



CBZd

13

DT

Fundação Getúlio Vargas

Escola de Administração de Empresas de S. Paulo

Carlos Alcides Salles

MARKETING EDITORIAL: um estudo junto às editoras de S. Paulo

Dissertação apresentada ao curso de Pós Graduação da FGV/EAESP, área de Concentração: Mercadologia, como requisito para obtenção, do título de mestre em Administração.

Orientadora:

Prof. Dr. Polia Lerner Hamburger

S. Paulo

1.991

Am Dm

|  |                |
|--|----------------|
| Escola de <span style="font-size: small;">... ..</span> de |                |
| Empresas de São Paulo                                      |                |
| Data   | N.º de Chamada |
| 14.11  | 658-8          |
|  | 5168m          |
| N.º Volume   | Registrado por |
| 813/91   | JOR            |

Dis.  
e.2

655.42 (816.11)

658-8 : 655.4 (816.11)

655.41 (81) (091)

658-3-06 (81) (091)

MARKETING EDITORIAL: um estudo junto às editoras de S.Paulo.

Banca Examinadora:

Prof. orientadora: Polia Lerner Hamburger

Prof. Esdras Borges Costa (EAESP-FGV)

Prof. Jose Augusto Guagliardi (FEA-USP)

SALLES, Carlos Alcides. - Marketing Editorial: um estudo junto às editoras de S.Paulo.  
S.Paulo: Escola de Administração de Empresas de S.Paulo/FGV. 1.991 Número de páginas: 166  
(Dissertação de Mestrado, apresentada ao Curso de Mestrado da EAESP/FGV, área de Concentração: Mercadologia.

Resumo: Estudo exploratório realizado junto às Editoras de S.Paulo, onde se procura aferir a aplicação ou não de Marketing por parte das Editoras. Através deste estudo foram detectadas as formas que as editoras utilizam para comercialização de seus produtos. Como resultado foi desenvolvida uma tipologia que enquadra as editoras de acordo com comportamento dos editores frente ao marketing e de suas percepções em relação ao livro.

Palavras Chaves: Marketing, Marketing Editorial, livros de ficção e não ficção, mercado editorial, concorrência, consumidor, sistema de informação, livro como produto, livro como objeto sagrado, editores, editoras.



## INDICE

|   |     |
|---|-----|
| Introdução.....   | 01  |
| Capítulo I - O Livro no Brasil.....                           | 05  |
| Capítulo II - Metodologia.....                                | 28  |
| Capítulo III- O Comportamento Geral das Editoras.....         | 47  |
| 3.1- A Orientação para o Mercado.....                         | 48  |
| 3.2- E as Informações Existem?.....                           | 57  |
| 3.3- O Composto de Marketing: Quatro ou Três Ps?....          | 65  |
| 3.3.1-O Produto Livro.....                                    | 65  |
| 3.3.2-Os Preços: Critérios Homogêneos.....                    | 73  |
| 3.3.3- A distribuição:  |     |
| O gargalo, os conflitos e a apatia.....                       | 76  |
| 3.3.4- O composto Promocional:                                |     |
| O livro procura seus leitores.....                            | 80  |
| Conclusão.....  | 84  |
| Capítulo IV- Místicos, Hereges, Agnósticos e um Observador... | 87  |
| 4.1- Os Místicos.....   | 88  |
| 4.2- Os Hereges.....  | 94  |
| 4.3- Os Agnósticos.....                                       | 99  |
| 4.4- Um Observador.....                                       | 103 |
| Conclusão.....  | 105 |
| Capítulo V- A Procura de Novos Caminhos.....                  | 108 |
| Conclusão.....  | 111 |
| Bibliografia.....   | 120 |
| Anexo I- Modelo do Questionário.....                          | 134 |
| Anexo II- Quadros-Resumo.....                                 | 142 |

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e estímulo das seguintes pessoas:

- Os funcionários da biblioteca da EAESP/FGV pela atenção e dedicação. Agradecimentos especiais à Rosa (ex-bibliotecária da EAESP-FGV) e ao Heraldo pelo levantamento bibliográfico.
- Ao seu Aurélio e seu Osvaldo do 8º andar.
- Gilberto Tadeu Lima, pela sua insistência.
- Esther, pelas longas tardes de cerveja e poesia.
- Arthur de Moraes Cesar, pelas discussões e por um motivo especial e particular.
- à Lu, por ter uma paciência Zen e nervos de aço.
- Sr. Antonio Carlos Alves dos Santos, que conseguiu preservar em seu espírito o verso e o reverso: o rigor intelectual e o dandismo da "belle époque".
- Ao Capes e CNPq pelo apoio financeiro.

e especialmente para Prof. Polia pela paciência e dedicação.

**...de uma figura do mundo onde  
a conciliação é possível  
onde anverso e reverso deixarão  
de se desgarrar, onde o  
homem poderá ocupar seu posto  
nesta jubilosa dança que  
alguma vez chamaremos  
realidade.**

**Julio Cortazar**

## Introdução



## Introdução

A proposta da presente dissertação, é estudar o comportamento das editoras de S.Paulo em relação a aplicação de Marketing. Trata-se de um estudo exploratório, que visa gerar alguns "insights" e hipóteses de trabalho para futuros estudos.

Em pesquisa bibliográfica realizada, constatamos a escassa literatura a respeito do Marketing aplicado ao mercado editorial, especificamente no campo de nosso interesse, que era delimitado ao campo da ficção e não ficção. Consideramos como ficção a literatura, poesia, teatro, etc. Por não-ficção entendemos os livros técnicos, científicos, profissionais, universitários, biografia e outros. Excluimos de nossa análise os livros didáticos de primeiro e segundo graus.

A bibliografia a que tivemos acesso constituía-se, em sua maior parte, de artigos de uma revista norte-americana, especializada em livros, chamada "Publisher Weekly", alguns esparsos artigos em periódicos nacionais e poucas publicações sobre Marketing Editorial.

Após atenta leitura do material, constatamos que em sua maior parte descreviam técnicas de marketing aplicadas à

comercialização de livros (técnicas de exposição, promoção, etc.) ou de material opinativo e/ou jornalístico. Não tivemos acesso a nenhum material bibliográfico que tratasse de aspectos conceituais de marketing aplicado às editoras.

Face a essa dificuldade, recorreremos aos conceitos tradicionais de marketing, para traçarmos o arcabouço conceitual utilizado nesta dissertação.

Tratando-se de um trabalho exploratório, utilizamos um questionário semi-estruturado, com exploração intensiva de áreas, e adotamos uma amostragem não-probabilística por julgamento.

Acreditamos que este trabalho cumpriu sua missão ao estudar uma área pouco explorada: o mercado de livros. Esperamos que este estudo, possa de alguma forma ser útil para aqueles que se interessam por livros ou que pretendam contribuir com novos estudos nesta área.

No capítulo I, faremos uma breve incursão na história do livro no Brasil. O objetivo é fornecer um quadro do desenvolvimento do livro e das editoras no nosso país.

A metodologia, será discutida no capítulo II. É onde serão definidos os aspectos de ordem metodológica e conceitual. Também apresentaremos o questionário utilizado.

No terceiro capítulo será apresentada uma análise global do comportamento das editoras e, um esboço de uma tipologia, que permita enquadrar as editoras conforme seu comportamento em relação ao Marketing.

No capítulo IV, procederemos a uma análise individual

de cada editora e, através da lógica interna dos questionários, de acordo com seu comportamento, elas serão agrupadas em um dos tipos desenvolvidos.

A conclusão apontará para os resultados alcançados e oferecerá algumas sugestões para futuros estudos.

## Capítulo I

### O Livro no Brasil

## O LIVRO NO BRASIL

Pretendemos neste capítulo estudar rapidamente a evolução do livro no Brasil, desde seus primórdios até o aparecimento das grandes editoras brasileiras. Dispomos de pouquíssima bibliografia sobre o assunto e a maior parte das informações e dados que utilizaremos constam no livro de Laurence Hallewell<sup>1</sup>

As primeiras notícias que temos sobre a imprensa na América Latina nos conduzem ao México e ao Peru e remontam a época da conquista espanhola. Quanto às demais possessões era negada esta possibilidade. Portugal, por seu lado, permitiu o funcionamento da tipografia em suas colônias asiáticas e africanas mas negou a implantação no Brasil.

Somente em 1.747 temos uma prova definitiva do aparecimento da tipografia no Brasil localizada na cidade do Rio de Janeiro, de propriedade de Antonio Isidoro da Fonseca. Mas foi curta sua duração, tendo em vista que, assim que a metrópole tomou conhecimento do fato ordenou que todo material fosse enviado a Portugal com seu proprietário, naturalmente.

Segundo Hallewell:

---

<sup>1</sup> HALLEWELL, LAURENCE - O Livro no Brasil. S.Paulo: T.A. Queiroz, Editor/EDUSP, 1.985. Trata-se da tese de doutoramento do autor e é um dos mais completos e sistemáticos estudos sobre a história editorial brasileira.

"A ordem real de 1.747 era correta ao reconhecer não ter sentido, do ponto de vista econômico, tentar produzir artigos manufaturados, como livros, por exemplo, nas condições de elevado custo vigentes nas colônias, e era compreensível que por conveniência da administração para fins de censura toda a produção de livros e impressos ficasse restrita a Portugal. Mas, não há menção alguma àquilo que certamente fora a verdadeira razão: a suposição mercantilista fundamental de que a única função das colônias era fornecer matérias-primas (e consumir, em troca, uma quantidade limitada de manufaturas européias). Em tal contexto, a proibição da impressão surge apenas como mais uma restrição à iniciativa econômica da colônia."<sup>2</sup>

Não resta dúvida que o autor está correto em sua análise no que se refere a questão da censura e até mesmo na referência ao mercantilismo. Mas duas outras questões nos parece não estarem suficientemente esclarecidas: 1- a tipografia inicialmente esteve voltada principalmente à interesses de ordem administrativa e religiosa, tanto isto é verdade que, informa o autor, durante a invasão holandesa, em 1.642, o próprio Mauricio de Nassau requisitou uma impressora para satisfazer necessidades burocráticas. Portanto, será que não haveria tal necessidade para a administração da colônia ? e, 2- no que se refere a custo podemos perguntar por que a permissão da parte da Espanha no que se refere ao México e Peru; e Portugal nas colônias asiáticas e

---

<sup>2</sup> HALLEWELL, Laurence op. cit. pg.20

africanas?

De qualquer forma a tipografia somente se instalará definitivamente no Brasil com a chegada da família real em 1.808. Para ser mais preciso somente no aniversário do príncipe regente, no dia 13 de maio, com a publicação do folheto "Relação dos despachos publicados na corte pelo expediente da Secretaria de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Guerra no faustíssimo dia dos annos de S.A.R., o Príncipe Regente N.S. E de todos mais, que se tem expedido pela mesma Secretaria desde a feliz chegada de S.A.R. aos Estados do Brasil até o dito dia." Este folheto foi a inauguração da Imprensa Régia do Brasil.

Esta primeira publicação confirma o fato de que a imprensa servia antes de mais nada para fins administrativo, além do que a maior parte, dos seus 1.173 itens referem-se a documentos, panfletos, cartazes, sermões etc..

Os livros, nesta época, poderiam ser adquiridos através das duas livrarias existentes no Rio de Janeiro ou no caso de obras proibidas ou indesejadas pelas vias do contrabando. Quanto aos autores brasileiros, seus livros eram publicados em Portugal.

A Imprensa Régia também publicava alguns trabalhos para livreiros particulares sob encomenda, principalmente para Paulo Martim, que foi um dos principais livreiros desta época. Mas após a retirada das tropas francesas de Portugal, os autores nacionais voltaram a imprimir suas obras em Portugal, devido principalmente, aos altos custos da Imprensa Régia.

O fim do monopólio da Imprensa Régia se deu no ano de 1.817 juntamente com o fim da censura. Em 1.822 o Brasil já contava com sete tipografias. Somente para se ter uma idéia do comércio de livros nesta época, o número de livrarias no período de 1.808 a 1890 cresceu de 2 para 45 livrarias; as tipografias de 1 para 67. A nível de comparação podemos citar Paris que possuía em 1825, cerca de 480 livrarias e 850 tipografias.

De qualquer forma Paulo Martim pode ser considerado o principal livreiro e editor desta época e o primeiro a utilizar-se de um catálogo de obras para fins de divulgação de suas publicações. Contemporâneo de Paulo Martim foi Francisco Luis Saturnino da Veiga, também livreiro e editor. Uma de suas iniciativas publicitárias foi "um convite para subscrições de uma tradução, por Joaquim Cardoso Leão, do "L' histoire du juré", de Aignon"<sup>3</sup>

Estes dois livreiros editores podem ser considerados pioneiros no trabalho editorial no Brasil. A partir do século XIX seguir-se-ão outros nomes como Garroux em S.Paulo; Silva Serva e Carlos Pongetti na Bahia, mas a hegemonia do processo editorial continuou pertencendo ao Rio de Janeiro.

No Rio estavam localizados os principais livreiros editores do Brasil como Plancher, Paula Brito, José Maria Côrrea de Frias & Belarmino de Mattos, Garnier e Laemmert.

Plancher tem como principal crédito o fato de ter publicado a primeira novela brasileira, intitulada "Statira e

---

<sup>3</sup> HALLEWELL, Laurence op.cit pg 48



Zoroastes" de Lucas José Alvarenga, em 1.826; também foi o primeiro editor a utilizar-se da publicidade criando uma espécie de loteria que tinha o seguinte funcionamento:

"Uma delas, com um curioso destaque do 'afortunado treze', oferecia duzentos bilhetes de treze números cada, a mil réis por bilhete, com possibilidades de treze prêmios principais e treze prêmios de consolação, que iam desde as obras completas de Busson, ilustradas, em 127 volumes, até um prêmio de apenas dois livros"<sup>4</sup>

Plancher também foi responsável pela estética francesa adotada pelo livro brasileiro que dominou quase até o final do século XIX, além de introduzir a litografia no Brasil.

Paula Brito foi um dos primeiros editores a investir em tecnologia sendo que em 1.848 já possuía 6 impressoras manuais e uma mecânica e era considerada a maior do Brasil. Ao final de um ano e meio ele adquiriu mais impressoras. Além deste fato também criou agências em todo império para distribuir suas publicações. Paula Brito também goza o privilégio de ser o primeiro editor não especializado, o primeiro a montar uma sociedade por ações e também o primeiro a dedicar suas atenções ao crescente público leitor feminino.

Baptiste Louis Garnier foi o principal editor no Brasil no século XIX. Foi ele quem, pela primeira vez no Brasil,

---

<sup>4</sup> HALLEWELL, Laurence op. cit. pag. 70

separou a atividade de impressão da editorial. Praticamente todas suas publicações foram editadas por terceiros. Garnier já era uma próspera firma francesa quando Jean Baptiste, um dos irmãos chegou ao Brasil, em 1.844. A maior parte dos livros editados por ele eram impressos pela matriz francesa. Isto é explicado pelo fato que os livros produzidos no Brasil nesta época, tornavam-se duas vezes mais caros que na Europa.

Garnier foi o responsável pela publicação de 655 trabalhos de autores nacionais e pela inovação de adotar o preço fixo de capa, independente do local e do tempo que demoraria para ser vendido. Suas edições eram de cerca de mil exemplares e que podem ser consideradas altas para época como atesta Hallewell:

"Tiragens de 1.000 exemplares (que parecem ter sido sua norma) eram sem dúvida maiores que as de outras nações latino-americanas com mercados menores. As edições mexicanas da época raramente ultrapassavam 500 exemplares, e L.E. Joyce, descrevendo a situação do Chile já no século XX, no começo da década de 20, nos diz que as novas obras que não eram de ficção limitavam-se a edições de 200 exemplares e mesmo um romancista consagrado não ousava ultrapassar uma tiragem de 500 exemplares - e ficava feliz ao conseguir vender a metade. Mas 1.000 exemplares também eram, para muitos tipos de livros, uma grande edição mesmo para os padrões europeus contemporâneos.... Podemos também citar como exemplo, para uma comparação com a Inglaterra, a editora literária Bodley Head, que publicou 49 títulos na década de 90,

dos quais apenas 15 alcançaram ou excederam 1.000 exemplares, e dez dos quais tiveram uma tiragem de menos de 500. Mesmo em 1.930 a primeira edição de um romance inglês era, em média, de 750 a 1.000 exemplares."<sup>5</sup>

Laemmert começou sua atividade vendendo obras francesas e mais tarde acabou por inaugurar a Livraria Universal que incorporaria a Typographia Universal. Trabalhava com publicações do gênero guias de bolso, almanaques e outras de características populares. Gradativamente passou a produzir obras de autores brasileiros e traduções. Foi durante muito tempo o maior concorrente de Garnier.

## O SÉCULO XX

Francisco Alves, cuja empresa foi fundada no ano 1.872 por seu tio, foi a primeira editora a especializar-se em livros didáticos. Praticamente em 1.890 detinha o monopólio deste segmento, baseando-se na estratégia de altas tiragens e preços baixos e, pela aquisição de empresas concorrentes. No começo do século, 1.909, adquiriu a livraria de Laemmert e iniciou a produção de livros de literatura.

✱ Uma outra figura que merece destaque na história editorial brasileira é Monteiro Lobato tanto pela sua ousadia a nível de tiragens como também pela sua criatividade comercial.

---

<sup>5</sup> HALLEWELL, Laurence op. cit. pg 148

Podemos afirmar, sem dúvida, que Lobato revolucionou a comercialização do livro. Em 1.916 havia pouco mais de quarenta livrarias no Brasil e as tiragens médias eram de trezentos exemplares. A distribuição, para ele, constituía-se no principal problema do livro em sua época. Quando lançou Urupês e tentou distribuí-lo, mostrou toda sua decepção e, simultaneamente sua criatividade:

" Mas perdurava a terrível limitação: só quarenta livrarias, só quarenta escoadouros! Veio, por fim, o raciocínio e o golpe. 'Isso está errado' -disse ao Octales, que já era meu companheiro. 'Impossível um negócio desse jeito - assim privado de varejo. Mercadoria que só dispõe de quarenta pontos de venda está condenada a nunca ter peso no comércio de uma nação. Temos de mudar, fazendo uma experiência em grande escala, tentando a venda do livro no país inteiro, em qualquer balcão que exista e não somente em livraria. Mandamos uma circular a todos os agentes do correio pedindo a indicação de uma casa, de uma papelaria, de um jornalzinho, de uma farmácia, de um bazar, de uma venda, de um açougue, de qualquer banca, em suma, em que também pudesse ser vendida uma mercadoria denominada 'livro'. Os agentes assustaram-se e responderam. Completando a consulta com outras feitas a prefeito e o diabo, conseguimos mil e duzentos nomes de casas comerciais recomendadas como relativamente sérias. Redigi então uma circular que iria constituir a pedra básica da indústria editora brasileira. Mas não pense que me gabo disso. Eu estava a

mil léguas de imaginar o que iria sair daquilo. Não pensei na Pátria, não pensei em coisa alguma, a não ser em alargar o campo de venda das ediçõesinhas que andávamos fazendo.

- Lá foi a circular...

- Foi e era sugestiva. 'Vossa Senhoria tem o seu negócio montado e quanto mais coisas vender maior será o seu lucro. Quer vender também uma coisa chamada 'livro'? Vossa Senhoria não precisa interar-se do que essa coisa é. É um artigo comercial como qualquer outro, batata, querozene ou bacalhau. E como V. Senhoria receberá este artigo em consignação não perderá coisa alguma no que propomos. Se vender os tais 'livros' terá uma comissão de 30%; se não vendê-los, no-los devolverá pelo correio, com o porte por nossa conta. Responda se topa ou não topa'. Todos toparam e nós passamos dos quarenta vendedores, que eram as livrarias, para mil e duzentos 'pontos de venda' fosse livraria ou açougue.

- E como o público recebeu isso?

- Com uma avidez de impressionar. Foi um abalo no país. Algo de fulminante. A procura de livros tornou-se tamanha que não havia o que chegasse. As edições que antes eram de 400 ou 500 exemplares e muito espreçadas, imediatamente pularam para três mil exemplares em média e começaram a sair quatro, cinco, seis e sete por semana. Cheguei a tirar uma edição de 50.500 exemplares de 'Narizinho Arrebitado' - isto, é claro, por mera inexperiência, pois um editor por maior confiança que tenha num livro, nunca se arrisca a tamanha loucura; vai fazendo tiragens

sucessivas de dez mil, para economia de espaço no depósito, para evitar empate de capital, por mil coisas. Mas a nossa inexperiência nos levou a esse absurdo, que nunca mais foi repetido, nem por nós nem por outro editor. Há, todavia um Deus para os bebados e outro para os inocentes. O Deus dos inocentes premiou nossa inocência com um autêntico milagre: a tal edição monstro esgotou-se em oito ou nove meses!<sup>6</sup>

Este depoimento nos permite constatar todo o tino comercial de Lobato. É interessante notar como ele dessacraliza o livro colocando-o na categoria de qualquer produto de massa. Em sua visão deixa de ser um objeto fabricado, dirigido e consumido pelas elites. Como todo produto de massa, o livro deveria estar próximo de seus consumidores, e Lobato percebe isto claramente e se preocupa, principalmente, com a ampliação e diversificação dos canais. Esta estratégia permite um acréscimo de cerca de 2.900% no número de pontos de vendas e de 500% no número médio de exemplares para uma tiragem. Apenas para se ter uma idéia, a tiragem média hoje continua a ser de 3.000 exemplares e o número de livrarias está em torno de 600. Esta busca de novos canais e de trabalhar com altas tiragens será retomada apenas na década de 70 com a Editora Abril.

Lobato foi um inovador também em relação a apresentação do livro como, por exemplo, na preocupação com a

---

<sup>6</sup> LOBATO, MONTEIRO. - Prefácios e Entrevistas. Obras Completas vol. 13 S.Paulo: Brasiliense, 1.956 pp 190-1

embalagem do livro, ou seja, sua capa:

"...nós mudamos tudo. Arranjamos desenhistas para substituir as monótonas 'capas tipográficas' - pelas capas desenhadas - moda que pegou e ainda perdura. Os balcões das livrarias encheram-se de livros com capas berrantes, vivamente coloridas, em contraste com a monotonia das eternas capas amarelas das brochuras francesas."<sup>7</sup>

Esta preocupação com a capa seria uma das características de algumas editoras na década de 80 como a Companhia das Letras e Brasiliense, principalmente a primeira que lançou, por exemplo, o livro "Os Escritores" tendo a primeira edição capas diferenciadas e artesanais.

