



INDÚSTRIA EDITORIAL de Livros no Brasil

Análise Panorâmica de seu
Crescimento

Leonardo Bastos
Denise Fleck



COPPEAD
UFRJ

Agradecemos ao SNEL o apoio concedido nas várias etapas de realização do Projeto de Estudo "Avaliação da Trajetória de Crescimento da Indústria Editorial de Livros no Brasil" mediante o que foi possível ao Instituto COPPEAD gerar conhecimento novo sobre este segmento de atividades de alta relevância para o desenvolvimento de nosso país.

ÍNDICE

Análise Panorâmica do Crescimento da Indústria Editorial de Livros no Brasil	04
Circunstâncias do Desenvolvimento da IELB.....	05
Desenvolvimento da Fase I (1808-1920).....	06
Desenvolvimento da Fase II (1920-1960).....	08
Desenvolvimento da Fase III (1960-1990)	10
Desenvolvimento da Fase IV (1990-2012).....	13
Modos de Crescimento da IELB.....	18
Crescimento no Modo Inercial.....	19
Crescimento no Modo Dialético.....	20
Crescimento no Modo Interativo.....	22
Crescimento no Modo Estrutural.....	25
Crescimento no Modo Macro Ambiental	29
Crescimento no Modo Randômico.....	29
Crescimento no Modo Teleológico.....	30
Visão panorâmica dos modos de crescimento.....	31
Respostas da IELB aos Desafios do Crescimento.....	31
Respostas da IELB ao Desafio <i>Empreender de Maneira Responsável</i>	34
Respostas da IELB ao Desafio Navegar no Ambiente Dinâmico.....	38
Respostas da IELB ao Desafio Gerir a Diversidade	41
Respostas da IELB ao Desafio Gerir a Complexidade	45
À guisa de síntese.....	52
Desafios Presentes e Futuros.....	52
Referências.....	61
Bibliografia	66
Apêndice A - A Abordagem Panorâmica para a Gestão Estratégica	85
Apêndice B - Método de Pesquisa	86

Análise Panorâmica do Crescimento da Indústria Editorial de Livros no Brasil

Em seus mais de duzentos anos de existência a Indústria Editorial de Livros no Brasil (IELB) tem produzido basicamente um único tipo de produto: o livro. Todavia, embora o produto tenha permanecido basicamente o mesmo, a atuação de elementos externos, ligados às políticas públicas e à evolução tecnológica, provocou mudanças no padrão de desenvolvimento da IELB. Abreu e Bragança sugerem que “durante esses dois séculos, a produção nacional de livros tornou-se ampla, diversificada e complexa” (ABREU; BRAGANÇA, 2010, p. 9). Essa mudança não aconteceu apenas pela atuação de elementos externos, mas também pelo perfil de resposta da IELB aos desafios do crescimento (FLECK, 2009) encontrados durante esse período.

É fato que, em nossos dias, o foco de atenção dos participantes da IELB está crescentemente voltado para o livro eletrônico. Por outro lado, para compreender a inserção do livro eletrônico na IELB e, por conseguinte, seus possíveis impactos, faz-se necessário antes compreender o caminho percorrido pela própria IELB que precedeu o advento do livro eletrônico. A análise das raízes da indústria e sua trajetória ao longo do tempo permite compreender não somente os condicionantes de sua formação, mas também o perfil de respostas da IELB a tais fatores e possíveis implicações para o futuro.

Este relatório descreve os principais resultados do estudo realizado no período 2012-2013 (Fonseca, 2013) utilizando a abordagem panorâmica desenvolvida por Fleck (2013) para tratar questões de natureza estratégica. A descrição das principais características desta abordagem pode ser encontrada no Apêndice A.

A realização de estudos por meio da abordagem panorâmica envolve minuciosa e abrangente coleta de dados junto a fontes primárias e secundárias com vistas a produzir um relato histórico que servirá como base para análise do processo de crescimento do objeto focal analisado. Tendo por objeto focal a IELB, o método utilizado no estudo encontra-se descrito no Apêndice B, enquanto o relato histórico produzido a respeito do desenvolvimento da IELB encontra-se documentado no relatório intitulado Formação da Indústria Editorial de Livros no Brasil: uma perspectiva histórica.

O presente documento relata os resultados da análise dos primeiros duzentos anos da IELB, a qual buscou responder as seguintes questões:

- Que circunstâncias cercaram o desenvolvimento da IELB?
- De que forma se deu o crescimento da IELB?
- Que desafios cercaram o crescimento da IELB e como a indústria a eles respondeu?
- Que desafios presentes e futuros se apresentam à IELB e às empresas que a compõe

Circunstâncias do Desenvolvimento da IELB

Uma história de conquista de espaço e meios para crescer: eis uma síntese da trajetória da IELB ao longo de seus dois primeiros séculos de existência. Com efeito, as circunstâncias em que a IELB nasceu e se desenvolveu foram marcadas por uma série de entraves de diferentes naturezas. Hoje, no entanto, a IELB experimenta um cenário bastante diferente: em lugar de entraves, diversas alavancas impulsionam seu crescimento. Vejamos então como se deu o processo de neutralização de entraves e desenvolvimento de alavancas.

Um conjunto de elementos externos atuou sobre as quatro principais funções da IELB – criação, seleção, produção e distribuição – influenciando seu crescimento. Seja como elementos limitadores ou como propulsores, tais elementos afetaram a disponibilidade de recursos produtivos (PENROSE, 1959) para o desempenho de cada uma das quatro funções centrais da IELB, bem como provocaram impacto em sua capacidade de criação de valor, no tamanho do mercado real (compradores e leitores atuais) e no tamanho do mercado nominal (compradores e leitores potenciais). Esses elementos encontram-se listados na Figura 1.

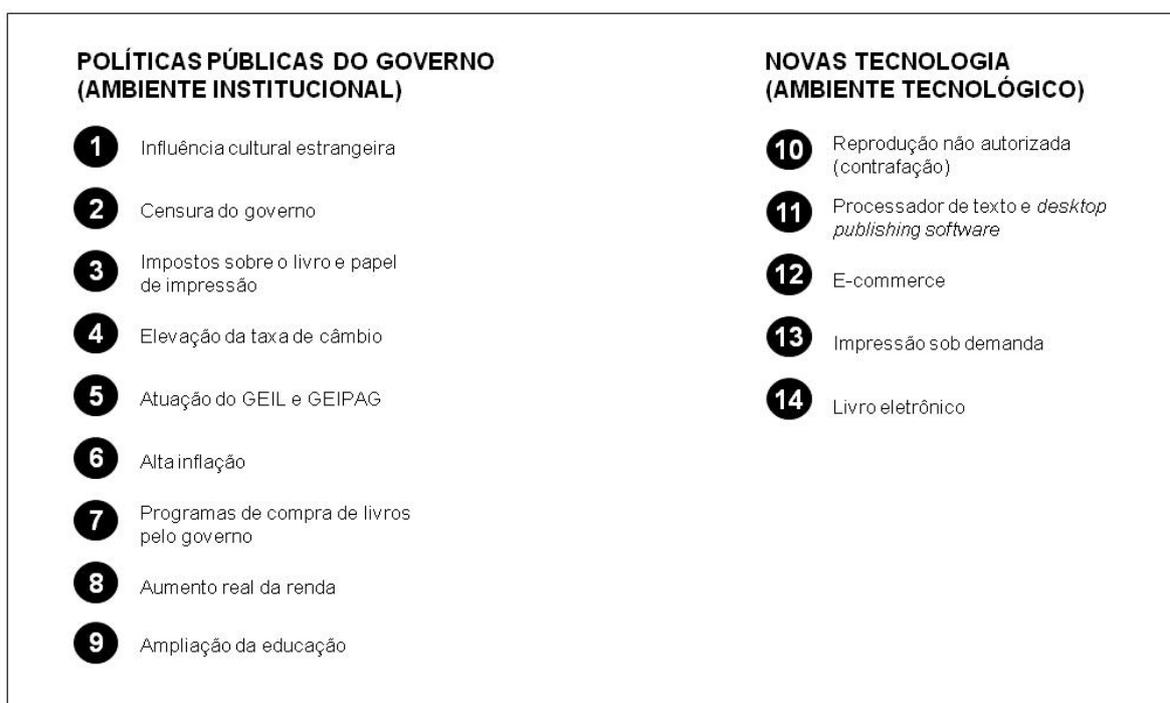


Figura 1 – Principais elementos atuantes sobre a IELB

Naturalmente, dada a dinâmica evolutiva da indústria, tais elementos se fizeram presentes em diferentes momentos de sua existência. A Figura 2 sintetiza a presença de tais elementos em cada fase.

Elemento		1808-1920	1920-1960	1960-1980	Após 1980
1 (Cultura Estrangeira)	C				
	S				
	P				
	D				
2 (Censura)	C				
	S				
	P				
	D				
3 (Impostos: Papel & Livro)	C				
	S				
	P				
	D				
4 (Taxa de Câmbio)	C				
	S				
	P				
	D				
5 (Ação do GEIL & GEIPAG)	C				
	S				
	P				
	D				
6 (Inflação)	C				
	S				
	P				
	D				
7 (Compras de Livros pelo Governo)	C				
	S				
	P				
	D				
8 (Renda da População)	C				
	S				
	P				
	D				
9 (Nível Educacional)	C				
	S				
	P				
	D				
10 (Reprodução não autorizada)	C				
	S				
	P				
	D				
11 (Processador de Texto)	C				
	S				
	P				
	D				
12 (E-commerce)	C				
	S				
	P				
	D				
13 (Impressão sob Demanda)	C				
	S				
	P				
	D				
14 (Vidro Eletrónico)	C				
	S				
	P				
	D				
TOTAL (Elementos Limitadores)		7	5	5	4
TOTAL (Elementos Propulsores)		0	3	3	12

Figura 2 – Principais elementos atuantes sobre a IELB ao longo da história

Desenvolvimento da Fase I (1808-1920)

No que tange às quatro principais funções da IELB, os elementos externos afetaram-nas de diferentes maneiras ao longo do tempo. Conforme retratado na Figura 3, durante a primeira fase da IELB, os principais elementos limitantes estiveram relacionados às funções “criação”, “seleção” e “produção”. Até 1821, a circulação de qualquer obra impressa no país estava sujeita à censura do governo (elemento n.º2) para assegurar que o teor das novas publicações não ofenderia o governo, a religião e os bons costumes (NEVES; BESSONE, 1989). A censura nesse período se estendeu até a confecção de livros, através do monopólio da Imprensa Régia sobre qualquer impressão realizada no país (ABREU, 2010). Para agravar a situação, o processo de submissão e aprovação de originais junto ao governo era lento e burocrático (HALLEWELL, 1985). Essa combinação entre a demora, esforço e risco de veto à circulação constituíam o elemento limitante da censura.

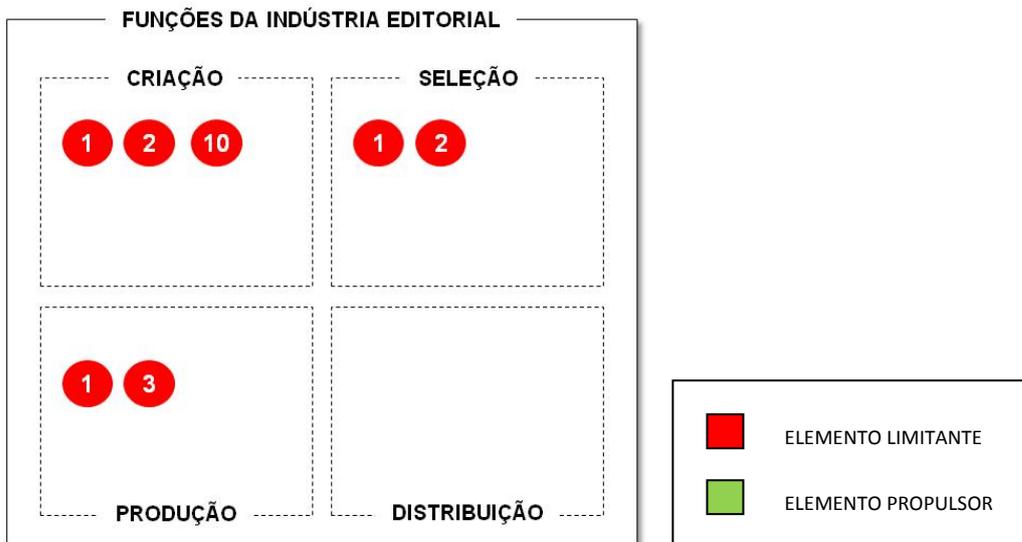


Figura 3 – Elementos limitantes e propulsores da IELB na primeira fase

A influência cultural estrangeira (elemento n.º1), principalmente a europeia, foi fomentada pelo governo monárquico na primeira metade do século XIX e se enraizou na sociedade brasileira, principalmente entre a elite intelectual, como a referência de civilização a ser seguida. Essa mentalidade perdurou pelo resto do século XIX, contribuindo para a formação de um ambiente cultural relativamente hermético e pouco heterogêneo que privilegiaria a produção e o consumo de obras de autores estrangeiros em detrimento daquelas de autores nacionais (HALLEWELL, 1985).

Com isso, grande parte dos livros importados pelas principais livrarias do século XIX, era em língua estrangeira. A Casa Garraux, por exemplo, em 1883, tinha em seu catálogo 250 páginas de obras em língua estrangeira e apenas 192 páginas de títulos em língua portuguesa (HALLEWELL, 1985).

Assim, a influência da censura e da cultura estrangeira limitou a circulação e o florescimento de novas ideias que pudessem aumentar a diversidade da função “criação” e “seleção” e, com isso, criar mais valor para compradores e leitores a partir do aumento das opções de obras disponíveis, principalmente em língua portuguesa.

Além disso, a desigualdade dos impostos sobre o livro e o papel de impressão importados (n.º3) tornou este último mais caro que o primeiro, pelo menos nos períodos entre 1819 e 1836, 1844 e 1860 e de 1912 até 1929 (HALLEWELL, 1985). A combinação de impostos de importação favoráveis à importação de livros com a escala e qualidade dos parques gráficos europeus culminaria na transferência da função “produção” da IELB para o parque gráfico europeu até as primeiras décadas do século XX.

A contrafação (elemento n.º10), isto é, a reprodução gráfica de obras literárias que viola direitos autorais ou de propriedade intelectual, impactaria diretamente a

função “criação”. Entre 1808 e 1920, algumas livrarias no país imprimiram livros de autores estrangeiros, principalmente portugueses, sem recolhimento de direitos autorais (LAJOLO; ZILBERMAN, 2001). O conteúdo desses livros era reproduzido pelo processo de composição tipográfica manual que dominou a produção de livros até o final do século XIX (ARAÚJO, 2008). Muitas livrarias do Rio Grande do Sul recorreram à contrafação e até mesmo algumas livrarias da capital, como a livraria dos irmãos Laemmert, investiram nessa prática por alguns anos (HALLEWELL, 1985). A reprodução não autorizada de obras portuguesas desestimulou o interesse de algumas livrarias brasileiras por autores nacionais cujas obras se tornaram comparativamente mais caras (LAJOLO; ZILBERMAN, 2001).

Desenvolvimento da Fase II (1920-1960)

Enquanto os principais elementos limitantes estiveram relacionados às funções “criação”, “seleção” e “produção” na primeira fase da IELB, na segunda fase, todas as quatro principais funções foram impactadas por elementos externos, conforme retratado na Figura 4. Os impostos sobre o livro e o papel de impressão (elemento n.º3) deixaram de atuar como elemento limitante e passaram a atuar como elemento propulsor a partir da concessão de isenção tributária ao livro e ao papel de impressão pelo governo, na Constituição de 1946 (HALLEWELL, 1985). Essa desoneração estimularia a seleção, produção e distribuição de mais títulos.

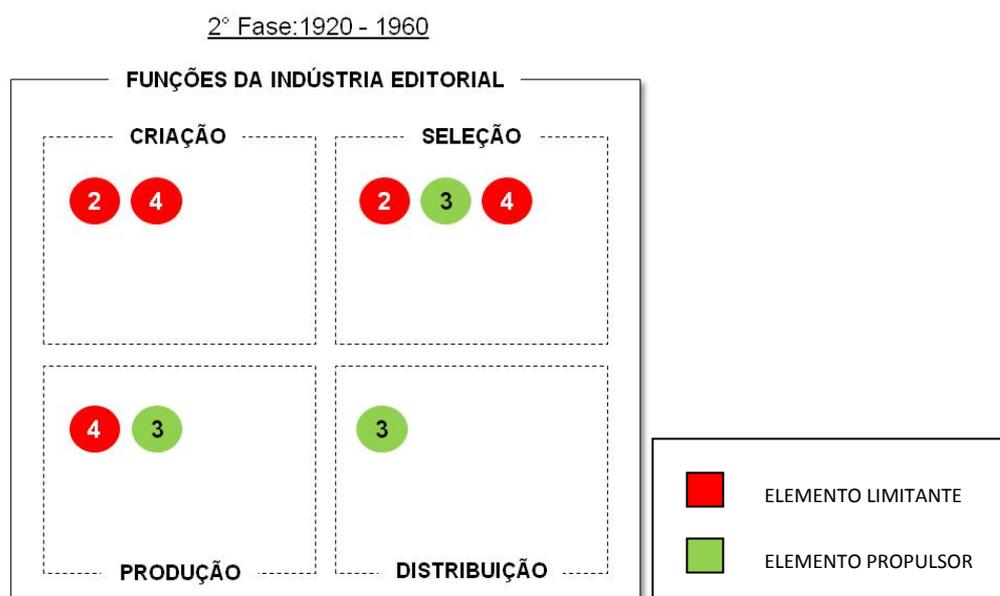


Figura 4 – Elementos limitantes e propulsores da IELB na segunda fase

Porém outro elemento limitante surgiria nesse período: a elevação da taxa de câmbio (elemento n.º4). As mudanças na taxa de câmbio, conforme podemos verificar na Figura 5, provocou a desvalorização vertical do mil-réis¹ em dois momentos: no intervalo entre as duas guerras mundiais² e, mais tarde, ao longo da década de 1950. O aumento na taxa de câmbio resultaria no encarecimento dos livros importados e, principalmente, na burocratização do processo de importação decorrente da instauração do sistema de taxas de câmbio subvencionadas pelo governo. A eclosão da segunda guerra interromperia momentaneamente a remessa de livros importados dos países europeus envolvidos no conflito, acelerando o impacto do câmbio sobre as importações de livros por um breve período.

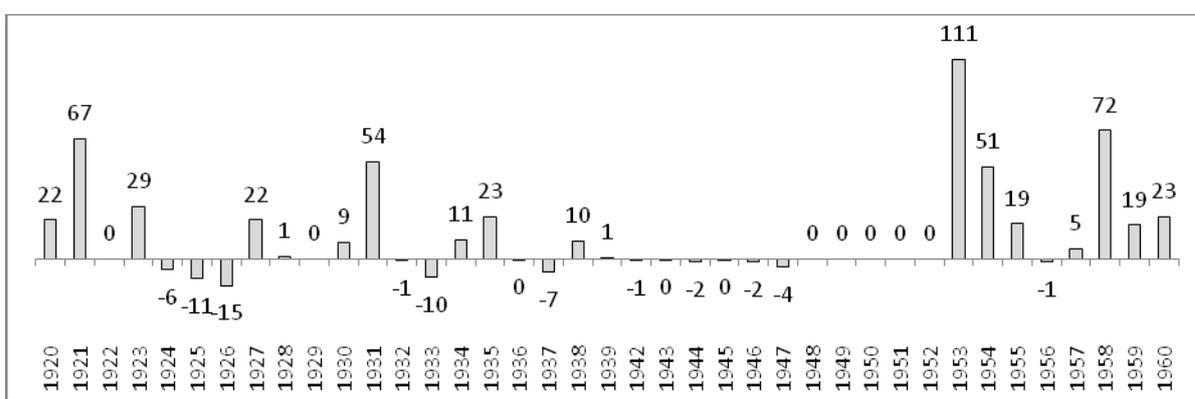


Figura 5 – Variação percentual da taxa de câmbio (R\$/US\$) de 1920 até 1960 (em %)

Fonte: Ipeadata

Os reajustes no preço do livro importado e a dificuldade de importá-los, decorrentes da variação cambial, forçaram a IELB a transferir a função “produção” da Europa para o Brasil (HALLEWELL, 1985).

Porém, como vimos anteriormente, durante a primeira fase da IELB, a influência cultural estrangeira e os impostos de importação sobre o livro e papel de impressão desestimularam a formação de um parque gráfico nacional estruturado para desempenhar as atividades de “produção” ligadas à materialização do livro. As máquinas e equipamentos gráficos disponíveis no país eram escassos e obsoletos, a produção nacional de papel de impressão era insuficiente para atender à demanda da IELB, tanto em termos de quantidade como de qualidade (TRAVASSOS, 1944). As empresas gráficas também não dispunham de profissionais técnicos especializados no mercado de trabalho para operar suas máquinas e equipamentos.

A elevação da taxa de câmbio, na segunda fase da IELB, se impôs também como um elemento limitante à importação de novas máquinas gráficas, equipamentos e papel de qualidade (HALLEWELL, 1985). A “produção” teria de ser executada por

¹ Mil-réis foi a moeda corrente desde o período colonial até 30.10.1942.

² A desvalorização acumulada do mil-réis entre 1919 e 1938 foi de 377%.

máquinas e equipamentos antigos, utilizando papel nacional e importado de baixa qualidade. Isso significa que a função “produção” seria seriamente limitada pela disponibilidade de recursos produtivos com baixo potencial de entregar serviços que aumentassem a capacidade de criação de valor pela IELB. Essa carência de recursos valiosos (BARNEY, 1991) limitada pela elevação da taxa de câmbio, ao longo da segunda fase da IELB, inviabilizou, por exemplo, a utilização do formato de bolso (*pocket book*) que vinha sendo empregado com sucesso no mercado editorial norte americano (TRAVASSOS, 1944).

A ousadia e inventividade dos projetos gráfico-visuais também ficaram subordinadas à limitada qualidade dos serviços produtivos potenciais desses recursos (máquinas e equipamentos, papel e profissionais técnicos), restringindo o nível de inovação no desenvolvimento de novos produtos (livros) ou processos mais eficientes para a função “produção”.

A censura do governo (elemento n.º2) continuou durante a Era Vargas, através do Departamento de Imprensa e Propaganda (PAIXÃO, 1996) e, depois, na ditadura militar de 1964, perpetuando o clima de insegurança para o desempenho das funções “criação” e “seleção” (HALLEWELL, 1985). Embora o governo não privasse editoras e autores de criar e publicar novas obras, a submissão da liberdade de expressão à possibilidade de censura limitaria a ousadia de autores e, principalmente, de editoras, uma vez que o investimento alocado em uma nova edição poderia ser perdido, no caso de obra ser proibida de comercialização ou ainda ser confiscada pelo governo (REIMÃO, 2010).

Assim, a liberdade de pensamento que consiste em um dos principais recursos produtivos para o desempenho da “criação” não esteve plenamente disponível para a IELB até a abolição da censura em 1985.

Desenvolvimento da Fase III (1960-1990)

Na terceira fase, verifica-se a presença de dois elementos propulsores importantes, conforme ilustrado na figura 6: a atuação do Grupo Executivo da Indústria do Livro (GEIL)/Grupo Executivo das Indústrias de Papel e das Artes Gráficas (GEIPAG) (elemento n.º5) e os programas de compra de livros pelo governo (elemento n.º7), na forma de coedições (HALLEWELL, 1985).



Figura 6 – Elementos limitantes e propulsores da IELB na terceira fase

No final da década de 1960, foram criados dois grupos executivos (GEIL e GEIPAG) pelo governo para mapear a situação da IELB. Esses grupos promoveram estudos que culminaram em facilidades para a importação de novas máquinas e equipamentos para as empresas gráficas e de papel (ANDRADE, 1974). Outra medida adotada pelo governo, no início da década de 1970, foi a criação em parceria com o SENAI do Colégio Industrial de Artes Gráficas (CIAG)³, voltado para reciclar e formar técnicos especializados em atividades gráficas. O objetivo era suprir a carência de profissionais gráficos para operar as novas máquinas e equipamentos gráficos recém-importados.

Esse conjunto de iniciativas do governo atuou como elemento propulsor da “produção”, uma vez que ampliou os serviços potenciais dos principais recursos produtivos que apoiam essa função. Isso se refletiu na expansão da capacidade de criação de valor pela função “produção”, visto que viabilizou a materialização de projetos gráfico-visuais mais ricos e sofisticados. A atuação do GEIL e GEIPAG favoreceu também a ampliação da capacidade de impressão do parque gráfico e o ganho de eficiência no processo de confecção de livros.

A partir da década de 1960, o governo se destacaria como comprador de livros didáticos através do estabelecimento da Comissão do Livro Técnico e Livro Didático (COLTED) em 1966 e do Programa do Livro Didático para o Ensino Fundamental

³ Segundo a matéria: *Arte gráfica traz o que há de novo*. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 09 nov. 1971. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19711109-29631-nac-0022-999-22-not/busca/ind%C3%BAstria+gr%C3%A1fica>.

(PLIDEF) em 1971⁴. O governo também patrocinou coedições de livros não didáticos em conjunto com editoras, através do INL, durante a década de 1970. A atuação do governo como comprador propeliu a função “produção” ao aumentar a escala das tiragens, favorecendo a ocupação da nova capacidade gráfica instalada após a renovação do parque gráfico ocorrida pela atuação GEIL e GEIPAG. A função “seleção” também foi favorecida na medida em que as vendas para o governo asseguravam folga financeira para o financiamento de novas publicações.

Porém, durante a terceira fase da IELB, especialmente na década de 1980, o governo não conseguiria controlar a escalada da inflação. A alta inflação (elemento n.º6) desse período, observada na Figura 7, atuou como um elemento limitante à capacidade de criação de valor no longo prazo pela função “distribuição”.

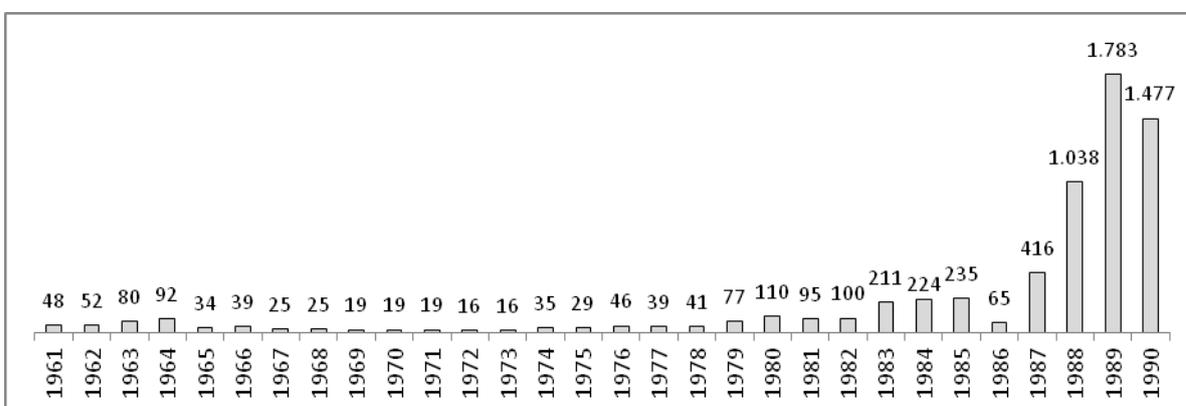


Figura 7 – Taxa de Inflação (%) entre 1960 e 1990 (IGP-DI a.a)

Fonte: Ipeadata

A possibilidade de significativos ganhos financeiros auferidos pela diferença entre o prazo de recebimento das vendas à vista e o prazo de pagamento para as editoras não existia antes da década de 1980. Esse contexto levou muitas livrarias e distribuidores a confundir a captura de valor proporcionada pela inflação com a captura real de valor dos seus negócios. Um entrevistado aponta:

Você teve nesse período muita livraria que existiu muito mais aplicando em *overnight* do que vendendo livros porque comprava a prazo e vendia a vista. A participação de cartão de crédito era muito inferior ao que é hoje. Hoje 70%, 80% das vendas são feitas em cartão de crédito. Naquela época 20% era feita em cartão de crédito, era cheque e dinheiro. (ENTREVISTADO #26)

Os ganhos financeiros auferidos com a inflação culminaram na criação temporária de um ambiente artificialmente favorável para distribuidores e livrarias,

⁴ Essas informações estão disponíveis no site oficial do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação: <http://www.fnnde.gov.br/programas/livro-didatico/livro-didatico-historico>

criando em alguns a ilusão de que o negócio central, isto é a distribuição de livros, se tornara mais lucrativa do que efetivamente se verificava em um cenário de controle dos níveis gerais de preço. Essa sobra gerada pelas operações financeiras desestimulou livrarias e distribuidores a empregarem menos recursos e energia na melhoria de seus processos, visto que com a inflação as margens de lucro aumentaram sem demandar esforços na ampliação da eficiência da função “distribuição”.

