

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**GUILHERME DEI SVALDI**

**O *E-BOOK* COMO ALTERNATIVA PARA EMPRESAS DO  
MERCADO EDITORIAL: O CASO DA JAMBÔ EDITORA**

**PORTO ALEGRE  
2010**

**GUILHERME DEI SVALDI**

**O *E-BOOK* COMO ALTERNATIVA PARA EMPRESAS DO  
MERCADO EDITORIAL: O CASO DA JAMBÔ EDITORA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak.

**PORTO ALEGRE  
2010**

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso trata do mercado editorial brasileiro — mais especificamente do segmento de obras gerais (livros de literatura, o que exclui livros didáticos, técnicos e especializados) —, fazendo um levantamento de sua situação atual e de como ele está sendo afetado pelo surgimento dos *e-books* (livros virtuais, desenvolvidos para serem lidos através de dispositivos como o Kindle, da Amazon, entre outros). O objetivo do trabalho é definir quais ações a editora Jambô pode tomar em relação a essa mudança e como essas ações podem ser executadas. A análise se baseia na teoria sobre gestão da inovação e nos processos que uma empresa deve realizar para se beneficiar de mudanças tecnológicas. Em especial, usa o sistema *stage-gate* para guiar o processo de implementação dos *e-books*.

**Palavras-chave: Mercado Editorial. *E-books*. Gestão da Inovação. Sistema *Stage-Gate*.**

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PRODUÇÃO E VENDAS DE LIVROS NO BRASIL .....	20
FIGURA 2 – VENDAS <i>ONLINE</i> NO BRASIL .....	22
FIGURA 3 – ANÁLISE SWOT DAS EDITORAS BRASILEIRAS.....	25
FIGURA 4 – ESTRUTURA DA JAMBÔ .....	27
FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DA JAMBÔ.....	27
FIGURA 6 – ANÁLISE SWOT DA JAMBÔ.....	29
FIGURA 7 – HABILIDADES-CHAVE NA TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA .....	33
FIGURA 8 – MODELO SIMPLIFICADO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO .....	35
FIGURA 10 – AS SEIS ALAVANCAS DA INOVAÇÃO .....	42
FIGURA 11 – NÍVEIS DE INOVAÇÃO.....	44
FIGURA 12 – SISTEMA <i>STAGE-GATE</i> TÍPICO .....	57
FIGURA 13 – MODELO DE SISTEMA <i>STAGE-GATE</i> PROPOSTO À JAMBÔ .....	69

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – GANHOS DE ESCALA NA PRODUÇÃO DE LIVROS.....	14
TABELA 2 – DIVISÃO PERCENTUAL DO PREÇO DE CAPA DE UM LIVRO NO BRASIL .....	16
TABELA 3 – PRODUÇÃO E VENDAS DE LIVROS NO BRASIL .....	19
TABELA 4 – VENDAS <i>ONLINE</i> NO BRASIL.....	21
TABELA 5 – FATURAMENTO ANUAL DA JAMBÔ .....	28
TABELA 6 – VENDAS DA INDÚSTRIA FONOGRAFICA BRASILEIRA .....	61

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 TEMA DE ESTUDO.....	8
1.2 OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	9
<b>1.3.1 Importância</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.2 Oportunidade</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.3 Viabilidade</b> .....	<b>11</b>
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>12</b>
2.1 O MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO.....	12
<b>2.1.1 Histórico</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.2 O processo de produção editorial</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.3 A cadeia de comercialização do livro</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.4 A situação atual</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.5 O surgimento dos <i>e-books</i></b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.6 Análise SWOT</b> .....	<b>25</b>
2.2 A JAMBÔ.....	26
<b>2.2.1 Histórico</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.2 Estrutura</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.3 Produtos</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.4 Análise SWOT</b> .....	<b>29</b>
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>30</b>
3.1 INOVAÇÃO EMPRESARIAL .....	30
3.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	31
<b>3.2.1 Geração de novas ideias</b> .....	<b>32</b>
<b>3.2.2 Seleção das melhores</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2.3 Implementação</b> .....	<b>35</b>
3.3 USANDO GESTÃO DA INOVAÇÃO .....	37
<b>3.3.1 O que é inovação</b> .....	<b>37</b>
3.3.1.1 Tipos de inovação .....	38
3.3.1.2 Níveis de inovação .....	42
<b>3.3.2 Como criar inovação</b> .....	<b>45</b>
3.3.2.1 Exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões de inovação .....	47
3.3.2.2 Integrar a inovação à mentalidade do negócio.....	47
3.3.2.3 Alinhar a inovação com a estratégia da empresa .....	48
3.3.2.4 Administrar a tensão natural entre criatividade e captação de valor.....	49

3.3.2.5 Neutralizar os anticorpos organizacionais.....	50
3.3.2.6 Cultivar uma rede de inovação além dos limites da organização .....	50
3.3.2.7 Criar os indicadores de desempenho e as recompensas adequadas à inovação .....	51
<b>3.3.3 Como implementar a inovação: o sistema <i>stage-gate</i>.....</b>	<b>52</b>
<b>5.4.1 Geração da ideia.....</b>	<b>54</b>
<b>5.4.2 Definição do escopo .....</b>	<b>54</b>
<b>5.4.3 Avaliação do negócio.....</b>	<b>55</b>
<b>5.4.4 Desenvolvimento.....</b>	<b>55</b>
<b>5.4.5 Teste e validação.....</b>	<b>56</b>
<b>5.4.6 Lançamento .....</b>	<b>56</b>
<b>5.4.7 Revisão pós-lançamento .....</b>	<b>56</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>58</b>
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
4.2 DADOS.....	58
4.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS .....	59
<b>5 ANÁLISE.....</b>	<b>60</b>
5.1 O QUE PODE SER INOVAÇÃO PARA A JAMBÔ.....	60
<b>5.1.1 Não investir nos <i>e-books</i>.....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.2 Investir apenas nos <i>e-books</i> .....</b>	<b>62</b>
<b>5.1.3 Investir em <i>e-books</i> e em livros tradicionais.....</b>	<b>64</b>
5.1.3.1 Mudanças no processo .....	64
5.1.3.2 Mudanças na cadeia de suprimentos.....	66
5.2 CRIANDO INOVAÇÃO NA JAMBÔ.....	67
<b>5.2.1 Mentalidade e estratégia.....</b>	<b>67</b>
<b>5.2.2 Operacionalizando a inovação.....</b>	<b>68</b>
5.3 IMPLEMENTANDO INOVAÇÃO NA JAMBÔ.....	69
<b>5.3.1 Proposta de sistema <i>stage-gate</i> para a Jambô .....</b>	<b>70</b>
5.3.1.1 Definição do escopo .....	73
5.3.1.2 Avaliação do negócio .....	73
5.3.1.3 Desenvolvimento .....	75
5.3.1.4 Teste e validação .....	76
5.3.1.5 Lançamento.....	77
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo estudo feito em 2009 pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), sob encomenda da Câmara Brasileira do Livro (CBL), o mercado editorial brasileiro movimentou quase 4 bilhões de Reais em 2009, com mais de 50 mil títulos publicados e mais de 300 milhões de exemplares vendidos no ano. São números expressivos, que mostram o tamanho do setor. Além da questão econômica, também existe a questão social — a publicação de livros fomenta a cultura do povo, sendo o índice de obras lidas por cidadão por ano usado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) para medir o nível socio-cultural de uma nação.

Esses dois fatores são testemunhas da importância do mercado editorial. No Brasil, existem cerca de 3.000 editoras (EARP, 2006). Entretanto, apenas 10 delas são responsáveis por 70% do faturamento nacional (GORINI, 2000). Essa concentração se deve a diversos fatores, sendo o principal os ganhos de escala que apenas as grandes empresas podem conseguir no modelo tradicional de produção editorial. Nesse modelo, os livros são impressos por uma gráfica através da tecnologia *off-set*, que, devido a questões tecnológicas, apresenta significativos ganhos de escala (o maior custo, o da confecção das chapas metálicas, é fixo, e se dilui em grandes tiragens). Entretanto, uma nova tecnologia de produção, que permite que mesmo editoras menores produzam livros de maneira competitiva, está surgindo. Esta tecnologia é o *e-book*, e ela promete ser a maior revolução no mundo do livro desde a invenção da prensa móvel, por Gutenberg, no século XV.

Este trabalho é dividido em seis capítulos. O capítulo 2 apresenta um panorama geral do mercado editorial brasileiro e a empresa que foi o foco deste trabalho — no caso, a Jambô, uma livraria e editora de pequeno porte. O capítulo 3 traz a fundamentação teórica que embasou a pesquisa apresentada nos capítulos seguintes. Os capítulos 4 e 5 mostram, respectivamente, a metodologia utilizada para a pesquisa e os dados adquiridos nesta. Por fim, o capítulo 6 apresenta as conclusões do trabalho.

## 1.1 TEMA DE ESTUDO

Quando o alemão Johannes Gutenberg inventou a prensa móvel, no século XV, provavelmente não previu o impacto que ela teria na humanidade como um todo. Em 1997, a revista *Time* considerou a invenção de Gutenberg a mais importante do milênio. Não é para menos: a prensa móvel mudou completamente as bases da sociedade, permitindo a disseminação em massa da informação. Alguns historiadores consideram a invenção da prensa móvel o evento catalisador da Renascença! É claro que, como qualquer grande mudança, teve seus opositores. À época, monges católicos criticaram a invenção e amaldiçoaram o mecanismo, provavelmente por ele fazer em poucos minutos o que um copista demorava semanas para fazer.

Agora estamos passando por um processo parecido. Quando a Amazon lançou o Kindle, um *e-reader* (ou leitor digital) de fácil transporte e grande capacidade de armazenamento, em novembro de 2007, um novo ciclo no mercado editorial se iniciou. Basta ver que, apesar do preço de 399 dólares (por esse valor, nos Estados Unidos, é possível comprar um *notebook*), todas as unidades se esgotaram em cinco horas e meia (PATEL, 2007). Talvez o fato de essa primeira versão do Kindle pesar 290 gramas (as versões atuais são ainda mais leves) tenha contribuído para esse sucesso. Em comparação, um romance típico de 320 páginas pesa, em média, 600 gramas. A diferença é que, com seus 256 megabytes de memória, um Kindle é capaz de suportar o texto de aproximadamente 200 livros não ilustrados.