Sobre o número de exemplares da tiragem inicial:

"Queres ver como entre nós vão as coisas evoluindo e como está ficando yankee a nossa técnica editora? Anos atrás na velha companhia, quando tirávamos de uma obra 3.000, todo mundo achava que era um arrojo. Pois hoje começamos muitas com 10.000 e se a obra tem qualidades excepcionais começamos logo com 20.000 como o Nassau de Setúbal. O meu 'Reino Louro' ou o 'Choque das Raças' ou o 'Presidente Negro' (ainda não o batisei definitivamente) vai sair com 20.000 no mínimo. E soltamos a avalanche de papel sobre o público como se fôsse uma droga de

---

<sup>7</sup> LOBATO, MONTEIRO. -op. cit. pg 255

farmácia, um biotônico. Anúncios, circulares, cartazes, o diabo. O público tonteia, sente-se asfixiado e engole tudo."<sup>8</sup>

Notamos que Lobato novamente compara o livro a um produto qualquer e desta vez dá enfoque a necessidade de divulgação do livro. Também preocupou-se com a composição do produto, como podemos perceber ao se referir ao livro "Vidas Ociosas" de Godofredo Rangel:

"Recebi 'Vida Ociosa'. Parece-me aconselhável trocar a simples enumeração de capítulos, coisa anti-comercial, pela denominação dos capítulos, coisa comercialíssima. Acho horrivelmente árido um romance de capítulos numerados. E é fértil o em que cada capítulo tem um titulozinho tentador. Como faz mestre Machado. O do Léo Vaz também é assim. Tudo que nos livros predispõe bem o público leitor e comprador é agradável a Deus. Se queres, eu mesmo batizo os capítulos - ou então mandas-me daí os nomes."<sup>9</sup>

Interessante notar, além da sugestão dos títulos em capítulos como uma necessidade comercial, o fato da distinção que faz entre o leitor e o comprador. Fica-nos a dúvida se Lobato, enquanto editor, já possuía a visão do livro como um produto de

---

<sup>8</sup> LOBATO, MONTEIRO. - A Barca de Gleyre 2º tomo. Obras completas vol 12. S.Paulo: Brasiliense, 1.956

<sup>9</sup> ib. pg. 189



simbolos múltiplos como, por exemplo, elemento decorativo, simbolo de status etc. Mas as obras de Lobato, consultadas por nós, não nos fornece nenhum indício para respondermos esta questão.

\* A primeira editora comprada por Lobato foi a Revista do Brasil em 1.918. Transformou-a na Monteiro Lobato e Companhia, em 1.919, tendo como sócio minoritário Octalles Marcondes Ferreira. Para se ter uma idéia aproximada do novo empreendimento, podemos verificar alguns dados: em 1920 foram vendidos uma média de 4.000 livros/mês, no ano seguinte uma nova edição era publicada a cada semana e em 1.923 tinha um catálogo com aproximadamente 200 títulos.<sup>10</sup> A Editora foi expandindo seu parque gráfico e em 1.924 possuía uma gráfica de cinco mil metros quadrados. A crise econômica iniciada em 1.923 com a forte desvalorização cambial elevou o preço do papel em cerca de 300% na década de 20, aliado às dividas contraídas para ampliação do parque gráfico contribuíram para a falência da Lobato & Companhia. Porém o lado político não deve ser esquecido, visto que a crise de 24 com a deposição do governador de S.Paulo, Carlos de Campos pelo General Isidoro Dias Lopes, que não contou com o apoio da população civil, desencadeou forte reação. Em decorrência resultado houveram vários bombardeios na cidade sendo que a editora foi duramente atingida, ficando suas atividades paralizadas por cerca de tres meses. Em 1.924, a editora esboçava uma recuperação quando foi atingida pela redução da energia

---

<sup>10</sup> Cf. HALLEWELL, Laurence. op. cit. pg 233

elétrica, devido a um grande período de seca, e pode funcionar apenas dois dias por semana. Como resultado, Lobato liquidou a empresa em agosto de 1.925. E no dia 7 de agosto de 1.925 declararia:

"O que se fez-nos mal foi a montagem daquela enorme oficina. A nova empresa será só editora - imprimirá em oficinas alheias. A indústria editora é uma e a impressora é outra."<sup>11</sup>

Em 1.925, funda a Companhia Editora Nacional junto com Octalles Marcondes Ferreira agora com 50% da participação no empreendimento. Lobato por motivos diversos afasta-se da direção da empresa em 1.930.

Em 1.932 Octalles adquire a Civilização Brasileira e a Editora Nacional passa a dedicar uma atenção maior aos livros didáticos e infantis, embora nunca houvesse uma divisão formal e rígida entre as duas. A Civilização Brasileira foi a primeira editora a exportar livros, principalmente para Portugal.

Em 1943, seis professores abandonam a Companhia Editora Nacional e fundam a Editora do Brasil que se especializa em livros didáticos e permanece no mercado até hoje atuando no mesmo segmento. Arthur Neves, principal auxiliar de Octalles empolgado com o sucesso da W.M. Jackson, uma editora americana com filial no Brasil, que desde 1.911 especializara-se na venda de coleções e enciclopédias porta a porta, tenta convencer

---

<sup>11</sup> LOBATO, MONTEIRO.- A Barca de Gleyre 2º tomo. Obras Completas vol.12. S.Paulo: Brasiliense, 1.956

Octalles a participar neste segmento. Diante da recusa, afastasse. A Jackson só terá concorrentes neste segmento e tipo de vendas em 1.939 com a LER Editores. Posteriormente, em 1.950 a Livraria José Olympio Editora ingressaria neste negócio.

Quando falamos que Lobato ousou dessacralizar o livro pode ter parecido exagero, mas isto pode ser confirmado pelo comentário de Octalles sobre a venda de livros que não fôsse realizado em livrarias:

"O livro que o vendedor vende de casa em casa, a prestação, é um livro impingido. A pessoa só o compra para se livrar do vendedor. Quando muito, porque o livro é bonito e fica bem na estante da sala."<sup>12</sup>

Em 1.943, Artur Neves com o apoio de Nelson Palma Travassos e Lobato, escolhendo Caio Prado Junior como principal sócio inaugura a Editora Brasiliense. Foi editada a obra completa de Monteiro Lobato e o primeiro sucesso da nova editora o livro "Éramos Seis" da Sra. Leandro Dupré com oito edições em dez anos.

A Brasiliense especializou-se nas áreas de administração e ciências sociais, não significando este fato que a editora não participasse fortemente na área de ficção. Atualmente a Brasiliense parece haver mudado seus interesses, investindo principalmente na literatura, em ciências humanas e nos chamados livros de divulgação, nas séries "O que é...", "Tudo

---

<sup>12</sup> Citado em HALLEWELL, LAURENCE. op. cit. pg 290

é História", etc.

A primeira editora de expressão nacional localizada fora do eixo Rio-S.Paulo foi a Livraria Globo de Porto Alegre. A Globo já era uma tradicional livraria gaúcha quando ingressou no ramo editorial no começo da década de 30. De propriedade de Henrique Bertaso a Globo especializou-se em best-sellers americanos editando os grandes nomes do romance policial ou 'noir'. Em 1.936, Bertaso convidou Érico Veríssimo como consultor editorial, e a linha editorial foi mudada. A Globo inicia a publicação de grandes nomes da literatura mundial, com uma ênfase maior na literatura inglesa e norte americana. Outra característica desta editora era a publicação de dicionários e manuais técnicos. A Globo permaneceu uma editora gaúcha até o final da década de 80 quando a editora foi adquirida pelo Sistema Globo de Comunicações de propriedade de Roberto Marinho.

Em 1.932 aparece no cenário editorial a Livraria José Olympio Editora. Seu fundador José Olympio, inicialmente trabalhou como balconista da Casa Garraux. Posteriormente, transferiu-se para a Casa Editora "O Livro" e, em 1.930 percebendo o pouco interesse dos órgãos governamentais em relação às bibliotecas públicas iniciou um processo de compra de bibliotecas particulares e a negociar livros raros. Em 1.931, inaugurou sua Livraria na R. da Quitanda. Neste mesmo ano iniciou a publicação de livros, dando origem à Livraria José Olympio Editora, que durante muito tempo seria uma das maiores editoras brasileiras.

Todos os grandes autores nacionais, durante décadas, passaram e publicaram suas obras pela José Olympio. Nomes como Rachel de Queiroz, José Lins do Rego, Humberto de Campos, Carlos Drummond de Andrade, Mário e Oswald de Andrade, João Cabral de Mello Neto etc.. A lista seria grande demais para ser citada integralmente. Interessante notar é que José Olympio dificilmente publicava um autor inédito. Muitos desses autores já haviam publicado pelo menos um livro, o que caracterizava Olympio era o seu faro para descobrir estes autores e levá-los para sua casa editora. Durante muito tempo sua editora tinha a imagem de excelência e a maioria dos autores tinham como ambição serem publicados pela Livraria José Olympio Editora. Outra contribuição da Editora para a cultura brasileira foi o lançamento da coleção Documentos Brasileiros, basicamente constituída por ensaios sobre aspectos diversos da realidade brasileira, que teve o livro de Sérgio Buarque de Hollanda, "Raízes do Brasil" inaugurando a série.

Em 1.950 iniciou a venda de coleções com o sistema porta a porta. Como já dissemos este era um mercado dominado basicamente pela Jackson, mas em 1.970 as vendas de coleções porta a porta significavam 75% do volume de vendas. As coleções incluíam, além das obras completas de seus autores; nomes da literatura internacional como Dostoiévski, Cervantes etc. e; obras históricas, como por exemplo, "História do Brasil" de Pedro Calmon.

José Olympio também foi responsável por algumas

mudanças significativas como ter sido, a sua editora, a primeira editora brasileira a tornar-se sociedade anônima em 1.960, apesar do controle acionário continuar concentrado nas mãos da família. Em 1.970, decide entrar no mercado de livros didáticos e cria um departamento especial para isso. Mas fato relevante é que se torna o primeiro editor a ter a iniciativa de encomendar títulos a autores nacionais. Outra característica interessante foi o incentivo aos leitores para que escrevessem a seus autores favoritos. Isto era feito através da editora e ele cuidava para que nenhuma carta ficasse sem resposta.

Porém devido à crise econômica de 1.971, a José Olympio começou a enfrentar sérias dificuldades e, com a crise do petróleo de 73 sua situação foi agravada com o aumento dos custos de distribuição, energia e papel e com a retração do mercado acionário e do impacto negativo das vendas a crediário (porta a porta). A José Olympio recorreu a empréstimos do BNDES, mas em 1974 a crise agravou ainda mais sua situação até que sofreu em 1.975 a intervenção do BNDES. Após quatro anos de intervenção começou-se a buscar um comprador para a Editora, mas a operação somente foi concretizada em 1.984 quando Henrique Sérgio Gregori, presidente da Xerox e do CREFISUL assumiu o controle acionário. Convém ressaltar que a sede da editora continuou em poder do BNDES, ficando com Gregori apenas o cadastro de clientes, estoques, direitos de edição de autores ainda ligados a J.O. Editora.

A Livraria Martins Editora é inaugurada em 1.937, mas

apenas em 40 publica seu primeiro livro. Especializou-se em livros jurídicos ; em reedições de obras sobre o Brasil que encontravam-se há tempos esgotadas e fora de alcance dos leitores e, em clássicos da literatura brasileira. A característica principal da Martins foi a qualidade gráfica de seus livros que muito lembrava as edições francesas de luxo. Contudo, em 1.974, o próprio Martins liquidou a empresa e vendeu seus contratos de publicação para a Distribuidora Record. Essa foi outra editora vítima da crise de 1.973.

Na década de 60 várias novas editoras surgem: Duas Cidades especializada nas áreas de sociologia, literatura, arte e religião; Expressão e Cultura; Lidador; A.P.E.C. (Análise e Perspectiva Econômica Editora), especializada em obras de Economia; Atica; Tempo Brasileiro fundada por Eduardo Portella, especializada em Filosofia.

A Atica foi uma das editoras mais bem sucedidas. Fundada em 1.964 por três professores do Curso Santa Inês. Suas primeiras publicações eram : manuais para professores (o que era uma novidade) e logo após uma coleção de literatura brasileira. Preocupou-se com o visual gráfico e foi a primeira editora a utilizar-se da história em quadrinhos como elemento educativo.

Nos anos 70 é a vez da Editora Moderna especializada em livros didáticos, fundada por Ricardo Feltre; a Atual fundada por Osvaldo Dolce e Gelson Iezzi em 1.973 também especializadas em livros didáticos para o primeiro e segundo grau e atualmente participando do mercado de livros universitários, especialmente na

área de exatas. Carlos Lacerda funda a Nova Fronteira em 1.965. No ano seguinte é fundada a Edgard Bluncher voltada para livros técnicos e em 1.969 a Editora Cortez e Moraes Ltda, posteriormente somente Cortez, especializada em política, principalmente escritos anarquistas e de esquerda.

Na década de 60 o controle acionário da Civilização Brasileira passou das mãos de Octalles Marcondes Ferreira para seu genro Enio Silveira. A Civilização foi responsável pela modernização de muitos aspectos do livro brasileiro, principalmente no sentido de aproximá-lo do americano, como por exemplo, transferindo o índice para o começo do livro; a capa tendo seus desenhos ampliados para todo o espaço e com quatro cores; os livros sendo vendidos com as páginas perfiladas; os tipos utilizados eram de origem americana. Utilizando-se do correio, Enio Silveira, fundou o Club dos Amigos da Leitura em que o associado teria descontos de 10% a 20% na compra de livros da Civilização. Esta editora foi uma das principais nas décadas de 60 e 70, tanto pelas inovações quanto pela qualidade das obras publicadas.

Em 1.972 uma nova mudança ocorreu no mercado editorial com a Editora Abril, quando do lançamento dos "Os Pensadores" uma coleção de obras de filosofia, encadernadas e com preços reduzidos, vendidos em bancas de jornal. Através desta estratégia a Abril conseguiu cerca de 18.000 pontos de venda e esta coleção chegou a vender 100.000 exemplares de cada título. Em 1.970, esta mesma editora, havia lançado a coleção "Imortais da Literatura"



cujo primeiro volume (Dostoievski) vendeu 230.000 exemplares; e logo depois "Grandes Sucessos" com vendas médias de 100.000 exemplares.

Nosso propósito foi dar uma visão panorâmica da evolução da atividade editorial no Brasil. Optamos por uma ênfase nas editoras que de alguma forma promoveram mudanças significativas em nossa história editorial; outras tiveram apenas uma breve referência e algumas foram omitidas como Editorial Progresso, AGIR, Atlas, Alfa-Omega, Global, etc.

De qualquer forma a história nos mostra claramente que a história editorial brasileira é contada, principalmente através da figura dos editores. Na maioria dos casos, pelo menos até o momento, não é incomum a editora entrar em um processo de decadência ou desaparecer do mercado quando seu fundador falece ou abandona sua atividade. Isto pode ser explicado pelo fato da maior parte das empresas ser de natureza familiar e, a administração somente a partir da década de 70, começar a profissionalizar-se. A partir desta constatação não é difícil entender o por que da escassa bibliografia a respeito da história editorial brasileira e, de assuntos relacionados a administração de empresas editoras.

Na década de 20, Monteiro Lobato já via o livro como um produto de massa e que portanto, amplas camadas da população poderiam e deveriam ter acesso ao livro. A inovação de Lobato foi fazer com que o livro procurasse os seus leitores. A Abril quase que 50 anos depois segue os passos de Lobato, com a

utilização do Marketing e de seus instrumentos. Mas nos parece que a Abril, seguida pela Record são tentativas isoladas. Pretendemos nos capítulos subsequentes verificar se a década de 80 reflete, de alguma forma, uma mudança na forma das editoras pensarem o produto livro e atenderem seus consumidores.

## Capítulo II

### Metodologia

## Capítulo II- Aspectos Metodológicos

S.Paulo possui atualmente, cerca de 40 editoras de livros ficção e não ficção, excluídos os livros didáticos (1º e 2º graus, não objetos de nosso estudo.) Deste universo foram selecionadas 11 editoras para participarem da pesquisa, através de entrevistas pessoais realizadas com editores ou responsáveis pela área de marketing quando existentes.

O método de amostragem adotado foi o não-probabilístico, mais especificamente a amostragem por julgamento, devido à restrições temporais e financeiras. Apesar de não-probabilístico este método se revela adequado ao nosso estudo, conforme palavras de Arantes:

"Quando o universo é bem conhecido e a amostra precisa ser realmente pequena esse método pode ser utilizado com bons resultados... É claro que tal amostra não poderá ser considerada representativa, mas poderá ser suficiente para atender aos objetivos da pesquisa."<sup>1</sup>

O presente estudo enquadra-se nas características que Arantes aponta para a validade do método, que também é

---

<sup>1</sup> ARANTES, Afonso C. et alii. Administração Mercadológica - Princípios e Métodos. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1.978, pp 423

corroborado por Churchill Jr.:

"Judgment Samples are often called purposive samples: the sample elements are hand-picked because it is expected that they can serve the research purpose. Most typically, the sample elements are selected because it is believed that they are representative of the population of interest...

As mentioned, the key feature of judgment sampling is that population elements are purposively selected. This selection may not be made on the basis that they are representative, but rather because they can offer the contributions sought. When the courts rely on expert testimony, they are in a sense using judgment samples, and the same kind of philosophy prevails in creating exploratory designs. When the searching for ideas and insights the researcher is not interested in sampling a cross section of opinion but rather in sampling those who can offer some perspective on the research question ."<sup>2</sup>

Portanto, nosso trabalho pode ser caracterizado como um estudo exploratório realizado junto às editoras da Cidade de S.Paulo, com o intuito de aferir a utilização ou não do marketing por estas editoras. Tratando-se de um estudo exploratório, e com uma amostragem não-probabilística não é objetivo do presente trabalho que seus resultados possam ser generalizados, mas sim

---

<sup>2</sup> CHURCHILL Jr., Gilbert. "Marketing Research - Methodological Foundations." 4ª ed. Dryden Press, 1987. pp.436-437

fornecer algumas hipóteses e insights que poderão ser exploradas de maneira mais sistemáticas em futuros estudos.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo próprio pesquisador, gravadas e posteriormente transcritas. Foi aplicado um questionário semi-estruturado de forma a aferir a utilização de marketing através da possível orientação de mercado das editoras e o uso dos instrumentos mercadológicos de maneira integrada e sistemática.

Participaram da nossa amostra:

| Editora          | Entrevistado           | Cargo                |
|------------------|------------------------|----------------------|
| Saraiva S/A      | Vander Soares          | Diretor de Marketing |
| Amana-Key        | Oscar Motomura         | Diretor-Executivo    |
| Perspectiva S/A  | Jacob Guinsburg        | Proprietário-Editor  |
| Bienal           | José Márcio Reco       | Sócio-Proprietário   |
| HUCITEC          | Flávio George          | Sócio-Proprietário   |
| Brasilense       | Caio Graco da S. Prado | Diretor-Presidente   |
| Alfa-Omega Ltda. | Fernando Mangarielo    | Sócio-Proprietário   |
| Globo            | Flávio Barros Pinto    | Diretor Executivo    |
| Atlas S/A        | Ailton B. Brandão      | Diretor de Marketing |
| HARBRA Ltda      | Júlio E. Emôd          | Diretor Geral        |
| Nova Cultural    | Iara Rodrigues         | Diretora Editorial   |

As demais editoras que constituem o universo mas que não fizeram parte da amostra são: Cia da Letras, Atica, Makron Books, Iluminuras, Estação Liberdade, Cortez, Pioneira, Livraria Duas Cidades, Nobel, Melhoramentos, Atual, Massao Ohno, T.A.

Queiroz, Vértice, Maltese, Loyola, Pensamento, Cultrix, Cultura, Siciliano, Edgard Bluncher, Trajetória Cultural, Pini, Cia, Editora Nacional, Livraria Martins Editora, Livraria Martins Fontes, Edições Paulina.

Por questões éticas as editoras serão de agora em diante caracterizadas por cores, a fim de evitar possíveis constrangimentos que a identificação dos autores das frases poderiam ocasionar. Serão utilizadas as seguintes cores: Vermelha, Branca, Verde, Prata, Creme, Rosa, Laranja, Cinza, Amarela, Bege e Lilás.

As entrevistas foram realizadas nos meses de dezembro de 1.990 e janeiro de 1.991.

## O ESQUEMA CONCEITUAL

Como nosso objetivo principal é estudar a aplicação ou não de Marketing por parte das editoras de S.Paulo faz-se necessário explicitar alguns conceitos que nos permitam definir o que entenderemos por Marketing.

Faremos uso de conceitos universalmente aceitos de marketing, ou seja, conceitos que podem facilmente serem encontrados em qualquer livro-texto de Marketing e, que portanto são básicos e poucas divergências existem quanto a sua aceitação.

Podemos fundamentar nossa afirmação citando algumas definições de Marketing. Começaremos por Wind:

"The single most important concept is that of the marketing/consumer orientation which guides the firm's integrated marketing program toward the generation of customer satisfaction which, in turn, helps achieve the desired organizational goals."<sup>3</sup>

Para a American Marketing Association:

"Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais"<sup>4</sup>

Para Levitt:

"O conceito de Marketing encara o marketing de uma forma especial. Marketing é uma função do negócio, mas isso não é tudo. Marketing é uma função muito especial do processo do negócio. Repetindo, ele encara a empresa de negócios como um processo organizacional com a finalidade de criar e manter um cliente"<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> WIND, Yoram. -"Product Policy: Concepts, Methods and Strategy" Massachusetts: Addison Wesley Pub. Co., 1.982, pp.17

<sup>4</sup> American Marketing Association citado in COBRA, Marcos.- "Administração de Marketing." S.Paulo: ATLAS, 1.990 pp. 34

<sup>5</sup> LEVITT, Theodore. -"Marketing para desenvolvimento dos negócios." S.Paulo: Cultrix, 1.975 pp. 230



Temos também a clássica definição de Kotler:

"Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através do processo de troca."<sup>4</sup>

Como podemos notar estas definições têm vários aspectos em comum, como a orientação para o mercado, ou mais especificamente, para as necessidades do consumidor; e marketing tratar-se de um processo de troca. Mas, o que nos parece mais importante é que as definições de Wind e da American Marketing Association explicitamente assumem Marketing como uma atividade planejada, enquanto que Kotler e Levitt parecem nos conduzir a mesma posição só que de maneira não tão clara e explícita quanto os dois primeiros. Mas de qualquer forma para nós é importante entender que Marketing é uma atividade empresarial planejada e organizada de forma atender às necessidades de mercado de maneira mais eficiente e, desse modo, atingir seus objetivos organizacionais.

