



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas - CCJE
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - **FACC**

Trabalho de Conclusão de Curso:

O Mercado Editorial Brasileiro de Obras Gerais e a Importância da Administração

Gabriel Rezende Baptista Vilaça

Rio de Janeiro

Julho/2018

GABRIEL REZENDE BAPTISTA VILAÇA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:

**O MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO DE OBRAS GERAIS E A IMPORTÂNCIA
DA ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em
Administração, da Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis - como requisito parcial à
aprovação na disciplina: Monografia.

Orientador: Luciano Rodrigues de Souza Coutinho

Julho/2018

GABRIEL REZENDE BAPTISTA VILAÇA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:

**O MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO DE OBRAS GERAIS E A IMPORTÂNCIA
DA ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis - como requisito parcial à aprovação na disciplina:
Monografia.

Orientador: Luciano Rodrigues de Souza Coutinho

Leitor: Rodolfo Rocha dos Santos

Junho/2018

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, aos meus amigos de antes e os que tive o prazer de conhecer durante a faculdade.

Aos meus colegas de curso e aos que construíram o CADM comigo durante o período.

Aos técnicos e professores que me ajudaram e contribuíram para a minha formação nesses anos.

Aos professores Luciano Coutinho, Rodolfo Rocha e Fábio Sá Earp.

Aos editores e demais trabalhadores do mercado editorial que contribuíram para este trabalho.

À Clarissa, Diego, Elisa e Pedro.

Por fim, gostaria de dedicar à minha afilhada Letícia, que essa seja a primeira de muitas dedicatórias e realizações em sua vida.

RESUMO

Esta monografia busca compreender os principais desafios enfrentados pelas editoras de obras gerais, principalmente no âmbito organizativo. Para isso, apresenta um panorama econômico e social brasileiro, destacando o poder de compra das famílias na última década com foco nos seus reflexos para o mercado editorial. Também aborda ações do governo relacionados à cultura e ao aumento da leitura para a população, como o PNLL e PNBE. Apresenta os hábitos de leitura da população brasileira traçando o perfil do leitor. Analisa o mercado brasileiro com foco no segmento de obras gerais, identificando os motivos para o desempenho atual deste mercado. Considera a atuação dos administradores na perspectiva da Abordagem Clássica da Administração e seus principais autores. Por fim, confirma, através de trabalhos publicados e entrevista de editores, as principais dificuldades enfrentadas por suas editoras.

Palavras-Chave: Administração; Abordagem Clássica; Mercado Editorial brasileiro; Livro; Hábito de Leitura; Editoras Obras Gerais; Editores.

ABSTRACT

This paper seeks to understand the main challenges faced by general works publishers, in special on an organizational scope. Thereunto, presents a social and economic panorama highlighting family's purchase power on the last decade and its repercussions to the publishing market. It also considers governmental actions related to culture and the promotion of reading among the population, as PNLL and PNBE. It presents brazilian population's reading habits stablishing a reader's profile. It analyzes brazilian editorial market aiming on the general works segment, identifying the reasons for the actual market's performance. It also takes into account managers acting on the Management Classical Approach and its main authors. Lastly, it confirms, through published works and publishers' interviews, the main difficulties faced by the publishers.

Keyword: Management; Classical Approach; Brazilian Publishing Market; Book; Reading Habits; General Works Publishers; Publishers.

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Produto Interno Bruto Brasileiro (2006 a 2017)	19
Gráfico 2 – Variações do consumo das famílias	21
Gráfico 3 – Evolução da escolaridade da população brasileira (5 anos e mais) – PNAD.....	22

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Níveis de alfabetismo	23
--	----

Lista de Figuras

Figura 1 – Evolução do Faturamento Real - Vendas ao Mercado.....	29
Figura 2 – Faturamento Real - Mercado e Governo.....	30
Figura 3 – Evolução do Faturamento Total – Mercado + Governo	31
Figura 4 – Há quanto tempo comprou o último livro 2015	32

Siglas

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBL	Câmara Brasileira do Livro
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
IPA	International Publishers Association
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
LIBRE	Liga Brasileira de Editoras
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PNBE	Programa Nacional Biblioteca da Escola
PNLL	Plano Nacional do Livro e Leitura
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
SNEL	Sindicato Nacional das Editoras de Livros

Sumário

Lista de Gráficos	7
Lista de Tabelas.....	8
Lista de Figuras	9
Siglas	10
Sumário	11
Introdução.....	13
1.1 Problema.....	13
1.2 Objetivos	14
1.3 Delimitações do Tema.....	14
1.4 Relevância do Estudo	15
1.5 Metodologia.....	16
a) Tipos de pesquisa.....	16
b) Coleta de dados	17
c) Análise dos dados	17
2. Análises acerca do mercado editorial brasileiro	19
2.1 Panorama econômico social	19
2.2 A atuação governamental	23
2.3 Retratos da Leitura no Brasil	25
2.4 Mercado editorial de livros.....	27
3. Editoras e a Administração	34
3.1 Os desafios administrativos das editoras.....	34
3.2 O administrador para a Abordagem Clássica	41
a) A Administração Científica - Frederick Taylor	42
b) A Administração Científica - Henry Ford	43
c) A Teoria Clássica - Henri Fayol	45

3.3 Análise das entrevistas	48
a) A visão sobre o mercado editorial (atual e futuro)	49
b) As dificuldades (interna e externa) de sua editora	50
c) Como avaliam a necessidade do profissional formado em Administração para sua editora	52
Conclusões	54
Referências Bibliográficas	56
Anexos	60
Anexo 1	60

Introdução

1.1 Problema

O presente trabalho busca realizar um panorama acerca do mercado editorial brasileiro, analisando suas principais características e dialogando com os principais problemas apontados em estudos, e que será verificado nas entrevistas. Com foco nas dificuldades enfrentadas pelas editoras¹ de obras gerais, analisaremos o perfil e as principais tarefas elencadas para os administradores a partir da abordagem clássica da Administração² e de que forma essas tarefas são realizadas nas editoras de acordo com as entrevistas.

A primeira parte irá analisar o quadro econômico e social do Brasil, e como isso afeta as editoras. Em especial verificaremos as derivações a partir da observação de sermos um país periférico (POCHMANN, 2004) com uma notória desigualdade social inter-regional e de que maneira isso afeta o grau de alfabetização, o nível de consumo da população e, conseqüentemente, o perfil do consumidor de livros. Adicionalmente, se observará também as políticas governamentais que visam fomentar a leitura e o desenvolvimento da cadeia produtiva do livro.

A partir disso, analisaremos o panorama do mercado editorial brasileiro entre os anos de 2006 e 2017, apresentando consumo, produção, faturamento e perfil das editoras que compõem o segmento. Abordaremos, ainda, a participação de grupos internacionais na aquisição de editoras grandes e médias. Em qual patamar está o mercado editorial? Quais são os principais desafios organizacionais, segundo editores e estudiosos da área? São essas as questões que buscamos responder.

¹ Por editora entende-se uma organização que tem em seu propósito a editoração e publicação de trabalhos, artigos, notícias, jornais, revistas, livros, etc., seguindo normas técnicas e jurídicas. Dentro desse conjunto de atribuições editoriais se optou por trabalhar com as editoras de obras gerais, em sua maioria de pequeno e médio porte. “Assim compreendida, a editoração, pode-se afirmar, confunde-se com a própria *atividade editorial*, ou, para sermos mais precisos, com a *atividade a que se dedica uma empresa editora*, desde que, é óbvio, estruturada a sério. (...) em sentido estrito, editoração significa, ou o termo tem sido usado para significar, o conjunto de técnicas (de produção em si ou rigorosamente editoriais) usadas na produção de livros.” (Silva apud ARAÚJO, 2008, p. 31)

² A Abordagem Clássica da Administração está subdividida de duas formas: a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração. A primeira está ligada com as primeiras ideias que Taylor sintetizou, e que contou com contribuições posteriores de Ford. (CHIAVENATO, 2003). A Teoria Clássica, o principal autor é Henri Fayol. (CHIAVENATO, 2003)

Este trabalho, portanto, tem a intenção de analisar como o mercado editorial nacional se estabelece em um país de poucas letras e muitas desigualdades e os principais desafios administrativos para as editoras de obras gerais.

1.2 Objetivos

O objetivo final estabelece o eixo que será seguido para pesquisa deste trabalho. Os objetivos intermediários ao serem atingidos possibilitarão o alcance do objetivo final.

Como objetivo final pretende-se: compreender os principais desafios enfrentados pelas editoras de obras gerais, principalmente no âmbito organizativo.

Para tal, será necessário atingir alguns objetivos intermediários no decorrer desta monografia. São eles:

- Apresentar o cenário econômico e social brasileiro;
- Destacar a importância das políticas governamentais para o mercado editorial;
- Expor o hábito da leitura da população brasileira;
- Apresentar os dados sobre desempenho do mercado editorial brasileiro;

1.3 Delimitações do Tema

Serão utilizadas como meio de embasamento e contexto para a análise principal acerca do mercado editorial, pesquisas já existentes realizadas tanto por órgãos públicos, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), quanto pelo Instituto Pró-Livro³, pela Câmara Brasileira do Livro⁴ e pelo Sindicato Nacional das Editoras de Livros (SNEL) dos anos

3 O Instituto Pró-Livro foi fundado em 2006 e é uma organização sem fins lucrativos mantida através da colaboração de entidades do mercado editorial. Ele tem como objetivo fomentar a leitura e a difusão do livro, desenvolvendo e apoiando projetos que visem a esse fim. São sócios fundadores e mantenedores do IPL, as entidades do livro: ABRELIVROS - Associação Brasileira dos Editores de Livros Escolares, CBL - Câmara Brasileira do Livro e SNEL - Sindicato dos Editores de Livros.

4 No Brasil, os registros e os acompanhamentos de novas e antigas editoras ainda são bastante limitados. Atualmente essa tarefa fica a cargo de três principais organizações: o Sindicato Nacional dos Editores de Livros, a Câmara Brasileira do Livro e a Liga Brasileira de Editoras. Todas essas organizações atuam tanto com caráter representativo do setor, como também na elaboração de estudos e servindo de interface com os governos. A LIBRE tem ainda um caráter mais articulador com as editoras menores, desenvolvendo ações específicas para benefício destes. Criado em 1941, o Sindicato Nacional dos Editores de Livros tem como finalidade o estudo e a coordenação das atividades editoriais, bem como a proteção e a representação legal da categoria de editores de livros e publicações culturais em todo o Brasil. Como representante da categoria editorial, o SNEL é filiado à International Publishers Association (IPA) e ao Centro Regional para el Fomento del Libro en America Latina y el Caribe. A CBL foi fundada oficialmente no dia 20 de setembro de 1946, em assembleia realizada na livraria O Pensamento,

de 2006 a 2017, destacando os limites da economia brasileira e sua relação com o grau de leitura e consumo de livros da população. A partir desta análise, serão apresentadas perspectivas atuais relacionadas ao tema, com foco na visão dos profissionais da área sobre o desenvolvimento do mercado editorial.

1.4 Relevância do Estudo

Analisando a pesquisa de Failla (2016), pode-se afirmar que o Brasil ainda não é um país de leitores. Conforme Araújo, “com algum atraso no Brasil, essa é a atual realidade do especialista dedicado à editoração de livros, num país onde a prioridade, infelizmente, ainda não é (e está longe de ser) a fome de livros, mas a de comida e habitação” (ARAÚJO, 2008, p. 32).

Assim, este trabalho tem sua relevância primordial por tratar de um tema que possui extrema importância no desenvolvimento social e cultural de qualquer nação, devido à sua relevância na formação do indivíduo, difusão de conhecimento e manutenção da memória. Segundo Mazza (2013)

O livro faz-nos compreender que a leitura se realiza nas fronteiras movediças dos determinismos sociais, da cultura de massa, da lógica de produção, circulação e consumo do livro como mercadoria, e, ao mesmo tempo, provoca voos que alimentam a reflexão crítica, a imaginação criadora e os movimentos libertários. (MAZZA, 2013, P. 624)

Além disso, dadas as inovações tecnológicas e o aumento do acesso a dispositivos digitais, há uma discussão mundial acerca do fim do livro impresso e a superação destes pelos e-books e seus derivados. Dessa forma, o debate envolvendo editoras, seus papéis e atividades, está em voga.

Nesse cenário é fundamental apresentar o administrador para a Abordagem Clássica e a importância, na visão dos editores entrevistados, da participação do profissional de Administração neste mercado, uma vez que o autor desta monografia, participando de espaços

localizada no antigo largo de São Paulo, no centro da capital paulista. Por fim, a LIBRE é uma rede de editoras independentes, que trabalham cooperativamente, pelo fortalecimento de seus negócios, do mercado editorial e da bibliodiversidade. É uma associação de interesse público, sem fins lucrativos, filiação político-partidária, livre e independente de órgãos públicos e governamentais, constituída em 01 de agosto de 2002, de duração indeterminada, entidade máxima de representação das editoras independentes de todo o Brasil.

em comum com estes editores e suas entidades, pode constatar a baixa participação destes profissionais.

Ademais, a carência⁵ de estudos críticos sobre temas editoriais no Brasil e de atualização das informações já publicadas são uma realidade com a qual me deparei durante a pesquisa inicial do material para embasamento teórico. Dados brutos são encontrados facilmente devido à produção de instituições como o IBGE e SNEL em parceria com outras organizações. Entretanto, pesquisas críticas são mais raras.

1.5 Metodologia

a) Tipos de pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa realizada será descritiva. Ela pode ser definida por expor aspectos de determinado grupo ou fenômeno podendo estabelecer conexões entre variáveis e definir sua natureza. Este tipo, entretanto, não tem o compromisso de explicar o que descreve, embora o faça para servir de base. (VERGARA, 2014, p. 42).

A opção pela pesquisa descritiva foi feita devido ao entendimento de que seria mais apropriada para tratar o tema em questão, já que são utilizadas diversas fontes de informação quantitativa que buscam expor características do fenômeno do mercado editorial brasileiro e os desafios organizacionais para as editoras.

Já em relação aos meios, optou-se pela pesquisa bibliográfica e de campo. A primeira compreende uma pesquisa desenvolvida com origem em materiais publicados de acesso público, utilizados para prover material de análise e podendo ter um fim em si mesma. (VERGARA, 2014, p. 43). Esse método foi escolhido, pois grande parte do que é aqui utilizado para desenvolver o tema tem como origem artigos, monografia e dissertações publicadas sobre o assunto, além de pesquisas quantitativas disponíveis digitalmente por instituições.

Já a segunda, por se tratar de uma pesquisa empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno, pode incluir entrevista, aplicação de questionários, dentre outros meios.