A partir dos anos oitenta, a contrafação (elemento n.º10) que também estivera presente na primeira fase voltou a atuar como um elemento limitante sobre a IELB. A nova tecnologia de reprodução gráfica difundida no Brasil, principalmente pela Xerox, levou à multiplicação de reprografias em papelarias, escolas, universidades ou no entorno dessas instituições de ensino. Nesses estabelecimentos, muitos livros passaram a ser reproduzidos sem qualquer pagamento de direitos autorais. Ao contrário do processo de reprodução observado nas tipografias brasileiras do século XIX, a “xerox” não exigiria mão de obra especializada ou investimentos significativos em máquinas e equipamentos. Além disso, o processo de reprodução via “xerox” também se caracteriza por ser mais simples, rápido e flexível, permitindo a reprodução de livros em escala unitária, com baixo custo e em pouco tempo.

Isso deteriorou a criação de valor pelas funções “produção” e “distribuição” da IELB, uma vez que diminuiu a escala (eficiência) do processo fabril da primeira e substituiu a segunda em termos de custo e conveniência para uma parte dos compradores e leitores. Dessa forma, parte do valor gerado por editoras e autores (função criação) passou a ser capturada pelos estabelecimentos comerciais que ofereciam serviços reprográficos (“xerox”) e pelos consumidores, que além de pagarem mais barato pela cópia não autorizada do livro, puderam ainda comprar apenas as frações dos livros que lhes interessavam.

Desenvolvimento da Fase IV (1990-2012)

A quarta fase caracteriza-se pela presença de mais elementos propulsores do que em todas as fases anteriores. Nesta fase, há ainda dois elementos propulsores que não atuam diretamente sobre a IELB, mas sobre o tamanho do mercado real (compradores e leitores atuais) e nominal (compradores e leitores potenciais): o aumento real da renda (elemento n.º8) e ampliação da educação (elemento n.º9). Por não influenciar particularmente nenhuma das funções da IELB, esses dois elementos não constam da Figura 8.



Figura 8 – Elementos limitantes e propulsores da IELB na quarta fase

A alta inflação (elemento n.º6) continuaria atuando por pouco tempo sobre a função “distribuição” durante a quarta fase da IELB; apenas até 1994, quando o Plano Real estabilizou a moeda e controlou a inflação. Porém, a estabilização da moeda proporcionada pelo fim da inflação criou dificuldades para distribuidores (físicos) e livrarias que haviam se acostumado com os ganhos financeiros (PINHEIRO, 1994a, 1994b)

Tecnologia constituiu o principal grupo de elementos propulsores atuando nas funções da IELB. A disseminação de processadores de texto (elemento n.º11) removeu as limitações que a máquina de escrever impunha aos autores e editoras no que tange ao tempo de construção e alteração textual. As ferramentas digitais de edição e diagramação (*desktop publishing software*) (elemento n.º11) reduziram o tempo de edição, *layout* e formatação dos livros, expandindo as possibilidades técnicas para trabalhar capa e conteúdo. Um dos entrevistados que trabalha em uma editora reforça os efeitos positivos dessas mudanças:

“De gráfica, por exemplo, de impressão, de opções de acabamento, você tem uma gama muito maior de escolha para trabalhar. Antigamente você estava, no nosso caso que a gente sempre trabalhou com livros muito simples, em PB [preto e branco], brochura, um acabamento mais econômico, digamos. Mesmo nesses livros hoje em dia você tem uma gama de opções maior para imprimir, enfim, para fazer acabamento. Então isso também cria vários desdobramentos. Você coloca outras pessoas nesse circuito, os livros são fechados de uma forma totalmente diferente por uma questão da tecnologia, também do avanço tecnológico, enfim, tudo isso tem um impacto no trabalho.” (ENTREVISTADO #11)

O advento do processador de texto e do *software* de *desktop publishing* atuou na propulsão da função “criação” ao disponibilizar ao autor e à editora novas possibilidades de trabalhar o texto de forma mais rápida e eficiente. A função “produção” também foi impulsionada, visto que os projetos gráfico-visuais também passaram a dispor de mais espaço para criatividade e inovação à luz da variedade de novas ferramentas de edição, imagem e diagramação contidas nesses *softwares*. Isso se reflete diretamente no aumento do valor proporcionado pela função “criação”.

O *e-commerce* (elemento n.º12) constitui-se outro elemento propulsor sobre a função “distribuição”, à medida que dilatou sua capacidade de criação de valor. Essa dilatação ocorreu por três motivos. O primeiro foi a extensão do acesso à compra de livros para regiões geográficas nas quais não havia a presença de livrarias físicas. O segundo motivo foi a ampliação da disponibilidade de títulos, visto que a livraria virtual não tem os limites físicos, em termos de m², das livrarias físicas, podendo assim dispor de um acervo maior de livros. E o terceiro consiste na dispensa de deslocamento físico para buscar livros, comparar preços e efetuar compra.

A impressão sob demanda (ISD) (elemento n.º13) consiste em outro elemento propulsor observado nesse período, embora seu potencial de criação de valor ainda esteja subutilizado pela IELB. A ISD viabiliza a confecção de poucos exemplares de um mesmo título com custo significativamente inferior àquele oferecido pelo tradicional sistema *offset* (para baixas tiragens) e sem perdas relevantes de qualidade. Isso significa que muitas ideias que antes não foram materializadas, devido à barreira de custo, agora poderiam se transformar em livros.

Essa possibilidade afeta diretamente a função “criação” ao estimular mais pessoas a escrever novas obras sem o receio de que seriam engavetadas pela indisponibilidade de recursos financeiros suficientes para imprimir uma tiragem mínima no padrão *offset* (entre 1.500 e 2.000 exemplares). Ao mesmo tempo a ISD impacta positivamente na função “seleção” ao permitir que muitas obras “adormecidas” no catálogo das editoras, cuja demanda não justificava uma edição padrão no sistema *offset*, voltem a ser impressas em pequenas quantidades.

A função “produção” é influenciada pela flexibilidade da oferta de serviços de impressão que permitem atender novas demandas de impressão previamente reprimidas. Embora ainda não aconteça de forma ampla, a função “distribuição” pode ser propelida pelo aumento de opções de títulos cuja procura pelos compradores e leitores atuais já seja conhecida pelas livrarias, mas que devido ao alto custo de impressão pelo sistema tradicional (*offset*), torna-se antieconômica para as editoras.

O livro eletrônico (elemento n.º14) é o mais recente elemento propulsor em atuação na IELB, proporcionando novas possibilidades de criação de valor pelas quatro funções da IELB. A primeira delas é o espaço que muitos distribuidores digitais abriram para que autores inéditos pudessem disponibilizar suas obras, ampliando o alcance da função “criação”. Essa nova possibilidade estimula o desenvolvimento de novos

autores que antes não encontravam espaço no modelo tradicional de livros físicos para divulgar seus trabalhos.

Uma segunda possibilidade também está associada ao formato de autopublicação digital. Este pode ser entendido como um “laboratório” de testes de baixo custo para avaliar novos lançamentos, quando comparado ao modelo tradicional, que exige a impressão de uma tiragem mínima entre 1.500 e 2.000 exemplares, além do esforço de distribuição física dos livros pelas livrarias. Isso significa que a função “seleção” pode ser aperfeiçoada com o aprendizado decorrente do acompanhamento da aceitação de novos títulos no contexto digital. Essa possibilidade era até então inexistente. Esse laboratório de baixo custo, proporcionado pelo livro eletrônico, pode influenciar a função “seleção”, visto que tanto editoras quanto distribuidores digitais, poderiam aperfeiçoar o processo de escolhas de títulos para investir e distribuir respectivamente.

A terceira possibilidade é a distribuição em tempo real (*online*) de livros em qualquer lugar com acesso à *internet*, dispensando assim a movimentação até uma livraria física ou o tempo de espera pelo pedido feito em uma livraria virtual. Com isso, a função “distribuição” passa a oferecer a entrega imediata de qualquer título em qualquer lugar do planeta com acesso à *internet*.

Todavia, tanto a impressão sob demanda quanto o livro eletrônico potencializam o elemento limitante da contrafação (elemento n.º10), ao ampliar as possibilidades de cópia e circulação de livros em formato digital sem autorização das editoras e autores. Esse risco é proporcionado pela facilidade de reproduzir e distribuir ilegalmente arquivos em formato digital (pdf, ePUB, etc.). Nesse sentido, o elemento reprodução não autorizada de livros iniciado com a reprodução “xerox” é significativamente potencializada com a difusão da ISD e do livro eletrônico, limitando as funções “produção” e “distribuição”.

As políticas públicas do governo adicionaram três elementos propulsores da IELB: a expansão dos programas de compra de livro pelo governo (elemento n.º7), o aumento real da renda (elemento n.º8) e a ampliação da educação (elemento n.º9). Conforme mencionado anteriormente, na terceira fase da IELB, os programas de compra de livros pelo governo já eram representativos desde a década de 1970. Em 1997, o MEC instituiu outro programa de compra de livros batizado de Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE) cuja missão consistiria em abastecer as bibliotecas da rede pública de ensino. O PNBE, em conjunto com PNLD (Programa Nacional do Livro Didático), se tornaram os dois principais programas de compras do governo⁵. Através da ampliação desses programas, o governo vem crescendo sua participação no faturamento da IELB. A Figura 9 ilustra o crescimento das compras do governo em relação às vendas totais (mercado + governo).

⁵ O PNLD e o PNBE corresponderam conjuntamente por mais de 90% do volume de livros vendidos ao governo em termos de faturamento e exemplares.

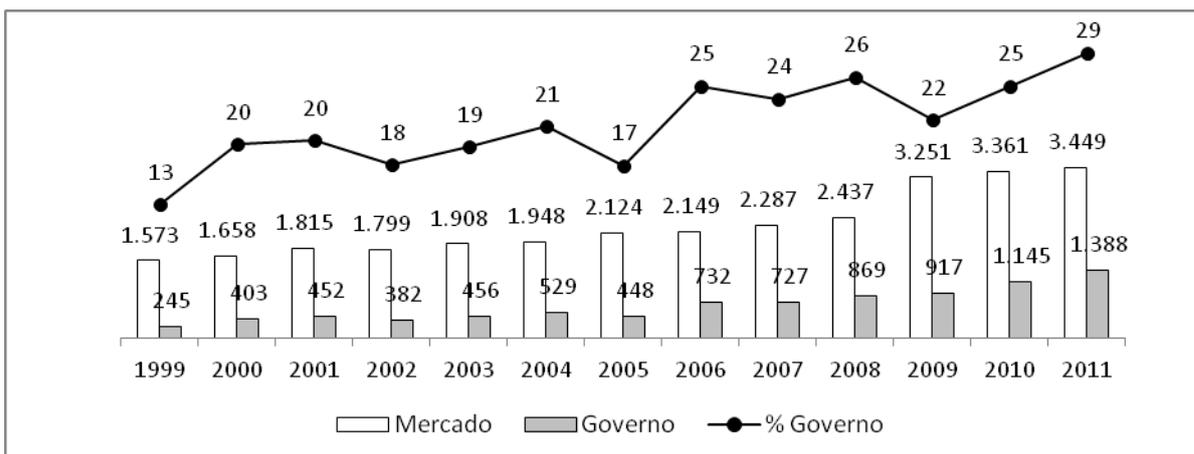


Figura 9 – Faturamento total da IELB separado por vendas ao mercado e ao governo (em milhões de R\$)

Fonte: Oliveira (2000, 2002, 2004) e FIPE(2006, 2008, 2010, 2011)

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

Assim, os programas atuais de compra de livros aumentam o tamanho do mercado real e favorecem a formação de “folga financeira” (FLECK, 2009) pelas editoras permitindo-lhes investir nas demais funções da IELB (criação, seleção, produção e distribuição). Por outro lado, as altas tiragens das compras do governo aumentam a eficiência da função “produção” ao proporcionar-lhe economias de escala com a melhor utilização dos recursos produtivos e especialização dos processos fabris.

O aumento real da renda e a ampliação da educação, verificados na quarta fase, não atuam diretamente sobre a IELB, mas sobre o tamanho nominal do mercado. Esses dois elementos propulsores aumentam a quantidade de compradores e leitores elegíveis ao consumo de livros, expandindo a fronteira para onde a IELB pode crescer.

Dessa forma, ao analisarmos que fatores têm limitado e/ou propellido o crescimento da IELB, ao longo de sua existência, podemos notar que todas as funções da IELB foram afetadas pela atuação de elementos externos. À medida que a IELB avançou no tempo, elementos limitantes foram paulatinamente neutralizados enquanto novos elementos propulsores emergiram, estimulando o crescimento da IELB. Essa evolução fez com que a quarta fase se caracterizasse pelo período da história com menos elementos limitantes em ação (visto que a alta inflação foi superada a partir de 1994) e mais elementos propulsores conduzindo a IELB a novos níveis de crescimento.

Modos de Crescimento da IELB

Tendo identificado a série de elementos limitadores e propulsores do crescimento da IELB ao longo da história, agora vamos analisar quais modos de crescimento a IELB experimentou ao longo das quatro fases.

Organizações individuais e macro organizações como a IELB podem crescer por caminhos diferentes. Estes caminhos são estabelecidos pelo perfil de atuação da (macro)/organização dentro do ambiente externo em que ela navega. Fleck (2000) elenca sete formas distintas de crescer: inercial, teleológica, dialética, interativa, macro ambiental, estrutural e randômica. A ocorrência desses modos não tem caráter excludente, uma vez que diferentes modos de crescimento podem coexistir quando em determinado momento se verifica a concomitante presença de mais de um padrão de atuação. A Figura 10 sintetiza as principais características de cada modo de crescimento.

Modo de Crescimento	Descrição	Exemplos de crescimento
Inercial	Crescimento ocorre replicando o que já é feito. Impulsionado pelo desejo de explorar mais e mais uma fórmula bem sucedida.	Expansão de cadeia de lojas. Sistema de franquia de um modelo de negócios.
Dialético	Dilemas 'ou isso ou aquilo' dão lugar a soluções 'tanto isso quanto aquilo' por meio de inovação em produtos, processos ou serviços. Impulsionado pelo desejo de transformar situações 'OU...OU' em 'E'.	Crescimento impulsionado por processos de customização de massa
Interacional	Crescimento resulta de batalhas no mercado que combinam ações competitivas e cooperativas. Impulsionado pelo desejo de triunfar em um mercado/indústria.	Aumento da fatia de mercado às custas de fatias de empresas rivais ou em virtude de alianças estabelecidas com rivais e empresas complementares.
Estrutural	Crescimento das partes inter-relacionado ao crescimento do todo, requerendo o desenvolvimento de padrões, leis e regras para eliminar os obstáculos ao crescimento do todo; bem como movimentos estratégicos das partes para facilitar o crescimento das partes no todo. Impulsionado pelo desejo de triunfar no todo.	Processo de crescimento concomitante entre firmas e indústria; indivíduos e firma; indústrias e sociedade. Movimentos de M&A e integração vertical
Macro Ambiental	Crescimento é alcançado pelo aproveitamento de oportunidades derivadas das condições ambientais e pela neutralização de potenciais ameaças ambientais ao crescimento. Impulsionado pelo desejo de aproveitar oportunidades e/ou de neutralizar ameaças ambientais.	Aumento de demanda por produtos e serviços em virtude de melhoria das condições econômicas levando ao aumento de produção e oferta dos mesmos.
Randômico	Crescimento é resultado de um processo aleatório, onde o sucesso das atividades envolvidas é descrito por uma função de distribuição probabilística. Impulsionado pelo desejo de alcançar altos ganhos acompanhados de altos riscos (alta incerteza).	Inovações derivadas de investimentos em P&D.
Teleológico	A perseguição de metas estabelecidas dispara processos de crescimento. Impulsionado pelo desejo de atingir as metas de crescimento.	Todos os acima podem ser produzidos por determinadas metas. Por exemplo: metas de expansão de lojas (inercial), de fatia de mercado (interacional), número de projetos de P&D (randômico), etc.

Figura 10 – Modos de Crescimento

Fonte: Fleck (2000)

A análise da evolução da IELB, sob a perspectiva dos diferentes caminhos de crescimento, podemos identificar quais foram os mecanismos que caracterizaram a presença (ou ausência) de cada modo de crescimento em cada uma das fases da IELB, conforme pode ser visualizado na Figura 11.

Modo de Crescimento	1° Fase (1808 - 1920)	2° Fase (1920 - 1960)	3° Fase (1960 - 1990)	4° Fase (1990 - 2012)
INERCIAL	Sim	Sim	Sim	Sim
TELEOLÓGICO	NHES*	NHES*	NHES*	Sim
DIALÉTICO	Não	Não	Não	Sim
INTERATIVO	Sim	Sim	Sim	Sim
MACRO AMBIENTAL	Não	Não	Sim	Sim
ESTRUTURAL	Não	Não	Não	Sim
RANDÔMICO	Sim	Sim	Sim	Sim

Figura 11 – Modos de crescimento verificados na IELB em cada fase

(*NHES = Não há evidências suficientes)

Fonte: Fleck (2000)

Crescimento no Modo Inercial

O crescimento inercial consiste basicamente em “fazer mais do mesmo” (Fleck, 2000). Exemplo típico na IELB é a reimpressão de livros já lançados. Essas novas reimpressões são causadas por fatores como o aumento da quantidade de livrarias, pelo estímulo ao consumo de livros por campanhas publicitárias ou pelo simples aumento da quantidade de compradores e leitores. O crescimento provocado por esses fatores levaram os agentes transformadores da IELB a simplesmente ajustar a escala de suas operações para acompanhar esse aumento.

Nesse sentido, durante todas as quatro fases da IELB, o crescimento da população levou ao crescimento inercial essencialmente pelo aumento no número de compradores e leitores. Além disso, na primeira fase, livrarias como a Laemmert, Garnier e Francisco Alves abriram novas filiais em outras cidades, durante o século XIX, para ampliar a distribuição de seus livros (HALLEWELL, 1985; BRAGANÇA, 2001). Outros tipos de comércio também se engajaram na venda de livros nesse período, ampliando a quantidade total de livrarias (EL FAR, 2004). As Figuras 12 e 13 ilustram o crescimento do número de livrarias no século XIX e em recente período do século XXI, respectivamente.

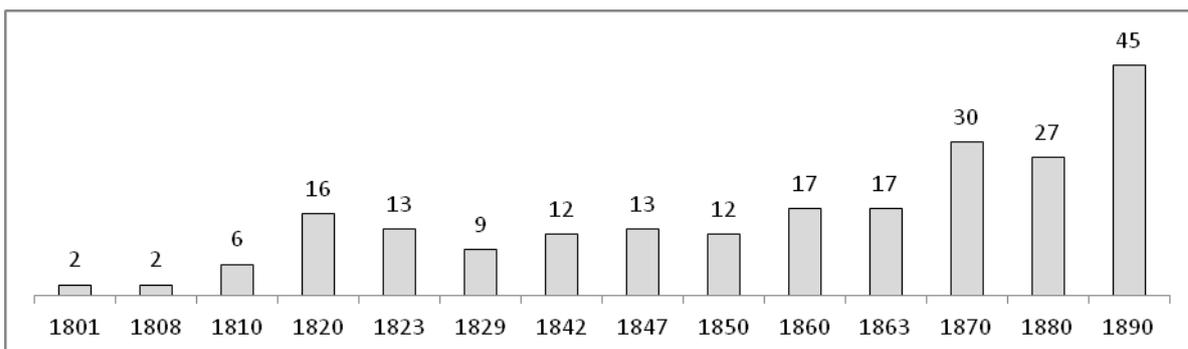


Figura 12 - Número de livrarias em operação ao longo do século XIX

Fonte: Hallewell (1985, p. 47)

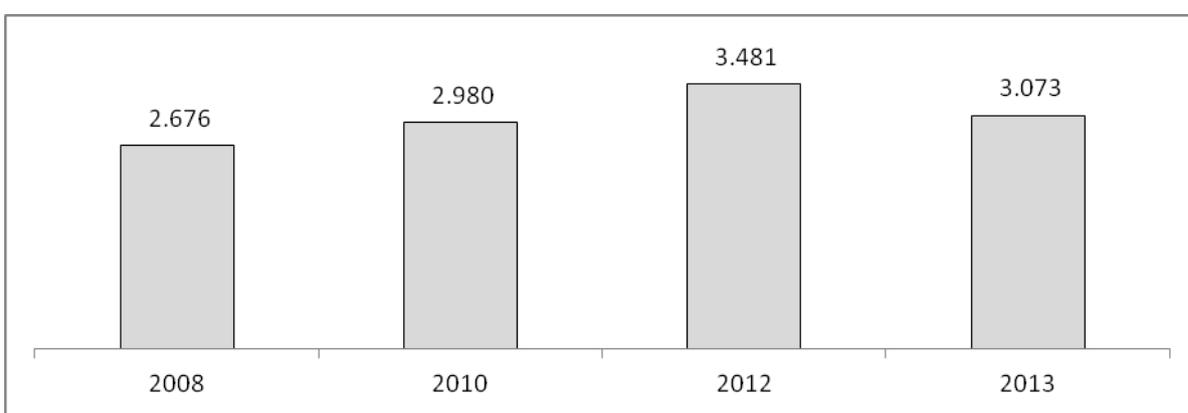


Figura 13 – Evolução no número de livrarias no Brasil entre 2008 e 2013

Fonte: ANL (2008, 2010, 2010b, 2012, 2013)

Crescimento no Modo Dialético

Esse tipo de expansão decorre de inovações desenvolvidas para resolver tensões, conflitos ou desequilíbrios, transformando dilemas do tipo “ou X ou Y” em situações “tanto X como Y” (Fleck, 2000). Até a terceira fase da IELB, não encontramos evidências marcantes de soluções adotadas pela indústria no sentido de resolver dilemas de mercado que limitavam seu crescimento.

No entanto, na fase atual, a indústria se depara com situações que podem ser caracterizadas como dilemas. Por exemplo, como ganhar escala com a impressão de muitos títulos de baixa tiragem e características físicas diferentes, como capa, formato ou papel? Ou ainda, como ampliar o número de publicações e evitar que os lançamentos aumentem as chances de fracasso comercial dos lançamentos anteriores pela insuficiência de espaço nas vitrines das livrarias?

O avanço da consignação como modelo de relacionamento entre livrarias, distribuidores e editoras fez com que o estoque da editora fosse transferido para as livrarias e distribuidores. O efeito colateral dessa mudança foi o aumento da produção de exemplares pelas editoras. Com seus livros consignados (e estocados) nas livrarias,

as editoras não conseguem acompanhar com precisão e tempestividade a evolução das vendas nesses canais. Sem essas informações, as editoras têm dificuldades em redistribuir melhor os exemplares espalhados pelas várias livrarias, recorrendo à reimpressão para atender aquelas onde o livro se esgotou. Porém, as editoras normalmente reimprimem uma tiragem tradicional (1.500 – 2.000) ao invés de imprimirem sob demanda, para atender apenas aqueles pontos onde um determinado livro se esgotou. Isso resulta no crescimento da produção e também no aumento do risco de encalhe. Um entrevistado ilustra essa situação:

Pra gente a consignação é muito ruim por isso, pelo impacto da mobilização de capital e também ela prejudica um pouco a eficiência na gestão comercial no sentido que a gente fica um pouco afastado da ponta de venda. Eu te dou um exemplo: você faz uma tiragem de dez mil exemplares de um título. Aí você distribui oito mil exemplares e guarda dois mil no estoque. Num determinado cliente o livro esgota e aí você começa repor. Aí dali a pouco a sua tiragem acabou. O que você faz? Você reimprime, mas você tem ainda uma boa parcela dos dez mil exemplares consignados que não foram vendidos. Aí o que a gente faz? A gente reimprime. Aí muitas vezes tem devolução e você fica com a segunda tiragem mais um pouquinho da devolução. (ENTREVISTADO #6)

A necessidade dessas reimpressões, sem que a primeira edição tenha sido esgotada, é confirmado por outro entrevistado:

Porque, na verdade, quando você “vende” em consignação, esse livro continua no seu estoque, mas ele não está no meu estoque fisicamente, está espalhado pelas livrarias. Então às vezes a gente fez 4 mil de um livro. Tem 3.500 fora, sendo que só 500 desses foram vendidos, e já tem que reimprimir o livro. Só que esse livro [que será reimpresso] pode voltar. Então você tem todo um processo que toma um tempo louco, que é ligar para os clientes e falar: “está vendendo? Não está vendendo na ponta o livro? Então volta o livro!” Esse processo também é assim. (ENTREVISTADO #7)

O crescimento no modo dialético poderia ser verificado na criação de alternativas para resolver tensões como essa criada pela consignação. Em lugar de imprimir outra tiragem inteira no padrão *offset* (entre 1.500 e 2.000 unidades) e aumentar as chances de encalhe, as editoras poderiam buscar inovações para contornar esse tipo de problema.

A crescente difusão do livro eletrônico promovida por grandes distribuidores digitais como Amazon, Google e Apple favorece a resolução de alguns conflitos e tensões presentes na IELB: o espaço limitado de vitrine das livrarias físicas versus a

proliferação de novos títulos; a influência direta da tiragem na decisão de preço do livro (tiragem alta e preço baixo ou tiragem baixa e preço alto); a disponibilidade do livro em estoque da livraria física ou virtual (menos exemplares de mais títulos ou mais exemplares de menos títulos?); e as escolhas a que são submetidos os leitores, como por exemplo, a escolha prévia dos títulos a serem levados para uma viagem, devido às restrições de espaço e peso. A mitigação desses dilemas incentiva a produção e o consumo de livros estimulando o crescimento dialético, embora ainda de forma incipiente e pouco representativa.

Crescimento no Modo Interativo

No modo interativo, o crescimento é impulsionado pela competição e/ou cooperação entre os atores da indústria (Fleck, 2000). O crescimento pela competição acontece quando os movimentos da organização essencialmente constituem respostas a ações e iniciativas da concorrência. O crescimento pela cooperação resulta da colaboração de um grupo de empresas para combater alguma restrição comum que limita o crescimento de todo grupo ou para explorar uma oportunidade nova. O crescimento interativo está presente em todas as fases da IELB.

Um episódio crítico na segunda fase da IELB ilustra a ocorrência de crescimento interativo via cooperação. Foi quando editoras, livrarias e gráficas se uniram para reivindicar ao governo mudança nas políticas públicas ligadas principalmente às limitações impostas pela elevação da taxa de câmbio (importação de papel, de máquinas e equipamentos) e à formação de profissionais técnicos para atuar nas gráficas. Essa cooperação resultou em políticas públicas do governo favoráveis à indústria, como, por exemplo, a criação dos grupos GEIL e GEIPAG.

Diversas instâncias de crescimento interativo decorrente da rivalidade dentro da IELB podem ser observadas em todas as fases. A competição estimulou o crescimento através do aumento no número de publicações, da disseminação de novos formatos de publicação (livro de bolso) e da exploração de novos canais de venda (banca de jornais), entre outros, conforme veremos a seguir.

Os livros populares (baratos) se disseminaram rapidamente entre as livrarias cariocas no final do século XIX, quando esse tipo de publicação provou-se comercialmente bem sucedido, estimulando até livrarias elitizadas, como a Garnier, a vender esse tipo de obra (EL FAR, 2010). A expansão da comercialização de livros didáticos também cresceu pela competição, principalmente após o sucesso da Livraria Francisco Alves nesse segmento, o que estimulou outras livrarias a explorar o comércio de livros escolares com mais vigor no início do século XX (HALLEWELL, 1985).

Na segunda fase da IELB, a competição entre editoras deu lugar à organização dos livros em coleções. Essa prática se espalhou entre as principais editoras na década de 30. Editoras como a Livraria Schmidt, José Olympio, Companhia Editora Nacional e

Livraria Globo organizaram boa parte de seus livros em coleções nesse período (HALLEWELL, 1985; TOLEDO, 2010).

Na fase seguinte, uma das principais evidências de crescimento interativo em resposta a iniciativas de empresas rivais foi a propagação dos livros de bolso (*pocket book*) em virtude do êxito da Editora Abril na comercialização desse formato de livro, em bancas de jornal. Esse sucesso levou outras editoras a também lançarem-se na publicação de livros de bolso e na exploração da distribuição de livros em bancas de jornal, nas décadas de setenta e oitenta.