Ao contrário do que se possa pensar, criar um *e-book* não se resume simplesmente a criar um arquivo em formato .pdf e disponibilizá-lo para *download*, cobrando por isso. Existem dezenas de plataformas e dezenas de formatos, e é necessário converter a mídia impressa para cada uma delas. Nos Estados Unidos, por exemplo, o novo Kindle disputa o mercado de maneira acirrada com o Nook, da Barnes & Noble, a maior rede de livrarias do país.

E ficar de fora disso? É uma opção, claro. Mas certamente não é a mais lucrativa. Em uma conferência de investidores realizada em julho, os executivos da recém citada Barnes & Noble fizeram uma análise sobre o futuro do mercado editorial. A pre-

visão da empresa é que o mercado vai crescer de 23 bilhões de dólares em 2010 para 27 bilhões em 2013... Mas todo esse crescimento virá da venda de *e-books*.

Por hora, a maior parte dos livros ainda é produzida através do modelo tradicional. Entretanto, os *e-books* estão ganhando força, como visto no 1º Congresso Internacional de Livro Digital (realizado no 36º Encontro Nacional de Editores e Livreiros, em 31 de março de 2010, em São Paulo). Em face a esse paradigma, este trabalho tentará determinar o que a Jambô deve fazer frente à inovação trazida pelo surgimento do *e-book*.

## 1.2 OBJETIVOS

Esta seção descreve o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é determinar o que a Jambô deve fazer frente à inovação trazida pelo surgimento do *e-book*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Descrever a situação atual do mercado editorial brasileiro, levando em conta o surgimento do *e-book*.
- Descrever a estrutura empresarial da Jambô.
- Levantar quais ações a Jambô pode tomar em relação aos *e-books*.
- Determinar qual dessas ações é a melhor e elaborar um plano para executá-la.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta seção apresenta as razões para a existência deste trabalho, em termos de importância, oportunidade e viabilidade.

### 1.3.1 Importância

Conforme visto na seção anterior, o objetivo deste trabalho é determinar o que a Jambô deve fazer frente à inovação trazida pelo surgimento do *e-book*. Para isto, será necessário realizar uma análise da estrutura organizacional da Jambô, o que pode revelar possíveis mudanças e melhorias. Aprimorar a estrutura organizacional de uma empresa é evidentemente desejável; como bem diz Roesch (1996), “é sempre importante melhorar uma prática ou política, e este é evidentemente o propósito dos métodos e técnicas da administração”. Neste caso específico, isto toma uma dimensão ainda maior, pois de acordo com dados preliminares (apresentados no Capítulo 2), as vendas de *e-books* estão crescendo em um ritmo muito maior do que as vendas de livros tradicionais. A história está repleta de exemplos de empresas que, frente a uma mudança tecnológica, não quiseram (ou quiseram mas não conseguiram) mudar sua oferta de bens e/ou serviços, e foram à falência por causa disso. Como aponta Bessant (2009),

a inovação faz uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos. A explicação é bastante simples: se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam. Em última instância, é uma questão de sobrevivência — e a história é bastante clara a esse respeito; a sobrevivência não é compulsória! As empresas que sobrevivem são capazes de mudança focada e regular. É importante observar que a Microsoft — uma das maiores e mais bem-sucedidas empresas do mundo — adota a visão de que está sempre a dois anos de sua extinção! Ou, como salienta Andy Groves, um dos fundadores da Intel: “Só os paranoicos sobrevivem!”.

### 1.3.2 Oportunidade

A escolha deste tema é oportuna, pois o surgimento do *e-book* ainda é relativamente recente no mundo, e incipiente no Brasil. Basta ver que o primeiro movimento realizado no mercado editorial brasileiro em relação ao *e-book* aconteceu em julho de 2010, quando um grupo de sete editoras (Objetiva, Record, Sextante, Intrínseca, Rocco e Planeta) se reuniu para criar uma empresa de distribuição de *e-books*. A expectativa é que esta empresa, batizada com o sugestivo nome de Distribuidora de Livros

Digitais (DLD), fature cerca de 12 milhões de Reais até o fim de 2011 (OSCAR, 2010). Essa previsão se baseou em dados do Sindicato Nacional dos Editores de Livros e da Câmara Brasileira do Livro, além de pesquisas internacionais. Segundo essas fontes, as editoras do segmento de obras gerais venderam 63,5 milhões de exemplares em 2008, e a expectativa dos fundadores da DLD é que pelo menos 10% desse total migre para *e-books*. Assim como os *e-books*, os *e-readers* estão dando seus primeiros passos no Brasil. Desde julho de 2010 é possível comprar o Kindle 3 International, a versão mais recente do dispositivo, e a primeira que funciona fora dos Estados Unidos, diretamente do *site* da Amazon. E os concorrentes não estão muito atrás. Em agosto de 2010 a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) homologou o iPad, liberando a venda do *e-reader* da Apple em território nacional. Embora a empresa ainda não confirme a data oficial de lançamento do produto no Brasil, a expectativa é que ele já esteja à venda antes do fim do ano.

### 1.3.3 Viabilidade

Em relação ao acesso à informação, este trabalho é viável porque o pesquisador tem acesso total aos dados da empresa analisada, e porque dados sobre o mercado editorial brasileiro estão disponíveis através de consultas a entidades como a CBL e o Sindicato Nacional dos Editores de Livros. Em relação à análise dessa informação, este trabalho também se mostra viável, já que através do estudo de teorias de processos produtivos e gestão da inovação é possível determinar quais mudanças devem ser realizadas na Jambô. Como diz Davila (2007),

a inovação, como inúmeras funções do negócio, é um processo de gestão que exige instrumentos, regras e disciplina específicos — não é um mistério. A execução se torna simples, uma vez esclarecido de que maneira as várias peças se encaixam.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo descreve o mercado editorial brasileiro e a Jambô, empresa foco deste trabalho.

### 2.1 O MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO

Esta seção trata do mercado editorial brasileiro, trazendo seu histórico, as características do processo produtivo do livro, os detalhes da cadeia de comercialização do livro e, por fim, um relato da situação atual do segmento, e de como este foi afetado pelo surgimento dos *e-books*.

#### 2.1.1 Histórico

Pode-se dizer que o mercado editorial brasileiro teve início em 1808, com o surgimento da Impressão Régia, a primeira editora do país, criada no Rio de Janeiro após a vinda da família real portuguesa para o Brasil. Antes disso, a impressão de livros em solo brasileiro era proibida, com o intuito de se evitar a publicação de textos subversivos e o desenvolvimento de manufaturas na colônia. A Impressão Régia era uma editora da coroa, no entanto, e a publicação de livros pelo setor privado continuou proibida até 1810. Um ano após a liberação, em 1811, surgiu, na Bahia, a segunda editora do Brasil, e a primeira que não pertencia ao governo. O mercado editorial brasileiro, então, começava de verdade.

Nas décadas seguintes, o pólo editorial brasileiro passou do Rio de Janeiro e da Bahia para São Paulo, à medida que este estado se tornava o centro econômico do país. No fim do século XIX, São Paulo praticamente monopolizava a produção de livros no Brasil (ARAGÃO, 2002). Essa situação se alterou no início do século XX — mais precisamente na década de 1930, quando a editora Globo, do Rio Grande do Sul, começou a publicar traduções de obras estrangeiras mundialmente reconhecidas, que atraíram a atenção do público brasileiro. Com a ascensão do gaúcho Getúlio Vargas ao poder e a subsequente projeção nacional do estado, a editora Globo pôde abocanhar boa parte do mercado editorial. O que não ainda se alterou no mercado

brasileiro de livros é esse padrão no qual poucas editoras controlam o mercado a cada vez. Atualmente, no segmento de obras gerais apenas seis editoras (Companhia das Letras, Ediouro, Objetiva, Record, Rocco e Sextante/Intrínseca) são consideradas grandes (PORTAL EXAME, 2009). Para entender por que essa concentração ocorre e, mais importante, quais são suas consequências, é preciso entender o processo produtivo do livro no Brasil.

### **2.1.2 O processo de produção editorial**

O processo produtivo de um livro envolve diversos profissionais e empresas. Normalmente, de forma resumida, o texto é criado por um *autor*; o livro, como produto, é elaborado por uma *editora*; a impressão dos exemplares é realizada por uma *gráfica*; os exemplares são comprados da editora e vendidos para as livrarias por uma *distribuidora*, e, por fim, os exemplares são vendidos ao consumidor final por uma *livraria*.

No que se refere ao texto, ele pode tanto ser selecionado pela editora através de textos já existentes, enviados até ela por seus respectivos autores — processo conhecido como “seleção de originais” —, quanto ser encomendado pela editora ao autor. O texto também pode ser adquirido no exterior; nesse caso, cabe à editora providenciar sua tradução.

Passada a seleção ou tradução do texto, começa o trabalho de editoração, que envolve toda a elaboração do livro como produto. Isso envolve a criação do projeto gráfico, que inclui a escolha da tipografia e de ilustrações, caso existam, a diagramação (a disposição do texto e dos elementos gráficos nas páginas), a confecção da capa e, por fim, a revisão final.