⁵ “Ao contrário do que ocorre em outros países, o mercado do livro brasileiro é carente de pesquisas e de dados capazes de dar visibilidade à situação do setor. As bases estatísticas geralmente não são primárias e a fonte é comumente a mesma: Câmara Brasileira do Livro e Sindicato Nacional dos Editores de Livros” (BARCELLOS, 2006, p. 27).

(VERGARA, 2014, p. 42). Nesse sentido, foi escolhido esse método pois foram realizadas entrevistas com responsáveis e, quando possível, gestores de editoras para melhor entendimento do panorama atual do mercado editorial e do que pensam acerca do administrador neste contexto.

b) Coleta de dados

Os dados secundários foram obtidos a partir de revisão bibliográfica com a consulta a obras aqui citadas e referenciadas. Foram buscados primordialmente estudos, artigos, monografias, teses e dissertações que analisam o mercado editorial sob uma perspectiva crítica. Além disso, priorizou-se pesquisas quantitativas publicadas por instituições como o IBGE e SNEL.

Já os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas com representantes de editoras vinculadas à Liga Brasileira de Editoras (LIBRE⁶) ou ao SNEL. Foi escolhido esse método pois ele possibilita uma estrutura de perguntas que aprofundam pautas pré-definidas, mas ainda dando liberdade ao entrevistado de focar no que ele, especialista no assunto, considera relevante. (VERGARA, 2014)

Sendo assim, a coleta de dados durante a pesquisa de campo utilizou-se de entrevistas semiabertas com os editores que se dispuseram a participar de três editoras de obras gerais com sedes na cidade do Rio de Janeiro: Entrevistado 1⁷, Entrevistado 2⁸ e Entrevistado 3⁹.

c) Análise dos dados

Como o objetivo é identificar o que é dito a respeito de determinado assunto, optou-se pela utilização da análise de conteúdo que é composta por: 1) pré-análise, que consiste na

⁶ “Uma rede de editoras independentes, que trabalham cooperativamente, pelo fortalecimento de seus negócios, do mercado editorial e da bibliodiversidade. É uma associação de interesse público, sem fins lucrativos, filiação político-partidária, livre e independente.” Fonte: <<http://libre.org.br/quem-somos/>>. Acesso em 25/10/2017 as 20h16.

⁷ Formado em Psicologia, atua no mercado editorial há mais de 30 anos, primeiramente como tradutor e depois como proprietário e editor de sua própria editora (Editora 1). Classifica sua editora como pequena.

⁸ Formada em História, sempre esteve próxima à editora (Editora 2) por esta ser de origem familiar, sendo seu pai o fundador. A atuação na editora se iniciou efetivamente em 1991/92. Atualmente é proprietária e editora. Classifica a editora como pequena.

⁹ Formada em Produção Editorial, há 22 anos atua no mercado editorial e há 20 anos na editora (Editora 3) atual. Iniciou como revisora e atualmente ocupa o cargo de editora em dois selos do atual grupo editorial. Classifica a editora como média/grande.

seleção do material e definição dos procedimentos a serem adotados; 2) exploração do material, efetiva realização dos procedimentos; e 3) tratamento dos dados e interpretação, ou seja, geração de inferências e resultados onde hipóteses podem ou não ser confirmadas. (BARDIN, 2009). A análise dos dados foi feita comparando as respostas dos entrevistados para cada pergunta assim como as respostas do mesmo entrevistado nas outras perguntas. A partir das comparações, foram identificadas linhas de pensamento comuns e divergentes, o que possibilitou sintetizar alguns pontos (FREITAS e COUTINHO, 2015).

2. Análises acerca do mercado editorial brasileiro

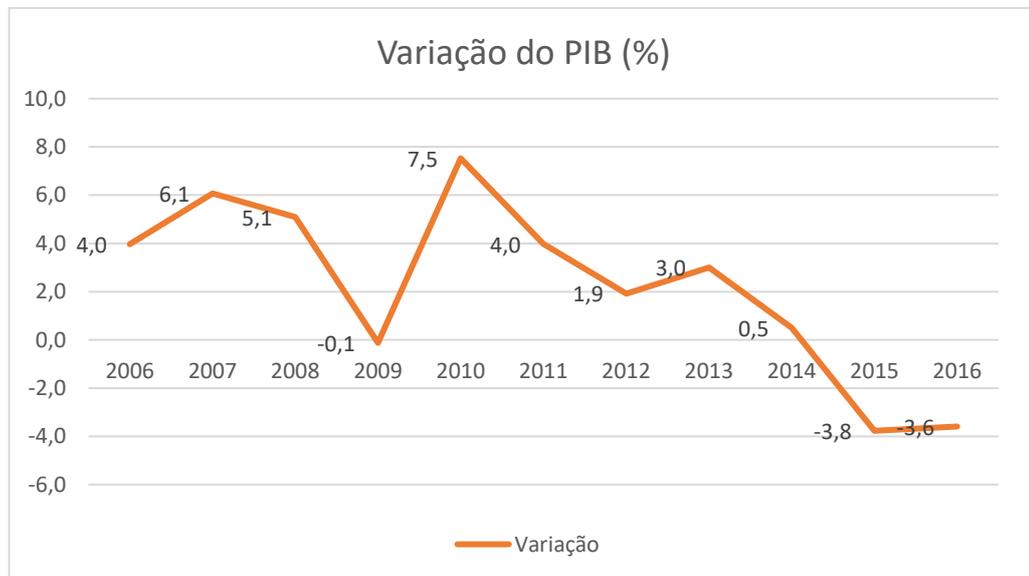
2.1 Panorama econômico social

Segundo Machado (MACHADO apud LINDOSO, 2004), a síntese do “hábito de leitura de um povo se apoia em três pilares: educação, renda e tempo disponível”.

É fundamental, portanto, para o desenvolvimento deste trabalho apresentar dados sobre a economia e o perfil da população brasileira no período aqui estudado (2006-2017), período esse em que ocorreu não só uma grande crise mundial, mas também uma crise política interna (MANCEBO, 2017). Para isso, são apresentados dados como Produto Interno Bruto (PIB) e padrão de consumo do brasileiro, além de informações sobre educação e nível de alfabetização da população.

Primeiramente, a evolução do PIB deve ser vista a partir de uma perspectiva histórica.

Gráfico 1 – Produto Interno Bruto Brasileiro (2006 a 2017)



Fonte: IBGE (2017)

Neste gráfico é possível observar a queda acentuada da variação do PIB em 2009, ano em que foram sentidos os maiores impactos da crise financeira internacional (*crise dos suprimés*) iniciada nos Estados Unidos em 2007. Com incentivos governamentais, o Brasil conseguiu reerguer sua economia e ainda alcançar patamares melhores em 2010 (PAULA e PIRES, 2017). Entretanto, o cenário que parecia promissor novamente demonstra fragilidade.

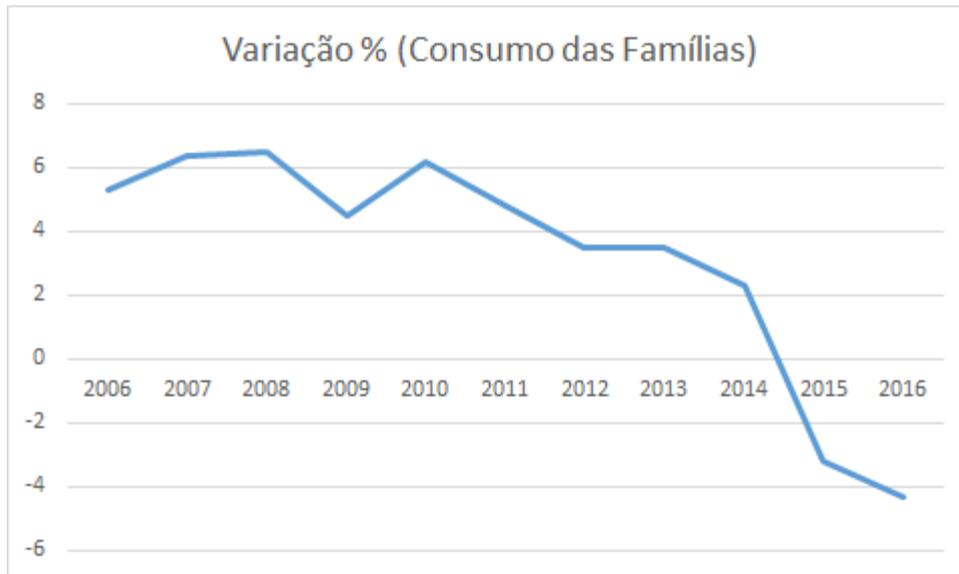
Antes irregular, a linha da variação passa a evoluir em queda a partir de 2013, ensaiando o início de uma recuperação somente em 2016.

Matheson e Goés (2017) analisaram o comportamento do consumo das famílias no Brasil de meados dos anos 1990 a meados dos anos 2010. Os autores identificaram diversos fatores que contribuíram para um acentuado crescimento do consumo no período de 2003 a 2010, dentre os quais podem ser destacados: o aumento da produtividade e de renda em consequência de maiores taxas de alfabetização e escolaridade durante os anos 90, que começaram a gerar frutos neste período; programas sociais (tais como o Bolsa Família) e a política de salário mínimo, que aumentou o poder de compra e acesso a serviços financeiros da camada mais pobre da população. O estímulo ao consumo das famílias por parte do governo, com iniciativas como o crédito subsidiado para compra de bens duráveis (como automóveis), sobretudo em resposta à crise financeira global; e a redução da taxa de juros e percepção de risco no país, resultado da adoção de medidas de responsabilidade fiscal, metas de inflação, dentre outras, levando o crédito a quase dobrar enquanto percentual do PIB. (MATHESON E GOÉS, 2017)

No entanto, embora o consumo das famílias seja um importante componente do PIB, como se verá brevemente, Matheson e Goés (2017) questionam a estratégia de crescimento liderada pelo consumo adotada como paradigma macroeconômico no país. Apontam, ademais, que os fatores que contribuíram para o forte crescimento do consumo nos últimos 10 a 15 anos mostram sinais de desaceleração: o mercado de trabalho e crescimento real dos salários deve se deteriorar após um período no qual a renda disponível cresceu a taxas superiores ao PIB, algo improvável de se manter no longo prazo; as taxas de juros voltaram a crescer em resposta à inflação e depreciação da moeda, assim como o cenário internacional de recuperação pós-crise; o crescimento do crédito, por sua vez, desacelerou em função de um mercado de trabalho mais fraco e altos níveis de endividamento; e o grau de confiança do país caiu dada à persistente alta da inflação, deterioração do mercado de trabalho e os recentes acontecimentos políticos e escândalos de corrupção. (MATHESON E GOÉS, 2017)

Estas observações, portanto, contribuem para visualizar o comportamento do consumo das famílias no período sob estudo, tal como ilustrado no gráfico a seguir:

Gráfico 2 – Variações do consumo das famílias



Fonte: IBGE (2017)

Constata-se que o consumo das famílias cresceu a taxas superiores ao PIB em quase todos os anos desta amostra, inclusive mantendo a trajetória ascendente a taxas elevadas mesmo em 2009, quando o PIB encolheu 0,1%. No entanto, os últimos anos evidenciam os limites deste modelo e o impacto das crises econômica e política que têm afetado o país.

Os dois principais fatores de influência no consumo no curto prazo são a renda disponível e a disponibilidade de crédito (MATHESON; GOÉS, 2017). É possível inferir, dessa forma, que a renda disponível às famílias brasileiras cresceu de maneira significativa no período de estudo. Porém, em 2017 voltou a cair - o que tem importantes implicações para o mercado editorial. Afinal, é de se esperar que quando a renda disponível de uma família é mais restrita o consumo dos bens considerados não essenciais tende a cair, já que as famílias focam seus gastos em bens essenciais, como a alimentação¹⁰.

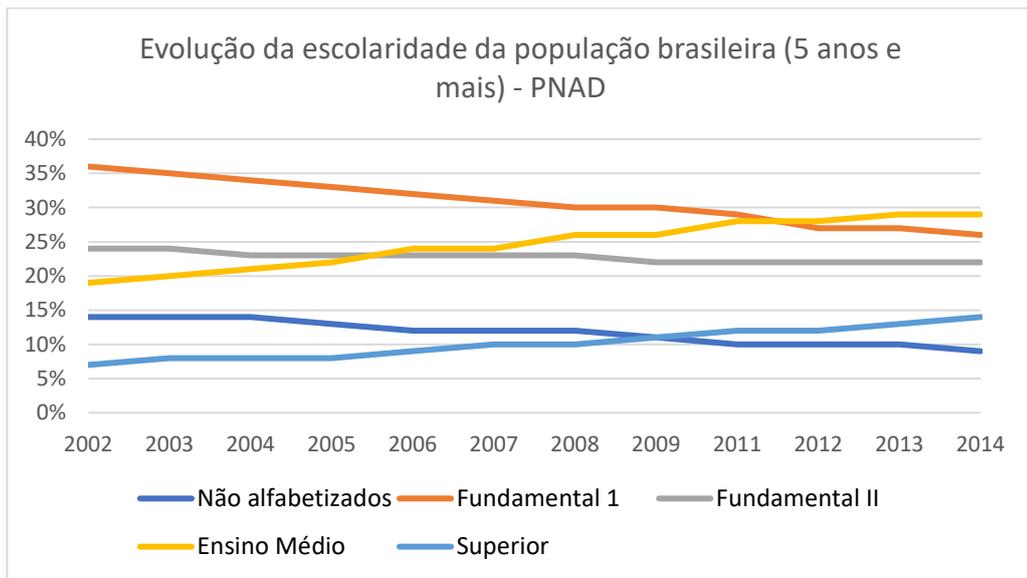
A Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), desenvolvida pelo IBGE, ajuda a ilustrar o peso do consumo de livros para o consumidor. Estas pesquisas servem de fonte para o cálculo dos pesos atribuídos aos diferentes itens de consumo das famílias brasileiras no Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) e Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). O peso atribuído ao item "Livro" em janeiro de 2012, após a atualização das estruturas de ambos os índices com base nos resultados da POF de 2008-09, foi de aproximadamente 0,16% no IPCA e 0,07% no INPC. Como a população-objetivo do IPCA abrange famílias com

¹⁰ De acordo com a Pesquisa de Orçamentos Familiares, realizada pelo IBGE.

rendimentos mensais entre 1 e 40 salários-mínimos, enquanto o INPC considera apenas as famílias com rendimentos de 1 a 5 salários-mínimos, a diferença dos pesos atribuídos ao consumo de livros nos dois índices reflete, dentre outras coisas, como a renda disponível às famílias afeta o consumo deste produto "não essencial" para subsistência - as famílias mais pobres gastam uma fração menor dos seus rendimentos, que já são inferiores, com livros.

