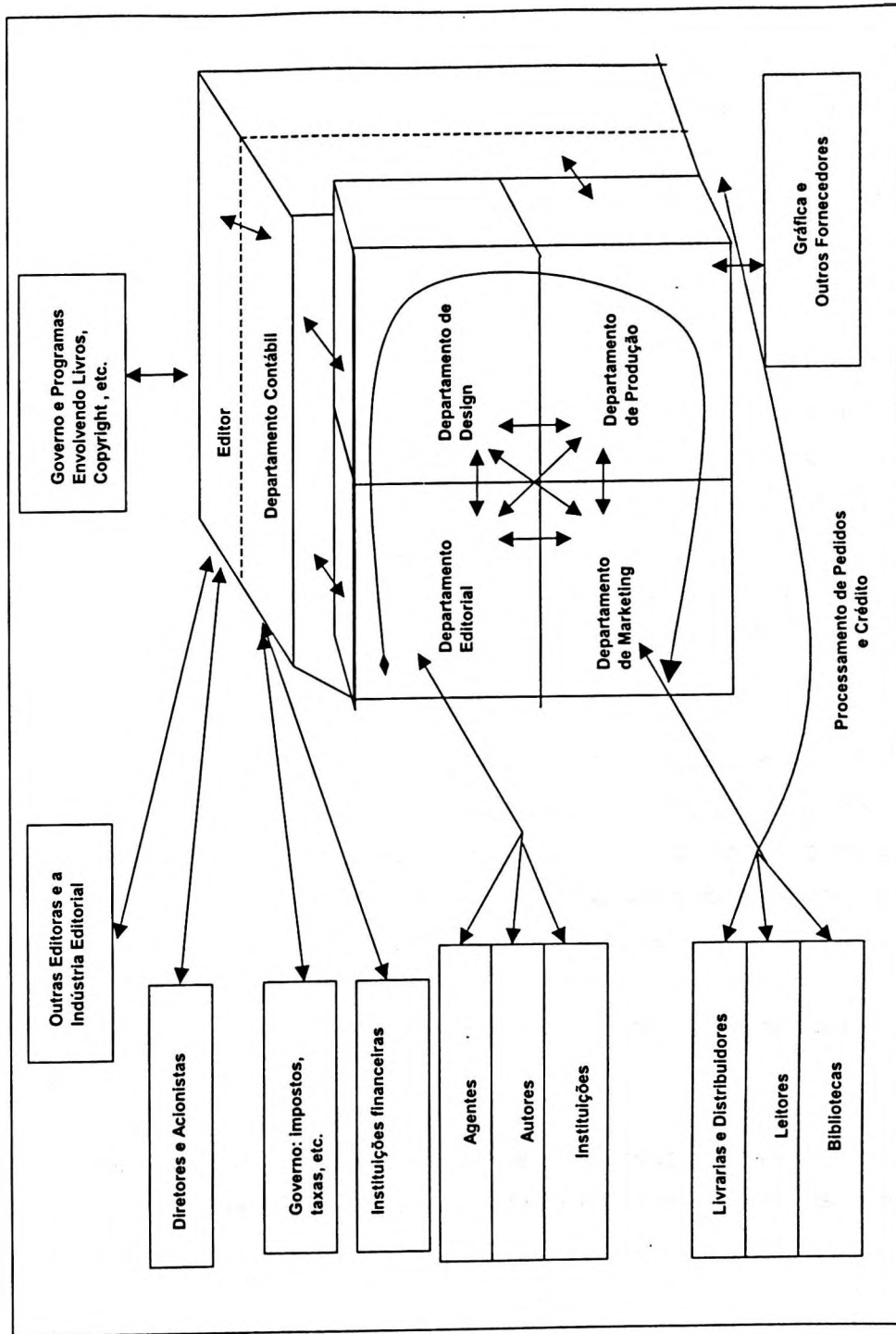
Primeiro, por causa de seus aspectos culturais: as editoras têm muita consciência de seu aspecto cultural, e muitas das decisões de publicação são tomadas com essa base, mais do que qualquer julgamento de negócios. O bom editor, para Bailey (1990:61), é aquele que, mesmo do ponto de vista de análise de negócios, terá senso de estilo e *feeling* sobre público leitor, mais do que qualquer aspecto de negócios.

Outro aspecto de diferenciação de uma editora é que cada novo livro (ou série de livros) é um novo negócio, com novos investimentos e riscos, muito diferente do negócio como um todo. Cada item da "lista de publicações" de uma editora é analisado em termos de publicação, contratação, edição, *design*, produção e venda. Cada livro tem produções diferentes em cada estágio, diferentes negociações com autores diferentes, e diferentes leitores (o que significa diferentes mercados).

O quadro 5 ilustra o desenvolvimento das funções da editora em seu ambiente interno e externo.

O esquema apresentado faz com que seja possível a visualização de seu contexto, possibilitando a compreensão dos ambientes externos e internos da empresa.

Quadro 5. Relacionamento da editora com o ambiente.



Fonte: Bailey (1990:63)

Observar o quadro anterior leva ao entendimento da produção do livro como uma análise do ambiente externo, em que sofre influência de **acionistas**, preocupados com os lucros da companhia; do **governo**, com as políticas educacionais e de promoção de leitura, além de desenvolvimento de pesquisas, além de isenção de impostos, taxas, etc; de **outras editoras**, que estão continuamente produzindo livros que concorrem com a produção da empresa; de **programas de governo**, envolvendo políticas de livros e *copyright*.

Além disso, a influência continua dos **autores**, razão da existência do livro; dos **agentes**, que hoje se tornam cada vez mais profissionais e exigentes; das **instituições**, que são grandes corporações produtoras de conhecimento e ao mesmo tempo clientes que procuram e dependem de novos livros e produções; de **livrarias e distribuidores**, que fazem com que o produto chegue às mãos dos leitores e bibliotecas, e os responsáveis pelas informações do mercado, pois estão ligados diretamente a ele.

Como ambiente interno, observa-se a interligação total entre os departamentos anteriormente descritos: contábil, editorial, *design*, *marketing* e produção. Além desses, há o departamento gráfico, que costumava ser parte da editora e hoje pode ser totalmente desvinculado do processo de produção e planejamento do livro, podendo ser terceirizado.

A partir desta análise, Bailey (1990:63) divide a editora em *macro-publishing* e *micro-publishing*.¹⁰

O termo macro-edição envolve todos os aspectos relacionados a editora e seu catálogo de publicações. Micro-edição refere-se a todos os aspectos envolvidos em cada livro individualmente.

¹⁰ Os termos *micro-publishing* e *macro-publishing* foram traduzidos por micro-edição e macro-edição respectivamente.

Dessa forma, a macro-edição é uma análise da empresa inteira, onde envolve as decisões de presidência e diretoria da empresa pois faz parte das decisões estratégicas. Na micro-edição, é considerado apenas o livro que está sendo publicado, contextualizando-o nas diretrizes da empresa.

Quadro 6. Definições de macro-edição e micro-edição

MACROEDIÇÃO	MICROEDIÇÃO
Política editorial	Decisões editoriais
Estilo editorial da empresa	Edição
Estilo ou política de desenho	Desenho individual do livro
Controle de custos e qualidade de produção	Produção do livro
Orçamento e política de marketing	Plano de marketing para o livro
Projeção e análise de vendas do catálogo	Projeção de vendas para o título
Política de preços	Preços do livro
Política de pessoal e organização gerencial	Ordem de impressão do livro
Estrutura de desconto	Taxa de direitos autorais
Gerenciamento de orçamento e financeiro	Categorias de descontos
<i>Copyright</i> e direitos	Direitos subsidiários

Fonte: Bailey (1990:55)

Neste trabalho, com a elaboração do questionário de pesquisa, a intenção é utilizar o quadro 6 para identificar quais as variáveis de micro-edição que são importantes ou decisivas para o sucesso das decisões de macro-edição.

Neste conceito, as decisões de macro-edição serão detectadas como ferramentas de alcance das metas financeiras, de acionistas, de diretores e melhoria nas operações da empresa. Também farão parte destas decisões os lançamentos de novas coleções, novos campos de pesquisa, e somente irão se preocupar com decisões de um único título em casos muito peculiares, que podem ser autores de *best-sellers*, ganhadores de prêmios, etc.

O sucesso da empresa também dependerá de decisões efetivas na micro-edição — seleção dos livros a serem publicados, produção eficiente, *marketing* direcionado ao leitor.

As decisões de publicação, no entanto, podem ser muito importantes editorialmente, mas péssimas em senso de negócio. Um livro pode ser excelente em termos literários, mas superestimado em termos de venda ou subestimado em termos de custos.

Isso pode acontecer em diversas situações, até mesmo por decisões da empresa, mas ela precisa, necessariamente, avaliar em seus orçamentos a possibilidade desta ocorrência.

Outra particularidade da administração editorial também se ilustra de acordo com pesquisa realizada pela Unesco (1992:53): “Algumas editoras têm também os objetivos de educar a sociedade ou de modificar maneiras atuais de pensamento e comportamento através de livros. Outras editoras desejam apenas proporcionar prazer e entretenimento ou ensinar um ramo de negócio ou profissão. Mas uma editora não é algo estático; seus objetivos podem ser modificados e podem evoluir de acordo com o crescimento de seus administradores e funcionários”.

No entanto, é claro que os objetivos de publicação de uma editora não são apenas idealistas e, por isso, será aprofundada a pesquisa para descobrir quais os fatores considerados no planejamento estratégico de uma editora.

De acordo com Torresini (1999:40), o mercado possui grande influência sobre os objetivos da empresa, mas não determina quais livros devem ser publicados.

No caso da Editora Globo, por exemplo, estudada por Torresini (1999:110), é clara a mudança de estratégia da editora quando afirma que houve uma diminuição do número de edições voltadas para o campo literário, configurando a nova política editorial da empresa.

Após a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, é possível elaborar um primeiro esquema do que se entende pelo fluxo de informações no processo de decisão editorial. O esquema que apresentamos em seguida foi composto para servir de base para o entendimento da empresa e a aplicação do questionário da pesquisa.

Nele, tentou-se detectar como o fluxo de informações se relaciona no processo de decisão da escolha do livro, detectando os elementos que compõem esse processo.

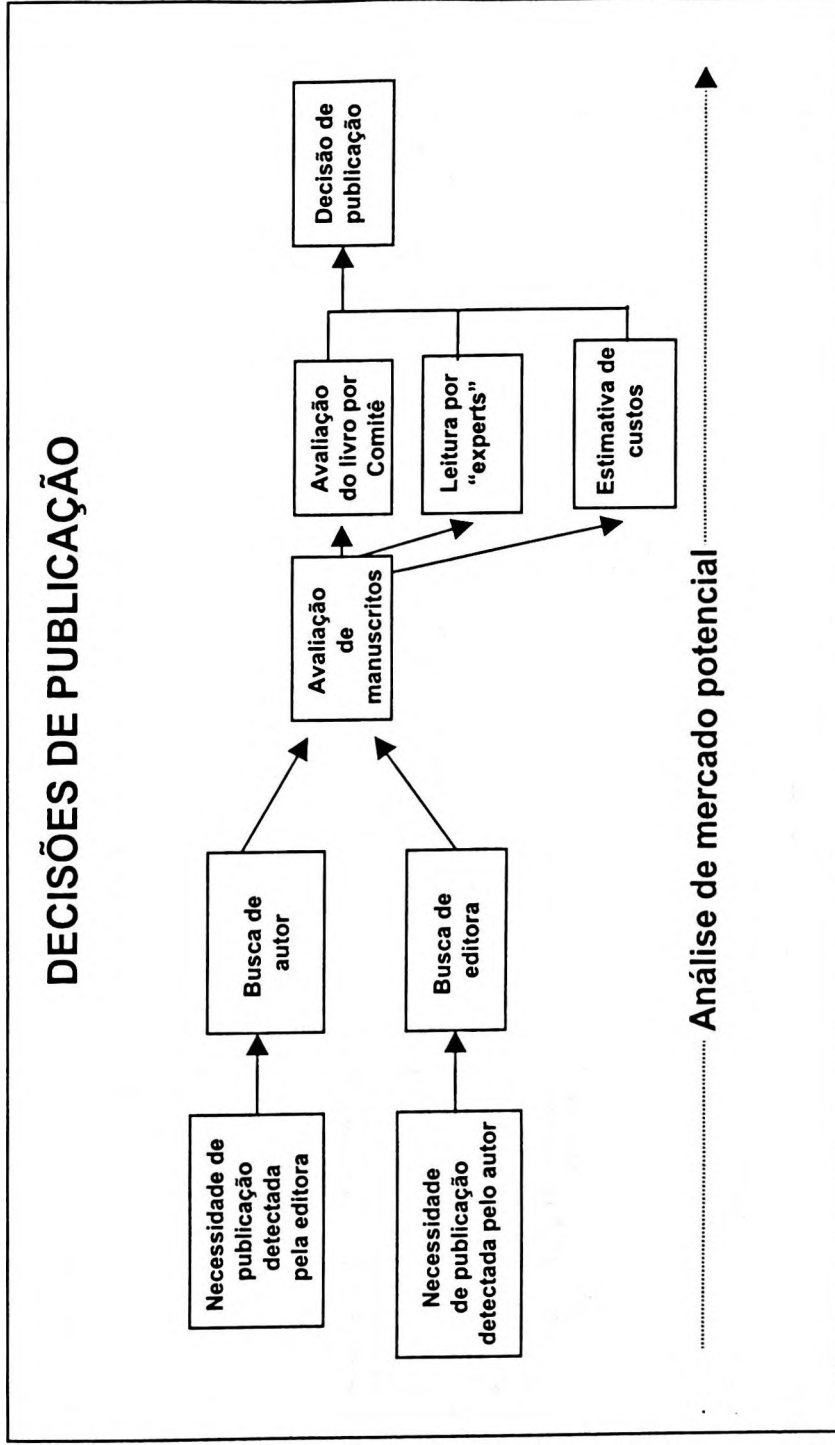
O esquema se apresenta em duas partes:

- Decisões de publicação (Quadro 7):

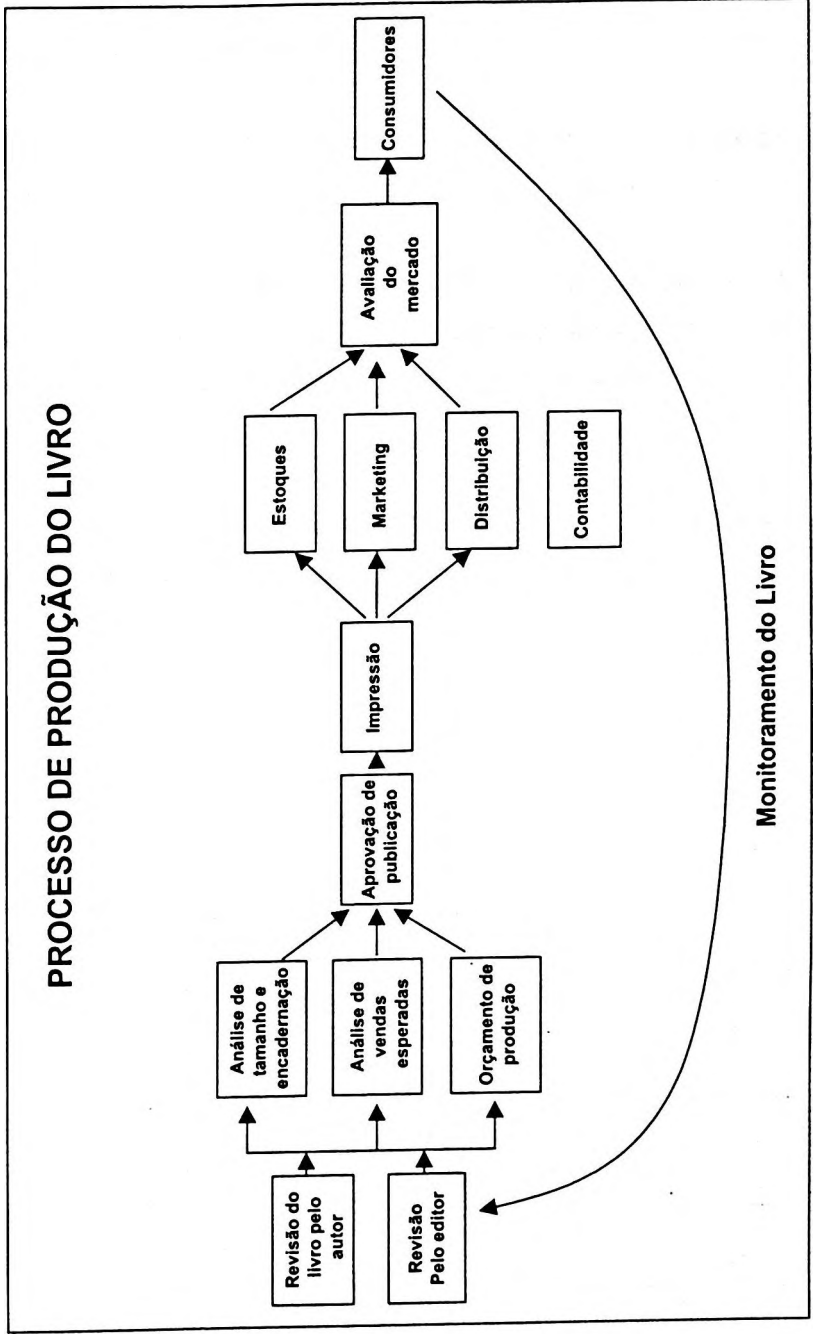
A decisão de publicar um livro passa inicialmente por duas entradas: ou o autor procura a editora com um trabalho pronto, ou a editora procura o autor com um projeto de publicação ou tema a ser publicado.