Uma vez que os arquivos digitais do livro estejam prontos, são enviados para a gráfica, que imprime os exemplares através do sistema *off-set*. Este sistema trabalha com chapas metálicas que distribuem a tinta no papel; sem entrar em detalhes demasiadamente técnicos, pode-se dizer que a tinta, que é um custo variável, é barata. O que é caro no sistema *off-set* são as chapas metálicas, que são um custo fixo (independente da quantidade de exemplares impressos, a quantidade de chapas

não varia). Assim, a característica intrínseca do sistema *off-set* é que ele se beneficia muito de ganhos de escala. De fato, tiragens pequenas (menos de 1.000 exemplares) são proibitivas. Os gastos gráficos representam a maior parcela do custo de produção de um livro, e são ainda mais importantes porque mais de 70% dos livros publicados no Brasil são impressos por gráficas terceirizadas, isto é, não pertencentes à editora (SAAB, 1999). Além disso, os próprios custos de editoração (criação do projeto gráfico, diagramação, etc.) são fixos, fato que contribui ainda mais para que editoras tenham ganhos de escala. Essas informações são exemplificadas na Tabela 1, abaixo. Sendo assim, por que a maior parte dos livros é impressa em tiragens de 3.000 exemplares, enquanto que poucos livros, normalmente apenas de autores consagrados ou traduções de livros que já fizeram sucesso no exterior, atingem a marca de 30.000 exemplares, na qual os ganhos de escala são substanciais? Dois fatores contribuem para esse fenômeno, e ambos são cruciais para o processo produtivo do livro.

Em primeiro lugar, as editoras brasileiras normalmente financiam, com recursos próprios, todo o processo produtivo do livro, até que ele chegue às livrarias, inclusive concedendo um prazo médio às distribuidoras de 60 dias para o pagamento. Como este processo é longo — da criação do texto até o livro chegar nas mãos do consumidor final se passam normalmente seis meses (para obras gerais, que são o foco deste trabalho; para livros didáticos, esse prazo é ainda maior) —, isso implica em uma necessidade

**Tabela 1 – Ganhos de escala na produção de livros.**

<b>Tiragem</b>	<b>Custos editoriais<sup>1</sup></b>	<b>Custos de impressão<sup>1</sup></b>	<b>Custo por exemplar</b>
500	R\$ 3.562,00	R\$ 8.500,00	R\$ 24,12
1.000	R\$ 3.562,00	R\$ 11.830,00	R\$ 15,39
3.000	R\$ 3.562,00	R\$ 25.140,00	R\$ 9,57
30.000	R\$ 3.562,00	R\$ 205.800,00	R\$ 6,98

Fonte: elaboração do autor, com dados fornecidos pela editora Jambô e pela gráfica Edelbra.

1 Custos médios para um romance típico de 320 páginas.

de a editora ter bastante capital disponível para investir nas tiragens. Assim, é difícil que editoras, principalmente as de médio e pequeno portes, tenham “cacife” para bancar grandes tiragens, mesmo que os ganhos de escala dessas tiragens sejam convidativos.

O segundo fator diz respeito à distribuição, e à dicotomia entre a grande quantidade de títulos publicados e a pequena capacidade de absorção dos leitores. Em termos simples, a oferta de livros é maior que a demanda. Para entender isso, basta ver que o mercado mundial de livros edita anualmente em torno de um milhão de novos títulos, cada um com uma tiragem de milhares de exemplares. Só no Brasil, apenas em 2008, foram publicados mais de 50 mil novos títulos, num total de 340 mil exemplares (PANORAMA EDITORIAL, 2009). Mesmo um leitor extremamente voraz, que lesse um livro por dia (algo impossível para a grande maioria das pessoas), levaria 136 anos para ler os títulos produzidos pelas editoras brasileiras em apenas um ano! E a realidade é ainda pior, visto que o Brasil apresenta um baixíssimo consumo *per capita* de livros, que gira em torno de 2 livros/habitante/ano, incluindo aí didáticos, que representam a maior parcela (PANORAMA EDITORIAL, 2009). Assim, mesmo que determinada editora possuísse capital para investir em grandes tiragens, nada garantiria que essa grande tiragem fosse vendida, o que poderia causar um prejuízo ainda maior à editora do que se ela tivesse investido em uma tiragem menor.

Os motivos que levam ao baixo índice de leitura no Brasil são vários, e incluem questões culturais e econômicas. Entre os fatores culturais podemos destacar o pouco hábito de leitura entre a população e a preferência por outras formas de entretenimento, como a televisão. Entretanto, muitos pesquisadores, como Earp (2005), argumentam que esses fatores culturais são mais consequência do que causa do baixo índice de leitura, e que esse é influenciado muito mais pelas questões econômicas, especialmente o alto preço do livro em comparação com o salário médio de um trabalhador brasileiro. Através de uma análise da renda *per capita* brasileira e do preço médio do livro no país, e comparando esses valores com os de outros países, descobrimos que o custo do livro para o consumidor, no Brasil, é bastante elevado, especialmente em relação a países mais desenvolvidos, como Estados Unidos, França e Japão (EARP,

**Tabela 2 – Divisão percentual do preço de capa de um livro no Brasil.**

<b>Nível na cadeia</b>	<b>%</b>
Autor	10
Editora	40
Distribuidora	20
Livraria	30

Fonte: EARP, 2005.

2005). De certa forma, trata-se de um ciclo vicioso, no qual o preço do livro aumenta à medida que a quantidade de leitores diminui, e a quantidade de leitores diminui à medida que o preço do livro aumenta.

O preço de capa do livro é definido pela editora, através de uma fórmula que leva em conta os custos de produção editorial e de gráfica. Entretanto, pelo padrão da cadeia de comercialização do livro no Brasil, menos da metade do preço de capa do livro fica com a editora. Normalmente, as editoras repassam os livros para as distribuidoras com descontos que giram em torno de 50% (ou mais) do preço de capa; além disso, o pagamento padrão de direitos autorais é de 10% do preço do capa. Ou seja, as editoras podem ficar com 40% a 30% do preço de capa do livro para cobrir todos os custos e lucrar. Esses dados são resumidos na Tabela 2, acima.

Por que as editoras atuam nesse modelo de negócio? Para responder a esta pergunta, é necessário entender como funciona o negócio do livro no Brasil.

### **2.1.3 A cadeia de comercialização do livro**

Para que um livro chegue às estantes das livrarias, de onde ele chegará às mãos do leitor, deve antes passar por uma distribuidora. E é justamente a distribuição a principal responsável pela divisão do preço de capa do livro ser da maneira como foi mostrada na seção anterior.

Os problemas da distribuição se devem a fatores que vão desde a grande extensão territorial do país até o baixo número de livrarias — dos 5.700 municípios brasileiros, apenas 600 têm livrarias (GORINI, 2000), ou seja, quase 90% não possuem

sequer uma livraria instalada. Em todo Brasil, existem em torno de 1.500 livrarias (EARP, 2005), um número menor do que o de editoras. Fazer os livros chegarem a essas poucas lojas, ainda mais levando-se em conta os altos custos logísticos gerados pelas grandes distâncias, não é tarefa fácil; de fato, é voz corrente entre os editores que a distribuição é o maior problema da cadeia de comercialização do livro no Brasil. Também é o nível menos estudado, e há poucos dados sobre o número de empresas neste setor e como elas operam. É sabido pelos agentes do mercado, entretanto, que as distribuidoras também operam com margens reduzidas. Apesar de receberem descontos que variam de 50% a 60%, devem repassar grande parte dessa margem para as livrarias, e o que sobra é pouco para cobrir os custos de operação e lucrar. Assim como as editoras, as distribuidoras precisam ganhar em escala — o custo de um atendimento no qual o funcionário da distribuidora vende 10 cópias de um livro é o mesmo de um no qual ele vende 1.000 cópias. Isso faz com que as distribuidoras prefiram adquirir grandes quantidades de livros para as quais exista demanda garantida, em vez de trabalhar cada título e, através de ações de promoção e divulgação, agregar valor a ele, contribuindo com a cadeia de comercialização. Como as distribuidoras não fazem isso (todo o *marketing* dos livros fica sob responsabilidade das editoras), não colaboram para a solução dos problemas, discutidos anteriormente, que as editoras encaram ao publicar seus livros. Devido a isso, as distribuidoras são vistas como as “vilãs” do mercado. Embora isso seja uma visão ingênua, é argumentável que as distribuidoras não agregam um valor correspondente aos das outras empresas — no caso, as editoras, que produzem o livro, e as livrarias, que, essas sim, realizam ações de divulgação junto ao público. Independente das distribuidoras serem ou não os “vilões da história”, é fato que as editoras cada vez mais vêm tentando se livrar delas, vendendo diretamente às livrarias ou, em casos mais extremos, diretamente aos clientes finais.

As próprias livrarias não estão em situação melhor que as distribuidoras — ou, pelo menos, as livrarias *convencionais*, como veremos a seguir. As vendas de livros no Brasil estão concentradas em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Porto Alegre e Belo Horizonte. Juntas, essas cinco cidades respondem por mais de 90% do mercado

livreiro nacional (GORINI, 2000). Essa concentração acontece porque livrarias pequenas não têm poder de barganha com as distribuidoras, e não conseguem descontos grandes o bastante para concorrer de igual para igual com as grandes redes de livrarias (e com as próprias editoras, que vendem seus livros diretamente ao consumidor final em feiras e na internet). Assim, o segmento livreiro está em fase de concentração: enquanto as pequenas fecham as portas, as grandes abrem novas unidades (PANORAMA EDITORIAL, 2009). Do ponto de vista das editoras isso não seria, necessariamente, uma mudança ruim, se não fosse que, cada vez mais, as grandes redes têm transformado os livros em apenas mais um dos produtos oferecidos por elas. As quatro maiores livrarias do Brasil (Cultura, Fnac, Nobel e Saraiva) também trabalham com CDs, DVDs, jogos e brinquedos (algumas vendem até mesmo computadores e televisores), além de possuírem em suas lojas espaços para lanchonetes e cafés. Na Fnac, os produtos eletrônicos são responsáveis por 60% da receita, enquanto que as vendas de livros respondem por apenas 25% do faturamento (ONAGA, 2007). Na Saraiva, até 2005 as vendas de eletrônicos representavam menos de 1% da receita da empresa. Em 2008, este valor já havia subido para 22% (SANDRINI, 2009). Isso tem feito com que a participação das livrarias no mercado editorial tenha diminuído nos últimos anos. No início dos anos 1990, as livrarias eram responsáveis por quase 70% das vendas de livros. Em 2008, este número já estava em 45% — e a tendência é que diminua ainda mais (PANORAMA EDITORIAL, 2009).