No entanto, o padrão de consumo de livros não pode ser analisado apenas sob a ótica econômica, visto que o gosto e interesse pela leitura é também influenciado por outros fatores. Como apontou Machado (2004), dados importantes a serem considerados são os de nível de escolaridade e, principalmente, alfabetização da população brasileira, por se tratarem de variáveis que impactam diretamente no consumo de livros e, conseqüentemente, no panorama do mercado editorial como um todo, conforme será demonstrado no próximo capítulo.

Gráfico 3 – Evolução da escolaridade da população brasileira (5 anos e mais) - PNAD



Fonte: Retratos da leitura no Brasil 4 (2016).

No gráfico 3, podemos observar um aumento considerável no número de pessoas cursando o nível superior de ensino de 7% em 2002 para 14% em 2014. Essa mudança se deveu, em grande parte, ao aumento de vagas nas universidades públicas e particulares neste período¹¹. Vale ressaltar que a política de cotas nas universidades públicas começou a ser aplicada neste

11 Entre 2006 e 2016, houve aumento de 62,8%, com uma média anual de 5% de crescimento. Fonte: <http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206>. Acesso em 30/10/2017 as 20h00.

intervalo¹². O aumento de estudantes no Ensino Médio de 19% em 2002 para 29% em 2014 também se destaca. Porém, relacionando com a tabela 1 a seguir, notamos que o aumento do número de estudantes não proporcionou um aumento também na qualidade dos leitores (grau de compreensão do que lê).

Tabela 1 – Níveis de alfabetismo

Níveis de alfabetismo (idade de 15 a 64 anos)									
	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2007	2009	2011		2015
Analfabeto	12%	13%	12%	11%	9%	7%	6%		4%
Rudimentar	27%	26%	26%	26%	25%	20%	21%		23%
Básico	34%	36%	37%	38%	38%	46%	47%		42%
Pleno	26%	25%	25%	26%	28%	27%	26%		23%
									8%
Analfabeto funcional	39%	39%	38%	37%	34%	27%	27%		27%
Funcionalmente alfabetizado	61%	61%	62%	63%	66%	73%	73%		73%

Fonte: Retratos da leitura no Brasil 4 (2016).

Através deste indicador, podemos observar uma melhora no combate ao analfabetismo funcional que, mesmo ainda sendo elevado, registrou uma redução de 39% em 2001-2002 para 27% em 2015. Contudo, os dados mais importantes nesta tabela estão relacionados ao grau Pleno (letramento) e Proficiente (análise e crítica) de leitura. O primeiro com 23% e o outro somente 8%. Estes dados representam o perfil dos maiores consumidores de livros. Sem o aumento desse grau de leitura não é possível vislumbrar uma mudança real no quadro dos leitores no Brasil e seu número em absoluto. Porém, o problema não se resume a esse fator. Para Earp e Kornis (Época, 2004), “milhões de brasileiros alfabetizados não leem porque não são estimulados, ou porque vivem em cidades onde não há bibliotecas”. Essas e outras questões serão abordadas ao longo deste trabalho.

2.2 A atuação governamental

As políticas aplicadas pelo governo também impactam as condições de crescimento do mercado editorial tanto no curto quanto no longo prazo. As políticas focadas para este mercado podem ser desmembradas em: (a) programas de compra de livros pelo governo; (b) ampliação

12 A aprovação da lei nº 12.711, de agosto de 2012, conhecida também como “Lei de Cotas”. Por meio dela, as instituições de ensino superior federais tiveram até agosto de 2016 para destinarem metade de suas vagas nos processos seletivos para estudantes oriundos de escolas públicas. Fonte: MEC

da educação geral; (c) isenções de impostos; e (d) demais políticas de incentivo à cultura e à leitura. (FONSECA, 2013)

Este conjunto de políticas, segundo o autor, teria feito expandir tanto o tamanho do mercado nominal (através do aumento real da renda e da ampliação da educação) quanto o tamanho do mercado real (através dos programas de compra de livros pelo governo).

Nesse sentido, a atuação do governo vai além da influência macroeconômica, que reflete no PIB e nível de consumo já abordados, ou na criação de vagas de ensino ou bibliotecas. Também influencia diretamente o mercado editorial de obras gerais através de políticas públicas conduzidas pelos Ministérios da Cultura e da Educação, da realização de compras de livros, principalmente pelo Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE), e do financiamento do setor através de isenções fiscais (PIS/COFINS) ou por linhas de crédito pelo BNDES, este suspenso¹³ recentemente. (EARP e KORNIS, 2005)

O conjunto de políticas públicas representados pelo Plano Nacional do Livro e Leitura (PNLL) consiste, principalmente, em uma

Política de Estado [que] se traduz em amplos programas do governo, com coordenações interministeriais devidamente articuladas com estados, municípios, empresas e instituições do terceiro setor, para alcançar sinergia, objetividade e resultados de fôlego quanto às metas que venham a ser estabelecidas. Quatro eixos principais orientam a organização do Plano: 1. Democratização do acesso ao livro; 2. Formação de mediadores para o incentivo à leitura; 3. Valorização institucional da leitura e o incremento de seu valor simbólico; 4. Desenvolvimento da economia do livro como estímulo à produção intelectual e ao desenvolvimento da economia nacional. (Caderno do PNLL, 2014. p 3)

Dentro do PNLL, o Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE) se relaciona diretamente com o mercado editorial de obras gerais, pois é através deste plano que o governo realiza editais para compras dos livros que serão distribuídos na rede pública de ensino. A variação da quantidade de livros, mesmo sendo por preços menores e frequentemente com uma qualidade menor, compradas através do PNBE não gera um grande impacto no faturamento do setor, como seria esperado e será demonstrado no capítulo 2.4. Ainda assim, há vantagens para as editoras, uma vez que

As encomendas de livro pelo Estado caracterizam-se pelo grande volume, ausência de encalhes e um único prazo de pagamento para toda a tiragem. Isso significa que as editoras não precisam esperar o livro girar mês a mês nas prateleiras das livrarias até esgotar aquela edição. Além disso, não há riscos de encalhe, visto que a editora sabe

¹³ Apresentação da pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro – SNEL, 2017

de antemão exatamente quantos exemplares deverão ser impressos. (FONSECA, 2013. p. 115)

Para Lindoso (2004), mesmo com problemas na sua formulação e aplicação, a existência de programas como o PNBE “é uma das iniciativas mais positivas nos últimos anos. É um marco no esforço de fazer que a escola encare a questão da leitura não apenas pelo seu lado ‘funcional’, e sim como instrumento básico de formação cidadã para as nossas crianças.” (LINDOSO, 2004, p. 162)

Para Marques Neto, a pesquisa apresentada a seguir tem como pano de fundo a aplicação do PNLL, em vigor desde 2006. Nesse sentido, o autor entende que as políticas elaboradas no contexto deste plano tiveram grande influência nas mudanças do perfil dos leitores.

2.3 Retratos da Leitura no Brasil¹⁴

Aqui buscamos traçar um panorama acerca do perfil do leitor brasileiro com o intuito de embasar estatisticamente a discussão traçada neste trabalho. Portanto, a partir do levantamento de dados realizados por pesquisas disponíveis ao grande público, esta seção e a seguinte devem estabelecer uma contextualização não só de quem são os leitores brasileiros de obras gerais, mas também de quem são os produtores de livros do país.

A pesquisa “Retratos da Leitura no Brasil”, desenvolvida pelo Instituto Pró-Livro em parceria com o Ibope Inteligência, é realizada a cada 4 anos com o propósito de subsidiar uma análise mais profunda sobre o perfil do leitor¹⁵, possibilitando realizar um diagnóstico acerca dos diferentes fatores que afetam o hábito da leitura e, conseqüentemente, o mercado editorial. A partir disso, pode-se elaborar políticas e iniciativas para superar desafios e melhorar o panorama geral.

Para analisar os dados da pesquisa, foram selecionados alguns itens considerados mais relevantes para este trabalho. Portanto, serão apresentadas informações referentes à estimativa populacional, gênero e idade, classe e renda, região, perfil dos compradores de livros, número de livros lidos, escolaridade, principal motivação para ler e para não ler e o que se gosta de fazer no tempo livre.

14 FAILLA, Zoara. **Retratos da leitura no Brasil 4**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

15 Neste trabalho iremos utilizar a mesma definição de leitores e não leitores empregada na pesquisa **Retratos da leitura no Brasil 4**. Consideraremos que leitor “é aquele que leu, inteiro ou em partes, pelo menos um livro nos últimos 3 meses” e não leitor “é aquele que declarou não ter lido nenhum livro nos últimos 3 meses, mesmo que tenha lido nos últimos doze meses”.

Com relação à população geral, é possível observar uma oscilação na distribuição entre leitores e não leitores. Em 2007, 55% eram leitores, caindo para 50% em 2011. Já em 2015 o índice cresce, passando para 56% de leitores, o que, segundo Failla (2016), representa uma ampliação importante.

Quando são analisados os dados a partir de um corte de gênero, percebemos que o público feminino tem uma proporção maior de leitores em comparação com o masculino¹⁶. Entre elas a taxa de leitoras é de 59%, enquanto que entre eles, é de 52%. Quanto à frequência de leitura por idade, ela cresce apenas na faixa dos 11-13 anos, chegando a 84%. A partir desse ponto, ela diminui à medida que a idade aumenta, atingindo apenas 27% na faixa com 70 anos ou mais.

Ao se analisar as classes sociais, há uma grande discrepância entre os dados. A classe A apresenta um índice de 76% de leitores; a classe B, 70%; a classe C, 57%; e as classes D/E, 40%. Esses dados evidenciam a queda no número de leitores de acordo com a classe na qual a pessoa está inserida. Com relação à renda, por outro lado, a taxa de leitura se mantém relativamente estável, próxima a 50% na faixa que recebe entre 2 e 5 salários mínimos, porém há maior variação quando se considera a renda familiar superior a 5 salários mínimos, de 58% sobe para 68%.

Levando-se em consideração a distribuição territorial de leitores, percebe-se que a região sudeste se destaca e concentra a maior proporção de leitores no país, chegando a 61%. Esse número contrasta, por exemplo, com a região sul, que tem o pior desempenho nesta pesquisa, contando com apenas 50% de leitores. A média nacional é de 56%.

No que tange aos compradores de livros, ou seja, aquele que comprou algum livro nos últimos 3 meses, o fato de estar estudando ou não, e a qual nível de escolaridade pertence, tem grande influência no aumento do consumo de livros. Porém, vale ressaltar que, de forma geral, o número de compradores é inferior ao de não compradores, com exceção da faixa que concluiu o ensino superior, onde a proporção se iguala em 50%.

A média de livros lidos em 2007 era de 4,7 livros por pessoa, reduzindo para 4,0 em 2011 e aumentando para 4,96 em 2015. Quando dividimos os entrevistados entre estudantes e não-estudantes vemos que, em 2015, a quantidade de livros lidos por estudantes é de 9,38 e por não-estudantes, 3,35.

16 É importante ressaltar que a pesquisa leva em conta apenas dois gêneros, o feminino e o masculino, desconsiderando as demais identidades de gênero que existem de forma minoritária na população brasileira.

A proporção de leitores entre estudantes é de 84% e entre os não-estudantes é de 46%. O grau de leitura aumenta de acordo com o maior nível de escolaridade: fundamental 1, 50%; fundamental 2, 60%; ensino médio, 62%; e ensino superior, 82%.

No que concerne às principais motivações para ler, a análise dos números totais torna possível observar que estas estão primeiramente associadas ao “gosto”, seguida de “atualização cultural” e, em terceiro lugar, a “distração”.

Quando se perguntou sobre o significado da leitura entre os entrevistados, o principal fator citado é de que “a leitura traz conhecimento”, seguido de “atualização e crescimento profissional” e, depois, “ensina a viver melhor”. Sobre se gostariam de ter lido mais nos últimos 3 meses, 77% dos entrevistados afirmaram que sim. O motivo “falta de tempo” representou 43% das justificativas, superando em muito os outros 11 motivos, entre eles, a “falta de acesso” ou “preferência por outras atividades”. Entre os não-leitores a principal razão para a não-leitura é a “falta de tempo”, com 32% e, em seguida, “não gostar de ler” com 28%. O fato de não saber ler representa 20% das respostas.

Ainda, vale destacar que entre os leitores há outras atividades que se destacam à frente do livro, como “assistir televisão”, “ouvir música” e “acessar redes sociais”. Por outro lado, o livro fica à frente, por exemplo, de “sair para bares”, “prática de esportes” e “videogames”.

Entendemos, portanto, que a pesquisa apresentada corrobora com o que é defendido por Machado (2004), de que a leitura se apoia em três pilares: a educação, a renda e o tempo disponível. Isso pode ser constatado na pesquisa quando se observa um índice maior de leitura entre os que possuem ensino superior e, em especial, aqueles que estão nas classes A e B. Da mesma forma, a falta de tempo livre aparece como o principal motivo para não ler.

A partir dos resultados apresentados, é possível traçar um quadro geral da leitura no Brasil, o que é fundamental para compreendermos e identificarmos o comportamento do mercado editorial, como será demonstrado no capítulo seguinte.

2.4 Mercado editorial de livros

Segundo Lindoso (2004), a grande maioria das editoras brasileiras são de médio e pequeno porte e de origem e administração familiar - o patamar de grandes editoras se reserva para o setor didático, principalmente. Esta afirmação é observada nas editoras de obras gerais. Em se tratando destas últimas, a classificação pode seguir critérios como: tiragens anuais, faturamentos, quantidade de funcionários e títulos publicados.

Utilizando dados de 2004, Lindoso (2004) apresenta a divisão segundo o faturamento das 175 editoras analisadas. Dessas 82,3% faturam até R\$ 1 milhão por ano, 9,14% faturam entre R\$ 1 milhão e R\$ 10 milhões, e as que faturam valores superior aos R\$ 10 milhões são 8,56%. Com isso, pode-se entender que a ampla maioria das editoras sobrevivem com um faturamento baixo, para o mercado editorial, o que reflete em suas dificuldades produtivas e administrativas. Segundo Earp e Kornis (ÉPOCA, 2004), “o mercado editorial brasileiro é um Mercedes circulando com rodinhas de rolimã”, ou seja, o mercado brasileiro e suas editoras têm potencial, mas ele não é aproveitado devidamente.

As editoras brasileiras, a partir principalmente da década de 1990, também foram impactadas pelo processo de concentração e mudança de perfil, temas abordados tanto por Epstein (2002) quanto por Schiffrin (2000). Os autores em questão observaram a entrada de conglomerados de mídias e multinacionais europeias no controle de editoras estadunidenses tradicionais e/ou familiares. Epstein (2002) e Schiffrin (2000) apresentam que os reflexos desta nova dinâmica foram percebidos na desvalorização dos catálogos, da qualidade das publicações e da relevância cultural e crítica dos livros e seus autores. Estes, antes critérios comuns para a decisão dos editores para publicação, são substituídos por médias de taxa rápida de retorno e lucro para os acionistas, uma vez que os novos donos, que na maioria das vezes não são editores, buscam resultados semelhantes aos seus outros negócios, como televisão ou cinema, dificilmente alcançáveis no meio editorial. Pode-se observar este fator na pressão por *best-sellers*, na diminuição dos títulos publicados e no custo cada vez maior pelos direitos de publicação dos autores mais populares.