Na quarta fase, a preocupação com os movimentos da concorrência tornou-se ainda mais saliente, culminando em significativa aceleração do número de novos títulos e exemplares publicados anualmente. Esse crescimento não teve origem no aumento da demanda por livro, mas sim no aumento do número de editoras, o que levou ao acirramento da competição, como aponta Luiz Schwarcz em entrevista ao jornal O Estado de São Paulo, em 30 de junho de 2011⁶:

Há uma situação concorrencial que não diz respeito à demanda. A demanda por títulos que os editores têm não corresponde à demanda por livros que as pessoas desejam. Os editores disputam mais títulos do que os leitores disputam livros. Há editoras que hoje não conseguem entrar em redes de livrarias com um exemplar sequer de algum título. Há uma superprodução. De livros, escritores, editores, um número de editoras grande surgindo. (SCHWARCZ, 2011)

Um dos entrevistados reforça essa mudança na dinâmica de lançamentos de novos títulos causada pela relevância que a concorrência assumiu no direcionamento dos esforços e recursos das editoras:

De vez em quando eu sinto essa pressão do “temos que lançar mais. Temos que ter mais títulos”. Ai eu digo “lançar mais de que? Lançar mais por quê? Com que objetivo e qualidade?”. Eu fico olhando do lado editorial e é uma coisa que você não sabe onde vai parar porque o lançamento dura cada vez menos tempo. A área comercial antes recebia um livro e tinha semanas para deixar o livro na vitrine, na livraria exposto em primeiro plano, dar aquele destaque. Agora é toda semana. O livro pode ser ótimo, mas ele vai ser desbancado provavelmente por outro que não se sabe se vai ser ótimo ou não, mas que vai chegar como a última novidade. Então, a última novidade é sempre mais rápida. E você se pergunta quem dá conta disso? Qual é o limite? Com quantos novos livros você vai ter que contar para se manter competitivo no mercado que gira

⁶ Entrevista disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,rumo-a-uma-nova-estacao-editorial,751977,0.htm>

cada vez mais rápido, no qual tudo passa e deixa de ser novidade, deixa de receber visibilidade cada vez mais rápido? (ENTREVISTADO #15)

O resultado dessa aceleração na quantidade de lançamentos é a redução do ciclo de vida dos livros, nas livrarias, haja vista que a área média em m² para colocação e exposição dos livros não tem condições de acompanhar o volume de lançamentos publicados em intervalos cada vez mais curtos.

A institucionalização da consignação como prática dominante no relacionamento entre livrarias e editoras também pressionou a elevação do número de lançamentos. Até meados da década de 1990, a consignação de livros fora utilizada pontualmente pelas editoras como uma forma de mitigar a resistência do livreiro na aquisição de novos títulos para os quais o livreiro ou não tinha recursos financeiros ou confiança suficiente no potencial comercial do livro, conforme sinaliza um entrevistado:

[A consignação] era uma coisa rara, já tinha existido anteriormente, no passado, mas não o movimento de hoje em dia. Esporadicamente e estrategicamente era utilizada a consignação da seguinte forma: você quer fazer uma promoção de um segmento do seu catálogo na livraria “A”. O dono de livraria tinha um bloqueio natural, “isso aqui vai arder no meu bolso porque eu vou ter que bancar tudo”. Ai você falava “não, calma, vamos fazer o seguinte, vamos ficar 60 dias aí, eu mando tudo consignado para você não ter preocupação”. Porque senão ele limitava a quantidade de cada livro e a exposição conseqüentemente ficava comprometida. Mandava-se o livro consignado, ficava ali um mês ou dois meses, devolvia-se no final desse período e estava encerrado. Ou seja, era uma arma de marketing de ocupação de espaço esporádica, utilizada com pouca frequência. (ENTREVISTADO #22)

A utilização ocasional da consignação é ratificada por outro entrevistado que aponta a época em que esse quadro começou a mudar:

A função da consignação era para [atender] um evento ou uma ação pontual. Até 1997/1998 a consignação era para uma abertura de loja, para uma feira, uma Bienal, um evento pontual e era feita pelo período de 3 a 6 meses no máximo. Após esse período era feita a devolução total e pago aquilo que não tivesse sido entregue. (ENTREVISTADO #26)

A partir da década de 2000, a consignação foi ocupando espaço cada vez maior nas transações entre editoras e livrarias em função da concorrência entre editoras e pela pressão crescente das livrarias que passaram a aceitar progressivamente, só títulos em consignação. E não apenas lançamentos, mas basicamente todos os títulos do catálogo das editoras.

Com isso, as editoras foram impelidas a aderir cada vez mais à consignação. Por outro lado, as livrarias passaram a aceitar muito mais títulos e exemplares das editoras, visto que não precisariam desembolsar recursos financeiros na aquisição desses livros, que passariam a ser pagos 30 dias depois de concretizada a venda. Essa cooperação compulsória entre livrarias e editoras acelerou o crescimento nas vendas, conforme aponta um dos entrevistados:

Existia um trabalho de vendas na editora forte, mas quando a gente se abriu para a consignação, a gente percebeu que também não conseguia entrar tão bem enquanto só vendia. Então, quando a gente passou a consignar houve uma penetração maior de livros da editora no mercado e, conseqüentemente, houve uma receita maior também [...]. Conseguimos botar [livros] em mais clientes em maior quantidade, o que trazia maior visibilidade ao produto, aumentava a chance de venda. Isso é uma coisa básica em livro, ocupar bem o espaço de vendas. Isso compensou essa prorrogação no fluxo de caixa. Você ter aumentado muito o seu alcance de distribuição, o retorno que você conseguia com aquilo. Isso compensou muito [para a editora]. Foi muito claro isso, mas muito claro. Se eu pudesse te dar um número, eu posso falar que dobrou o faturamento. (ENTREVISTADO #13)

Crescimento no Modo Estrutural

No modo estrutural, o crescimento da empresa está diretamente relacionado ao crescimento da indústria de que faz parte (Fleck, 2000). Nos primórdios de uma indústria, quando a inexistência de padrões dificulta o crescimento da mesma, ou ainda, por ocasião de importantes mudanças que colocam em questão os padrões existentes, entra em funcionamento o motor de co-evolução (Fleck, 2003), conforme observamos na figura 15. Já quando a estrutura da indústria encontra-se estabilizada, tal estrutura pode vir a ser alterada devido a movimentos estratégicos de crescimento de seus componentes tais como fusões, aquisições, integração vertical, e ingresso de novos participantes, movimentos estes que alteram o jogo de forças e o relacionamento entre seus membros (Porter, 1980), como podemos verificar na figura 14.

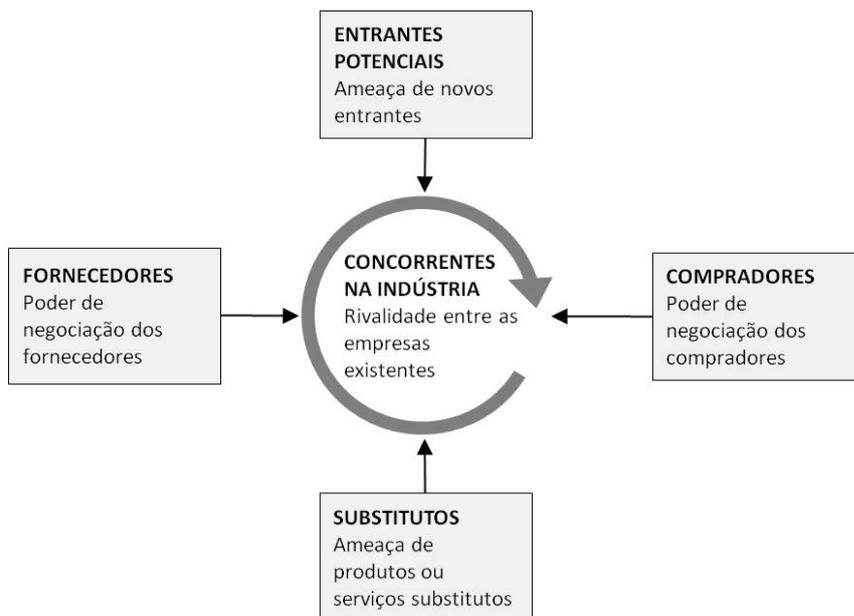


Figura 14 – Forças que governam a competição em uma indústria

Fonte: Porter (1979)

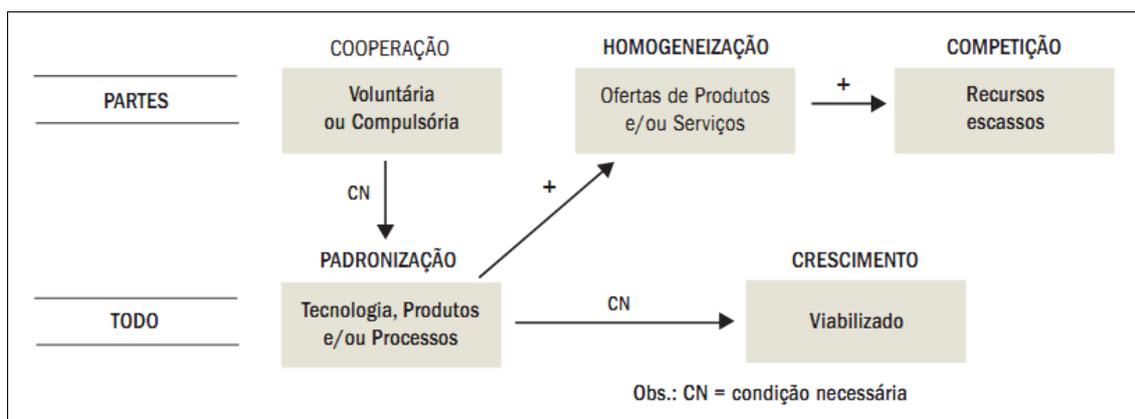


Figura 15: Estrutura geral do motor de coevolução do todo e partes

Fonte: Fleck (2003, p. 19)

Na primeira fase da IELB (1808 – 1920), as livrarias constituíam o agente mais forte e importante dentro do sistema de forças sugerido por Porter (1979). As livrarias, além de concentrarem a atividade editorial, eram dotadas de tipografias para a produção de livros ou encomendavam a impressão dos mercados europeus. Dessa forma as livrarias detinham tanto os meios de produção física dos livros quanto os principais meios de comercialização dos mesmos. Isso lhe assegurava, por sua vez, o controle sobre a seleção dos livros a serem produzidos e disponibilizados no mercado nacional, assim como seu preço. Nessa fase, o arcabouço legal acerca dos direitos de propriedade das obras literárias ainda é frágil no Brasil, acentuando a dependência dos autores em relação às livrarias caso desejassem ter sua obra publicada.

Na segunda fase da IELB (1920 – 1960), a centralidade das livrarias na IELB diminuiu por força da nascente separação entre a atividade editorial e livreira e da

crescente dificuldade em imprimir ou importar livros da Europa, decorrente da alta do câmbio. As poucas gráficas existentes no país ganharam proeminência nesse contexto pela falta de opções domésticas e internacionais. As editoras também se fortaleceram, visto que a responsabilidade pela seleção dos títulos a serem publicados havia sido transferida para elas. A condição dos autores melhorou à medida que novas leis em favor da defesa dos direitos autorais sobre as obras foram promulgadas, mas não o suficiente para mudar sua força perante, principalmente, as editoras.

Na terceira fase (1960 – 1990), as editoras se consolidam como o principal agente da IELB, respaldadas de um lado pelo patrocínio direto do governo na coedição de livros e de outro pelo apoio estatal no processo de modernização do parque gráfico nacional, que beneficiou também muitas editoras que possuíam sua própria gráfica. Os estímulos do governo também se estenderam à produção nacional de papel, ampliando a disponibilidade e a qualidade desse insumo para impressão de livros. Esses incentivos para a IELB foram em grande parte, resultado da cooperação entre as editoras para organizar suas demandas e reivindicações junto ao governo através do SNEL e CBL, suas principais entidades de classe. A entrada de distribuidores de livros especializados para atender livrarias e outros canais de venda de livros também ampliou a cobertura geográfica das editoras.

A regularização da oferta de papel e serviços gráficos e a maior capilaridade geográfica proporcionada pelos distribuidores atraiu novas editoras, intensificando a concorrência entre elas.

Na quarta fase (1990 – 2012), a IELB atravessou mudanças estruturais significativas proporcionadas majoritariamente pelas aquisições e fusões ocorridas entre livrarias, editoras e pela entrada de novos participantes internacionais “de peso” na indústria. A partir da década de noventa, observamos o aumento das aquisições de editoras e a entrada de grandes empresas editoriais estrangeiras. Entre as aquisições, podemos destacar a compra pelo grupo Record de cerca de sete selos editoriais até 2012; a incorporação de seis editoras pela Ediouro no mesmo período, a compra de 50% da Intrínseca pela Sextante; a compra de 45% da Companhia das Letras pela Penguin Books em 2011; a compra das editoras Moderna, Salamandra e 75% da Objetiva pelo grupo espanhol Prisa-Santillana; a compra da editora Casa da Palavra pelo grupo português Leya; e, no segmento educacional, a aquisição pela Guanabara Koogan entre 1994 e 2011 de cerca de oito editoras com foco em livros CTP (científico, técnico e profissional).

Todas essas movimentações levaram à ampliação da concentração entre as editoras e, por sua vez, ao aumento da força desses grandes grupos dentro da IELB. Por outro lado, a concorrência entre editoras por títulos e autores promissores aumentou significativamente uma vez que a quantidade de editoras médias e grandes cresceu.

Do lado das editoras houve ainda a difusão e padronização de práticas de mercado que aumentaram a capacidade de crescimento da IELB, mas que ao mesmo

tempo, aprofundaram a competição entre as editoras. A institucionalização do consignado entre editoras e livrarias, o uso de *scouts* pelas editoras, a ascensão de agentes literários, a utilização em larga escala de programas de processadores de texto e *desktop publishing* na edição de texto e no *design* gráfico dos livros, e a proliferação de pequenas gráficas digitais são algumas mudanças na indústria que removeram algumas barreiras de custo ou acesso que representavam vantagens para algumas editoras, facilitando novos entrantes e acirrando a disputa em outras áreas, como a disputa por títulos em leilões e a colocação do livro na livraria, por exemplo.

As livrarias também passaram por um processo de concentração, principalmente com a aquisição da Livraria Siciliano pela Saraiva, em 2008, e com o crescimento das redes médias e grandes como Livraria Curitiba, SBS, La Selva, Rede Leitura e Livraria Cultura, para citar algumas.

A concentração das livrarias fez com que as redes de livrarias conseguissem descontos maiores com as editoras. As livrarias menores acompanharam esse movimento das redes e também passaram a exigir maiores descontos das editoras, embora em uma escala menor. O resultado foi o aumento generalizado do percentual de desconto obtido pelas livrarias sobre o preço de capa dos livros.

A crescente parcela de valor capturado pelas redes impulsionou a expansão desse grupo de empresas que, por sua vez, passou a puxar o crescimento das editoras. Com isso, intensificou-se a dependência das editoras em relação ao crescimento das grandes redes que passaram a representar fração cada vez maior do faturamento das editoras, conforme aponta um dos entrevistados:

Olha, eu considero “grandes redes” também as ‘ponto com’, como por exemplo, a Submarino, Americanas.com. Grandes redes têm um peso descomunal pra minha tristeza. Alguma coisa como 70% está concentrado nas grandes redes. Grandes redes eu coloco além das ponto com, a Saraiva, a Laselva, a Fnac, a Cultura, a Curitiba. A Curitiba é o segundo maior cliente de todo mundo. Não é muito conhecido aqui no Rio porque não tem nenhuma livraria aqui, mas no Paraná, Santa Catarina ela é muito forte e ela já está em São Paulo. A Travessa aqui no Rio, não é uma grande rede, mas uma rede de porte médio, mas coloco junto com as redes porque ela está com uma musculatura diferenciada. A Livraria da Vila em São Paulo que todo hora está abrindo uma nova megastore de 3 mil metros quadrados, 2,5 mil metros quadrados também. (ENTREVISTADO #22)

Outro entrevistado aponta para a mesma situação:

[...] então, nós vivemos numa situação de oligopsônio nesse mercado. Eu diria a você que meia dúzia de meus clientes, alguma coisa entre 6 e 10 clientes que tenho representam 90% do meu faturamento. (ENTREVISTADO #2)

As pequenas editoras foram mais afetadas nesse contexto e muitas delas vêm crescendo na última década em função da expansão das grandes redes de livrarias. Essa situação é agravada nas pequenas editoras pela carência de estrutura de distribuição própria e de capital (inclusive para a impressão e consignação de tiragens maiores) que lhes permitam colocar seus livros de forma mais pulverizada.

Crescimento no Modo Macro Ambiental

No modo macro ambiental, condições ambientais apontam oportunidades de crescimento ou ameaças ao crescimento que podem ser neutralizadas (Fleck, 2000). A IELB foi favorecida por mudanças no macro ambiente que propeliram seu crescimento. Conforme sinalizamos anteriormente, as compras de livros pelo governo, o advento do processador de texto, as isenções de impostos para a cadeia do livro e o aumento da renda são alguns exemplos de elementos externos que criaram oportunidades de expansão para a IELB. A multiplicação de novos “selos” dentro das editoras durante a quarta fase da IELB é outro exemplo de crescimento provocado pela diversificação das preferências de consumo da leitura decorrentes de fatores como o aumento da renda (política econômica), por exemplo. Como vimos anteriormente, os principais elementos externos propelentes emergiram a partir da terceira fase da IELB e aumentaram durante a quarta fase.

Crescimento no Modo Randômico

No modo randômico, o crescimento é movido por iniciativas de expansão cujas chances de sucesso estariam associadas a uma distribuição probabilística. Enquadra-se nesse modo o lançamento de novos títulos sem qualquer estimativa prévia consistente acerca da receptividade desses títulos pelo mercado. A publicação torna-se uma aposta testada empiricamente, como acontece na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de outras indústrias, tais como a indústria farmacêutica.

Essa estratégia de exploração contínua (MARCH, 1991) resulta no crescimento da quantidade de títulos devido à dificuldade de prever quais lançamentos serão bem recebidos pelo mercado, conforme sugere um dos entrevistados:

E além disso ela [a editora] está baseada eu acho, pelo menos aqui [na editora], numa fórmula que eu não sei se é muito adequada que é a da quantidade de títulos em vez da quantidade de exemplares. Então, por exemplo, eu vejo muito as editoras tentando acertar fazendo 30, 40 para ter um ou dois que vão realmente engrenar. E os outros você sabe que vão ter uma ou duas tiragens só. Porque o mercado não consegue absorver isso tudo, as livrarias não conseguem expor isso tudo.”
(ENTREVISTADO #7)

As editoras normalmente têm um percentual de títulos bem sucedidos, fracassados e aqueles que apenas “se pagaram”. Dessa forma, as editoras, de forma geral, projetam seus lançamentos futuros com base nesse desempenho passado. Logo, se uma editora acerta em média 20%, acredita ela que basta ela lançar mais títulos que a quantidade absoluta de sucessos vai aumentar e a editora vai crescer. Conforme veremos adiante, alguns fatores contribuem para esse tipo de comportamento, como a dificuldade de se aprender com os fracassos.

Crescimento no Modo Teleológico

No modo teleológico, o crescimento é impulsionado pela perseguição de metas (Fleck, 2000). Na quarta fase, por exemplo, o aumento no número de livrarias foi em parte impulsionado pelas metas de expansão em termos de abertura anual de novas lojas, metas estas fixadas pela gestão de pelas médias e grandes redes de livrarias⁷.

Tais metas tornaram-se o objetivo a ser atingido pelas livrarias e orientaram, por sua vez, a aplicação de esforços e recursos da IELB. Estas se traduzem, inicialmente, no aumento do número de novas filiais o que, por sua vez, impulsiona a edição de novos títulos e, principalmente, a produção de exemplares.

Durante a quarta fase, além das livrarias, muitas editoras passaram a estabelecer metas de crescimento anual em termos de faturamento, quantidade de títulos publicados, exemplares vendidos, etc. Tais metas tornaram-se uma das principais referências para estabelecer o nível de atividade da IELB. Não foram encontradas evidências factuais da ocorrência de crescimento teleológico nas três primeiras fases. O crescimento teleológico verificado no mercado editorial pode estar associado a outros modos de crescimento, como o inercial e o estrutural. O estabelecimento de metas de expansão por livrarias e editoras pode representar o ponto de partida para movimentos de aquisição de outras empresas ou para ampliação do número de pontos de venda, esforços de *marketing* e outra iniciativas que resultem no crescimento inercial da empresa.

⁷ A presença de metas de crescimento nas livrarias de médio e grande porte foi relatada em duas matéria publicadas no Valor Econômico:

SBS planeja chegar a 200 livrarias até o fim de 2013. Valor Econômico, São Paulo, 01 ago. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2771998/sbs-planeja-chegar-200-livrarias-ate-o-fim-de-2013>

Livrarias comemoram crescimento de dois dígitos. Valor Econômico, São Paulo, 26 dez. 2007. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/566851/livrarias-comemoram-crescimento-de-dois-digitos>.

Visão panorâmica dos modos de crescimento

Ao analisarmos os modos de crescimento que a IELB tem experimentado ao longo de sua existência, podemos observar que diferentes formas de crescimento estiveram presentes no processo de desenvolvimento da IELB durante seu percurso histórico. A evolução das organizações que atuam no ambiente externo da IELB provocou a diversificação de caminhos que a levaram a crescer até a quarta fase, onde se verifica a presença dos sete tipos de crescimento (inercial, teleológico, interativo, macro ambiental, estrutural, randômico e dialético). Isso significa que a IELB ampliou consideravelmente suas possibilidades de crescimento ao longo da história.

Finalmente, é preciso entender como a IELB respondeu aos desafios proporcionados por essas diferentes formas de crescimento (FLECK, 2009) tendo em vista avaliar se as condições sobre as quais esse crescimento aconteceu foram saudáveis ou não. Essas respostas nos permitirão ter uma visão de como a IELB enfrentou os efeitos do crescimento acumulado desde 1808 e, por conseguinte, se ela está atualmente desenvolvendo traços saudáveis ou destrutivos de crescimento (FLECK, 2009).

Respostas da IELB aos Desafios do Crescimento

Conseguimos compreender até aqui que a evolução da IELB foi moldada por diferentes modos de crescimento e de elementos externos tais como políticas públicas e mudanças tecnológicas. As pressões externas atuaram como elementos limitantes e propulsores do crescimento da IELB e influenciaram a capacidade de criação de valor pelo seu conjunto de funções centrais: criação, seleção, produção e distribuição.

Nesse sentido, podemos verificar que a IELB foi capaz de crescer ao longo do tempo através da observação dos diferentes indicadores de crescimento disponíveis para cada período da história, como número de títulos publicados, quantidade de exemplares produzidos, número de editoras, quantidade de livrarias, faturamento, etc. Entretanto, a presença de indicadores de crescimento por si só não é suficiente para avaliar se a IELB evoluiu sobre bases sólidas de crescimento capazes de conduzi-la ao sucesso de longo prazo (FLECK, 2009).

Segundo Fleck (2009), há cinco desafios associados ao processo de crescimento: empreender de maneira responsável, navegar no ambiente dinâmico, aprovisionar recursos humanos, gerir a diversidade decorrente do processo de expansão e gerir a complexidade relacionada às inter-relações entre partes. Dependendo do tipo de resposta dado aos desafios, desenvolverá a organização em crescimento uma propensão a continuar existindo de maneira saudável ou uma propensão a se autodestruir (Fleck, 2009). A Figura 16 descreve os cinco desafios e os dois tipos extremos de respostas.

Natureza do Desafio	Descrição do Desafio	Polos de Respostas ao Desafio	
		Sucesso continuado (Propensão à Autoperpetuação)	Fracasso organizacional (Propensão à Autodestruição)
Empreendeder de Maneira Responsável	Estimular o empreendedorismo através da promoção de iniciativas de expansão da empresa que criem valor de forma continuada e previnam a empresa da exposição excessiva ao risco.	Baixo ou satisfatório (baixo nível de ambição, versatilidade, imaginação, visão, julgamento e de habilidade em levantar fundos, levando a movimentos motivados por estratégias defensivas e nulas).	Alto (alto nível de ambição, versatilidade, imaginação, visão, julgamento e de habilidade em levantar fundos, levando a movimentos motivados por estratégias produtivas e híbridas).
Navegar no Ambiente Dinâmico	Relacionar-se adequadamente com os diversos stakeholders da empresa almejando assegurar captura de valor e legitimidade organizacional.	Passiva (monitoramento incompleto e ineficiente do ambiente, utilização anacrônica ou inadequada de estratégias de resposta: manipular, anuir comprometer-se, esquivar-se ou resistir).	Ativa (monitoramento compreensivo e contínuo do ambiente, utilização precisa e adequada de estratégias de resposta: manipular, anuir comprometer-se, esquivar-se ou resistir).
Gerir a Diversidade	Conservar a integridade da empresa face ao aumento de rivalidade interna e de conflitos organizacionais.	Fragmentação (Incompetência no desenvolvimento de relacionamentos coesos e na coordenação de capacitações).	Integração (Competência no desenvolvimento de relacionamentos coesos e na coordenação eficaz de capacitações).
Aprovisionar Recursos Humanos	Abastecer consistentemente a organização com a quantidade necessária de recursos humanos qualificados.	Tardio (contratação "just-in-time" ou depois de confirmada a carência de pessoal).	Antecipado (contratação de pessoal como parte do planejamento das ações da organização).
Gerir a Complexidade	Resolver problemas considerando os inter-relacionamentos internos e externos com vistas a minimizar os riscos de deformação da organização	Ad hoc (capacidade de resolução de problemas não sistematizada, voltada para buscas de soluções rápidas e simplistas. Inibe o aprendizado e a criação de processos preventivos).	Sistemático (capacidade de resolução de problemas baseada em buscas de soluções abrangentes de forma sistemática. Fomenta o aprendizado e a criação de processos preventivos).

Figura 16 – Os cinco desafios do crescimento

Fonte: Fleck (2009)

A análise das respostas da IELB aos desafios do crescimento (FLECK, 2009), em cada uma das quatro fases, fornece pistas quanto a sua capacidade de efetivamente alicerçar seu crescimento em bases saudáveis (ou não) ao longo do tempo. Também

permite identificar como a IELB reagiu aos elementos externos (PORTER, 1979; OLIVER, 1991; BARON, 1995) e internos (BARNEY, 1991) que trouxeram riscos e oportunidades a sua expansão, assim como identificar a presença, em maior ou menor nível, de traços saudáveis de crescimento que contribuem para o desenvolvimento de uma propensão a continuar existindo em bases saudáveis. A Figura 17 organiza o perfil predominante de resposta da IELB aos desafios do crescimento em cada fase.

Desafios do crescimento	1° Fase (1808 - 1920)	2° Fase (1920 - 1960)	3° Fase (1960 - 1990)	4° Fase (1990 - 2012)
EMPREENDEDER DE MANEIRA RESPONSÁVEL	Há alguns destaques	Há alguns destaques	Há alguns destaques	Há alguns destaques
NAVEGAR NO AMBIENTE DINÂMICO	NHES*	Navegação ativa	Navegação ativa	Navegação ativa
GERIR A DIVERSIDADE	NHES*	NHES*	Fragmentada	Fragmentada
APROVISIONAR RECURSOS HUMANOS	NHES*	NHES*	NHES*	NHES*
GERIR A COMPLEXIDADE	NHES*	NHES*	Assistemática	Assistemática

Figura 17 – Respostas das IELB aos desafios do crescimento

(*NHES: Não Há Evidências Suficientes)

Com relação à análise realizada vale destacar que:

- Não foi possível avaliar a primeira fase por insuficiência de informações.
- Não foi possível avaliar as respostas ao desafio de provisionamento de recursos humanos durante todo o período de análise.
- Com relação à segunda fase, foi possível observar alguns traços de crescimento saudável, como a coesão e a cooperação da IELB no sentido de atuar conjuntamente na neutralização dos elementos limitantes existentes nesse período.
- A terceira fase apresentou evidências de traços saudáveis, como o monitoramento sistemático do ambiente institucional e a influência das decisões do governo em favor da indústria. Contudo, há também evidências de respostas insatisfatórias devido à dificuldade de a indústria lidar com o aumento da diversidade e da complexidade proporcionadas pela evolução do setor.
- Na quarta fase a indústria mantém sua capacidade de monitoramento sistemático do ambiente institucional, influenciando-o em seu favor, mas por outro lado, há a intensificação de traços de respostas insatisfatórias com implicações nos processos de cooperação e competição dentro da IELB, bem como em sua fragmentação. A criação de outras entidades de classe como a Abrelivros, ANL e

Libre é um indicador dos múltiplos conflitos de interesse, inclusive no que tange a questões institucionais. Tais traços decorrem da falta de processos sistemáticos e de integração entre os agentes transformadores para lidar com o crescente aumento da diversidade (heterogeneidade) da IELB e da complexidade (aumento da quantidade de laços de interdependência entre as partes componentes da IELB).

Seguem os resultados da análise das respostas da IELB aos quatro desafios do crescimento.

Respostas da IELB ao Desafio *Empreender de Maneira Responsável*

A capacidade de identificação e utilização produtiva de recursos potencialmente valiosos no exercício das funções da IELB está intimamente ligada à presença de serviços empreendedores. A disponibilidade desses serviços, por sua vez, depende diretamente da “predisposição psicológica de indivíduos em arriscarem-se na esperança de algum ganho e, particularmente, em comprometer esforços e recursos em atividade especulativa” (PENROSE, 1959, p. 33). Essa predisposição se manifesta sob quatro diferentes formas: versatilidade, levantamento de fundos, ambição e capacidade de julgamento (PENROSE, 1959).

A análise da evolução do mercado editorial brasileiro buscou evidências que permitissem identificar a presença (ou não) de cada um desses componentes para possibilitar o mapeamento do nível de serviços empreendedores presente em cada fase da IELB.