Todas essas questões resumem a situação do mercado editorial brasileiro. A cada título publicado, as editoras encaram um dilema aparentemente sem solução: investir em uma tiragem grande, para através dos ganhos de escala obter uma margem de lucro maior, mas ao fazer isso correr o risco de ficar com os produtos encalhados, visto que o sistema de distribuição é precário; ou fazer uma tiragem pequena, mais segura, mas que talvez não garanta uma margem de lucro alta o suficiente para manter a empresa. Embora diversas questões mercadológicas influenciem esses dados, do ponto de vista de produção é possível identificar um fator predominante na causa desse problema: o modo como a impressão *off-set* funciona. Se produzir tiragens

reduzidas fosse barato, as editoras não precisariam arriscar grandes tiragens, mas também não teriam uma margem de lucro tão reduzida nas pequenas. Não há, é claro, uma alternativa viável para a impressão *off-set*; se houvesse, ela obviamente já seria usada. Ou não havia, pelo menos, até o surgimento do *e-book*.

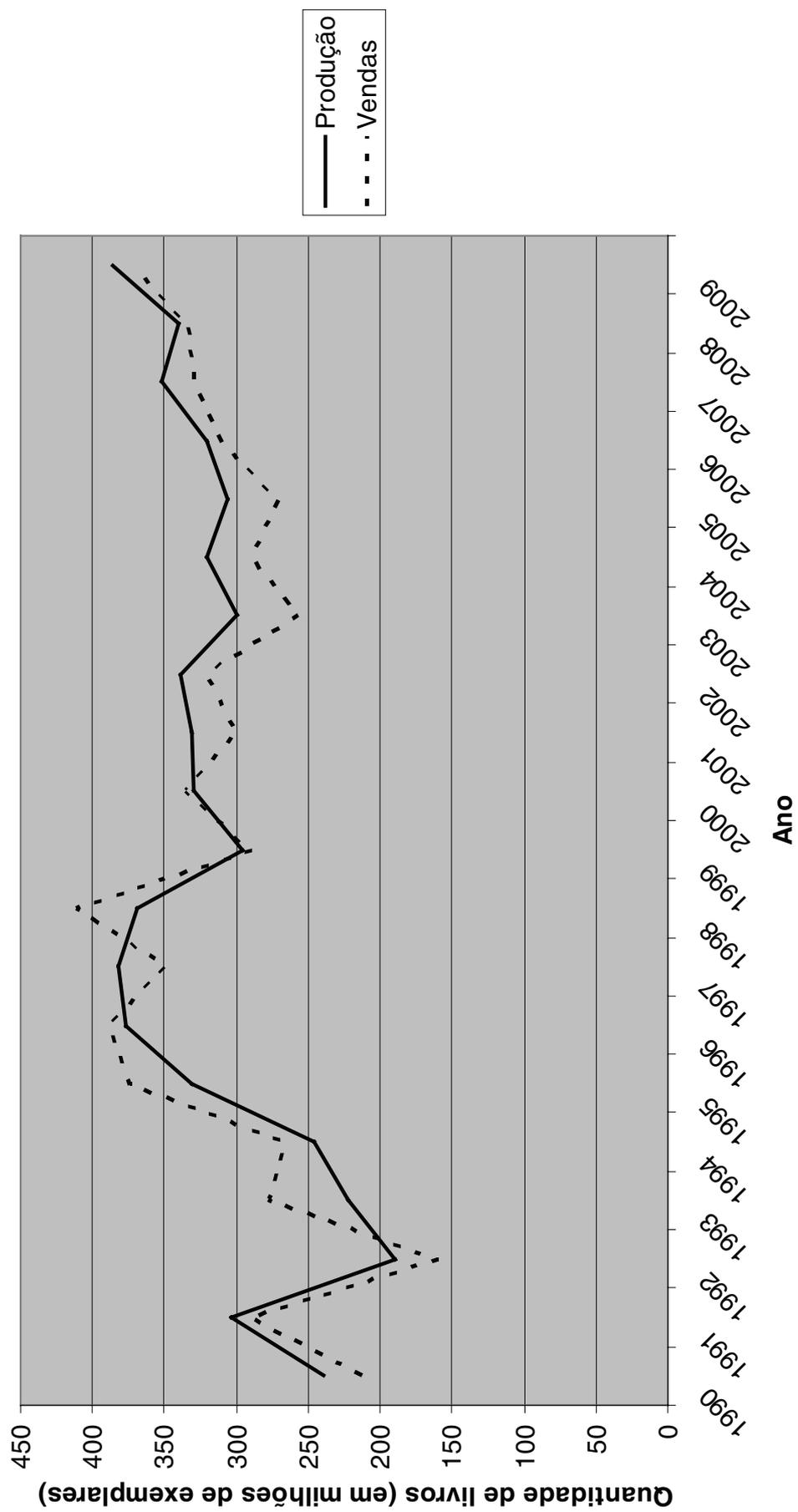
#### 2.1.4 A situação atual

Para entender o impacto do surgimento do *e-book* no mercado editorial brasileiro é necessário, antes, uma visão clara da situação atual deste mercado. A Tabela 3 (abaixo) e a Figura 1 (na página seguinte) mostram a evolução da produção e das vendas de livros no Brasil.

**Tabela 3 – Produção e vendas de livros no Brasil.**

<b>Ano</b>	<b>Exemplares produzidos</b>	<b>Exemplares vendidos</b>
1990	239.392.000	212.206.449
1991	303.492.000	289.957.634
1992	189.892.128	159.678.277
1993	222.522.318	277.619.986
1994	245.986.312	267.004.691
1995	330.834.320	374.626.262
1996	376.747.137	389.151.085
1997	381.870.374	348.152.034
1998	369.186.474	410.334.641
1999	295.442.356	289.679.546
2000	329.519.650	334.235.160
2001	331.100.000	299.400.000
2002	338.700.000	320.600.000
2003	299.400.000	255.830.000
2004	320.094.027	288.675.136
2005	306.463.687	270.386.729
2006	320.636.824	310.374.033
2007	351.396.288	329.197.305
2008	340.274.195	333.264.519
2009	386.367.136	370.938.509

Fonte: Sindicato Nacional dos Editores de Livros.



**Figura 1 – Produção e vendas de livros no Brasil.**

Fonte: elaboração do autor, com dados fornecidos pelo Sindicato Nacional dos Editores de Livros.

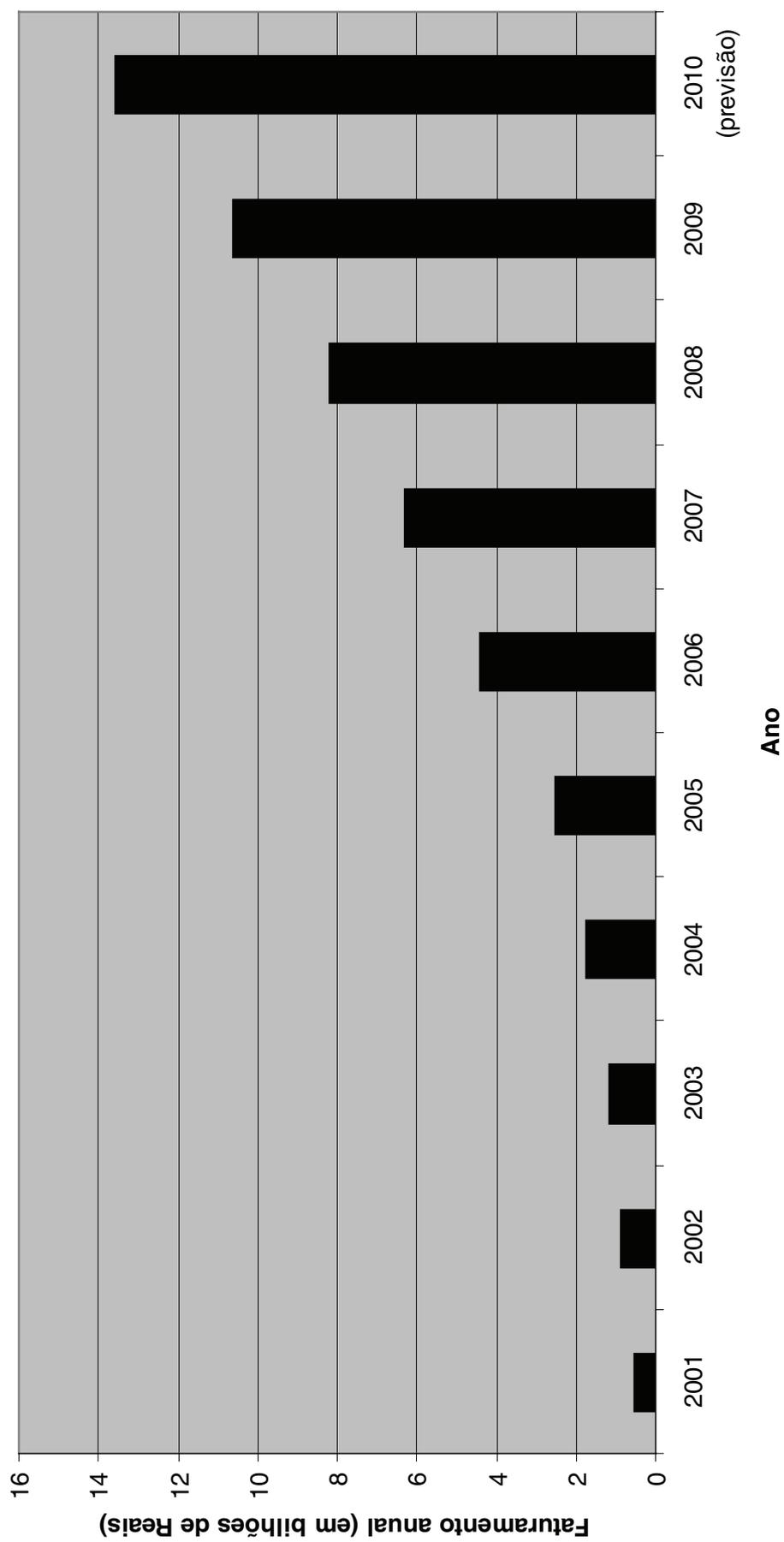
Os dados mostram um crescimento percentual médio de 6,08%, desde 1990 até 2009. Considerando que a taxa média de crescimento do PIB brasileiro na década de 2000 a 2009 foi de 3,3%, pode-se dizer que o setor tem apresentado resultados bons, mas modestos. Um mercado que tem mostrado resultados bem melhores é o de vendas *online*. Atualmente, o Brasil é o sexto país com maior número de usuários da internet — segundo dados da organização Internet World Stats, o Brasil possui atualmente 75 milhões de usuários, o que representa 37,8% de sua população. Para se ter uma ideia do crescimento, em 2000 esse número era de 5 milhões (2,9% da população). E esse crescimento no número de usuários tem se refletido nas vendas *online*, conforme mostram a Tabela 4 (abaixo) e a Figura 2 (na página seguinte).