Bourdieu (1996) acredita que o mercado de cultura integra o que ele chama de “mercado de bens simbólicos”, que funciona com uma lógica própria diferente de outros mercados. Há dois campos econômicos diferentes na produção artística e cultural. Um segue a lógica antieconômica, privilegiando o valor simbólico ao mercantil. Já o outro, com uma lógica econômica, age em função da demanda, priorizando o sucesso imediato e temporário. Bourdieu (1996) menciona ainda que uma editora que funciona no polo antieconômico ao ser comprada por um grande grupo tende a sofrer mais diretamente a pressão financeira por seus dirigentes que uma editora independente. E é claro que a pressão por lucro constante prejudica a aposta do editor, que vê suas possibilidades de escolha reduzidas, pendendo para o livro que garanta o melhor retorno possível (VIEIRA, 2009).

Na mesma posição, Zaid (2004) em seu livro *Livros demais!* aponta que a produção de livros é superior à capacidade de consumi-los, ou seja, lê-los. Também concorda com a falta de diversidade, fruto da concentração no mercado editorial, em que as editoras estão se tornando

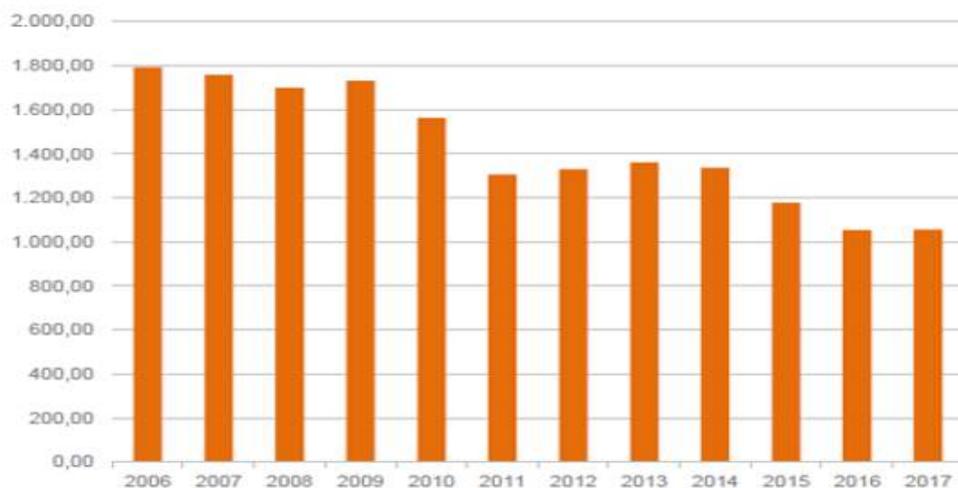
parte de grandes empresas cujos donos não são propriamente do ramo editorial e a exigência de constantes *best-sellers* (com altas tiragens) é contrária à natureza do mercado. Segundo ele, é perfeitamente viável a publicação de um livro que só interesse a alguns milhares de leitores. “Os *best-sellers* acontecem”, mas não podem ser regra do mercado.

Por outro lado, Korth (2005) analisa que

A formação de grupos editoriais no Brasil coincide não somente com a globalização e com a entrada de concorrentes estrangeiros, mas também com uma onda de renovação dos editores, inclusive de sucessões familiares. Na indústria editorial e, principalmente, no segmento de obras gerais a captação de autores e a formação de um acervo é um aspecto estratégico. Muitas editoras sob a gestão de seus fundadores detinham um acervo rico, mas faltava investimento em mercado, ou porque não dispunham de recursos para tal ou lhes faltava visão para adoção de novas práticas. As sucessões que adotaram uma gestão mais moderna e agressiva e que alcançaram êxito viram em antigas concorrentes boas oportunidades de negócio.” (KORTH, 2005. p 59)

Ainda em relação às mudanças ocorridas em território nacional, algumas organizações buscam auxiliar o desenvolvimento e análise do mercado editorial evidenciando de forma estatística as transformações ao longo dos anos. A CBL, a SNEL e a FIPE¹⁷ desenvolvem estudos anuais do desempenho do setor. Apresentaremos, adiante, alguns dados referentes ao segmento de Obras Gerais.

Figura 1 Evolução do Faturamento Real - Vendas ao Mercado (preços constantes R\$ milhões de 2017)



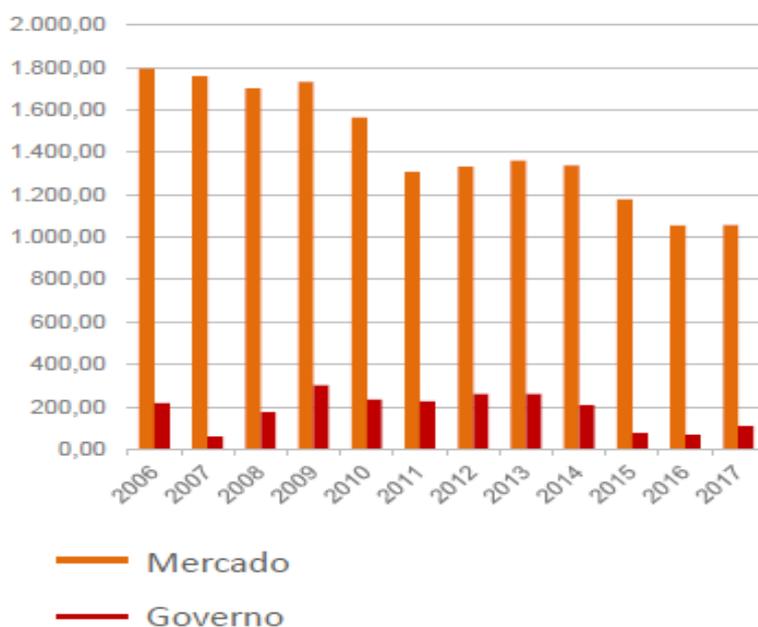
Fonte: SNEL (2017)

17 A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – Fipe é uma organização de direito privado, sem fins lucrativos, criada em 1973. Entre seus objetivos está o apoio ao Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Analisando o faturamento do segmento somente com as vendas para o mercado observamos uma queda de 2006 a 2017, passando de R\$ 1.792,41 milhões para R\$ 1.055,18 milhões. Mesmo no ano de 2013 tendo um pequeno crescimento, a dinâmica geral não se alterou. Utilizando as taxas de crescimento vemos uma queda de 16,50% no ano de 2011. Os anos de 2015 e 2016 outras duas grandes quedas no mercado, 11,91% e 10,51% respectivamente. A taxa de 0,13 em 2017 apresenta uma pequena melhora, porém sem alterar o baixo faturamento acumulado.

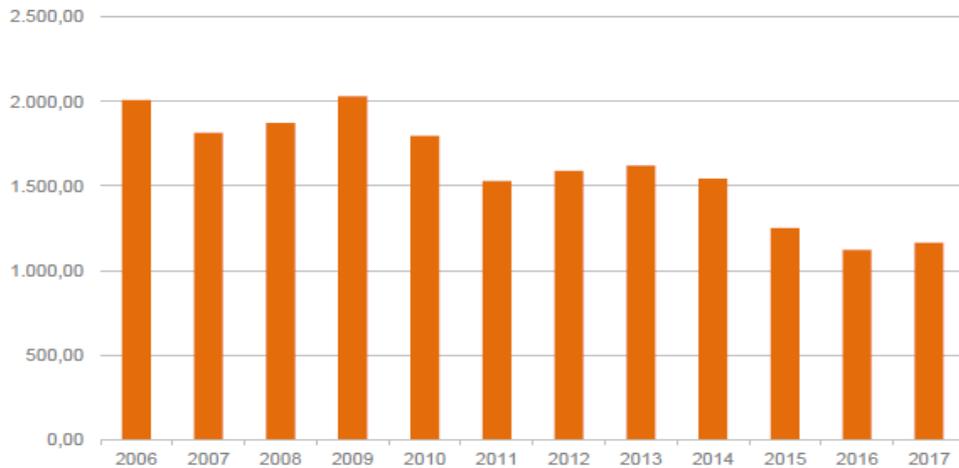
Isso refletiu na variação das tiragens do setor ao longo desses doze anos analisados. Em 2006, a quantidade era de 93,41 milhões de livros publicados com crescimento regular até 2013, quando o setor atingiu seu maior número 121,67 milhões. Com a crise vemos o setor recuar, chegando a patamares mais próximos ao de 2006, com 97,39 milhões em 2017. Neste processo o preço médio dos exemplares também sofreu queda. Em 2006 o preço médio do livro era R\$ 19,19 passando para R\$ 10,83 em 2017.

Figura 2 Faturamento Real - Mercado e Governo (preços constantes R\$ milhões de 2017)



Fonte: SNEL (2017)

Figura 3 Evolução do Faturamento Total – Mercado + Governo (preços constantes R\$ milhões de 2017)



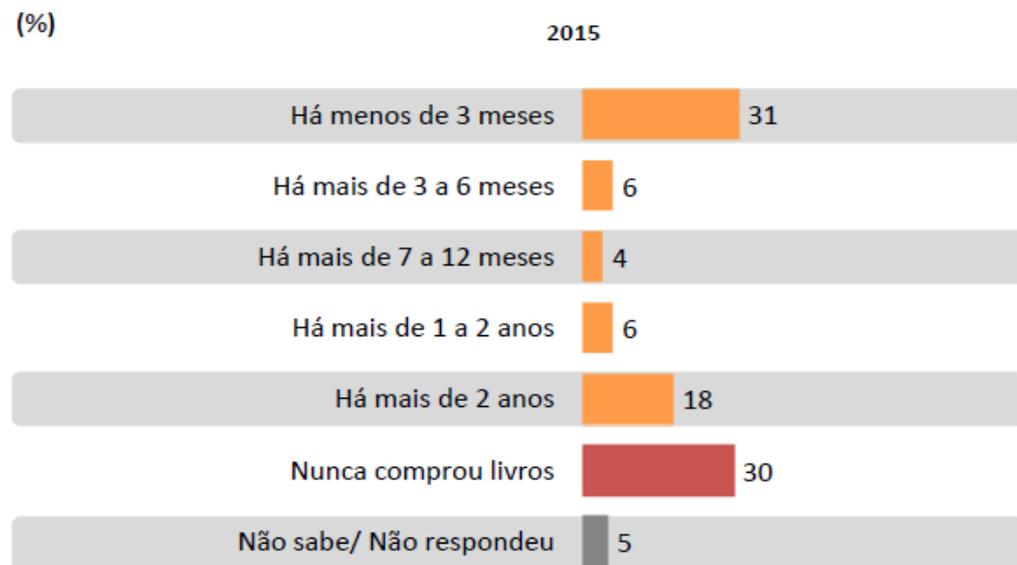
Fonte: SNEL (2017)

Quando observamos somente as vendas realizadas para o governo, vemos uma parcela minoritária do setor. As mudanças nas políticas de compras e verbas disponíveis para suas realizações levaram a uma irregularidade e um não crescimento estrutural, com mudança de qualidade na participação governamental, furtando-se a expandir o setor como defendido por Fonseca (2013). Mesmo assim, a irregularidade nas compras, ainda que minoritárias, impactam o planejamento das editoras.

De 2006 para 2007 as compras caíram de R\$ 217,13 milhões para R\$ 58,57 milhões, voltando a subir no ano seguinte para R\$ 173,51 milhões e em 2009 passando para R\$ 301,62 milhões. Outra grande queda foi no ano de 2014 para 2015, R\$ 207,65 milhões para R\$ 74,93 milhões. As compras do governo aumentaram em 2017, porém muito abaixo de outros anos, representando apenas R\$ 108,91 milhões.

Estas flutuações no faturamento proveniente da venda ao governo estão associadas a dois fatores que variaram durante este período: a quantidade de exemplares e os valores pagos por unidade. Em 2010 a quantidade de exemplares foi de 34,28 milhões, o maior da série, vendido a preço unitário de R\$ 6,80. Em dois dos piores anos para o setor, 2015 e 2016, foram vendidos 5,91 milhões e 8,84 milhões, pelos valores médios de R\$ 12,67 e R\$ 7,70 respectivamente. No último ano, 2017, foram vendidos 16,42 milhões por R\$ 6,63 em preço médio unitário. Quando comparamos os valores somados, incluindo tanto as vendas para o mercado quanto as vendas para o governo, com os valores das vendas apenas para o mercado, observamos uma similaridade no gráfico, o que demonstra a pouca influência das vendas para o governo nesse segmento.

Figura 4 Há quanto tempo comprou o último livro em 2015



Fonte: Retratos da leitura no Brasil 4 (2016)

Esta mesma pesquisa demonstra os motivos, com base no ano de 2015, que levaram a uma diminuição do faturamento do setor, como indica o gráfico. Cerca de 30% das pessoas simplesmente não compram livros nunca e 24% não consumiram nesse setor há mais de um ano. Da mesma forma, a maioria dos compradores pertencem às classes A e B, 63% e 40% contra a presença de 24% e 13% nas classes C e D/E de compradores, respectivamente. No entanto, o fator renda também é relevante quando se observa que a única faixa onde a proporção de compradores supera a de não compradores é a com rendimento familiar acima de 10 mil reais. Portanto, a diminuição do poder de compra nas classes A e B, demonstrado no capítulo anterior, tem um grande impacto no faturamento desse setor.

Com base na análise desses números, podemos entender que há grandes dificuldades no setor, com poucas ou nenhuma perspectiva de melhora no cenário previsível. Essa visão foi sustentada por Earp (2016) que afirmou: “O mercado está apavorado. Há anos não encontro um otimista. Na crise, as pessoas cortam o que consideram supérfluo, pegam livro emprestado, procuram os que já têm em casa. Os novos hábitos de leitura não são associados a livros, e sim a smartphones”¹⁸. Esse fato é corroborado também pelas entrevistas realizadas com editores, que serão apresentadas no próximo capítulo.

¹⁸ Entrevista cedida à Istoé em Ago. de 2016. Disponível em: < <https://istoe.com.br/mercado-editorial-decada-perdida/>>. Acesso em: 13 de Jun. 2018.