Se entendermos Marketing como uma atividade organizada e planejada teremos necessariamente que pensar que pela sua própria natureza ele pressupõe um comportamento pró-ativo. O marketing tenta antecipar-se às necessidades de mercado. Para isso precisa possuir um sistema razoavelmente organizado de

---

<sup>4</sup>KOTLER, P. - "Marketing ed. compacta." S.Paulo: Atlas, 1.980 pp.31

informações internas e externas para se adaptar ao meio em que atua. Portanto, será necessário trabalharmos com o conceito do SIM (Sistema de Informação em Marketing), que Brien & Stafford definem como:

"A structured, interacting complex of persons, machines, and procedures designed to generate an orderly flow of pertinent information, collected from both intra and extra-firm sources, for use as the basis for decision-making in specified responsibility areas of marketing management"<sup>7</sup>

Então podemos notar que o SIM tem por objetivo fornecer ao executivo informações que possam ser consideradas relevantes para a melhoria da tomada de decisão. O SIM colabora para a tomada de decisões durante todo o processo de Marketing desde o diagnóstico de uma situação, análise de oportunidades, desenvolvimento de planos de marketing, desenvolvimento e lançamento de novos produtos etc. e, colaborando até para a auditoria ou controle em marketing. Portanto, acreditamos que o Sistema de Informação é essencial ao desenvolvimento e aplicação do conceito de Marketing. Naturalmente a complexidade deste sistema será influenciada pela natureza da organização, sofisticação da administração e operações, e sem dúvida pelos recursos financeiros disponíveis.

Se considerarmos o conceito de Marketing para Kotler:

---

<sup>7</sup> citado por UHL, Kenneth P. - Marketing Information System in FERBER, Robert (ed.) "Handbook of Marketing Research." New York: McGraw-Hill, 1.974. Section 1 pp.31

"O conceito de marketing é uma orientação da empresa para o cliente tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização."<sup>8</sup>

Veremos que o conceito de Marketing, além de ser uma orientação para o mercado, depende de uma retaguarda que é o marketing integrado. Entenderemos por marketing integrado a coordenação e adaptação do composto de marketing, a fim de possibilitar o estabelecimento de sólidas e duradouras relações de trocas com seus clientes.

Considerando-se que a empresa atua em um ambiente externo dinâmico que oferece inúmeras ameaças e oportunidades, é função da administração de marketing descobrir e aproveitar as oportunidades, que permitam a empresa atingir os objetivos propostos e neutralizar as ameaças que possam causar turbulências e ameaçar sua sobrevivência. Para isso, ele dispõe de um Sistema de Informações e do Composto de Marketing. Através do primeiro torna-se possível conhecer e prever as variáveis incontrolláveis (macro-ambiente) e, através do composto de marketing manter-se em equilíbrio com o ambiente em que opera. Como sabemos, o composto de marketing são as variáveis que as empresas tem a seu dispor para se ajustarem ao mercado e atingirem seus objetivos, constituindo-se nas decisões de:

1-Decisões de Produto: seleção de linhas de produtos, acréscimo e eliminação de produtos, marcas, embalagens, padronização,

---

<sup>8</sup> op. cit. pp. 43

serviços adicionais, etc.

2-Decisões de Preço: políticas de preços a serem adotadas, descontos, crédito, liquidações, etc

3-Decisões de Distribuição: escolha de canais, tipo de distribuição, níveis de distribuição, distribuição de margens, cooperação, etc

4-Decisões de Promoção: como comunicar a existência do produto, propaganda, publicidade, vendas pessoais, promoção de vendas, marketing direto, mala direta, etc.

Sendo o objetivo do presente estudo avaliar a existência ou não de uma orientação mercadológica das editoras de S. Paulo, procuramos verificar se:

a) Havia uma clara orientação das editoras para o mercado ou mais propriamente para as necessidades de seus consumidores.

b) As editoras possuíam informações sobre mercado, consumidores e concorrência que possibilitassem a existência de um Sistema de Informação em Marketing.

c) Havia a utilização de um conjunto de instrumentos que compõe o Composto de Marketing.

Sintetizando, neste trabalho, Marketing será entendido como uma atividade planejada, que se utiliza de um sistema de informações para identificar as necessidades dos consumidores e que dispõe de um conjunto de instrumentos, conhecido como composto de marketing, para manter uma relação de equilíbrio entre a empresa e o mercado em que ela atua, de forma a atender simultaneamente as necessidades do consumidor e aos objetivos

organizacionais propostos.

## O Questionário

Optamos por um questionário semi-estruturado de exploração intensiva de áreas. Procuramos através de perguntas abertas possibilitar ao entrevistado falar sobre a sua percepção, sua experiência e sua visão sobre a comercialização de livros; ao mesmo tempo que nas demais questões o entrevistado foi direcionado para áreas que consideramos relevantes ao nosso estudo. Estas últimas questões também devido à sua objetividade, permitem uma análise padronizada de todas as entrevistas e, serviriam de base para uma eventual e futura quantificação em amostras maiores do universo.

Faremos, a seguir, uma exposição do questionário<sup>9</sup> onde as questões serão agrupadas de acordo com áreas específicas de interesse e serão indicados seus objetivos.

A orientação mercadológica: Questões 1, 2, 3 e 34

1- Gostaria que o Sr. falasse sobre os dois últimos lançamentos de novos títulos pela sua editora. Por que e como esses títulos foram escolhidos e como a sua editora avalia quais títulos devem

---

<sup>9</sup> O leitor poderá encontrar o modelo do questionário utilizado no final da dissertação no anexo 1.

ser lançados?

2-Considerando-se tudo o que o Sr. falou sobre estes lançamentos e sobre os critérios que orientaram a escolha dos títulos, a produção dos livros, os preços de capa, o sistema de distribuição, etc. o Sr. diria que ele diferiu de maneira significativa de seus outros lançamentos anteriores ou foi mais ou menos igual?

3-Os critérios que o Sr. utiliza para escolha de um novo título difere para ficção e não ficção?

34- Há alguma tentativa feita por sua editora no sentido de alcançar novos leitores?

O objetivo principal destas questões era detectar se havia por parte do entrevistado, a utilização de marketing ou uma possível orientação para o mercado, mesmo que incipiente, espontânea ou não sistemática.

A questão 1 permitia ao entrevistado discorrer sobre todo o processo de escolha de um título e os fatores que determinam ou interferem na escolha. Era importante para nós saber se de algum modo o consumidor, a concorrência etc. eram considerados no processo e se fôsem, até que ponto isto poderia ser considerado decisivo na escolha do título.

A questão 2 pretendia aferir se havia alguma mudança significativa em relação aos lançamentos anteriores. Isto permitiria verificar se havia um processo uniforme ou não no lançamento de títulos. Caso houvesse uma diferença, seria

importante conhecer o motivo pois poderia, por exemplo, ser indício de uma mudança de orientação em direção ao Marketing. E teríamos necessariamente que descobrir os fatores que levaram a que fossem buscadas novas alternativas.

A questão 3 é extremamente básica, tendo em vista que tínhamos inicialmente a hipótese de tratarem-se de mercados diferentes e que portanto, exigiriam procedimentos diferentes.

As editoras tem ações no sentido de aumentar o número de consumidores de livros? A resposta a essa pergunta é o objetivo da questão 34.

O sistema de informações: questões 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11.

4- Vamos falar um pouco sobre o mercado editorial no Brasil. Pelo que temos conhecimento, faltam informações básicas sobre o mercado, os consumidores, suas necessidades, atuação da concorrência, etc. que ajudem os editores a planejar seus negócios. Eles acabam sendo obrigados a se basear na sua experiência para poderem atuar. O que o Sr. nos pode dizer sobre isto?

Esta pergunta visava testar outra hipótese inicial: a inexistência de informações sobre o mercado de livros e sobre os consumidores. Em outras palavras, gostaríamos de descobrir se a ausência de informações poderia ser uma das causas da dificuldade do planejamento das atividades editoriais

5- Que informações sobre os consumidores de livros sua editora dispõe?

6-Que informações sobre a concorrência sua editora dispõe?

Estas duas questões buscavam saber se os entrevistados possuíam informações sistemáticas e sistematizadas sobre os consumidores e concorrentes, que permitissem a tomada de decisão em bases objetivas.

7-Sua editora se utiliza de algum modelo ou sistema de previsão de demanda?

Uma das possíveis aplicações das informações geradas pelo SIM, sem dúvida, é a previsão de demanda. Nosso propósito nesta questão, era em primeiro lugar verificar a utilização ou não de um modelo ou sistema de previsão e, em caso positivo qual era este modelo ou sistema. A resposta a esta pergunta nos forneceria uma idéia de como as informações sobre consumidores, concorrentes e mercados contribuiriam para uma tomada de decisão.

8- Quais os critérios utilizados para reedições e manutenção em catálogo, para ficção e não ficção?

9- Qual a tiragem média de exemplares com as quais sua editora trabalha, para ficção e não Ficção?

10- Qual o tempo médio exigido para esgotar esta tiragem?

11- Quais os critérios adotados para se chegar ao número de exemplares de cada título?

Estas questões estão preocupadas em aferir se as



informações disponíveis são utilizadas nas tomadas de decisão no que se refere à eliminação de produtos, fatores que determinam o número de exemplares a serem produzidos e o giro destes produtos.

## O Composto de Marketing

### I- Decisões de Produto

Questões 12, 13, 14 e 15.

12- Existem critérios para avaliar o desempenho do livro após este haver sido distribuído?

13- Se o desempenho do livro estiver inferior ao previsto é costumeiro a adoção de medidas corretivas?

14- Qual a política adotada por sua editora para eventuais encalhes?

15- Quais os fatores que sua editora considera relevantes para a escolha do aspecto do livro (capa, formato, tipo, papel, tamanho, etc.)?

Estas questões visam determinar se há um programa sistemático de acompanhamento dos produtos no mercado (questão 12); se há prática de medidas corretivas nas situações de desempenho insatisfatório dos produtos (questão 13); fatores que influenciam ou determinam a configuração dos produtos (questão 14) e como são tratados os produtos fracassados ou mais precisamente como estes produtos são eliminados (questão 13).

II-Aspectos da distribuição: questões 16, 17, 18, 21, 22, 23 e 24.

16- Qual o sistema de distribuição adotado por sua editora e qual a participação de cada um deles (em %) no volume de vendas?

17- A sua editora realizou nos últimos doze meses alguma atividade de apoio ou cooperação para um melhor desempenho por parte dos distribuidores?

18- E em relação às Livrarias?

21- Em algum momento sua editora utilizou-se de outros canais de distribuição?

22- Sua editora faz sistematicamente ou não sistematicamente avaliação de cada elemento do canal?

23- Caso o desempenho não seja satisfatório, quais as ações mais comuns por parte da sua editora?

24- Sua editora tem alguma política de apoio à abertura de novos pontos de venda?

Todas estas questões estão preocupadas com as decisões de distribuição como: sistema de distribuição adotado e a sua representatividade no volume de vendas (questão 16); indícios de cooperação entre os membros do canal (questões 17 e 18); ampliação do mercado via diversificação de canais de distribuição (questão 21); avaliação do desempenho dos membros do canal e adoção de medidas corretivas ( questões 22 e 23); atitude de incentivo a ampliação da distribuição (questão 24)

III- Política de Preços: questões 25, 26, 27, 28, 29 e 30,

25-Como sua editora determina o preço de capa do livro?

26- (se não mencionar demanda e/ou concorrência) Alguns editores além destes que o Sr. mencionou, atribuem valores a demanda e a eventuais ações da concorrência. O Sr. costuma levar estes fatores em consideração ou não se utiliza deles?

27- Qual a política de crédito adotada para os distribuidores?

28- E para as livrarias?

29- O sr. tem em relação ao mercado uma política de distribuição de margens diferentes?

30- Qual a política de devolução adotada para cada elemento do canal?

Estas questões basicamente procuram verificar como se dá a determinação de preços do livro e se a concorrência ou consumidor tem alguma influência neste processo. As demais questões tratam dos prazos de pagamento concedidos a cada elemento do canal de distribuição, dos descontos concedidos e da possibilidade de devolução dos produtos não comercializados.

IV-O Composto Promocional: questões 19,20, 31,32, 33, 34, 35 e 36.41.

19- O Sr. se utiliza de mala direta?

20- Com que frequência o Sr. se utiliza de mala direta?

31- Quais as formas de divulgação de produtos normalmente

utilizadas por sua editora?

32- Este esforço é estendido a todos os lançamentos e/ ou reedições ou apenas a alguns deles?

33-Quais os critérios que determinam qual o livro que receberá esforço promocional/publicitário?

34- Há previsão de um orçamento anual para publicidade e/ou promoções considerando-se o número de títulos a serem lançados?

35- Sua editora tem vendedores próprios?

36-Existe algum tipo de treinamento para os vendedores?

Estas questões visam aferir os instrumentos de comunicação utilizados, sendo que as questões 32, 33 e 34 podem apontar a frequência, intensidade e planejamento destas atividades.

## Conclusão

Por decorrência procuramos aferir: 1- a atitude dos editores frente ao mercado, a fim de verificar a adoção do conceito de marketing; 2- A existência de um Sistema de Informações em Marketing e administração do composto de marketing.

A análise deste questionário será feita em dois momentos distintos. No primeiro momento serão analisadas as respostas de todas empresas em conjunto, o que fornecerá uma visão panorâmica do comportamento das editoras e informações úteis, para num segundo momento desenvolvermos uma tipologia em que as editoras possam ser enquadradas. Em seguida, faremos uma

análise individual de cada editora, que servirá para avaliar o questionário de forma integrada e sua lógica interna. A partir daí poderemos pelas semelhanças de comportamento, agrupar as editoras nos tipos que serão construídos.

### Capítulo III

#### O Comportamento Geral das Editoras

## O Comportamento geral das Editoras

Neste capítulo, procederemos a análise dos resultados das entrevistas realizadas.<sup>1</sup> O objetivo principal será termos uma idéia geral do comportamento das editoras em relação aos itens: orientação para o mercado, sistema de informação e composto mercadológico, conforme descritos no capítulo sobre a metodologia adotada, de forma a apreender a possível utilização de marketing por parte delas.

### 3.1- A Orientação para o Mercado

Para analisarmos se existe ou não uma orientação para o mercado faremos uma análise atenta das questões: 1, 2, 3 e 34.

O marketing é por definição uma orientação para o mercado, e também, algumas vezes, definido como uma filosofia de negócios. Ao contrário do sistema de vendas que tem como orientações básicas o produto e a satisfação do vendedor; o marketing têm por objetivos o consumidor e sua satisfação. Portanto, marketing significa necessariamente abrir-se para o mercado e ser uma opção de trabalho. Então acreditamos que o primeiro passo necessário para se utilizar Marketing é querer usar Marketing. As editoras realmente querem usar Marketing?

Ao procurarmos saber quais os critérios que orientam as editoras na escolha e avaliação dos títulos a serem lançados,

---

<sup>1</sup>Os quadros resumos, que serão utilizados como referência para a análise, encontram-se no anexo II.

verificamos que apenas cinco das onze empresas fazem referências simultaneas a qualidade e mercado (Quadro 1). As demais escolhem seus títulos através de um critério exclusivamente de qualidade e uma através de palpites. Vejamos este último caso:

"Palpite. Não tem outra resposta. Uma editora como a (...), aliás qualquer editora, trabalha a base de palpite."

logo:

"Voce nunca sabe o que vai acontecer com o livro. Pode explodir a venda, até por sofisticação, enquanto que um livro de extremo interesse, de repente, não vende. Lançamos um livro agora que foi um best-seller na Europa inteira etc (...) Vendemos uma edição e não vou fazer outra. Imaginei que fosse para a list de best-seller e não foi." (Editora Cinza)

Sob o nosso ponto de vista o palpite está muito distante de qualquer aplicação de Marketing. Pois não significa uma atividade planejada orientada para o mercado. Mas este é um caso isolado.

Vejamos agora o grupo que definiu como critério a qualidade. Mas o que será qualidade?

A qualidade pode ser um livro que preencha uma lacuna bibliográfica, ou um livro que contribua para o desenvolvimento cultural, ou ambos. Vejamos o que vem a ser isso.



A qualidade como contribuição para o desenvolvimento cultural e, neste caso, particularmente política:

"Eu não busco editar um livro pelo seu valor tão somente comercial, oportunista, pragmático. Também não busco livros sofisticados para deleite de uma minoria, ou fazer livros de arte. Um país de terceiro mundo não precisa disso...Então restringimos nossa atuação, por entender que isso é importante, ao aumento da massa crítica...

Eu não editaria uma obra trivial, uma obra de lazer, deixo isso para meus colegas que são muito mais competentes, mais eficazes, tem editoras especializadas nisso. Nós temos poucos recursos então eu procuro investir em obras que busquem refletir os problemas sociais" (Editora Amarela)

Agora vejamos um caso em que se verificam as questões de qualidade e preenchimento de uma lacuna bibliográfica.

"... ela tem uma política cultural que é norteadada pela qualidade cultural desde a sua fundação. Não é uma editora que tenha sido formada com fins puramente comerciais... Nosso critério fundamental é a qualidade que inclui vários pontos: apreciações feitas pelo editor, por pessoas ligadas a editora, pelo que se diz e escreve sobre livros internacionais. Quanto a este último não se trata do que acontece com os suplementos literários brasileiros, que são bastante marcados por orientações

de moda ou de natureza mercadológica.(...) Nossa tentativa é sempre trazer um livro de autor nacional, ou estrangeiro, que venha preencher uma lacuna bibliográfica de alguma ordem" (Editora Verde)

No primeiro caso, vemos que o editor sente que tem uma missão, que no caso é: publicar livros de qualidade que contribuam para a conscientização de seu público. Nota-se também, uma atribuição bastante simbólica ao livro, no sentido de um objeto quase sagrado quando se trata de um "bom livro" e, um certo desprezo para os "livros frívolos". Há também uma preocupação em demonstrar que a atividade editorial não é meramente comercial. Neste caso há uma concordância entre os dois editores. Na visão deles, a editora tem antes de mais nada uma missão cultural, e revelam um certo pudor ao terem que declarar que também existe um objetivo comercial.

Sente-se o preconceito em relação aos livros de "não qualidade", ou seja, aqueles que não contribuem para o desenvolvimento da cultura ou do ser humano, conforme afirmação da Editora Amarela. Indiretamente a Editora reforça este ponto na crítica aos suplementos literários brasileiros, que seguem orientações de moda ou de natureza mercadológica, isto é, se preocupam em divulgar os conhecidos "best-sellers". Portanto, cabe ao editor discernir entre o sagrado e o profano, de acordo com a missão a que se propõe. Este grupo parece demonstrar não apenas um desinteresse por marketing, como até mesmo uma aversão.

Sob este ponto de vista, o livro é um objeto e não um produto.

Resta-nos verificar o grupo da qualidade e necessidade de mercado. Este grupo é muito interessante porque nele estão inclusas três editoras que trabalham com ficção e não ficção (Editoras Bege, Laranja e Prata), uma especializada em livros universitários (Editora Rosa) e, por último, a editora Creme que considera o livro como um produto de apoio às outras atividades desenvolvidas pela empresa.

As Editoras Bege, Laranja e Prata admitem a utilização de critérios diferentes de escolha para livros de ficção e não-ficção (Quadro 3). A primeira edita livros de interesse geral, ficção, profissionais e universitários; as outras duas editam livros de toda espécie.

Começemos pelas Editoras Laranja e Prata. Na linha de ficção, o critério de qualidade é adotado no que comumente se chamam "clássicos" e "literatura de qualidade", onde a importância recai sobre o valor literário da obra. Os clássicos, além de atenderem a um segmento do mercado, formam o back-list e contribuem para o fortalecimento da imagem da editora. De outro lado, existe a linha "best-seller", na qual geralmente, o autor é mais importante do que a obra, é praticamente ele que vende o livro. Por exemplo, no primeiro caso teríamos as obras de Balzac ou Proust; no segundo Sidney Sheldon ou Harold Robbins. No caso de não-ficção, a escolha é temática. Os temas são escolhidos de acordo com as tendências de mercado, situação também compartilhada pela Editora Bege. Vejamos o que eles nos dizem a

respeito disso na escolha de não ficção:

"Hoje, por exemplo, os livros de administração e negócios estão vendendo bastante. Agora a área de new-age (esotéricos, ciência popular, mais especulativa etc.) está vendendo bastante. Você não consegue parar de fazer reimpressões. Então, você tem que atender estes segmentos é claro." (Editora Prata)

"O livro de não ficção tem que ter o momento apropriado, ou seja, quando há alguma coisa que está sendo comentada ou discutida, pode-se lançar uma obra sobre o assunto. A não-ficção tenta aproveitar a oportunidade de mercado, ou se ligar a alguma coisa que possa servir de base para discussão na Universidade" (Editora Laranja).

Como pudemos notar, nestes dois depoimentos existe uma preocupação em detectar quais os interesses dos leitores e há um acompanhamento das tendências de mercado. Todas as três editoras demonstram claramente uma posição de um monitoramento do mercado. Como estamos abordando a não-ficção, vejamos o caso dos livros textos universitários e profissionais. Quando se trata de livros universitários a posição, torna-se, nestes casos muito mais objetiva, na medida em que, há informações sobre a relação dos cursos existentes, as cadeiras que compõem estes cursos, acesso aos currículos, sabe-se quem é o professor e onde está

localizado, praticamente se consegue dimensionar o mercado e atingir diretamente aquele que tem uma contribuição fundamental para a venda do livro, que é o professor. Este é um segmento muito semelhante ao de produtos farmacêuticos éticos, em que o médico recomenda, e a compra por parte do paciente é compulsória. Portanto, o trabalho é efetuado em cima do médico. O caso dos livros universitários é muito semelhante: o professor indica o livro e o aluno compra. Um depoimento neste caso é suficiente para confirmar nossa afirmação:

"Você tem uma idéia geral deste mercado, e segmenta através dos cursos e das disciplinas, com base nisso você faz uma programação editorial... Nossa produção maior são os textos universitários. Então, obviamente, você procura lançar produtos que se ajustem às necessidades curriculares. Neste caso, nosso grande orientador é o professor universitário. O aluno, consumidor no caso, funciona apenas como feedback após você lançar a primeira edição. De acordo com a receptividade em sala de aula, sempre via professor, você tem o feedback através do qual você procura ajustar o livro às necessidades de mercado... O livro é receitado pelo professor. É o professor que avalia a dose, o tipo do texto, a qualidade, a profundidade. O estudante é simplesmente passivo no processo de aquisição do livro" (Editora Rosa)

A Editora Creme é um caso à parte, conforme já

explicamos, o livro é um produto agregado ao mix da empresa, que é composto por outros produtos. Mas ao mesmo tempo, o livro tem uma vida própria, uma vez que ele é colocado nas livrarias e distribuído como qualquer outro livro. Esta posição fica bem clara no depoimento do entrevistado:

"O critério que a gente utiliza está vinculado ao nosso objetivo como empresa. Nós não somos simplesmente uma editora, somos uma empresa especializada em management e temos um compromisso com a inovação e a vanguarda... Nosso objetivo fundamental é fazer com que a obra atenda às necessidades do nosso público específico." (Editora Creme)

Retomando a discussão em torno da ficção, vimos que a escolha dos títulos é determinada por dois critérios: no caso dos clássicos é a qualidade da obra e, no caso dos best-sellers o renome do autor. Mesmo no caso dos clássicos em que a qualidade é o critério principal, há explicitamente o reconhecimento de se estar atendendo a um segmento de mercado. Enquanto que nos livros de não-ficção é a temática que sempre deve estar ligada às oportunidades de mercado e aos temas que estão em voga.