**Tabela 4 – Vendas *online* no Brasil.**

<b>Ano</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Variação</b>
2001	R\$ 0,54 bilhão	–
2002	R\$ 0,85 bilhão	+55%
2003	R\$ 1,18 bilhão	+39%
2004	R\$ 1,75 bilhão	+48%
2005	R\$ 2,50 bilhões	+43%
2006	R\$ 4,40 bilhões	+76%
2007	R\$ 6,30 bilhões	+43%
2008	R\$ 8,20 bilhões	+30%
2009	R\$ 10,60 bilhões	+33%
2010 (previsão)	R\$ 13,60 bilhões	+30%

Fonte: eCommerceOrg.

Qual a relação disso com o mercado editorial? Simples: o tipo de produto mais vendido no *e-commerce* é, justamente, o livro. Em 2007, 17% de todas as vendas *online* foram de livros (novamente segundo o site eCommerceOrg). Assim, se as vendas convencionais de livros estão apenas seguindo a economia, as vendas *online* estão disparando, a taxas 10 vezes maiores que o crescimento do PIB nacional. O que nos leva a pensar que, talvez, o futuro do livro não esteja nas prateleiras das livrarias, mas sim nos servidores das lojas *online*. O que, por sua vez, nos leva ao *e-book*.



**Figura 2 – Vendas online no Brasil.**

Fonte: elaboração do autor, com dados fornecidos pelo Sindicato Nacional dos Editores de Livros.

### 2.1.5 O surgimento dos *e-books*

Os primeiros *e-books* — sigla em inglês para *electronic book*, ou “livro eletrônico”— foram criados na década de 1970 pelo Projeto Gutenberg, uma criação do norte-americano Michael Hart. Hart tinha o objetivo de tornar os livros mais acessíveis, e começou a digitalização de textos de domínio público. Seu primeiro texto digitalizado foi a Declaração de Independência dos Estados Unidos. Apesar dos esforços de Hart, por décadas os *e-books* foram escritos apenas para públicos específicos; normalmente, eram textos técnicos da área de informática ou de áreas relacionadas. Com a popularização da internet nos anos 1990, no entanto, os *e-books* começaram a alcançar um público cada vez maior. Os arquivos PDF (*portable document format*, ou “formato de documento portátil”), criados em 1993 pela Adobe, foram um grande propulsor dos livros virtuais, e em poucos anos este tipo de texto se tornou extremamente popular. Embora praticamente qualquer pessoa que já tenha operado um computador já tenha lido um texto neste formato, ele ainda estava preso ao computador — um aparelho consideravelmente menos portátil que um livro! Isso começou a mudar no final desta década, quando grandes empresas, como a Amazon, a Sony e a Apple lançaram dispositivos feitos especificamente para a leitura de *e-books*, coletivamente conhecidos como *e-readers* (“leitor eletrônico”). Esses dispositivos, como o Kindle, o PRS-500 (mais conhecido como Sony Reader) e, mais recentemente, o iPad, são tão (ou mais) portáteis que um livro, com o adicional de poder carregar o texto de diversas obras.

Embora os *e-books* sejam bastante recentes, já existem informações sobre seu desempenho comercial — e são bastante animadoras. Segundo a Associação Norte-Americana de Editores (AAP) as vendas de *e-books* nos Estados Unidos estão aumentando rapidamente. Em 2003, somaram 20 milhões de dólares, contra 113 milhões de dólares em 2008 — um aumento de 465% em cinco anos. Só no primeiro semestre de 2009, houve um crescimento de 150%. De acordo com a consultoria iSuppli, as vendas de *e-readers* no mundo todo, em 2008, foram de 1 milhão de unidades, ante quase 5 milhões em 2009. E a previsão para 2010 era de mais de 10 milhões de unidades vendidas.

No início de 2009, as versões eletrônicas de livros representavam 13% dos títulos comercializados pela Amazon. Em maio de 2009, esse número chegou a 35% e, em outubro, passou dos 48% (FARINHA, 2009). Segundo Jeff Bezos, diretor-executivo da Amazon, o Kindle já é o produto mais vendido da loja virtual e, de cada quatro exemplares vendidos de determinada obra, um já é digital. Por fim, segundo Steve Kessel, vice-presidente da empresa, as vendas de *e-books* continuam superando as de livros impressos na Amazon.com. Nos últimos 30 dias (outubro de 2010), os clientes da empresa compraram mais edições digitais dos 100 primeiros títulos das listas de mais vendidos do que livros impressos. Para a lista dos 10 mais vendidos, os clientes estão optando pelos *e-books* ao invés de escolher impressos, numa relação de dois para um.

Há diversas comparações que podem ser feitas entre o livro tradicional, em papel, e o livro digital. Por um lado, pode-se argumentar que o livro digital é mais portátil e mais fácil de armazenar (pois um único *e-reader* pode conter, literalmente, milhares de *e-books*), além de mais ecológico (pois não consome papel e tinta). Por outro, pode-se dizer que o livro tradicional possui mais apelo estético (pode-se embrulhar um livro tradicional em papel de presente, por exemplo, mas um *e-book*, por sua natureza digital, é intangível) e é mais seguro (um *e-reader* chama mais à atenção de um ladrão do que um livro tradicional). A verdade é que ambos os lados — livros tradicionais e *e-books* — possuem vantagens, mas não é o foco deste capítulo discutir qual é o melhor. O importante aqui é apresentar a situação atual, e esta é: estamos em uma época de mudanças, na qual muitas editoras cogitam largar um mercado que existe há mais de cinco séculos para investir em uma tecnologia com menos de cinco anos (os primeiros *e-readers* foram produzidos em 2006). O motivo é que, independente de ser melhor ou não que o livro tradicional, o *e-book* finalmente traz uma alternativa ao modelo tradicional de produção de livros, que depende da impressão *off-set*. Nas palavras de Ednei Procópio,

(...) o texto não é mais lido apenas no papel. Ele está onipresente em uma miríade de suportes suspensos e em uma diversidade de aparelhos tecnológicos, móveis e de comunicação. E uma série de meios é o que promete transformar definitivamente a realidade dos livros, jornais e revistas através de uma convergência digital e cultural sem precedentes (A indústria editorial e as mídias digitais, 2009).

### 2.1.6 Análise SWOT

É possível resumir as informações discutidas nesta seção a partir de uma análise SWOT. A análise SWOT é um método para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (o nome da ferramenta vem da inicial, em inglês, de cada uma dessas características) de uma empresa. As forças e fraquezas de uma empresa são, respectivamente, suas qualidades e suas deficiências; já as suas oportunidades e ameaças são fatores externos — ou seja, do mercado —, que podem afetá-la de maneira benéfica ou prejudicial. A seguir está uma análise SWOT das editoras brasileiras.

		Em relação à empresa o fator é...	
		Positivo	Negativo
A origem do fator é...	Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do público.</li> <li>• <i>Expertise</i> em textos escritos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca (destaca o material publicado).</li> <li>• Mais tempo para se adaptar a um mundo digital aprendendo com a experiência vivida por outras áreas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura das empresas ligada ao livro em papel.</li> <li>• Participa da cadeia de um setor muito desunido, que não consegue nem criar um fluxo de informações organizado sobre seus produtos.</li> </ul>
	Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de colocação de produtos no mercado para atingir público mais amplo.</li> <li>• Redução de custo de estoque.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas formas de comercialização (sonora, em partes).</li> </ul> </li> <li>• Mais opções para incrementar o produto (arquivos sonoros, interatividade).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos entrantes.</li> <li>• Criação de um “iPod” de livros que dite as regras do mercado.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de padrão para oferecer produtos.</li> </ul> </li> <li>• Concentração do varejo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirataria.</li> </ul> </li> </ul>

Figura 3 – Análise SWOT das editoras brasileiras.

Fonte: Farinha (2009).

## 2.2 A JAMBÔ

Esta seção trata da Jambô, trazendo seu histórico, sua estrutura empresarial e os produtos com os quais ela trabalha. Todos os dados desta seção foram fornecidos pela própria empresa.

### 2.2.1 Histórico

A Jambô foi fundada em 1988 como uma livraria. Entretanto, ao longo da década de 1990 os proprietários mudaram o foco da empresa, tornando-a uma loja especializada em livros, revistas, jogos e brinquedos.

Visando a expansão de suas atividades, em 2002 a Jambô entrou no ramo de produção editorial. A escolha pela produção editorial se deu porque os proprietários já possuíam conhecimento e contatos neste ramo, por já trabalharem com livros.