Assim, o autor busca a editora e a editora busca o autor que pretende publicar. Após a entrega dos manuscritos, eles passam por uma avaliação de *experts*, estimativas de custos, avaliação pelo comitê interno da editora até a decisão de publicação.

Quadro 7. Decisões de Publicação



Quadro 8. Processo de produção do livro



- Processo de produção do livro (Quadro 8):

Nesta fase, o livro já está decidido. Ele é um projeto novo na editora e um produto que será lançado em breve, com estimativas de datas, custos, orçamentos e faturamento.

Cabe agora ao editor fazer os ajustes e as revisões exigidas pelo autor e pela editora, assim como encaminhar o livro para a produção e impressão.

Após a confecção do livro, é importante que a empresa já tenha planejado, entre seus departamentos de *marketing*, distribuição, contabilidade e os estoques, além de como e quando o produto sairá para as prateleiras das livrarias.

O monitoramento do livro no mercado então volta ao editor para que seja avaliado o novo produto.

4. METODOLOGIA

4.1. Definições operacionais

O autor de uma dissertação deve deixar claro aos leitores quais são as questões básicas de seu trabalho. Assim, entende-se que a forma mais indicada para prover ao leitor a mesma clareza que o pesquisador possui a respeito do tema em que está pesquisando é a utilização das definições operacionais da pesquisa.

A pergunta inicial que se pretende responder com esta pesquisa é agora desmembrada, de forma a fazer com que o questionamento seja claro, preciso e detenha o interesse do leitor no trabalho realizado.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida na área de administração de empresas, por se tratar de estudo sobre influências de decisões e dos resultados da administração na editora. Assim, o assunto escolhido para estudo é estratégia. No capítulo destinado ao referencial teórico, foram abordados os temas de estratégia e a interligação das decisões estratégicas com as operacionais.

O tema escolhido neste trabalho foi planejamento editorial, ainda carente de pesquisa no país. Neste contexto, a escolha do título do trabalho torna ainda mais necessária a reflexão sobre tema escolhido. **Estratégia e Planejamento Editorial: a interdependência entre o planejamento operacional e a estratégia da empresa** foi decidido como título após a

busca de referenciais teóricos e da clareza da contribuição do estudo deste assunto no para o mercado editorial.

Neste sentido, ao iniciar as definições operacionais desta pesquisa, encontra-se a necessidade de fazer com que algumas das palavras utilizadas neste trabalho sejam melhor definidas. Isto porque as compreensões do título e da pergunta principal do trabalho são fundamentais para o entendimento da pesquisa.

A primeira definição operacional se refere à estratégia. Estratégia é definida por Fischmann & Almeida (1991:16) como direção que a empresa deve seguir. Os diretores e presidentes da empresa é que formulam a estratégia.

A segunda definição abordada é a de Planejamento Editorial. De acordo com Bailey (1990), é a coordenação das decisões editoriais do livro envolvendo edição, desenho, produção, *marketing*, vendas, custos e distribuição.

Essa definição pode ser complementada por Augsburger (1981:36), que elenca o planejamento editorial como um conjunto de decisões referentes a:

- Conhecimento do público a que está destinado o livro (desejos, motivações, categorias sócio-profissionais, idade);
- Canais de distribuição;
- Características próprias de cada publicação;
- Informações comerciais e históricas do tema;
- Estatísticas demográficas.
- Projeções de edições similares quanto a conteúdo, qualidade e preço;
- Compradores;
- Que livros são publicados pelos concorrentes;
- Se há necessidade de convencer o público a comprar o novo livro;
- Qual o poder aquisitivo deste público;

- O que pode influenciar o novo comprador.

A partir da primeira definição, passamos a definir o que é editora. A editora, neste trabalho, foi reduzida a empresa de publicação de livros, direcionada a produzir nas áreas técnicas e científicas, com faturamento maior que R\$ 1.000.000,00 (média ou grande empresa), estabelecida nas regiões Sudeste e Sul do Brasil.

Neste trabalho não será considerada nenhuma editora de periódicos. A decisão foi feita por se tratar de tipos de planos diferentes de publicações, o que poderia gerar certa discrepância nos dados a serem analisados.

Para finalizar, deve-se complementar a definição de interdependência no título deste trabalho. De acordo com o dicionário Houaiss (S.U.), interdependência significa "estado ou qualidade de duas pessoas ou coisas ligadas entre si por uma recíproca dependência, em virtude da qual realizam as mesmas finalidades pelo auxílio mútuo ou coadjuvação recíproca". Neste trabalho, a palavra interdependência está sendo salientada no título para que seja chamada a atenção do leitor sobre a interação existente entre os níveis operacional e estratégico das editoras, na tomada de decisões.

4.2. Questões da Pesquisa

Uma vez desenvolvida a definição operacional, deve-se elaborar o questionamento que será feito na pesquisa de campo. Dessa forma, toda a metodologia desenvolvida será criada para responder à seguinte pergunta:

De que forma são elaborados os planos editoriais para que sejam alinhados ao plano estratégico da editora?

Isso também faz com que haja outras questões a serem discutidas durante as entrevistas. Essas questões podem ser chamadas de "questões secundárias", e foram levantadas ao longo da pesquisa bibliográfica. É importante notar que outras questões ainda surgiram durante a pesquisa de campo.

1. Como é determinada estrategicamente a composição do catálogo da editora?
2. Qual o nível de conhecimento da editora em relação ao seu público leitor? Quais os meios utilizados para buscar essas informações?
3. Como a empresa interliga distribuição, *marketing*, custos, produção e administração?
4. Qual o nível de conhecimento das informações de seus concorrentes?

A interligação entre os níveis estratégico e operacional pode ser identificada através da análise do fluxo de informações existente na empresa. Dessa forma, o questionário aplicado nas entrevistas procura respostas para as questões secundárias e procura iluminar a resposta da questão principal.

4.3. Estratégia de pesquisa

A pesquisa qualitativa, de acordo com Kirk & Miller (1986:9), é aquela que observa as pessoas em seu próprio território, interagindo com sua linguagem, em seus termos e julgamentos. É fundamentalmente utilizada em pesquisas voltadas para as áreas de ciências sociais.

A utilização da observação qualitativa identifica a presença ou ausência de fatores que envolvem o julgamento do pesquisador. Por outro lado, o termo "qualitativo" está muito ligado à busca do comportamento, enquanto o "quantitativo" tende a buscar resposta nos números.

Além disso, a pesquisa qualitativa envolve interação das pessoas a serem estudadas dentro de seu próprio ambiente de trabalho. Mesmo se utilizando dados quantitativos. A crítica da pesquisa é mais voltada para o relacionamento dos entrevistados com o ambiente.

Sobre isso, Blaxter & Hughes (1996:60) lembra que o estudo de caso também é mais difícil ao pesquisador, pois consome mais tempo de análise e busca de dados.

A pesquisa qualitativa é, enfim, preocupada com a coleta e análise de dados das mais variadas formas possíveis, para se obter um resultado muito mais consistente, em termos de validação. Este trabalho, por ser exploratório, procurou tratar em profundidade as questões propostas, em um número menor de empresas.

A escolha correta da estratégia de pesquisa é fundamental para o sucesso do trabalho realizado. Dessa forma, procura-se estudar anteriormente todas as estratégias disponíveis para, em seguida, fazer a opção do que se encaixa nas perspectivas do trabalho.

A busca de metodologia de pesquisa que se possa adequar a este estudo, trouxe como autor principal Yin (1994:6), que define haver 5 estratégias que podem ser utilizadas na pesquisa: experimento, *survey*, análise de arquivo, história e estudo de caso.

Yin (1994:6) traz um resumo de cada estratégia, com suas perguntas principais. Assim, ao imaginar a pesquisa inicialmente, deve-se tomar por base os questionamentos a seguir (Quadro 9):

Quadro 9. Estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma de questões de pesquisa	É necessário controle sobre eventos comportamentais?	Tem foco em eventos novos?
Experimento	Como, por quê	Sim	Sim
Survey	Como, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivo	Como, o que, quanto, quando, quantos	Não	Sim/Não
História	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê	Não	Sim

Fonte: YIN (1994: 6)

O autor discute que as estratégias podem ser escolhidas pelo tema da pesquisa e pelo tipo de informação que se busca obter com a aplicação de questionário proposto.

Portanto, se o questionário a ser aplicado é baseado em questões do tipo “o quê?”, demonstra que a resposta obtida poderá ser utilizada como justificativa para conduzir um estudo exploratório. Outros tipos de questionamento, como “quanto?” ou “quantos?” estão mais indicados para pesquisa de *survey* ou análise de arquivos. Da mesma forma, questões como “o que?”, “quem?” ou “onde?” são indicadas a *survey* ou também análise de arquivos. O tipo de resposta a ser obtido, no caso da *survey*, é a descrição do incidente ou o fenômeno prevalescente quando se pode prever sobre algum problema específico.

Em contrapartida, as perguntas direcionadas ao “por quê?” e “como?” são explicativas e indicadas para a adoção do estudo de caso. Isto acontece porque esse tipo de pesquisa lida com fatores que precisam ser conhecidos através de sua evolução, e não de sua frequência.

A descrição proposta por Yin (1994:13) relatada abaixo para os outros métodos pode clarear o motivo da escolha da estratégia de estudo de caso:

- Experimento: trata o fenômeno separadamente do seu contexto, sendo a atenção voltada para poucas variáveis (tipicamente variáveis controláveis);
- A pesquisa histórica lida com situações complicadas entre fenômeno e contexto, mas sua habilidade de investigar o contexto é extremamente limitada;
- A *survey* está sempre limitada entre o número de variáveis a serem analisadas e o número de respondentes que podem ser pesquisados;
- A análise de dados nem sempre consegue distinguir fenômenos que não fazem parte da vida real e de características técnicas.

Assim, de acordo com Yin (1994: 13), o estudo de caso é utilizado porque “deliberadamente quer cobrir condições contextuais — acreditando que estas podem ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo”.

Para Blaxter & Hughes (1996:66), o estudo de caso geralmente é aplicado em pesquisas de foco em um ou poucos estudos mais aprofundados. Geralmente é a própria empresa em que o pesquisador trabalha, outra instituição ou até mesmo uma organização com quem o pesquisador tem alguma conexão.

Dessa forma, de acordo com Yin (1994:13) estudo de caso:

- a) Administra situações tecnicamente distintas nas quais haverá muito mais variáveis de interesse em vários pontos e um resultado somente;
- b) Utiliza recursos múltiplos de evidência, com os quais convergem para um resultado;
- c) Possui benefícios pelo desenvolvimento anterior de proposições teóricas como um guia de coleta de dados.

Mais do que isso, esta pesquisa busca identificar uma metodologia utilizada no planejamento da organização. Por isso, a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa.

Quando se busca identificar variáveis em um contexto não estudado vastamente em literatura, o pesquisador se encontra com desafios muito ricos à sua pesquisa. Se o pesquisador estiver somente aplicando um questionário, ou fazendo uma pesquisa quantitativa, muitos desses dados subjetivos ligados à observação do ambiente e do contexto em que estão ocorrendo os eventos serão perdidos.

Este trabalho está voltado para um levantamento do perfil do planejamento editorial. A observação do meio, a busca de novas informações, o contato com editores e público e com o ambiente interno da empresa é fundamental para bons resultados.

A pesquisa poderá conseguir esse resultado se estiver direcionada a estudos de caso. Como estratégia, chegou-se à conclusão de que um caso seria excessivamente restrito para levantar a quantidade de respostas buscadas pela pesquisa.

Assim, a simples aplicação de um questionário, mesmo que baseado em questões abertas, traria uma quantidade limitada de informações que talvez não pudessem ser detectadas ou entendidas por meio de entrevistas em uma única empresa.

O contexto de empresa é fundamental devido à necessidade de análise dos ambientes externos e internos da editora. Dessa forma, nas ferramentas de busca de informações neste trabalho, a escolha do estudo de casos múltiplos mostrou-se mais indicada.

4.4. O desenho da pesquisa

O desenho da pesquisa é necessário para que haja uma seqüência lógica que conecte os dados empíricos com as questões iniciais da pesquisa e, ao final, suas conclusões.

Portanto, a partir do método proposto por Yin (1994:23), o desenho da pesquisa proposta será apresentado nos itens seguintes:

- Questões de estudo

Consiste em identificar precisamente a natureza do estudo e as questões relacionadas a ela.

De acordo com Severino (2002:184), “o problema é formulado sob a forma de uma enunciação de determinado tema, proposta de maneira interrogativa, pressupondo, portanto, pelo menos uma alternativa como resposta: é assim, ou de outra maneira? Ou seja, pressupõe sempre a ruptura de harmonia existente numa afirmação assertiva”.

O estudo que está sendo feito possui suporte na literatura e na observação do ambiente editorial. Desta forma, o estudo está sendo aplicado em 5 editoras escolhidas por amostra de conveniência, fazendo-se um aprofundamento sobre a forma de planejamento de publicações existentes em cada editora.

As questões foram abertas, de forma a identificar em cada editora, através da entrevista com diretores editoriais, presidentes da empresa e vendedores, os elementos científicos utilizados no momento de decidir por uma publicação.

- Proposições

É a montagem do escopo de estudo que se propõe. Estando as questões formuladas, identifica-se de que forma irá ocorrer a captura das respostas para as questões do estudo.

O pensamento neste ponto do trabalho é em direção à procura de informações relevantes, dentro do meio pesquisado, movido de base teórica.

Em Severino (2002:184), sustenta-se que “para se colocar o problema, é preciso que seja formulado de maneira clara em seus termos, definido e delimitado. É preciso esclarecer os termos, definindo-os devidamente.”

As questões deste trabalho foram sustentadas na pesquisa bibliográfica sobre o mercado editorial. Os dados levantados através de entrevistas tanto em editoras nacionais quanto estrangeiras foram confrontados com a análise bibliográfica.

- Unidades de análise

Definição exata de que caso está sendo estudado. O pesquisador deve definir se há necessidade de apenas um caso ou é preciso utilização do estudo de casos múltiplos.

A decisão de utilizar estudos caso múltiplos se deu por acreditar-se que um único estudo seria insuficiente para a busca do conhecimento de administração neste ramo de atividade.

Por ser uma área rica em conhecimento, e com empresas diferentes entre si, tanto em tamanho, quanto em tipo de publicações, ou em estratégias e missões, escolheram-se uma quantidade de cinco empresas para análise. Em uma pesquisa mais aprofundada, procura-se identificar fatores que se

encontram — ou que até mesmo se contraponham — nas decisões estratégicas.