Neste primeiro bloco pudemos concluir que das onze editoras entrevistadas, temos cinco centradas num critério de qualidade, e que o mercado assume uma posição secundária a nível de escolha dos produtos. Além disso, parece haver um desinteresse ou resistência à uma orientação para o mercado. Portanto, este

grupo a priori, poderia ser caracterizado como não usuário do conceito de marketing. A este grupo adicionaríamos a resposta isolada da Editora Cinza, o que significa que seis em onze editoras não se utilizam de marketing.

As demais editoras possuem uma orientação para o mercado, e deverão ser analisados os outros dois blocos para podermos chegar a alguma conclusão sobre elas.

Outro fato que merece grande destaque é que das onze editoras, oito não fazem nenhuma tentativa de ampliar o mercado através do esforço em buscar novos leitores. Isto sugere uma acomodação ou satisfação muito grande em relação ao mercado que atendem. Em outras palavras, parece claro que as editoras acreditam trabalhar com segmentos cativos, que por motivos diversos, acabam absorvendo sua produção e isso as satisfazem plenamente. Esta afirmação é possível justamente pela despreocupação em atingir novos consumidores. Das três editoras, somente uma, realmente, faz um esforço diferenciado que é a busca de leitores potenciais através da promoção de debates e conferências em seu espaço cultural, com o intuito de motivar os participantes a se interessarem pela leitura. Quanto às outras duas, suas ações são de certa forma incipientes e limitadas, pois acreditamos que o fato de uma editora trabalhar com uma linha infantil, não significa que ela está desenvolvendo algum esforço no sentido de formar leitores. E, para que pudessemos considerar esta alternativa correta, seria necessário desenvolver atividades que motivassem as crianças a lerem e não somente publicar livros

para este segmento. E, desenvolver "trabalhos" junto aos professores para que indiquem livros, mesmo de assuntos variados, também nos parece uma atividade modesta e limitada.

A conduta das editoras, parece seguir um comportamento padronizado (quadro 2). Apenas uma editora, afirmou ter tido um procedimento diferente em relação aos lançamentos anteriores. Porém, não foi o que se poderia chamar de mudança de comportamento, foi muito mais uma ação intuitiva em relação a uma oportunidade de mercado.

### 3.2- E as informações existem?

Para esta análise serão consideradas as questões 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11.

Uma das hipóteses básicas de nosso trabalho, parece ser confirmada neste bloco. Acreditávamos que praticamente não existiam informações sobre o mercado de livros. Verificamos que existem poucos dados, e que mesmo estes, tem sua confiabilidade discutida, como por exemplo, a respeito da produção de livros. Em outros casos, as informações sobre a concorrência são baseadas em dados secundários, como nas listas dos livros mais vendidos publicadas em revistas semanais (Veja, Isto é, etc), ou em conversas informais com outros editores (muito mais de caráter operacional ou de custos de produção) e livreiros, ou ainda através de visitas as livrarias. A respeito dos consumidores, praticamente inexitem, ou quando existem são



esporádicas, salvo duas editoras que realizam pesquisas próprias e algumas outras que trabalham com dados secundários.

Nove entrevistados concordam com a afirmação de que, devido às poucas informações disponíveis, o editor acaba se valendo de sua experiência para a escolha dos títulos a serem lançados. Outros dois concordam com a afirmação, mas ressaltam que dispõem de informações próprias (Quadro 4). Este fato aponta para a dificuldade da aplicação do marketing, na medida em que o marketing é considerado uma atividade planejada, e que para isso necessariamente, tem que dispor de algumas informações básicas, como por exemplo: 1-Sobre o mercado: tamanho, volume de produção da indústria etc.; 2- Sobre as características e hábitos do consumidor: quem são, quanto consomem, quais seus hábitos de leitura, etc. e 3- Sobre a concorrência: qual seu posicionamento no mercado, volume de vendas, lançamento de produtos, etc. Estas informações, sem dúvida, contribuiriam para o planejamento das atividades editoriais e atenuariam os riscos dos negócios.

Como todos os setores empresariais, os editores também possuem entidades que os representam, como a Câmara Brasileira do Livro (C.B.L.) e o Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL), a primeira localizada em S.Paulo e o segundo no Rio de Janeiro. Em outros setores da atividade empresarial, é comum os órgãos de classe responsabilizarem-se por estatísticas que apontem o desempenho do setor e outros indicadores setoriais, e no caso dos editores parece também haver esta preocupação. Ocorre que, muitas vezes, estas informações são questionadas pelos

editores e poucos se utilizam delas no processo de tomada de decisões em suas atividades. Vejamos alguns comentários a respeito:

"A Câmara Brasileira e o SNEL que são entidades que agrupam os editores, têm procurado nos últimos anos fazer um trabalho de mensuração do mercado. Então, se faz uma vez por ano, o balanço do número de obras, tiragens médias e vendas, o que dá um certo balanço do mercado. Mas na verdade, não se consegue por falta de colaboração e por não conseguir juntar os editores, a gente não tem uma coisa do tipo Câmara do Comércio ou FIESP, que consiga reunir os números da Indústria do Livro... Mas na verdade se discute muito, tem muita discussão sobre a validade destes dados." (Editora Laranja)

"Mas tem um problema no Brasil, que é o de não existir um conceito de que estamos no mesmo mercado, no mesmo barco, então todo mundo mente. É uma coisa impressionante, o cara tira cinco mil exemplares e na hora da entrevista diz que tirou cinquenta mil." (Editora Prata)

"É tudo chute, não existe nada estruturado, nada preciso, nada rigoroso. As informações que damos, quando damos são limitadas. Então mesmo o levantamento do SNEL é inteiramente furado, não tem nada a ver com nada." (Editora Cinza)

"Mensalmente nos chegam pequenos estudos, que nos orientam, mas não são nada que eu possa tomar como informação precisa.... Também se comenta que colegas respondem com números que não são verdadeiros, motivo pelo qual não me apoio nestes dados. Mas o editor se baseia mais na sua intuição... Ainda temos que usar isso." (Editora Amarela)

"Os editores baseiam as decisões em experiências próprias, eu diria que a maioria deles, nem tem este funil que a (...) tem que é o conselho editorial. O editor acaba definindo a obra pelo cheiro da mulher dele ou pelo que ouviu de amigos." (Editora Vermelha)

Podemos concluir através destas declarações que realmente há poucas informações no mercado editorial, e que os dados das associações de classe são considerados duvidosos, uma vez que os próprios editores que poderiam ser beneficiados por estas informações parecem recusar-se a fornecer dados reais de suas empresas. Daí circula entre os editores, ao invés de informações, um relatório de desinformação, que nada contribui para o desenvolvimento das atividades editoriais. Resta às empresas, desenvolverem atividades próprias no sentido de buscar informações.

As entrevistas mostram que apenas duas empresas buscam informações diretamente junto ao consumidor, através de pesquisas próprias, enquanto que cinco empresas não dispõem de informações

sobre seus consumidores. As entrevistas também apontam que aquelas que possuem algum tipo de informação as obtém através de dados secundários (Quadro 5).

Estes dados secundários consistem em alguns casos, de utilização de pesquisas realizadas por alguns institutos sobre tendências comportamentais (por exemplo: os relatórios da McCann, Saldiva, etc), dados do IBGE, do Ministério da Educação e Cultura e, no caso das editoras que publicam revistas, também são utilizadas pesquisas realizadas sobre o leitores de revistas.

Quando se trata de análise da concorrência as informações seguem mais um padrão de informalidade. Geralmente são conversas não sistemáticas com livreiros, distribuidores ou vendedores e portanto limitadas. Ou consistem de informações obtidas através de consultas lista dos mais vendidos, publicados em órgãos de imprensa (Veja, Folha de S.Paulo, etc.) que mostram quais títulos de ficção e não-ficção estão sendo mais vendidos. Normalmente, estas listas fornecem apenas os dez melhores colocados de cada área (ficção e não-ficção) e o desempenho de cada livro na semana anterior e presente. Os cadernos literários também publicam algumas informações sobre novos lançamentos e o número de exemplares da tiragem (vide quadro 6)

Naturalmente, esta falta de dados aponta para um número significativo de editoras que não se utilizam de um sistema ou modelo de previsão de demanda (Quadro 7) . Apenas dois casos apresentam um sistema organizado de previsão. É interessante notar, que ambos trabalham com ficção e não ficção,

mas uma delas se utiliza do modelo de previsão para os livros de não ficção.

Se pensássemos somente em livros de ficção haveria uma grande dificuldade de trabalhar com previsão, devido ao desconhecimento do tamanho do mercado e do consumidor. Mas é estranho o comportamento das editoras entrevistadas, pois das onze editoras nove delas trabalham também com livros textos ou paradidáticos utilizados nas Universidades, e portanto, um mercado passível de ser dimensionado sem necessidade de grandes recursos ou sofisticação. Dados a respeito do número das Universidades e Faculdades, localização, cursos oferecidos, número de matriculados etc. podem ser facilmente obtidos, e mesmo assim não são utilizados sistemas de previsão.

As editoras que não se utilizam de sistemas de previsão, afirmam basear-se em experiência, palpite, expectativa ou intuição.

Na falta de sistemas de previsão de demanda, as tiragens acabam sendo determinadas em função do custo e risco (quadro 11). Conforme explicação de um editor:

"Tres mil é uma tiragem econômica. Abaixo disso é caro e acima disso o ganho de escala é muito pequeno em função do risco da edição" (Editora Rosa)

ou em outras palavras:

"...Se é um livro que tenho medo, eu posso publicar 2.000 exemplares." (Editora Cinza)

"... na verdade eu minimizo meu risco se tirar tres ou quatro mil exemplares..." (Editora Prata)

ou ainda de maneira sucinta:

"Critérios Financeiros." (Editora Creme)

Como podemos ver, as tiragens são determinadas em função do custo unitário e do risco envolvido. As editoras trabalham em média com tiragens entre tres a quatro mil exemplares (quadro 9). Aquelas que fazem tiragens inferiores a três mil exemplares, esclarecem que esta decisão foi tomada em função do clima de incerteza econômica no ano de 1.990. Apesar de considerarem que a tiragem de tres mil exemplares apresenta uma relação compatível entre custos e riscos, optaram pela redução do número de exemplares. No mercado editorial costuma-se dizer que a edição de tres mil exemplares é interessante, porque abaixo deste número o custo unitário torna-se mais alto e, acima deste número a diminuição de custos não é proporcional ao aumento dos riscos. Portanto, em face da incerteza econômica, estes editores preferiram eliminar seus riscos, mesmo que isso refletisse um aumento de custos e no preço de capa do livro.

As duas empresas que se utilizam de um sistema de

previsão mostram-se coerentes a partir do momento que se utilizam dela para determinar as tiragens.

Quanto ao tempo médio para esgotar suas tiragens não há como determinar um padrão (quadro 10) . O que sabemos é que o prazo médio mínimo nunca é inferior a dois ou tres meses, e que quatro editoras que trabalham com tiragens entre tres a quatro mil exemplares tem a edição esgotada num prazo máximo de um ano.

Na questão referente a reedições, a demanda aparece como o critério mais apontado (Quadro 9) , porém aqui se trata da demanda histórica. Isto deve ser entendido da seguinte forma: se o livro vendeu bem e com um giro razoável é pressuposto que isso volte a acontecer . O mesmo acontece com a manutenção em catálogo. Prestígio e Backlist foram outros motivos apontados por tres editoras (Quadro 8) . Estes dois itens, de certa forma, estão relacionados, visto que, o prestígio é dado por obras consideradas clássicas e, simultaneamente estas obras vendem quantidades pequenas mas constantes, e acabam formando o backlist da editora. E tres editoras mantêm o livro em catálogo independente de quaisquer outros fatores, enquanto houver estoques.

Através da análise deste bloco de questões pudemos comprovar a existência de poucas informações sobre mercado, concorrência e consumidores de livros. E, como isto se reflete em aspectos como previsão de demanda, reedição ou manutenção de catálogo dos livros e, como influencia no volume de exemplares das tiragens.

No bloco anterior, havíamos concluído que pela sua orientação para o mercado havia possibilidade de cinco editoras utilizarem-se de marketing. Segundo nossa consideração à respeito de Marketing, como uma atividade integrada, estas empresas deveriam possuir um sistemas de informação que oferecessem subsídios para uma melhoria na tomada de decisão. Todavia vimos neste capítulo a precariedade de informações neste setor. Apenas duas empresas apontaram uma preocupação em conhecer seus consumidores diretamente, apenas seis buscam informações através de dados secundários sobre a concorrência, e duas empresas trabalham com modelos ou sistemas de previsão.

### 3-3 O Composto de Marketing: Quatro ou Tres Ps?

Analisaremos separadamente cada elemento do composto de marketing. Serão abordados sequencialmente os aspectos sobre produto, preço, ponto de distribuição e promoção.

#### 3.3.1- O produto livro.

Serão utilizadas as questões 12, 13, 14 e 15. Nosso objetivo é verificar quais são os elementos considerados relevantes para o aspecto físico do produto, os critérios de avaliação de desempenho, as medidas corretivas adotadas quando necessárias e, as políticas adotadas para os produtos que se não correspondam às expectativas.

Aspectos gráficos, capas e facilidade de leitura são



os elementos que tem a maior importância para os editores (Quadro 15). Por aspectos gráficos são entendidos: a escolha dos tipos, tamanho das letras, papel, acabamento etc. Quanto à capa ela é sempre citada como principal variável mercadológica ou quase sempre a única. Poucos entrevistados consideram todas as variáveis importantes do ponto de vista mercadológico. É como se as demais variáveis fossem unicamente determinadas pela produção e que não houvesse influências do mercado a que se destinam. Até mesmo a preocupação em facilitar a leitura é vista como uma variável não mercadológica. É como se num produto como a pasta de dentes, o marketing só participasse na escolha da embalagem do produto. Vamos exemplificar essa afirmação utilizando a Editora Creme, como exemplo:

"A capa, eu acho importante. Não que a gente tenha preocupações mercadológicas. Mas temos preocupações muito forte em relação ao conteúdo, manter os índices remissivos tendo uma abordagem de respeito ao leitor... diagramação no sentido de facilitar a leitura. Temos estudos que nos mostram o que é mais fácil de ler, a gente tem investido consideravelmente nisso... Obviamente do ponto de vista mercadológico a capa desempenha um papel importante, a visibilidade, o cuidado com as orelhas para informar o leitor que dá uma olhada no livro. Achamos que o aspecto físico é importante no sentido de facilitar a leitura."

O que tentamos mostrar através deste depoimento, é que

toda as referências como: respeito ao leitor, a apresentação gráfica, e a facilidade de leitura, não são vistas como atividades mercadológicas. É reconhecida a importância da capa como um elemento que deve exercer uma atratividade visual, mas é só. Seria como dizer que, a partir do momento em que se desenvolve uma capa visualmente adequada, o marketing cumpriu suas funções. Torna-se interessante este depoimento na medida em que o respeito ao leitor, não é considerado uma atividade de Marketing. Esta opinião parece remontar a uma orientação para o produto que gradativamente vai se deslocando para o mercado. É como se tivesse sido criado um produto com todas as qualidades que o fabricante considerasse indispensáveis e isso não tivesse se mostrado suficiente. Neste momento então, ele acha necessário embalar o produto. Algumas vezes, ele até faz isso contra sua vontade:

"A editora evoluiu de uma posição de dar uma vestimenta sóbria para o livro, para uma postura que hoje a gente deve gastar mais dinheiro aí. Deve fazer capa quatro cores. Esta é uma coisa terrível que parece refletir um pouco o subdesenvolvimento do mercado da gente. Aquele tipo de coisa: o índio quer miçanga. Mas é muito por aí. Você faz um livro com capa de uma cor, de bom gosto e o livro é mal olhado, o livreiro quer um produto atraente." (Editora Vermelha)

Este quadro nos mostra uma posição reativa em relação ao mercado. O editor não sente nenhuma necessidade de uma capa visualmente atrativa para o livro, para ele o que importa é o conteúdo da obra e o cuidado gráfico. Por outro lado, ele se sente coagido pelo livreiro no sentido de dedicar mais atenção à visualização do livro e, sente uma certa mágoa ao ter que atendê-lo. Então ele oferece ao índio as desejadas miçangas.

A importância do conteúdo e a despreocupação com o produto físico, pressupõe que seu segmento compre apenas as idéias do livro e não o objeto livro também inteiro, conforme a seguinte declaração:

"Como nossos livros são dirigidos para universitários, economistas, etc., não são livros que precisem de uma coisa mais elaborada ou charmosa. Então nosso critério é fazer um livro mais barato possível, sem grande luxo." (Editora Branca)

Apesar de enfatizar que a proposta é fazer um livro barato, isto não significa necessariamente que não se possa dar uma atenção especial ao aspecto físico do livro. Em contrapartida, temos três editoras que adotam uma visão mercadológica total do livro. E um deles, inclusive, afirma que é no aspecto do livro que ele tem a maior parte de seus recursos mercadológicos. Vejamos as explicações a respeito:

"... eu tenho que marketear o livro, a embalagem do

livro, a capa e a apresentação. Não se deve fazer hoje um livro descuidado graficamente. Eu acho que o livro tem que ter um acabamento decente, tem que ser costurado, não pode desfolhar, tem que ter uma capa bonita e atraente, temos que cuidar destes aspectos. Na verdade são os únicos aspectos mercadológicos que a gente trabalha e tem conhecimento." (Editora Laranja)

"A capa tem um papel importante. Deve, ao mesmo tempo, ter uma relação com o livro e manter uma identidade visual com a editora. Deve ter orelhas, o papel deve ser de qualidade. Embora eu ache que o papel amarelado facilite a leitura, temos trabalhado com papel branco, pois o leitor brasileiro acha que quanto mais branco mais fácil de ler. As informações na capa de trás do livro é bastante importante. Por exemplo, aqui não é o editor quem escreve, mas o pessoal de promoção." (Editora Prata)

Vimos alguns depoimentos que nos permitem concluir que os critérios julgados importantes para o aspecto físico do livro, indicam comportamentos diferentes. Podemos considerar que temos as editoras que acreditam que o mais importante do livro é o conteúdo, e que é suficiente ter um produto físico que não comprometa. Temos um grupo de editoras que apesar de acreditarem nos mesmos postulados do grupo anterior, tem esboçado uma reação no sentido de "marketear" o produto, e temos por fim um grupo que encara todo o livro como um produto passível de ações mercadológicas e as desenvolve racional e sistematicamente.

Uma vez o livro colocado no mercado procuramos saber se havia alguma forma de acompanhar seu desempenho e, se havia instrumentos para corrigir possíveis problemas caso o desempenho fosse insatisfatório. E o que encontramos foi que oito em onze editoras acompanham o desempenho do livro (Quadro 12) e de onze apenas seis declaram adotar medidas corretivas (Quadro 13).

A maior parte das editoras que possuem critérios de avaliação utilizam-se apenas dos pedidos de venda. Isto aponta para o fato de uma limitação muito forte de controle de desempenho. Fica-nos a seguinte questão: Caso o volume de vendas para determinado livro, se mostre abaixo das expectativas, como adotar as medidas corretivas adequadas se não se tem instrumentos para diagnosticar o porque dessa situação? Quais os motivos que contribuíram para isso? Será um problema de distribuição? Será necessidade de um apoio promocional adicional? O livro está sendo exposto adequadamente nas livrarias? Inúmeras questões podem ser levantadas e não serem respondidas pelos relatórios de vendas. Resta a possibilidade de implementar algumas ações na expectativa que o problema seja superado. Voltamos ao método das tentativas e erros. Parece não haver nenhum canal de comunicação estruturado e sistemático entre as editoras e as livrarias ou entre as livrarias, os distribuidores e as editoras.

Dentro desse quadro, cinco editoras aceitam passivamente o fato do desempenho estar abaixo do esperado. No caso das editoras que procuram desenvolver alguma linha de ação as mais comuns são: a confecção de cartazes, envio de "releases"

na expectativa que o livro seja noticiado, tentar convencer o livreiro a expor o livro e a busca de canais alternativos. Neste último caso, é comum a utilização do marketing direto por parte de três editoras. Outras opções são: a venda porta a porta, banca de jornal e, conforme a natureza do livro, a colocação dele em lojas relacionadas com o seu tema. Finalmente, caso o livro se transforme num "encalhe" verificamos que cinco editoras não dispõem de nenhuma política formalizada (Quadro 14) . Elas mantêm o livro em catálogo até que ele se esgote. Algumas vezes, o livro atravessa décadas antes de se esgotar, como nos afirma o entrevistado:

"Eu tenho um livro atípico que demorou treze anos para encontrar dois mil e quinhentos leitores." (Editora Amarela)

Por trás desta persistência existe também a visão do livro como um produto sagrado que não deve ser aviltado em saldos:

"Vender até o fim, mas não se reedita e pronto. Não entra na política do saldo, continua em catálogo enquanto tiver em estoque. Julgando saldo, eu pessoalmente, acredito que avacalha com o autor, com a editora, com o livro, com tudo." (Editora Lilás)

Mesmo alguns editores que transformam o livro em

aparas, tem o mesmo pudor e respeito ao objeto sagrado:

"Nós partimos do princípio que o livro não vendido não deve ser queimado. Na nossa concepção o livro tem um preço, um valor e se o público não quer pagar o preço, o valor que ele tem, nós não damos como saldo. Evitamos que ele caia na sargeta."

(Editora Rosa)

Políticas diferentes, mas a mesma reverência ante o sagrado. De qualquer forma, os dois critérios predominantes nas editoras apontam para posições da racionalidade da administração. As editoras que vendem os livros como apara de papel tomam esta decisão em aspectos essencialmente racionais onde são avaliados os custos de manutenção em estoque, os custos de comercialização, em saldos e os custos de eliminação dos estoques. Um exemplo é o da Editora Bege:

"Vender como papel picado. É mais econômico do que saldos ou manutenção em estoque, pois voce não incorre em custos de seguro, armazenamento, comercialização, direitos autorais e outros."

O que vimos neste bloco é que o livro, para alguns editores, é antes de mais nada, um objeto sagrado que deve ter uma aparência sóbria e digna, e que não deve ser destruído ou colocado em saldos a fim de não ser aviltado. E que apesar de

serem utilizados poucos instrumentos para a avaliação de desempenho dos livros editados, a maioria se utiliza de alguma forma de avaliação. Todavia quando se trata de estabelecer medidas corretivas para desempenhos insatisfatórios, cerca da metade deles nada faz. É algo inevitável. Os fiéis não compreenderam o sagrado, então nada resta a fazer senão deixar o livro à espera de alguns iniciados que contribuam para retirá-lo do catálogo. Por outro lado, encontramos aqueles que destroem o livro em função de uma racionalidade administrativa.