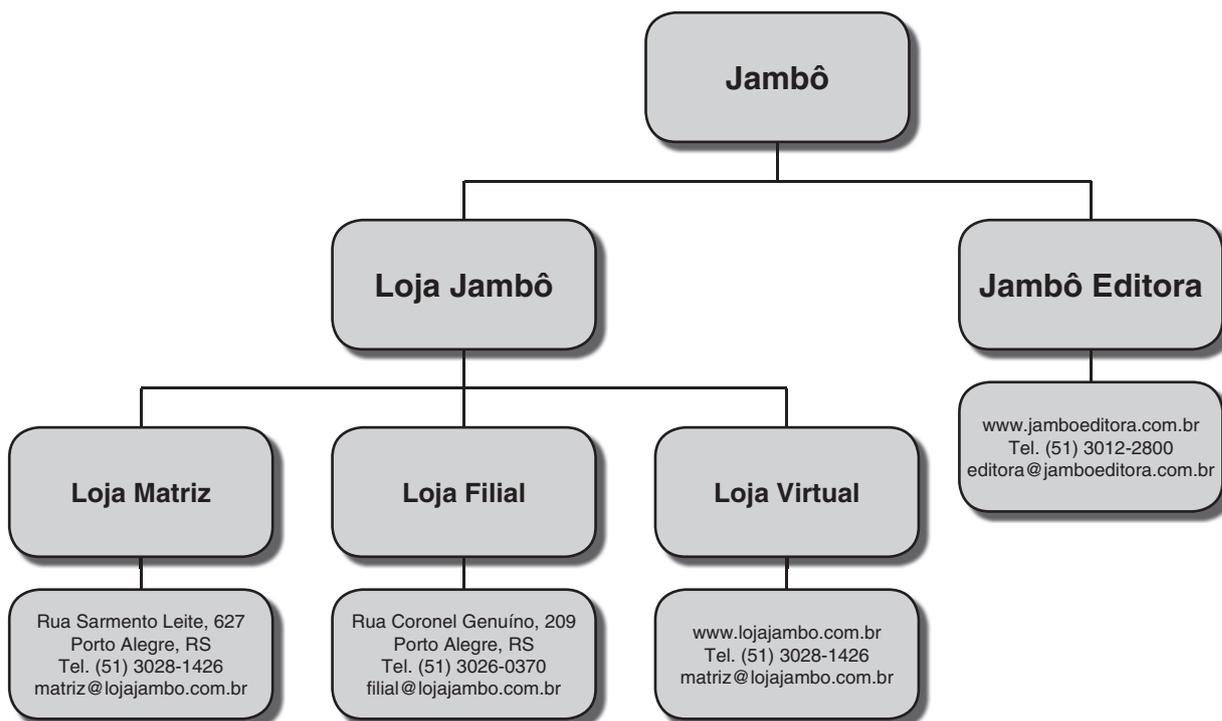
Atualmente, a Jambô é dividida em duas marcas: a Loja Jambô e a Jambô Editora, sendo que este trabalho se concentrou nesta última.

### 2.2.2 Estrutura

Conforme dito, atualmente a Jambô divide-se em duas marcas. A primeira é a Loja Jambô, que possui uma loja matriz (com 90m<sup>2</sup>), uma filial (com 80m<sup>2</sup>) e uma loja virtual (que apresentou uma média de 1.705 visitas diárias durante setembro de 2010). A segunda marca é a Jambô Editora, que possui um escritório (com 40m<sup>2</sup>) e um centro de estoque (com 100m<sup>2</sup>).

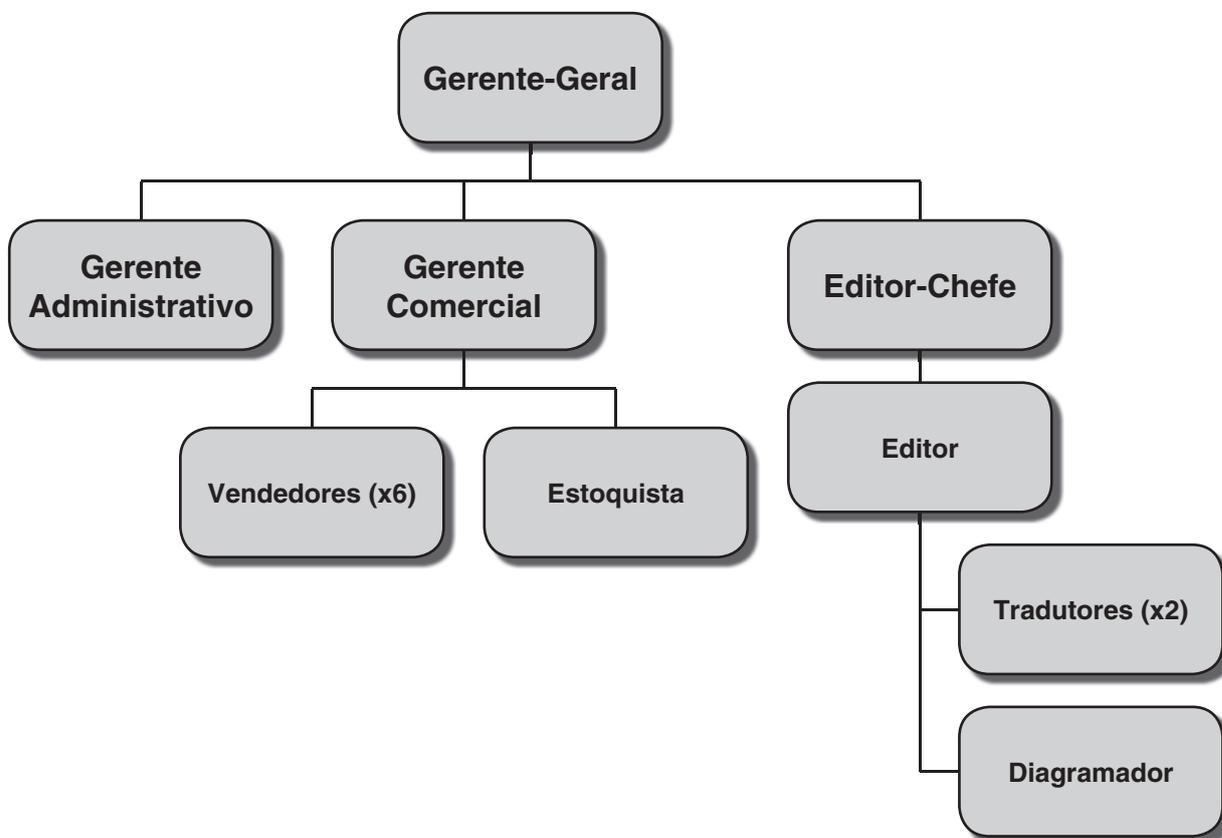
A empresa possui um total de 15 funcionários. Além disso, a editora possui colaboradores *freelance*, entre tradutores, diagramadores e ilustradores, e autores com contrato de edição assinado.

O faturamento anual médio da Jambô nos últimos cinco anos foi de R\$ 662.747,61, com uma variação positiva média de 9,14%, conforme pode ser visto na Tabela 5, na página 28.



**Figura 4 – Estrutura da Jambô.**

Fonte: Jambô.



**Figura 5 – Organograma da Jambô.**

Fonte: Jambô.

Tabela 5 – Faturamento anual da Jambô.

Ano	Faturamento	Varição
2006	R\$ 556.603,44	–
2007	R\$ 611.652,13	+9,89%
2008	R\$ 650.693,76	+6,38%
2009	R\$ 705.495,05	+8,42%
2010 (previsão)	R\$ 789.293,66	+11,88%

Fonte: Jambô.

### 2.2.3 Produtos

A Jambô é uma empresa do ramo de entretenimento. Por exemplo: trabalha com livros de literatura, mas não com livros didáticos. A Loja Jambô vende livros (literatura de gênero, livros de RPG...), revistas (mangás, *comics*...), jogos (*card games*, jogos de tabuleiro...) e brinquedos. O público-alvo são pessoas de todas as idades, de crianças a adultos. Embora possa parecer que, devido à gama de produtos, o público seja apenas o infantil, este não é o caso. A empresa possui em seu catálogo produtos que visam o público adulto, como colecionáveis e modelismo. Lojas com essa gama de produtos são comuns nos EUA e na Europa, talvez por razões culturais (afinal, em países de clima frio, as pessoas precisam ter como passar o tempo dentro de casa...).

Mantendo o foco da empresa, a Jambô Editora trabalha com livros de entretenimento (a assinatura da marca é “livros divertidos”). O catálogo é dividido em três linhas (literatura, livros-jogos<sup>1</sup> e livros de RPG<sup>2</sup>), e possui atualmente 50 títulos. A

---

1 Um livro-jogo apresenta uma história de ficção na qual o leitor assume o papel do protagonista, e pode guiar seu caminho através do uso de referências numeradas. No final de cada referência há uma lista de opções; o leitor deve escolher uma delas e, de acordo com sua escolha, será guiado a uma referência seguinte.

2 RPG é a sigla para *roleplaying game*, que em inglês significa “jogo de interpretação”. Em uma partida de RPG há dois tipos de participantes: o mestre e os jogadores. O mestre conta uma história para os jogadores, que, por sua vez, interpretam personagens dentro dela. À medida que a história avança, surgem desafios, que os jogadores devem resolver no papel de seus personagens. Assim, o RPG é como um teatro de improviso, com duas diferenças: primeiro, todas as ações acontecem na imaginação dos participantes; segundo, há regras para determinar o resultado dessas ações. Os livros de RPG trazem essas regras, assim como ideias para o mestre criar suas histórias.

Jambô Editora publica tanto traduções de obras estrangeiras quanto obras nacionais. O público-alvo é o infantojuvenil e juvenil.

#### 2.2.4 Análise SWOT

Assim como foi feito na seção anterior, é possível resumir as informações apresentadas sobre a Jambô a partir de uma análise SWOT. Esta análise diz respeito apenas à Jambô Editora. Além das informações abaixo, deve-se levar em conta todas as informações apresentadas na análise SWOT das editoras brasileiras como um todo, apresentada na página 25.

		Em relação à empresa o fator é...	
		Positivo	Negativo
A origem do fator é...	Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do produto.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca conhecida pelo público-alvo.</li> </ul> </li> <li>• Gestores conhecem o mercado.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe qualificada.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca penetração na mídia tradicional.</li> <li>• Equipe pequena.</li> </ul>
	Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público disposto a experimentar novas tecnologias.</li> <li>• Diversos canais de divulgação.</li> <li>• Mercado de nicho, que exige conhecimentos específicos, dificulta novos entrantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência com outras formas de entretenimento, especialmente eletrônicos.</li> <li>• Mercado de nicho, com público total limitado.</li> </ul>

Figura 6 – Análise SWOT da Jambô.