3. Editoras e a Administração

3.1 Os desafios administrativos das editoras

Conforme afirma George Kornis: "As editoras ainda são negócios familiares, por vezes muito amadores, praticamente empresas de fundo de quintal quando comparadas a organizações profissionais do exterior" (ÉPOCA, 2004). Publicações acadêmicas e entrevistas apresentadas durante este trabalho também indicam o mesmo apontamento, ou seja, consideram editoras brasileiras como tipicamente familiares e carentes de uma estrutura atualizada. A busca pela profissionalização é uma medida que os profissionais do mercado editorial acreditam ser capaz de mudar o cenário atual. A partir de 2015, segundo os entrevistados, abriu-se um novo cenário econômico internacional profundamente marcado pela crise, que atingiu o mercado editorial como um todo. Nacionalmente, esse cenário foi agravado pela recente crise política, que trouxe maiores incertezas para as editoras e que representou uma diminuição da compra de livros pelo governo, além de calotes por parte de distribuidoras e grandes redes de livrarias. Ainda, segundo os entrevistados, teve grande impacto a entrada das grandes empresas transnacionais de vendas de livros online como, por exemplo, a Amazon, assim como a expectativa que este mercado tinha acerca da expansão do público leitor, o que não se confirmou.

Além do aspecto amador, outro elemento a ser superado pelas editoras é a forma que realizam sua autoavaliação e, também, a comparação com as suas concorrentes. Segundo Fonseca (2013), o reconhecimento da editora não está relacionado somente ao desempenho comercial, mas também como as outras editoras concorrentes a enxergam, quais títulos e quais autores possuem, independentemente se obtiveram lucro.

No mesmo trabalho, Fonseca (2013) também destaca a relação afetiva, extremamente presente neste segmento, e questiona o quanto tal questão pode influenciar no desempenho do profissional. A relação afetiva também foi destaque no discurso do Entrevistado 3, que considera fundamental para o profissional se manter na área editorial e ter um bom desempenho e envolvimento emocional com o objeto, o livro.

Um traço comum, principalmente entre as editoras pequenas e médias, é a forma de funcionamento. Porém, cabe destacar aqui a dificuldade de encontrar dados, sobre o histórico das decisões gerenciais e desempenho financeiro, detalhados sobre as editoras. Esse é um aspecto relevante pois uma editora que saiu do mercado trilhou caminhos que devem ser superados. Esses dados, portanto, deveriam estar disponíveis para que pudessem ser utilizados pelas demais editoras exatamente para identificar seus próprios problemas e auxiliar no

processo de tomada de decisões. Hoje, essas estatísticas não existem e somente são registrados casos isolados, que acabam servindo como um paradigma, podendo levar o mercado a erros de análise (BARCELLOS, 2006).

Mesmo com esta dificuldade apresentada, Barcellos (2006) conseguiu estabelecer um perfil das editoras que têm como pontos comuns o número reduzido de funcionários e a terceirização. Em sua obra, a autora revela que condições físicas e de estrutura da editora evidenciam um modelo quase padronizado de funcionamento. Elas possuem, como ponto de partida, uma estrutura que conta com um número baixo de funcionários que acabam por facilitar o seu funcionamento, uma vez que atuam com sobreposição de papéis. O limite entre os papéis que englobam administração e edição, divulgação e edição, secretaria e vendas, é tênue. De forma geral, editoras com faturamento anual de até R\$ 500 mil possuem apenas um funcionário e terceirizam três profissionais. Já as editoras que faturam entre R\$ 500 mil e R\$ 2 milhões possuem o mesmo número de funcionários, seis, em média. Serviços como diagramação, revisão, copidesque, tradução, capa e ilustração são comumente terceirizados. Estes números podem aumentar para atividades específicas, feiras literárias ou outros eventos, como também em meses onde aumenta a demanda de publicações. Alguns editores indicam o número pequeno de funcionários como uma das vantagens de ser um editor pequeno ou médio, considerando assim a redução de custos fixos. (BARCELLOS, 2006)

O perfil de editora com poucos funcionários também foi relatado pelos entrevistados para esse trabalho. Na Editora 1, o Entrevistado 1, que é seu editor e proprietário, considera a sua editora pequena por ter somente três funcionários permanentes, faturamento baixo proveniente de dois lançamentos por mês e com tiragens médias de quatrocentos livros. Na Editora 2, o Entrevistado 2, editor e proprietário, destacou a queda no número de funcionários nos últimos dois anos, chegando entre seis a oito. No entanto, cada projeto pode demandar contratações específicas. Ele classifica a editora como pequena por ter poucos funcionários e um faturamento de 1 milhão por ano, aproximadamente. A Editora 3 faz parte de um grupo editorial, porém tem grande independência para desenvolver suas publicações, como revelou sua editora responsável. O Entrevistado 3, que também classificou sua editora como média/grande de acordo com volume publicado de 30 a 40 títulos por mês, e a quantidade de três funcionários e um estagiário.

Os entrevistados também declararam, com exceção do Entrevistado 3, acumular funções de coordenar e administrar o pessoal e as finanças das suas editoras, além das tarefas próprias de editor: publicação, divulgação, seleção de originais e o acompanhamento dos processos e prazos.

As editoras pequenas podem desenvolver entre si ações conjuntas através de suas entidades, como a LIBRE. Assim poderiam compartilhar melhores práticas comerciais e de gestão. A reunião de pequenas editoras para a aquisição de serviços gráficos, de marketing e para a distribuição de seus livros, por exemplo, poderia garantir melhores condições de negociação para este grupo de editoras. Por outro lado, por disporem de menos capital, as editoras pequenas precisam editar livros que possuam algum diferencial, com o objetivo de despertar o interesse não apenas dos leitores, mas também das livrarias em adquiri-los (FONSECA, 2013).

Muitas editoras são atualmente incapazes de lidar diretamente com a quantidade de livrarias independentes que existem. Não apenas pelas questões econômicas ligadas à escala dos pedidos e distribuição, mas também pela inexistência de sistemas integrados entre editoras e livrarias. Como o relacionamento entre livrarias e editoras ainda é desintegrado e informal, mesmo se não houvesse dificuldades de ordem logística no atendimento direto das livrarias independentes, as editoras continuariam inaptas a acolhê-las por não disporem de recursos, processos sistemáticos e sistemas integrados de informação suficientes para fazê-lo. (FONSECA, 2013).

Contudo, esse tratamento “simplista” dos processos internos acelera o processo de concentração das editoras. A competição entre editoras também é intensificada uma vez que a maioria delas quer assegurar a presença de seus títulos nas maiores livrarias que respondem individualmente à fração mais significativa de suas receitas. E ao direcionar mais esforços e atenção às grandes redes, estas passam a aumentar sua relevância na receita e, por sua vez, sua influência sobre as editoras, reforçando este comportamento e realimentando este mecanismo de concentração. Nesse sentido, as grandes redes de livrarias apenas “colhem os frutos” advindos das competências e vantagens competitivas desenvolvidas por elas. (FONSECA, 2013).

A falta de sistemas que integrem a comunicação entre editoras, distribuidores e livrarias também criam desgastes frequentes entre esses três agentes transformadores. Um exemplo desta falta de integração são os pedidos de reposição feitos por e-mail ou telefone. Poucas editoras dispõem de uma plataforma online onde o livreiro tenha acesso aos títulos detalhados, com a respectiva disponibilidade em estoque de cada um deles e o prazo de entrega. (FONSECA, 2013).

Segundo Fonseca (2013), a colaboração entre editoras se deteriorou pelo acirramento da competição entre elas. Porém, algumas questões de interesse comum não representam vantagem competitiva para nenhuma das partes. Por exemplo, a queda do preço do papel é interessante

para todas as editoras, e não se constitui em um ponto de competitividade entre elas. Estas questões, no entanto, são tratadas cada vez mais de forma isolada, deixando de lado as economias de escala e ganhos de eficiência que poderiam ser compartilhados. O autor cita como exemplo o problema da distribuição de livros que está sendo enfrentado a partir de soluções individuais de editoras nas quais, frequentemente, acontecem problemas ligados aos pedidos como a falta de livros solicitados, prazos não cumpridos e embates sobre a responsabilidade pelo custo dos fretes. Por esta razão, muitas editoras, mesmo pequenas, optaram por desenvolver seu próprio sistema de gestão ou adquirir individualmente soluções elaboradas por terceiros, o que não necessariamente representa a melhor escolha. Para o autor, “o resultado dessas iniciativas fragmentadas são desperdícios, competição excessiva, crescentes níveis de desgaste no relacionamento entre as empresas e elevação nos custos totais da indústria” (FONSECA, 2013).

Por outro lado, a partir das entrevistas realizadas, foi possível constatar uma leitura diferente. De forma geral, os entrevistados apontam que há uma relação saudável entre as editoras. Porém, eles também identificam que há uma dissonância em relação às entidades representativas. O SNEL e a CBL, que deveriam representar todas as editoras, acabam por priorizar os interesses das grandes em detrimento das menores. Em consequência disso, e devido à necessidade das editoras menores de organizar suas demandas e aumentar sua representatividade, surgiu a LIBRE, cuja criação foi vista como bastante positiva pelos entrevistados.

Acerca da relação entre as editoras, o Entrevistado 1 considera que ela é positiva, em especial entre as médias e pequenas. Ele destacou, também, que a criação da LIBRE foi uma iniciativa importante, porém pondera que a situação atual desta entidade é um tanto desanimadora. Já o Entrevistado 3 identifica um certo receio entre as editoras menores na relação com as médias e grandes, que atribuiu ao alto grau de corporativismo entre as grandes e à hegemonia deste grupo nas direções das entidades representativas. Este também teria sido um fator importante para distanciar estas entidades da realidade vivida pelas editoras menores, causando esta lacuna de representatividade. Por sua vez, o Entrevistado 2 afirma que o SNEL e a CBL, além de representarem os interesses das grandes, não garantem às menores o auxílio que deveriam. Fundador da LIBRE, ele destaca que esta entidade foi fundamental para o avanço da profissionalização deste mercado, embora siga sendo um segmento pouco estruturado.

As grandes editoras, de forma geral, têm maior capacidade de aproveitar o crescimento randômico por disporem de mais recursos para “testar” novos lançamentos. Ou seja, por disporem de maior volume de vendas e publicações, elas acabam sendo ainda menos criteriosas

ao analisar o sucesso potencial das obras, pois os títulos de grande venda compensam os fracassos, “mascarando” muitos de seus problemas. Assim elas são capazes de atingir um faturamento satisfatório na média, mas seguem longe de conseguir um resultado ótimo. Além disso, editoras de grande porte também podem explorar melhor a distribuição de livros físicos e eletrônicos. Muitas delas desenvolveram sistemas próprios de distribuição que lhes permitem maior capilaridade, cobertura geográfica e controle sobre a disponibilidade de livros físicos (FONSECA, 2013).

No entanto, as grandes editoras devem se atentar para alguns riscos: O primeiro deles é a dificuldade de estas organizações maiores em conseguir, à medida que crescem e expandem sua linha de produtos oferecidos (catálogos), áreas geográficas de atuação e perfil diferente de compradores e leitores, manter a consistência de suas identidades (linha editorial) e posicionamentos. Este crescimento pode exigir novas estratégias, com as quais, muitas vezes, a editora não está habituada. Nesse sentido, é preciso ampliar a capacidade de coordenação interna para aproveitar de forma mais eficiente esta quantidade e diversidade de recursos, diretamente relacionados com o tamanho da editora. O segundo risco está relacionado ao aumento da complexidade operacional devido ao alto grau de relações de interdependência entre as diferentes áreas da editora, à quantidade de produtos oferecidos (catálogo), aos autores, etc. Isso retoma a importância de se desenvolver a capacidade de gestão com o objetivo de evitar que esta variedade de elementos seja tratada de forma homogênea, ou seja, desconsiderando esta diversidade, o que acaba por limitar a capacidade de criação e captura de valor. Além disso, os níveis de diversidade e complexidade também aumentam de acordo com o nível de verticalização de uma editora, o que exige maior capacidade gerencial e o estabelecimento de rotinas de resolução sistemática de problemas para que a organização consiga efetivamente aproveitar as vantagens competitivas oriundas de seu tamanho (FONSECA, 2013).

Ao analisar os principais problemas enfrentados no aspecto organizativo das editoras, Fonseca (2013) identifica que grande parte delas busca colocar a maior quantidade de livros possível em todas as livrarias que puderem, sem avaliações prévias que indiquem que é essa a estratégia mais apropriada. Outro apontamento feito pelo autor é de que a carência de análise induz as editoras a possíveis equívocos de avaliação de originais (seleção), à impressão de tiragens exageradas, à competição excessiva e ao encarecimento contínuo do preço dos espaços de exposição nas livrarias. Pode ser considerado, ainda, em caráter extremamente negativo, o não-aprendizado com a experiência, no processo como um todo. (FONSECA, 2013).

É bem verdade que a maior parte das editoras não são capazes de criar disciplina para aprender sistematicamente com seus êxitos e fracassos. A carência de informação e/ou análise sobre compradores e leitores, sobre o desempenho de títulos bem ou malsucedidos e sobre a eficácia de estratégias passadas de produção, lançamento, distribuição, etc. dificulta o processo de aprendizado. Tal fato reforça a crença difundida na indústria de que o sucesso ou fracasso de determinado título é imprevisível e que depende de “sorte”. Esta crença acaba por retroalimentar o desinteresse pelas editoras em estabelecer novos processos sistemáticos de registro e análise de informações que favorecem diretamente ao aprendizado, tendo a possibilidade de com os erros, buscar o aperfeiçoamento de suas funções (criação, seleção, produção e distribuição) e o melhor direcionamento de seus recursos. (FONSECA, 2013).

A combinação de pouco aprendizado e pouca integração conduz as editoras a privilegiarem excessivamente as dinâmicas de crescimento randômico (busca pelo acerto na quantidade de lançamento), interativo (as estratégias bem sucedidas são prontamente “copiadas” pela concorrência) e estrutural (a falta de capacidade de gestão de muitos fornecedores/compradores obriga editoras a privilegiar as empresas com maior escala de atuação) (FONSECA, 2013).

Tal visão é compartilhada por entrevistados da área que, além destes pontos, retomam outros problemas que impactam negativamente o mercado editorial brasileiro e suas próprias editoras. Um deles é a venda sob consignação para as principais redes varejistas e o debate sobre a adoção do preço único do valor do livro como uma tentativa de preservar todo o mercado livreiro, contrapondo a pressão pela diminuição do preço dos livros. (FONSECA, 2013).

As editoras não têm conseguido organizar rotinas e processos sistemáticos em velocidade compatível com o aumento da complexidade. Esta deficiência impede a criação de condições para o aprendizado com as estratégias de lançamentos de novos títulos, de distribuição, de comunicação, de vendas, etc. De maneira geral, os lançamentos não são monitorados e depois avaliados na busca dos pontos que possam ser melhorados para a escolha e lançamento do próximo título. As editoras não costumam empreender buscas para entender porque parte significativa de seus lançamentos não foi economicamente rentável ou porque determinados títulos se tornaram um sucesso retumbante. E sem uma rotina sistemática de avaliação, as justificativas para o “fracasso” de alguns títulos resumem-se a explicações genéricas, como o elevado nível de concorrência, a falta de destaque que o livro recebeu na livraria, etc. O mesmo acontece quando um livro é um sucesso em termos de vendas. Não há acompanhamento do ciclo de vida do livro. Muitas editoras não conseguem entender de forma abrangente quais variáveis podem ter contribuído para o sucesso ou fracasso de cada título.