### 3.3.2- Os Preços: critérios homogêneos

As questões referentes a política de preços preocupam-se com a determinação dos preços, prazos de pagamento e descontos para os membros do canal. Temos as de número 25, 26, 27, 28, 29 e 30.

Das onze editoras entrevistadas, dez delas têm nos custos a orientação básica para determinação de preços (Quadro 25). A única exceção adota o critério de preço médio por página dos livros disponíveis no mercado.

Das editoras que adotam a orientação por custos, apenas uma, espontaneamente, menciona que considera a concorrência através do preço médio por página. Nenhuma delas considera o consumidor. Na questão seguinte foi perguntado para nove editoras se elas consideram a concorrência e/ou o consumidor. Três delas não consideram nenhum dos dois (Quadro



26). As outras seis somente consideram a concorrência, e na maioria absoluta dos casos, utilizam também, o preço médio por página como única referência. Apenas uma editora afirma que leva em consideração o segmento a que se destina o livro.

A política de crédito adotada para os distribuidores é exatamente igual para as onze editoras, com a variação entre 45 a 60 dias (Quadro 27). A política de margens ou descontos para os membros do canal de distribuição é também exatamente igual ou seja uma variação entre 30 a 50% (Quadro 29). Geralmente é de 50% para os distribuidores, mas as editoras que distribuem diretamente seus produtos podem, dependendo do volume comprado pelas livrarias, conceder descontos até este limite. O prazo de pagamento para a livraria em cinco dos nove casos gira em torno de 60 dias no máximo e também são as empresas que distribuem diretamente seus produtos (Quadro 28).

Estes dados apontam para o fato que dentro do composto de marketing das editoras, o preço não é uma variável - é uma constante. Como também o são as margens de distribuição e os prazos de pagamento para os distribuidores. Pouca variação também é notada na política de devolução, onde sete editoras não aceitam devoluções, quatro aceitam e uma delas somente do distribuidor (Quadro 32). Isto significa que as vendas são baseadas em "vendas firmes". Outra diferença que se apresenta insignificante, é o prazo de pagamento para as livrarias.

A orientação na formação de preços, em maioria absoluta, tem como orientação os custos. O consumidor não é

considerado na determinação dos preços e a concorrência serve apenas como referência para não haver discrepâncias para cima ou para baixo. Estes fatos parecem sugerir duas possibilidades não excludentes. A primeira delas é uma possível cartelização do setor, uma vez que todos se baseiam no preço médio por páginas dos concorrentes e; a segunda reforça a idéia das empresas trabalharem com segmentos cativos, compostos por um número pequeno de consumidores que de certa forma são insensíveis aos preços. Isto talvez possa ser reforçado pelo exemplo das editoras que, conforme comentamos anteriormente, em 1.990 reduziram o número de exemplares, elevando os custos unitários e mantendo as margens anteriores objetivando uma redução dos riscos face a incerteza. Estas hipóteses poderão ser testadas em futuros estudos, pois elas poderão nos conduzir a um mercado em que a aplicação do composto de marketing se resume a tres Ps: produto, ponto distribuição e promoção.

Parece esclarecedor o comentário de um entrevistado ao justificar porque não leva em consideração o consumidor:

"Difícil levar em consideração o poder aquisitivo do consumidor com tiragens de 3.000 exemplares. Os grandes problemas do livro são: os custos financeiros e as baixas tiragens. Mas eu estaria maximizando meu risco de tal forma que não teria o direito de fazer isso." (Editora Prata)

Outra vez nos deparamos com o risco do negócio. O

risco é eliminado trabalhando-se com tres mil exemplares. Desta forma, praticamente se paga a maior parte dos custos fixos, e caso o livro obtenha uma venda satisfatória, se faz uma nova tiragem. Desta vez tendo um lucro maior, devido ao fato de novas tiragens dependerem basicamente dos custos variáveis.

Conforme vimos não há elementos que discriminem as editoras quando se trata de política de preços.

### 3.3.3- A distribuição: o gargalo, os conflitos e a apatia

A forma com que o livro chega ao mercado será vista através das questões 16, 17, 18, 21, 22, 23 e 24.

Os dados das entrevistas mostram que quatro editoras têm mais de 70% de suas vendas realizadas pelos distribuidores, e noutro extremo temos tres editoras que tem 100% através de vendas diretas (Quadro 16). Não nos preocupamos em decompor as vendas diretas, pois para nossa finalidade era suficiente dividi-las entre distribuidor e atendimento direto. Observamos que a livraria continua sendo o principal escoadouro do livro. O Brasil possui cerca de seiscentas livrarias, cerca de dois mil pontos de venda e aproximadamente vinte e duas mil bancas de jornais. Entende-se por livraria a loja especializada em que o livros é o principal produto. Os pontos de venda são entendidos como lugares em que os livros são comercializados, mas não são os principais produtos.

E parece que as livrarias se constituem em alvos

prediletos para os editores. Vejamos algumas opiniões a respeito das livrarias:

"Sentimos que, de uma forma justa ou injusta, procedente ou não, nós morremos na praia da livraria. Depende do balconista se está de bom humor, depende do fulano se está a fim de ver um catálogo e fazer um pedido diretamente. (...) O marketing de livraria é extremamente deficiente." (Editora Lilás)

"O gargalo da indústria livreira é a falta de grandes redes de livrarias.(...) Além de serem poucas, eu diria que são antigas." (Editora Laranja)

"Eu tenho um pé atrás com as livrarias. No fundo eu gostaria de inverter esta situação, isto é, que 70% das vendas fossem realizadas por outros canais e somente 30% pelas livrarias." (Editora Vermelha)

Mas, apesar destes comentários, sete dos onze editores afirmam ter realizado nos últimos doze meses uma atividade de apoio para um melhor desempenho das livrarias (Quadro 18). Mas esta forma de apoio consistiu, em sua maior parte, de distribuição de peças promocionais como catálogos, sacolas, displays, etc. Em apenas um caso, é feita uma mala direta cooperativa, mas apenas quando a livraria dispõe de um "mailing" que interessa à editora. Ações mais efetivas como

promover cursos para um melhor desempenho dos vendedores de livrarias, ou uma política de incentivos que visassem a motivação dos livreiros e vendedores, etc. não são desenvolvidas. Por outro lado, apesar da insatisfação com as livrarias, das onze editoras somente cinco declaram ter uma política de apoio à abertura de novos pontos de venda (Quadro 24). E, rigorosamente, não se trata de uma política, tendo em vista que a única ação é a entrega, na primeira vez, de livros em consignação. Não há nenhuma espécie de assessoria para orientar o interessado na formação do estoque, sobre lay-out, técnicas de exposição e administração de livraria, etc.

Quando se trata de busca de canais alternativos, oito editoras já tentaram outros canais e, uma delas nunca pensou no assunto (Quadro 21). Destas editoras duas foram abandonadas pelos canais utilizados, hotéis e aeroportos, devido a inadequação do produto. Outras duas, abandonaram por decisões próprias. Uma delas trabalhou com bancas de jornal e, interrompeu suas atividades devido ao grande afluxo de produtos que na sua opinião acabou "dizimando o canal". E os supermercados foram abandonados por duas outras, que alegaram dificuldades de administração. Quanto as demais editoras continuam trabalhando com supermercados, bancas de jornal, lojas de departamento, marketing direto, etc. Portanto, sete editoras dependem basicamente das livrarias e, mesmo assim não buscam desenvolver atividades cooperadas e, estabelecer políticas de apoio à novos pontos de venda. Enfim, parece não haver, por parte das editoras,

nenhuma ação no sentido de desenvolver estes canais ou de eliminar os conflitos existentes.

A mesma história se repete com os distribuidores. Apenas tres em oito editoras tentaram desenvolver algum trabalho em conjunto com os distribuidores (Quadro 17). Duas delas, com ações mais efetivas, como por exemplo, treinamento e desenvolvimento de mala direta cooperada.

No que se refere a avaliação de desempenho dos distribuidores cinco em oito editores declaram fazer algum tipo de avaliação (Quadro 22). Novamente o critério apontado é o pedido de vendas. Não há nenhum trabalho no sentido de avaliar o atendimento junto às livrarias e pontos de venda.

E a atitude mais comum no caso de um desempenho insatisfatório é composta por duas alternativas: a conversa e a resignação ou a conversa e a troca de distribuidor (Quadro 23).

No primeiro caso temos os seguintes depoimentos:

"Conversar com o distribuidor a respeito e tentar solucionar o problema. É muito complicado mudar de distribuidor. Seus clientes estão acostumados a encontrar seus livros em determinado distribuidor." (Editora Branca)

"A gente tenta conversar com os vendedores deles, a gente tenta por aí. Mas já percebemos que não adianta. (Ed. Vermelha)

E no segundo caso:

"Tentamos estimular um melhor desempenho, caso não consigamos, eles são descartados." (Editora Bege)

Concluindo, verificamos que quase a metade das editoras tem mais de 50% de suas vendas realizadas pelos distribuidores, e que o varejo do livro continua a ser realizado em grande parte pelas livrarias. Apesar de haver o reconhecimento que a distribuição do livro continua sendo um dos grandes problemas, pouco se tem feito para solucioná-lo. Não existem ações no sentido de aperfeiçoar as atividades desenvolvidas pelos distribuidores e livreiros, como também não são desenvolvidos esforços para ampliação dos pontos de vendas ou busca de canais alternativos.

Dentro do quadro apresentado, temos nove editoras que se utilizam dos canais convencionais, ou seja, distribuidores e/ou livrarias e vendas diretas ao consumidor por reembolso. Nas outras três encontramos as seguintes alternativas: duas delas utilizam-se de marketing direto, bancas de jornal, vendas porta a porta e supermercados; e uma trabalha com lojas de departamento (que tenha seção de livros) ou qualquer outra loja que possa ter relação com determinado título.

### 3.3.4- O composto promocional: o livro procura seus leitores

Serão utilizadas as questões 19.20, 31, 32, 33, 34, 35 e 36.

Toda empresa realiza alguma atividade no sentido de comunicar aos seus consumidores a existência de seus produtos, e as editoras não fogem a esta regra. As editoras apresentam algumas peculiaridades neste sentido, como teremos oportunidade de observar.

Se verificarmos as atividades promocionais realizadas pelas editoras (Quadro 31), constataremos que uma é comum a todas: a distribuição de amostras. A distribuição de amostras ocorre com livros de ficção e não-ficção, de autores nacionais ou não. Os livros textos são destinadas geralmente aos professores e, em outros casos aos críticos ou jornalistas. A idéia central é distribuí-las às pessoas consideradas líderes de opinião e que exerçam um efeito multiplicador. Geralmente dez por cento da tiragem é destinada para este fim. No caso dos professores, a expectativa é que o livro seja adotado em sua cadeira; no caso dos críticos e jornalistas que o lançamento venha a ser resenhado ou noticiado. Outra forma é enviar um "press-release", ou um "kit-promocional". Este kit é formado pelo livro, dados sobre o autor, material promocional, etc. Naturalmente, a criatividade e em parte os recursos financeiros determinam a sofisticação do processo de distribuição de amostras. Apesar de todas editoras distribuírem amostras, somente duas desenvolvem kits promocionais



e tres dispõem de pessoas responsáveis pelo desenvolvimento de Relações Públicas, e cinco preocupam-se em criar e enviar releases. Para alguns o processo consiste num simples envio de um exemplar, enquanto que outros tentam estabelecer estratégias que aumentem a probabilidade do livro ser transformado em notícia.

As outras formas apontadas foram os catálogos, boletins informativos, posters, displays, noite de autógrafos e esporadicamente conferências com o autor. Merece esclarecimento a utilização de anúncios, devido ao fato de não ser uma prática comum. As empresas que admitiram seu uso o fazem de maneira não sistemática, e geralmente, somente em veículos pertencentes ao mesmo grupo.

Com exceção da distribuição das amostras e "releases", as demais atividades promocionais estão de certa forma direcionadas para o ponto de venda e tendem a utilizar-se de instrumentos que exigem poucos recursos. Conforme um entrevistado:

"O livro é uma microeconomia... aí a importância do ponto de venda." (Editora Prata)

Das onze editoras, nove admitiram fazer algum esforço promocional para todos lançamentos (Quadro 32). Para alguns editores, a intensidade do esforço vai depender da expectativa de vendas do livro, mas as práticas mais comuns como distribuição de amostras são estendidas a todos lançamentos. Talvez a escassez de

recursos para atividades promocionais explique porque apenas tres editoras dispõem de um orçamento anual para este fim (Quadro 33).

Foi constatado que seis editoras se utilizam de vendedores próprios (Quadro 35) e todas apresentam vendas diretas acima de 40%. E destas somente a metade, desenvolve programas de treinamento para vendedores (Quadro 36). Das que oferecem treinamento, duas delas tem 100% da distribuição feita diretamente.

Outra atividade desenvolvida frequentemente em dez das onze editoras é a utilização de mala direta (Quadro 19). Embora alguns editores confessem que a construção desta malas "depende muito mais da boa vontade do que de aspectos técnicos". Muitas vezes, estes "mailing" são construídos a partir de dados obtidos de clientes que comprem os livros diretamente das editoras. De certa forma, estes "mailing" acabam atingindo sempre os mesmos clientes e contribuem muito pouco para alcançar novos consumidores. Mesmo assim, as editoras se utilizam de mala direta frequentemente (Quadro 20)

O que se pode concluir é que as editoras procuram obter de todas as formas publicidade para seus livros. A maioria informa não dispor de recursos para propaganda, mesmo aquelas consideradas de médio e grande porte. Porém não devemos nos enganar pensando que estas atividades são iguais para todas as editoras. A capacidade econômica e financeira de cada uma delas determina a qualidade e a sofisticação na aplicação destes recursos. A variável promoção somente poderá ser avaliada dentro

do composto de marketing na análise individualizada que será o objeto do nosso próximo capítulo.

### Conclusão

A análise dos resultados do primeiro bloco, que procurou detectar a orientação para o mercado por parte das editoras, mostrou a existência de duas posições bem nítidas: a- empresas centradas nelas mesmas e que não se preocupam com o mercado e cabem a elas determinar o que produzir através de critérios de qualidade estabelecidos pelos editores. De certa forma, são eles que definem o que tem qualidade e o que é bom para o mercado e; b- empresas que procuram observar o mercado para orientar suas atividades. Há por parte destas empresas uma predisposição a se orientar para o mercado.

O segundo bloco procurou avaliar a existência ou não de informações sobre mercado, concorrência e consumidores que ajudassem as empresas a adaptar seus produtos às necessidades de mercado e auxiliassem os editores a planejar seus negócios. Procuramos também avaliar os esforços realizados pelas editoras para a obtenção destas informações. Baseado nos resultados, constatamos a existência de um terceiro grupo: aquelas editoras que tem uma predisposição para a utilização de um comportamento de marketing, mas que se encontram ainda numa fase de transição. Elas encontram-se numa fase de estruturação, e ainda não conseguem obter informações necessárias para executar um planejamento de suas atividades sob o ponto de vista

mercadológico.

O terceiro bloco tratou do composto de Marketing e apontou alguns indícios que dos quatro Ps, as empresas do mercado editorial dedicam muito pouca atenção ao preço, principalmente sob o ponto de vista mercadológico. Ele não é utilizado como um elemento de diferenciação ou de ações concorrenciais.

Um aspecto que poderá ser estudado em futuras pesquisas é a relação de conflito com os canais de distribuição, principalmente com as livrarias. Ficou demonstrada a existência deste conflito e o pouco empenho para sua superação. Verificamos também a ausência de atividades cooperadas, e de esforços no sentido de ampliar a rede de distribuição. No que se refere ao aspecto promocional, foram constatadas poucas diferenças em relação aos instrumentos utilizados. Quando vimos a relação com o produto, ficou evidente a limitação da maioria dos editores em estabelecer uma relação entre livro e marketing, tendo em vista que o único elemento que eles viam como passível da ação mercadológica era a capa do produto.

Obtivemos também um indício que a percepção do livro ser visto como um produto como outro qualquer, difere de acordo com o modo que o editor encara sua missão.

Baseados nas entrevistas realizadas encontramos três modelos de comportamento que serão explorados e melhor definidos no próximo capítulo. Será criada uma tipologia que resuma as suas principais características e as editoras serão agrupados em três segmentos denominados:

1- Os místicos: aqueles que têm uma reverência especial para com o livro, sendo ele tratado como um objeto sagrado e não como um produto.

2- Os hereges: podem ou não ter alguns resquícios da situação anterior, mas demonstram um interesse em atender as necessidades do mercado.

3- Os agnósticos: estes encaram o livro como um produto, reconhecem algumas especificidades e se orientam fortemente para o mercado - são aqueles que estão mais próximos de uma orientação mercadológica.

#### Capítulo IV

Místicos, Hereges, Agnósticos e um Observador

## Capítulo IV

### Místicos, Hereges, Agnósticos e um Observador

Neste capítulo, baseados nas entrevistas realizadas, estruturaremos uma tipologia que permita enquadrar o comportamento das editoras em relação ao Marketing. Para a caracterização da editora em um determinado segmento utilizaremos uma análise integrada e individual de cada questionário e as agruparemos de acordo com suas semelhanças. Consideraremos a mesma estrutura definida no capítulo de metodologia, ou seja, serão analisados: a orientação para o mercado, a existência de um Sistema de Informação e o Composto de Marketing. A conclusão deste capítulo permitirá responder a questão fundamental a que nos propusemos: As editoras se utilizam de Marketing? E em caso afirmativo quais são elas?

#### 4.1- Os Místicos

Um elemento comum aos místicos é a forma como encaram as editoras. Geralmente eles são os proprietários e também os editores. A editora e os livros, para eles, são algo sagrado. Imbuídos de uma missão, algumas vezes, reconhecem timidamente que a editora necessariamente tem algumas características empresariais.

O mercado é composto pelos infieis que não são levados

em consideração em suas decisões. Eles vivem em função de um grupo de seguidores, pouco numeroso mas fiel.

Ao contrário dos Cruzados, não há interesse por parte deles na conversão dos infiéis. Suas atividades em relação aos seguidores são extremamente conservadoras. Eles acreditam firmemente que o sagrado deva ser insistentemente procurado e nunca ser vilipendiado em liquidações e promoções.

Este grupo é composto por editores que não se utilizam de marketing, não possuem uma orientação para o mercado e não querem ser confundidos com os hereges e muito menos com os agnósticos.

Todas as editoras deste grupo estão voltadas para o critério de qualidade e desejam que seus livros preencham lacunas existentes na bibliografia brasileira, ou que contribuam para o desenvolvimento intelectual dos fiéis. Aquilo que não se enquadra dentro destas características, não é sequer considerado. A escolha dos títulos decorrem das suas opiniões, ou quando pedem auxílio, se utilizam de professores universitários. É um encontro entre fé e ciência.

Para o entendimento deste segmento, é essencialmente importante compreender que o livro não é um produto como outro qualquer. Ele tem uma aura, um caráter sagrado. E a missão do editor é zelar por essa aura e não permitir que ele seja submetido às condições de mercado. Eles editam apenas "bons livros" ou seja livros que desempenham, sob sua ótica, um papel relevante na elevação do espírito humano, e deixam para os



agnósticos a edição dos famigerados livros "ruins", conhecidos como best-sellers.

Eles conhecem intuitivamente os seus fiéis, não sabem quantos são, acreditam que se situam entre 1.500 a 2.000. Desconhecem seus hábitos de compra e leitura, mas têm absoluta certeza que os fiéis sabem o que querem, e estão dispostos a passar pelas mais duras provas para conseguir o objeto de seus desejos.

Não se utilizam de previsões e se sentem perseguidos pela imprensa e pelas livrarias. A imprensa se submete aos agnósticos em função de motivos escusos. As livrarias, os antigos templos preferidos, foram seduzidas pelos agnósticos. Sem meios de divulgar sua fé, já que a mídia não gosta de seus livros; com restrições das livrarias, alguns procuram atender diretamente seus fiéis, outros resignam-se à situação.

Resumindo, este segmento orienta-se claramente pelo produto e pelos seus critérios de qualidade. Não dispõe de informações sobre mercado, consumidores e dispõe de informações rudimentares sobre a concorrência. Apresenta problemas em relação aos distribuidores e livrarias e possui poucos recursos para promoções.

Veremos alguns depoimentos destes editores que reforçam nossas afirmações. Começamos pela missão:

"Então nós restringimos nossa atuação, por entender que isso é importante, de forma a aumentar a massa crítica. (...)

Num país de primeiro mundo da Europa, os editores publicariam o último grito da moda para os intelectuais de lá, mas sendo eu um editor do terceiro mundo tenho que publicar outras coisas, coisas mais imediatas e para explicar" (Editora Amarela)

passando pelo pudor em relação a atividade comercial:

"Não é uma editora que tenha se formado com fins puramente comerciais. Embora evidentemente uma empresa tenha que subsistir à base da comercialização de seu produto. (...) Nós não somos uma Indústria Cultural, esta é nossa diferença" (Editora Verde)

e a qualidade é o critério principal:

"Nosso critério fundamental é a qualidade." (Editora Verde)

"Então nós estamos editando uma coisa que passou por um funil de qualidade." (Editora Vermelha)

"Tentamos fazer uma coisa de qualidade, até que ponto obtemos resultados não cabe a mim julgar." (Editora Lilás)

As informações de que dispõem são incipientes e as decisões são tomadas com base em palpite ou "feeling". A maioria

reconhece este fato, mas não demonstra interesse em buscar estas informações. Talvez pelo fato de conhecerem intuitivamente seus fiéis, e pela experiência saberem que suas tiragens serão absorvidas.

"...a gente pode dizer que os editores em geral colocam muita fé no taco deles, no feeling, na intuição, não só na intuição, mas no faro..." (Editora Branca)

"...aliás qualquer editora trabalha à base de palpite." (Editora Cinza)

Naturalmente, a falta de informações irá impedir qualquer forma de planejamento mercadológico. Inexiste qualquer modelo ou sistema de previsão de demanda. As tiragens são determinadas muito mais pela relação custo e risco, com uma boa dose de tradição. É neste grupo que encontramos as empresas que reduziram suas tiragens em função da incerteza econômica em 1.990, conforme vimos no capítulo anterior.

Como o livro não é visto como um produto, há poucas preocupações a nível mercadológico com suas características físicas. Sob este ponto de vista é suficiente o livro ter uma boa qualidade gráfica.

No que se refere à distribuição aparecem alguns sinais de descontentamento com as livrarias:

"A livraria prefere livros que ela venda 500 exemplares numa manhã, numa tarde. Meu livro, às vezes, nem se eu quizesse colocar em consignação ela aceita para não ocupar espaço. A livraria é um entreposto de venda de um produto livro, mas eles não têm nenhum interesse e preocupação de caráter cultural, responsabilidade social que é uma coisa decisiva na manutenção e formação de uma editora." (Editora Vermelha)

Não é apenas com as livrarias, como a maior parte destas editoras afirmam trabalhar com livros de giro lento, alguns canais alternativos como hotéis, lojas e outros, também não comercializam mais seus livros. Então elas dependem maciçamente das livrarias que é por onde sua produção é colocada no mercado. Outra forma que vem sendo tentada é a venda por mala direta, mas de maneira muito simples através do envio de uma lista de livros com os respectivos preços ou com um esboço de catálogo.