Fonte: elaboração do autor.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são abordadas as teorias de administração relacionadas ao tema do trabalho. No caso, como a situação problemática diz respeito à implantação de uma nova tecnologia, as teorias serão relacionadas à inovação e como aplicá-la em uma empresa.

É importante citar que os diversos modelos e técnicas da administração foram, em sua maioria, desenvolvidos para superar problemas práticos de determinado momento histórico. Esses modelos e técnicas são, mais tarde, utilizados como soluções genéricas na literatura em administração, para resolver problemas atuais nas empresas (ROESCH, 1997). Entretanto, naturalmente, nem sempre a teoria se aplica a um contexto diferente daquele no qual ela foi desenvolvida. Assim, além de elencar as teorias necessárias para atingir os objetivos do trabalho, este capítulo irá discutir quais delas são aplicáveis à situação específica da Jambô, dentro do contexto atual do mercado editorial brasileiro.

#### 3.1 INOVAÇÃO EMPRESARIAL

A importância da inovação para empresas é evidente, e pode ser observada através de dois pontos de vista. Por um lado, diz respeito à *sobrevivência*. Uma empresa que não mantenha atualizado seu rol de produtos e serviços — ou a maneira de criá-los e ofertá-los —, acabará sendo superada por outra que mantenha. Por outro, diz respeito ao *crescimento*. A maneira mais fácil de abocanhar mercado é gerar uma vantagem competitiva sobre as concorrentes. William Baumol, professor de economia da Universidade de Nova York, afirma que “praticamente todo o crescimento econômico desde o século XVIII é resultante de inovação”.

Bessant (2009) destaca que os pré-requisitos para a inovação são as habilidades de visualizar oportunidades e de tirar vantagens das mesmas, além da capacidade de identificar onde e como novos mercados podem ser criados. A seguinte história, relatada por Bessant (2009), exemplifica bem como a falta desta última capacidade pode ser letal a uma empresa.

Um exemplo bastante conhecido é o caso da Western Union, que provavelmente era, no século XIX, a maior empresa de comunicações do mundo. Ela foi contatada por Alexander Graham Bell, que pedia ajuda para comercializar sua nova invenção. Depois de fazer uma demonstração para altos executivos, Bell recebeu uma resposta, por escrito, que dizia: 'após cuidadosa apreciação de sua invenção, que é uma novidade bastante interessante, chegamos à conclusão que ela não tem valor comercial. Não vemos futuro algum para um brinquedo elétrico'. Quatro anos após sua invenção, já existiam 50 mil telefones nos Estados Unidos e, passados 20 anos, 5 milhões. Nos 20 anos seguintes, a empresa fundada por Bell se tornou a maior corporação dos Estados Unidos.

Em outras palavras, empresas podem fracassar por não reconhecer a necessidade de mudança. Firms pequenas muitas vezes gastam todos os seus recursos para sobreviver, e não conseguem perceber quando precisam mudar. Grandes companhias podem se perder em sua própria liderança, suas redes tão focadas em suprir suas necessidades e competências que não abrem possibilidade para novas ideias.

Mesmo empresas que estejam atentas às mudanças em seus setores podem ser surpreendidas por inovações *fora* de seus mercados. É o caso das fabricantes de velas e lampiões, com o surgimento da lâmpada elétrica; dos estábulos e cocheiros, com a invenção do automóvel, e das distribuidoras de gelo, com a proliferação dos refrigeradores — entre incontáveis outros exemplos.

Mas a inovação não é responsável apenas por destruir mercados. Para cada empresa que vai à falência, outra surge em seu lugar. E, se for competente, uma organização sempre pode se renovar, adaptando-se ao novo cenário. O desafio, então, é lidar com um mundo que está em constante mudança. É possível vencer esse desafio, como certas companhias com décadas — e até séculos — de existência comprovam. Mas, para isso, a empresa deve ter um conjunto específico de conhecimentos e técnicas. Deve ter, em outras palavras, um sistema de gestão da inovação.

### 3.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Vimos que a inovação pode ser responsável tanto pelo fim quanto pelo crescimento de uma empresa. Algo com tamanha importância não deve ser negligenciado; é melhor, portanto, tentar controlar a inovação ativamente.

Bessant (2009) traça um paralelo entre inovação empresarial e biologia, considerando a teoria da evolução de Darwin:

Os organismos vivos sobrevivem e crescem por meio da geração de variação, selecionando os novos elementos que permitem a adaptação a ambientes específicos e sua propagação através das espécies. Aqueles que o fazem corretamente sobrevivem; aqueles que não conseguem, desaparecem. É a sobrevivência dos mais fortes, pura e simplesmente.

A questão chave, é claro, é que enquanto na biologia esse processo é aleatório, ocorrendo através de mutações, nas empresas ele pode ser controlado, ocorrendo através de planejamento e organização. Entra aqui a gestão da inovação.

Segundo Bessant (2009), todo processo de inovação é centrado em três etapas principais:

- Geração de novas ideias;
- Seleção das melhores;
- Implementação.

Estas etapas são discutidas em detalhes nas seções a seguir.

### **3.2.1 Geração de novas ideias**

Novas ideias podem surgir, basicamente, de qualquer lugar. O folclore conta como o maior físico da humanidade desenvolveu uma de suas teorias após ser atingido na cabeça por uma maçã... É claro que isto é uma anedota, mas exemplifica o “acaso criativo” que é creditado com frequência na geração de novas ideias. Se não quisermos que a geração de novas ideias dentro de nossas empresas dependa do acaso, devemos organizá-la de forma sistemática. Conforme aponta Bessant (2009):

[a geração de novas ideias] pode surgir por meio da inspiração, da transferência de outro contexto, de questionamentos sobre necessidades de clientes ou usuários, de pesquisa de ponta ou de combinação de ideias já existentes em algo novo. E podem surgir a partir da construção de modelos alternativos para o futuro e da exploração de opções abertas dentro desses mundos alternativos. Mas, se vamos ter sucesso, precisamos estruturar formas ricas e variadas de captação de sinais iniciais, que propiciem oportunidades de variação interessantes.

Uma opção para organizar a geração de novas ideias é investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Isso tem a vantagem de fornecer ideias novas e que pertençam apenas à empresa, mas é caro e arriscado. Além disso, P&D é algo em que normalmente apenas empresas grandes, ou empresas pequenas altamente focalizadas, podem investir. A opção é ter uma rede de fontes externas bem desenvolvida, que pode suprir a empresa de novas ideias. Nesse caso, o mais importante para a empresa é ter as capacidades necessárias para absorver essas ideias adquiridas externamente, conforme visto na Figura 7, abaixo.

Esta etapa ainda envolve mais do que gerar ideias através de P&D ou saber adquiri-las de fontes externas. Exige mapeamento e procura ativa, e conexões com fornecedores, os próprios clientes, universidades e instituições de pesquisa, sindicatos e associações comerciais e assim por diante. O objetivo, aqui, é maximizar a quantidade de canais por onde novas ideias possam surgir. Afinal, como já vimos anteriormente,

<b>Competência</b>	<b>Por quê?</b>
Construção e manutenção de uma rede de fontes tecnológicas	Para assegurar uma ampla variação de escolha e disponibilidade, em vez de ser forçado a tomar resoluções inadequadas.
Seleção	Para assegurar um bom ajuste entre necessidades internas e a oferta externa.
Negociação	Para assegurar que aquilo a ser transferido inclua o conhecimento e a experiência que “rodeiam” a tecnologia e não apenas o <i>hardware</i> e a licença.
Implementação	Para assegurar que o processo de transferência seja efetivamente gerenciado.
Aprendizagem	Para assegurar que, uma vez transferidos, o desenvolvimento e a internalização da tecnologia ocorram.

**Figura 7 – Habilidades-chave na transferência de tecnologia.**

Fonte: Bessant (2009).

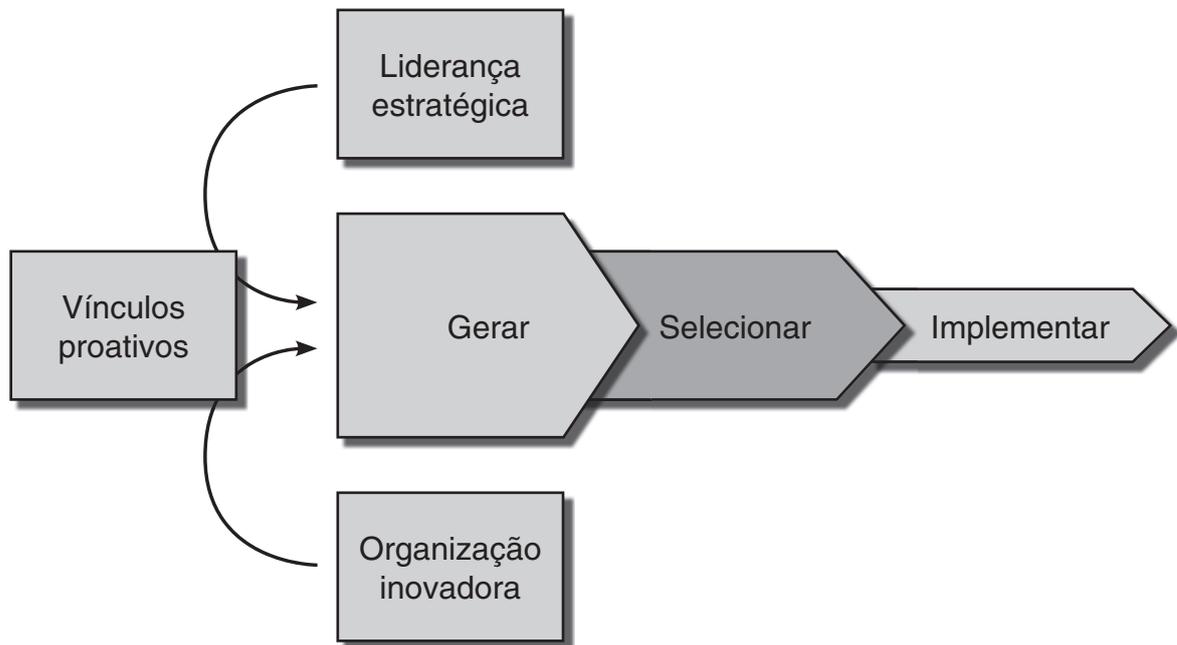
mercados inteiros podem terminar pelo surgimento de inovações vindas de fora deles. Por fim, Allen (1984), em seu estudo pioneiro sobre fluxo de informação dentro de empresas, cita a importância de *gatekeepers* (“guardiães dos portões”), pessoas que controlam a passagem de informações dentro da empresa. Esses guardiões devem estar bem-posicionados nas redes de comunicação, e seu uso pode poupar a empresa de analisar quantidades não manejáveis de ideias. O conceito de guardião também é importante nos modelos de *stage-gate*, que serão abordados adiante neste capítulo.