Ambição. A partir do fim do monopólio imperial sobre a impressão e da extinção da censura de livros, verificamos a presença de empreendedores dispostos a se aventurar no negócio de livros. A vinda para o Brasil de livreiros como Pierre Plancher e B. L. Garnier em busca de oportunidades no embrionário mercado editorial nacional, ou o engajamento de brasileiros como Paula Brito que apostou seus recursos pessoais, “amealhados arduamente” (HALLEWELL, 1985, p. 83) na fundação de sua primeira tipografia evidenciam que desde a primeira fase da IELB há sinais de ambição.

O crescimento da tipografia de Paula Brito, a implantação de novos métodos de impressão por Pierre Plancher, a abertura de novas filiais pela Laemmert em outros estados e a expansão ultramarina levada a cabo por Francisco Alves, ao comprar editoras na Europa, trazem alguns indícios de que muitas empresas na época não estavam acomodadas em manter seus negócios operando em níveis estáveis.

A livraria Francisco Alves nos fornece outro exemplo de ambição, ao perceber que poderia ampliar seu acervo de direitos de edição através da aquisição de empresas

editoriais no Brasil e em Portugal, efetuando a compra de pelo menos 10 empresas entre o final do século XIX e início do XX (HALLEWELL, 1985).

Até mesmo a reforma da sede da Garnier, no centro do Rio, para “eclipsar” a Laemmert, até então seu principal concorrente, denota o desejo dos empresários da época de melhorar seus respectivos negócios para se destacarem frente à concorrência (HALLEWELL, 1985). Embora não tenhamos acesso aos motivos ou pressões pelos quais essas empresas se aperfeiçoaram e cresceram, o simples fato de terem empregado energia e recurso nesse sentido revela razoável nível de ambição.

Ao longo da segunda e terceira fases da IELB, a ambição continuaria a fazer-se presente. Editoras continuariam a ser fundadas e impulsionadas por empresários imbuídos de produzir mais livros, de melhor qualidade e para mais pessoas. As motivações poderiam ter razões de cunho ideológico, como a fundação das editoras Paz e Terra e Brasiliense, por exemplo; produtivos (CHANDLER, 1977) como aconteceu com a Record e a Livraria Globo; ou pela combinação de ambos os motivos, como foi o caso das empresas de Monteiro Lobato, da Editora Vozes e da Civilização Brasileira na gestão de Ênio Silveira.

A partir da década de 1990 (quarta fase da IELB), o crescimento tanto da quantidade de livrarias e editoras quanto ao tamanho de algumas livrarias e editoras revela a contínua presença de ambição no setor editorial.

Versatilidade. Desde o século XIX (primeira fase da IELB) observamos sinais de versatilidade (criatividade e visão) entre as editoras. Desde as primeiras décadas dos 1800 algumas livrarias foram capazes de identificar oportunidades de negócio não óbvias ou explorá-las de formas inusitadas até então. O livreiro português Paulo Martin, por exemplo, na contramão do *establishment* do mercado brasileiro, na época, percebeu que poderia exportar livros impressos no Brasil pela Imprensa Régia, para serem vendidos por sua loja em Portugal, mesmo com o alto custo e a burocracia causada pela censura, transporte de navio e desembaraço dos livros na alfândega lisboeta (ABREU, 2010).

Paula Brito é outro exemplo de visão de negócio, ao estimular a produção de escritores brasileiros através da inédita atitude de remunerá-los por suas obras. Paula Brito, dessa forma, conseguiu atrair autores e, assim, aumentar as opções de publicações à sua disposição.

Na segunda fase da IELB, há também algumas evidências de criatividade na tentativa de contornar dificuldades internas ao seu crescimento: a expansão da rede de pontos de venda de livro empreendida por Monteiro Lobato (BIGNOTTO, 2007); a formação pela Livraria Globo de uma equipe de funcionários voltados exclusivamente para a tradução (MANÇANO, 2010), objetivando mitigar a falta de tradutores no mercado para atender seu plano de expansão; a criação do Clube do Livro com um novo modelo de negócio para vender livros produzidos sob encomenda e entregues na casa do cliente (GRACIOTTI, 1990).

Na terceira fase da IELB, a Editora Civilização Brasileira passou a investir na aparência de seus livros com o objetivo de deixá-los mais atraentes para o leitor. Outro exemplo é a união de um grupo de editoras para combinar expertises diferentes na exploração do livro de bolso, o que culminou na fundação da empresa Edibolso (HALLEWELL, 1985; OLIVEIRA, 2007). O Grupo Abril lançou coleções de bolso com grandes clássicos da literatura, aproveitando seu conhecimento sobre a distribuição de revistas em bancas de jornal (HALLEWELL, 1985). A Editora Vozes foi uma das primeiras editoras a implantar um sistema de computadores para facilitar a gestão de pedidos e das vendas das filiais ainda na década de 1980 (ANDRADES, 2001). A editora Zahar conseguiu construir um sólido catálogo na área de Ciências Sociais, através de competente processo de seleção de títulos, cuja perenidade e consistência fizeram dela uma editora de vanguarda nesse campo durante as décadas seguintes. A Companhia das Letras inovaria profundamente o padrão gráfico-visual e a qualidade literária em comparação aos livros produzidos até meados da década de oitenta (PAIXÃO, 1996). A editora Rocco conseguiu transformar os relativamente desconhecidos livros de Paulo Coelho em *best sellers*, sem precedentes no mercado nacional, ainda na década de oitenta (PAIXÃO, 1996). A editora Imago fez um movimento de diversificação arrojado e bem sucedido por meio do lançamento do livro *As Brumas de Avalon*, cujo mote se distanciava sensivelmente de sua tradicional linha editorial voltada para publicações na área da Psicanálise.

Na quarta fase da IELB, também verificamos versatilidade em algumas editoras, como, por exemplo, a utilização em larga escala do consignado pela Companhia das Letras, a configuração de novos patamares de preço no mercado pela Sextante e a aposta em temas insólitos e ousados trazidos para o Brasil pela Intrínseca, como *Crepúsculo* ou *Cinquenta Tons de Cinza* pela Ediouro e também por outras editoras.

Editoras menores também revelam traços de inventividade na quarta fase da IELB. A Livraria de Microeditoras e a Intermeios fundada em abril de 2013, por um grupo de pequenas editoras, é uma livraria voltada apenas para exposição e comercialização de livros editados por empresas menores, obviamente com dificuldade de acesso aos grandes canais tradicionais de venda⁸, é um exemplo disso. A editora Foz é outro exemplo de criatividade estratégica, ao privilegiar o relacionamento com os autores e a publicação de poucas obras, criteriosamente selecionadas. Assim, a empresa se propõe a dedicar mais tempo e cuidado aos autores e ao processo de edição e produção gráfico-visual dos originais em relação à média da indústria.

⁸ *Sem medo da concorrência ou do cenário, novas editoras se lançam no mercado.* O Estado de S. Paulo, São Paulo, 08 jun. 2013. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/artelazer,sem-medo-da-concorrenca-ou-do-cenario-novas-editoras-se-lancam-no-mercado,1040051,0.htm>.

Editoras independentes inauguram livraria em SP. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 22 abr. 2013. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/artelazer,editoras-independentes-inauguram-livraria-em-sp,1024022,0.htm>

Por outro lado, algumas editoras tais como Ediouro, Record e Rocco verticalizariam a produção gráfica, mantendo-a sob controle direto dessas empresas. Essa estratégia demonstra certa dose de ousadia, por ser exatamente oposta ao crescente movimento de terceirização da produção gráfica adotado pela maioria das editoras, desde a década de setenta. Principalmente em face da recente especialização e aumento no número de empresas gráficas cuja oferta e qualidade de serviços se ampliaram significativamente a partir da década de noventa.

Habilidade para levantar fundos. Na primeira fase da IELB, verificamos que alguns empreendedores, como Paula Brito e Silva Serva, provaram-se habilidosos em conseguir apoio financeiro do governo para alavancar seus negócios (HALLEWELL, 1985).

Na segunda fase da IELB, também há outros editores que foram bem sucedidos em arregimentar recursos para financiar o desenvolvimento de suas firmas. Monteiro Lobato convenceu nove sócios a investirem na expansão da Monteiro Lobato e Cia., enquanto José Olympio abriu sua primeira livraria com capital emprestado por clientes da Casa Garraux onde trabalhou antes de abrir seu próprio negócio (HALLEWELL, 1985).

Na quarta fase da IELB, algumas editoras nacionais receberam investimentos de outras empresas nacionais e estrangeiras sob a forma de participação acionária. Em 2007, a Sextante comprou 50% da editora Intrínseca e a editora norte-americana Penguin adquiriu, em 2011, 45% da editora Companhia das Letras.

A expansão física empreendida por algumas médias e grandes redes de livrarias, como a Saraiva, Livraria Cultura, Livraria Curitiba, Laselva, Livraria Leitura, Livraria Travessa e Livraria da Vila, também revela a habilidade para levantar fundos dessas empresas.

Julgamento. Na IELB, a capacidade de julgamento consiste em um dos mais cruciais serviços empreendedores, visto que bastam algumas decisões equivocadas, acerca da escolha de uma nova obra, tamanho da tiragem e preço de capa para colocar em risco a existência de uma editora iniciante. Nesse sentido, temos evidências de capacidade de julgamento adequada em todas as quatro fases da IELB.

Na primeira fase, podemos mencionar a livraria Francisco Alves cuja perspicácia na seleção de títulos lhe permitiu editar, em bases contínuas, livros de boa aceitação pelo público. Na segunda fase, a livraria José Olympio mostrou-se habilidosa na identificação de autores com potencial de mercado inexplorado, como Humberto de Campos e José Lins do Rego (HALLEWELL, 1985). Na terceira fase da IELB, a Editora Rocco fez uma boa avaliação do potencial da temática místico-esotérica e conseguiu liderar esse segmento, principalmente, graças à publicação das obras de Paulo Coelho (PAIXÃO, 1996).

Até então essas escolhas pautavam-se basicamente na experiência acumulada por livrarias e editoras proporcionadas pela proximidade a leitores e escritores que os alimentavam de percepções sobre preferências e tendências que poderiam ser empregadas no refinamento das decisões sobre o que editar, quanto produzir e a que preço.

Na quarta fase da IELB, muitas editoras passaram a contar com o serviço de *scouts* e agentes literários nacionais e estrangeiros para auxiliá-las no processo de identificação e avaliação de novas publicações e tendências literárias.

A presença de serviços empreendedores em algumas empresas da IELB, ao longo da história, contribuiu para a criação de novos produtos e processos que inspirariam outras empresas concorrentes. Essa inspiração levaria ao mimetismo desses produtos pelos concorrentes, mimetismo este impulsionado pela relativa facilidade de acesso a alguns recursos produtivos (BARNEY, 1991) da IELB como gráficas, papel de qualidade, ferramentas de design, diagramação e publicação, serviços acessórios de revisão de texto e novos autores. Como visto anteriormente, essa imitação impulsionaria o crescimento iterativo durante as quatro fases da IELB (FLECK, 2000).

Porém, a contribuição dos serviços empreendedores para o crescimento saudável pode ser considerada limitada, uma vez que desde a primeira fase da IELB concentraram-se estes serviços mormente em algumas empresas. Essa limitação resultou em dificuldades para a IELB explorar (*exploring*) (MARCH, 1991) novas possibilidades de criar valor além daquelas proporcionadas pelo lançamento ininterrupto de novos títulos (crescimento randômico). Esse quadro levou a indústria a depender mais de sua capacidade de navegação no ambiente dinâmico para assegurar que as condições de captura de valor desenvolvidas não mudassem; ou mudassem o mínimo possível.

Respostas da IELB ao Desafio *Navegar no Ambiente Dinâmico*

A IELB enfrentou diferentes fontes de pressão que ameaçaram sua capacidade de reter valor (FLECK, 2010a) em todas as quatro fases. Conforme observamos anteriormente, elementos externos limitantes atuaram no sentido de colocar em risco a manutenção de suas funções e, por conseguinte, a retenção de valor pela IELB. A maioria dessas ameaças teve origem nas políticas públicas do governo exigindo da IELB acesso às instâncias governamentais que regulam e controlam esses fatores. Nesse sentido, analisaremos a atuação do SNEL e da CBL como a “pontas de lança” da IELB na gestão do desafio da navegação, por vezes atuando em conjunto com outras entidades de classe como a Abrelivros, Bracelpa e Abigraf.

Na segunda fase da IELB, a CBL e o SNEL articularam-se ativamente com o governo em iniciativas para assegurar tanto o desempenho da IELB quanto à criação de condições para seu crescimento. Segundo Galucio (2009), entre 1952 e 1964, o SNEL conseguiu formar parcerias “com os setores públicos, tanto do Executivo como do Legislativo, na busca de criar condições para sua participação na elaboração das políticas editoriais brasileiras” (GALUCIO, 2009: 77). Galucio (2009) aponta ainda que a pauta mais discutida nesse período pelo SNEL foi a dificuldade de importação de livros e papel para impressão por conta do câmbio. A importação de livros constituía uma das formas centrais de captura de valor pelas livrarias ao passo que o papel importado mantinha o nível mínimo de qualidade das publicações confeccionadas no país.

Em 1947, as ações da CBL contribuíram para isentar as importações de papel e de livros do regime de licença prévia. Em 1954, foi a vez de o SNEL defender junto ao governo a liberação da importação de papel e livros do regime de licença prévia, que havia sido restabelecido a partir de 1953 com a adoção do sistema de múltiplas taxas de câmbio (HALLEWELL, 1985). Em suma, ao longo da década de cinquenta, CBL e SNEL, mantiveram-se próximas ao governo, dialogando, para garantir condições mais favoráveis à importação de papel e livros.

Segundo trechos das atas de reunião do SNEL de 1957, apresentados por Galucio (2009), o presidente do SNEL, Ênio Silveira, solicitava a todos os diretores da entidade com parentes ou conhecidos na câmara dos Deputados ou no Senado Federal, que utilizassem esse relacionamento em prol das causas defendidas pela classe editorial e livreira. Hallewell (1985) afirma que graças à atuação vigorosa da CBL e SNEL até o final da década de cinquenta, os editores conseguiram chamar a atenção do governo para as reivindicações da IELB, uma vez que sua pequena expressão econômica poderia ter mantido as questões do mercado editorial fora da pauta governamental.

Na segunda fase da IELB, as dificuldades de importação ocasionadas pelas instruções 204 e 208 da SUMOC ameaçavam novamente as importações necessárias à manutenção das funções da IELB⁹. SNEL e CBL apresentaram relatório com os efeitos das medidas almejando sensibilizar o governo para a delicada situação em que se encontrava a IELB. A resposta do governo veio em 1965, com a criação do GEIL e do GEIPAG, cujas recomendações levaram o governo a isentar as tarifas de importação e os impostos para máquinas e equipamentos destinados ao setor gráfico e papelero (ANDRADE, 1974).

⁹ Três matérias foram publicadas no O Estado de São Paulo sobre essa mudança: *Grupo de trabalho para o estudo do problema do livro*. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 jul. 1961. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19610714-26448-nac-0023-999-7-not/tela/fullscreen>.

Governo deverá adotar medidas a favor do livro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 13 jun. 1961. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19610613-26421-nac-0010-999-10-not/busca/parque+grafico+brasileiro>.

Editores apelam para a União. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 17 jul. 1963. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19630717-27064-nac-0013-999-13-not/tela/fullscreen>.

Nas décadas de 1970 e 1980, SNEL e CBL continuariam a gozar de legitimidade e autoridade suficientes perante o governo, para seguir como “consultores” do governo, influenciando (OLIVER, 1991) a elaboração de políticas para o livro no país. As duas entidades participaram da Comissão Especial formada por representantes da indústria do livro voltada para apontar os problemas-chaves e propostas de solução. O resultado dessa análise foi encaminhado ao então Ministro da Educação, Eduardo Portella, em 1979¹⁰.

Durante as décadas de 1970 e 1980, CBL e SNEL contestaram (OLIVER, 1991) e conseguiram evitar a nova cobrança de direitos autorais sobre obras caídas em domínio público, o que estava previsto pela recém-promulgada lei 5.988, de 14 de dezembro de 1973, a qual efetivamente não chegou a ser colocada em prática. O projeto de lei 2131 do deputado Freitas Nobre que previa, entre outras coisas, a limitação das publicações de autores estrangeiros a apenas 10% dos títulos editados pelas editoras brasileiras, também foi arquivado após questionamento e contestação (OLIVER, 1991) da CBL e SNEL¹¹.

As editoras não deixaram de publicar originais por receio da censura, ignorando-a explicitamente (OLIVER, 1991). A maior parte optou por editar e lançar novas obras, mesmo sob risco de sanções previstas pela censura¹². Essa postura, embora não tenha sido organizada pelas entidades de classe SNEL e CBL, retrata certo alinhamento do setor, ao adotar conjuntamente a estratégia de ignorar as premissas da censura e incorrer nos riscos de continuar lançando livros normalmente.

Na quarta fase da IELB, SNEL e CBL, continuariam a influenciar (OLIVER, 1991) ativamente os debates sobre políticas públicas ligadas ao livro. As entidades continuariam a participar da modelagem das principais decisões governamentais envolvendo o mercado editorial. Em 2001 CBL, SNEL, Abrelivros e Bracelpa juntaram-se na organização de uma pesquisa sobre o hábito de leitura no Brasil cujo objetivo era fazer com que o governo investisse na ampliação da rede de bibliotecas públicas pelo país e também institucionalizasse a compra sistemática e recorrente de livros¹³.

A Lei do Livro (nº 10.753), promulgada em 2003, também recebeu contribuições significativas da CBL e do SNEL. E mais recentemente ambas as instituições conseguiram apoio de parlamentares na defesa de muitos projetos de lei importantes para a indústria, como o projeto de lei 3727/2012 que estabelece a

¹⁰ De acordo com a matéria: *Perspectivas para o livro*. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 07 out. 1979. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19791007-32076-nac-0055-999-55-not/tela/fullscreen>.

¹¹ Segundo matéria: *Profissão, escritor*. A polêmica. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 jul. 1985. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19850714-33855-nac-0035-999-35-not/busca/SNEL>.

¹² De acordo com a matéria: *Mais de 500 livros foram proibidos*. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 12 dez. 1993. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19931212-36579-nac-0199-cd2-d6-not/tela/fullscreen>.

¹³ Segundo a matéria: *Brasil tem 26 milhões de leitores, mostra pesquisa*. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 jul. 2001. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20010714-39351-nac-44-cd2-d3-not/tela/fullscreen>.

instalação de pelo menos uma biblioteca pública em cada município; o projeto de lei 393/2011, que visa permitir a publicação de biografias não autorizadas; o projeto de lei 4534/2012, que atualiza a definição de livros para enquadrar também os livros digitais e dispositivos de leitura eletrônicos na categoria “livro”; e o projeto de lei 3133/2012, que modifica e atualiza a legislação vigente sobre direitos autorais.

A IELB, portanto, atuou ativamente na conservação das condições de captura de valor já estabelecidas e na formação de novas condições para ampliar sua captura de valor. Nesse sentido, através de SNEL e CBL, a IELB foi capaz de monitorar com eficiência o ambiente institucional na segunda, terceira e quarta fases, desafiando e influenciando (OLIVER, 1991) consistentemente as decisões do governo em seu favor. Isto é tão mais relevante quando se constata o relativamente pequeno peso econômico da IELB, em termos de faturamento, na economia do país. A relativa desenvoltura com que a IELB acessa e influencia as instâncias institucionais é também reflexo de sua importância para o desenvolvimento do país e, por conseguinte, da legitimidade que detém junto à sociedade e ao governo.

A sucessiva incorporação de estratégias bem sucedidas de atuação sobre o ambiente institucional (BARON, 1995) desenvolveu na IELB a capacidade de acessar e influenciar o governo em seu favor. O fortalecimento dessa capacidade é um indicador de crescimento saudável e contribui diretamente para o sucesso continuado e, por sua vez, para aumentar a propensão da IELB à autopropetuação (FLECK, 2009).

Respostas da IELB ao Desafio *Gerir a Diversidade*

Como visto anteriormente, a criação de valor por qualquer indústria depende diretamente dos recursos produtivos e dos serviços empreendedores disponíveis (PENROSE, 1959). Quanto maior a heterogeneidade dos recursos disponíveis, mais amplas serão as possibilidades de combiná-los para extrair serviços produtivos (PENROSE, 1959) indispensáveis à criação de valor.

Os processos de crescimento das organizações normalmente incorrem no aumento da heterogeneidade de recursos disponíveis (FLECK, 2009). Essa ampliação da diversidade pode se apresentar de diferentes formas: pessoas, geografias, tecnologias, tipos de empresas em atuação, entre outros exemplos (FLECK, 2010a).

Enquanto uma macro organização, a indústria, ao crescer, atrai novos fornecedores, prestadores de serviço, concorrentes e substitutos (PORTER, 1979). E também estimula o advento de novas tecnologias e processos. As mudanças na indústria também terminam por exigir atualização do corpo normativo que a regula, provocando a criação de novas leis e regulamentações que incidem diretamente sobre as funções da indústria.

A diversidade da IELB cresceu em várias dimensões, principalmente a partir da década de 1970: na variedade de títulos publicados; nos perfis de escritores, editoras e

de livrarias; nos tipos de distribuidores (ex. distribuidores digitais); nas novas tecnologias de impressão, ferramentas de design gráfico e diagramação; nos tipos de feiras e eventos literários; nos tipos de papel; nos tipos de arquivos para leitores digitais (*pdf, ePub, etc.*); e nas variadas geografias onde se vendem livros, para citar algumas.

Esse aumento na diversidade de recursos produtivos, de empresas (agentes transformadores) e de tecnologias, viabilizou novas possibilidades de criação de valor para a IELB: a qualidade da produção gráfico-visual aumentou sensivelmente; a exposição de livros cresceu com as feiras literárias; e reduziram-se as barreiras físicas de acesso ao livro com o livro digital.

Todavia essa expansão da diversidade também aumentou a dificuldade de os agentes transformadores gerenciarem os efeitos dessa diversidade. A competição por recursos foi um dos efeitos do aumento da diversidade, incorrendo no surgimento de alguns conflitos e tensões dentro da indústria. Tais tensões, principalmente entre editoras, enfraqueceram a capacidade de cooperação entre elas, mesmo em questões de interesse comum ligadas ao ambiente institucional e ao crescimento do tamanho do mercado potencial. A fundação da Libre em 2001, por um grupo de editoras pequenas, ilustra a fragmentação decorrente do aumento da diversidade de interesses. O aumento da diversidade de títulos também pressionou a competição pela ocupação das “vitrines” das livrarias, inflando os preços dos espaços de exposição de livros¹⁴. Um entrevistado reforça o impacto dessa realidade para as editoras:

Um trabalho que custa caro hoje em dia, que custa uma grana na verdade, é o espaço da livraria. Para a gente hoje é fatiado. Você tem uma ponta de gôndola que custa x reais, o adesivo na vitrine que custa 22 reais, e aí você vai indo. E, proporcionalmente, você tem que ter uma verba para investir nesse ponto de venda. Só que o ponto de venda é limitado, você tem quantas livrarias no Brasil? (ENTREVISTADO #7)

A diversificação de tipos de livrarias – redes de livrarias e livrarias independentes – aumenta para as editoras o desafio de administrar as insatisfações provocadas pelas diferenças de condições comerciais, descontos e atenção dedicada a esses dois perfis. Não se encontra sinais que a gestão do relacionamento das editoras com as livrarias tenha conseguido evitar prejudicar esse relacionamento, principalmente, com as livrarias independentes.

A colaboração entre editoras e livrarias também se deteriorou em razão do acirramento da competição por recursos escassos. Algumas questões de interesse comum, que não representam vantagem competitiva para ambas as partes, são

¹⁴ Além das entrevistas, esse ponto é reforçado pela matéria: *Concorrência inflaciona aluguel de espaços em livrarias e reduz variedade dos destaques*. Folha de São Paulo, São Paulo, 29 dez. 2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/1207526-concorrancia-inflaciona-aluguel-de-espacos-em-livrarias-e-reduz-variedade-dos-destaques.shtml>.

tratadas cada vez mais de forma individual e isolada, desperdiçando economias de escala e ganhos de eficiência que poderiam ser compartilhados. A distribuição de livros, por exemplo, está reduzida a soluções individuais isoladas de editoras e livrarias nas quais, frequentemente, acontecem problemas ligados aos pedidos como a falta de livros solicitados, prazos não cumpridos e embates sobre a responsabilidade pelo custo dos fretes.

Muitas editoras e livrarias, incluindo as de menor porte, optaram por desenvolver seu próprio sistema de gestão ou os adquirem individualmente no mercado, de terceiros, sem preocupação de conformidade entre os atores da cadeia da indústria, o que poderia proporcionar economias na aquisição e manutenção desses sistemas, bem como ganhos operacionais tanto nas atividades próprias quanto naquelas de interface com os demais atores da indústria.

Como resultado dessas iniciativas fragmentadas como resposta ao aumento de diversidade na indústria, elevam-se os custos totais da indústria em virtude de desperdícios, e dos crescentes níveis de desgaste no relacionamento entre as empresas. Tal quadro pode vir a ameaçar a integração entre as funções da IELB em termos de comunicação, relacionamento, cooperação e fluxo de informação.

A capacidade de coordenação da IELB também não conseguiu acompanhar o aumento na quantidade de autores publicados. Com isso, a atenção e a qualidade do relacionamento das editoras e autores têm-se desgastado por conta da dificuldade que encontram as editoras em gerenciar autores novos e antigos, garantindo-lhes um nível adequado de “dedicação e atenção” capaz de mantê-los satisfeitos na editora. Um dos autores entrevistados sinalizou esse problema:

Por mais que ela dê atenção a mim e ela dá muito, não posso me queixar nada da minha editora, nada. Mas ela não pode dar a atenção que eu acho que eu mereço, entendeu? É muito livro. Atrás do meu livro saiu o de uma escritora que é uma beleza de livro e que ela também queria toda atenção do mundo. E ela merecia toda atenção do mundo. Então, ficou muito difícil para a editora lidar com isso, né. Eu não sei o que eles podem fazer. Acho que alguma coisa tem que ser feita. (ENTREVISTADO #5)

Outro entrevistado reafirma a dificuldade de a editora gerenciar o aumento da diversidade de autores:

[...] porque as editoras não têm condições com esse aumento de oferta [de títulos] de dar atenção para esses artistas. “Eu estou com dor de cabeça”, “eu quero um fio de cabelo aqui”, “eu não estou conseguindo falar com fulano”, entendeu? (ENTREVISTADO #7)

A diversidade também reduziu o foco de editoras e livrarias diante da diversidade de novos autores, geografias para distribuir, de perfis de compradores e leitores, etc. Um entrevistado de uma editora aponta essa dificuldade:

“[...] vamos pensar aqui na editora, quando é que nós perdemos dinheiro? Nós perdemos dinheiro na hora em que perdemos o foco. Porque nós somos uma editora que faz o livro do pastor evangélico, que tem a apresentadora de televisão que vai fazer o livro das aventuras de um grupo de velejadores, que vai publicar também um livro de literatura sofisticada, um livro de um colunista importante do jornal *O Globo*, e ainda vai lançar um livro sobre poker, etc. [...] Numa editora como a nossa, o nosso risco é o risco do foco, porque a gente faz muita coisa ao mesmo tempo [...]” (ENTREVISTADO #9)

A ausência de coordenação estende-se às livrarias cuja habilidade de escolha e organização de um mix de produtos adequado e atraente aos compradores e leitores tem-se deteriorado com a crescente pressão das editoras pela colocação de cada vez mais títulos nas livrarias. Com isso, muitas livrarias também não conseguem estabelecer o foco de atuação de seus respectivos negócios.

A multiplicação de novos “selos” dentro das editoras para, em princípio, lidar com esse crescimento da diversidade de títulos pode, ao contrário, intensificar as chances da perda de foco, pois aumentam a diversidade interna também. O risco de esmaecer a imagem da editora com autores e livreiros pela edição de perfis de obras diferentes da linha editorial tradicional da editora é um dos principais motivos que tem levado muitas editoras a criar esses “selos”. Entretanto, o aumento da diversidade interna pode fustigar a competição entre os diferentes selos, por recursos e prestígio, dentro das editoras. Essa concorrência pode estimular disputas internas que, se não gerenciadas adequadamente, culminem na degradação da cooperação entre equipes de selos diferentes.

A IELB não desenvolveu ainda ferramentas e processos sistemáticos que auxiliem a capacitação e treinamento dos funcionários para lidar com a crescente diversidade de títulos. As rotinas de treinamento são essencialmente *ad hoc* e voltadas apenas para os títulos considerados “apostas” das editoras e livrarias. Esse descompasso entre o lançamento de novos títulos e a capacitação dos recursos responsáveis por explicar e/ou recomendar esses títulos às livrarias, compradores e clientes, termina por ampliar a gama de títulos com alta propensão a se tornar encalhe. Algumas editoras reconhecem esse problema na IELB como aponta um dos entrevistados:

[...] eu nunca vou ter o capital que esse cara tem para poder colocar e investir. Então é melhor eu fazer menos e fazer bem feito e poder trabalhar cada livro com o livreiro, com meu vendedor, ele poder saber...