- Ligação entre proposições e critérios de interpretação de dados pesquisados

São as componentes de análise de dados colhidos as interpretações de acordo com a teoria até o momento estudada. O pesquisador já tem claro o que quer constatar e também já tem a base de dados colhida na pesquisa.

Conforme exposto, este trabalho apresenta uma revisão da literatura que dá base para a pesquisa de campo. O material estudado foi escolhido para sustentar as perguntas aplicadas.

4.5. A preparação da pesquisa

Yin (1994:56) diz que a coleta de dados segue um plano formal. No entanto, informações específicas que podem se tornar relevantes para o estudo de caso não estão prontamente identificáveis e podem surgir ao longo do trabalho de campo.

O pesquisador precisa ter em mente na hora da entrevista que a pesquisa "é sobre questões e não necessariamente sobre respostas". Isso significa que as questões podem surgir durante a pesquisa assim como o pesquisador pode descobrir em uma pergunta respostas para muitas outras questões previstas. Dessa forma, a atenção e a clareza do pesquisador são fundamentais.

Segue abaixo a estrutura de montagem da pesquisa, seguindo o modelo proposto por Yin:

1. Proposta

Componentes chaves do estudo de caso

Organização da pesquisa

2. Procedimentos

Agendamento da visita inicial

Verificação de procedimentos de acesso ao entrevistado

Documentos especiais

Determinação da pessoa a ser entrevistada e outras fontes de informação

Treinamento do estudo de caso

Protocolos e questões do estudo de caso

3. Definição do problema

4. Plano de implementação

Plano de análise e relatório de estudo de caso

4.6. A entrevista

Uma entrevista de estudo de caso é composta por questões abertas (ou seja, não são respostas pré-definidas pelo pesquisador) nas quais são feitas perguntas-chave sobre os temas que são sendo estudados aos entrevistados sobre fatos e pela opinião deles sobre os eventos.

Em algumas situações, é possível até mesmo questionar a proposta ou seu entendimento sobre algumas ocorrências que podem ser base de proposições para novos questionamentos. Yin (1994:84).

4.7. Qualidade de análise

Yin (1994: 123) salienta que é necessária atenção na qualidade da pesquisa feita e na análise que está sendo proposta. A obrigação do pesquisador é prezar pela alta qualidade de análise e fazer com que isso ocorra.

Ele propõe quatro princípios fundamentais a serem observados:

- A análise deve mostrar que tudo está baseado em todas as evidências relevantes;
- A análise possui ou inclui todas as hipóteses rivais consideradas;
- A análise está sendo feita em cima do aspecto mais significativo do estudo de caso;
- O pesquisador está utilizando todo o seu conhecimento e *expertise* para analisar o caso em estudo.

Se o pesquisador estiver consciente de que todos esses tópicos estão sendo abordados, ele pode evitar desvios na pesquisa, responsáveis por trazer dúvidas ao seu questionamento.

4.8. A coleta dos dados

É fundamental, para se entenderem os mecanismos que compõem a produção editorial, que se faça um breve relato sobre o andamento de busca dos dados e de informações constantes nesta pesquisa — até mesmo pela dificuldade encontrada na aferição das informações fornecidas pelos diversos órgãos que controlam os dados sobre produção e venda de livros no país.

Os dados secundários foram coletados em pesquisa bibliográfica, base fundamental na procura de informações de qualquer tipo de pesquisa acadêmica. A limitada quantidade de livros e artigos escritos sobre o assunto que pudessem nortear o processo de investigação científica representou uma dificuldade para a realização deste trabalho.

Pouco se escreve sobre a produção de livros no país. Foram obtidas, no exterior, mais informações, principalmente através de livros cujos autores são os próprios editores das principais casas editoriais norte-americanas. Artigos sobre o assunto são absolutamente escassos, e o tema estratégia sobre planejamento editorial é uma questão pouco tratada.

Assim, buscou-se informação no departamento de jornalismo e editoração da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. O contato com professores trouxe informações de livros que foram indicados como sendo bastante importantes para o estudo do planejamento editorial. O autor Bailey (1990), citado mais adiante, é uma das principais referências.

Além disso, realizaram-se entrevistas preliminares com alguns editores de grandes empresas como Pearson Education, Thomson Learning, Globo, ARTMED, entre outros, que foram importantes para encontrar dados que norteassem a busca pelo entendimento deste mercado.

Na análise da metodologia quantitativa, chegou-se à conclusão de que a utilização de variáveis pré-definidas sendo aplicadas em uma quantidade maior de empresas poderia causar a superficialidade da análise. Isso se deve ao fato, primeiramente, de se tratar de variáveis não conhecidas; em segundo lugar, por utilizar-se de análises gerenciais da empresa, apresentam dificuldade de serem feitas por intermédio de um questionário fechado.

O desafio, então, passou a ser a metodologia adotada. A proposta inicial era fazer um estudo de caso com pelo menos 10 empresas, através da aplicação de um questionário.

Constatou-se, no entanto, que seria difícil um estudo de caso em cada uma das 10 empresas, devido a uma limitação de tempo para a pesquisa. Para um estudo mais profundo e detalhado, decidiu-se pela análise de apenas cinco empresas.

A decisão de analisar poucas empresas que fossem representativas se deu pela necessidade de obtenção de dados gerenciais e também por se tratar de variáveis não conhecidas.

Dessa forma, após a pré-análise das empresas, foram importantes os contatos anteriormente realizados com outras editoras para fazer um pré-teste do questionário a ser utilizado na pesquisa.

Além disso, o contato feito com os diretores editoriais de outras empresas foi rico em informações sobre o mercado, o que contribuiu na análise dos dados e na preparação e ajuste do questionário.

Com os resultados obtidos, foram efetuadas as alterações necessárias, que resultaram no questionário norteador dos estudos de caso a serem analisados (anexo I).

4.9. O Estudo de Caso

Nesta pesquisa não se tinha o domínio das variáveis nem o controle de quantas editoras poderiam dar contribuição para a pesquisa. Assim, descartou-se a possibilidade de fazer uma pesquisa quantitativa, decidindo-se pela pesquisa qualitativa.

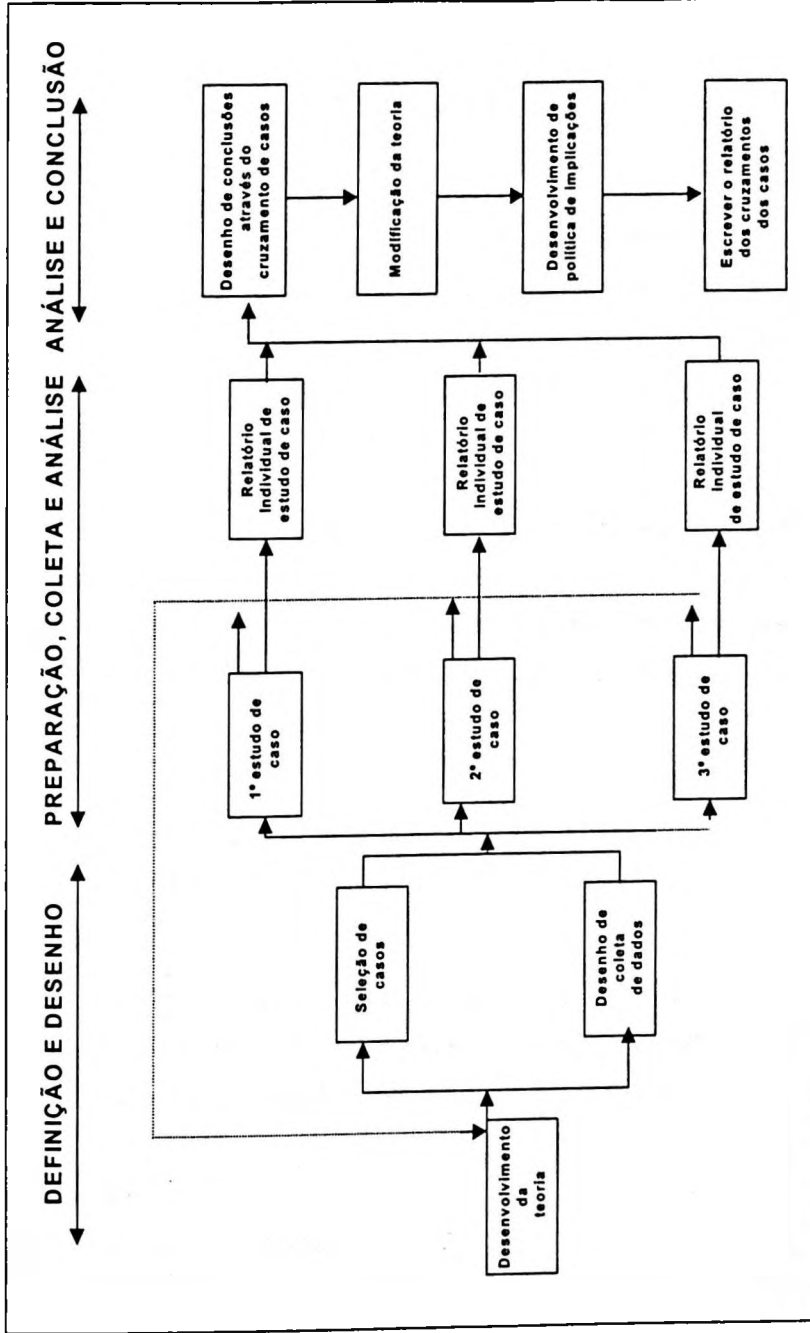
Desta forma o método de estudo de casos múltiplos foi selecionado como sendo o mais adequado, em uma amostra de conveniência, por se tratar de levantamento de dados estratégicos e gerenciais das empresas.

Esta pesquisa irá buscar o descobrimento da intenção do administrador no momento de decisão de uma publicação que, citando Yin (1994:14), define:

“na essência do estudo de caso, a tendência central, entre outros tipos de estudos de caso, é que ele tenta iluminar a decisão ou o conjunto de decisões: por que eles estão tomando essa decisão; como eles implementaram, e com que resultado.”

O quadro a seguir trata do planejamento da pesquisa, através do estudo de caso, conforme propõe Yin, com a diferença de que, neste trabalho, foram feitos cinco estudos de caso.

Quadro 10. Desenho da pesquisa



Fonte: Yin (1994:49)

5. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASOS

A análise do estudo de casos deu-se através da conclusão das entrevistas com os gestores das empresas pesquisadas. Com a aplicação das entrevistas, algumas dúvidas surgiram ao longo das análises, que foram sanadas por novas entrevistas e questionamentos aos diretores e subordinados da organização.

As entrevistas foram feitas em níveis diferentes da organização. Foram entrevistados os presidentes, diretores editoriais e os componentes do departamento de vendas para que fossem checadas as observações e depoimentos feitos. A descrição dos casos é um resumo das informações obtidas nestas entrevistas.

5.1. Análise das empresas pesquisadas

As empresas escolhidas por esta pesquisa foram extremamente prestativas quanto aos questionamentos, possibilitando assim, um trabalho de pesquisa produtivo para a obtenção das informações. As editoras pesquisadas foram:

Editora Atlas

Editora Pioneira Thomson

Editora Artmed

Editora Palgrave

Editora da Universidade de São Paulo (EDUSP)

Merece destaque que a inclusão da última editora ocorreu por sugestão da Comissão Examinadora de Qualificação deste trabalho. Esta inclusão revelou-se construtiva na medida em que se trata de um caso distinto dos demais por não ser de propriedade privada e por ser ligada à Universidade.

5.2. Análise dos dados obtidos

A autora escolheu perfis de editoras que seguissem a linha editorial de livros técnicos e científicos voltados para o ensino universitário. A escolha das editoras baseou-se na experiência da autora no mercado de livros e sua observação dos movimentos editoriais existentes.

Dessa forma, foi estudada a pesquisa bibliográfica com base na literatura nacional e estrangeira, juntamente com as fontes e associações mundiais, já apresentadas nos capítulos anteriores, salientando-se o alinhamento operacional das editoras com as estratégias definidas pela administração.

Em seguida, o trabalho apresenta os dados identificados em cada uma das editoras para, no final deste capítulo, participar com uma análise da pesquisa e identificação das tendências do planejamento estratégico em editoras.

5.2.1. O questionário

O questionário foi elaborado com base na pesquisa bibliográfica feita ao longo deste trabalho. Procurou-se fazer com que este instrumento tratasse das questões propostas pela pesquisa.

Em primeiro lugar, deu-se a identificação da empresa, com sua história e seus *imprints*, fator esse avaliado como de grande utilidade para a análise

de sua administração. Os *imprints* da editora geralmente indicam o seu direcionamento no mercado.

A segunda parte do questionário trata da composição de seu catálogo. As principais áreas de publicação, a estrutura e as áreas que podem ser localizadas na empresa são importantes para a identificação da forma de tomada de decisões e da fluência de informações.

Áreas terceirizadas podem significar aquelas que não são o objetivo central da empresa. Responsáveis diretos pelas áreas, geralmente podem dar maiores e melhores informações sobre o fluxo de informação. No entanto, é possível, neste momento, identificar quais as áreas mais importantes dentro da empresa.

A terceira parte se refere à identificação de estratégias no plano de publicações. Esta parte está dividida entre: a) conhecimento do público; b) canais de distribuição; c) características de cada publicação; d) informações comerciais e históricas; e) estatísticas; e) projeções.

Os dados acima foram colhidos para que o pesquisador saiba como as informações são tratadas dentro da empresa. Muitas vezes há somente um detentor destas informações, sem que os outros envolvidos no processo de publicação do livro tenham conhecimento do que está sendo planejado pela empresa.

A quarta parte se refere à identificação das estratégias da empresa na produção do livro. A análise dos custos, negociações com o autor, limites de produção e previsões de faturamento é extremamente importante para o direcionamento do livro no mercado.

Na quinta parte, procurou-se trabalhar com o planejamento estratégico da editora, envolvendo objetivos a longo prazo, alocações de recursos,

planejamento da produção e da identificação de todos os dados que compõem a decisão de publicar ou não este ou aquele livro.

Dessa forma, a contribuição dada pelo questionário à pesquisa foi fundamental para o delineamento e o entendimento da interdependência entre o setor estratégico e o operacional da empresa.

5.3. A análise das editoras

5.3.1. A editora Thomson Learning

A editora Thomson Learning foi fundada em 1964, na Inglaterra, por Roy Thomson, tornando-se, em 1978, uma companhia internacional, chamada International Thomson Organization Limited com a compra da editora Wadsworth, editora de livros-texto para níveis profissionais.

Em 1989, a Thomson Newspapers reuniu-se com a International Thomson Limited, para formar a corporação Thomson. Tornou-se, então, uma das maiores empresas norte-americanas de publicação de livros e provedores de informação para contadores, fiscais e profissionais de recursos humanos.

Após uma série de aquisições, a editora decidiu entrar no mercado brasileiro, adquirindo a IOB, conhecida editora de informações fiscais brasileira, juntamente com a Pioneira, formando, no Brasil, a editora Pioneira-Thomson.

A clareza com que a empresa direciona as publicações e o seu catálogo de livros foi um ponto importante observado nas entrevistas. A composição do catálogo é uma das preocupações de seu editor, pois é, para ele, o item responsável para que a empresa seja reconhecida pelo seu público leitor.

A empresa produz livros que tratam desde ensino de línguas até publicações técnicas. Apenas as áreas voltadas para publicações técnicas foram entrevistadas, devido ao encaixe desta divisão na pesquisa elaborada.

A estrutura da empresa segue a proposta descrita anteriormente: diretor editorial, produção, *marketing*, contabilidade e administração. A gráfica da empresa é terceirizada.

O diretor editorial tem o comando de todos os processos do livro, desde a sua escolha até a venda, o *marketing* e a distribuição. Há editores específicos que são especializados em cada área do conhecimento designados para a leitura e seleção de textos mais complexos.

É por esse motivo que o direcionamento da empresa para a produção de livros-texto para universidades faz com que o editor seja um intermediário entre o autor (geralmente professor universitário) e o leitor (geralmente o estudante universitário). A entrada do editor dentro do meio acadêmico e o conhecimento das áreas e mudanças curriculares são fundamentais para um desempenho mais regular das suas publicações.