Além do baixo nível de profundidade das análises sobre estratégias passadas, o aprendizado limita-se à experiência pessoal dos envolvidos. Dificilmente há outros mecanismos que permitam as editoras manter esse histórico dos livros lançados e do que foi feito com este livro desde sua concepção até o consumo por compradores e leitores. (FONSECA, 2013).

Com isso, muitas editoras tendem a buscar o sucesso focando na publicação de novos títulos, utilizando as mesmas estratégias anteriores, na esperança de que o resultado seja diferente. Isso faz com que o processo de lançamento de novos títulos se torne praticamente randômico. Segundo Fonseca (2013), as editoras normalmente possuem seus percentuais divididos entre títulos bem-sucedidos, fracassados e aqueles que apenas “se pagaram”. Sendo assim, as editoras, de forma geral, projetam os seus lançamentos futuros tendo como base o desempenho passado. Logo, se uma editora acerta em média 20%, basta ela lançar mais títulos que a quantidade absoluta de sucessos vai aumentar e a editora vai crescer (FONSECA, 2013).

Por fim, a entrada de novos distribuidores digitais como Amazon, Google e Apple também tem potencial para interferir na estrutura do mercado editorial no médio prazo com a evolução do livro eletrônico e com a própria mudança no escopo de atuação destas empresas dentro do mercado que hoje está limitado principalmente à distribuição de livros digitais (FONSECA, 2013).

A crescente difusão do livro eletrônico promovida por esses novos agentes transformadores favorece a resolução de alguns conflitos e tensões presentes no mercado editorial: o espaço limitado de vitrine das livrarias físicas que inviabiliza a exposição da maioria dos livros; a influência da tiragem na decisão de preço do livro; a disponibilidade do livro em estoque da livraria física ou virtual; a necessidade de mobilidade para acessar uma livraria física ou o tempo de espera para receber um livro adquirido nas livrarias virtuais; e a necessidade dos leitores em escolher quais livros físicos serão levados para uma viagem, por exemplo, devido às limitações de espaço e peso. A mitigação destes dilemas impulsiona a produção e o consumo de livros estimulando o crescimento dialético, embora ainda de forma incipiente e pouco representativa (FONSECA, 2013).

Com a entrada dos distribuidores digitais, muitas editoras pequenas podem, no médio prazo, perder alguns de seus autores para a auto publicação digital oferecida por estas mesmas empresas. Hoje, muitas editoras pequenas “revelam” autores de qualidade que frequentemente migram para editoras maiores atraídos por propostas de adiantamentos e promoção mais abrangente para suas obras. Neste cenário, as editoras pequenas precisam ter mais foco na escolha de estratégias de publicação que lhes permitam de alguma forma continuar atraindo autores de qualidade em velocidade superior à daqueles que deixam a editora. A diversificação

para outros negócios relacionados à atividade da editora, como prestação de serviço de apoio para auto publicação consiste em uma alternativa de capturar mais valor, aproveitando melhor sua estrutura e habilidades editoriais. (FONSECA, 2013)

Conforme Korth (2005) as editoras deverão adaptar-se aos diversos tipos de mídia que surgem, porém, devem manter, sempre que possível, a viabilidade econômica da cadeia como um todo. Havendo uma revolução nesta área, ela provavelmente não surgirá de dentro da própria indústria de livros, segundo a opinião do setor e, assim, será uma mudança com efeitos sobre toda a indústria editorial (KORTH 2005).

3.2 O administrador para a Abordagem Clássica

Para entendermos melhor as atribuições do administrador e suas visões teóricas é importante apresentar um breve resumo das escolas da Administração.

O administrador deve ser capaz de analisar as organizações e antever mudanças. Valores como responsabilidade social, justiça e ética profissional também são relevantes. Além disso, o administrador deve ter consciência da grande influência de suas decisões sobre as esferas social, política, econômica e ecológica. Tal perfil demanda uma sólida formação teórico-analítica, o que se traduz na necessidade de ter instituições de ensino que privilegiem a pesquisa e que orientem o processo de aprendizado para o desenvolvimento da cidadania. (PAULA, 2001)

A prática administrativa é milenar. Estava presente no Império Romano, nos exércitos e na Igreja Católica. Mas o pensamento administrativo, a Administração como área sistematizada de conhecimento, está vinculado aos estudos clássicos de Frederick Taylor, Henri Fayol e, posteriormente, Henry Ford (VIEIRA; SIMÕES; e DARBILLY, 2010, p.1).

Para Tragtenberg “as teorias administrativas são dinâmicas, elas mudam com a transição das formações socioeconômicas, representando os interesses de determinados setores da sociedade que possuem o poder econômico-político” (TRAGTENBERG, 1971, p. 21).

A Abordagem Clássica da Administração está subdividida de duas formas: a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração. A primeira está ligada às primeiras ideias que Taylor sintetizou, e que contou com contribuições posteriores de Ford. (CHIAVENATO, 2003). Aqui, o foco está na execução da tarefa, na busca pela eficiência do trabalho, no aumento da produção, na redução dos custos e maximização dos lucros. Por outro lado, a Teoria Clássica, cujo principal autor é Henri Fayol é voltada para a organização da empresa, dando atenção à hierarquia, em busca de maior eficiência em sua estrutura (CHIAVENATO, 2003).

a) A Administração Científica - Frederick Taylor

Taylor era engenheiro mecânico e nasceu na Filadélfia, EUA, em 1856. Em 1911 publicou sua principal obra: *Princípios de Administração Científica*, que rapidamente adquiriu fama mundial. Para o autor, o grande objetivo da administração é a prosperidade, devendo-se “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1990, p.24). Prosperidade, para Taylor, tinha um sentido amplo: maiores lucros, salários mais altos, maior desenvolvimento no negócio. Em resumo, todos deveriam ganhar, levando também esta prosperidade para toda a sociedade, em um processo permanente. (TAYLOR, 1990)

Uma grande preocupação que o autor via como barreira à prosperidade era a “crença” de que os interesses de empregados e empregadores seriam antagônicos. Segundo Taylor, as organizações de classe não acreditavam que fosse possível manter relações mútuas e não entendiam que seus interesses eram idênticos – o que seria mais um empecilho à prosperidade (TAYLOR, 1990).

Parece tão evidente por si mesmo o princípio de que a máxima prosperidade para o patrão acompanhada da máxima prosperidade para o empregado devem ser os dois fins principais da administração, que seria desnecessário demonstrá-lo. E não há dúvida de que, em todo o mundo industrial, grande parte das organizações de empregadores, bem como de empregados, procura a guerra, antes que a paz, e talvez a maioria, de ambas as partes, não acredite que seja possível manter relações mútuas, de modo que seus interesses se tornem idênticos (TAYLOR, 1990, p. 24).

Taylor entendia que a produção é o caminho para a prosperidade: “o máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção” (TAYLOR, 1990, p.26). Era necessário, portanto, aumentar a produção e, para isso, aumentar a eficiência. O principal problema da organização industrial na época era o desperdício: de matéria-prima, em processos de produção ineficientes, e de trabalho humano, em atos mal coordenados e mal dirigidos. Se se aumentasse a produção seria possível diminuir custos e pagar salários maiores aos empregados. Defende, inclusive, que isso teria efeito não apenas no ambiente microeconômico, mas também no macroeconômico, ou seja, impactando a sociedade como um todo. Assim, no que concerne ao aumento da produção, atenta para a necessidade de “formação e aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais” (TAYLOR, 1990, p.26). De forma geral, os autores da Administração

Científica dedicaram muito tempo estudando o menor gasto de esforço humano possível e, a partir disso, formas de como aumentar a produtividade.

Taylor tinha, ainda, grande preocupação com a vadiagem no trabalho, que considerava grande causadora da ineficiência e fazia com que o trabalhador produzisse muito menos do que era capaz (TAYLOR, 1990, p.26). Logo, o sistema da administração seria defeituoso porque força os empregados a “fazer cera” para proteger seus interesses, entendidos como divergentes dos interesses do empregador.

Então, para resolver esses problemas o autor defende que seria preciso substituir os métodos empíricos por métodos científicos. Existiam diversas combinações de métodos e instrumentos para se realizar uma tarefa e cada empregado a realizava de uma forma (TAYLOR, 1990, p.33). O método “científico” ao qual Taylor se referia era o estudo de tempos e movimentos, que objetivava eliminar os movimentos lentos e ineficientes, substituindo-os por movimentos rápidos e eficientes, em todos os ofícios. Haveria, portanto, um padrão para a realização das tarefas e todos os trabalhadores assim deveriam seguir.

Segundo Taylor, para que o trabalho pudesse ser baseado por essas leis científicas, era necessário que houvesse uma melhor divisão de responsabilidades entre a gerência e os trabalhadores, uma “cooperação estreita, íntima e pessoal, entre a direção e o trabalhador, é parte essencial da Administração Científica”.

Chiavenato resume os princípios da Administração Científica de Taylor da seguinte forma:

Para Taylor, a gerência deve seguir quatro princípios a saber:

1. Princípio de planejamento. Substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, por métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência através do planejamento do método de trabalho.
2. Princípio de preparo. Selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional.
3. Princípio do controle. Controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível.
4. Princípio da execução. Distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada. (CHIAVENATO, 2003, p. 64)

b) A Administração Científica - Henry Ford

Henry Ford, nascido em 1863 nos Estados Unidos, fundou a Ford Motor Company e ajudou na consolidação da indústria automobilística. Ford em suas primeiras experiências de

trabalho teceu críticas sobre a forma como eram administradas as fábricas e via com preocupação a busca pelo lucro, sempre à frente da preocupação com o trabalho (FORD, 1954). As indústrias, de forma geral, pensavam prioritariamente no dinheiro. Porém, como era o trabalho que geraria o dinheiro, e não o contrário, o caminho necessário seria, então, pensar no rendimento do trabalho e em como realizá-lo da melhor maneira possível (FORD, 1954).

A influência do dinheiro, a exigência do capital investido, a negligência ou a sabotagem do trabalho, e, por consequência, um mau produto resultante, são coisas que vejo de todos os lados. E é o que vejo no fundo de todos os desastres. É também a causa dos baixos salários, porque uma empresa malconduzida, não pode pagar bem, e um negócio que não consagra todos os seus esforços à produção, não é bem conduzido. A maioria dos homens quer trabalhar livremente, e sob tal regime não se pode trabalhar com liberdade. Durante a minha primeira tentativa não me senti independente e não pude dar expansão às minhas concepções. Todos os planos só tinham um fim: o lucro; a produção vinha em último lugar. Timbrava-se em só dar importância ao dinheiro; ao trabalho, nenhum. A ninguém parecia absurdo antepor assim o dinheiro ao trabalho, ainda que todos conviessem em que o ganho é o fruto do trabalho. (FORD, 1954, p.44)

Assim como Taylor, Ford defendia a prosperidade e afirmava que “a lei natural é a lei do trabalho e só por meio do trabalho honesto há felicidade e prosperidade” (FORD, 1954, p.14). Os seres humanos não poderiam fugir disso. Criticou a maioria dos patrões pela busca pelo lucro e criticou operários e gerentes pelo desinteresse em pensar o trabalho: “o homem que paralisa seu trabalho mental ao terminar o expediente, limita a sua força motriz.” (FORD, 1954, p.45)

Não creio que seja possível a um bom trabalhador interromper o seu trabalho. É preciso pensar nele de dia, e de noite, fazê-lo girar nos seus sonhos. Certamente que é mais cômodo só trabalhar durante as horas de oficina, tomar a tarefa pela manhã, largá-la à tarde e só pensar de novo nela no dia seguinte. Isso poderá fazer de nós um bom subalterno, mas nunca um diretor ou homem de indústria. O operário que desempenha um trabalho manual tem necessidade de limitar as suas horas de tarefa, porque do contrário se gastará. Se ele pretende viver sempre do trabalho manual, pode, ao ouvir o apito da oficina, não pensar mais no trabalho que executa; mas se tencionar progredir e conseguir alguma coisa, o apito será um sinal para que comece a repassar no espírito o trabalho feito a fim de descobrir meios de aperfeiçoá-lo. (FORD, 1954, p.45)

O trabalho tornou-se sem sentido para o trabalhador, é prescrito, imposto. No entanto, Ford deseja que este trabalhador se comporte de forma distinta, assumindo maior responsabilidade acerca dos problemas e soluções que envolvem a produção e, assim, toda a empresa. Desejava que, além dos gerentes, os operários em seu momento de descanso pensassem em como melhorar o trabalho assim como ele, que era o dono da Companhia, fazia. Tudo dependeria dessa melhora no trabalho, o aumento da eficiência e aumento da produção: “a ânsia de trabalhar melhor e mais depressa resolve todos os problemas da indústria [...] o índice de produção é a sua meta e não há motivo para que disperse a atividade em assuntos

colaterais” (FORD, 1954, p.82). Isso geraria, segundo o autor, aumento dos salários, aumento do poder de compra, maior consumo dos produtos da empresa e, conseqüentemente, maior prosperidade da sociedade. Ford inventou a linha de montagem, que consistia numa mudança enorme na produção: as várias etapas de fabricação do automóvel passaram a estar dispostas ao longo de uma esteira rolante, ao invés da produção praticamente artesanal, o que também permitiu a produção em massa e tornou mais acessíveis os carros que passaram a ser vendidos a um preço mais baixo. Isso produziu enorme impacto sobre a sociedade (CHIAVENATO, 2014, p.98).

Contudo, era preciso que a gerência soubesse dirigir bem os operários pois quando mal dirigidos “gastam mais tempo a correr atrás do material e da ferramenta do que a trabalhar e ganham pouco, porque isso de correr não constitui ocupação remuneradora.” (FORD, 1954, p.70). Ford descreveu que as operações se inspiravam no princípio de que “nenhum operário deve ter mais que um passo a dar; nenhum operário deve ter que se abaixar” (FORD, 1954, p.70). Essas normas, para ele, geraram economia de pensamento e reduziram fortemente os movimentos do operário.