Você acha que o vendedor [de uma editora que lança 40 livros por mês] sabe quais são os 40 livros? É óbvio que ele não sabe. Ele sabe os quatro que estão vendendo mais e o resto é um bolo. (ENTREVISTADO #7)

E é confirmado por outro entrevistado de uma livraria:

(...), a diferença é que na década de 1980 eram poucas editoras. Existiam as tops que estão aí até hoje, como a Nova Fronteira... A Ediouro não estava nessa lista na época... existia a Brasiliense do Graco Prado, filho do Caio Prado Jr, historiador. E o editor dele era o proprietário hoje da editora Companhia das Letras. [...] Hoje não tem livraria no Brasil em que caiba o que as editoras produzem: 10, 12 títulos por mês, fora a quantidade de editoras de fundo de quintal. Eu conhecia tudo, hoje eu não conheço, cada hora é um nome novo. Aí cai num problema sério que pessoalmente nós vivemos lá [na livraria] que é a distribuição, aí não tem distribuição, essas editoras pequenas você não sabe onde comprar. O distribuidor que existe ele não tem como pegar tudo que aparece. Eu entendo: não pode vender livros da sua editora, da minha, as milhares que tem, são milhares... (ENTREVISTADO #27)

E essa dificuldade é agravada, principalmente, pela falta de sistemas de consulta mais robustos onde os vendedores pudessem ter acesso, por exemplo, a um mecanismo de busca de títulos com informações e características de cada livro do acervo a partir do qual fosse possível procurar um livro por algumas características do perfil de livro em que o cliente está interessado.

Em suma, um dos efeitos do crescimento da IELB foi o crescimento da diversidade. Porém a IELB ainda não conseguiu desenvolver mecanismos de respostas eficientes para contornar os efeitos colaterais proporcionados por esse aumento da diversidade. A fragmentação decorrente da competição, o desgaste dos relacionamentos entre autores, editoras e livrarias e a perda de foco das editoras representam uma ameaça ao crescimento saudável no longo prazo da IELB e ao aumento da propensão à autopropetuação dos atores que a compõem.

Respostas da IELB ao Desafio *Gerir a Complexidade*

A complexidade é função direta da quantidade de variáveis interdependentes que integram determinado sistema (FLECK, 2009). Quanto mais elementos interligados em um sistema, mais complexo se torna o processo de decisão. Nesse sentido, o crescimento de uma indústria pode resultar além do aumento da diversidade, no aumento da complexidade, caso se verifique aumento no número de conexões dentro da indústria.

Conforme observado anteriormente, o crescimento da IELB desdobrou-se no aumento da quantidade de participantes (agentes transformadores e fornecedores de insumo), de recursos produtivos disponíveis e de produtos acabados na forma essencialmente de livros (*output*).

A ampliação no número de agentes transformadores significou aumento da quantidade de autores, editoras, gráficas, livrarias e distribuidores para desempenhar as quatro funções-chaves da indústria: criação, seleção, produção e distribuição. Assim, para executar essas funções, tornou-se necessário maior número de conexões, visto que, para executar a função “seleção”, as editoras teriam que interagir com mais autores, e as livrarias teriam que interagir com mais editoras. Para executar a função “produção”, as editoras teriam que interagir com mais gráficas. Já para desempenhar a função “distribuição” passou a ser necessário envolver mais distribuidores, livrarias e assim por diante.

A diversidade de novos agentes transformadores também proporcionou a criação de novas conexões. Algumas das novas tecnologias que ganharam força na quarta fase da IELB, como o *e-commerce*, a impressão sob demanda e o livro eletrônico criaram novas conexões entre novos agentes transformadores, além de agregarem novos processos internos ao fluxo produtivo da IELB. A produção sob demanda e o livro eletrônico, por exemplo, favoreceram o surgimento das gráficas digitais e dos distribuidores digitais respectivamente, dois novos agentes transformadores que estabeleceram novas conexões entre editoras, autores, gráficas e distribuidores. Anteriormente, o *e-commerce* também fizera com que novas conexões surgissem, ao facilitar a entrada de novos varejistas generalistas na distribuição de livros através de suas livrarias virtuais. As novas conexões decorrentes do aumento na quantidade e na diversidade de agentes transformadores exigiram o desenvolvimento de novos processos internos e/ou a adaptação dos processos existentes.

A institucionalização da consignação como prática comercial dominante entre livrarias e editoras exigiu a adoção de novos processos internos por editoras e livrarias para viabilizar o acompanhamento das operações envolvendo livros em consignação. Esses novos processos ligados à gestão da consignação são diretamente impactados pelo aumento na quantidade de títulos, editoras e livrarias. Isso acontece porque, quanto mais títulos de mais editoras diferentes houver, maior a necessidade de controle sobre o crescente número de itens. Do lado das editoras e distribuidores acontece o mesmo: quanto mais livrarias recebem seus livros em consignação, mais processos/etapas de controle serão necessários.

Assim, o crescimento da IELB, a adoção de novas tecnologias e a disseminação da consignação ampliaram o número de conexões e a quantidade de processos necessários para o processo produtivo da IELB desde a concepção de um original até o acerto de contas de um livro vendido na livraria. Com isso, elevou-se a interdependência entre os agentes transformadores e, por sua vez, a complexidade da IELB.

Esse aumento da complexidade impacta diretamente a capacidade de resposta da IELB aos outros desafios do crescimento: empreendedorismo, navegação, diversidade e provisionamento de recursos humanos (FLECK, 2009). Quanto maior é a complexidade presente no contexto de uma indústria, maior é a necessidade de se estruturar processos sistemáticos para resolução de problemas que permitam à indústria aprender em bases contínuas e também buscar, de forma abrangente e sistêmica, soluções para as dificuldades encontradas (FLECK, 2009).

Nesse sentido, a IELB não tem conseguido organizar rotinas e processos sistemáticos em velocidade compatível com o aumento da complexidade. Essa deficiência impede a criação de condições para o aprendizado com as estratégias de lançamentos de novos títulos, de distribuição, de comunicação, de vendas, etc. De maneira geral, os lançamentos não são monitorados e depois avaliados na busca dos pontos que possam ser melhorados para a escolha e lançamento do próximo título. As editoras não costumam empreender buscas para entender porque parte significativa de seus lançamentos não foi economicamente rentável ou porque determinados títulos se tornaram um sucesso retumbante.

E sem uma rotina sistemática de avaliação, as justificativas para o “fracasso” de alguns títulos resumem-se a explicações genéricas, como o elevado nível de concorrência, a falta de destaque que o livro recebeu na livraria, etc. O mesmo acontece quando um livro é um sucesso em termos de vendas. Não há acompanhamento do ciclo de vida do livro. Muitas editoras não conseguem entender de forma abrangente quais variáveis podem ter contribuído para o sucesso ou fracasso de cada título. Além do baixo nível de profundidade das análises sobre estratégias passadas, o aprendizado limita-se à experiência pessoal dos envolvidos. Dificilmente há outros mecanismos que permitam às editoras manter esse histórico dos livros lançados e do que foi feito com esse livro desde sua concepção até o consumo por compradores e leitores. Um entrevistado confirma essa carência de acompanhamento e aprendizado com práticas passadas:

Tem, por exemplo, uma prática comercial que se consagrou que é a tal pré venda, você dá um desconto maior se o sujeito te der um pedido antecipado. O que não é garantia de sucesso, quer dizer, eu não sei estabelecer uma relação histórica, uma série histórica falando: “olha, todos os livros que tiveram pré-venda tiveram sucesso”. Tem práticas que a gente aprende, sente que funciona, mas pelo menos eu não tenho registro sistemático das que deram ou não deram certo. Ou seja, não serve para a ciência. (ENTREVISTADO #39)

Sem esse aprendizado sistemático com as ações passadas, as editoras não conseguem refinar suas estratégias de atuação para explorar no sentido *exploit* (MARCH, 1991) melhor os recursos (BARNEY, 1991) e competências centrais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) de que dispõem e, dessa forma, aumentar a criação de

valor em todas as funções da IELB. Com isso, muitas editoras tendem a buscar o sucesso focando na publicação de novos títulos, utilizando as mesmas estratégias anteriores, na esperança de que, entre sucessos e insucessos, em média, o resultado global seja favorável. Isso faz com que o processo de lançamento de novos títulos se assemelhe a um processo de natureza randômica. A ausência de informações para apoiar o processo de decisão sobre o que publicar e, principalmente, como publicar empobrecem a qualidade de julgamento (PENROSE, 1959) e favorecem a perpetuação de estratégias equivocadas ligadas, por exemplo, à definição de preço e tiragem.

E esse empobrecimento na qualidade do julgamento (PENROSE, 1959) das editoras pode resultar no que March (1993) definiu como “armadilha do fracasso”: o fracasso de mercado dos títulos lançados leva as editoras a buscarem novos títulos. Os novos títulos substituirão os títulos que estão atualmente nas livrarias, encurtando o ciclo de tempo para o “amadurecimento” do livro no mercado. Isso aumenta a propensão ao fracasso dos títulos recém-lançados que, por sua vez, pressionará as editoras a buscar mais títulos para publicação, que novamente tornarão “obsoletos” os livros lançados nas semanas anteriores e assim por diante. E a consequência principal dessa “armadilha” é o encalhe crescente de livros provocado pelo excesso de produção.

As livrarias também não conseguiram estruturar processos sistemáticos de aprendizado que lhes permitissem acompanhar o crescimento da diversidade de preferências e comportamento de compradores e leitores. Novos perfis de compradores e leitores podem estabelecer outros tipos de conexão com as livrarias. Até a segunda fase da IELB, as livrarias eram frequentadas por um número reduzido e cativo de fregueses cujas preferências eram relativamente homogêneas até pelas opções restritas de títulos disponíveis. Ao mesmo tempo, as livrarias não dispunham de recursos de informática para controlar essas informações. Nesse contexto, o acervo de títulos e as preferências individuais dos compradores e leitores poderiam ser controlados “de cabeça” pelo proprietário da livraria e seus funcionários, até mesmo porque não havia alternativas.

Na quarta fase da IELB, a quantidade e a heterogeneidade de compradores e leitores que frequentam as livrarias, assim como a quantidade de títulos disponível nas próprias livrarias cresceu sensivelmente. E tornou-se absolutamente inviável manter na memória individual preferências e títulos. Além disso, a taxa de rotatividade de funcionários cresceu consideravelmente. Porém, mesmo diante dessas mudanças que agregaram mais complexidade ao contexto das livrarias, muitas delas insistem em manter a gestão das preferências dos clientes e dos títulos na “cabeça” de proprietários e funcionários.

A carência de processos sistemáticos de coleta e análise de informações não lhes permite identificar as preferências do cliente de forma a orientar a estratégia de atuação das livrarias. Essas informações seriam úteis também para alimentar as editoras com *feedbacks* sistemáticos sobre o perfil de compradores e leitores de cada

título, possíveis tendências e *gaps* que poderiam enriquecer o processo de decisão sobre novos títulos pelas editoras (função “seleção”). O resultado é que muitas livrarias perderam sua capacidade de escolha e de recomendação (função “seleção”), criando menos valor para seus possíveis compradores e leitores. Isso fica claro no discurso de um dos entrevistados:

O livreiro no passado era comerciante à moda antiga, ele deveria ter, “o faro” de perceber que aquele livro era uma oportunidade comercial para ele. Ele tinha que quantificar quanto queria e avaliar o risco, porque ele estava comprando para revender. Hoje ele não é mais isso. Ele apenas recebe os livros consignados, na maioria das vezes enviados “à galega”. [Os livros] podem ter alguma compatibilidade com o ponto de venda dele ou nenhuma, e ele administra aquele caos, que é a livraria dele. Raros livreiros de porte pequeno e médio têm software sofisticado que lhes permita [fazer] a análise se o mix que ele está oferecendo ao público está adequado, se está parado, se está girando, se não está girando, qual editora ele está acertando mais ou acertando menos para chegar a um mix razoavelmente melhor para oferecer ao público que frequenta sua livraria. (ENTREVISTADO #22)

O crescimento da complexidade não impôs apenas dificuldades de aprendizado para editoras e livrarias. O aumento da quantidade de relacionamentos entre editoras e livrarias influencia indiretamente na concentração da IELB. A capacidade de coordenação atual das editoras não é suficiente para gerenciar conexões com a maioria das livrarias instaladas. Com isso, grande parte das editoras termina por simplificar a gestão de seus processos internos concentrando seu relacionamento nas livrarias mais representativas em termos de volume. Com menos conexões para gerenciar, as editoras conseguem manter sua estrutura de gestão sem maiores alterações.

Isso nos mostra que a distinção no tratamento dispensado às redes de livrarias e às livrarias independentes está vinculada também a outros motivos além da relevância econômica. Muitas editoras são atualmente incapazes de lidar diretamente com a quantidade de livrarias independentes que existem. Não apenas pelas questões econômicas ligadas à escala dos pedidos e distribuição, mas também pela inexistência de sistemas integrados entre editoras e livrarias. Como o relacionamento entre livrarias e editoras ainda é desintegrado e informal, mesmo se não houvesse dificuldades de ordem logística no atendimento direto das livrarias independentes, as editoras continuariam inaptas a acolhê-las por não disporem de recursos, processos sistemáticos e sistemas integrados de informação suficientes para fazê-lo.

Contudo, esse tratamento “simplista” dos processos internos acelera o processo de concentração da IELB, fortalecendo as grandes redes de livrarias e

enfraquecendo as livrarias independentes. A competição entre editoras também é intensificada uma vez que a maioria delas quer assegurar a presença de seus títulos nas maiores livrarias que respondem individualmente pela fração mais significativa de suas receitas. E ao direcionar mais esforços e atenção às grandes redes, estas passam a aumentar sua relevância na receita e, por sua vez, sua influência sobre as editoras, reforçando esse comportamento e realimentando esse mecanismo de concentração. Nesse sentido, as grandes redes de livrarias apenas “colhem os frutos” advindos das competências e vantagens competitivas desenvolvidas por elas ao longo da evolução da IELB.

Além da concentração das livrarias, a falta de sistemas que integrem a comunicação entre editoras, distribuidores e livrarias também cria desgastes frequentes entre esses três agentes transformadores. Um exemplo dessa falta de integração são os pedidos de reposição feitos por e-mail ou telefone. Poucas editoras dispõem de uma plataforma online onde o livreiro tenha acesso aos títulos detalhados, com a respectiva disponibilidade em estoque de cada um deles e prazo de entrega. De acordo com alguns livreiros entrevistados, eles só são informados da disponibilidade de determinado título solicitado ao abrirem a remessa de livros enviada pela editora, conforme relatou um livreiro:

Vou te contar uma história, uma das maiores [editoras] no Brasil [...] me demora às vezes 10, 12, 15 dias para entregar o pedido. [...] A maioria é assim. Poucos funcionam bem. A editora não tem cuidado com o cliente dela. [...] Eu passo um pedido e ela [a editora] não me informa o que não vem, porque ela pode me dizer assim “olha, esse livro tal aqui ele não tem agora, mas vai chegar dia 10, vai querer? Quer que eu guarde? Quer que eu deixe pendente?” Não. Só um ou outro que faz. Você passa o pedido sempre às cegas, muitos trocam as edições dos livros e não te avisam [...] Tem editora que troca o código do livro, não avisa, editora aumenta de preço e não avisa, olha, é uma coisa de louco. (ENTREVISTADO #23)

Essa situação é agravada na IELB pelo domínio da consignação nas relações entre editoras, livrarias e distribuidores. A falta de integração sistêmica para gerir o fluxo de livros em consignação custa caro à “saúde” do relacionamento entre editoras, livrarias e distribuidores, além de custar caro em termos de recursos (tempo e pessoal) empregados no controle e acerto manual. E a fragilidade dos processos manuais utilizados para controlar a consignação expõe continuamente livrarias e editoras ao erro e ao desentendimento dos acertos de consignação.

A frequente divergência de informações cria desconforto e desconfiança entre editoras, livrarias e distribuidores, atrapalhando a fluência e o aprofundamento desses

relacionamentos. Com novas editoras, distribuidores e livrarias nascendo e morrendo periodicamente, torna-se arriscado e imprudente dar continuidade às relações interorganizacionais meramente com base “na palavra” como fôra feito desde o início da IELB no Brasil. Um dos entrevistados aponta objetivamente para riscos decorrentes da ausência integração e controle sistêmico:

“As livrarias, uma grande parte das livrarias hoje faz fluxo de caixa sonogando informação de acerto de consignação. Você consegue entender o funcionamento disso? E não relatam a venda para os editores e ficam rodando com isso até que a editora pede a devolução total, aí quando pede a devolução total ele tem que pagar o livro que não tem para entregar. Essa ineficiência acontece não só porque houve má fé deliberada, mas porque se perdeu o controle mesmo. Por quê? Não existem controles, sistemas de automação comercial eficazes o suficiente para inibir esse risco. Hoje se você conversar com qualquer empresa que faz software para livraria e pedir um software que não permita manipulação dos resultados dos acertos de consignação, o cara não vende o sistema. A livraria quando compra um sistema quer ter capacidade de alterar a prestação de compras para a editora.” (ENTREVISTADO #26)

Os autores também manifestam descontentamento por não terem acesso a nenhuma forma de controle ou auditoria dos exemplares vendidos que lhes subsidiem qualquer forma de apuração dos seus livros vendidos, restando-lhes aceitar os acertos de direitos autorais enviados periodicamente pelas editoras.

A IELB tem tratado esses problemas pontualmente (*ad hoc*), privilegiando “apagar incêndios” (FLECK, 2009) em lugar de estruturar processos sistematizados para resolvê-los e, principalmente, evitá-los. Com isso, as evidências apontam que a IELB não tem conseguido acompanhar o aumento da complexidade resultante da evolução da própria indústria e do seu contexto de atuação. A ausência de tratamento sistemático aos dados, processos sistêmicos interorganizacionais, sistemas de informação gerencial e integração entre as organizações (agentes transformadores) da IELB limita o aprendizado, desgasta o relacionamento entre eles e pressiona a concentração em algumas partes da indústria. A carência de informação limita a capacidade de julgamento e compromete a utilização plena dos serviços empreendedores disponíveis, restringindo a capacidade de criação de valor. O desgaste, por sua vez, ameaça a coesão futura da IELB para navegar no ambiente institucional e defender junto às instâncias governamentais e públicas questões de interesse comum entre os agentes transformadores.

À guisa de síntese

A análise das respostas da IELB aos desafios do crescimento ao longo de sua existência identificou: (i) a dificuldade das organizações que a integram em manter alto e constante o nível de serviços empreendedores; (ii) a atuação de múltiplos elementos externos e a multiplicidade de modos de crescimento experimentados pela IELB que têm proporcionado um aumento na diversidade e complexidade em níveis acima daqueles que a maioria das organizações da IELB tem conseguido absorver. Tal descompasso compromete a formação de traços saudáveis de crescimento dentro dessas empresas, a despeito da capacidade da indústria para navegar no ambiente com desenvoltura e legitimidade. Tal qualidade proporciona oportunidade de participação ativa da IELB influenciando decisões governamentais que possam vir a afetá-la ou comprometer sua capacidade de reter valor.

Desafios Presentes e Futuros

A IELB permaneceu durante a maior parte de sua história sujeita à ação de elementos limitantes. A influência cultural estrangeira, a censura do governo, os impostos sobre o livro e papel de impressão, a elevação da taxa de câmbio e a alta inflação constituíram os elementos limitantes que, paulatinamente, deixaram de atuar sobre a IELB e restringir sua atuação ao longo das fases. Com a desativação desses elementos, a IELB encontrou condições cada vez mais favoráveis para desempenhar suas quatro funções centrais: criação, seleção, produção e distribuição.

Na medida em que os elementos limitantes foram sendo desativados, novos elementos propulsores começaram a ganhar força, contribuindo para a aceleração do crescimento da indústria. Esses elementos propulsores podem ser organizados em dois grupos principais: tecnologia e políticas públicas. Os principais elementos oriundos da tecnologia foram o processador de texto e *desktop publishing software*, o *e-commerce*, a impressão sob demanda (ISD) e o livro eletrônico. Estes proporcionaram novas condições para o desenvolvimento da IELB ao oferecer novas formas de desempenhar as funções “criação” (processador de texto e *desktop publishing software*), “seleção” (ISD) e “distribuição” (livro eletrônico). Com isso, as funções da IELB foram aceleradas, impulsionando o crescimento da indústria.

As políticas públicas podem ser desmembradas nos programas de compra de livros pelo governo, no aumento real da renda, na ampliação da educação, nas isenções de impostos e nas demais políticas de incentivo à cultura e leitura. Essas políticas públicas expandiram tanto o tamanho do mercado nominal (através do aumento real da renda e da ampliação da educação) quanto o tamanho do mercado

real (através dos programas de compra de livros pelo governo). Com isso, as políticas públicas do governo aumentaram as condições de crescimento da indústria no curto e no longo prazo.

Além da influência de elementos externos sobre o desenvolvimento da indústria, outras dinâmicas de crescimento também agiram sobre sua expansão. Cada uma dessas dinâmicas caracteriza-se pela atuação de diferentes mecanismos de estímulo ao crescimento: pela simples reimpressão de títulos já lançados (inercial), pela perseguição de metas de crescimento (teleológica), pela competição e cooperação entre os agentes transformadores (interativa), por mudanças no ambiente (macro ambiente), por mudança significativa nas relações de força da indústria (estrutural), pela “tentativa e erro” de novos lançamentos (randômica) e recentemente pela resolução de alguns conflitos e tensões promovida pela expansão do livro eletrônico (dialética).

Como foi possível observar na Figura 11 exibida anteriormente, à medida que a IELB evoluiu, novos modos de crescimento foram incorporados e passaram a atuar conjuntamente. Na primeira fase (1808 – 1920) foram identificados apenas três modos de crescimento (inercial, interativo, randômico) enquanto, na quarta fase (1990 – 2012), verificamos a presença de sete modos de crescimento diferentes, adicionando os modos teleológico, macro ambiental, estrutural e dialético. Com isso, constata-se que a quarta fase da IELB é aquela que apresenta mais condições de crescimento em toda a história, por conta da quantidade de elementos propulsores e modos de crescimento presentes.

O crescimento nos modos inercial e interativo (estimulado pela concorrência) não constituem maiores desafios às editoras, na medida em que estas já desenvolveram ao longo do tempo a capacidade de ampliar sua produção e acompanhar os movimentos da concorrência para tentar superá-los ou pelo menos acompanhá-los, sempre que tais procedimentos fizerem sentido do ponto de vista estratégico. Entretanto, os novos modos de crescimento verificados na quarta fase da IELB resultam em novos desafios às organizações dentro da IELB.

Com relação crescimento no modo macroambiental, editoras e livrarias, têm historicamente conseguido acompanhar com relativo sucesso mudanças no ambiente externo que pudessem representar ameaça ao *business as usual*, principalmente aquelas oriundas de decisões governamentais. Entretanto, essas empresas nem sempre conseguiram realizar o monitoramento eficiente de novas oportunidades oriundas de mudanças no ambiente externo. Logo, é importante para grandes e pequenas livrarias e editoras aperfeiçoar a capacidade de mapear sistematicamente as mudanças do ambiente e de reagir para se apropriar rentavelmente de possíveis oportunidades oriundas dessas mudanças.

O crescimento no modo estrutural provoca aumento de diversidade e complexidade dentro das grandes editoras e livrarias. A aquisição de outras empresas aumenta a heterogeneidade de funcionários, linhas editoriais, autores, geografias e

públicos leitores. A complexidade também cresce em função do aumento no número de elementos a serem considerados no processo decisório. Priorização de lançamento, escolha dos títulos a receberem exposição nas livrarias, identificação de sinergias entre áreas e acompanhamento de todo o ciclo de vida do livro, do original à devolução das livrarias, tornam-se tarefas complexas de serem executadas competentemente. Nesse sentido, grandes livrarias e editoras precisam desenvolver duas capacidade chave: sistematização de processos que estabeleçam rotinas para lidar com esse aumento na quantidade de elementos dentro da organização; coordenação das diferentes atividades e processos para manter a coesão da empresa e preveni-las da fragmentação interna pela heterogeneidade.

O crescimento no modo teleológico, por sua vez, desafia as editoras e livrarias, principalmente as grandes, uma vez que até o fim da terceira fase poucas organizações trabalhavam com metas. Assim, para que metas possam impulsionar o crescimento, editoras e livrarias precisarão desenvolver a capacidade de planejar metas de crescimento viáveis e estabelecer sistemas de controle para acompanhá-las.

Para continuar a desfrutar do crescimento no modo randômico advindo do sucessivo lançamento de títulos, as editoras precisarão, cada vez mais, de tempo e recursos, principalmente os de natureza financeira. O aumento na quantidade de lançamentos pressupõe que diversos títulos precisam ser avaliados, selecionados, editados, traduzidos (se for o caso), impressos e distribuídos em consignaço. Isso exige que essas atividades necessárias ao lançamento de um novo título aconteçam paralelamente, consumindo, por sua vez, mais recursos financeiros, gerenciais (departamento editorial e comercial) e físicos (papel, tinta, equipamentos gráficos, etc.).

Por fim, o crescimento dialético impulsionado essencialmente pelo livro eletrônico e pela impressão sob demanda vai exigir que editoras e livrarias de todos os tamanhos procurem formas criativas para resolver os conflitos e tensões (além dos existentes para o livro impresso) que estão surgindo a partir do crescimento do mercado do livro eletrônico. A facilidade de distribuição do livro eletrônico em comparação ao livro impresso *versus* o preço mais baixo do livro eletrônico em relação ao seu similar impresso é apenas um dos dilemas que a IELB precisa entender e buscar equalizar.

A análise das respostas da indústria aos desafios do crescimento (FLECK, 2009) em cada fase da história identificou alguns traços saudáveis, mas também traços desfavoráveis ao crescimento saudável. Os primeiros favorecem o sucesso de longo prazo e aumentam a propensão das empresas da IELB à autopetuação. Mas os segundos indicam sinais de crescimento não saudável que reduzem as chances de sucesso no longo prazo e, por sua vez, não aumentam a propensão dessas organizações à autopetuação.

A indústria conseguiu desenvolver a capacidade de monitorar consistentemente as mudanças no ambiente e influenciar ativamente as decisões do

governo em questões de seu interesse. Essa competência permite que a IELB influencie o curso de mudanças futuras que representem uma ameaça. Com isso, a capacidade de navegar ativamente constitui um traço saudável de crescimento e uma capacitação importante desenvolvida pela IELB.

Por outro lado, o crescimento da IELB elevou seu nível de diversidade e complexidade internas ao aumentar a heterogeneidade e a quantidade de conexões dentro da indústria. A expansão de títulos, tecnologias, livrarias, editoras, compradores e leitores pode estar levando alguns membros da IELB a perder o foco de atuação. Editoras e livrarias estão ampliando continuamente seus perfis de publicação como principal mecanismo de crescimento. A multiplicação de selos editoriais dentro das editoras, na última década, ilustra esse movimento.

A IELB não conseguiu ainda estabelecer estratégias que racionalizem o crescente aumento do lançamento de novos livros, por meio de, por exemplo, segmentação da distribuição ou desenvolvimento de novos tipos de canais. O resultado é que grande parte das editoras simplesmente busca colocar a maior quantidade de livros possível, na maior quantidade de livrarias, sem avaliações preliminares que indiquem que essa é a estratégia mais adequada. A carência de análise induz as editoras a possíveis erros de avaliação de originais (seleção), à impressão de tiragens exageradas, à competição excessiva e ao encarecimento contínuo do preço dos espaços de exposição nas livrarias. E o principal agravante desse processo é a baixa taxa de aprendizado com a experiência.

A maior parte de livrarias e editoras não consegue criar disciplina para aprender sistematicamente com suas falhas e sucessos. A carência de informação e/ou análise sobre compradores e leitores, sobre o desempenho de títulos bem ou mal sucedidos e sobre a eficácia de estratégias passadas de produção, lançamento, distribuição, etc. dificulta o processo de aprendizado. E isso reforça a crença difundida na indústria de que o sucesso ou fracasso de determinado título é imprevisível e que depende de “boa dose de sorte”. Tal crença, por sua vez, retroalimenta o desinteresse pela indústria em estabelecer novos processos sistemáticos de registro e análise de informações que a conduzam ao aprendizado, a partir de seus erros, o que permitiria assim o aperfeiçoamento (*exploiting*) de suas funções (criação, seleção, produção e distribuição) e o melhor direcionamento de seus recursos.

Além disso, a análise apontou uma persistente ausência de integração sistêmica entre os diferentes elos da cadeia produtiva, constituindo fonte de crescente fragilidade diante do aumento significativo de empresas atuando em cada uma das funções da indústria. A falta de sistemas que integrem a comunicação entre editoras, livrarias e distribuidores, impede a verificação da disponibilidade e prazo dos livros nas livrarias, gerando falhas de comunicação e erros. A ausência de integração sistêmica obriga editoras, distribuidores e livrarias a fazer o acerto e verificação dos livros consignados de forma manual, sujeitando esses agentes transformadores a erros frequentes que degradam a relação entre si. Não há sistemas com informações mais

detalhadas sobre os títulos para auxiliar as equipes de vendas das editoras e as livrarias na escolha do melhor acervo e na sugestão de livros aos compradores e leitores.