As grandes ferramentas da empresa, hoje, são os sistemas de informação de *marketing*. Com eles, a editora pode detectar os principais pontos de venda onde os livros podem ser adotados e de autores dos livros, trabalhar com previsões de tiragens, analisar a estrutura e publicar seu livro com bastante objetividade para os cursos existentes.

A empresa não possui venda de livros direta ao consumidor. Até mesmo por uma análise de necessidades do mercado livreiro, trabalha com distribuidores fixos e agentes de *marketing* dentro das universidades. Há, logicamente, alternativas de distribuição em mercados de difícil acesso, mas ainda opera com a possibilidade de venda pela internet.

Por adotar política de tiragens pequenas, a editora também não tem problemas com encalhes de livros, mas necessita de uma previsão bastante concreta da demanda que pode vir a existir em um determinado título. Com isso, as informações voltam novamente à empresa, alimentando o sistema de informações.

O planejamento de longo prazo é definido em números, que são de responsabilidade do editor para transformá-lo em publicações. No planejamento anual, os títulos já estão definidos, o que não ocorre no planejamento de longo prazo.

Outra preocupação constante da empresa é a comparação dos títulos concorrentes com os seus. No entanto, é o editor que tem de acompanhar as vendas e os lançamentos de títulos e autores conceituados no mercado para a composição de preços e tiragens de seus livros.

Outro fator importante é a preocupação entre sinergia dos títulos desta editora com outros da mesma ou de outras editoras. As apresentações e disposições de seus títulos nas prateleiras das livrarias são também preocupações da empresa. De acordo com o editor, um título pode ser importante por si mesmo ou complementar a outro por razões diversas. Nesse caso, um título bem disposto em uma livraria pode ser vendido até mesmo para acompanhar um outro de mesma área ou assunto.

A distribuição e a negociação com livrarias são pontos fracos apresentados pela editora. Não há canal de comunicação com livreiros, e as informações são limitadas. A falta de negociação com eles faz a editora traçar o *marketing* correto com o cliente, mas, muitas vezes, perder vendas por causa da livraria responsável.

A mais importante ferramenta detectada nesta entrevista foi à utilização de uma nova metodologia de coordenação das atividades que trata o livro como

um projeto. Com ela, o editor irá colocar prazos, custos, formatos e datas específicas para o gerenciamento da publicação. Assim, todos os envolvidos no projeto de publicação de um livro podem estar informados a respeito de tudo o que está sendo feito e às datas determinadas.

Por fim, é bastante presente que a decisão final de publicação, muitas vezes, é relacionada ao perfil do editor, aliada ao perfil da empresa e de seu catálogo.

5.3.2. A editora Palgrave

A editora foi fundada em 1843, por Alexander e Daniel Macmillan, na Inglaterra, com o nome de Macmillan. Após um tempo, uma das divisões da empresa foi vendida nos Estados Unidos, tendo também adquirido os direitos do uso da marca no país. A Macmillan inglesa ficou responsável pela utilização do nome no resto mundo.

No entanto, a necessidade de conquistar o mercado norte-americano levou a Macmillan inglesa a criar um *imprint* chamado St. Martins Press, que era a própria produção da empresa, com outra marca.

Com a globalização e a necessidade de cortes de custos, através de impressões que pudessem ser utilizadas mundialmente, a editora então necessitava de um nome que indicasse a sua linha acadêmica.

Foi escolhido estrategicamente o nome de Palgrave, devido ao sucesso, desde final do século XIX, do Dictionary Palgrave of Economics. Isso, de acordo com a direção da editora (uma das 5 maiores do mundo), indicaria aos consumidores a marca acadêmica da empresa.

Dessa forma, o seu objetivo é se consolidar como uma editora de livros acadêmicos, o que a leva à categoria de uma das melhores nas áreas de humanidades, ciências sociais, negócios, computação e engenharia.

Hoje, a editora se divide em *imprints* que são estrategicamente selecionados para cada público consumidor:

- Palgrave Macmillan, responsável pelos livros universitários;
- Macmillan Education, responsável pelos livros escolares;
- Macmillan ELT, responsável pelos títulos de ensino de língua inglesa;
- Nature, responsável pela revista científica mundial de pesquisa;
- Pan Macmillan, responsável pelo mercado de obras gerais.

As estratégias são observadas em todas as produções da editora:

- a) O dicionário *Grove Dictionary of Music*, por exemplo, foi vendido recentemente para outra editora por não se encaixar mais na produção de títulos de seu catálogo. Vale lembrar que o dicionário pertence à editora desde início do século passado.
- b) Edições capa dura são produzidas quase exclusivamente para compra de bibliotecas. De acordo com pesquisa de mercado da editora no ramo de bibliotecas, as edições capa dura são mais indicadas. Ao mesmo tempo, de acordo com a análise da empresa, obras de referência, mesmo que fossem produzidas em escala para serem mais baratas, não teriam público maior do que o que atinge hoje.
- c) Os livros-texto produzidos pela editora são geralmente compostos por edições capa-dura. Isso torna o livro muito mais eficiente em seu manuseio, além de torná-lo mais atraente na hora da compra.
- d) A composição de *imprints* diferentes indica as áreas de atuação da editora em cada mercado: didático, científico e obras gerais.
- e) Na análise do mercado consumidor, a composição de preços é feita de acordo com o potencial de compra e do poder aquisitivo em cada país.

Existem, hoje, listas de títulos que são feitas especialmente para o Brasil, com o intuito de fazer com que os livros adotados cheguem ao consumidor final por um preço mais atraente e competitivo.

A entrevista com o departamento editorial e de vendas da Palgrave foi feita via e-mail, pela impossibilidade de visita ao departamento na Inglaterra. Foi selecionada apenas a divisão de livros acadêmicos e profissionais para a entrevista, devido ao seu encaixe nesta pesquisa.

A empresa trabalha especificamente com os livros acadêmicos, profissionais, voltados para graduação e pós-graduação, incluindo monografias e livros e revistas voltados exclusivamente para a pesquisa acadêmica, como por exemplo, a revista *Nature*¹¹, conhecida por médicos e cientistas brasileiros.

Há uma previsão de publicação de 500 novos títulos anualmente nesta divisão e um catálogo ativo (livros em impressão) de 12.000 títulos. Os títulos que foram citados como mais vendidos foram: *Engineering Mathematics* (autor: Stroud), *Stateman's Yearbook* (publicação anual da editora), *Políticos* (autor: Heywood), *Biochemistry* (autor: Stryer), sendo identificada, desta forma a linha acadêmica desta editora.

A empresa possui 4 áreas principais:

- Vendas
- *Marketing*
- Produção (que pode ser identificada como a área editorial)
- Finanças

¹¹ A revista *Nature* é amplamente conhecida pela publicação da primeira pesquisa do código genético humano.

São terceirizadas as áreas de produção e impressão do livro e *design*. A área de distribuição faz parte do mesmo grupo, mas pertence a outra empresa, chamada Macmillan Distribution. A administração é dividida com a Macmillan Group, de onde saem todas as grandes decisões estratégicas.

Todas as áreas relacionadas possuem responsáveis diretos, ou vice-presidentes, que respondem diretamente à presidência sobre os resultados obtidos.

Quando tratamos de dados sobre o mercado ou catalogações de bases de dados, a empresa informou que compra pesquisas no mercado, mas somente quando pretende fazer campanhas de *marketing* para grupos específicos. No entanto, possuem um importante software de CRM (*Customer Relationship Management*) desenvolvido pela própria empresa para a catalogação de adoções de livros em todo o mundo.

Os editores, ao mesmo tempo, possuem ligações diretas nas universidades com os autores potenciais em cada campo de pesquisa, sempre buscando a possibilidade de um novo lançamento.

No entanto, a empresa não costuma dialogar com as universidades em busca de novas pesquisas. A busca é feita geralmente é feita sobre os autores principais.

O diálogo com os livreiros é pequeno, pois se acredita que o livreiro possui pouca influência na venda dos livros acadêmicos.

Quanto aos canais de distribuição, a empresa possui uma divisão específica para cuidar dessa área, chamada **Macmillan Distribution Ltd**, que cuida da distribuição tanto internamente (na Inglaterra) quanto ao exterior. Há poucas vendas feitas pelo *site*, onde possuem uma loja virtual:

www.palgrave.com/home.

Os consumidores são muito variados: distribuidores, livreiros e os chamados *libraries suppliers*, que aqui no Brasil podem também ser chamados de livreiros, mas que têm uma conotação diferenciada no exterior. A empresa conhece os principais clientes em cada área do conhecimento em que produzem livros e também os principais distribuidores dessas áreas.

O departamento de vendas é bastante diversificado e responsável por conhecer todos os distribuidores em cada área geográfica. A empresa tenta manter parceiros em todos os países para a indicação da compra dos livros localmente.

A análise das especificidades dos mercados também é muito importante para vender os livros no mundo inteiro. Livros desta editora são adotados por professores de universidades brasileiras e têm a demanda suprida por fornecedores parceiros.

Quanto ao esgotamento das publicações, a empresa indica que sua previsão de vendas é cuidadosamente controlada para que sejam evitados os esgotamentos de impressões das principais publicações.

A disponibilidade dos livros nas prateleiras das livrarias é uma preocupação da editora. O departamento de vendas (tanto internacional quanto nacional) alertar aos seus distribuidores sobre o início das aulas e, principalmente, o tempo de transporte dessas publicações até o destino.

As divisões editoriais são feitas por áreas do conhecimento e cada área tem um responsável. Há um orçamento anual que limita ou incentiva os lançamentos anuais. Como uma editora acadêmica, nenhum livro é publicado sem que haja um mercado identificado voltado para ele. Uma pesquisa muito precisa é feita antes de cada título ser decidido para publicação.

O planejamento dos livros-texto necessita de muitos anos de trabalhos preliminares: identificação do mercado, identificação do tamanho do mercado, identificação do autor de livro que seja apropriado para escrever o livro, elaboração do projeto de vendas e *marketing*, confecção dos custos e margens da vida do livro. Livros de pesquisas ou monografias, e livros profissionais de negócios exigem menos trabalho, mas todos devem ter o objetivo claro de serem lucrativos.

Quando o editor está decidindo o livro, a editora tenta prover dados históricos de mercado e as tendências de pesquisa que podem influenciar nas decisões. Os dados comerciais são importantes para saber a contribuição esperada em cada título. Os dados históricos também são providenciados para ajudar na escolha dos temas.

Além destes, os dados de mercado são fundamentais para avaliar a publicação. A editora é categórica ao afirmar que "se não há mercado, não publicamos". Particularmente nos livros-texto, a pesquisa é fundamental. Saber o que está sendo estudado nas universidades determina a publicação ou não de um livro.

As previsões históricas de dados de faturamento são largamente utilizadas nas novas edições, onde já existe um mercado pré-determinado e uma avaliação da venda do livro anterior. Novos livros são previstos de acordo com o tema e o potencial de vendas.

A empresa se utiliza em vários momentos da pesquisa demográfica. O número de estudantes nas universidades é muito importante nas decisões de publicações dos livros-texto. Ao mesmo tempo, os planos de ensino nas universidades são analisados para que os livros sejam publicados de acordo com cada disciplina.

O poder aquisitivo da população também pode determinar alguns detalhes na publicação para tornar o livro mais específico para cada público e também para baixar o preço e atender a uma demanda.

A informações dos concorrentes são importantes até certo grau. O que realmente é importante na escolha de publicação de um livro especificamente é o mercado potencial para cada área. O mercado editorial, juntamente com vendas e *marketing* dividem a responsabilidade de analisar os livros da concorrência. Os livros e os novos lançamentos são observados ocasionalmente por esses departamentos.

Os preços dos livros não são determinados pelos preços dos livros dos concorrentes. O preço de cada livro é determinado de acordo com a necessidade de cada mercado. A importância de um novo livro é definida pelos pontos de venda (especificamente na Inglaterra, onde a informação é disponível). O *marketing* de um novo livro depende exclusivamente do mercado alvo em que ele se encaixa.

Uma informação importante da editora é que primeiro se define o livro que deve ser publicado, então se procura o melhor autor para escrever sobre o tema. Geralmente, os autores são comissionados pelo livro, principalmente os livros-texto.

Os limites de produção podem variar enormemente de livro para livro. A previsão da editora é de que levem de 3 meses a 3 anos para ficarem prontos.

Os custos dos livros na Europa podem ser calculados com bastante antecedência. Como os preços são bastante estáveis, e os *Royalties* são negociados com antecedência, geralmente, a editora já possui o custo do livro quando decide publicá-lo.

As vendas estimadas são muito precisas porque há muita pesquisa sobre o mercado em que estão vendendo os livros. No mercado de livros universitários, esse tipo de pesquisa tende a ser bastante importante. Processo que envolve os livros "trade" ou de ficção científica geralmente é diferente e mais difícil de prever.

No planejamento anual da editora, geralmente já são incluídos todos os livros a serem publicados durante o ano, com poucas exceções. No planejamento de longo prazo, os números são mais precisos nas séries e monografias, intenção de publicações em áreas específicas que necessitem de livros e até mesmo estratégias de novas áreas a serem publicadas, dependendo da estratégia futura.

Os números de faturamento desejados direcionam a previsão do crescimento de publicações ou de vendas, mas não são os únicos a serem considerados. Os lucros são muito importantes no planejamento estratégico da editora. Regularmente são projetados 1, 3 e 5 anos em seus planejamentos, sendo estes revisados regularmente para se adequar às mudanças no mercado.

Neste planejamento, as previsões são sempre feitas e direcionadas para cada mercado particularmente. Essas condições de mercado são avaliadas pela previsão de inflação, empregos e mudanças na moeda (em relação aos mercados internacionais).

Como o planejamento é bastante rígido, as mudanças de mercado são estudadas cuidadosamente para que a empresa consiga se adaptar a quaisquer eventualidades que ocorram, tentando ser mais ágil na adaptação.

Todo esse planejamento é necessário para manter uma venda de 50% dos livros no mercado interno, e 50% desta venda refere-se a exportações.

O equilíbrio da lista de publicações é decidido pelo modelo de negócios da editora, através de áreas em que já são publicados os melhores livros, demanda do mercado e pelas áreas em que a empresa se sente preparada para investir.

Assim, a empresa conhece tanto os pontos fortes de seus concorrentes, como seus próprios pontos fracos.

A política de preços da editora é definida pela diretoria, que estabelece os parâmetros de preços. O departamento de vendas e *marketing* tem de fazer as adaptações necessárias, utilizando-se de outros fatores. Quando se trata de exportações, os livros são negociados de acordo com cada gerência para decidir quais os níveis de lucros necessários para cada mercado.

A editora não trabalha com títulos que possam não ter mercado, portanto, o caso de livros que não tem previsão de lucros é muito pequeno. A missão da empresa é cobrar preços justos pelo produto que está produzindo, mas, ao mesmo tempo, trabalhar com a produção intelectual. Para isso, necessita ser lucrativo.

A Palgrave investe muito em sistemas de informação que sejam precisos e, portanto, as vendas são reportadas diariamente, analisadas e revistas mensalmente, e a ação para quaisquer problemas de não serem alcançadas as projeções são tomadas dentro de 3 meses da publicação do livro. Geralmente, os livros-texto tendem a demorar um pouco mais para cumprirem as previsões, por isso também são tomadas as ações em um prazo maior.

A empresa considera que um trabalho de 150 anos deu à sua administração a possibilidade de um gerenciamento cuidadoso e um programa focado em seus pontos fortes.

5.3.3. A editora Atlas

A Editora Atlas foi fundada em 1944, por Frederico Herrmann Júnior, com o intuito de publicar livros voltados para o ensino universitário e para a formação profissional. A idéia de formação da editora já foi elaborada em 1943, quando o próprio Frederico Herrmann Júnior convidou os amigos para participar da Editora Continental.

A partir de sua fundação, construiu-se um universo de publicações que chegam hoje a 3.000 títulos, sendo 1.200 ainda em catálogo. A editora trabalha especificamente com poucas áreas e tem como objetivo mantê-las correlacionadas. As principais áreas publicadas são: Contabilidade, Economia, Administração de Empresas, Direito, Ciências Humanas, Métodos Quantitativos e Informática.