Chiavenato sintetizou os princípios básicos adotados por Ford da seguinte maneira:

Para obter um esquema caracterizado pela aceleração da produção por meio de um trabalho ritmado, coordenado e econômico, Ford adotou três princípios básicos:

1. *Princípio de intensificação.* Diminuir o tempo de duração com a utilização imediata dos equipamentos e matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
2. *Princípio de economicidade.* Reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação, fazendo com que o automóvel fosse pago à empresa antes de vencido o prazo de pagamento dos salários e da matéria-prima adquirida.
3. *Princípio de produtividade.* Aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção. (CHIAVENATO, 2003, p. 66)

c) A Teoria Clássica - Henri Fayol

Henri Fayol, engenheiro, nascido em 1841 na França, ocupou altos postos de direção na indústria mineira francesa. Para ele, as operações de toda empresa poderiam ser divididas em seis grupos: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas. Esses seis grupos ou funções essenciais existiriam em qualquer empresa. Os cinco primeiros grupos já eram conhecidos, e nenhum tinha a atribuição de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos.

Esse papel era chamado de Administração, mas era pouco definido. A função administrativa, portanto, requeria mais explicações (FAYOL, 1989). O autor definiu-a, assim, portanto:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação; organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa; comandar é dirigir o pessoal; coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços; controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. (FAYOL, 1989, p. 26)

Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar (POCCC) seriam, assim, os elementos da Administração. É importante não confundir Administração com Direção. Pois dirigir é conduzir a empresa, é assegurar o andamento das seis funções essenciais. A Administração é apenas uma das seis funções. Ela está dissolvida em todos os níveis, aumentando de acordo com a hierarquia.

Portanto, no que tange a esses elementos, é preciso entender cada um: Prever é visualizar o futuro e traçar o programa de ação. Atualmente, a previsão foi substituída pelo planejamento na composição do processo administrativo; Organizar uma empresa é dotá-la de tudo o que é útil a seu funcionamento, entre elas o pessoal (FAYOL, 1989). É encontrar as pessoas e colocá-las nos lugares onde seriam mais úteis, ou seja, a pessoa certa no lugar certo; Comandar é exercer a função de direção e orientar o corpo pessoal. O autor inclui o comando como elemento da administração tendo como motivo prioritário o fato de que “o recrutamento, a formação do pessoal e a constituição do corpo social, que são encargos da administração, têm íntima relação com a função de comando” e a maior parte dos princípios de comando são princípios de Administração. (FAYOL, 1989, p.26); Coordenar é reunir, unificar e harmonizar as partes, é convergir os esforços, é não dividir o pessoal, é ter regras e acordos claros entre patrões e empregados, é ter estabilidade no pessoal; e, por fim, Controlar é a função de verificar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (CHIAVENATO, 2003).

A missão administrativa do corpo social é executar toda a função administrativa e as seis funções da empresa. “A cada grupo de operações, ou função essencial, corresponde uma capacidade especial” (FAYOL, 1989, p.27) e a cada capacidade se associam um conjunto de qualidades e conhecimentos físicos, intelectuais, morais, a experiência, a cultura geral e os conhecimentos especiais que são referentes à função a desempenhar. Ele ainda descreve as características que dirigentes, chefes e operários devem ter.

Esses princípios partiram da observação de Fayol e ele os julgava importantes e necessários para o bom funcionamento e fortalecimento do corpo social das empresas. Fayol não utilizou as palavras como leis e regras para evitar qualquer ideia de rigidez na utilização destes princípios: “não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa”. Fayol

afirma que eles devem ser usados de forma maleável, sendo ajustados para cada situação. “Tudo é questão de medida e uma das principais qualidades do administrador é a exata avaliação de como adotá-los” (FAYOL, 1989, p.43).

Para administrar, seria preciso, portanto, seguir os quatorze princípios a seguir:

(a) Divisão do Trabalho, que serve para produzir mais e melhor, com o mesmo esforço;
 (b) Autoridade, que consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer (FAYOL, 1989, p.45). Junto a ela está a Responsabilidade e a recompensa ou a penalidade que acompanham o exercício do poder;

(c) Disciplina, que se traduz no respeito às convenções estabelecidas entre a empresa e os funcionários e se impõe a todos os níveis hierárquicos;

(d) Unidade de direção é o que baseia toda a empresa. É um mesmo programa que quer atingir a mesma direção, o mesmo objetivo. Esta seria condição necessária da unidade de ação, da coordenação de forças, da convergência de esforços e seria o que garantiria que cada chefe, cada “comando”, tenha um só programa;

(e) Unidade de comando, que significa que um funcionário deve receber ordens de somente um chefe;

(f) Subordinação do interesse particular ao interesse geral, ou seja, os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais daqueles que a compõem.

(g) Remuneração do pessoal, que deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização;

(h) Centralização, refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização;

(i) Hierarquia, que representa a defesa incondicional da estrutura hierárquica e respeito à linha de autoridade;

(j) Ordem, que de ser mantida em toda a organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;

(k) Equidade, que seria o “desejo de igualdade, são aspirações que se devem ter muito em conta no trato do pessoal”. Portanto, o chefe “deve ter a preocupação constante de instigar o sentimento de equidade em todos os níveis da hierarquia” (FAYOL, 1989, p. 61)

(l) Estabilidade do pessoal, pois uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre o desempenho da empresa e a moral dos funcionários;

(m) Iniciativa, que deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo; e

(n) União do pessoal. A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização, o que significa que o trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe.

Dessa forma, fica evidente que Fayol se dedica muito ao que ele chama de corpo pessoal, que parece ser algo transversal em todos os elementos e princípios da Administração. O engenheiro, que tinha grande preocupação com a estrutura organizacional das empresas e também com a educação para a formação de uma doutrina administrativa, entende que não bastava proclamar elementos e princípios. Queria chamar a atenção pública para a importância da função administrativa nas empresas industriais. “Já, há muito tempo, deram à função técnica seu justo valor. Mas só ela não basta para assegurar a boa marcha dos negócios” (FAYOL, 1989, p.32), pois “uma educação exclusivamente técnica não corresponde às necessidades gerais das empresas, mesmo que se trate das industriais” (FAYOL, 1989, p. 37).¹⁹

As ideias aqui expostas, que refletem a base teórica da Abordagem Clássica, serão utilizadas como referência para relacionar a teoria administrativa e a prática administrativa das editoras, a partir da análise das entrevistas realizadas com seus representantes, em especial no que tange à busca de profissionais e no que estes poderiam contribuir.

3.3 Análise das entrevistas

O questionário aplicado aos três editores entrevistados teve o intuito de retirar informações sobre três campos centrais: a) a visão sobre o mercado editorial (atual e futuro); b) as dificuldades (interna e externa) de sua editora; e c) como avaliam a necessidade do profissional formado em Administração para sua editora. Para atender a estes pontos foram apresentadas as seguintes perguntas: “Como analisa o panorama atual do mercado editorial?”, “Quais são os principais problemas que a editora enfrenta externamente?”, “Quais são os aspectos positivos?”, “Qual a participação do Governo para esse cenário?”, “Como analisa a entrada de conglomerados internacionais no controle de editoras no país?”, “Como analisa a relação das editoras?” “Como projeta o futuro do mercado editorial brasileiro para as pequenas e médias editoras, principalmente?”, “Quais são as principais dificuldades que se depara

¹⁹ Este ensino, preparando bons administradores, não faria mais do que o ensino técnico na formação de excelentes técnicos (FAYOL, 1989, p.39). Ironicamente o ensino superior de hoje que quer preparar bons administradores parece ter se transformado numa escola de técnicos.

internamente?”, “Quais são as qualidades que se destacam?”, “Há presença de um profissional formado em Administração?”, “Quais são suas atribuições?”, “Acha importante sua presença?”, “Quem é responsável pela coordenação e controle dos processos?”, “O quanto a presença ou não de um administrador auxilia no desenvolvimento da editora?”

Foi analisado o conteúdo apresentado pelos entrevistados, separando-os de acordo com as categorias pré-estabelecidas²⁰. Em Vergara (2005) são apresentadas três formas de se definir grades para a realização da análise de conteúdo: grade aberta, fechada e mista. Neste trabalho utilizou-se a grade mista. As categorias de análise foram identificadas antes da pesquisa de campo, porém sofreram alguns ajustes após a pesquisa. Portanto, a pesquisa de campo permitiu confirmar algumas categorias de análise, as quais serão apresentadas e discutidas a seguir.

a) A visão sobre o mercado editorial (atual e futuro)

Nesta parte buscou-se compreender quais são os principais elementos que os entrevistados citaram para caracterizar o estado atual do mercado editorial, como eles deslumbram o futuro deste mercado e o que eles sugeriram como medidas que as editoras e suas entidades deveriam adotar. O Entrevistado 1 classificou como uma “crise mundial” a situação das editoras nesta última década. Responsabilizou, em parte, a influência das novas tecnologias, tanto pelo ebooks quanto pelo comércio on-line das grandes redes, e, também, as alternativas de entretenimento que surgiram fruto destas tecnologias, o que gerou mais concorrentes ao livro impresso. Outro reflexo deste cenário, na visão do entrevistado, foi a concentração dos proprietários de editoras, principalmente no exterior, como também analisaram Epstein (2002) e Schiffrin (2000). Isso levou à substituição das editoras tradicionais por selos editoriais. O entrevistado enxerga, ainda, como necessário para as editoras uma “reinvenção” para conseguirem lidar com este momento crítico.

O Entrevistado 2 considera que as editoras estão com “muita dificuldade desde 2015” fruto da “recessão econômica e crise política no Brasil”, concordando com a posição vista neste trabalho. Um dos elementos que contribuíram para uma maior dificuldade foi a demora das editoras e suas entidades em analisar de modo mais científico o mercado.

O Entrevistado 3 classificou como “caótica” a situação atual do mercado nacional de livros. Identificou que há uma falta das entidades em elaborar planos para ampliar o número de

²⁰ “Categorias são ‘rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos” (BARDIN, 1977 apud VERGARA, 2012, p. 10).

leitores. Vê as editoras se limitando aos nichos tradicionais de temas e vendas, sem “plano b” para melhorar seus desempenhos. Outro aspecto que impactou o desempenho das editoras, e segundo este entrevistado deve continuar afetando, são os “calotes por parte de grandes redes de livrarias”. Ainda sobre estas redes, o entrevistado identificou uma “mudança na relação de poder nos últimos anos na qual as editoras perderam seu peso nas negociações, tornando-as mais frágeis para negociação de preços, formas de pagamentos, prazos e etc.” Por fim, considera o ebook como uma alternativa pouco viável atualmente e afirma que ele não exerceu tanta influência sobre o mercado das editoras, contrariando a afirmação feita pelo Entrevistado 1.

Sobre as perspectivas futuras do mercado editorial brasileiro para as pequenas e médias editoras, os entrevistados mantêm uma visão pessimista e concordam que o futuro deve ser de incertezas. O Entrevistado 1 afirma que o futuro é “sombrio”, uma vez que a crise econômica teria acertado o mercado editorial em cheio e levado a uma redução do consumo de livros maior que o de outros produtos da economia. Este cenário adverso levou a uma redução no quadro de funcionários. O editor enxerga na especialização uma possível saída, apontando que as editoras deveriam se estabelecer em nichos próprios, em especial onde já são reconhecidas. O Entrevistado 2 prevê um cenário difícil, com potenciais quebras.

O Entrevistado 3, por sua vez, levanta dúvidas sobre a entrada do livro digital no mercado, pois entende que ainda há preferência dos consumidores pelo livro impresso. Neste cenário, a solução teria que necessariamente se passar por uma maior profissionalização das editoras e uma relação mais direta entre as editoras e os leitores, evitando a interação apenas por intermédio das livrarias. Além disso, destaca a importância social do editor que, ao selecionar qual título publicar, deve levar em consideração elementos para além do retorno financeiro da obra, como o impacto positivo para sociedade.

b) As dificuldades (interna e externa) de sua editora

Ao serem questionados acerca de quais são os principais problemas enfrentados por suas editoras, todos os entrevistados comentaram a “falta de interesse da população com relação à leitura” como uma primeira causa. Também abordaram o advento de novas tecnologias que vêm modificando o mercado de forma profunda no que se refere ao comércio on-line e destacaram a diminuição das compras de livros pelo governo.

Estas questões foram confirmadas a partir dos dados apresentados ao longo deste trabalho. A “falta de interesse pela leitura” foi abordada através da pesquisa “Retratos da

Leitura”, onde foram fornecidos dados que identificaram um índice abaixo de 60% da população como leitora em 2017. Ainda, há a disputa do “tempo livre” da população com outras atividades. E a Figura 4 que aponta o baixo número de compras de livros no último ano.

O Entrevistado 2 identifica como os principais problemas que a editora enfrenta externamente “a ausência da lei do preço único, que seria uma forma de preservar toda a cadeia produtiva do livro, protegendo tanto editoras menores como as pequenas livrarias”. Vale ressaltar que este modelo é aplicado em outros países, como a França (EARP e KORNIS, 2005); o fim das livrarias locais, que tem se traduzido numa maior monopolização das vendas pelas grandes redes; a crise das livrarias e distribuidoras, que as levaram à inadimplência e, por consequência, a dificuldades financeiras de algumas editoras; a concorrência desleal por parte de grandes redes de venda online, como a Amazon, que, através de seus descontos, têm impactado o varejo; e a suspensão do cartão do BNDES que possibilitava, principalmente às pequenas editoras, utilizar este dinheiro para financiar a produção do livro e realizar os pagamentos no prazo, evitando juros maiores. A suspensão deste cartão levou a editora a ter dificuldades na reimpressão de títulos, ficando sem determinados livros em seus estoques, e até mesmo à suspensão de novos projetos.

Para o Entrevistado 3, os problemas externos estão relacionados aos descontos cobrados pelas principais redes de livrarias e à consignação, que transfere todo o ônus da não venda para as editoras. Este se tornou o modelo padrão para as vendas às livrarias, gerando uma inversão na relação de poder na negociação entre estas e as editoras. Atualmente são as grandes redes de livrarias que detêm o maior poder de negociação, em detrimento das editoras, como acontecia anteriormente. A demora, por parte das livrarias, na confirmação das vendas também gera insegurança para as editoras sobre a reimpressão ou a reposição de seus títulos. Por fim, o entrevistado destaca, ainda, o alto custo dos fretes como um dos problemas a serem enfrentados.

Internamente, as maiores dificuldades apontadas pelo Entrevistado 2 seriam, em primeiro lugar, a carência de um estudo mais aprofundado do mercado, na qual as editoras poderiam se apoiar para planejar seus lançamentos e a forma que trabalhariam seus autores. Além disso, destaca a falta de funcionários mais qualificados, situação que foi em parte superada pela crise, que levou a parcela de funcionários antigos a buscar cursos a fim de melhorar sua formação.

Também sobre as dificuldades internas, o Entrevistado 3 destaca a necessidade de as editoras trabalharem o livro como um produto, não perdendo as suas particularidades, mas agregando a forma como outros produtos são trabalhados no mercado. Também destaca que “é preciso, ainda, levar em conta a necessidade de desenvolver o marketing dos livros,

principalmente daqueles com custos maiores, para que se possa ter um retorno financeiro mais rápido e planejado.”