A combinação de pouco aprendizado e pouca integração leva a indústria a privilegiar excessivamente as dinâmicas de crescimento no modo randômico (busca pelo acerto na quantidade de lançamento); no modo interativo (como há pouco aprendizado e integração entre a cadeia de valor – editoras, distribuidores, livrarias e leitores – as estratégias bem sucedidas são prontamente “copiadas” pela concorrência); e no modo estrutural (a falta de capacidade de gestão de muitos fornecedores/compradores obriga editoras e livrarias a privilegiar as empresas com maior escala de atuação).

A esse panorama podemos acrescentar alguns possíveis efeitos colaterais resultantes da atuação dos elementos propulsores e dos modos de crescimento que podem vir a ameaçar o sucesso das organizações da IELB no longo prazo. O primeiro deles seria a acomodação, por parte das editoras, decorrente do crescente aumento dos programas de compra de livros pelo governo, o que não estimularia a inovação de processos e estratégias. O segundo possível efeito colateral é o elevado nível de legitimidade conferido à IELB pelo governo e pela sociedade, o que lhe garante altas chances de continuar existindo, mas não garante que essa existência se dê de forma saudável no que tange às empresas-membro da indústria, nem no que tange à sociedade como um todo, haja vista os desperdícios que provoca, por exemplo, na forma de crescente volume de encalhes de obras produzidas.

Além da injeção de recursos ocasionada pelas compras governamentais, as facilidades concedidas à IELB pelo governo, com a anuência indireta da sociedade, em termos de incentivos fiscais, por exemplo, podem proporcionar o desenvolvimento de um ambiente piedoso (Fleck, 2010). Nesse contexto a IELB pode vir a se tornar uma *permanently failing industry* (PFI) (MEYER; ZUCKER, 1989 apud FLECK, 2009), isto é, uma indústria na qual a folga (*slack*) de legitimidade e recursos proporcionados pelo governo e sociedade ocultem os efeitos nocivos da ineficiência e acomodação. Esse contexto acarreta consequências negativas para as organizações que fazem parte da IELB e para a sociedade como um todo, visto que podem aumentar a propensão de algumas empresas a desenvolver traços de crescimento não saudáveis (FLECK, 2009).

Finalmente, outro risco potencial para a IELB é o aumento significativo de contrafação com o crescimento da impressão sob demanda e do livro eletrônico.

Com isso, embora esteja sob a influência de elementos propulsores favoráveis ao crescimento e à renovação, a IELB não está conseguindo responder adequadamente a todos os desafios decorrentes desse crescimento. A indústria não conseguiu até agora institucionalizar processos sistemáticos de registro, coleta e análise de informações para subsidiar a gestão dos relacionamentos entre agentes transformadores; a gestão das estratégias adotadas; e a gestão dos compradores e clientes. O resultado da combinação de elementos propulsores com as deficiências de

recursos da IELB para lidar com as crescentes complexidade e diversidade sugere que a indústria pode estar com dificuldades de desenvolver traços saudáveis de crescimento suficientes para seu sucesso no longo prazo.

A entrada da Amazon, Google e Apple pode mudar o contexto de crescimento da indústria, visto que todas essas empresas operam baseadas em informação. Ao contrário do restante da IELB, essas empresas são capazes de aprender continuamente com “erros e acertos”, buscam conhecer os compradores e leitores que frequentam seus sites, e têm gestão sobre a troca de informação com seus fornecedores (editoras). Esses novos participantes podem favorecer a indústria no que tange a melhor responder aos desafios da diversidade e complexidade ao fornecerem informação de forma sistemática para a indústria. Nesse sentido, Amazon, Google e Apple (e demais distribuidores digitais) podem ajudar a disseminar novas sementes de crescimento que fortaleçam uma trajetória de crescimento da IELB (FLECK, 2009), ao custo da eventual extinção de alguns componentes da IELB que não venham a conseguir desenvolver, no nível de suas organizações, propensão ao crescimento saudável.

A Figura 18 representa a estrutura da IELB nas primeiras décadas do século XXI, enquanto a Figura 19 mapeia a contribuição dos diversos agentes transformadores em cada uma das quatro principais funções.

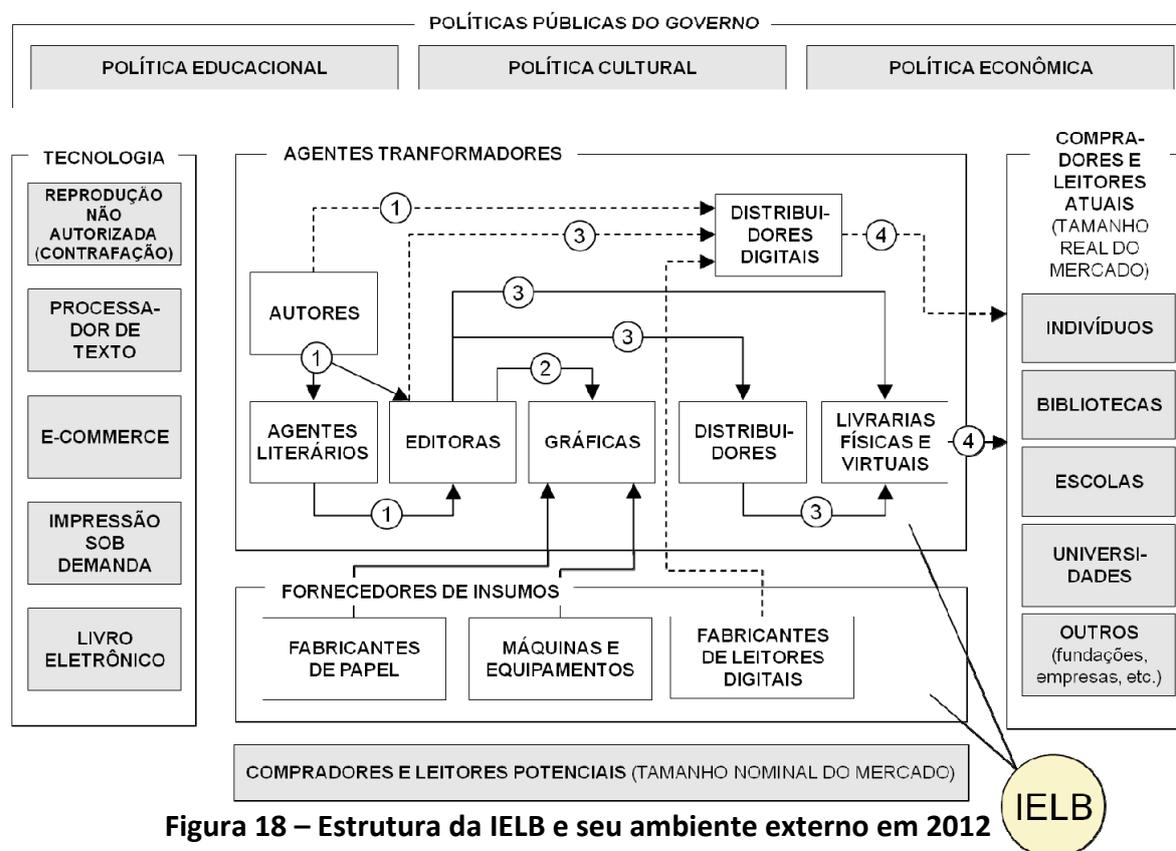


Figura 18 – Estrutura da IELB e seu ambiente externo em 2012

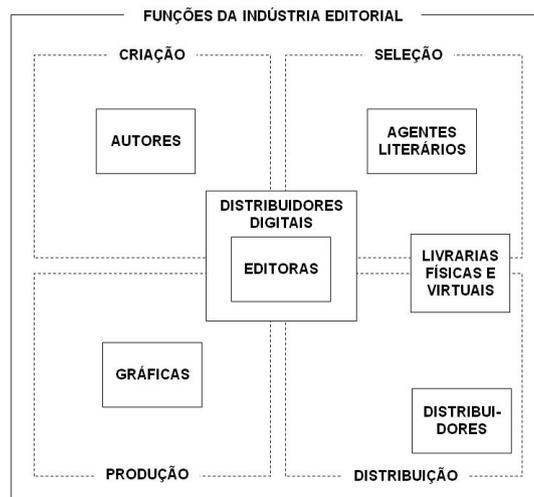


Figura 19 – Atuação dos agentes transformadores da IELB por função na quarta fase

Ao analisarmos a IELB no nível de suas organizações, podemos separar as livrarias e editoras em dois grupos estratégicos: médias/grandes e pequenas. Ao analisarmos esses dois grupos no contexto atual do livro eletrônico, de elementos propulsores e diferentes modos de crescimento, podemos verificar diferentes recomendações podem ser esboçadas em relação às estratégias que cada organização dentro desses grupos poderia considerar adotar.

As grandes editoras têm maior capacidade de aproveitar o crescimento no modo randômico por disporem de mais recursos para “testar” novos lançamentos. As grandes redes de livrarias (físicas e virtuais) também dispõem de maior capacidade em termos de espaço e pontos de venda para viabilizar essas “apostas” de lançamentos quando comparadas a pequenas livrarias. Editoras e livrarias de grande porte também podem explorar melhor a distribuição de livros físicos e eletrônicos. Muitas delas desenvolveram sistemas próprios de distribuição que lhes permitem maior capilaridade, cobertura geográfica e controle sobre a disponibilidade de livros físicos. Por outro lado, editoras e livrarias de grande porte também se encontram em vantagem para negociar a distribuição de livros eletrônicos.

Todavia, há alguns riscos para as grandes empresas (livrarias e editoras) que não devem ser descuidados. O primeiro é a dificuldade de foco, isto é, de manutenção de consistência de suas identidades e posicionamentos, à medida que crescem e expandem sua linha de produtos oferecidos, áreas geográficas de atuação e perfil diferente de compradores e leitores. Essa diversidade pode exigir novas estratégias diferentes daquelas com as quais a empresa tem familiaridade. Nesse sentido, é preciso ampliar a capacidade de coordenação interna para não subaproveitar essa quantidade e heterogeneidade de recursos consequente do tamanho da empresa.

O segundo risco reside no aumento da complexidade pelo aumento das relações de interdependência entre áreas da empresa, quantidade de produtos

oferecidos, autores, etc. Isso significa desenvolver a capacidade de gestão para evitar que essa variedade de elementos seja tratada de forma homogênea, isto é, “simplista”, limitando a capacidade de criação e captura de valor. E os níveis de diversidade e complexidade também aumentam na proporção do nível de verticalização de uma empresa, exigindo mais capacidade gerencial e rotinas de resolução sistemática de problemas, para que a organização consiga efetivamente se apropriar das vantagens competitivas advindas de seu tamanho.

Já as livrarias pequenas enfrentam uma situação dicotômica com a expansão do livro eletrônico. De um lado, o livro eletrônico ajuda a resolver a questão da desvantagem do espaço reduzido em relação às grandes redes e ao *e-commerce*. As livrarias pequenas poderiam oferecer no formato digital os títulos que, por falta de espaço físico, não são oferecidos em suas lojas no formato tradicional impresso em papel. Por outro lado, a entrada dos distribuidores digitais pressiona as pequenas livrarias de duas maneiras: por dispensarem a necessidade de uma loja física para aquisição de um livro eletrônico, e por terem tamanho, *know-how* em distribuição digital e nível de capitalização para investir.

Dessa forma, a construção de canais de distribuição digital por essas pequenas livrarias parece não ser suficiente para que elas consigam algum nível de destaque em relação aos grandes distribuidores (Amazon, Apple, Google, etc.). Duas possíveis alternativas a serem adotadas pelas livrarias pequenas, para manterem-se relevantes, seriam a especialização da função “seleção” e a transformação das livrarias em espaços de cultura e entretenimento individualizados, por exemplo. Aprofundar a função “seleção” significa conhecer melhor os compradores e leitores da livraria para aprimorar continuamente o mix de produtos disponível e a forma como eles serão ofertados. A transformação da livraria em espaços de cultura e entretenimento é apenas uma forma, dentre outras, de criar e capturar mais valor pelas livrarias pequenas (ou independentes).

É preciso entender que tipo de experiência pode ser proporcionada aos leitores e compradores da vizinhança da livraria que os atrairia para dentro da loja. Hoje, o cliente frequenta a maioria das livrarias pequenas essencialmente pelo livro. Cada vez mais livrarias fazem atividades culturais envolvendo adultos e crianças, lançamentos de livros, etc., para ampliar a gama de motivos que levam leitores e compradores a frequentar as livrarias. Com o livro digital talvez seja preciso fazer mais do que isso. Talvez seja preciso criar um espaço suficientemente interessante para fazer com que o potencial leitor ou comprador opte por se deslocar até a livraria no lugar de comprar o livro pelo *e-reader* ou pelo computador. As livrarias precisarão ser mais criativas e, com isso, faz-se necessário sistematizar cada vez mais a gestão das livrarias para facilitar o controle e liberar mais tempo dos empreendedores, a fim de eles se dedicarem ao aprimoramento da função “seleção” e para eles pensarem em como manter suas lojas mais interessantes.

As livrarias pequenas também podem explorar mais ações conjuntas através de suas entidades de classe como ANL e AEL/RJ para, por exemplo, compartilhar melhores práticas comerciais e de gestão, uma vez que grande parte das livrarias independentes não concorre entre si. A aquisição de insumos, serviços, e até mesmo a realização de programas de treinamento da equipe de vendedores poderiam ser realizadas de forma coletiva para reduzir custos. Os sistemas utilizados pelas livrarias também poderiam ser comprados de forma unificada. A adoção de movimentos conjuntos pelas livrarias pequenas poderia diminuir a desvantagem de tamanho em algumas atividades que não representam vantagem competitiva para essas empresas e que, por conseguinte, poderiam ter maior adesão das mesmas. É preciso entender com maior profundidade para quais atividades a cooperação poderia ser mais vantajosa que a competição.

Para as editoras pequenas, o cenário é parecido com o das livrarias independentes. A reunião de pequenas editoras para a aquisição de serviços gráficos, de marketing e para a distribuição de seus livros, por exemplo, poderia proporcionar melhores condições de negociação para esse grupo de editoras. Por outro lado, por disporem de níveis restritos de capital, as editoras pequenas precisam criar algum tipo de diferencial nos livros que edita, com vistas a despertar o interesse não apenas dos leitores, mas também das livrarias em adquiri-los.

Com a entrada dos distribuidores digitais, muitas editoras pequenas podem, no médio prazo, perder alguns de seus autores para a autopublicação digital oferecida por essas mesmas empresas. Hoje, muitas editoras pequenas “revelam” autores de qualidade que frequentemente migram para editoras maiores atraídos por propostas de adiantamentos e promoção mais abrangentes para suas obras. Nesse cenário, as editoras pequenas precisam ter mais foco na escolha de estratégias de publicação que lhes permitam de alguma forma continuar atraindo autores de qualidade em velocidade superior à daqueles que deixam a editora. A diversificação para outros negócios relacionados à atividade da editora, como prestação de serviço de apoio para autopublicação consiste em uma alternativa de capturar mais valor, aproveitando melhor sua estrutura e habilidades editoriais.

Entre as diferentes fases que a IELB atravessou, a atual talvez seja a mais complexa delas pela quantidade de variáveis importantes com as quais editoras e livreiros precisam lidar. Mudanças na estrutura da IELB, nas tecnologias e nas formas de comercialização do livro pressionam as empresas a se adaptar a essa nova realidade. Cada perfil de editora precisa olhar, de um lado, para os sinais de mudanças no ambiente de negócio e no ambiente institucional (FLECK, 2009) , e de outro, para suas competências, habilidades e recursos. A partir da compreensão bilateral dos ambientes em que navega e das suas capacitações e recursos chaves, editoras e livrarias de diferentes perfis podem buscar responder aos desafios do crescimento de forma a desenvolver traços de autopetuação.

Referências

- ABREU, M. Duzentos anos: os primeiros livros brasileiros. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 41-65.
- ANDRADE, O. S. O livro brasileiro, progressos e problemas (1920-1971). Rio de Janeiro: Paralelo; INL/MEC, 1974.
- ANDRADES, M. F. Do claustro à universidade: as estratégias editoriais da Editora Vozes na gestão de frei Ludovico Gomes de Castro (1964-1986). Porto Alegre, 2001. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ARAÚJO, E. A Construção do Livro: princípios da técnica de editoração. Rio de Janeiro: Lexikon, 2008
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA (ABIGRAF). Estudo setorial da indústria gráfica no Brasil 2009. São Paulo: Abigraf, 2009.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS (ANL). Anuário Nacional de Livrarias 2008 – 2010. São Paulo: 2008.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS (ANL). Anuário Nacional de Livrarias 2010. São Paulo: 2010.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS (ANL). Diagnóstico do setor livreiro 2009. São Paulo: 2010b.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS (ANL). Diagnóstico do setor livreiro 2012. São Paulo, 2012. Disponível em: http://anl.org.br/web/pdf/diagnostico_setor_livreiro_2012.pdf
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS (ANL). Levantamento do setor livreiro 2012. 2013.
- BARCELLOS, M. A. As pequenas e médias editoras diante do processo de concentração: oportunidades e nichos. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 317-329.
- BARCELLOS, M. O sistema literário brasileiro atual: pequenas e médias editoras. Rio de Janeiro, 2006. Tese (Doutorado em Letras) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v.17, n.1, p. 99-120, 1991
- BARON, D. Integrated Strategy: Market and Non-Market Components. California Management Review. v. 37, n. 2, p.47-65, Winter 1995.

BATISTA, K. R. A trajetória da editora globo e sua inserção no campo literário brasileiro nas décadas de 1930 e 1940. Porto Alegre, 2008. Tese (Doutorado em Teoria da Literatura) – Faculdade de Letras da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

BIGNOTTO, C. Monteiro Lobato: editor revolucionário?. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 121-137.

_____. Novas perspectivas sobre as práticas editoriais de Monteiro Lobato (1918-1925). Campinas, 2007. Tese (Doutorado em Teoria e História Literária) – Instituto de Estudos da Linguagem, Universidade Estadual de Campinas.

BRAGANÇA, A. Antonio Isidoro da Fonseca e Frei José Mariano da Conceição Veloso: precursores. In: ABREU, M.; BRAGANÇA, A. (Orgs). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 25-39.

_____. As políticas públicas para o livro e a leitura no Brasil: o Instituto Nacional do Livro (1937-1967), in Matrizes, S. Paulo: PPGCOM-ECA-USP, Ano 2, nº 2, primeiro semestre de 2009, p. 221-246. Disponível em: <http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/download/97/152>. Acesso em: 28 out. 2012.

_____. A. Eros pedagógico: a função editor e a função autor. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Departamento de Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.

CAMPOS, G. Carta aos livreiros do Brasil. In BRAGANÇA, A.; SANTOS, M. L. (Orgs). A profissão do poeta & Carta aos livreiros do Brasil. Niterói: Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro.

CARNEIRO, Levi. O Problema do Livro Nacional. Estudos Brasileiros. Ano I, N. 1, Julho-Agosto de 1938. Disponível em: <http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/>

livronacional.html. Acesso em: 24 out. 2012.

CHANDLER, A. The visible hand. Cambridge: Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

DUTRA, E. F. Leitores de além-mar: a editora Garnier e sua aventura editorial no Brasil. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 67-87.

_____, A. Companhia Editora Nacional: tradição editorial e cultura nacional no Brasil dos anos 30. I Seminário Brasileiro sobre Livro e História Editorial. Disponível em <http://www.livroehistoriaeditorial.pro.br/pdf/elianadutra.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2012

EL FAR, A. Ao gosto do povo: as edições baratíssimas de finais do século XIX. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 89-99

_____. A disseminação do livro popular nas últimas duas décadas do século XIX e a trajetória editorial de Pedro Quaresma, proprietário da Livraria do Povo. I Seminário Brasileiro sobre Livro e História Editorial. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em

<http://www.livroehistoriaeditorial.pro.br/pdf/alessandraelfar.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2012.

FERREIRA, T. ; NEVES, L. Privilégios ou direitos? A questão autoral entre intelectuais e homens de Estado no Brasil do século XIX. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 503-517.

FIPE. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2004. São Paulo: CBL/SNEL, 2005.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2005. São Paulo: CBL/SNEL, 2006.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2006. São Paulo: CBL/SNEL, 2007.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2007. São Paulo: CBL/SNEL, 2008.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2008. São Paulo: CBL/SNEL, 2009.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2009. São Paulo: CBL/SNEL, 2010.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2010. São Paulo: CBL/SNEL, 2011.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2011. São Paulo: CBL/SNEL, 2012.

FLECK, D. L. The building blocks of growth dynamics. ENANPAD, Florianópolis, set. 2000.

_____. Dois motores de crescimento corporativo. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 43, n. 4, out. - dez. 2003.

_____. Archetypes of organizational Success and Failure. Brazilian Administration Review, v. 6, n.2, art. 1, p. 78-100, Curitiba, 2009.

_____. Why we should dare to manage growth responsible. June, 2010a.

_____. Organizational long-term success and society's short-termism: the third crossroad. Paper presented at the SMS 30th Annual International Conference Rome, sep. 2010b.

_____. Enjoying and Succeeding Your Dissertation / Research Journey: What can go Wrong, Why, and What You Can and Are Supposed to Do About it. Working Paper. Outubro, 2010c.

GALUCIO, A. L. X. Civilização Brasileira e Brasiliense: trajetórias editoriais, empresários e militância política. Niterói, 2009. Tese (Doutoramento em História Social) – Universidade Federal Fluminense

GRACIOTTI, M. O outro caminho da libertação: conversa imaginária com o frei Leonardo Boff. São Paulo: Ibrasa, 1990.

HALLEWELL, L. O livro no Brasil: sua história. São Paulo: Edusp, 1985.

IPANEMA, C. M. Na construção da história editorial do país: o versátil Silva Porto, mercador de livros, intelectual e editor. II Seminário Brasileiro Livro e História Editorial. Disponível em: http://www.livroehistoriaeditorial.pro.br/ii_pdf/Cybelle_M_Ipanema.pdf. Acesso em: 28 ago. 2012

KORACAKIS, T. A companhia e as letras: um estudo sobre o papel do editor na literatura. Rio de Janeiro, 2006. Tese (Doutorado em Literatura Comparada) - Instituto de Letras da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

LAJOLO, M. ; ZILBERMAN, R. O preço da Leitura: leis e números por detrás das letras. São Paulo: Ática, 2001.

_____. A formação da leitura no Brasil. São Paulo: Ática, 1996.

LEPAK, D.; SMITH, K; TAYLOR, M. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 95-112, 1993.

LIMA, G. ; MARIZ, A. Editora Civilização Brasileira: novos parâmetros na produção editorial brasileira. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). *Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros*. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 253-270.

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

MANÇANO, R. Livros à venda: presença de romances em anúncios de jornais. Campinas, 2010. Dissertação (Mestrado em Teoria e História Literária) - Instituto de Estudos da Linguagem da Universidade de Campinas.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, Feb., 1991.

NEVES, L. M. B. P; BESSONE, T. O medo dos 'abomináveis princípios franceses': a censura dos livros nos inícios do século XIX no Brasil. *Acervo: Revista do Arquivo Nacional*, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p. 113-119, jan/jun 1989.

NEVES, L. M. B. P. Livreiros franceses no Rio de Janeiro 1799 – 1824. Disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/bb3aea30006796253008218e5bdda0c1.pdf>. Acesso em: 27 out. 2012

OLIVEIRA, L. L. A revolução da brochura: experiências de edição de livros acessíveis no Brasil a partir dos anos 1960. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, set. 2007. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R0826-1.pdf>

OLIVEIRA, M (org). *Diagnóstico do setor editorial brasileiro*. 2000. São Paulo: CBL/SNEL, 2001.

_____. *Diagnóstico do setor editorial brasileiro*. 2001. São Paulo: CBL/SNEL, 2002.

_____. *Produção e vendas do setor editorial brasileiro*. 2002. São Paulo: CBL/SNEL, 2003.

_____. *Produção e vendas do setor editorial brasileiro*. 2003. São Paulo: CBL/SNEL, 2004.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, v.

16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PAIXÃO, F(Ed.). Momentos do livro no Brasil. São Paulo: Ática, 1998.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. White Plains, N.Y.: M. E. Sharpe, Inc., 1959.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March/April 1979.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990.

REIMÃO, S. Ditadura militar e a censura de livros: Brasil (1964 – 1985). In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 271-287.

REIMÃO, S. Mercado Editorial Brasileiro (1960 – 1990). São Paulo: Com-Arte, Fapesp, 1996

http://www.ipm.org.br/download/informe_resultados_inaf2011_versao%20final_12072012b.pdf

SÁ EARP, F; KORNIS, G. A economia da cadeia produtiva do livro. Rio de Janeiro: BNDES, 2005.

SCHWARCZ, L. O Estado de São Paulo. Disponível em:
<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,rumo-a-uma-nova-estacao-editorial,751977,0.htm>

TOLEDO, M. R. A. A Companhia Editora Nacional e a política de editar coleções: entre a formação do leitor e o mercado de livros. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 139-169.

ZOID, G. Livros demais: sobre ler, escrever e publicar. São Paulo: Summus Editorial, 2004.

Bibliografia

- ABREU, M. Duzentos anos: os primeiros livros brasileiros. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 41-65.
- ANDRADE, O. S. O livro brasileiro, progressos e problemas (1920-1971). Rio de Janeiro: Paralelo; INL/MEC, 1974.
- ANDRADES, M. F. Do claustro à universidade: as estratégias editoriais da Editora Vozes na gestão de frei Ludovico Gomes de Castro (1964-1986). Porto Alegre, 2001. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ANSOFF, H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. Cap.6, p. 103-121.
- ARAÚJO, E. A Construção do Livro: princípios da técnica de editoração. Rio de Janeiro: Lexikon, 2008
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA (ABIGRAF). Estudo setorial da indústria gráfica no Brasil 2009. São Paulo: Abigraf, 2009.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS (ANL). Anuário Nacional de Livrarias 2008 – 2010. São Paulo: 2008.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS (ANL). Anuário Nacional de Livrarias 2010. São Paulo: 2010.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS (ANL). Diagnóstico do setor livreiro 2009. São Paulo: 2010b.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS (ANL). Diagnóstico do setor livreiro 2012. São Paulo, 2012. Disponível em: http://anl.org.br/web/pdf/diagnostico_setor_livreiro_2012.pdf
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS (ANL). Levantamento do setor livreiro 2012. 2013.
- BARCELLOS, M. A. As pequenas e médias editoras diante do processo de concentração: oportunidades e nichos. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 317-329.
- BARCELLOS, M. O sistema literário brasileiro atual: pequenas e médias editoras. Rio de Janeiro, 2006. Tese (Doutorado em Letras) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v.17, n.1, p. 99-120, 1991
- BARON, D. Integrated Strategy: Market and Non-Market Components. California Management

Review. v. 37, n. 2, p.47-65, Winter 1995.

BATISTA, K. R. A trajetória da editora globo e sua inserção no campo literário brasileiro nas décadas de 1930 e 1940. Porto Alegre, 2008. Tese (Doutorado em Teoria da Literatura) – Faculdade de Letras da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

BIGNOTTO, C. Monteiro Lobato: editor revolucionário?. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 121-137

_____. Novas perspectivas sobre as práticas editoriais de Monteiro Lobato (1918-1925). Campinas, 2007. Tese (Doutorado em Teoria e História Literária) – Instituto de Estudos da Linguagem, Universidade Estadual de Campinas.

BRAGANÇA, A. Antonio Isidoro da Fonseca e Frei José Mariano da Conceição Veloso: precursores. In: ABREU, M.; BRAGANÇA, A. (Orgs). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 25-39.

_____. As políticas públicas para o livro e a leitura no Brasil: o Instituto Nacional do Livro (1937-1967), in Matrizes, S. Paulo: PPGCOM-ECA-USP, Ano 2, nº 2, primeiro semestre de 2009, p. 221-246. Disponível em: <http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/download/97/152>. Acesso em: 28 out. 2012

_____. A. Eros pedagógico: a função editor e a função autor. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Departamento de Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.

CAMPOS, G. Carta aos livreiros do Brasil. In BRAGANÇA, A.; SANTOS, M. L. (Orgs). A profissão do poeta & Carta aos livreiros do Brasil. Niterói: Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro.

CARNEIRO, Levi. O Problema do Livro Nacional. Estudos Brasileiros. Ano I, N. 1, Julho-Agosto de 1938. Disponível em: <http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/>

livronacional.html. Acesso em: 24 out. 2012.

CHANDLER, A. The visible hand. Cambridge: Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

DUTRA, E. F. Leitores de além-mar: a editora Garnier e sua aventura editorial no Brasil. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 67-87.

_____, A. Companhia Editora Nacional: tradição editorial e cultura nacional no Brasil dos anos 30. I Seminário Brasileiro sobre Livro e História Editorial. Disponível em <http://www.livroehistoriaeditorial.pro.br/pdf/elianadutra.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2012

EL FAR, A. Ao gosto do povo: as edições baratíssimas de finais do século XIX. In: ABREU, M;

BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 89-99

_____. A disseminação do livro popular nas últimas duas décadas do século XIX e a trajetória editorial de Pedro Quaresma, proprietário da Livraria do Povo. I Seminário Brasileiro sobre Livro e História Editorial. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em <http://www.livroehistoriaeditorial.pro.br/pdf/alessandraelfar.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2012.