Os principais clientes da editora são professores, pesquisadores e alunos, tanto de graduação, pós-graduação e MBAs, quanto contadores, advogados e outros profissionais que utilizam os livros publicados para o exercício da profissão.

Faz parte da missão da editora privilegiar o autor nacional e buscar trazer o que há de mais significativo na literatura estrangeira destas áreas, favorecendo a busca das informações.

As concentrações das publicações são os livros-texto, livros de referência, dicionários e livros para concursos públicos.

A empresa possui os departamentos:

- Editorial
- Produção gráfica (que cuida da formatação, diagramação e capa)

- Vendas e promoção de vendas
- Finanças
- Administração
- Recursos humanos
- Processamento de dados
- Revisão ortográfica
- Logística e distribuição

Os departamentos são internos e subordinados à administração da empresa. Todos os departamentos têm seus gerentes específicos que respondem pelas decisões tomadas em cada divisão.

Por uma questão estratégica, a Editora Altas terceiriza todas as gráficas para impressão dos livros. Possui 6 gráficas que trabalham constantemente na produção dos livros.

As pesquisas realizadas pela empresa são quase todas informais. A utilização de consultores dentro das principais universidades e centros de pesquisa permite que as áreas consigam obter a informação sobre possíveis autores, possíveis adoções de títulos e compradores potenciais com mais acuidade.

Após a busca de informações, os próprios consultores alimentam o banco de dados da empresa. Tudo o que é coletado no mercado é cadastrado no banco de dados, o que forma uma grande ferramenta de análise para os editores.

Além da utilização do banco de dados, os próprios editores têm uma busca contínua de autores no mercado, nas empresas e fora do país. A preocupação de cada editor é compor o catálogo de forma mais ampla possível para atender aos clientes potenciais.

De acordo com a empresa, diálogo com os livreiros é bastante amplo e extrai uma quantidade de informações muito importante. A empresa procura dialogar diariamente com os seus distribuidores, de modo a retirar informações que possam ter influências nas datas e quantidades de publicações.

No entanto, a empresa acredita que o mercado livreiro no Brasil ainda é muito pobre e que os livreiros, como agentes de *marketing* e vendas, não são bem treinados. O próprio desconhecimento e falta de investimento das grandes redes faz com que o livro muitas vezes não seja encontrado na prateleira.

A distribuição dos livros é própria. A empresa cuida para que o livro chegue a todos os estados através de distribuidores e, então, às prateleiras das livrarias.

A venda através de uma linha 0800 e pelo *site* ainda é pequena. Pela avaliação da empresa, o consumidor brasileiro ainda procura o livro nas prateleiras das livrarias para então folhear os títulos e decidir qual comprar.

Essa necessidade do consumidor brasileiro não é bem suprida pelas livrarias em geral. Primeiro, pelo desconhecimento dos atendentes; segundo, pela falta de investimento das próprias livrarias para deixar o livro disponível na prateleira.

De acordo com o editor, o catálogo de 1200 títulos é mantido em estoque e não há esgotamento das publicações. Qualquer mudança na demanda é suprida pelas gráficas em aproximadamente 3 semanas.

Cada área de publicação possui um especialista. Esses especialistas estão sempre à procura de novos livros e escritores. Eles também estão sempre

em contato com os autores para sugerir, inclusive, a produção de novos livros e ajudar a finalização destes.

A empresa publica aproximadamente 100 títulos novos por ano. As pesquisas para o mercado de um novo livro são sempre informais e todo projeto de um livro é tratado separadamente. Cada livro tem um tratamento definido para mercado, produção, autor, entre outros.

Os relatórios de mercado ou históricos existentes são somente aqueles em que a empresa possui cadastrada dentro de seu sistema de informações. Muitos dados utilizados são empíricos, mas, ao mesmo tempo, de acordo com a empresa, têm grande precisão devido à experiência de 30 anos no mercado de livros.

As projeções estatísticas, os dados de crescimento da população, os dados sobre novos cursos, novas faculdades e mudanças curriculares são estudados para ajustar a produção à demanda existente.

As informações sobre a concorrência são muito importantes, e o departamento editorial se encarrega de analisar os livros dos concorrentes sempre que possível. Produtos similares são analisados, e os lançamentos da concorrência, bastante importantes na decisão de datas dos títulos da empresa.

O preço do livro concorrente nem sempre significa uma base de informações importante para a empresa. A política de preços adotada na empresa é a de preço mínimo, portanto, por dados levantados pela própria editora, o livro desta empresa é sempre mais baixo que o da concorrência.

Geralmente os livros publicados são livros-texto. A demanda dos títulos é analisada pela necessidade curricular, ou pelo mercado profissional nas

áreas de publicação. Como a editora busca os dados empiricamente no mercado, poucos erros de *marketing* ou de lançamentos acontecem.

A negociação com os autores é sempre muito tranqüila, pois recebem uma porcentagem sobre as vendas dos livros. A editora é muito conhecida dentro da Universidade por causa de suas publicações, e os autores automaticamente buscam a editora com novas pesquisas e publicações.

A produção de um livro geralmente se dá entre 90 e 360 dias. São feitas até 5 revisões de texto, dentre outras análises para a produção de um título. Títulos que precisam de poucas revisões geralmente levam apenas 90 dias para serem publicados.

O faturamento do novo livro é previsto normalmente sobre uma porcentagem de compra dentro do mercado universitário. Mais uma vez, a empresa utiliza a experiência de longo tempo para prever essa demanda.

O planejamento de longo prazo é bastante flexível. A editora informou que geralmente são planejados dos próximos 6 meses a um ano de trabalho — não muito, além disso.

Há uma grande preocupação em se adaptar às mudanças no mercado, nas pesquisas e nas legislações. A rapidez de atendimento a essas mudanças proporciona a atualização constante da empresa no mercado.

A impressão do livro é totalmente terceirizada. Dessa forma, a empresa não tem muita preocupação com capacidade de produção de impressões ou novas edições.

O equilíbrio da lista de publicações é definido pelo mercado. Como foi informado pela editora, o catálogo de Direito foi sendo aprimorado por uma necessidade de novas publicações. O catálogo de Economia, carro-chefe de

publicações há anos, foi se deteriorando e hoje é bem menor que os outros catálogos.

A editora também tem o comprometimento de lançar livros que tenham poucas vendas, mas que possam suprir algumas necessidades de estudos. Bons livros são publicados mesmo que sem nenhum lucro. Há muitos livros no catálogo que são previstos com lucro zero.

Um livro que não tenha nenhum retorno para a empresa é mantido em catálogo até seu esgotamento. Nenhuma outra medida é tomada de imediato.

A empresa possui hoje um faturamento de R\$ 50 milhões anualmente.

5.3.4. A editora ARTMED

A ARTMED Editora iniciou suas atividades em 1973, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A editora comercializava livros médicos e biomédicos, nacionais e importados, para atender a demanda existente no Estado.

Em 1979, a editora produziu o seu primeiro livro, na área de Psicanálise, ciência que necessitava de livros escritos em língua portuguesa no país. Continuou seu pioneirismo também com lançamentos na área de biomédicas, educação e saúde mental.

O nome Artes Médicas foi mudado para ARTMED para que não houvesse confusão com outra editora de mesmo nome e que atua em São Paulo.

É uma editora familiar, onde o presidente e vice-presidente da empresa são, respectivamente, pai e filho. A ARTMED Editora aprofunda a pesquisa em áreas relacionadas a biomédicas em geral e procura atender aos estudantes

e profissionais, procurando autores brasileiros e traduções que se encaixem nas necessidades desse público.

A biblioteca biomédica da ARTMED inclui os textos e os autores mais confiáveis e avançados nas áreas de:

- Biociências;
- Medicina;
- Enfermagem;
- Odontologia
- Veterinária;
- Esporte;
- Reabilitação em fonoaudiologia

A biblioteca ARTMED de educação reúne obras fundamentais sobre:

- Alfabetização
- Lingüística
- Psicopedagogia
- Pedagogia crítica
- Novas tecnologias educacionais
- Conhecimento matemático
- Cotidiano pedagógico infantil
- Ciências cognitivas

A boa qualidade de publicação da biblioteca ARTMED em saúde mental tornou a empresa a Editora Oficial da Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP), além de ser a única editora a publicar os mais importantes critérios de diagnósticos mundiais.

Possui atualmente 1000 títulos em catálogo, publicando aproximadamente 120 outros títulos e 385 reimpressões anualmente. As decisões de

publicação são tomadas pelo editor da área de biológicas, que é o Vice-presidente da empresa, juntamente com seu pai, o presidente, que cuida das áreas de educação e saúde.

Como uma empresa familiar, desenvolveu muitas atividades que se interligam e que se aprimoram pelo conhecimento dos editores no mercado livreiro.

O bom relacionamento do editor no mercado livreiro traz informações bastante precisas sobre livros de qualidade e vendas no mercado. A experiência como vendedores de livros de medicina importados trouxe ao catálogo uma predominância pelas traduções dos livros mais vendidos no mercado inglês e norte-americano.

Não há catalogações de dados sobre principais adoções no mercado brasileiro. As informações colhidas são geralmente utilizadas na escolha de novos livros e novos mercados a serem buscados.

A preocupação da editora hoje é manter os catálogos hoje existentes:

- Educação e psicanálise
- Biomédicas

Além desses catálogos, a editora criou um *imprint* chamado *Bookman*, adotado sem a denominação ARTMED, para ser identificado como uma marca produtora de ciências e tecnologia. A idéia de desassociar o nome ARTMED era tirar o conceito dos livros de medicina do catálogo de tecnologia.

Várias traduções que estão sendo feitas hoje também pela *Bookman* nas áreas de administração, contabilidade, engenharia e química.

Há um ótimo diálogo e negociação com os livreiros em todo o país. A preocupação da editora é manter distribuidores que tenham os livros em estoque para fornecer os principais títulos com rapidez às livrarias.

O subsistema de distribuição é híbrido, procurando manter distribuidores próprios. Quando não é possível, a editora fornece todos os sistema de informação necessários para controles e pedidos. Dessa forma, conhece todos os distribuidores e tem controle sobre o tipo de distribuição que está sendo fornecida aos livreiros.

A empresa faz poucas vendas diretas ao consumidor. Há uma loja virtual ainda em pouco funcionamento.

Por causa da preocupação de colocar os distribuidores em contato com as livrarias, a empresa tem poucos problemas em atingir ao público específico. Outro fator importante a observar é que os livros publicados geralmente possuem preços mais elevados, o que não deve atingir a o público em geral, mas estudantes das principais universidades.

A empresa não estabelece limites de lançamentos durante o ano, mas geralmente sabe quais são os livros a serem lançados sempre com um ano de antecedência.

O planejamento de cada livro é feito por um dos dois editores, que escolhe os livros a serem publicados normalmente através da análise de vendas do livro no exterior. No entanto, precisam também analisar a estrutura curricular das faculdades e institutos de pesquisa no Brasil, para que tenha mercado suficiente para cada publicação.

As informações externas são importantes, principalmente as demográficas e da concorrência. Os preços dos livros são sempre calculados e ajustados aos preços dos concorrentes.

Como é uma editora que não está localizada no eixo Rio-São Paulo — onde a concorrência por escritores e tradutores é maior, devido à concentração de editoras —, tem facilidade com bons tradutores e, geralmente, não tem concorrência no pagamento de *Royalties*.

O dinamismo da empresa é fundamental para o sucesso, pois possui poucos departamentos, e todos subordinados ao Presidente e Vice-Presidente. Ainda funciona como uma empresa pequena, mas atingiu um patamar de qualidade muito superior ao outras editoras com anos de concorrência em relação à produção de livros.

A análise da concorrência é bastante importante. Por uma análise da própria empresa, esta é voltada exclusivamente ao mercado e suas necessidades. No entanto, analisa que a concorrente, Guanabara Koogan, é uma empresa que cresceu voltada para o produto que produzia, principais traduções americanas, e não se preocupou com o mercado em que atua e como relacionamento de seus distribuidores.

Isso faz com que a ARTMED, que tem excelente relacionamento com os distribuidores, tenha seus livros mais facilmente encontrados no mercado e, conseqüentemente, seja mais fácil a compra.

Outro ponto importante indicado pela editora é que há uma grande preocupação na concentração de áreas específicas de publicação. Isso quer dizer que a empresa publicou inicialmente livros voltados para a Psicanálise, que acabou evoluindo para a educação por publicar livros que sirvam para as duas áreas.

É muito importante, na visão da editora, produzir livros que possuam sinergia. A sinergia entre os produtos é importante para identificar a editora como uma boa produtora de obras voltadas para um mercado específico.

Ao mesmo tempo, a preocupação da editora é em um primeiro momento, o desenvolvimento de seu produto (item esse que vem fazendo há anos). Em um segundo momento, a profissionalização da empresa, gerando assim necessidades de profissionais habilitados neste mercado para implantar uma administração profissional.

Desta forma, o crescimento da empresa se dará através da instalação de novos sistemas de informações que procurem interligar a base de dados existente no mercado com a observação empírica de seus administradores.

5.3.5. A editora da Universidade de São Paulo (EDUSP)

Este caso analisado é extremamente particular por se tratar de uma editora universitária. Deve-se entender que Editora Universitária é diferente de editora de livros universitários. A editora universitária pertence a uma universidade e, portanto, deve seguir as instruções e os objetivos da universidade. A editora de livros universitários é uma editora como outra qualquer (pública ou particular) que publica livros direcionados às universidades.

Assim, a entrevista com a Editora da Universidade de São Paulo trouxe algumas contribuições importantes no que toca ao direcionamento de publicações.

A EDUSP foi fundada em 1962, por membros do Conselho Universitário da USP para atender à demanda de publicações das pesquisas feitas pelos professores e alunos da universidade. O Reitor na época acreditava que somente a criação de uma editora própria é que poderia canalizar tudo o que tinha sido produzido ao longo de 28 anos de existência da Universidade de São Paulo.

Por muitos anos a editora passou a ser co-produtora com muitas outras editoras particulares brasileiras, sem possuir um departamento editorial consistente. Somente em 1988 é que foi criado o departamento editorial. Possui hoje 4000 títulos publicados, dos quais 3000 ainda estão em catálogo.

O título mais vendido pela editora é o CID 10, na área de saúde, título este que já vendeu 80.000 exemplares desde sua publicação. Não há *imprints*, mas há muitos livros publicados ainda em co-edição com outras editoras.

Os departamentos da editora foram criados e subordinados aos órgãos da Universidade de São Paulo, sendo inicialmente compostos da seguinte forma:

- Comissão editorial;
- Presidente
- Divisão de administração

Vê-se que, a editora não foi criada para possuir um departamento editorial. Somente a partir de 1988 se formaram os seguintes departamentos:

- Comercial
- Editorial
- Assistência da Presidência
- Financeiro
- Presidência

Todas as decisões estratégicas são tomadas pela Presidência, bem como as decisões sobre o livro a ser publicado. A área gráfica é totalmente terceirizada.

Todo o trabalho da editora é regido pelo conceito de publicação de livros acadêmicos com valor de produção de pesquisa. Todas as teses de doutoramento e livre-docência que chegam para análise passam por uma comissão que irá analisar a possibilidade de ser uma obra publicável ou não. No entanto, a obra é analisada do ponto de vista de inserção da obra no conhecimento acadêmico.

Dessa forma, não existe pesquisa de dados de concorrência ou de público leitor. A obra é publicada somente se houver interesse acadêmico nela. Ela também não é feita para ter grandes tiragens nem gerar lucro certo. Livros que dão boa vendagem servem para bancar os livros que são feitos com prejuízos.

A ordem de publicação de um livro também pode ser alterada e seus prazos correm de acordo com as verbas conseguidas pelo pesquisador e pela universidade. Um livro que tem verba para ser publicado (via Fapesp, por exemplo) levará muito menos tempo para ser editado.

A EDUSP possui canais próprios de distribuição, bem como distribuidores dentro do país inteiro. Essa política de distribuição foi implantada também a partir de 1988, quando a editora passou a publicar livros próprios.