As formas de divulgação de produtos dependem basicamente de mecanismos que não envolvam recursos. O expediente mais comum é o envio de amostras, na expectativa que sejam feitas resenhas ou críticas sobre os livros nos veículos de comunicação, especialmente em suplementos literários ou revistas especializadas.

Não pretendemos aqui discutir cada tópico abordado no questionário, mas simplesmente fazer uma apresentação geral que permita agrupar as editoras em torno de algumas variáveis que

possibilitem aferir a utilização de marketing por parte deste grupo de editoras.

No segmento dos Místicos, não seria necessário discutir as informações que eles dispõem, nem as características do Composto de Marketing, pois pelo esquema conceitual adotado, somente a não orientação para o mercado já se constitui motivo suficiente para afirmarmos que estas editoras não se utilizam de Marketing. Além disto, elas não dispõem de informações organizadas e sistemáticas que permitam planejar suas atividades. Este é outro fato que as exclui de nossa definição, já que consideramos marketing uma atividade planejada, portanto intencional.

O segmento dos místicos é composto por seis editoras de nossa amostra. São elas: Editoras Amarela, Verde, Branca, Lilás, Cinza e Vermelha.

#### 4.2- Os Hereges

Este segmento é caracterizado pelas editoras que tem uma orientação ou demonstram a vontade de se orientar para o mercado. São empresas onde há uma estrutura profissional organizada. Apesar deste fato, veremos que elas possuem ainda algumas características que nos impedem afirmar que se utilizam de Marketing. As duas editoras que fazem parte deste segmento possuem características diferentes. A Editora Rosa é especializada em livros textos universitários e a Editora Laranja

em todas as áreas excetuando-se os livros textos.

Apesar da orientação para o mercado que estas editoras demonstraram possuir, elas ainda não conseguiram estruturar um sistema de informações adequado que permita um planejamento e controle das atividades desenvolvidas. Ao contrário dos Místicos elas demonstram um interesse em ampliar seu mercado, mas não conseguem transformar a vontade em ação.

A Editora Rosa determina seus lançamentos a partir de necessidades de mercado, que são detectadas através dos cursos e análise de currículos. As informações são constituídas basicamente de dados secundários e, segundo um entrevistado "não sistemáticos". Estes dados permitem ter uma idéia do tamanho do mercado e da concorrência. Como seus produtos são livros-textos, as informações e seus esforços buscam sempre a figura do professor. É através deste personagem que é tentado, de maneira não sistemática e formalizada, conhecer suas necessidades por meio de uma análise de currículos. Embora haja, por parte do entrevistado, esta busca de informações ele acaba por não conseguir agrupá-las num sistema coerente e fazer uma utilização racional conforme percebe-se neste depoimento:

"É basicamente experiência profissional. Os editores da área universitária trabalham há muito tempo no setor e uma parte deles tem alguma formação de marketing. E através do contato permanente com os livreiros ele sempre tem informações, embora esparsas e não formalizadas, de como anda o mercado

editorial. Agora o lançamento sempre é um risco."

Podemos notar, que apesar de tudo, o que determina em grande parte a atividade editorial é a experiência. As informações são esparsas e informais. Até aí não há diferença significativa com o segmento dos Místicos. Mas, a partir do momento em que, mesmo com estas dificuldades nosso entrevistado acrescenta:

" O trabalho de nossa editora parte principalmente do mercado. Você não tem dados quantitativos para saber quanto precisa fazer deste ou daquele produto, qual produto é necessário. Você tem uma idéia geral deste mercado e segmenta através de disciplinas e cursos. E com base nisso você faz uma programação editorial...você procura lançar produtos que se adaptem às necessidades curriculares"

A partir desse momento a diferença passa a ser significativa, pois indica uma postura que mesmo diante das limitações, voce acaba procurando informações que digam quais as necessidades e apontem as oportunidades para você atuar. Em outras palavras, estes depoimentos mostram uma firme postura de se abrir para o mercado. Não é mais o editor que avalia a qualidade do texto mas:

"...nosso grande orientador é o professor. É o

professor que avalia o tipo do texto, a qualidade do texto, o nível de profundidade"

e através do acompanhamento:

"sempre via professor você tem o feedback, no qual para a segunda edição você procura ajustar o livro às necessidades de mercado."

Estas afirmações parecem não deixarem dúvidas com relação à orientação de mercado por parte da editora Rosa. Outras tentativas como: desenvolver atividades cooperativas com distribuidor no sentido de desenvolvê-lo através de orientações de como abordar seus clientes, mala direta conjunta, material promocional e a tentativa de estender estes esforços às livrarias demonstram um certo comportamento mercadológico.

Mas por outro lado, ainda não foram estabelecidos critérios para avaliação do produto, não se consegue estabelecer uma previsão de demanda e não se desenvolveu instrumentos para alcançar novos leitores.

Vamos fazer uma breve comparação com a Editora Laranja. Esta editora divide os livros de ficção em clássicos e best-sellers. Ela reconhece um segmento de livros clássicos, que apesar de ser pequeno, constitui-se no back-list da editora e fortalece sua imagem institucional. Por outro lado ela tem uma lista de best-sellers em que:



"Os romances, os best-sellers, os policiais tendem a seguir quase que uma linha que não são propriamente escolhidos pelo consumidor, mas se leva muito em consideração o gosto popular."

E nos livros de não ficção:

"tem que ter o momento apropriado, ou seja, quando há alguma coisa que está sendo comentada ou discutida, pode-se lançar uma obra sobre o assunto que está em voga. (...)tenta aproveitar uma oportunidade de mercado."

Esta editora também demonstra possuir uma orientação para o mercado. Mas aponta para as mesmas dificuldades de informações já descritas no caso da Editora Rosa. A diferença entre as duas é que esta editora tem formas alternativas de distribuição como a venda porta a porta e o marketing direto, que são importantes na medida em que voce tem alternativas de comercialização para seu produto no caso de desempenho inferior ao previsto.

Concluindo, estas duas editoras diferem muito pouco a nível de comportamento entre si. Porém em relação ao grupo dos Místicos elas diferem significativamente. Em primeiro lugar o livro é um produto e não um objeto sagrado. O livro é editado em função de uma necessidade de mercado, e caso se transforme em

"encalhe" ele não é mantido em estoque, é retirado do catálogo, transformado e vendido como apara. Apesar das dificuldades encontradas a nível de informação, estas editoras demonstram um interesse em conhecer o mercado e os consumidores. Ambas procuram estabelecer formas de cooperação com os membros do canal de distribuição. Enfim, além da orientação mercadológica, da busca de informações, procuram desenvolver posturas ativas para superar os problemas encontrados no mercado de livros.

#### 4.3- Os Agnósticos.

Estes segmento é caracterizado pela sua visão dessacralizada do livro. As editoras que compõem este segmento procuram sempre estar atentos às oportunidades de mercado e aproveitá-las. Possuem um sistema de informações razoavelmente estruturado de forma a monitorar o mercado e o comportamento dos consumidores. As duas editoras que compõem a amostra dispõem de uma administração profissional. Para este segmento o livro é um produto passível de ações de Marketing. Suas atividades podem ser caracterizadas como ativas, ao contrário do segmento dos Místicos. Para essas editoras não existe a classificação tão de agrado dos Místicos de "livros bons e livros ruins", ou seja, se houver mercado e se enquadrar na linha editorial, o livro é produzido e comercializado. Estas editoras utilizam-se de todos os pontos de vendas a seu alcance.

As duas editoras são a Bege e a Prata, vamos ver um pouco como elas se comportam.

A Editora Bege trabalha com livros de Interesse Geral, Livros-Texto e Profissionais. A Editora Prata com Ficção, Técnicos e Profissionais.

A Editora Bege escolhe seus livros de Interesse Geral em função de tendências e oportunidades de mercado, são escolhas temáticas. Os livros textos são determinados em função dos cursos e currículos e são contatados profissionais de renome para escrevê-los. E no caso de livros profissionais, são enviados à editora pelos autores e passam por um processo de avaliação por profissionais da área que ajudam a determinar o grau de interesse que aquele livro pode ter para o segmento visado e, se atender a um número mínimo estabelecido ele é editado.

As informações que ela dispõe da concorrência não diferem muito das editoras dos outros grupos. Quanto aos consumidores, ela realiza pesquisas próprias para aferir o que se compra, quanto se compra, etc.

No segmento dos livros textos e profissionais possui um sistema de previsão de vendas bastante apurado, porém em interesse geral trabalha com expectativas de vendas.

A Editora Prata também tem uma orientação para o mercado e escolheu trabalhar basicamente com dois segmentos em ficção: "romance literário" e best sellers. No caso de não ficção a escolha é temática e visa aproveitar as oportunidades de mercado.

"Hoje, por exemplo, os livros de administração e negócios estão vendendo bastante. Agora a área new-age está vendendo muito. Você não consegue parar de fazer reimpressões. Então voce tem que atender estes segmentos, é claro."

Esta editora dispõe de informações sistematizadas sobre os consumidores e a concorrência. Quanto ao mercado: "ninguém tem idéia do tamanho do mercado".

As duas editoras adotam como medidas corretivas, além do reforço promocional, a busca de canais alternativos de distribuição como: marketing direto, bancas de jornal, porta a porta, lojas de departamento etc. Uma atividade que as diferencia das demais é o grande esforço junto ao ponto de venda, vejamos um comentário bastante esclarecedor:

"... nas bancas você trabalha com grandes quantidades em vendas e lida com muito mais dinheiro e isso torna mais simples voce fazer campanhas publicitárias em TV, jornais, etc. O livro é uma microeconomia que não permite isso. Ai a importância do ponto de venda. Isto é fundamental porque se o livreiro não expõe o livro, não tem jeito ele não vende. (...)Logo a gente descobriu que não dava para usar TV, não só pelo custo, mas porque a TV é um varejão e o livro não é um varejão é mais específico. Então a gente deu muita força para a promoção e divulgação no ponto de venda." (Editora Prata)

Parece ser esta uma das características principais, do composto de marketing, quando se trata do mercado de livros. Mas parece haver uma outra que é fundamental:

"No começo tivemos um distribuidor, mas após seis meses começamos a distribuição direta e as vendas aumentaram duzentos por cento."

e

"... a empresa resolveu, desde que começou esta operação com livros, investir em distribuição. E eu continuo achando um grande investimento, é caríssimo num país de dimensão continental, mas é surpreendente, porque onde voce chega e abre uma filial num instante a gente paga o investimento e tem lucros." (Editora Prata)

A Editora Prata afirmou não fazer esforços no sentido de alcançar novos leitores, e isso é estranho na medida em que ela trabalha com diferentes canais e reconhece que cada canal possui consumidores com características diferentes. Isto significa que ela atinge pessoas que não frequentam livrarias e que não eram consumidoras de livros e passaram a comprá-los em bancas, supermercados, etc. A mesma coisa pode ser dito da Editora Bege que afirmou ser seu único esforço junto aos

professores para que estes incentivem a leitura junto à seus alunos. Mas que, na verdade, busca colocar seus livros em todos locais possíveis, de forma a aproximar o livro aos seus potenciais leitores.

Finalizando, estas editoras tem uma orientação para o mercado, dispõem de um sistema de informações e uma preocupação em ampliar o mercado de livros. Contribuição significativa à análise do Composto de Marketing foi fornecido pela Editora Prata que nos mostrou que dentro do composto de marketing a questão de distribuição é fundamental tanto a nível físico como de seleção de canais, bem como as atividades de promoção junto ao ponto de venda.

#### 4.4- Um Observador

Como diz um ditado popular "Toda regra tem uma exceção", e este estudo não poderia tentar classificar as editoras em tres tipos de comportamento impunemente.

A editora Creme é uma editora recente. Possui tres livros editados e tem uma programação variando entre seis a dez lançamentos para 1.991. Apesar de recente é a editora que apresentou tiragens com o giro mais rápido.

A exceção começa a partir do momento que ela não é apenas uma editora, mas também uma editora. Isto significa que o livro é um dos instrumentos utilizados em sua estratégia para

atingir seus objetivos, uma vez que esta empresa tem, em outro ramo sua atividade principal.

O livro faz parte da estratégia global da empresa. Então teremos que analisá-la pelos mesmos critérios, mas não esquecendo de que fundamentalmente ela não é uma editora convencional.

A Editora Bege atende a um segmento de mercado muito bem definido, que é composto por executivos de alto nível, e tem um pacote de produtos para atender este segmento.

A escolha dos títulos é baseada nas necessidades de seus clientes. Isto não quer dizer que são livros que os clientes gostariam que fossem publicados, mas livros que através das informações e pesquisas que a empresa possui, contribuem para o desenvolvimento dos clientes. Como disse o entrevistado:

"Existe um critério educativo no processo da escolha de títulos"

e este processo é tão direcionado que:

"Nós pensamos muito mais no valor adicional que o livro vai levar para nosso target, que são os executivos da alta administração. Se vai chegar para estudantes ou outros públicos, para nós é secundário."

Fica claro que a Editora escolheu um nicho de mercado

que conhece muito bem, e baseada neste conhecimento ela escolhe seus livros.

O seu comportamento é completamente atípico em relação às demais editoras em algumas questões. A sua determinação de preços é baseada no preço médio de páginas, que foi uma orientação fornecida pelo distribuidor. As únicas formas de divulgação são os "releases" enviados para a imprensa e anúncios na revista da própria empresa. Estas duas formas neste caso são extremamente eficientes pois os anúncios atingem diretamente o segmento visado, e os "releases" sempre estão ligados aos eventos realizados pela empresa como os seminários com os autores dos livros. Usando as palavras do entrevistado "o livro pega carona" no investimento feito nas outras atividades.

É dedicada muita atenção ao aspecto físico e "tendo uma abordagem de respeito ao leitor" onde procura manter as características do original como os índices remissivos, e a preocupação com os elementos que possam facilitar a leitura. Quanto a este ponto a preocupação não é somente gráfica, mas inclui aspectos didáticos como adequação dos subtítulos para orientar a retomada da leitura.

Os demais aspectos não diferem em relação às demais editoras.

Conclusão



A análise do capítulo anterior forneceu alguns indícios que permitiram a construção de uma tipologia. Mas somente a partir de uma análise individual de cada entrevista, onde foi considerada a consistência e a lógica interna do questionário, tornou-se possível a classificação das empresas em relação ao Marketing e inseri-las em um determinado segmento.

Vimos que o segmento dos místicos, é o que concentra a maior parte das editoras de nossa amostra, não dispõe de uma orientação para o mercado e não se utiliza de Marketing. O segmento dos Hereges é constituído por duas editoras que encontram-se num estágio de transição, em que sentem a necessidade de uma orientação para o mercado, mas ainda não conseguiram desenvolver um instrumental suficiente para que possamos caracterizá-las como usuárias de Marketing. O terceiro grupo denominado de Agnósticos, além de ter uma orientação para o mercado, possuem um sistema de informações que contribui significativamente para a melhoria da tomada de decisão. A partir da percepção do livro como produto, procuram através da orientação para o consumidor e das informações à seu respeito, utilizarem-se do Composto de Marketing como instrumento para adequar seus produtos às necessidades do mercado. Mesmo se considerássemos que as informações referentes ao mercado são limitadas (nenhuma das onze editoras conhece o tamanho deste mercado) e as informações sobre a concorrência são modestas (informações secundárias, principalmente no que se refere a títulos lançados e preços praticados), estas empresas trabalham

estes dados de forma sistematizada e procuram através deles verificar o posicionamento das editoras concorrentes.

Por último, temos um caso isolado que é o Observador. Ele pode ser justificado dentro da amostra no sentido em que empresas de consultoria têm se utilizado do livro como um instrumento de apoio ou um produto a mais em seu mix. E mesmo que não sejam exclusivamente, ou principalmente editoras, elas se tornam concorrentes das editoras na aquisição de títulos, espaço nas livrarias, e na busca de leitores.

Se analisada unicamente sob a ótica do livro não poderíamos afirmar que esta empresa se utiliza de Marketing. Mas se aceitarmos a sua especificidade e integrarmos o livro as demais atividades não resta dúvida que é usuária de Marketing. Como vimos, ela tem um segmento muito bem definido e conhecido, e através de informações sistematizadas e objetivas desenvolve produtos desenhados especificamente para este segmento.

## Capítulo V

### A Procura de Novos Caminhos

## A Procura de Novos Caminhos

Este trabalho, desde seu início, pretendeu ser um estudo exploratório. E os estudos desta natureza proporcionam o levantamento de várias hipóteses que poderão ser confirmadas em futuros estudos.

Propositadamente, no decorrer da presente pesquisa, fizemos uma distinção entre o livro enquanto objeto e o livro como produto. Na própria tipologia desenvolvida, e especialmente, entre a construção dos segmentos denominados Místicos e Agnósticos, nota-se claramente a utilização desta distinção através dos conceitos: sagrado e profano. O livro nos pareceu ser dotado de aspectos simbólicos de suma importância e merecedores de futuros estudos. E algumas questões se tornam relevante para o estudo da aplicação ou não do Marketing: O que é o livro para os editores? E para os Leitores? E para as livrarias? Pode-se considerar o livro como uma mercadoria, e portanto, submetê-lo às condições de mercado como tantas outras mercadorias? Ou será o livro um objeto com determinadas especificidades que o diferem dos demais produtos e que não o torna passível de ações mercadológicas? Adotando uma postura mais flexível, vimos que alguns editores trabalham com livros que são considerados um mercadoria como outra qualquer e, simultaneamente com livros que fogem a esta característica e, que sua produção é determinada pela qualidade e pela necessidade da criação e fortalecimento da

imagem institucional da editora, enquanto produtora de um produto cultural. A nosso ver, estas são questões que necessitam futuros estudos.

Outra questão fundamental, diz respeito ao total desconhecimento do leitor. Nada se sabe, formalmente, a respeito de suas características como: hábitos de compra, leitura, etc. Há indícios que o comprador de um livro, não é necessariamente um leitor. Se considerarmos o livro um produto com características simbólicas, ele poderá ser comprado por diferentes motivos, como argumenta Almada:

"Assim, o livro pode ser meio de aquisição de informação e cultura, meio de entretenimento, meio de escape, indutor de sonhos, decoração de estantes, sinalizador de status, atualização, instrumento de fruição estética e por aí afora."<sup>2</sup>

Ficou demonstrado em nossa pesquisa, o pouco conhecimento do o perfil do consumidor de livros. A área do comportamento do consumidor permite o desenvolvimento de inúmeros trabalhos que poderão contribuir para o conhecimento do leitor brasileiro. Por exemplo, pesquisas motivacionais poderão confirmar ou não a afirmação de Almada, bem como contribuir para entendermos como o livro é percebido pelos seus compradores.

O mercado editorial é uma área pouco explorada e

---

<sup>2</sup>ALMADA, Fernando. - "Publicidade e Venda de Livros" in Magalhães, Aluísio et alii. - Editoração Hoje. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1.981 pp. 187

diversas contribuições poderão ser oferecidas em outras pesquisas. Além das duas, já mencionadas, poderão ser estudadas as relações de conflitos e cooperação entre os canais de distribuição; a confirmação ou não da hipótese de cartelização do setor, e o porquê do desinteresse demonstrado na ampliação do mercado consumidor de livros.

Sugerimos alguns temas que nos parecem importantes, mas o espaço a ser preenchido comporta vários outros, que ajudarão a compreender um pouco melhor, o universo do livro.

## Conclusão

## Conclusão

As informações sobre o mercado de livros são esparsas e muitas vezes não confiáveis. Como foi visto, para alguns entrevistados os dados sobre o mercado editorial são considerados "chutes". Para Mário Fittipaldi que, em março de 1982, era presidente da Câmara Brasileira do Livro:

"...os dados oficiais merecem apenas 70% de crédito. Não se conhece o perfil do leitor brasileiro, não se sabe exatamente quantos livros lê por ano, quais as formas mais adequadas para se atingir o mercado potencial, qual sua extensão, etc."<sup>3</sup>

Passados dezoito anos desta afirmação, constatamos através de nossa pesquisa que praticamente nada mudou a esse respeito. Continua havendo pouca informação disponível sobre o mercado editorial, exceto para um pequeno número que investe em pesquisas próprias.

Vimos que a história do livro no Brasil foi contada através da figura do editor. A editora era o editor. O afastamento dele, na maioria dos casos, significava o fim da

---

<sup>3</sup>citado in "Raio X no mercado de Livros", Revista Marketing. Março de 1.982. pp. 40



editora. Esta história não mudou muito nos dias de hoje. Muitas editoras que participaram da nossa amostra apontam para esta direção. Indagado sobre os motivos que levaram a editora Cinza a escolher suas áreas de atuação, seu editor respondeu:

"Meu temperamento. Eu acho que a editora é sempre um produto do editor."

ou de forma mais sucinta ainda nas palavras:

"Eu." (Editora Verde)

Esta posição de critérios pessoais para seleção das áreas de atuação, é compartilhada por seis editoras de nossa amostra. Logicamente as razões da escolha das áreas diferem, mas os motivos são sempre pessoais. Duas outras editoras tiveram um início semelhante, porém seu crescimento conduziu a um processo maior de profissionalização e, além de manter as áreas tradicionais, elas buscaram a expansão em outros segmentos. Esta relação foi rompida em duas empresas: a Editora Prata e a Editora Laranja. Como ilustração deste caso temos o depoimento da Editora Prata:

"Nós seguimos uma receita usada hoje no mundo editorial em outras partes do mundo. A editora tem que estar mais

ligada nas oportunidades de mercado ao invés de ter uma lista muito rígida. Eu não publico ensaios, mas se de repente cair na minha mão um livro fantástico de ensaios, eu vou publicar. A (...) é uma editora que faz de tudo, é claro que de acordo com a necessidade de mercado ela vai se direcionando com mais títulos numa área do que em outra. E se amanhã mudar, a gente também muda."

É neste sentido que parece haver uma tendência de mudança de comportamento das empresas que compõem o mercado editorial. Parece-nos que a profissionalização das editoras favorece o aparecimento do Marketing. Das onze editoras pesquisadas, cinco delas tem um quadro de administradores profissionais, responsáveis pela área editorial. E parece haver por parte destes administradores uma necessidade de se orientarem para o mercado. Por isso, acreditamos que o mercado editorial está passando por um período de transição. Esta transformação poderá conduzir a uma dessacralização do livro, onde ele se tornará um produto passível de ações mercadológicas.