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

FERREIRA, T. ; NEVES, L. Privilégios ou direitos? A questão autoral entre intelectuais e homens de Estado no Brasil do século XIX. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 503-517.

FIPE. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2004. São Paulo: CBL/SNEL, 2005.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2005. São Paulo: CBL/SNEL, 2006.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2006. São Paulo: CBL/SNEL, 2007.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2007. São Paulo: CBL/SNEL, 2008.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2008. São Paulo: CBL/SNEL, 2009.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2009. São Paulo: CBL/SNEL, 2010.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2010. São Paulo: CBL/SNEL, 2011.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2011. São Paulo: CBL/SNEL, 2012.

FLECK, D. L. The building blocks of growth dynamics. ENANPAD, Florianópolis, set. 2000.

_____. Dois motores de crescimento corporativo. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 43, n. 4, out. - dez. 2003.

_____. Archetypes of organizational Success and Failure. Brazilian Administration Review, v. 6, n.2, art. 1, p. 78-100, Curitiba, 2009.

_____. Why we should dare to manage growth responsibly. June, 2010a.

_____. Organizational long-term success and society's short-termism: the third crossroad. Paper presented at the SMS 30th Annual International Conference Rome, sep. 2010b.

_____. Enjoying and Succeeding Your Dissertation / Research Journey: What can go Wrong, Why, and What You Can and Are Supposed to Do About it. Working Paper. Outubro, 2010c.

GALUCIO, A. L. X. Civilização Brasileira e Brasiliense: trajetórias editoriais, empresários e militância política. Niterói, 2009. Tese (Doutoramento em História Social) – Universidade

Federal Fluminense

GRACIOTTI, M. O outro caminho da libertação: conversa imaginária com o frei Leonardo Boff. São Paulo: Ibrasa, 1990.

HALLEWELL, L. O livro no Brasil: sua história. São Paulo: Edusp, 1985.

IPANEMA, C. M. Na construção da história editorial do país: o versátil Silva Porto, mercador de livros, intelectual e editor. II Seminário Brasileiro Livro e História Editorial. Disponível em: http://www.livroehistoriaeditorial.pro.br/ii_pdf/Cybelle_M_Ipanema.pdf. Acesso em: 28 ago. 2012

KORACAKIS, T. A companhia e as letras: um estudo sobre o papel do editor na literatura. Rio de Janeiro, 2006. Tese (Doutorado em Literatura Comparada) - Instituto de Letras da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

LAJOLO, M. ; ZILBERMAN, R. O preço da Leitura: leis e números por detrás das letras. São Paulo: Ática, 2001.

_____. A formação da leitura no Brasil. São Paulo: Ática, 1996.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, v.24, n.4, p.691-710, 1999.

LEPAK, D.; SMITH, K; TAYLOR, M. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 95-112, 1993.

LIMA, G. ; MARIZ, A. Editora Civilização Brasileira: novos parâmetros na produção editorial brasileira. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). *Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros*. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 253-270.

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

MANÇANO, R. Livros à venda: presença de romances em anúncios de jornais. Campinas, 2010. Dissertação (Mestrado em Teoria e História Literária) - Instituto de Estudos da Linguagem da Universidade de Campinas.

NERI, M, C (Coord.). *Os Emergentes dos Emergentes: Reflexões Globais e Ações Locais para a Nova Classe Média Brasileira*. Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2010.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, Feb., 1991.

MARTINS, R. M. Lobato edita Lobato: história das edições dos contos lobatianos. Campinas,

2003. Tese (Doutorado em Letras na Área de Literatura Brasileira) – Instituto de Estudos da Linguagem da Universidade de Campinas.

MOTTA, T. C. R. A vida dos livros: autor e editor na experiência editorial. Rio de Janeiro: Ibis Libris, 2010.

NEVES, L. M. B. P; BESSONE, T. O medo dos ‘abomináveis princípios franceses’: a censura dos livros nos inícios do século XIX no Brasil. Acervo: Revista do Arquivo Nacional, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p. 113-119, jan/jun 1989.

NEVES, L. M. B. P. Livreiros franceses no Rio de Janeiro 1799 – 1824. Disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/bb3aea30006796253008218e5bdda0c1.pdf>. Acesso em: 27 out. 2012

OLIVEIRA, L. L. A revolução da brochura: experiências de edição de livros acessíveis no Brasil a partir dos anos 1960. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, set. 2007. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R0826-1.pdf>

OLIVEIRA, M (org). Diagnóstico do setor editorial brasileiro. 2000. São Paulo: CBL/SNEL, 2001.

_____. Diagnóstico do setor editorial brasileiro. 2001. São Paulo: CBL/SNEL, 2002.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2002. São Paulo: CBL/SNEL, 2003.

_____. Produção e vendas do setor editorial brasileiro. 2003. São Paulo: CBL/SNEL, 2004.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. Academy of management review, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PAIXÃO, F(Ed.). Momentos do livro no Brasil. São Paulo: Ática, 1998.

PECHMAN, C. O mercado paralelo de dólares no Brasil. Rio de Janeiro, 1983. Tese (Doutorado em Economia) – Escola de Pós-Graduação em Economia (EPGE) do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. White Plains, N.Y.: M. E. Sharpe, Inc., 1959.

PEREIRA, M. H. F. Na nossa terra, em se plantando elefante dá: editora Abril (1950 – 2006) e livros vendidos em bancas de jornal. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Orgs). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 303-316.

PINTO, M. A. C. O BNDES e o Sonho do Desenvolvimento: 30 Anos de Publicação do II PND. Revista do BNDES, Rio De Janeiro, V. 11, N. 22, P. 51-79, DEZ. 2004

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March/April 1979.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990.

REIMÃO, S. Ditadura militar e a censura de livros: Brasil (1964 – 1985). In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 271-287.

REIMÃO, S. Mercado Editorial Brasileiro (1960 – 1990). São Paulo: Com-Arte, Fapesp, 1996

RIBEIRO, V. Indicador de analfabetismo funcional (INAF). 2012. São Paulo: Instituto Paulo Montenegro, 2011. Disponível em:
http://www.ipm.org.br/download/informe_resultados_inaf2011_versao%20final_12072012b.pdf

SÁ EARP, F; KORNIS, G. A economia da cadeia produtiva do livro. Rio de Janeiro: BNDES, 2005.

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

TOLEDO, M. R. A. A Companhia Editora Nacional e a política de editar coleções: entre a formação do leitor e o mercado de livros. In: ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 139-169.

VENTURA, Z. 1968, o ano que não terminou: a aventura de uma geração. 6.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

WHETTEN, D. Organizational Growth and Decline Processes. Annual Review of Sociology, n. 13, p. 335-58, 1987.

YIN, R. K., Case Study Research. Newbury Park: Sage Publications. 1989.

ZAID, G. Livros demais: sobre ler, escrever e publicar. São Paulo: Summus Editorial, 2004.

Acervo digital do Jornal O Estado de São Paulo

A "Embralivros" segundo os autores da semana. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 01 abr. 1979. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790401-31916-nac-0030-999-30-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 17 jan. 2013

A Fábrica de Papel I. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 23 set. 1880. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/18800923-1672-nac-0001-999-1-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 13 jan. 2013

A Fábrica de Papel II. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 26 set. 1880. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/18800926-1675-nac-0001-999-1-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 13 jan. 2013

A Fábrica de Papel III. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 04 nov. 1880. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/18801104-1707-nac-0001-999-1-not/tela/fullscreen>.

Acesso em: 13 jan. 2013

A Fábrica de Papel V. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 05 dez. 1880. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/18801205-1734-nac-0001-999-1-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 13 jan. 2013

A indústria do livro no Brasil ainda vive da improvisação. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 01 ago. 1971. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19710801-29547-nac-0013-999-13-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 24 jan. 2013

A pirataria online pode minar a produção de conhecimento. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 25 ago. 2012. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20120825-43411-spo-129-sab-s4-not/busca/Roberto+Feith>. Acesso em: 24 jan. 2013

ALBUQUERQUE, L. Livreiros começam hoje a discutir crise de identidade. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 11 jul. 1991. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19910711-35709-nac-0068-cd2-4-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

ALLEN, J. MP de cobrança de PIS e Cofins passa pela Câmara. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 18 mar. 2004. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20040318-40329-spo-30-eco-b12-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 24 jan. 2013

Arte gráfica traz o que há de novo. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 09 nov. 1971. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19711109-29631-nac-0022-999-22-not/busca/ind%C3%BAstria+gr%C3%A1fica>. Acesso em: 15 jan. 2013

As editoras se encontram no Rio. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 30 out. 1983. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19831030-33330-nac-0026-999-26-not/busca/livreiros>. Acesso em: 19 jan. 2013

As livrarias precisam lutar para garantir seu mercado. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 25 fev. 1981. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19810225-32502-nac-0017-999-17-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 17 jan. 2013

As restrições à importação de papel. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 22 mar. 1955. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19550322-24500-nac-0014-999-14-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

BACOCINA, D. Megastores culturais abrem caminho no setor. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 19 jul. 1998. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19980719-38259-nac-0200-eco-b11-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 22 jan. 2013

BARONE, V. Aparência vale muito no mercado editorial. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 16 nov. 1995. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19951116-37283-spo-0076-cd2-d4-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 22 jan. 2013

BRASIL, U. Bial oferece espaços distintos. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 06 set. 2009.

Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20090906-42327-nac-3-edi-a3-not/busca/livrarias>. Acesso em: 24 jan. 2013

CAFARDO, R. Contra xerox de livros, cópias legais. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 25 ago. 2007. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20070825-41584-nac-30-ger-a32-not/busca/ABDR>. Acesso em: 24 jan. 2013

Câmara brasileira do livro: o livro e o papel para impressão de volumes isentos de regime de licença prévia de importação. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 20 jul. 1947. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19470720-22138-nac-0008-999-8-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Casas editoras e livrarias. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 04 ago. 1946. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19460804-21848-nac-0007-999-7-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 13 jan. 2013

CAVALCANTI, V. O Custo do papel e o livro didático. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 03 set. 1944. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19440903-22996-nac-0014-999-14-not/busca/PAPEL+LIVRO>. Acesso em: 13 jan. 2013

CAVERSAN, L. C. Vender livros: murro em ponta de faca. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 03 set. 1978. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19780903-31739-nac-0030-999-30-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 16 jan. 2013

COELHO, E. Editoras se preparam para dobrar vendas. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 jul. 1996. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19960714-37524-nac-0223-eco-b13-not/busca/livrarias>. Acesso em: 22 jan. 2013

COELHO, E. Máquina pode fazer poucos exemplares. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 08 set. 1996. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19960908-37580-nac-0190-eco-b14-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 24 jan. 2013

Concessão de subsídio para o papel destinado a livros. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 23 ago. 1958. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19580823-25555-nac-0015-999-15-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

CORÇÃO, G. O livro estrangeiro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 22 nov. 1958. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19581122-25633-nac-0005-999-5-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Correio simplifica o reembolso postal. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 26 set. 1976. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19760926-31140-nac-0041-999-41-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 16 jan. 2013

COSTA, P. T. Os didáticos, paradidáticos e as co-edições. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 nov. 1976. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19761114-31181-nac-0160-999-160-not/busca/SNEL>. Acesso em: 16 jan. 2013

COSTA, P. T. Os livros, entre remédios, botões, gasolina. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 31 out. 1976. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19761031-31170-nac-0081-999-81-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 16 jan. 2013

COSTA, P. T. Um produto ainda em busca de seu mercado. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 24 out. 1976. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19761024-31164-nac-0196-999-198-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 16 jan. 2013

De nossas 400 livrarias só 100 merecem o título. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 02 abr. 1972. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19720402-29754-nac-0150-lit-6-not>. Acesso em: 15 jan. 2013

DIAS, M. URV causa impasse entre editores e livreiros. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 25 mar. 1994. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19940325-36682-nac-0041-cd2-d3-not/busca/SNEL>. Acesso em: 22 jan. 2013

Difusão do livro de bolso. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 19 ago. 1959. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19590819-25859-nac-0011-999-11-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

DIORIO, R. Pequenas editoras granham mercado. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 09 set. 1997. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19970909-37946-nac-0124-fra-fn14-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 22 jan. 2013

Editores alarmados diante da possibilidade da imediata adoção do acordo ortográfico de 1945. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 30 abr. 1955. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19550430-24533-nac-0006-999-6-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Editores apelam para a União. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 17 jul. 1963. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19630717-27064-nac-0013-999-13-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Editores e livreiros concordam que ajuda do governo é limitada O Estado de S. Paulo, São Paulo, 27 ago. 1972. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19720827-29880-nac-0018-999-18-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 15 jan. 2013

Editores preferem lançar só autores de venda certa O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 fev. 1974. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19740214-30332-nac-0022-999-22-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 15 jan. 2013

Editores unidos para luta comum. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 09 mai. 1984. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19840509-33490-nac-0015-999-15-not/busca/Snel>. Acesso em: 19 jan. 2013

Editores, unânimes contra estatização. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 16 mai. 1981. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19810516-32568-nac-0019-999-19->

not/tela/fullscreen. Acesso em: 17 jan. 2013

Elevado em 140 por cento o custo do livro estrangeiro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 17 mar. 1959. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19590317-25728-nac-0010-999-10-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Em 94 editoras apostam no 'certo'. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 26 dez. 1993. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19931226-36593-nac-0097-cd2-d11-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

Entidades reivindicam a extinção do "Prodelivro" O Estado de S. Paulo, São Paulo, 06 mar. 1980. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19800306-32201-nac-0028-999-28-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 17 jan. 2013

Exportações do setor gráfico. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 20 jun. 1970. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19700620-29202-nac-0022-999-22-not/busca/industria+grafica>. Acesso em: 14 jan. 2013

Fábrica de Papel. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 25 mai. 1878. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/18780525-978-nac-2-999-2-not/busca/fabrica+papel>. Acesso em: 13 jan. 2013

FITTIPALDI, M. Balsac. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 04 dez. 1988. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19881204-34903-nac-0058-999-58-not/busca/SNEL>. Acesso em: 20 jan. 2013

FRAGA, N. CUNHA, L. Amazon começa a operar no Brasil e esquentada disputa dos livros digitais. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 07 dez. 2012. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20121207-43515-nac-40-eco-b14-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 24 jan. 2013

FRAGA, N. Megalivrarias crescem no Brasil apesar da internet. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 17 fev. 2013. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20130217-43587-spo-30-eco-b8-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 24 jan. 2013

Fórmula de lucro certo: compra pelo Estado. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 04 fev. 1979. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790204-31870-nac-0035-999-35-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 17 jan. 2013

Governo deverá adotar medidas a favor do livro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 13 jun. 1961. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19610613-26421-nac-0010-999-10-not/busca/parque+grafico+brasileiro>. Acesso em: 14 jan. 2013

Governo procura saída para a falta de papel. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 08 ago. 1973. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19730808-30172-nac-0031-999-31-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 15 jan. 2013

GRAIEB, C. Editores pedem novas regras para o setor. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 23 fev.

1995. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19950223-37017-nac-0116-cd2-d3-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 22 jan. 2013

Grupo de trabalho para o estudo do problema do livro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 jul. 1961. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19610714-26448-nac-0023-999-7-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Indústria de papel e celulose no Brasil. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 30 abr. 1959. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19590430-25765-nac-0023-999-23-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Indústria de papel. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 31 ago. 1968. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19680831-28648-nac-0019-999-19-not/busca/GEIPAG>. Acesso em: 14 jan. 2013

Indústria gráfica aposta na reação. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 26 jun. 1991. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19910626-35696-nac-0037-eco-9-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

Indústria gráfica exportou 13% da produção em 72. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 27 dez. 1973. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19731227-30291-nac-0036-999-36-not/busca/Ind%C3%BAstria+gr%C3%A1fica>. Acesso em: 15 jan. 2013

LACERDA, C. O perigo de legislar sobre o que não se conhece. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 11 mar. 1977. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19770311-31280-nac-0018-999-18-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 16 jan. 2013

Lei do livro, proposta da Bienal que termina. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 20 ago. 1978. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19780820-31727-nac-0027-999-27-not/busca/Lei+Livro>. Acesso em: 16 jan. 2013

Livreiros pedem código de ética. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 26 ago. 1972. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19720826-29879-nac-0012-999-12-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 15 jan. 2013

Livreiros pedem incentivos fiscais. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 16 nov. 1973. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19731116-30257-nac-0008-999-8-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 15 jan. 2013

Livreiros querem dar outra imagem ao livro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 nov. 1973. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19731114-30255-nac-0009-999-9-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 15 jan. 2013

Livreiros querem revogação de lei. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 29 mar. 1983. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19830329-33146-nac-0018-999-18-not/busca/SneL>. Acesso em: 19 jan. 2013

Livreiros se unem e criam associação. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 07 mai. 1978. Disponível

em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19780507-31638-nac-0033-999-33-not/busca/Livreiros+livreiros>. Acesso em: 16 jan. 2013

Livros, um mercado à margem da crise? O Estado de S. Paulo, São Paulo, 20 nov. 1983. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19831120-33347-nac-0032-999-32-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 19 jan. 2013

MACHADO, A. M. A crise do livro e seu remédio. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 25 dez. 1949. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19491225-22888-nac-0012-999-12-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

MACHADO, C. P. Mercado ainda desafia livrarias. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 12 mar. 1981. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19810312-32514-nac-0037-999-37-not/busca/crise+livro>. Acesso em: 17 jan. 2013

MACHADO, S. Um barco de papel. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 24 mai. 1994. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19940524-36742-nac-0042-eco-b2-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 22 jan. 2013

Manifestação em prol da liberdade de pensamento. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 09 nov. 1956. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19561109-25007-nac-0006-999-6-not/busca/CONGRESSO%20EDITORES+LIVREIROS>. Acesso em: 14 jan. 2013

MARETTI, E. Mais de 500 livros foram proibidos. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 12 dez. 1993. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19931212-36579-nac-0199-cd2-d6-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

MARETTI, E. Mercado prepara estratégia para anos 90. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 28 dez. 1989. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19891228-35235-nac-0070-cd2-6-not/busca/Snel>. Acesso em: 21 jan. 2013

MATTOS, E. Editores, o futuro depende de uma política do livro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 25 nov. 1984. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19841125-33661-nac-0046-999-46-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 20 jan. 2013

MEDEIROS, J. A guerra das canetas em ponto de bala. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 23 jul. 1987. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19870723-34478-nac-0061-cd2-3-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 20 jan. 2013

MEDEIROS, J. Novo presidente da CBL tenta 'pacificar' o setor. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 04 mar. 1999. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19990304-38488-spo-0091-cd2-d5-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 23 jan. 2013

MEDINA, C. Agente literário, figura agora necessária às negociações. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 02 out. 1977. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19771002-31455-nac-0026-999-26-not>. Acesso em: 16 jan. 2013

Mercado cresce menos. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 27 ago. 1972. Disponível em:

<http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19720827-29880-nac-0016-999-16-not/busca/livreiros>. Acesso em: 15 jan. 2013

Mercado do livro técnico expande-se continuamente. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 02 jun. 1974. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19740602-30423-nac-0034-999-34-not/busca/livrarias>. Acesso em: 15 jan. 2013

Mercado livreiro, táticas para conquistar o público. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 22 mai. 1983. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19830522-33192-nac-0036-999-36-not/busca/livreiros>. Acesso em: 19 jan. 2013

Milhares de livros esperam liberação. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 25 jun. 1977. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19770625-31370-nac-0009-999-9-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 16 jan. 2013

Ministro debate o problema do livro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 13 out. 1974. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19741013-30537-nac-0029-999-29-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 15 jan. 2013

O CNDA recua, mas permanece a ameaça de censura aos livros. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 10 abr. 1977. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19770410-31306-nac-0020-999-18-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 16 jan. 2013

O Estado de S. Paulo, São Paulo, 24 ago. 1946. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19460824-21864-nac-0003-999-3-not/busca/industria+papel>. Acesso em:

O Estado de S. Paulo, São Paulo, 26 jun. 1952. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19520626-23656-nac-0005-999-5-not/tela/fullscreen>. Acesso em:

O imposto de vendas mercantis sobre o papel de imprensa. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 02 jun. 1948. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19480602-22405-nac-0018-999-18-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

O livro brasileiro luta por seu mercado. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 10 ago. 1980. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19800810-32334-nac-0137-999-129-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 17 jan. 2013

O livro precisa da ação do Estado? O Estado de S. Paulo, São Paulo, 08 dez. 1982. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19821208-33052-nac-0018-999-18-not/busca/livreiros>. Acesso em: 17 jan. 2013

O livro questão vital. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 11 mar. 1959. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19590311-25723-nac-0003-999-3-not/busca/editores%20livreiros>. Acesso em: 14 jan. 2013

O mercado do livro no Brasil. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 02 abr. 1972. Disponível em:

<http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19720402-29754-nac-0145-lit-1-not>. Acesso em: 15 jan. 2013

Órgão federal de amparo à indústria do livro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 jun. 1959. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19590614-25803-nac-0023-999-23-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Os escritores insistem: o livro é uma mercadoria. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 20 ago. 1978. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19780820-31727-nac-0028-999-28-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 16 jan. 2013

Os planos do presidente da Câmara do Livro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 24 mar. 1989. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19890324-34997-nac-0033-cd2-3-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

Papel: câmara aprovou projeto de financiamento. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 17 jun. 1965. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19650617-27656-nac-0005-999-5-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Papel: concedidos novos estímulos. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 17 jul. 1967. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19670706-28290-nac-0005-999-5-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Paralisação da indústria editorial: telegramas dirigidos às autoridades pela Câmara Brasileira do Livro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 20 jun. 1953. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19530620-23959-nac-0007-999-7-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Pedem os editores o barateamento do porte dos livros. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 16 jun. 1956. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19560616-24883-nac-0010-999-10-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

Pedem os editores reexame das quotas de importação de papel. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 23 mar. 1955. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19550323-24501-nac-0012-999-12-not/busca/papel+impress%C3%A3o+livros>. Acesso em: 14 jan. 2013

PEIXOTO, C. F. C. Abrangência da imunidade tributária. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 08 mar. 1987. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19870308-34363-nac-0056-999-56-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 20 jan. 2013

Perspectivas para o livro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 07 out. 1979. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19791007-32076-nac-0055-999-55-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 25 jan. 2013

PIMENTA, A. Editores protestam contra anteprojeto. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 18 nov. 1988. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19881118-34889-nac-0050-cd2-10-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

PIMENTA, A. Resultados da Bienal do Livro, em números. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 10 set. 1988. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19880910-34830-nac-0057-cd2-7-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

PIMENTA, A. Uma guerra pelos direitos do autor. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 02 dez. 1988. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19881202-34901-nac-0035-cd2-1-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

PIMENTA, A. Xerox, a arma dos piratas das estantes. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 02 jul. 1988. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19880702-34770-nac-0056-cd2-4-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

PINHEIRO, L. Editores e livreros brigam por margem de lucro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 28 mar. 1994. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19940328-36686-nac-0035-eco-b5-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 22 jan. 2013

PINHEIRO, L. Preço do livro baixará com uso da URV. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 28 mar. 1994. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19940328-36686-nac-0031-eco-b1-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 22 jan. 2013

Quatro cruzeiros por ano em média gasta com livros o brasileiro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 18 mar. 1956. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19560318-24808-nac-0016-999-16-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

REGO, J. L. O livro barato e o livro caro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 05 mar. 1946. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19460305-21722-nac-0012-999-12-not/busca/mercado+editorial>. Acesso em: 13 jan. 2013

Regulamentada pela SUMOC a concessão de subsídios. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 11 jan. 1958. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19580111-25366-nac-0015-999-15-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

RIBEIRO, D. Livro raro é o que custa menos de NCz\$ 1 mil. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 15 mar. 1990. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19900315-35300-nac-0082-cd2-14-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

RIBELLA, R. Feira mostra avanços na tecnologia gráfica. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 08 abr. 2001. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20010408-39254-spo-103-opr-co1-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 23 jan. 2013

RODRIGUES, M. F. Independentes querem e-book. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 12 mai. 2012. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20120512-43306-spo-124-sab-s2-not/busca/Associa%C3%A7%C3%A3o+Nacional+Livrarias>. Acesso em: 24 jan. 2013

RODRIGUES, V. L. Nobel inaugura era da livraria eletrônica O Estado de S. Paulo, São Paulo, 08 jan. 1984. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19840108-33389-nac-0045-999-45-not>. Acesso em: 20 jan. 2013

RÓNAI, P. Realidades editoriais. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 27 jan. 1957. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19570127-25073-nac-0014-999-14-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 14 jan. 2013

SANTOS, H. Livros vencem crise com saldos e Bienal. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 29 dez. 1990. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19901229-35544-nac-0049-cd2-1-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

SEREZA, H. C. Brasil tem 26 milhões de leitores, mostra pesquisa. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 jul. 2001. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20010714-39351-nac-44-cd2-d3-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 23 jan. 2013

SEREZA, H. C. Compras para bibliotecas compensam crise. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 28 out. 2001. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20011028-39457-spo-163-cd2-d5-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 23 jan. 2013

SEREZA, H. C. Por que os livros ficaram mais bonitos. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 22 jun. 2003. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20030622-40059-spo-128-cd2-d14-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 23 jan. 2013

SEREZA, H. C. Promulgada a Lei do Livro, editores pedem regulamentação. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 07 nov. 2003. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20031107-40197-nac-37-cd2-d5-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 24 jan. 2013

Setor de papel quer novos investimentos para elevar produção. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 19 set. 1985. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19850919-33912-nac-0036-999-36-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 20 jan. 2013

SICILIANO, O. Lei do Livro, o primeiro passo de uma longa jornada para o Brasil. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 21 nov. 2003. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20031121-40211-spo-57-cd2-d10-not/busca/Lei+Livro>. Acesso em: 23 jan. 2013

SIERRA G. Mercado é bom para vendedor de livros. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 05 jul. 1998. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19980705-38245-nac-0106-emp-ce11-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 22 jan. 2013

SILVA, B. C. Bienal do Rio supera expectativas de livreiros. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 26 mai. 2003. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20030526-40032-spo-38-cd2-d10-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 23 jan. 2013

SPOSITO, R. Livraria investe em serviços para crescer. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 25 nov. 1990. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19901125-35516-nac-0098-eco-14-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21 jan. 2013

TELCH, D. H. O Brasil dos fenômenos editoriais. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 11 abr. 2005.

Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20050411-40718-nac-27-eco-b11-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 24 jan. 2013

TRAVASSOS, N. P. Briga de família. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 31 ago. 1944. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19440831-22993-nac-0004-999-4-not/busca/tipografias>. Acesso em: 13 jan. 2013

TRAVASSOS, N. P. Sugestão em prol do comércio do nosso livro. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 02 abr. 1972. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19720402-29754-nac-0146-lit-2-not>. Acesso em: 15 jan. 2013

União estuda setor gráfico. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 25 jul. 1967. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19670725-28306-nac-0007-999-7-not/busca/setor+gr%C3%A1fico>. Acesso em: 14 jan. 2013

VESPUCCI, A. C. Profissão, escritor. A polêmica. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 jul. 1985. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19850714-33855-nac-0035-999-35-not/busca/SNEL>. Acesso em: 20 jan. 2013

VILLALBA, P. Gil lança plano de metas para o incentivo à leitura. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 15 mar. 2006. Disponível em: <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20060315-41056-nac-44-cd2-d7-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 24 jan. 2013

Outros sites

ALTMAN, F. O código da Sextante. Istoé Dinheiro, 09 fev. 2005. Disponível em: http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/9153_O+CODIGO+DA+SEXTANTE

BOUÇAS, C. Xeriph, 'cria' da Gato Sabido para livros digitais, recebe aporte e sócios. Valor Econômico, São Paulo, 18 mar. 2012. <http://www.valor.com.br/arquivo/877837/xeriph-cria-da-gato-sabido-para-livros-digitais-recebe-aporte-e-socios#ixzz2bdGFTHLU>

BRASIL, U; GAMA, R; RODRIGUES, F. "Sou comprador e vendedor; é tudo uma questão de preço". O Estado de S. Paulo, São Paulo, 25 mai. 2012. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/arteeazer,sou-comprador-e-vendedor-e-tudo-uma-questao-de-preco,877976,0.htm>

COHN, S; MALERONKA, F. Entrevista com Lúcia Riff. São Paulo, 04 mai. 2010. Disponível em: <http://www.producaocultural.org.br/wp-content/uploads/livroremix/LuciaRiff.pdf>

Companhia das Letras anuncia quatro novos selos. Valor Econômico, São Paulo, 16 mar. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/cultura/2574308/companhia-das-letras-anuncia-quatro-novos-selos>

COZER, R. Concorrência inflaciona aluguel de espaços em livrarias e reduz variedade dos destaques. Folha de São Paulo, São Paulo, 29 dez. 2012. Disponível em

<http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/1207526-concorrenca-inflaciona-aluguel-de-espacos-em-livrarias-e-reduz-variedade-dos-destaques.shtml>

_____. Para pequenos, modelo de concorrência sufoca diversidade. Folha de São Paulo, São Paulo, 29 dez. 2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/1207527-para-pequenos-modelo-de-concorrenca-sufoca-diversidade.shtml>

Editoras independentes inauguram livraria em SP. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 22 abr. 2013. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/arteeelazer,editoras-independentes-inauguram-livraria-em-sp,1024022,0.htm>

FALCÃO, M. Varejo on-line cresce e pode quebrar redes tradicionais. Valor Econômico, São Paulo, 02 jul. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2734670/varejo-line-cresce-e-pode-quebrar-redes-tradicionais#ixzz2bd6mCaA8>

FERREIRA, R. G. Aposta no papel: nos EUA, as redes de livrarias vivem seu pior momento por conta da internet. No Brasil, a paulista Cultura vai dobrar seus pontos de venda. Istoé Dinheiro, 10 fev. 2012. Disponível em: http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/77837_APOSTA+NO+PAPEL

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). <http://www.fnde.gov.br/programas/livro-didatico/livro-didatico-historico>

HOLLANDA, H. B. Entrevista com Rui Campos. Disponível em: <http://www.heloisabuarquedehollanda.com.br/entrevista-a-rui-campos/>

HOLLANDA, H. B. Entrevista com Lúcia Riff. Disponível em: <http://www.heloisabuarquedehollanda.com.br/entrevista-lucia-riff/>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). www.ibge.gov.br

IPEADATA. <http://www.ipeadata.gov.br/>

KOIKE, B. Amazon assina contrato com as maiores editoras. Valor Econômico, São Paulo, 27 nov. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2918276/amazon-assina-contrato-com-maiores-editoras>

Livrarias comemoram crescimento de dois dígitos. Valor Econômico, São Paulo, 26 dez. 2007. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/566851/livrarias-comemoram-crescimento-de-dois-digitos>.