Além disso, a editora deu um grande salto em relação ao conteúdo e à diagramação de seus livros. Martins & Rollemberg (2001) relatam toda essa trajetória em seu livro: EDUSP: um projeto editorial.

A editora tem facilidade de colocar seus livros no mercado por possuir muitos contatos com outras editoras, participar da ABEU (Associação Brasileira das Editoras Universitárias) e, também por isso, conseguir contatos com editoras universitárias no exterior.

No entanto, como toda empresa pública, possui a lentidão de um sistema público. As decisões geralmente são concentradas nas mãos do presidente, que dá à empresa um direcionamento.

Além disso, não há pesquisas em relação à demanda. A preocupação maior com o autor e a seleção do título a ser publicado, juntamente com os cronogramas de impressão, deixa a desejar a análise da demanda do título.

Por ser a maior editora universitária no Brasil, a EDUSP ainda sofre com problemas estruturais da empresa. A reestruturação da empresa, em 1988, mostrou que a quantidade de livros em estoque era muito alta e que a preocupação com a venda dos livros era pequena.

6. CONCLUSÕES

Diante dos estudos de caso observados ao longo deste trabalho, é possível notar características bastante comuns entre as empresas, bem como diferenças estratégicas e até mesmo pessoais entre um administrador e outro.

Para iniciar a análise, é importante redesenhar um processo já descoberto nesta pesquisa bibliográfica: a diferenciação entre micro-edição e macro-edição.

Bailey (1990) indicou em seu livro características claras entre o planejamento editorial com características estratégicas (macro-edição) e o planejamento editorial com características operacionais (micro-edição).

Em todas as editoras brasileiras pesquisadas, essa diferenciação é quase inexistente. O editor é responsável, muitas vezes, pela decisão estratégica e também pelas decisões operacionais. É comum, por exemplo, o editor estar em campo para pesquisar as novas tendências de pesquisa e de gostos do leitor, e em seguida, decidir sobre uma publicação ou outra.

Já na análise da editora estrangeira, é clara a diferenciação entre os departamentos de "busca" de informação, as estratégias corporativas e os departamentos de produção.

Outra diferenciação importante é quanto aos planos estratégicos de cada empresa. Algumas das empresas pesquisadas dão claros sinais de que os

planos são de curto prazo, com a intenção de serem flexíveis em relação à produção acadêmica.

Outras empresas, no entanto, são claras quando se trata de um plano estratégico de longo prazo: "se houver mercado, há produção de livros".

A utilização de ferramentas estratégicas em sua administração é observada da seguinte forma:

- Os *imprints*, divisões das empresas que são administradas de formas diferentes podem ser identificadas como Unidades Estratégicas de Negócios. Essas unidades, no entanto, foram constituídas para que o consumidor possa identificar o estilo de publicação existente em cada uma das editoras. Com essa identificação, o público tende a procurar, no catálogo da editora, títulos correlacionados às áreas em que está pesquisando.
- Análise de pontos fortes e pontos fracos de cada título: as empresas – tanto brasileiras quanto estrangeiras – fazem a análise de cada título através de seus pontos fortes e fracos, de seu potencial de venda, do crescimento da pesquisa e dos títulos concorrentes. Algumas delas têm um sistema de informação tão preciso que chegam a fazer a análise completa de cada título, ano a ano, com as previsões de publicação dos concorrentes (ver anexo II).
- Direcionamento dos títulos para o público alvo. Cada curso e cada público diferente são analisados a cada publicação. A atualização dos dados, no entanto, muitas vezes é feita manualmente pelo próprio editor.
- Conhecimento do editor: o editor é a peça chave de uma editora. Se o editor não obtiver conhecimento suficiente sobre cada área em que está trabalhando, não conseguirá fazer com que o livro chegue às mãos do seu leitor.

- **Distribuição:** é uma área não valorizada pelas empresas brasileiras, mas que é fundamental, senão crucial, para que o livro chegue às prateleiras de cada uma das livrarias.

Neste contexto, as editoras brasileiras ainda têm um caminho a percorrer em relação ao planejamento estratégico. Apesar de serem claras em seu direcionamento, necessitam ainda de instrumentos que não as deixem dependentes de seus editores como fontes de informação.

O bom funcionamento de um sistema de informação em uma editora é extremamente importante para a publicação do título que seja aceito pelo seu público. Uma editora que não conhece os seus leitores, as linhas de pesquisa, os cursos e os professores a quem devem ser destinados os livros, não consegue atingir o seu público leitor com eficácia. Ela até pode atingir o objetivo final, mas em um tempo muito maior do que o esperado.

Outro problema gravíssimo é a falta de diálogo entre as livrarias e as editoras. As informações que estão sendo passadas diariamente aos livreiros nunca são repassadas às editoras. Isso causa uma quebra no *feedback* das informações sobre a venda dos livros e das necessidades dos leitores potenciais.

Outro ponto importante a ser observado é que as editoras brasileiras, diferentemente das editoras internacionais, têm menor porte. As editoras brasileiras, apesar de terem um crescimento muito grande ano a ano, ainda são empresas familiares. O conhecimento do proprietário, neste caso, é de extrema importância, mas não garante a continuidade da empresa.

Após esta análise, dois quadros são fundamentais para que o processo seja entendido. O primeiro quadro refere-se aos dados levantados na pesquisa de campo. Nele, estão todos os pontos apontados pelas editoras estudadas e sua estrutura. Essa análise foi possível devido ao conhecimento de cada

editora através das aplicações dos questionários e da entrevista com outros funcionários na empresa. Esse diagnóstico somente pode ser feito através da pesquisa aplicada nos casos apresentados neste trabalho.

Neste quadro é possível notar a importância do editor no processo decisório. As empresas brasileiras mostram que há um excesso de responsabilidades para o editor, pois a ele cabe cumprir as metas estratégicas da empresa, buscar informações no mercado sobre os títulos que a empresa tem interesse em publicar, buscar autores e temas novos que podem ser publicáveis e, ainda por cima, avaliar no mercado se esse título está sendo bem sucedido em vendas.

Não é por acaso que as maiores editoras nacionais ainda são calcadas em seus editores ou fundadores. Elas têm basicamente tudo o que o editor planejou: todos os títulos são escolhidos por ele, todas as formas de distribuição e vendas são decididas em sua mesa e até mesmo o preço do livro é calculado e decidido por ele.

Também é claro, como no caso da Edusp, em que o editor se tornou presidente, que as decisões do departamento editorial passaram para a presidência e o departamento editorial nada mais é do que a produção do livro. Não há decisão em seu departamento.

Por outro lado, no quadro seguinte, o esquema mostra que a editora não depende apenas do departamento editorial para produção de um título. Todas as áreas da empresa devem ter conhecimento do produto que está sendo vendido, mesmo que sejam 1000 títulos diferentes.

O conhecimento e o comprometimento de todos os setores da empresa com o produto que está sendo desenvolvido são fatores fundamentais para fazer com que a cadeia de informações funcione como busca de dados. Isso quer dizer que qualquer vendedor ou distribuidor pode trazer informações de

mercado para a empresa ou qualquer uma das áreas pode influir no processo de produção do livro.

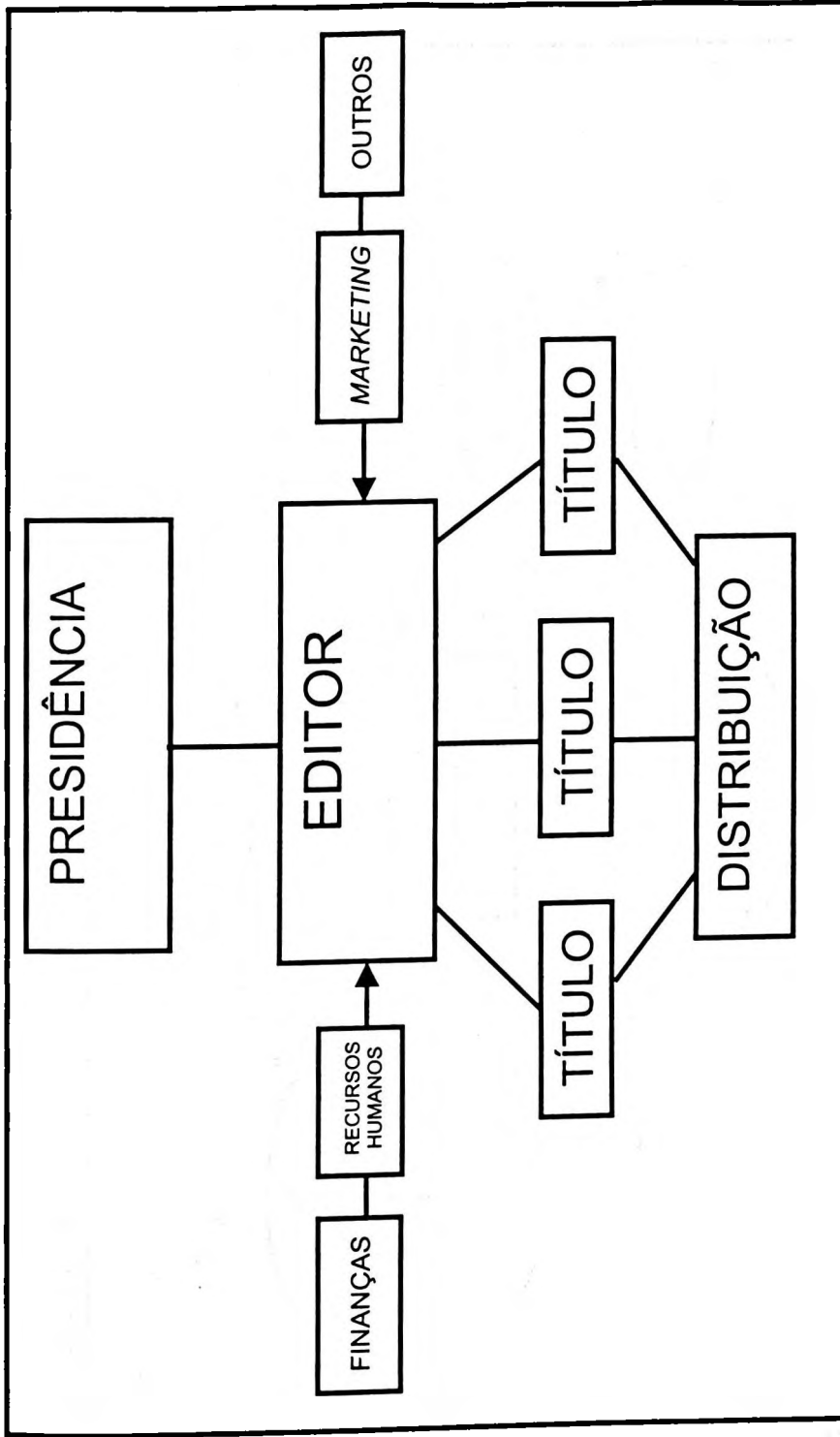
Com isso, a estratégia da empresa é clara a todos os departamentos da empresa, e não é estranha ou desconhecida ao seus componentes.

Isso é o que faz com que um produto de conhecimento, como o livro, seja muito mais difícil de ser orientado na sua venda. A estratégia de venda e de busca constante de informação deve ser extremamente bem definida para que todos os departamentos entendam o que está sendo produzido.

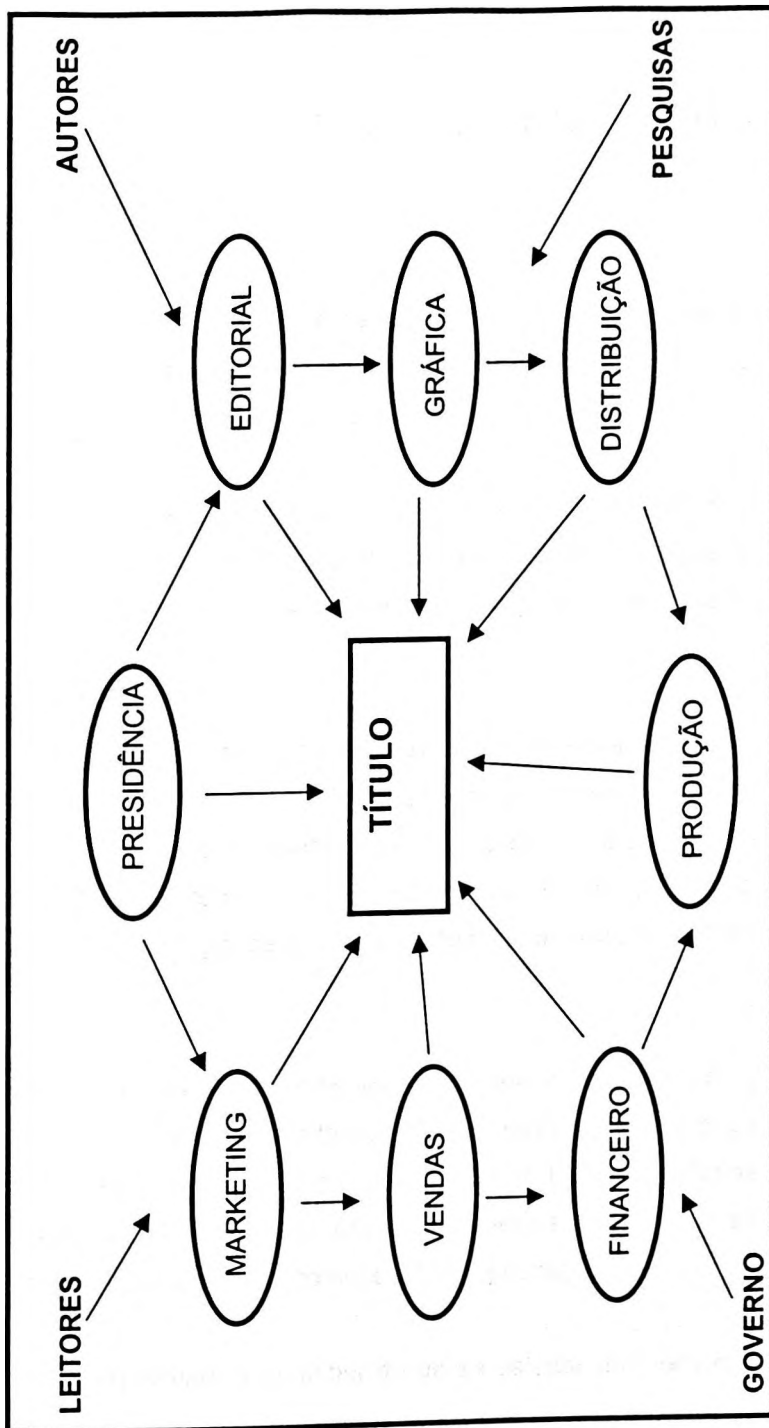
Sem isso, a empresa produz um objeto desconhecido pelos próprios funcionários, que estão cumprindo apenas ordens sobre uma estratégia que não faz parte de seu mundo. Isso torna a empresa uma produtora de conhecimento sem fazer com que bons livros cheguem às mãos de seus leitores de maneira eficiente e eficaz.

Em suma, no primeiro caso tem-se um modelo centrado no editor (que chamamos de editorcentrismo) enquanto o segundo é centrado no título (que chamamos de titulocentrismo).

Quadro 11. Estrutura típica de editora



Quadro 12. Estrutura de funcionamento ideal de uma editora



7. CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1. Contribuições

A busca de temas novos na área de Administração de Empresas vem enriquecer a produção acadêmica, além, é claro, trazer novas discussões para os estudiosos no assunto.

Ao pesquisar esse tema, a intenção era propor o estudo de uma área não alcançada pelo conhecimento de administração e que poderia gerar contribuição para o planejamento estratégico de empresas no mercado editorial.

Dessa forma, procurou-se estudar a estrutura da empresa, de forma a identificar o fluxo de informações e de decisões entre os níveis estratégico e operacional e a interdependência entre eles. Como a editora tem uma área operacional muito peculiar, que é a editorial, o estudo da relação entre esta área e a estratégia da empresa foi fundamental para as conclusões deste trabalho.