Na década de 20, Lobato fez a primeira tentativa neste sentido. Ele desejava que o livro fosse um produto acessível, e através de uma revolução no processo de distribuição aumentou consideravelmente o número de leitores. A experiência de Lobato não produziu seguidores e os livros continuaram a ser comercializados como sempre, através de escassos pontos de venda. E o Brasil continuou produzindo livros com pequenas tiragens, e

tendo uma distribuição deficiente e com altos preços.

Somente após cinquenta anos foi encontrada uma outra solução para o livro através da Editora Abril. Com a colocação dos livros em bancas, ficou demonstrado que a distribuição é um dos grandes problemas do livro. E desta vez inverteu-se a clássica relação, e o livro foi buscar seus leitores. Esta atitude provou que existe um número considerável de leitores no Brasil. Este fato pode ser comprovado por alguns números: "Os Imortais da Literatura" uma série com cinquenta volumes, lançada em 1.970, vendeu mais de cinco milhões de exemplares em duas edições; "Os Pensadores" uma série de livros de filosofia, lançada em 1972, e hoje com tres edições, vendeu mais de quatro milhões de exemplares; "Os Economistas" mais de dois milhões de exemplares.<sup>4</sup>

A Abril, ao contrário de Lobato, conquistou seguidores. Hoje convivem no mesmo mercado os românticos e os profissionais. Vemos por um lado, parte das editoras preocupadas em expandir seus mercados e linhas de produtos, investindo em pesquisas, promoções e distribuição e, por outro lado, empresas administradas por editores que ainda tomam suas decisões baseados em suas experiências pessoais, "feeling" ou preferências.

Porém, apesar desta mudança de comportamento, vimos que as tiragens continuam a ser determinadas em função do custo e risco. Com exceção de dois casos, onde também se consider o

---

<sup>4</sup> Fonte: Comunicações, Lazer, Cultura. Material Institucional da Nova Cultural, sem data.

esforço mercadológico que será dispendido no lançamento, o mercado editorial parece avesso a riscos. Lobato em sua época fazia tiragens superiores a tres mil exemplares. Alguns podera<sub>o</sub> argumentar que em sua época o número de títulos editados era menor. Sem dúvida, isto é verdade. Mas muito provavelmente o mercado potencial estimado em 1.982, cerca de dez milhões de leitores<sup>3</sup>, também é superior ao existente na época de Lobato.

As baixas tiragens encarecem o produto. E esta não é uma afirmação vazia. Pesquisa realizada pelo DataFolha<sup>4</sup> na última Bienal de S.Paulo, apontou que 13% dos entrevistados consideravam os livros muito caros, e 44% consideravam caros. Portanto, 57% achavam os preços dos livros altos, contra 39% que consideravam os preços razoáveis, e apenas 2% acreditavam que eram baratos. Naturalmente, este é um fato inibidor do consumo. A Editora Prata revela que:

"Nós temos pesquisas que as compras por impulso diminuíram assustadoramente, enquanto que há quatro anos atrás elas existiam. Hoje, praticamente elas não existem. (...) apontam para uma coisa interessante, a partir do momento que as compras de impulso caem os preços passam a não ser importante. Cairam porque o preço ficou alto. A partir daí o preço passa a não ser

---

<sup>3</sup>MARCONDES, Pyr. "A velha (e imutável) técnica de vender livros. Meio & Mensagem, 2ª quinzena de novembro de 1.982. pp 13

<sup>4</sup>Folha de S.Paulo 08/09/90

tao importante porque voce vai procurar especificamente aquilo que voce quer ou precisa. Eu acho que isto representa muito o porque a área de não-ficção cresceu muito. Voce vai comprar o livro quando precisa de uma informação, de uma referência, aprender alguma coisa. O prazer da leitura, pouca gente paga."

Este comentário é esclarecedor, no sentido em que o preço nitidamente reduz o tamanho do mercado consumidor e as compras são feitas somente quando essenciais. Por outro lado, cresce a margem de lucro das editoras através do aumento da qualidade do livro. Isto porque os preços são, via de regra, determinados por um multiplicador em cima dos custos diretos e segundo Alfredo Machado Filho<sup>7</sup>:

"...os editores estão conformados com um mercado reduzido, e em processo de contração. A tendência desta maioria tem sido assegurar a rentabilidade através do aumento da margem de lucro por livro vendido. Machado Filho acha, entretanto, que o mercado brasileiro é mais amplo do que se apresenta agora, com os atuais níveis de preço."

Isto vem fundamentar a hipótese dos editores trabalharem com mercados cativos, que normalmente é a postura utilizada pelos Místicos. Em outras palavras, eles atendem

---

<sup>7</sup>OURIQUE, Armando. "Mercado em contração encarece preço dos livros." Folha de S.Paulo 25/03/89 pp H-1

pequenos segmentos que estão dispostos a qualquer sacrifício para obter o livro. Isto permite que, sob qualquer ameaça, os editores reduzam o número de exemplares. Isto foi detectado em nossa pesquisa em tres casos. E pode ser confrontado pela maioria absoluta dos entrevistados, que não demonstrou nenhum esforço no sentido de buscar novos leitores. Isto pode significar uma postura extremamente conservadora dos editores.

Aqueles que querem ampliar o mercado procuram investir em distribuição. São eles que desenvolvem projetos de cooperação com as livrarias e tentam solucionar os conflitos existentes. Procuram canais alternativos, sejam eles, lojas, bancas, marketing direto etc. É interessante notar que apesar das livrarias serem consideradas o principal canal de distribuição do livro e serem em número limitado, cerca de seiscentas, mesmo assim não há cuidados especiais no sentido de ajudá-las a melhorar seu desempenho. Como vimos, alguns editores se ressentem com o comportamento dos livreiros, mas nada fazem para solucionar o problema. Outra vez caímos num círculo vicioso. A dependência mútua, ao invés de gerar uma cooperação, ocasiona o conflito.

Concluindo, vimos que o mercado editorial está atravessando um período de mudanças, em que encontramos empresas com diferentes comportamentos em relações ao mercado e, mais especificamente, ao Marketing. A história do Livro até a década de 70 era contada através da personalidade dos editores e a partir deste momento começou a ser contada também através das empresas. como é o caso da Abril. A história dos livros em bancas

Não é atribuída a um editor, e sim a uma editora. No meio do caminho encontramos editoras em fase de transição, que gradativamente vão se utilizando do instrumental de Marketing e que num futuro próximo poderão adotar o conceito de Marketing. Este é um momento em que ainda convive o velho e o novo. E sem dúvida, há muito trabalho a ser feito para que o sonho de Lobato, de que o livro se torne um produto democrático, transforme-se em realidade.

## BIBLIOGRAFIA



## BIBLIOGRAFIA

- Alternative Strategies for Booksellers. Publisher Weekly. Riverton, N.J. 219, pp. 34-5, jan.2, 1.981
- ANDRADE, Olympio de Souza/COUTINHO, Edilberto. - Editoração no Brasil. S.Paulo: USP-ECA, 1.971
- Anima - A Visão do Livro como Produto. S.Paulo: Marketing, pp. 53-4, fevereiro/1.986
- APPEALBAUM, J. - A.A.P. Forum Focus on Book Merchandising Methods. Publisher Weekly. Riverton, N.J. 219, pp. 57, apr. 10, 1.981
- ARANTES, Afonso C.A. - Administração Mercadológica: Princípios & Métodos. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1.978
- Congresso Mundial do Livro, Londres 7-11 junho 1.982. Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional, 1.982. 2 vol.
- BODIAN, Nat. J. - Book Marketing Handbook: over 1.000 tips and Techniques for Sale and Promotion of Scientific, Technical, Professional and Scholarly Books and Journals. New York: R.R. Bowker, 1.983
- BOLLE, S. - Panels discuss effective marketing and propose changes. Publisher Weekly, Riverton, N.J., pp. 227-40, mar. 22, 1.985
- Book Publisher enter Micro Software Market. Infoystem, Riverton, N.J. vol 30, n22, pp. 18, feb 1.983

- Books and the Media/Special Report. Publisher Weekly, Riverton, N.J. 218, pp. 35-61, oct. 31, 1.980
- Books by Mail: sell information with Enthusiasm. Direct Marketing. Garden City, N.Y., pp. 110-11, jan. 1.985
- Booksellers to Publishers: Stop Junk Mail/Special Survey. Publisher Weekly. Riverton, N.J. 215, pp. 44-46, may 1979
- Brasiliense Aposta no Mercado Jovem. Meio & Mensagem nº 158, pg. 15, 27/05/1.985
- CASSEL, W. - The Confusing conundrum of Coop. Publisher Weekly, Riverton, N.J., 225, pp. 129-35, may 118, 1984
- CHANDERS, W & ASHER, S. - Getting Visual: Books and Authors on T.V. Could Use Some Picture Help. Publisher Weekly, Riverton, N.J., 226, pp. 37-8, Oct. 26, 1.984
- CHIARETTI, Marco. - Nova Fronteira quer reviver anos dourados. Folha de S.Paulo, pp. F-3, 06/01/1.990
- CHURCHIL Jr., Gilbert A. - Marketing Research - Methodological Foundations. 4<sup>th</sup> ed. Dryden Press, 1.987
- Clássicos Modernos. S.Paulo: Veja, pp. 148-9, 22/09/1.982
- COBRA, Marcos H. - Administração de Marketing. S.Paulo: Atlas, 1.990
- COLE, W. - Publishing Parties-yea! ( and Then again, nay). Publisher Weekly, Riverton, N.J. 220, pp. 30-32, nov. 20, 1.981
- COLEMAN, B. - How to Promote a Small Bookstore with Ingenuity and Energy. Publisher Weekly, N.J., 224, pp. 99-101, sept.

16, 1.983

CONVENTON - Strategies for Booksellers and the Same for  
Publishers. Riverton, N.J. 217, pp. 192-3, may 16,  
1.980

CRIPPA, Marcos. - Livros: um Mercado em Expansão. S.Paulo:  
SuperHiper, pp. 65-71, agosto/1.987

Cultura como Sorvete. S.Paulo: Veja, pp. 108-9, 31/08/1.983

D'AMICO, M. - A new species of bookstores. Penguin Books.  
Venture, N.Y., 7 pp. 16-17, may-1.985

Defining and Getting Regional Publicity. Publisher Weekly,  
Riverton, N.J. 224, pp. 25, july 29, 1.983

DESSAUER, J. - Tudo Sobre a Publicação de Livros. S.Paulo:  
Mosaico/EDUSP, 1.979, 2 vol.

Diretor da Pioneira diz que retração aumenta a cada ano. Folha de  
S.Paulo, 24/10/1.987

DOEBLER, P. D. - Computer in Book Distribution/ Special Report.  
Publisher Weekly, Riverton, N.J. 218, pp. 25-41, sept.  
12, 1.980.

DONG, S. - Marketing Student Aid Fledgling Small Publisher/  
Betterway Publications. Publisher Weekly, Riverton,  
N.J. 221, pp. 69-70, jan 8, 1.982

DONOVAN, S. - College Bookstore Learn Marketing/ Annual Meeting,  
61th. New Orleans: Advertising Age, Chicago 55, pp.  
80, may 1.984

- DUMONT, Ligia M. M. et alii - A Editoração no Brasil: aspectos Gerais. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, pp.156-184, set. 1.979
- EDEL, R. - Using a Novel Idea for cross-Promotion. Advertising Age, Chicago, 55, pp. 12-13, Oct 25, 1.984
- Editor Learnig from Author, helps Nab Perpretrator. Publisher Weekly, Riverton, N.J. 217, pp. 318-320, jan 25, 1.980
- Editora Globo de Casa Nova, só que no Rio de Janeiro. Marketing. S.Paulo, 14 (84) pp.43-4, nov. 1.980
- Editora Saraiva diversifica títulos para ampliar sua fatia de mercado. Folha de S.Paulo 13/12/1.989
- Editoras tentam driblar a perda de lucro com menos lançamentos. Folha de S.Paulo, pp.F-1, 19/01/1.990
- EPSTEIN, J.J. - Generating Extra-Sales/ From prудuct Staff. Graphic Arts Monthly & The Print Industry, N.Y. 56, pp. 71-2, may 1.984
- ESCARPIT, Robert. - Revolución del Libro. Madrid: UNESCO/Alianza, 1.968
- EVANS, N. Who does what in Publishing - sub rights directors: six sets of rule in a big money game. Publisher Weekly. Riverton, N.J. 215, pp. 56-63, june 18, 1.979
- FELINTO, Marilene. - Esta é uma história de lobos, lobbies e livros. Folha de S.Paulo, pp. F-7, 31/03/1.990
- FERBER, Robert. (ed.) - Handbook of Marketing Research. Nwe York: McGraw-Hill, 1.974

- Ficção Financiada. S.Paulo: Veja, pp. 115, 25/07/1.984
- FISCHELL, D.N. - Dangers of the Portfolio Approach to Management. Publisher Weekly, Riverton, N.J. 220, pp.22-24, sept 4, 1.981
- FISHER, K.L. - Marketing your Manuscript: Super-Secrets from Scribe of Super Stocks. Marketing News, Chicago 18, pp.28-9, sept. 14, 1.984
- FREILICHER, L. - The Ins and Outs of Book Advertising. Publisher Weekly, N.J., 226, pp. 25-30, nov. 16, 1.984
- FRELICHER, L. - Selling by Phone: Telemarketing is Being Used More to Reach-out-of-the-way stores - as well as to Supplement the Rep's calls but not Everyone is Happy about it. Publisher Weekly, Riverton, N.J. 223, pp. 32-7, june 3, 1.983
- GADELHA, Simone. - A Arrancada da Globo-Rio Gráfica. Meio & Mensagem, S.Paulo, 8 (223):pp. 16-17, set.8, 1.986
- GALASSI, J. W. - Double Agent: The Literary Editor in the Commercial House. Publisher Weekly, Riverton, N.J. 217, pp. 28-30, mars 7, 1.980
- GEISER, Elisabeth A., DOLIN, Arnold & GLADYS, S. - The Business of Book Publishing: paper by practitioners. Boulder, Colo., Wesview Press, 1.985
- GLENN, Peggy. - Publicity for books & Authors: a do it yourself handbook for small publishing firms and enterprising authors. Huntington Beach, Calif., Ames Allen. 1.985

- GOODRICH, C.- Book Review as Book Promotion. Publisher Weekly,  
Riverton, N.J. 226, pp. 30-2, sept 21, 1.984
- HALLE, Robert D. et alii. - A Manual on Book Selling. 4<sup>a</sup> ed. New  
York: Harmony Books, 1.987
- HALLEWELL, Laurence - O Livro no Brasil ( Sua História). S.Paulo:  
T.A. Queiros/EDUSP, 1.985
- HIGGINS, K. - Trade Publishing Suffers from Insufficient Marketing.  
Marketing News, Chicago 16, pg. 1, dec. 24, 1.982
- HOLT, P. - Smaller Publisher Ponder Nuts and Bolts at West Coast  
Conference. Publisher Weekly, Riverton, N.J. 217,  
pp.23-4, apr. 25, 1.980
- HOLT, P. - Hollywood Agent: as book and Movie Industries  
merge, the Agent turns packager. Publisher Weekly.  
Riverton, N.J. 134, pp. 8, may 14, 1.979
- How to Retailer can Use Media to Sell Books. Publisher Weekly,  
Riverton, N.J. 224, pp. 50-1, july 1, 1.983
- HUFFMAN, C. - Merchandising Books: a Text Photo Primer. Publisher  
Weekly. Riverton, N.J. 217, pp. 54-6, mars 7, 1.980
- HYDE, Sidney (ed) - Selling The Book. London: Clive Bingley, 1.977
- IBANEZ, Miriam - O Livro Procura seus Leitores. S.Paulo, Mercado  
Global, pp. 20-26, maio/junho/83
- ILINE, M. - O Homem e o Livro. Lisboa: Editores Reunidos, 1.977
- IPSEN, R. - A Direct Marketing Strategy for Corporate account  
bookselling. Publisher Weekly, Riverton, N.J., 228, pp.  
39-40, Oct. 11, 1985
- KOTLER, P. Marketing. S.Paulo:Atlas, 1.985

- KURITA, A. - Spate of Children's Books in Japan spawns some  
nontraditional Sales Outlets. Publisher Weekly, N.J.  
216, pp. 138-141, july 23, 1.979
- LABARRE, Albert. - História do Livro. S.Paulo: Cultrix/INL-MEC,  
1.981
- LEITE, José Correa. - Quem é Quem. S.Paulo: LEIA nº 105, pp. 35,  
julho/1.987
- LEITE, Marcelo. - Bienal abre hoje a maior livraria da América  
Latina. Folha de S.Paulo, pp. E-14, 25/08/1.988
- Leitores ficam com a Abril e a Companhia das Letras. Folha de  
S.Paulo, pp. H-1, 27/08/1.988
- LEON, Ethel.- Seduzir à primeira vista. S.Paulo: Leia, pp. 30-1,  
agosto/1.987
- LEVITT, T. - Marketing para desenvolvimento dos Negócios.  
S.Paulo: Cultrix, 1.975
- LEVY, F. - Selling Foreign Rights. Publisher Weekly. Riverton,  
N.J., apr.17, 1.981
- LEVIN, H.M. - Evaluating Book Promotion. Publisher Weekly.  
Riverton, N.J. 215, pp. 56-8, apr. 2, 1.979
- Livros de Negócios fazem sucesso no mercado. Folha de S.Paulo,  
pp. F-2, 05/01/1.990
- Livros no Brasil: Estudos. S.Paulo: COM-ART, 1.987
- LOBATO, Monteiro - Prefácios e Entrevistas. S.Paulo: Brasiliense,  
1.956
- LOBATO, Monteiro - A Barca de Gleyre. Tomo I e II. S.Paulo:  
Brasiliense, 1.956

- LOTTMAN, H.R. - Brazil: A Long Way to. Publisher Weekly.  
Riverton, N.J. 218, pp. 20-2, nov. 21, 1.980.
- KREMER, J. - Book Marketing made easier. ed. rev. Fairfield,  
Iowa, Ab-lib Publisher, 1.986
- MAGALHÃES, Aluísio et alii - Editoração Hoje. 2ª ed. Rio de  
Janeiro: FGV, 1.981
- MARCONDES, Pyr. - A Velha ( e Imutável) técnica de vender livros.  
Meio & Mensagem, S.Paulo 4 (93), pp. 11-15, 2ª  
quinzena, nov. 1.982
- MARQUES, Carlos José - Muitos Livros, Poucos Leitores. S.Paulo:  
Isto é, Senhor, pp. 73-5, 13/09/1.989
- MARTINS, Marília.- A Família Zahar mantém sua tradição livreira.  
Folha de S.Paulo, pp. F-3, 10/02/1.990
- MARYLES, D. - How to Booksellers Are Co-op Policies. Publisher  
Weekly, Riverton, N.J. 220, pp. 38, nov. 6, 1.981
- MCCORD, N. Reaching the Special Sales Market/ Adapted from Trade  
Book Marketing: a Practical Guide. Publisher Weekly,  
Riverton, N.J. 224, pp. 29, nov.11, 1.983
- MCGRAW-HILL divide o mercado entre estudantes e profissionais.  
Folha de S.Paulo, 24/10/1.987
- McMURTRIE, Douglas C. - O Livro. 2ª ed. Lisboa: Fundação Calouste  
Gulbenkian, 1.982
- MALLARDI, V. - Tactical maneuvers/managing for profit. American  
Printer, Chicago, 194, pp. 38-9, jan. 1.985



Mercado Editorial atinge record. Mas o brasileiro ainda lê pouco.

Meio & Mensagem nº 222, pp. 10-11, 01/09/86

MENCONI, Darlene. -Venda Domiciliar faz sucesso de enciclopédias  
há 200 anos. Folha de S.Paulo, pp. F-1, 28/02/1.990

MESH, Eleanora - Um negócio do Livro no Rio Grande do Sul.

Marketing. S.Paulo 12 (69), pp. 55-6, julho 1.979

Na nova Companhia das Letras, ensaios em Marcha. S.Paulo: Veja,  
22/11/1.986

NOGUEIRA, Paulo - Livros como Decoração. S.Paulo: Exame/VIP, pp.  
30-31, 19/04/1.989

Nova Editora aposta na Qualidade e no Ecletismo. Folha de  
S.Paulo, pp. H-1, 18/03/1.989

O'TOOLE, P. - My Say/ Marketing of Books. Publisher Weekly.  
Riverton, NJ., 225, pp. 80, apr. 6, 1.984

OLIVEIRA, José Teixeira de - A Fascinante História do Livro.  
vol.I Rio de Janeiro: Catédra, 1.984.