Podemos concluir que os problemas enfrentados pelas editoras podem ser separados em três áreas: as relacionadas com as mudanças tecnológicas; a responsabilidade dos governos tanto no aspecto cultural da população como também em políticas econômicas para auxílio às editoras; e o atraso nas mudanças estruturas das editoras e seus representantes.

c) Como avaliam a necessidade do profissional formado em Administração para sua editora

Nesta etapa buscou-se identificar a existência de profissionais de Administração empregados nestas editoras, o que comprovou a ausência deles. A partir disso, identificar quem realiza na editora as atribuições que poderiam ser exercidas pelo administrador. Por último, saber qual a relevância que o editor dá à contratação deste profissional e quais são os motivos da não contratação.

No que tange à importância do profissional de Administração para as editoras, o Entrevistado 1 ressaltou que não há em sua editora profissionais formados na área e que, atualmente, estas atribuições são acumuladas pelo próprio editor e mais um funcionário sem essa formação. Ele considerou importante a presença deste profissional uma vez que, com isso, se poderia realizar melhor as tarefas e impulsionar o desenvolvimento da empresa. No entanto, apontou que o custo de um profissional formado na área é proibitivo para as pequenas e médias editoras. Sendo assim, a contratação de administradores estaria condicionada pelo faturamento das editoras.

O Entrevistado 2 também reconheceu que não há, em seu quadro de funcionários, nenhum profissional formado na área, porém considerou essa contratação um passo importante para tratar a editora como um negócio e valorizar a experiência acumulada. As funções de administrador, portanto, são desempenhadas por ele e sua filha. O entrevistado revelou ter contratado um consultor por dois anos e avaliou que essa experiência foi muito positiva e trouxe muitas contribuições importantes, porém considerou que o custo da contratação permanente de um profissional é muito alto para sua editora.

O Entrevistado 3 também considerou importante a presença de um profissional de Administração. Por fazer parte de um grande grupo editorial, ele destacou que foi criada recentemente uma diretoria administrativa, que tem a função de acompanhar os custos de

produção. Porém, mesmo existindo a OP (programa de acompanhamento de processos), que garante o acompanhamento do livro, seus prazos e custos, falta um acompanhamento de gestão que se dê de forma mais cotidiana. Assim, ressaltou a importância desse profissional para desenvolver uma melhor divisão de tarefas e um planejamento mais eficiente para a editora, porém acredita ser uma tendência a busca dos editores por cursos de capacitação na área, ainda que atualmente estes resistam a esta ideia. Portanto, as tarefas hoje são desempenhadas pelos editores executivos, que devem seguir os protocolos, que são comuns para todas as editoras pertencentes ao grupo editorial. Por fim, o entrevistado avalia que há uma tendência à terceirização de algumas funções, como revisão, tradução, entre outras, que são realizadas por empresas ou profissionais liberais.

A partir destas informações concluímos que, além de nenhuma editora ter um profissional formado em Administração, ocorre um acúmulo das tarefas pelos próprios editores, podendo ser compartilhadas com um outro funcionário. Também entendemos que eles consideraram como importante e como algo que contribuiria positivamente a contratação deste profissional. Por fim, na opinião dos entrevistados, o custo do administrador ainda é elevado para a maioria das editoras.

Conclusões

Partindo de uma análise geral do cenário socioeconômico brasileiro, este trabalho procurou entender as dificuldades encontradas pelas editoras e em que medida a entrada do profissional de Administração pode ajudar neste processo na visão dos editores entrevistados, como também buscou apresentar o que se entende como administrador para a Abordagem Clássica e os autores que a compõe: Frederick Taylor, Henri Fayol e Henry Ford. Destacou-se as bases de suas análises assim como as atribuições do Administrador.

A expansão econômica da década passada garantiu um aumento da renda, que se traduziu em aumento do consumo, inclusive de livros. Posteriormente, com a crise financeira que se abriu em 2008, a renda familiar, de forma geral, caiu, fazendo com que as famílias concentrassem seus gastos em bens essenciais, afetando sobremaneira as vendas do setor.

Por outro lado, o ingresso de mais pessoas no ensino superior, seja através das ações afirmativas ou outros programas do governo, teve um impacto importante no mercado de livros, como ficou demonstrado. Os dados indicam que um dos elementos mais relevantes para o hábito de ler é o grau de escolaridade. Pessoas com formação superior tendem a ler mais do que aquelas com menos anos de estudo. Outra iniciativa de impacto, de responsabilidade governamental, é o PNBE, cujo objetivo é comprar livros para equipar as bibliotecas escolares, mas ainda longe de atingir os anseios dos editores. Entende-se, portanto, que o investimento em educação tem grande relevância nos hábitos de leitura e no faturamento do setor.

Em um segundo momento, foi necessário entender alguns hábitos da população brasileira no que diz respeito ao consumo de livros e à leitura. Para isso apresentamos os dados da pesquisa “Retratos da Leitura”, destacando os principais resultados para formar um perfil mais objetivo do leitor brasileiro. Vimos que este perfil é formado por mulheres, pertencentes às classes A e B, com ensino superior completo, ou cursando, e com renda superior a cinco salários mínimos, confirmando a tese de que a renda e o grau de estudo impactam fortemente na leitura.

Para responder à questão: “Em qual patamar está o mercado editorial?” Apresentamos um retrato deste mercado nos últimos doze anos (2006 a 2017) com base nos dados fornecidos pelo SNEL em parceria com outras organizações. Destacam-se os números referentes ao faturamento e às vendas, tanto para o setor público quanto para o privado, que demonstram a queda de faturamento neste período. Com base na análise destes números, foi possível entender que há grandes dificuldades no setor, com poucas ou nenhuma perspectiva de melhora no

cenário previsível. Este fato foi corroborado pelas entrevistas apresentadas. De forma geral, os entrevistados caracterizaram o atual cenário como um período “caótico” e de muita dificuldade, de desvalorização do setor e conformismo, tudo isso inserido numa dinâmica global de crise econômica, recessão e queda da renda.

Este trabalho possibilitou compreender e responder: “Quais são os principais desafios organizacionais, segundo editores e estudiosos da área?” As editoras compartilham boa parte dos problemas tanto da ordem administrativa como de atuação no mercado. A caracterização das editoras como “familiares” se confirmou assim como a quantidade reduzida de funcionários que compõe estas editoras.

Outro ponto foi a tendência de terceirização de diversos serviços que antes eram feitos por funcionários próprios. As diferenças entre as grandes editoras e as menores também foi abordado, destacando a importância das entidades como SNEL, CBL e, principalmente, a LIBRE, fundamental para garantir articulação e peso político para as pequenas editoras. Outro elemento foi a dificuldade das editoras em atualizarem seus processos internos, assim como a forma amadora nas quais se estabelecem metas e com as quais se relacionam com as livrarias, principalmente. Também abordamos o impacto que as novas tecnologias podem gerar e como é fundamental para as editoras reverem suas práticas para poderem absorver e superar os desafios futuros.

Por fim, através das análises das entrevistas de três editores compreendemos suas visões sobre o mercado editorial (atual e futuro), as dificuldades (interna e externa) de suas editoras e como avaliam a necessidade do profissional formado em Administração. As entrevistas evidenciam a situação crítica que as editoras enfrentam, com queda no número de funcionários e diminuição no faturamento. Atribuem esta situação à crise econômica nacional, à ausência de uma atuação mais presente do governo, além da desorganização do setor. Desta forma também enxergam com pessimismo o futuro do mercado. Destacam, ainda, entre os problemas, o baixo número de leitores, as novas tecnologias, o despreparo das editoras em analisar as causas das mudanças do mercado neste período, assim como a mudança da relação entre as editoras, as livrarias e as grandes redes de vendas de livros online. A partir destas entrevistas concluímos que, além de nenhuma editora ter um profissional formado em Administração, ocorre um acúmulo das tarefas pelos próprios editores, podendo ser compartilhadas com um outro funcionário. Também entendemos que eles consideraram como importante e como algo que contribuiria positivamente a contratação deste profissional, porém em suas opiniões, o custo do administrador ainda é elevado para a maioria das editoras.

Referências Bibliográficas

ABREU, M. **Duzentos anos: os primeiros livros brasileiros.** In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org.). *Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros.* São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 41-65.

ARAÚJO, E. **A Construção do Livro:** princípios da técnica de editoração. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

BARCELLOS, Marília. Título: **O sistema literário brasileiro atual:** pequenas e médias editoras. Rio de Janeiro: PUCRJ, 2006. 152 p. Tese - Programa de Pós-Graduação em Letras do Departamento de Letras da PUC-Rio, Porto Alegre, 2010.

BOURDIEU, Pierre. **As regras da arte.** Companhia das Letras, 1996

CARRIÈRE, Jean-Claude; ECO, Umberto. **Não contem com o fim do livro.** Rio de Janeiro: Record, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração:** abordagens prescritivas e normativas, volume I. 7 ed. Barueri: Manole, 2014.

COUTO, Marina. Título: **A indústria editorial brasileira trajetória, problemas e panorama atual.** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006. 67 p. Monografia - Curso de Graduação da Escola de Comunicação da UFRJ, Rio de Janeiro, 2006.

DARNTON, Robert. **A questão dos livros:** passado, presente e futuro. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

EARP, Fábio Sá; KORNIS, George. **A economia da cadeia produtiva do livro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2005.

ÉPOCA. Agonia e salvação. **Época**, Rio de Janeiro, 15 set. 2004. Disponível em: < <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDR66406-6011,00.html>>. Acesso em: 10 de mai. 2018.

EPSTEIN, Jason. **O negócio do livro: passado, presente e futuro do mercado editorial**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

FAILLA, Zoara. **Retratos da leitura no Brasil 4**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

FAYOL, Henri. **Princípios de Administração Geral e Industrial**. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, Jerusa et al. **Livros, Editoras e Projetos**. 3ª edição. São Paulo: Ateliê Editorial, 1997.

FONSECA, Leonardo. Título: **Crescimento da indústria editorial de livros do Brasil e seus desafios**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2013. 232 p. Tese - Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

FORD, Henry. **Minha Vida e Minha Obra**. Os Princípios da Prosperidade. Rio de Janeiro: Brand, 1954.

FREITAS, L. A.; COUTINHO, L. R. S.; **A Percepção de Trabalhadoras da Área de Saúde Quanto às Relações de Poder e Gênero no Ambiente Laboral**: um Estudo de Caso de Duas Turmas de MBA da UFRJ. In: Congresso Nacional de Administração e Contabilidade – AdCont, 6., 2015, Rio de Janeiro. 2015. **Anais...** Rio de Janeiro: AdCont, 2015.

ISTOÉ. Mercado editorial, década perdida. **Estadão Conteúdo**, São Paulo, 25 out. 2016. Disponível em: < <https://istoe.com.br/mercado-editorial-decada-perdida/>>. Acesso em 13 de jun. 2018.

KORTH, Leomar. Título: **As transformações na indústria editorial de livros no Brasil e os desafios para as empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. 74 p. Dissertação - Centro de formação acadêmica e pesquisa. mestrado executivo em gestão empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

LINDOSO, Felipe. **O Brasil pode ser um país de leitores?: política para a cultura, política para o livro**. São Paulo: Summus, 2004.

MAGALHÃES, Aluísio et al. **Editoração hoje**. Editora da Fundação Getúlio Vargas.

MANCEBO, D. **Crise Político-Econômica No Brasil**: Breve Análise Da Educação Superior. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 38, nº. 141, p.875-892, out. -dez., 2017

MATHESON, Troy D.; GÓES, C **Consumption in Brazil**: Where to Next? 2017; International Monetary Fund, FMI. Disponível em: <<https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/03/28/Consumption-in-Brazil-Where-to-Next-44773>>; Acesso em: 12/jun./2018.

MAZZA, D; **Por Uma Sociologia Da Leitura**: Resenha do livro *Sociologia da leitura*, de Chantal Horellou-Lafarge e Monique Segré; Ateliê Editorial, 2010. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 34, n. 123, p. 621-624, abr.-jun. 2013

NASCIMENTO, R. Título: **A administração e a subsunção do trabalho ao capital**: um estudo sobre a escola de relações humanas. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2015. 54 p. Monografia - Curso de Graduação da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFRJ, Rio de Janeiro, 2015.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Tragtenberg e a Resistência da crítica**: pesquisa e ensino na administração hoje. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 77-81, jul./set. 2001.

PAULA, L. F.; PIRES, M. **Crise e perspectivas para a economia brasileira**. *Estud. av.* vol.31 no.89 São Paulo, p.125-144; jan./abr. 2017

POCHMANN, M; **Proteção Social Na Periferia Do Capitalismo: Considerações Sobre O Brasil; São Paulo Em Perspectiva**, São Paulo; 18(2); 3-16, 2004.

SCHIFFRIN, André. **O negócio dos livros: como as grandes corporações decidem o que você lê**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2006.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, Poder e Ideologia**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; SIMÕES, Janaina Machado; DARBILLY, Leonardo Vasconcelos Cavalier. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

VIEIRA, Taynée. Título: **A edição sem editores: os riscos culturais da concentração empresarial em editoras de livros**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009. 74 p. Monografia - Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

ZAID, Gabriel. **Livros demais!:** sobre ler, escrever e publicar. São Paulo: Summus, 2004.

Anexos

Anexo 1

Roteiro para entrevista semiestruturada para Trabalho de Conclusão de Curso:

“O Mercado Editorial Brasileiro de Obras Gerais e a Importância da Administração”.

Pessoal

- 1- Nome
- 2- Idade
- 3- Formação
- 4- Como e quando ingressou no mercado editorial?
- 5- Qual a atual editora e qual cargo ocupa?
- 6- Quais são suas atribuições?
- 7- Quantos funcionários a editora emprega diretamente?
- 8- Como classifica o tamanho (porte) atual Editora? Por que?

Externo

- 9- Como analisa o panorama atual do mercado editorial
- 10- Quais são os principais problemas que a editora enfrenta externamente (ameaças)
- 11- E quais são os aspectos positivos? (oportunidades)
- 12- Qual a participação do Governo para esse cenário?
- 13- Como analisa a entrada de conglomerados internacionais no controle de editoras no país?
- 14- Como analisa a relação das editoras?
- 15- Como projeta o futuro do mercado editorial brasileiro para as pequenas e medias editoras principalmente?

Interno

- 16- Quais são as principais dificuldades que se depara internamente? (fraquezas)
- 17- Quais são as qualidades que se destacam? (forças)

Administração

- 18- Há presença de um profissional formado em administração? Quais são suas atribuições?
- 19- Acha importante sua presença?

20- Quem é responsável pela coordenação e controle dos processos?

21- O quanto a presença ou não de um administrador auxilia no desenvolvimento da editora?

Algum outro ponto que considera importante para ser abordado?