Percebeu-se que, apesar de haver um planejamento muito dirigido em todas as empresas, o Brasil ainda possui empreendimentos de origem familiar — intrinsecamente ligados aos seus fundadores. Como as editoras também são bastante recentes, em relação às tradicionais congêneres estrangeiras, a profissionalização está acontecendo aos poucos.

Ao mesmo tempo, a contribuição de se estudar uma empresa estrangeira mostrou que as bases do planejamento estratégico estão sendo estudadas e colocadas em prática seja na empresa inteira, seja em um título específico.

Isso contribui para diminuir erros relacionados ao trabalho isolado do editor. A utilização de metodologia de administração de modo geral e especificamente de planejamento estratégico faz da empresa um empreendimento mais sólido e mais rico em informações.

A intenção não é esgotar o tema ao se fazer uma pesquisa exploratória. Por isso, novos estudos são extremamente importantes para a continuidade do tema aqui proposto.

7.2. Limitações do estudo

Este estudo enfrentou a limitação da escassa bibliografia nacional e internacional a respeito do tema editorial. Apesar de ser de muito interesse tanto da população acadêmica, quanto do mercado editorial, pouco se escreve ou se discute sobre o planejamento editorial no Brasil.

Além deste fato, as editoras nacionais ainda são novas (em torno de 30 a 40 anos) e estão extremamente ligadas aos seus fundadores. A experiência de empresas totalmente profissionalizadas é muito pequena para se fazer à pesquisa no Brasil.

Com bastante busca através dos contatos da autora com as editoras internacionais conseguiu-se um exemplo e um estudo de caso de uma editora internacional, com 150 anos de existência, o que enriqueceu – e muito – o trabalho desenvolvido.

7.3. Sugestões para novos estudos

Estudar a produção de livros é extremamente gratificante para qualquer pesquisador na universidade. O livro é o objeto de estudo, a ferramenta, o companheiro e o objeto de cobiça da maioria dos pesquisadores. Portanto, é necessário saber como ele é produzido ou planejado para alcançar a este público tão exigente, mas, ao mesmo tempo, tão ávido de informações é deslumbrante.

Com isso, há inúmeros — para não dizer infinitos — temas que vieram à mente do pesquisador no momento em que se esteve produzindo esta pesquisa. Podem ser citados o *marketing* do livro, os custos, a logística, entre outros, e, até mesmo, a concepção de entendimento deste produto e do mercado que ele pretende atingir.

No tocante ao cálculo dos custos editoriais, a estocagem como custo financeiro do produto até hoje não calculada é uma das incógnitas mais interessantes nesse tema. Outros temas interessantes, no entanto, seriam e a logística e distribuição de livros, tão peculiares assim como o risco envolvido na atividade.

O planejamento da editora, no entanto, é bastante importante e complexo, por tratar de um risco que, mesmo com muita análise, depende dos gostos do público leitor e de sua busca por informações.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E SITES

- ALMEIDA, M. I. R. de. *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo. Atlas. 2001.
- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*, 3 ed. Ed. Homewood. New York. 1978.
- ANSOFF, I. *A Nova Estratégia Empresarial*. Trad.: Antonio Z. Sanvicente. São Paulo. Atlas. 1990.
- AUGSBURGER, A E. *El mercado del libro en America Latina: situación actual y perspectivas*. UNESCO. 1981.
- BAILEY JR., H. S. *The Art and Science of Book Publishing*. Athens. Ohio University Press. 1990.
- BLAXTER, L. & HUGHES, C. , & TIGHT, M. *How to research*. Buckingham. Open University Press. 1996.
- BOONE & KURTZ. *Contemporary Marketing plus*. 8 ed. Florida. Dryden Press. 1998.
- BUFREM, L. S. *Editoras Universitárias no Brasil – uma crítica para reformulação da prática*. São Paulo. Edusp. 2001.
- Câmara Brasileira do Livro. *Diagnóstico Editorial Brasileiro*. São Paulo. 1999.
- Câmara Brasileira do Livro. *Diagnóstico Editorial Brasileiro*. São Paulo. 2000.
- Câmara Brasileira do Livro. *Diagnóstico Editorial Brasileiro*. São Paulo. 2001.
- Câmara Brasileira do Livro. *Diagnóstico Editorial Brasileiro*. São Paulo. 2002.

- DICKSON, G. W., DeSANCTIS, G. *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*. Prentice Hall. New Jersey. 2000.
- EPSTEIN, J. *Book Business: Publishing, Past, Present and Future*. London. W.W. Norton. 2002.
- EPSTEIN, J. *O Negócio do Livro , presente, passado e futuro*. São Paulo. Record. 2002.
- FISCHMANN, A. & ALMEIDA, M. I. R., *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo. Atlas. 1991.
- HITT, M. A. *Administração Estratégica*. Pioneira. São Paulo. 2002.
- HOUAISS, A. VILLAR, M. S. FRANCO, F. M. M., *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Objetiva. Rio de Janeiro. 2001.
- HUNGER, J. D., WHEELLEN, T. L., *Gestão estratégica – princípios e práticas*. Reichman & Affonso editores. São Paulo. 2003.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D. P., *Organização Orientada para a Estratégia*. 6ª ed. Campus. Rio de Janeiro. 2000.
- KIRK, j., & MILLER, M. L., *Reliability and Validity in Qualitative Research*. London. 1986.
- KNAPP, W. *O que é editora*. São Paulo. Brasiliense. 1992.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Trad.: Vera Whartely. 7 ed. Rio de Janeiro. LTC. 1999.
- KOTLER, P. *Princípios de Marketing*. 11ª ed. Pearson Education. São Paulo. 2003.
- LAMBIN, J. *Market-driven Management: Strategic & Operational Marketing*. Macmillan. London. 2000.
- MARTINS FILHO, P., ROLLEMBERG, M., *Edusp: um Projeto Editorial*. Imesp. São Paulo. 2001.
- MAUSER, F. F. *Modern Marketing Management: an integrated approach*. New York. Mcgraw-Hill Company. 1961.
- MINTZBERG, H. QUINN, J.B. *O processo de estratégia*. Porto Alegre. Bookman. 2003.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva*. Campus. Rio de Janeiro. 1986.

- SAIKOVITCH, V. L., *O Uso Estratégico da Internet pelas Livrarias Brasileiras*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2000.
- SCHIFFRIN, A. *The Business of Books: how international conglomerates took over publishing and changed the way we read*. London. Verso. 2000.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 22 ed. São Paulo. Cortez. 2002.
- TORRESINI, E. R. *Editora Globo – Uma aventura nos anos 30 e 40*. São Paulo. Edusp. 1999.
- UNESCO. *O Negócio da Edição de Livros*. Trad.: Ailton B. Brandão. São Paulo. Atlas. 1992.
- VAREY, R., *Relationship Marketing: Dialogue and Networks in the E-commerce Era*. John Wiley Professional. New York. 2002.
- WOLL, T. *Publishing for Profit: Successful Bottom Line Management for Book Publishers*. 2. ed. Chicago Review Press. Chicago. 2002.
- YIN, R. K. *Case Study Research – Design and Methods*. 2 ed. London. Sage Publications. 1994.

SITES PESQUISADOS

- Abigraf: www.abigraf.com.br
- Associação Brasileira de Editores: www.abrelivros.org.br
- Biblioteca Nacional: www.bn.br
- Câmara Brasileira do Livro: www.cbl.org.br

APÊNDICE

Para melhor entendimento do que é o ISBN, transcrevemos o texto retirado das instruções da Biblioteca Nacional, responsável pela produção e controle dos ISBNs no país:

“O ISBN - International Standard Book Number - é um sistema internacional padronizado que identifica numericamente os livros segundo o título, o autor, o país, a editora, individualizando-os inclusive por edição. Utilizado também para identificar software, seu sistema numérico é convertido em código de barras, o que elimina barreiras lingüísticas e facilita a sua circulação e comercialização.

Criado em 1967 por editores ingleses, passou a ser amplamente empregado tanto pelos comerciantes de livros quanto pelas bibliotecas, até ser oficializado, em 1972, como norma internacional pela International Standard Organization - ISO 2108 - 1972.

O sistema ISBN é controlado pela Agência Internacional do ISBN, que orienta, coordena e delega poderes às agências nacionais designadas em cada país. A Agência Brasileira, com a função de atribuir o número de identificação aos livros editados no país, é, desde 1978, a Fundação Biblioteca Nacional.

O fundamento do sistema é identificar um livro e sua edição. Uma vez fixada a identificação, ela só se aplica àquela obra e edição, não se repetindo jamais em outra. A versatilidade deste sistema de registro facilita a interconexão de arquivos e a recuperação e transmissão de dados em

sistema automatizados, razão pela qual é adotado internacionalmente. O ISBN simplifica a busca e a atualização bibliográfica, concorrendo para a integração cultural entre os povos.

IDENTIFICAÇÃO DO EDITOR

A atribuição do número de identificação do editor é competência exclusiva da agência local; no caso do Brasil, é o Departamento Nacional do Livro da Fundação Biblioteca Nacional.

IDENTIFICAÇÃO DO TÍTULO

O número de identificação de título, distribuído pela agência local aos editores, é determinado pela extensão dos identificadores de grupo e da editora: quanto maior for o número de dígitos referente à editora, menor será o de título.

APRESENTAÇÃO DO ISBN

O ISBN deve ser escrito ou impresso, precedido pela sigla ISBN, e cada segmento separado por um hífen (Ex: 85-333-0096-4).

IMPRESSÃO DO NÚMERO DO ISBN

O ISBN deve ser sempre impresso em lugar visível. Por exemplo: no verso da folha de rosto; ao pé da quarta capa, do lado direito junto à lombada; na sobrecapa, quando houver. Se a programação visual da capa for prejudicada pela impressão do ISBN, ele deverá ser impresso em local bem visível, na parte externa da publicação.

O ISBN deve ser atribuído a publicações impressas com, no mínimo, cinco páginas, em que predomine texto de natureza literária, técnica e/ou científica. Deve ser também aplicado a software, de acordo com a resolução do Conselho Consultivo da Agência Internacional do ISBN (Berlim, outubro de 1983).

Para utilizar o código de barras, basta acrescentar a seqüência 978 à frente do código ISBN, suprimir o dígito verificador do ISBN e calcular o novo verificador para o código EAN.

VANTAGENS DO ISBN

A consulta à base de dados do ISBN é importante para editores, livreiros e leitores. A todos eles proporciona o acesso a informações sobre a produção editorial no país, o que pode ser feito segundo o assunto, o autor, o título ou pelo número do ISBN.

Para editores e livreiros a base é útil também por eliminar as barreiras geográficas à comercialização dos livros. As livrarias podem fazer suas consultas aos catálogos das editoras, acessando uma única base de dados, o que torna mais dinâmica e prática a aquisição de livros.

Os leitores, por sua vez, interessados na compra de livros, não só têm acesso à produção de todas as editoras, de qualquer estado, como podem identificar o livro de uma edição determinada.

PARA SOLICITAR O ISBN

O editor deve entrar em contato com a Agência Brasileira do ISBN pelos telefones (21)2220-1707 ou (21)2220-1683, pelo fax (21)2220-1702 ou mediante correspondência para: Fundação Biblioteca Nacional, Departamento Nacional do Livro/Agência do ISBN, Avenida Rio Branco, 219 - 1º andar - CEP 20040-008 - Rio de Janeiro, RJ.

Vale lembrar, no entanto, que a Biblioteca nacional detém o controle do pedido de publicação, mas não se a obra foi realmente publicada.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

1. Identificação da empresa

Razão social

Nome fantasia

Endereço

Telefone

E-mail

Nome da pessoa entrevistada

2. Identificação da área de publicações

Número de títulos publicados:

Número de títulos no catálogo de publicações:

Título mais vendido:

Imprints:

3. Composição de catálogo: quais as principais áreas de publicação

Identificação da estrutura da empresa

Qual a estrutura departamental da empresa?

Quais das áreas abaixo existem na empresa?

Editorial

Design

Produção

Marketing

Contabilidade

Administração

Há áreas terceirizadas?

Há responsáveis diretos por área?

4. Identificação de estratégias no plano de publicações

4.1. Conhecimento do público a que está destinado o livro e compradores potenciais

- A) Existem pesquisas que são produzidas pela empresa, ou são adquiridas no mercado relativas às necessidades dos consumidores em determinados livros?
- B) Existe alguma catalogação de dados sobre as adoções dos livros em universidades ou escolas?
- C) Existe alguma catalogação sobre principais autores que produzem livros que possam interessar a empresa?
- D) Existe alguma procura por pesquisas dentro das universidades, que possam interessar à empresa?
- E) Há diálogo com os livreiros que vendem seus produtos sobre os pedidos e interesses dos consumidores?

4.2. Canais de distribuição

- A) A empresa possui distribuição própria ou terceirizada?
 - B) A empresa faz venda direta ao consumidor?
 - C) Há loja virtual?
 - D) Tem distribuidores definidos para a venda a livrarias?
 - E) Conhece os principais distribuidores em cada área do conhecimento que é produzido?
 - F) Conhece as principais livrarias que vendem seus livros diretamente ao consumidor?
 - G) Tem facilidade de colocar os livros no mercado?
-

- H) Há freqüente esgotamento das publicações?
- I) Os livros estão sempre disponíveis nas prateleiras das livrarias em início de aulas?

4.3. Características de cada publicação

- A) Como são divididos os responsáveis por publicações?
- B) Há limite de lançamentos durante o ano?
- C) Há pesquisas relacionadas ao tema que está sendo publicado?
- D) Como é tratado o planejamento de cada livro separadamente?

4.4. Informações comerciais e históricas sobre o tema

- A) Quando o editor está decidindo sobre a publicação de um livro: Há relatórios que são apresentados sobre o tema a ser decidido?
 - A.1. Comerciais
 - A.2. Históricos
 - A.3. De mercado
 - A.4. De pesquisa
- B) Quando da decisão de publicação, são utilizadas as projeções históricas como bases de cálculo de custos e previsão de faturamento?

4.5. Estatísticas demográficas

- A) A projeção de população, de alunos nas universidades ou de escolas é fundamental para escolha de um título?
- B) São utilizados os dados estatísticos de crescimento da população para a escolha de determinados livros?
- C) Poder aquisitivo do público leitor decide uma determinada publicação?

4.6. Projeções de edições similares quanto a conteúdo, qualidade e preço

- A) Informações sobre concorrentes são importantes?
- B) Qual o departamento que se encarrega de analisar livros concorrentes?
- C) São observados no mercado novos lançamentos da concorrência?
- D) O preço dos livros concorrentes são importantes no cálculo do seu livro?
- E) Como se dá a análise da importância do novo livro no mercado?
- F) Como se dá a análise da necessidade do *marketing* no novo livro?
- G) Como se analisa a influência do *marketing* no novo comprador do livro?

5. Identificação das estratégias da empresa na produção do livro:

5.1. Após a escolha do livro a ser produzido:

- A) Como se dá a negociação com o autor?
- B) Quais os tempos limites de produção em cada área da empresa?
- C) Como se calcula a previsão de custos do livro a ser editado?
- D) Como a empresa prevê, individualmente, os faturamentos do novo livro?

5.2. Planejamento da editora, sem especificamente saber quais livros serão produzidos:

- A) Quando faz o planejamento anual, todos os lançamentos e novas edições já são previstos?
- B) Quando se faz o planejamento de longo prazo, como a editora conta com novas publicações?
 - B.1. Em números;
 - B.2. Em intenção de publicações;
 - B.3. Em intenção de novas áreas a serem publicadas;
 - B.4. Em valores de faturamentos desejados;
- C) Como são definidos os objetivos da editora a longo prazo?
- D) De que forma são alocados os recursos da editora anualmente? E a longo prazo?

- E) Como são avaliadas as condições do mercado?
- F) Como são avaliadas:
 - F.1. Condição econômica do mercado;
 - F.2. Estrutura de distribuição;
 - F.3. Flexibilidade da empresa para adaptar-se às mudanças econômicas;
 - F.4. Possibilidade de vendas no mercado interno;
 - F.5. Possibilidade de vendas no mercado externo;
- G) Como a empresa avalia o seu *know-how* de produção e capacidade de produção de novos livros?
- H) Como é decidido o equilíbrio da lista de publicações?
- I) Como é decidida a composição do catálogo de publicações?
- J) Como é avaliada a concorrência externa?
- K) Quem determina a política de preços da editora?
- L) Como são cobrados metas e orçamentos financeiros do editor?
- M) A editora tem alguma porcentagem de livros que serão publicados sem a previsão de lucros?
- N) Quando um livro não alcança as projeções esperadas, em quanto tempo é tomada uma decisão de mudança de estratégia de vendas?