Livraria Curitiba avança na Região Sul. Valor Econômico, São Paulo, 18 mar. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/1000045551/livraria-curitiba-avanca-na-regiao-sul>

MACHADO, F. SBS planeja chegar a 200 livrarias até o fim de 2013. Valor Econômico, São Paulo, 01 ago. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2771998/sbs-planeja-chegar-200-livrarias-ate-o-fim-de-2013>

MACHADO, F. Livrarias reforçam operações. Valor Econômico, São Paulo, 06 jul. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2740662/livrarias-reforcaram-operacoes>

RODRIGUES, M. Sem medo da concorrência ou do cenário, novas editoras se lançam no mercado. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 08 jun. 2013. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/artelazer,sem-medo-da-concorrenca-ou-do-cenario-novas-editoras-se-lancam-no-mercado,1040051,0.htm>

Rumo a uma nova estação editorial. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 30 jul. 2011. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,rumo-a-uma-nova-estacao-editorial,751977,0.htm>

ZUINI, P. Livraria Leitura investe no interior de São Paulo. Exame, 18 ago. 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/livraria-leitura-investe-interior-sao-paulo-588943>

Apêndice A

A Abordagem Panorâmica para a Gestão Estratégica

Esta abordagem utiliza uma perspectiva ampla para investigar o crescimento, longevidade e fracasso de organizações ao longo do tempo. Ao invés de compartimentalizar a investigação, estudos panorâmicos levam em consideração, concomitantemente, múltiplos aspectos e níveis de análise, tais como, os negócios, as organizações, as indústrias, o ambiente e as pessoas. Em suma, utilizam lentes grande-angulares para examinar processos complexos.

As principais dimensões que caracterizam a amplitude da abordagem panorâmica são:

- (i) longos períodos de tempo investigados: geralmente compreendem diversas décadas da existência dos objetos focais;
- (ii) amplo escopo da pesquisa: inclui perguntas sobre ‘o que’, ‘como’ e ‘por que’, as quais buscam identificar mecanismos multinível que fomentam a continuidade ou a mudança;
- (iii) quadro de análise de ênfase na dualidade: os estudos panorâmicos reconhecem a natureza dual de fenômenos organizacionais, a qual inclui pares tais como curto prazo e longo prazo, inovação e eficiência, serviços empreendedores e gerenciais, folga e desperdício, entre outros;
- (iv) visão dinâmica da existência organizacional: assume que há um número finito de macro estados da existência das organizações, os quais podem ser mais ou menos saudáveis, sob uma perspectiva de longo prazo;
- (v) crescimento como processo central: curiosamente, este processo, que encabeça a agenda de objetivos dos gestores, não tem ocupado posição central nas investigações acadêmicas. Já a abordagem panorâmica coloca crescimento em posição central, uma vez que considera o desenvolvimento das organizações por meio de um conjunto de estados de existência organizacional, os quais podem oscilar entre mais ou menos saudáveis dependendo de quão bem ou quão mal se dá o processo de crescimento;
- (vi) natureza histórica dos estudos: adiciona riqueza de contexto para os fenômenos estudados.

Apêndice B

Método de Pesquisa

Segundo Fleck (2010c), o processo de pesquisa é formado por quatro pilares: pergunta de pesquisa, referencial teórico, objeto de pesquisa e método. Sendo assim, o primeiro passo na construção deste trabalho foi a escolha do objeto a ser pesquisado, isto é, a indústria editorial brasileira de livros (IELB), tendo então se demarcado o período da história da IELB a ser analisado – entre 1808 e 2012.

Em seguida procedeu-se à identificação do arcabouço teórico no qual se basearia a análise do processo de crescimento da IELB, sendo selecionado o modelo teórico dos arquétipos de fracasso e sucesso organizacional desenvolvido por Fleck (2009) como eixo central de análise. Outras teorias ligadas ao campo do crescimento e estratégia empresariais também foram empregadas com o objetivo de complementar a análise, a qual teve por objetivo responder à seguinte pergunta:

Em que medida a IELB desenvolveu traços de crescimento saudável ao longo de sua existência?

Para respondermos a esta pergunta, foi preciso responder primeiro a outras três perguntas secundárias:

1. Que fatores têm limitado e/ou propellido o crescimento da IELB ao longo de sua existência?
2. Que tipo de crescimento tem a IELB experimentado ao longo de sua existência?
3. De que maneira tem a IELB respondido aos desafios do crescimento ao longo de sua existência?

Os procedimentos realizados em duas etapas chaves da pesquisa – coleta e análise dos dados – são descritos a seguir.

COLETA DE DADOS

O período de análise escolhido para esta pesquisa compreende o período de 1808 até 2012. A amplitude do intervalo de tempo escolhido e a relativa carência de dados sobre as organizações que participaram da IELB nesse longo período foram o primeiro desafio desta pesquisa. A abrangência exigiu que recorrêssemos a diversas fontes de informação para assegurar que a quantidade e a qualidade de evidências

coletadas seriam suficientes para garantir a consistência da análise. Dessa forma, as fontes consultadas foram:

- Livros, pesquisas acadêmicas e artigos com fatos e dados da história da IELB no período analisado.
- Arquivo histórico digitalizado do jornal *O Estado de São Paulo* entre 1875 e 2012.
- Relatórios setoriais divulgados por entidades representativas das organizações que atuam na IELB.
- Reportagens e matérias sobre a IELB disponibilizadas por outros periódicos na rede mundial de computadores.
- Entrevistas em profundidade com diversos participantes da IELB.

As diferentes fontes de fatos e evidências foram organizadas em dois grupos: arquivo histórico (englobando as três primeiras fontes listadas acima) e entrevistas. Para facilitar a organização das informações coletadas adotou-se a estratégia de *temporal bracketing* (LANGLEY, 1999), isto é, a divisão do tempo em fases para direcionar a coleta e, principalmente, facilitar a análise dos dados. Assim, a história da IELB foi dividida em quatro fases (ou períodos): 1º fase (1808 – 1920), 2º fase (1920 – 1960), 3º fase (1960 – 1990) e 4º fase (1990 – 2012). A escolha dos intervalos de cada período foi baseada na similaridade de características, acontecimentos e mudanças que marcaram o processo de crescimento da IELB em cada um desses períodos.

Fontes documentais

Todos os livros empregados na pesquisa foram adquiridos, tendo em vista a necessidade de recorrer-se constantemente a eles ao longo de todo o processo de pesquisa. Esses livros também foram importantes para aprofundar o tema e conhecer melhor o funcionamento da IELB.

Parte desses livros foi importante apenas no processo de familiarização com o tema. Mas outra parte constituiu a principal fonte de informação da categoria “arquivo histórico”, contribuindo com dados e fatos valiosos para a análise. Os títulos mais importantes para o levantamento de evidências desta pesquisa estão listados na Figura A1.

Fase da IELB	Título
Todas as fases	ABREU, M; BRAGANÇA, A. (Org). Impresso no Brasil: Dois séculos de livros brasileiros. São Paulo: Editora Unesp, 2010.
2° e 3° fase	ANDRADE, O. S. O livro brasileiro, progressos e problemas (1920-1971). Rio de Janeiro: Paralelo; INL/MEC, 1974.
1°, 2° e 3° fase	HALLEWELL, L. O livro no Brasil: sua história. São Paulo: Edusp, 1985.
Todas as fases	PAIXÃO, F. (Ed.). Momentos do livro no Brasil. São Paulo: Ática, 1998.
2° fase	REIMÃO, S. Mercado Editorial Brasileiro (1960 – 1990). São Paulo: Com-Arte, Fapesp, 1996.
4° fase	SÁ EARP, F. ; JORNIS, G. A economia da cadeia produtiva do livro. Rio de Janeiro: BNDES, 2005.

Figura A1 – Principais livros utilizados na pesquisa

Além dos livros, a pesquisa sobre a história da IELB também recorreu ao levantamento de fatos e dados em teses e dissertações. Essa pesquisa revelou que existem poucos trabalhos acadêmicos abordando a IELB dentro da área de Administração. Isso nos levou a ampliar a busca para outros campos de estudo, principalmente nas áreas de Comunicação Social e Literatura. A maior parte dessas teses foi acessada através da rede mundial de computadores, pelo banco de teses virtual das principais universidades brasileiras.

Ao longo dessa pesquisa também foram considerados artigos acadêmicos publicados em congressos, ou periódicos, normalmente ligados às áreas de Comunicação Social e Literatura.

Em seguida, foi realizada uma busca sistemática no arquivo digital do jornal *O Estado de São Paulo* sobre matérias e artigos publicados entre 1875 e 2013 referindo-se à IELB. O objetivo da pesquisa no acervo desse jornal foi encontrar matérias que abordassem a IELB pela perspectiva econômica, isto é, sob uma visão dos aspectos ligados ao negócio do livro. Entre as centenas de matérias e artigos encontrados foram selecionados 127 para análise. Essa seleção baseou-se na relevância dos fatos e dados apresentados nessas matérias e artigos para a compreensão da história da IELB. A Figura A2 lista excertos da tabela montada para organizar as matérias selecionadas. Todas as matérias empregadas na análise estão listadas separadamente, na seção “referências” do presente documento.

Tema da Matéria	Agente	Ano	Fonte	Link
Fala como é triste considerar que o Brasil ainda não fabrica papel sendo imenso o consumo alimentado pela importação de papel importado.	Papel	1878	O ESTADO DE S. PAULO: PÁGINAS DA EDIÇÃO DE 25 DE MAIO DE 1878 - PAG. 999	http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/18780525-978-nac-2-999-2-not/busca/fabrica+papel
Fábrica de papel I	Papel	1880	O ESTADO DE S. PAULO: PÁGINAS DA EDIÇÃO DE 23 DE SETEMBRO DE 1880 - PAG. 1	http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/18800923-1672-nac-0001-999-1-not/tela/fullscreen
Fábrica de papel II	Papel	1880	O ESTADO DE S. PAULO: PÁGINAS DA EDIÇÃO DE 26 DE SETEMBRO DE 1880 - PAG. 1	http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/18800926-1675-nac-0001-999-1-not/tela/fullscreen

Figura A2 – Tabela com as matérias do jornal *O Estado de São Paulo* selecionadas para a etapa de análise

Por fim, foram consultados os relatórios setoriais organizados pelas principais entidades de classe da IELB (SNEL, CBL, ANL e Abrigraf), os sites com informações macroeconômicas do Ipeadata e do IBGE e outros sites para complementar a coleta de dados realizada para esta pesquisa.

História oral

Uma valiosa fonte complementar em estudos de natureza histórica é a história oral, que é obtida por meio de depoimentos prestados por indivíduos que contribuíram para o desenvolvimento do objeto de estudo. No caso da IELB, os depoimentos foram coletados através de entrevistas em profundidade.

Estas foram a principal fonte de dados sobre a 4ª fase da IELB e foram realizadas com profissionais que atuam em diferentes atividades. Procurou-se diversificar os tipos de profissionais por setor e empresa, tencionando proporcionar uma gama mais consistente de perspectivas sobre as questões-chaves relacionadas à IELB. O desafio aqui foi encontrar candidatos dos diferentes setores que formam a cadeia produtiva da IELB. Foram realizadas um total de 41 entrevistas com autores, editoras, livrarias, agentes literários, gráficas e distribuidores. A lista com perfil dos entrevistados pode ser observada na Figura A3.

Entrevistado	Setor	Duração	Data
1	AUTOR	01:14	22/05/2012
2	EDITORA	01:42	11/07/2012
3	AUTOR	01:40	01/08/2012
4	AUTOR	02:43	13/08/2012
5	AUTOR	01:05	13/08/2012
6	EDITORA	02:15	29/08/2012
7	EDITORA	01:46	31/08/2012
8	AUTOR	00:48	12/09/2012
9	EDITORA	01:49	13/09/2012
10	AUTOR	03:13	17/09/2012
11	EDITORA	03:03	18/09/2012
12			
13	EDITORA	02:15	20/09/2012
14	AGENTE LITERÁRIO	00:52	25/09/2012
15	EDITORA	03:34	03/10/2012
16			
17	EDITORA	02:33	08/10/2012
18	GRÁFICO	00:45	11/10/2012
19	LIVRARIA	01:09	23/10/2012
20	LIVRARIA	01:31	27/10/2012
21	GRÁFICO	03:04	30/10/2012
22	EDITORA	01:47	30/10/2012
23	LIVRARIA	01:30	31/10/2012
24	EDITORA	00:38	05/11/2012
25	LIVRARIA	01:05	06/11/2012
26	DISTRIBUIDOR	01:25	07/11/2012
27	LIVRARIA	01:47	11/11/2012
28	LIVRARIA	00:46	12/11/2012
29	LIVRARIA	00:56	12/11/2012
30	EDITORA	02:34	19/11/2012
31	DISTRIBUIDOR	01:59	23/11/2012
32	LIVRARIA	01:52	23/11/2012
33	LIVRARIA	01:41	26/11/2012
34	EDITORA	01:56	28/11/2012
35	AGENTE LITERÁRIO	02:09	30/11/2012
36	LIVRARIA	03:09	04/12/2012
37	DISTRIBUIDOR	02:15	04/12/2012
38	LIVRARIA	01:04	05/12/2012
39	EDITORA	01:07	07/12/2012
40	LIVRARIA	02:00	07/12/2012
41	LIVRARIA	00:59	18/12/2012

Figura A3: Lista de entrevistados da IELB para a pesquisa

*As células mescladas representam entrevistas feitas simultaneamente com mais de um entrevistado.

As entrevistas foram conduzidas com perguntas abrangentes, buscando não direcionar as respostas dos entrevistados, deixando-o discorrer sobre o tema abordado na maior parte do tempo. Para minorar a possibilidade de viés das respostas, foram sistematicamente evitadas perguntas de natureza confirmativa, como, por exemplo, “Você acha que o preço do livro é caro?”, elaborando em seu lugar indagações “abertas” como, por exemplo, “O que você acha do preço do livro?”.

Ao todo foram 41 entrevistas e 39 entrevistados, somando 69 horas e 40 minutos de entrevistas no total. Entre as 39 entrevistas, 36 foram presenciais, uma por telefone e duas por *Skype*. Todas as entrevistas foram gravadas, com exceção de uma que foi realizada por telefone. Após a gravação, todas as entrevistas foram integralmente transcritas para posterior análise e recorte dos trechos relevantes para a pesquisa.

ANÁLISE DOS DADOS

Finalizada a etapa coleta dos dados do arquivo histórico e das entrevistas, procedeu-se à seleção e tratamento desses dados para a análise.

Os fatos e dados considerados importantes foram destacados dos arquivos históricos e das entrevistas transcritas e organizados por fase, em tabelas do Excel para compor a tabela final com os eventos importantes que seriam considerados na análise (a Figura A4 reproduz excertos dessas tabelas).

A partir dessas tabelas, iniciou-se o processo de classificação das informações coletadas e selecionadas, relacionando-as com o eixo central de análise, isto é, com o modelo teórico dos arquétipos de fracasso e sucesso organizacional desenvolvido por Fleck (2009).

Descrição	Fase	Enterprising	Navigating	HR Provisioning	Diversity	Complexity	Motor Co-evolução
Quando se cria a lei de proteção do direito do autor, se cria a possibilidade do autor alienar o direito de fruição da sua produção, da sua obra, do seu conteúdo que hoje a gente está chamando né, a produção de conteúdo com exclusividade para alguém. Então a proteção do direito do autor ela é a pedra fundamental da indústria editorial.	4º fase		x				x
Hoje a crítica literária não tem mais isso, posso dizer que há 20 anos atrás quando publicava um livro e conseguia um espaço promocional na Veja, no caderno ideia jornal do Brasil, no verso e prosa, no caderno Mais do Estadão, pô ajudava a vender o meu livro. Hoje em dia não ajuda mais.	4º fase		x				
Outro impacto que isso trouxe é o seguinte, não tem mais que digitar o livro, o processo de produção é muito mais rápido, o que permite a gente uma flexibilização maior, uma agilidade maior, e uma agilidade maior significa em vez de eu fazer o livro em 24 meses, eu posso fazer o livro em 12. Quando eu posso fazer em 12 meu potencial econômico aumenta porque em vez de eu ter capital referente àquela publicação bloqueada por 24 meses, eu passo a ter por 12 meses, eu passo a ter a possibilidade de fazer dois livros gerando capital nesse mesmo tempo.	4º fase		x				
Impressão sob demanda é uma promessa que não se materializou pra indústria editorial. isso já existe há 10 anos com a primeira geração de máquina produzidas pela xerox, fundação da biblioteca nacional, pra que compraram aquelas máquinas (mão batendo uma contra a outra), aí botavam lá exposição na bienal, o futuro é esse, cadê? Se materializou? Não se materializou.	4º fase						x
A receita federal considera que o livro eletrônico tem que pagar imposto porque o livro por definição ele é composto pelo menos 48 páginas impressas com algum tipo de acabamento, costura, cola, tem que ter uma capa, e o livro eletrônico não tem nada disso. Então os editores defendem num congresso a equiparação do livro eletrônico ao livro. Todo mundo é simpático, todo mundo é ótimo, mas alguém tem que assinar embaixo.	4º fase		x				x

Figura A4 – Tabela de classificação dos dados de acordo com os desafios

O processo de associação dos fatos e dados importantes aos desafios do crescimento conduziu o processo de reflexão sobre como a IELB evoluiu. Inicialmente, essas reflexões foram realizadas por fase para simplificar a manipulação dos dados e a articulação de ideias e conexões. Em seguida, conectaram-se todas as quatro fases, sintetizando efetivamente a análise.

Limitações da pesquisa

Esta pesquisa não foi exaustiva nem tampouco se pretende completa e inequívoca, principalmente pela abrangência do período analisado. Além disso, diferentemente das informações coletadas em entrevistas, as informações presentes nos arquivos históricos muitas vezes não oferecem o detalhamento necessário para garantir maior consistência da análise.

A pesquisa também não conseguiu acesso aos dados financeiros das empresas da IELB em nenhuma das quatro fases. Tampouco localizamos relatórios divulgados ao mercado que pudessem conter esse tipo de informação. Com isso, nossa análise não consegue estabelecer nenhum tipo de associação entre as respostas da IELB aos desafios do crescimento e o desempenho financeiro dessas empresas.

Na literatura acessada, também são poucos os números e os fatos da indústria que retratam as condições de empresas dos setores da indústria do livro ao longo da história. A maioria dos trabalhos dedica-se a outras dimensões de análise

normalmente voltadas para as áreas de comunicação e literatura. Naturalmente, não esgotamos a literatura disponível sobre a história da indústria do livro, mas aparentemente existem poucas informações sobre as estratégias adotadas pelos setores que formam a IELB, restringindo com isso a consistência da análise.

Não conseguimos entrevistar nenhum profissional da área de distribuição digital. Também entrevistamos poucos profissionais da área gráfica. Essa carência de informações primárias desses dois participantes da IELB enfraquece alguns pontos da análise que ficaram restritos às informações localizadas em arquivos históricos.

Este trabalho não levou em consideração outros canais de vendas além das livrarias, como supermercados, bancas de jornal, etc. Essa preferência deve-se à carência de informação desses canais e sua baixa representatividade em relação às livrarias que em 2011 atendiam por mais de 80% das vendas (FIPE, 2012).

No contexto dos cinco desafios do crescimento propostos por Fleck, (2009), não dispusemos de dados suficientes para analisar o desafio “provisionamento de recursos humanos” da IELB e, por isso, esse desafio ficou fora do escopo de análise desta pesquisa.

A carência de indicadores e informações históricas sobre a IELB impediu a identificação do seu crescimento em relação ao PIB, nos diferentes períodos analisados, impedindo a comparação do seu nível de desempenho entre as quatro fases analisadas.

Está fora do escopo desta pesquisa a indústria editorial de livros fora do Brasil. Nesse sentido, não foram feitas investigações para se compreender o funcionamento da indústria editorial em outros países.

Leonardo Bastos

Publicitário formado pela Universidade Federal Fluminense (UFF) (2005), com pós-graduação em Finanças pela Escola Politécnica da UFRJ e mestrado em organizações e estratégia pela UFRJ/COPPEAD (2013).

Atualmente, Leonardo Bastos é sócio da Catavento Consultoria, onde atua em projetos de mapeamento de tendências, pesquisas executivas, análise de materialidade e integração de aspectos não financeiros à estratégia corporativa das empresas.

Antes de se juntar à Catavento, trabalhou por quase sete anos no mercado de telecomunicações, na Área de Marketing, Pricing e Estruturação de Canais das companhias Oi (2008-2011) e TIM (2004-2008).

Denise Fleck

Professora Associada da COPPEAD/UFRJ, é titular da Cátedra Visagio de Estratégia e Crescimento Organizacional. Graduada em Engenharia Elétrica pela PUC/RJ, é Mestre (M.Sc.) em Administração de Empresas pela COPPEAD/UFRJ e Ph.D. em Management pela McGill University de Montreal, Canadá, onde concluiu com louvor o curso de Doutorado. Após atuar em empresas de grande e médio porte, retornou ao mundo acadêmico com o fito de contribuir para o avanço do conhecimento e desenvolver ferramentas úteis para a gestão das organizações. Enquanto no Mestrado aprofundou sua compreensão sobre a complexidade inerente às organizações, no Doutorado iniciou sistemático estudo sobre questões relacionadas à obtenção e à sustentação de desempenho de alto padrão nas organizações.

Em seu original trabalho de investigação sobre sucesso de longo prazo, situa o crescimento organizacional como processo central na determinação da longevidade saudável organizacional, ou de seu eventual fracasso. Sendo assim, seus estudos têm avançado conhecimento abrangente sobre crescimento contemplando não somente estratégias como antecedentes e consequências de movimentos de crescimento.

Criou uma nova perspectiva e um novo método para investigação de assuntos estratégicos complexos – a *Abordagem Panorâmica para a Gestão Estratégica* – que é o eixo central em seu programa de pesquisa sobre o crescimento e longevidade saudável das organizações. No período 2001-2014 este programa já completou estudos sobre mais de 30 organizações longevas brasileiras, utilizando tal abordagem.

Lidera grupo de pesquisa no Brasil sobre os tópicos *Desafios do Crescimento Corporativo*, *Estratégia de Longo Prazo* e *Longevidade Saudável das Organizações*. Representou o Brasil no Projeto de Pesquisa Internacional – MINE – onde desenvolveu estudos sobre Gestão da Inovação e seu impacto sobre o crescimento da empresa. Leciona e realiza pesquisas relacionadas a Estratégia Empresarial, Gestão do Crescimento Corporativo, Mudança Organizacional e Negociação, tendo orientado mais de 40 trabalhos de conclusão entre dissertações de Mestrado e teses de Doutorado. Seus estudos têm sido publicados no Brasil e internacionalmente em revistas científicas, livros e conferências, que têm premiado suas ideias originais sobre os temas, ideias essas úteis para a gestão de empresas e de variados tipos de organização.

Coordena a Cátedra de Estratégia e Crescimento Organizacional patrocinada pela Visagio Consultoria, cujos estudos objetivam avançar o conhecimento sobre a concepção e implementação de estratégias no contexto do crescimento organizacional, com o propósito de distinguir processos de crescimento saudáveis daqueles considerados nocivos para a continuidade da existência da empresa.

COPPEAD

Nos seus 40 anos de atividades, o Instituto Coppead de Administração da UFRJ se posiciona como a única Escola de Negócios, associada a uma Universidade pública brasileira, com acreditação internacional. Seu Full-Time MBA é o único Programa da América do Sul a constar entre os 100 melhores do mundo no Ranking do Financial Times.

O Corpo Docente, formado integralmente por doutores/pesquisadores, responde por importante produção científica para a Escola. Somado a isso, as alianças estratégicas internacionais, que já totalizam mais de 40 Escolas nos continentes, conferem ao Coppead um padrão de excelência acadêmica de referência internacional.

Este padrão de excelência se sustenta em dois aspectos fundamentais da Escola. Primeiramente, a reputação de que desfruta na formação de profissionais de grande valor para o País, incluindo presidentes, diretores e executivos em posição de destaque em empresas nacionais e multinacionais, muitos deles atuando no exterior. O outro aspecto diz respeito à aspiração de *ser a primeira opção dos alunos que desejem estudar administração e negócios no Brasil*.

Outro importante fator caracterizador da Escola é a forte relação que o Coppead mantém com o Mundo Corporativo, seja através dos cursos, das parcerias em Cátedras e Projetos de Estudos, ou do seu Conselho Consultivo Empresarial. Em razão desta sinergia com o mercado, as atividades de ensino e pesquisa da Escola buscam contemplar questões chaves da prática empresarial, assim como promover uma constante reflexão sobre os desafios atuais e futuros da Gestão, contribuindo para a formação de gestores capazes de lidar com demandas desafiadoras de um mundo empresarial global.

SNEL

Criado em 1940, o Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL) tem como finalidade o estudo e a coordenação das atividades editoriais, bem como a proteção e a representação legal da categoria de editores de livros e publicações culturais em todo o Brasil.

O SNEL é filiado à *International Publishers Association (IPA)* e ao *Centro Regional para el Fomento del Libro en America Latina y el Caribe (Cerlalc)*.

O Sindicato mantém articulações permanentes com diversas entidades, tanto governamentais quanto privadas, com o objetivo de fomentar a política do livro e da leitura no país.

Além disso, é de responsabilidade do SNEL a organização da Bienal Internacional do Livro do Rio de Janeiro - um dos principais eventos da área editorial no Brasil, cuja primeira edição foi em 1983. A última, em 2013, recebeu um público de mais de 600 mil visitantes e reuniu cerca de 200 autores, entre nacionais e estrangeiros.

Em 2014, o SNEL tem como presidente Sônia Machado Jardim, que exerce seu segundo mandato.

A atual diretoria é composta pelos seguintes editores:

Roberto Feith (Vice-Presidente)

Mauro Koogan Lorch (Vice-Presidente)

Francisco Bilac Pinto

Alexandre Martins Fontes

Eduardo Salomão

Amarylis Manole

Mariana Zahar Ribeiro

Martha Ribas de Faria

Suzana Sanson

Paulo de Almeida Lima

Emerson Walter dos Santos

Jorge Carneiro

Mauro Palermo

Marcos Pereira

Sérgio Windholz

Parceria COPPEAD-SNEL

Na forma de Projeto de Estudo, a parceria entre o Instituto Coppead de Administração e o Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL) teve início em 2012 com uma investigação panorâmica sobre o setor editorial brasileiro.

Projetos de Estudos são parcerias do Coppead com organizações e empresas para a realização de investigações. Os Projetos de Estudo objetivam fornecer duas principais contribuições: a expansão do conhecimento acadêmico sobre o tema tratado, por meio da publicação de dissertações, teses e artigos científicos; e o aumento da compreensão pelos gestores sobre os fenômenos por eles vivenciados na prática gerencial.

Outras contribuições significativas dos Projetos de Estudo incluem o aperfeiçoamento das decisões gerenciais relativas ao tema estudado, mediante o desenvolvimento de Caso de Ensino, disciplinas e relatórios técnicos para o público gerencial, bem como a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento de recursos humanos em nível de Pós-Graduação, isto é, mestrandos e doutorandos em processo de formação.

O Projeto de Estudo pioneiro da parceria Coppead-SNEL (período 2012-2014) apoiou os trabalhos de desenvolvimento de uma dissertação de Mestrado, tendo produzido dois relatórios técnicos além da referida dissertação.