\_\_\_\_\_ A Fascinante História do Livro. vol.II Rio de Janeiro:  
Kosmos, 1.985

\_\_\_\_\_ A Fascinante História do Livro. vol.III. Rio de  
Janeiro: Kosmos, 1.987

\_\_\_\_\_ A Fascinante História do Livro. vol. IV. Rio de  
Janeiro: Kosmos, 1.989

O Furacão Kundera. S.Paulo: Veja, pp. 122-23, 20/08/1.986

O Lucro sai da Estante. S.Paulo: Exame, pp. 86, 07/02/1.990

O Passe do Poeta. S.Paulo: Veja, pp. 86, 25/01/1.984

Os Livros voltam a ser um bom negócio. Jornal da Tarde, pp. 22,  
27/08/1.990

Os números da Cia. das Letras. S. Paulo: Leia nº 109, pp. 14,  
nov/1.987

OURIQUE, Armando. - Mercado em contração encarece preço dos  
livros. Folha de S. Paulo, pp. H-1, 25/03/1.989

PALMER, J.R. - My Say/ Appeal to Children's Book Publisher to  
Stimulate more Interest in Reading Thought Improve  
Marketing. Publisher Weekly, 226, pp. 52, oct. 19,  
1984

Panels treat children's book market. Publisher Weekly, Riverton,  
N.J., 228, july, 1.985

PARKHURST, B. - Books and Satellites. Publisher Weekly, Riverton,  
N.J. 226, pp. 35-6, oct. 26, 1.984

PAUL, R.E. - My Say/ On Book Marketinh. Publisher Weekly,  
Riverton, N.J. 224, pp. 78, sept 2, 1.983

PEDROSO, Hosana. - Mercado Editorial atinge record. Mas o Povo  
Brasileiro ainda lê pouco. Meio & Mensagem, S. Paulo, 8  
(222), pp. 10-11, set. 9, 1.986

PIMENTA, Angela. Uma fórmula Global. S. Paulo: Leia, pp. 41,  
out/1.987

PIMENTA, Angela. - Ordem de Grandeza. S. Paulo: Leia nº 113, pp.  
45, março/1.988

PIMENTA, Angela. - O Bom Senso Aventureiro dos Editores. Estado  
de S. Paulo, 28/08/1.988

PIMENTA, Angela. - Droga não pode vender Livro. Estado de

- S.Paulo, 26/06,/1.988
- PRADO, Luis André do. - As Variadas receitas para vender livros.  
Estado de S.Paulo, 23/10/1.988
- PREDD, B.K. - Marketing Writes New Charter in Bookselling  
History. Marketing News, Chicago, 18, pp. 51, sept.14,  
1.984
- Publisher on their Problems (ABA Panel).Publisher Weekly,  
Riverton, N. J. 218, pp. 59-60, july 4, 1.980.
- Qualidade Durável. S.Paulo: Veja, pp. 120-1, 05/08/1.987
- Qualidade é Sucesso. S.Paulo: Veja, pp. 74-8, 12/08/81
- Raio X no Mercado de Livros. Marketing. S.Paulo 15 (102): pp. 40-  
49, março 1.982
- Recorde Absoluto - A Bienal do Livro supera as previsões  
mais otimistas. S.Paulo: Afinal, pp. 58, 02/09/1.986
- RIBEIRO, Teresa. - Bienal Movimenta 6,5% da Produção Editorial.  
Folha de S.Paulo, pp. F-3, 08/09/1.990
- RIBEIRO, Teresa. - Paz e Terra desaponta com propostas novas e  
velha bandeira de coragem. Folha de S.Paulo, pp. F-1,  
20/01/1.990
- RIBEIRO, Teresa. - A Estação Liberdade treme mas não acaba. Folha  
de S.Paulo, pp. F-2, 10/02/1.990
- RIBEIRO, Teresa. Família Siciliano investe no mercado editorial.  
Folha de S.Paulo, pp. F-3, 117/02/1.990
- RICHNER, S. - Reading matters/ book stores. Management Today,  
London, pp. 17, mars-1.985

- ROCHA, José Carlos (org.) - Políticas Editoriais e Hábitos de  
Leitura. S. Paulo: COM-ARTE, 1.987
- Romances Milionários. S. Paulo: Veja, pp. 109/110, 20/05/1.987
- SALGUEIRO, Sônia. - Dostoievsky é igual a um microondas. S. Paulo:  
Exame, pp. 112-115, 12/12/1.990
- SANTOS, Hamilton dos. - Um Império Editorial em formato de bolso.  
O Estado de S. Paulo, 04/02/1.990
- SHAPIRO, M. - How they Sell Naughty Books Sex and Scandal: or  
the Breathless Saga of Marketing a Potboiler.  
Advertising Age, Chicago 54, pp. m4-m5, nov. 7, 1.983
- SHATEKIN, M. - Planning a Sales Itinerary: a How to Guide for  
Today's Condition. Publisher Weekly. Riverton, N.J.  
216, pp. 44-7, july 30, 1.979
- SHIELDS, M.J. - Audio Books: Sound Future?. Adweek, New York,  
jan. 20, 1.986
- SMITH JR, Datus C. - Guia para Editoração de Livros. Recife/  
Florianópolis: UFPE/UFSC, 1.990
- SPOSITO, Rosa. - Livraria investe em serviços para crescer.  
Estado de S. Paulo, 25/11/1.990
- SOUZA, Paulo Cesar. Burocracia e Más Traduções retêm Classics.  
Folha de S. Paulo, 20/08/1.988
- Special Sales: They're moving toward Center Stage. Publisher  
Weekly. Riverton, N.J. 220, pp. 23-9, oct. 9, 1.981
- STEVENS, A. - Bookstore Publicity ideas from a Media

- Professional. Publisher Weekly, Riverton, N.J., 227:  
pp. 54-6, jun. 1.985
- SUSSMAN, A. - The Sales Conference; an Ocasion for All Seasons/  
Publishing. Publisher Weekly, Riveron, N.J. 222, pp.  
26-29, sept. 3, 1.982
- SUZUKI JR., Matinas. - O Paulistano Lê muito pouco, à Noite, e  
Prefere o Quarto. Folha de S.Paulo, pp, A33,  
14/11/1.987
- SYMONS, A. - Reps Speak Out about Industry Changes and the Future  
of the Sales Force/ Sales Representative. Publisher  
Weekly, Riverton, N.J. 226, pp. 66-8, july 20, 1.984
- SYMONS, A. - How to Sell Bibles. Publisher Weekly. Riverton, N.J.  
224, pp. 366, aug. 26, 1.983
- Tempo de Cautela. S.Paulo: Veja, pp. 56-7, 04/02/1.981
- TOLEDO, Roberto Pompeu de. - Entrevista com Sérgio Lacerda.  
S.Paulo: Veja, pp. 5-8, 27/03/1.985
- Um Leitor para o Ano 2.000. S.Paulo: Leia nº 113, pp.13-23  
23, março/1.988
- Um prazer ameaçado. S.Paulo: Visão, pp. 44-45, 17/09/86
- UNWIN, Sir Stanley. O que é uma Editora. Rio de Janeiro: Record.  
s/d
- WIND, Yoram. Product Policy: Concepts, Methosds and Strategy.  
Massachussets: Addison Wesley Pub., 1.982

ANEXO I  
Questionário Modelo

EMPRESA

NOME DO ENTREVISTADO:

CARGO:

1- Gostaria que o Sr. falasse sobre os dois últimos lançamentos de novos títulos pela sua editora. Por que e como esses títulos foram escolhidos e como a sua editora avalia quais títulos devem ser lançados?

2-Considerando-se tudo o que o Sr. falou sobre estes lançamentos e sobre os critérios que orientaram a escolha dos títulos, a produção dos livros, os preços de capa, o sistema de distribuição, etc. o Sr. diria que eles diferiram de maneira significativa de seus outros lançamentos anteriores ou foi mais ou menos igual?

( ) Sim. Em que?

( ) Não

3- Os critérios que o Sr. utiliza para escolha de um novo título difere para ficção e não ficção?

( ) Sim Difere. Em que?

( ) Não Difere

4- Vamos falar um pouco sobre o mercado editorial no Brasil. Pelo que temos conhecimento, faltam informações básicas sobre o mercado, os consumidores, suas necessidades, atuação da concorrência, etc. que ajudem os editores a planejar seus negócios. Eles acabam sendo obrigados a se basear na sua experiência para poderem atuar. O que o Sr. nos pode dizer sobre isto?

5- Que informações sobre os consumidores de livros sua editora dispõe?

6-Que informações sobre a concorrência sua editora dispõe?

7-Sua editora se utiliza de algum modelo ou sistema de previsão de demanda?

( ) Sim. Qual?

( ) Não

8- Quais os critérios utilizados para reedições e manutenção em catálogo para ficção e não ficção?

9- Qual a tiragem média de exemplares com as quais sua editora trabalha para ficção e não Ficção?



10- Qual o tempo médio exigido para esgotar esta tiragem?

11- Quais os critérios adotados para se chegar ao número de exemplares de cada título?

12- Existem critérios para avaliar o desempenho do livro após este haver sido distribuído?

( ) Sim. Quais?

( ) Não

13- Se o desempenho do livro estiver inferior ao previsto é costumeiro a adoção de medidas corretivas?

( ) Sim. Quais?

( ) Não

14- Qual a política adotada por sua editora para eventuais encalhes?

15- Quais os fatores que sua editora considera relevantes para a escolha do aspecto do livro (capa, formato, tipo, papel, tamanho, etc.)?

16- Qual o sistema de distribuição adotado por sua editora e qual a participação de cada um deles (em %) no volume de vendas?

17-A sua editora realizou nos últimos doze meses alguma atividade de apoio ou cooperação para um melhor desempenho por parte dos distribuidores?

( ) Sim. Quais?

( ) Não

18- E em relação às Livrarias?

( ) Sim. Quais?

( ) Não

19- O Sr. se utiliza de mala direta?

( ) Sim

( ) Não (pule para 21)

20- Com que frequência o Sr. utiliza mala direta?

( ) Frequentemente

( ) Ocasionalmente

( ) Raramente

21- Em algum momento sua editora utilizou-se de outros canais de distribuição?

( ) Sim. Quais? Por que? Foram abandonados? Por que?

( ) Não. Já pensou na utilização? Quais? Por que não utilizou?

22- Sua editora faz sistematicamente ou não sistematicamente avaliação de cada elemento do canal?

( ) Sim

( ) Não

23-Caso o desempenho não seja satisfatório, quais as ações mais comuns por parte da sua editora?

24- Sua editora tem alguma política de apoio à abertura de novos pontos de venda?

( ) Sim. Quais?

( ) Não

25-Como sua editora determina o preço de capa do livro?

26- (se não mencionar demanda e/ou concorrência) Alguns editores além destes que o Sr. mencionou, atribuem valores a demanda e a eventuais ações da concorrência. O Sr. costuma levar estes fatores em consideração ou não se utiliza deles?

( ) Sim. Em quais circunstâncias

( ) Não

27- Qual a política de crédito adotada para os distribuidores?

28- E para as livrarias

29- O sr. tem em relação ao mercado uma política de distribuição de margens diferentes?

( ) Sim. Qual?

( ) Não. Qual a do mercado?

30- Qual a política de devolução adotada para cada elemento do canal?

31- Quais as formas de divulgação de produtos normalmente utilizadas por sua editora?

32- Este esforço é estendido a todos os lançamentos apenas a alguns deles?

( ) Sim a todos

( ) Apenas a alguns. O que determina?

33- Há previsão de um orçamento anual para publicidade e/ou promoções considerando-se o número de títulos a serem lançados?

( ) Sim

( ) Não

34- Há alguma tentativa feita por sua editora no sentido de alcançar novos leitores?

( ) Sim. Quais?

( ) Não

35- Sua editora tem vendedores próprios?

☐ Sim

☐ Não

36-Existe algum tipo de treinamento para os vendedores?

☐ Sim. Qual?

☐ Não

ANEXO II  
Quadros-Resumo

## QUADRO 1

1- Gostaria que o Sr. falasse sobre os dois últimos lançamentos de novos títulos pela sua editora. Por que e como esses títulos foram escolhidos e como a sua editora avalia quais títulos devem ser lançados?

NA<sup>1</sup>

Referências a preocupações com qualidade

independente do mercado 05

Palpite/Feeling 01

Referências à qualidade e com o mercado 05

Base: 11

\* Consideramos para análise o fator que em última instância determina a decisão da escolha e avaliação dos títulos. Na verdade, em todos os casos é considerado uma certa "dose de feeling"

---

<sup>1</sup> Serão utilizadas as seguintes abreviaturas no decorrer desta análise: NA (números Absolutos); RM (resposta múltiplas). Optamos pela utilização de números absolutos devido ao pequeno número de entrevistas. A base sempre será considerada como o número de entrevistados que responderam a questão analisada, em alguns casos as respostas poderão ser superiores a base por tratarem-se de Respostas Múltiplas.

## Quadro 2

2- Considerando-se tudo o que o Sr. falou sobre estes lançamentos e sobre os critérios que orientaram a escolha dos títulos, a produção dos livros, os preços de capa, o sistema de distribuição, etc. o Sr. diria que eles diferiram de maneira significativa dos lançamentos anteriores ou foi mais ou menos igual?

|             |    |
|-------------|----|
|             | NA |
| Sim Diferiu | 01 |
| Não Diferiu | 10 |
| Base:       | 11 |

\* A única resposta afirmativa foi em função de uma oportunidade de mercado intuitiva e não se revelou uma mudança de procedimento significativa



### Quadro 3

3-Os critérios que o Sr. utiliza para escolha de um novo título difere para ficção e não ficção?

|            |    |
|------------|----|
|            | NA |
| Sim Difere | 03 |
| Não Difere | 01 |
| Base       | 04 |

\* Apenas quatro editoras de nossa amostra trabalham com ficção e não-ficção

#### Quadro 4

4- Vamos falar um pouco sobre o mercado editorial no Brasil. Pelo que temos conhecimento, faltam informações básicas sobre o mercado, os consumidores, suas necessidades, atuação da concorrência, etc. que ajudem os editores a planejar seus negócios. Eles acabam sendo obrigados a se basear na sua experiência para poderem atuar. O que o Sr. nos pode dizer sobre isto?

NA

Concordam 09

Concordam, mas utilizam

Pesquisas Próprias 02

Base: 11

# Quadro 5

5- Que informações sobre os consumidores de livros sua editora dispõe?

|                           |    |    |
|---------------------------|----|----|
|                           | NA |    |
| Não Dispõe de Informações | 05 |    |
| Levantamento Informais    | 01 |    |
| Dados Secundários         | 05 |    |
| Pesquisas Próprias        | 02 |    |
| Base                      | 11 | RM |

\* Por Levantamento informais devem ser entendidas as conversas com distribuidores ou livreiros.

# Quadro 6

6-Que informações sobre a concorrência sua editora dispõe?

|                           |    |    |
|---------------------------|----|----|
|                           | NA |    |
| Não dispõe de Informações | 02 |    |
| Informações Informais     | 03 |    |
| Secundários               | 06 |    |
| Não tem concorrentes      | 02 |    |
| Base                      | 11 | RM |

# Quadro 7

7- Sua editora se utiliza de algum modelo ou sistema de previsão de demanda?

|      |    |
|------|----|
|      | NA |
| Sim  | 02 |
| Não  | 09 |
| Base | 11 |

# Quadro 8

8- Quais os critérios utilizados para reedições e manutenção em catálogo para ficção e não-ficção?

|                        | NA       | NA       |    |
|------------------------|----------|----------|----|
| Critérios              | Reedição | Catálogo |    |
| Giro do Livro          | 03       | 01       |    |
| Atualidade do Livro    | 02       | 01       |    |
| Demanda                | 07       | 04       |    |
| Estoque                | -        | 03       |    |
| Prestígio              | 02       | 02       |    |
| Qualidade do Texto     | 01       | -        |    |
| Back-list <sup>2</sup> | -        | 03       |    |
| Base                   | 11       | 11       | RM |

---

<sup>2</sup>Backlist: são os livros que constituem o fundo editorial. São livros que não vendem grandes quantidades, mas vendem sempre. Eles servem como suporte financeiro para a empresa.

Quadro 9

9- Qual a tiragem média de exemplares com as quais sua editora trabalha para ficção e não-Ficção?

|         |         |    |
|---------|---------|----|
|         |         | NA |
| até     | - 1.500 | 01 |
| 1.500   | - 2.500 | 02 |
| 2.500   | - 3.500 | 04 |
| 3.500   | - 4.500 | 03 |
| 4.500   | - 5.500 | -  |
| mais de | 5.500   | 01 |
|         | Base    | 11 |

Quadro 10

10- Qual o tempo médio exigido para esgotar esta tiragem?

| NA       |     | Número de Exemplares |       |       |       |       |   |
|----------|-----|----------------------|-------|-------|-------|-------|---|
| MeSES    | até | 1.500                | 2.500 | 3.500 | + de  | TOTAL |   |
|          |     | 1.500                | 2.500 | 3.500 | 4.500 | 5.000 |   |
| 2 a 3    |     |                      | 1     |       |       |       | 1 |
| 6        |     |                      |       |       | 1     |       | 1 |
| 6 a 10   |     |                      |       |       | 1     |       | 1 |
| 12       |     |                      | 1     |       |       |       | 1 |
| 12 a 18  | 1   |                      | 1     |       |       |       | 2 |
| 24       |     | 1                    |       |       |       |       | 1 |
| 36       |     | 1                    |       |       |       |       | 1 |
| 36 a 48  |     |                      |       | 1     |       |       | 1 |
| não sabe |     |                      |       |       |       |       | 2 |

Base : 11

### Quadro 11

11- Quais os critérios adotados para se chegar ao número de exemplares de cada título?

|               |    |
|---------------|----|
|               | NA |
| Custo e Risco | 06 |
| Demanda       | 03 |
| Tradição      | 01 |
| Palpite       | 01 |
| Base:         | 11 |

### Quadro 12

12- Existem critérios para avaliar o desempenho do livro após este haver sido distribuído?

|       |    |
|-------|----|
|       | NA |
| Sim   | 08 |
| Não   | 03 |
| Base: | 11 |



### Quadro 13

13-Se o desempenho do livro estiver inferior ao previsto é costumeiro a adoção de medidas corretivas?

|      |    |
|------|----|
|      | NA |
| Sim  | 06 |
| Não  | 05 |
| Base | 11 |

### Quadro 14

14- Qual a política adotada por sua editora para eventuais encalhes?

|                           |    |    |
|---------------------------|----|----|
|                           | NA |    |
| Mantém em Catálogo        | 05 |    |
| Vendem para Saldos        | 01 |    |
| Doações                   | 02 |    |
| Vende como apara de papel | 04 |    |
| Base:                     | 11 | RM |

Quadro 15

15- Quais os fatores que sua editora considera relevantes para a escolha do aspecto do livro (capa, formato, tipo, papel, tamanho, etc.)?

|                       |    |    |
|-----------------------|----|----|
|                       | NA |    |
| Custo                 | 02 |    |
| Facilidade de leitura | 03 |    |
| Segmento              | 01 |    |
| Aspectos Gráficos     | 05 |    |
| Capa como embalagem   | 04 |    |
| Revisão bem cuidada   | 01 |    |
| Informações de capa e |    |    |
| Orelhas               | 02 |    |
| Definição com o autor | 01 |    |
| Identidade Visual     | 01 |    |
| Base:                 | 11 | RM |

# Quadro 16

16-Qual o sistema de distribuição adotado por sua editora e qual a participação de cada um deles (em%) no volume de vendas?

NA

## Distribuição Direta

|              |   |
|--------------|---|
| 10 a 30%     | 4 |
| 31 a 50%     | 1 |
| 51 a 70%     | 2 |
| 100%         | 3 |
| sem resposta | 1 |

Base: 11

\* Não tivemos intenção de decompor a distribuição direta. O complemento das porcentagens, significam vendas realizadas por um distribuidor.

# Quadro 17

17-A sua editora realizou nos últimos doze meses alguma atividade de apoio ou cooperação para um melhor desempenho por parte dos distribuidores?

|      |    |
|------|----|
|      | NA |
| Sim  | 03 |
| Não  | 05 |
| Base | 08 |

# Quadro 18

18- E em relação às Livrarias?

|       |    |
|-------|----|
|       | NA |
| Sim   | 07 |
| Não   | 04 |
| Base: | 11 |

Quadro 19

19- O Sr. se utiliza de mala direta?

|     |    |
|-----|----|
|     | NA |
| Sim | 10 |
| Não | 1  |

Base: 11

Quadro 20

20- Com que frequência o Sr. utiliza mala direta?

|                |    |
|----------------|----|
|                | NA |
| Frequentemente | 10 |
| Ocasionalmente | 0  |
| Raramente      | 0  |

Base: 10

#### Quadro 21

21- Em algum momento sua editora utilizou-se de outros canais de distribuição?

|       |    |
|-------|----|
|       | NA |
| Sim   | 10 |
| Não   | 01 |
| Base: | 11 |

\* Duas editoras continuam utilizando-se de canais alternativos,

#### Quadro 22

22- Sua editora faz sistematicamente ou não sistematicamente avaliação dos distribuidores?

|       |    |
|-------|----|
|       | NA |
| Sim   | 05 |
| Não   | 03 |
| Base: | 08 |

### Quadro 23

23-Caso o desempenho não seja satisfatório, quais as ações mais comuns por parte da sua editora?

|                                |    |
|--------------------------------|----|
|                                | NA |
| Conversa                       | 02 |
| Conversa/Tenta estimular/Troca | 03 |
| Base                           | 05 |

### Quadro 24

24-Sua editora tem alguma política de apoio à abertura de novos pontos de venda?

|       |    |
|-------|----|
|       | NA |
| Sim   | 05 |
| Não   | 06 |
| Base: | 11 |

## Quadro 25

25-Como sua editora determina o preço de capa do livro?

|   |    |
|---|----|
|   | NA |
| Custos + Margem e/ou multiplicador              | 08 |
| Custos + Margem e/ou multiplicador/concorrência | 01 |
| Outros *  | 02 |
| Base:   | 11 |

\* 1- 50% da tiragem tem que cubrir os custos e direitos autorais

2- a partir do preço médio por página dos livros existentes no mercado.

## Quadro 26

26- (se não mencionar demanda e/ou concorrência) Alguns editores além destes que o Sr. mencionou, atribuem valores a demanda e a eventuais ações da concorrência. O Sr. costuma levar estes fatores em consideração ou não se utiliza deles?

|       |    |
|-------|----|
|       | NA |
| Sim   | 06 |
| Não   | 03 |
| Base: | 09 |



Quadro 27

27- Qual a política de crédito adotada para os distribuidores?

|              |    |
|--------------|----|
|              | NA |
| 45 a 60 dias | 8  |
| Base:        | 8  |

Quadro 28

28- E para as livrarias?

|              |    |
|--------------|----|
|              | NA |
| à vista      | 01 |
| 30 dias      | 02 |
| 30 a 45 dias | 01 |
| 60 dias      | 05 |
| Base:        | 09 |

# Quadro 29

29-0 sr. tem em relação ao mercado uma política de distribuição de margens diferentes? (Em caso negativo perguntar qual a do mercado)

|       | NA | Média    |
|-------|----|----------|
| Sim   | 0  |          |
| Não   | 11 | 30 a 50% |
| Base: | 11 |          |

# Quadro 30

30- Qual a política de devolução adotada para cada elemento do canal?

|                            | NA |
|----------------------------|----|
| Não aceita                 | 07 |
| Aceita                     | 03 |
| Sómente dos distribuidores | 01 |
| Base:                      | 11 |

# Quadro 31

31- Quais as formas de divulgação de produtos normalmente utilizadas por sua editora?

|                        |    |    |
|------------------------|----|----|
|                        | NA |    |
| Conferências com autor | 02 |    |
| Posters/cartazes       | 02 |    |
| Boletins Informativos  | 03 |    |
| Catalógos              | 06 |    |
| Noite de Autógrafos    | 03 |    |
| Press-Releases         | 05 |    |
| Amostras               | 11 |    |
| Mala direta            | 05 |    |
| Anúncios               | 03 |    |
| Relações Públicas      | 03 |    |
| Displays               | 01 |    |
| Kits Promocional       | 02 |    |
| Base:                  | 11 | RM |

#### Quadro 32

32-Este esforço é estendido a todos os lançamentos ou apenas a alguns deles?

|       |    |
|-------|----|
|       | NA |
| Sim   | 09 |
| Não   | 02 |
| Base: | 11 |

#### Quadro 33

33- Há previsão de um orçamento anual para publicidade e/ou promoções considerando-se o número de títulos a serem lançados?

|       |    |
|-------|----|
|       | NA |
| Sim   | 03 |
| Não   | 08 |
| Base: | 11 |

Quadro 34

34-Há alguma tentativa feita por sua editora no sentido de alcançar novos leitores?

|       |    |
|-------|----|
|       | NA |
| Sim   | 03 |
| Não   | 08 |
| Base: | 11 |

Quadro 35

35- Sua editora tem vendedores próprios?

|       |    |
|-------|----|
|       | NA |
| Sim   | 06 |
| Não   | 05 |
| Base: | 11 |

Quadro 36

36- Existe algum tipo de treinamento para os vendedores?

|       |    |
|-------|----|
|       | NA |
| Sim   | 03 |
| Não   | 03 |
| Base: | 06 |