**ANEXO II – EXEMPLO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DE LIVROS EM UMA EDITORA INTERNACIONAL**

Lodish et al., MOLECULAR CELL BIOLOGY, 5/e	<i>Competitive Environment</i>
---	---

Competitive Grid

Competitor	Thumbnail	Strengths	Weaknesses
Alberts (U of CA San Francisco)/Bray (Cambridge U)/Lewis (Cancer Research Fund)/Raff (U College London)/Roberts (John Innes Inst. Norwich) /Watson (Cold Spring Harbor, NY), MOLECULAR BIOLOGY OF THE CELL, 4/e (Garland '02)	<p>Other market leader, which came out in 4th in 3/02.</p> <p>New edition added separate experimental techniques chapters.</p> <p>Currency is key. We swap business with Alberts for a portion of the market when one of us is out with a new edition. It is now our turn again to take the biz!</p>	<p>1) Big Name authors: Bruce Alberts head of the Nat'l Academy of Science;</p> <p>2) Excellent art program</p>	<p>1) HUGE – Keeps growing with each edition; content is added but not removed; 2) Weak coverage of experiments; describes principles didactically, without discussing how we know what we know.</p>
Alberts et al., ESSENTIAL CELL BIOLOGY, 1/e (Garland, '98)	<p>A.K.A. "Baby Alberts". brief version more suited to intro cell biology courses. New edition due end 2003.</p>	<p>1) Briefer than Big Alberts.</p>	<p>1) Criticized for covering the same content of the big book, yet in an unreadably terse fashion.</p> <p>2) Out of date. Four years old.</p>
Becker (U of WI, Madison)/Kleinsmith (U Michigan)/Hardin (U of WI, Madison) WORLD OF THE CELL, 5/e (AW/BenCum '03)	<p>Lesser player. Kleinsmith, an author of a discontinued cell bio text, was added in the last edition to beef up the experimental coverage.</p>	<p>1) Good student pedagogy.</p>	<p>1) Not enough molecular coverage for junior/senior level course.</p>
Cooper (Harvard Med School), THE CELL: A Molecular Approach, 2/e (Sinauer/ASM, '03)	<p>Intro level book.</p>	<p>1) Strong coverage of cell cycle.</p> <p>2) Strong coverage of cancer (author's specialty).</p>	
Karp (retired of U of FL), CELL & MOLECULAR BIO, 3/e (Wiley '02)	<p>Likeable text but with significant content gaps (single author). Now out of date.</p>	<p>1) Well written. 2) Some experimental coverage (in boxes and in 1 techniques chapter).</p>	<p>1) Content gaps. 2) Not enough molecular coverage for a junior/senior level course.</p>
Lewin, GENES VII (Oxford U Press '00)	<p>This famous book was written for a molecular genetics course, not a cell biology course. Now out of date.</p>	<p>1) Good for a molecular genetics course.</p>	<p>1) Inappropriate for a traditional molecular cell biology course.</p> <p>2) Reputation for errors</p>
Pollard (Yale U)/Earnshaw (U of Edinburgh), CELL	<p>New first edition at the Lodish/Alberts level.</p>	<p>1) Organization of 49 short chs makes it flexible.</p> <p>2) Innovative art program; many figures rendered in a 3-D</p>	<p>1) Drawing structures true to scale actually makes the concepts more difficult to tease out of the figures.</p> <p>2) Other than "further readings".</p>



GEOFFREY M. COOPER, *Boston University*
ROBERT E. HAUSMAN, *Boston University*

THE CELL

A Molecular Approach

Third edition

SINAUER ASSOCIATES

www.sinauer.com/cooper

August 2003	739 pages	742 illustrations
Hardback		
+CD-ROM	0-87893-215-1	£34.99
Hardback	0-87893-214-3	£32.99

ABOUT THE AUTHORS

GEOFFREY M. COOPER is Professor and Chairman of the Department of Biology at Boston University. Receiving a Ph.D. in Biochemistry from the University of Miami in 1973, he pursued postdoctoral work with Howard Temin at the University of Wisconsin, where he developed gene transfer assays to characterize the proviral DNAs of Rous sarcoma virus and related retroviruses. He then joined the faculty of Dana-Farber Cancer Institute and Harvard Medical School in 1975, extending these studies to the identification of oncogenes in human tumours. Since moving to Boston University in 1998, Dr. Cooper has used *The Cell* in teaching undergraduate cell biology, as well as continuing his research and participating in a major expansion of the life sciences there. Dr. Cooper's research is focused on understanding the roles of oncogene proteins in the signalling pathways that regulate cell proliferation and programmed cell death. He has authored two textbooks on cancer and published over 100 research papers in journals such as *Science*, *Nature*, and *Cell*.

ROBERT E. HAUSMAN is Professor and Graduate Director of the Department of Biology at Boston University. Receiving a Ph.D. in Biological Science from Northwestern University in 1971, he pursued postdoctoral work with Aron Moscona at the University of Chicago, where he investigated cell-cell interactions during early embryonic development and characterized one of the original cell adhesion molecules. He joined the faculty of Boston University in 1978, extending his investigations of cell surface interactions to muscle development and regulation of gene expression in the developing nervous system by cell-to-cell contact. Dr. Hausman has taught undergraduate cell biology and several graduate development courses at Boston University, and Professors Cooper and Hausman currently teach cell biology together. His research is focused on understanding how interactions between cells and between cells and the extracellular matrix affect differentiation and morphogenesis.

TARGET COURSES

Undergraduates taking Introductory Cell Biology courses.

Departments: Cell and Molecular Biology; Medical Biochemistry.

Modules: Cell Biology; Cell Structure and Function.

SUMMARY

Because molecular and cellular biology is such an exciting and rapidly moving area of science, teaching it at the undergraduate level is a rewarding, yet challenging, task. *The Cell: A Molecular Approach* meets this challenge by providing students with not only the most current information, but also with an introduction to the experimental nature of contemporary research. Designed for use in introductory cell biology courses, *The Cell* presents current comprehensive science in a readable and cohesive text that students can master in the course of one semester.

NEW TO THIS EDITION

The new third edition of *The Cell* retains the organization, themes and special features of earlier editions, but is updated to reflect scientific advances since publication of the second edition in 2000, including:

- Progress that has been made in genome sequencing
- Advances in understanding transcriptional regulation and mRNA processing
- The use of DNA microarrays in global studies of gene expression and cancer diagnostics
- Advances in nuclear transport and protein trafficking
- Progress in understanding the regulation of programmed cell death
- Potential medical applications of embryonic stem cells
- The development of oncogene-targeted cancer treatments
- The book also comes with *Understand! Biology: Molecules, Cells, and Genes*, a CD keyed to the textbook and combining the essential features of a study guide and a problems book. It is also available without the CD-ROM.





RICHARD C. BRUSCA, *Arizona–Sonora Desert Museum*
THE LATE GARY J. BRUSCA

INVERTEBRATES

Second edition
SINAUER ASSOCIATES

February 2003	880 pages	615 illustrations
Hardback	0-87893-097-3	£34.99

ABOUT THE AUTHORS

RICHARD C. BRUSCA is Director of Conservation and Research at the Arizona–Sonora Desert Museum, and also holds adjunct research positions at the University of Arizona and CIAD (Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo), Mexico. He earned a B.S. at California State Polytechnic University, an M.Sc. at California State University (Los Angeles), and a Ph.D. at the University of Arizona. The author of over 100 research publications, including six books, Dr. Brusca is a widely recognized invertebrate zoologist, marine biologist, and Sea of Cortez and Sonoran Desert naturalist. He is a Fellow in both the American Association for the Advancement of Science and the Linnean Society (London). Dr. Brusca has been the recipient of research grants from numerous organizations, including the National Science Foundation, the National Oceanic and Atmospheric Administration, and the National Geographic Society.

The late GARY J. BRUSCA was Professor Emeritus at Humboldt State University, retiring in 1998. Dr. Brusca earned his B.S. at California State Polytechnic University, his M.A. at the University of the Pacific, and his Ph.D. at the University of Southern California. For 35 years he focused his research on the ecology and systematics of hyperiid amphipods, also writing on a variety of other subjects in journals and textbooks. His main academic love, however, was teaching, for which he was recognized with numerous awards.

TARGET COURSES

Second- or third-year level undergraduates taking Invertebrate Biology courses.

Departments: School of Biological Sciences; Life Sciences; Biology; School of Applied Sciences; Zoology

Modules: Invertebrates; Invertebrate Diversity; Invertebrate Physiology; Invertebrate Zoology; Invertebrate Development and Evolution; Animal Biodiversity; Animal Biology; Animal Physiology; Marine Zoology; Zoomorphology

SUMMARY

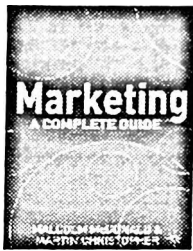
Invertebrates 2e presents a modern survey of the 34 animal phyla (plus the Protista) and serves as both a college course text and a reference on invertebrate biology. Thorough and up-to-date, it is organized around the themes of bauplans (body plans) and evolution (phylogenetics). Each phylum is organized in a standardized fashion, treating the systematics, bauplan (support and movement, feeding and digestion, circulation and gas exchange, excretion and osmoregulation, nervous system, reproduction and development), and phylogeny. Detailed classifications, phylogenetic trees, and references for all phyla are provided. Tables summarize each phylum's defining attributes.

The text is also accompanied by an abundance of detailed line drawings and – new to this edition – colour photographs.

KEY CHANGES FROM THE FIRST EDITION (1990) INCLUDE:

- The incorporation of new developments in phylogenetics, developmental biology, and molecular genetics.
- Major changes at the highest levels amongst the invertebrates. Three phyla that appeared in the original book – Pentastomida, Pogonophora, and Vestimentifera – no longer exist, and a new phylum, Cycliophora, has been erected. Moreover, this edition discusses recent work in molecular systematics that has shaken classic views on animal classification.
- A large, new section on 'Kingdom Protista' (replacing 'Protozoa') and containing new contemporary views of these organisms (arranged in 18 phyla).





MALCOLM MCDONALD
MARTIN CHRISTOPHER

MARKETING – A COMPLETE GUIDE

PALGRAVE MACMILLAN

April 2003	448 pages	
Hardback	0-333-99436-1	£50.00
Paperback	0-333-99437-X	£24.99

ABOUT THE AUTHORS

MALCOLM MCDONALD is Professor of Marketing Strategy at Cranfield School of Management and is Deputy Director for the School with responsibility for E-Business.

MARTIN CHRISTOPHER is Professor of Marketing and Logistics at Cranfield School of Management and Deputy Director of the School with responsibility for Management Development Programmes.

TARGET READERSHIP

Marketing: A Complete Guide will be a core text for modules entitled Marketing, Introduction to Marketing and Marketing Management on undergraduate BABS as well as, MBA, DMS and other postgraduate Management and Management Studies courses.

SUMMARY

Assuming no prior marketing knowledge, this concise text provides a comprehensive view of marketing within the context of business and society. Drawing on their substantial teaching and research experience, Malcolm McDonald and Martin Christopher focus on the important and useful aspects of each topic to provide practical and authoritative insights into significant marketing issues.

Well-written in a pragmatic and stimulating style, the text enables readers to grasp the basics of a wide range of marketing topics including business-to-business marketing, key account management, logistics and marketing planning. A strategic marketing perspective, with an emphasis on value and the management of marketing relationships, is combined with thorough analyses of the marketing mix elements.

International and internet marketing are treated as pervasive subjects.

FEATURES AND BENEFITS

- Reputation of authors – two of the biggest names in marketing today
- Steady sales each year since publication of last edition
- Bigger in content and coverage than last edition
- Accessible and straightforward writing style using a minimum of references and pedagogy
- Concisely presented but offering broad coverage of key marketing topics
- Different chapter structure and coverage than main direct competitors

REVIEWER'S COMMENTS

"...Professors Christopher and McDonald are, of course, among the doyens of the British marketing academy. Both are enormously experienced and highly respected, and any text bearing their names will have its own authority and appeal. The content of the book is very comprehensive; dealing in detail with many topics that are covered less fully by others. It reflects the authors' well-known strengths in areas such as business-to-business marketing, key account management, logistics and marketing planning...The length and comprehensiveness of the book make it most suitable as an academic text, probably for graduate and post-experience students. Many managers would also buy it on the names of the authors...The emphasis on value is entirely justified, and reflects current thinking." — Dr Geoffrey Randall, Consultant & author of *Principles of Marketing*





PETER BOXALL, *University of Auckland, New Zealand*

JOHN PURCELL, *University of Bath*

STRATEGY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

August 2002 304 pages
Paperback 0-333-778200 £24.99

THE AUTHORS

PETER BOXALL is Professor of Human Resource Management and Head of the Department of Management and Employment Relations at the University of Auckland, New Zealand. His research on human resource strategy has been published widely in international journals.

JOHN PURCELL is Professor of Human Resource Management at the University of Bath, UK. He is author of several books and articles on HRM and related subjects. He is editor of the Human Resource Management Journal and a Deputy Chairman of the Central Arbitration Committee in the UK.

TARGET READERSHIP

Advanced undergraduate students taking human resource management modules (core and elective) as part of human resource management/business studies degree courses. Masters students taking MA/MSc in Human Resource management and MBA students.

SUMMARY

How is human resource management (HRM) strategic to a firm's viability and how might it help to lay a basis for sustained competitive advantage? How can managers pursue their goals for labour productivity and organisational flexibility in socially acceptable ways? This book explores such pressing questions. The authors develop an innovative conceptual framework to provide a stimulating exploration of the growing field of Strategic HRM. This text is essential reading for MBA students and advanced undergraduate and postgraduate students of HRM. It is also an invaluable resource for anyone interested in the role of HRM in business success.

FEATURES AND BENEFITS

- Authors are well respected in this field
- Most other texts fail to integrate HRM into business strategy whereas Boxall and Purcell examine how HRM can support business viability and lay a basis for sustained competitive advantage
- Part of the Management, Work and Organisations Series www.palgrave.com/business/mwo

WEBSITE

Please see www.palgrave.com/business/boxall for a full contents list and to view a free sample chapter.

REVIEWERS' COMMENTS

'This, without doubt, will become a classic student text on HRM. Beautifully written and chock full of illustrative material, this book develops an integrated argument about the role that HRM plays in delivering strategic objectives...This is one of the best HRM texts that I have read in the last decade.'

— Professor Karen Legge, University of Warwick, UK

'Boxall and Purcell truly succeed in merging the fields of strategic management and human resources in this book. This is must reading for those interested in the next generation of HR scholarship.' — Professor Scott Snell, Cornell University, USA

'This is exactly the 'Strategic Human Resource Management' I hope the next generation of students and managers learn and practice. Boxall and Purcell provide a solid analysis of current theory and practice and challenge HR professionals to build employment relationships that will contribute to effective and sustainable organizations. These are the expectations HR needs to meet and this text provides the tools needed to do so'. — Professor Thomas A. Kochan, MIT Sloan School of Management, USA

CONTENTS

PART I: CONNECTING STRATEGY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Strategy and the Process of Strategic Management
Strategic HRM: 'best fit' or 'best practice'?
Strategic HRM and the Resource-Based View of the Firm

PART II: MANAGING PEOPLE: SEARCHING FOR GENERAL PRINCIPLES

Work Systems and the Changing Priorities of Production
Linking Work Systems and Models of Employment
Managing Individual Performance and Development
Managing Employee Voice in Unionised and Non-Unionised Firms

PART III: MANAGING PEOPLE IN DYNAMIC AND COMPLEX BUSINESS CONTEXTS

Human Resource Strategy and the Dynamics of Industry-based Competition
Corporate Human Resource Strategy in the Global Economy
Conclusion: Implications for the Strategic Management Process
Bibliography
Author index
Subject index