### 3.2.2 Seleção das melhores

Como estamos falando de inovação, por definição as ideias dizem respeito a produtos, serviços ou processos novos, cujo resultado é incerto. Assim, antes de implementar as ideias, é necessário selecionar as melhores — afinal, implementar uma ideia gera custos, e toda empresa tem recursos limitados, o que é o mesmo que dizer que apenas algumas ideias poderão ser implementadas de cada vez.

Assim, além de se preocupar em gerar ou adquirir ideias, as empresas devem ter um método para definir quais dessas ideias devem ser testadas. Como definir se uma ideia é boa ou não? Normalmente, se estivermos falando de uma única ideia, isso pode ser uma simples questão de medir risco *versus* retorno. Entretanto, se a etapa de geração de ideias estiver funcionando corretamente, teremos várias ideias para analisar. Nesse caso, para comparar diversos projetos, considerando fatores como risco, retorno, novidade, experiência, entre outros elementos de incerteza, é necessário um sistema de gestão de portfólio.

Bessant (2009) destaca três abordagens principais na administração de portfólio — técnicas de mensuração de benefícios, modelos econômicos e modelos de portfólio. As técnicas de mensuração de benefícios são baseadas em julgamentos subjetivos relativamente simples, com tabelas que controlam se determinados critérios são atendidos ou não, ou com sistemas de pontuação. Após cada projeto ser analisado, o que tiver melhor pontuação é escolhido. Esse tipo de técnica tem a vantagem de avaliar cada ideia individualmente.



**Figura 8 – Modelo simplificado de gestão da inovação.**

Fonte: Bessant (2009).

A abordagem de modelos econômicos implementa informações financeiras (ou outras informações quantitativas) na equação. Mais uma vez, tem a desvantagem de analisar as ideias separadamente. Além disso, dependem de informações financeiras detalhadas, que podem não estar disponíveis, se tratando de um projeto inovador. O último grupo, o de modelos de portfólio, lida com a questão de análise de um conjunto de ideias buscando equilíbrio. Usa matrizes para fazer medições de risco *versus* retorno — além de outras questões, como facilidade de entrada com relação à atratividade de mercado (tamanho ou taxa de crescimento) ou a posição competitiva da organização na área de projeto *versus* atratividade de mercado — de todas as ideias simultaneamente.

### 3.2.3 Implementação

Ideias, por si só, não valem nada. Depois de ter e selecionar uma ideia, é necessário implementá-la, pois sem isso as duas etapas anteriores perdem o sentido. A etapa de implementação é complexa, pois envolve mais do que simples gestão de

projetos (equilibrar recursos humanos, financeiros e cronológicos, o que por si só já é complicado); afinal, em se tratando de inovação, às vezes não temos noção de por onde estamos indo, e aonde iremos chegar. Para piorar, mesmo que tudo dê certo e a ideia seja implementada com sucesso, não há garantias de que o público — seja externo (no caso de um novo produto ou serviço), seja interno (no caso de um novo processo) — irá adotá-la. Em outras palavras, a implementação de uma ideia inovadora ocorre em um cenário de incerteza. Para reduzirmos essa incerteza, devemos utilizar experimentação e aprendizagem (mesmo que seja para aprender que o projeto não vai funcionar...). Ao fazer isso estamos organizando o conhecimento sobre inovação, tanto em termos “tecnológicos” (funcionará como uma ideia?) quanto em termos de “mercado” (há necessidade dessa ideia, e compreendemos e atendemos a essa necessidade?).

A implementação de uma ideia inovadora pode ser descrita metaforicamente como uma jornada. Através dessa metáfora visualizamos os estágios pelos quais o projeto deve passar até se tornar uma inovação bem-sucedida. Isso é importante porque nenhuma empresa deseja perder dinheiro com seus projetos, mas no caso de ideias inovadoras é difícil medir se elas darão retorno ou não. Um sistema de gerenciamento de risco aplicável a ideias inovadoras é o de *stage-gate* (“estágio-e-portão”), através do qual o projeto é dividido em diversos estágios, cada um deles terminando em um “portão”. Em cada portão, o projeto é analisado por um *gatekeeper* (“guardião”, conforme visto anteriormente), que decidirá se o projeto continuará ou não. A metáfora da jornada ajuda na aplicação do sistema de *stage-gate*, pois torna mais fácil estipular onde ficará cada portão. Esse sistema é explicado em detalhes na seção 3.3.3.

Embora o sistema de *stage-gate* ajude na implementação da ideia, não garante que ela, uma vez que esteja implementada, seja adotada pelo público. De fato, uma das principais causas de fracasso em inovação é a criação de produtos ou serviços excelentes de um ponto de vista técnico, mas que por algum motivo qualquer não são adotados pelo público. Também aqui é possível obter certo controle, aumentando as

chances de a ideia ser adotada e difundida, através de ferramentas de gestão. Entre essas, estão estudos sobre comportamento do comprador, estratégias de envolvimento inicial e ativo de usuário, geração de protótipos e testes de mercado, nos quais o produto completo é lançado em uma quantidade menor, para um público específico, e o *feedback* recebido é anotado, para possíveis mudanças na versão final, que será disponibilizada ao grande público.

### 3.3 USANDO GESTÃO DA INOVAÇÃO

Vimos, na seção anterior, que as três etapas da gestão da inovação são geração de novas ideias, seleção das melhores e implementação. Para que essas etapas sejam bem-sucedidas, segundo Bessant (2009), são necessários recursos (humanos, financeiros, materiais...) e, principalmente, que os gestores da organização tenham as competências necessárias para geri-las. Para isso, eles devem:

- Compreender *o que é* a inovação;
- Compreender *como criar* a inovação;
- Compreender *como implementar* a inovação.

Entendendo esses tópicos, é possível aprender a gerir a inovação. Como diz Drucker (1985):

A inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser ensinada e aprendida, de ser praticada.

#### 3.3.1 O que é inovação

O primeiro passo para saber como gerir a inovação é saber *o que é* inovação. O dicionário Houaiss define a palavra como a ação ou efeito de inovar, criar algo novo. Essa definição, ainda que correta, é muito vaga para nos ajudar. Assim, seguem outras definições.

*“Inovação é a exploração bem-sucedida de novas ideias”*. (Innovation Unit, Department of Trade and Industry, Reino Unido, 2004).

“A inovação não implica, necessariamente, a comercialização apenas de grandes avanços tecnológicos (uma inovação radical), mas também inclui a utilização de mudanças em pequena escala no saber tecnológico (uma inovação incremental)”. (ROTHWELL, 1985)

A partir dessas definições, vemos que há diversos tipos de inovação, e que cada um desses tipos pode ocorrer em diferentes níveis.

### 3.3.1.1 Tipos de inovação

Segundo Bessant (2009), existem quatro tipos de inovação.

- **Inovação de produto:** mudanças nas coisas (produtos/serviços) que a empresa oferece;
- **Inovação de processo:** mudanças nas formas como as coisas (produtos/serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor;
- **Inovação de posição:** mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- **Inovação de paradigma:** mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

Exemplos de inovação de produto incluem um novo *chip* de computador e um novo sistema de entretenimento doméstico (como o DVD em relação ao VHS e o Blu-Ray em relação ao DVD). Já a mudança na forma como um cliente se serve de bebidas na rede de *fast-food* Burger King é uma inovação de processo.

A mudança no posicionamento da Coca-Cola, no fim do século XIX, de tônico medicinal a bebida refrescante, talvez seja o maior exemplo de inovação de posição. Por fim, um caso típico de inovação de paradigma é o das companhias aéreas de baixo preço (no Brasil, o caso mais famoso é o da Gol). Aqui, o que mudou foi um modelo mental, que dizia “voar é um luxo”, mas passou a dizer “voar é um meio de chegar a outro lugar”. Inovações de paradigmas, como essa, podem ser motivadas por diversos fatores, como, por exemplo, novas tecnologias, novos mercados (principalmente se possuírem expectativas de valor diferentes), novas legislações para a indústria e

o comércio, novas condições ambientais (mudanças climáticas, crises energéticas — como o “Apagão”, pelo qual o Brasil passou em 2001 e 2002) e outros. Um exemplo óbvio é o surgimento da internet, que possibilitou a criação das empresas “ponto com”. Ao longo da história, revoluções semelhantes foram motivadas por tecnologias como a energia a vapor, eletricidade e a eletrônica. À medida que novas tecnologias forem surgindo (como a nanotecnologia e a engenharia genética, as “promessas” do século XXI), é inevitável que outras revoluções aconteçam.

Davila (2006) propõe uma divisão diferente para os tipos de inovação. Segundo ele, quando se fala de inovação, um dos equívocos mais comuns é imaginar que ela é puramente uma questão de “novas tecnologias”. Muitos gestores imaginam que uma empresa inovadora é aquela com diversos laboratórios, cada um repleto de cientistas e engenheiros empenhados em alcançar o próximo grande avanço tecnológico. Davila (2006) diz que “empresas de alto desempenho inovam ao dar sustentação tanto a novos modelos de negócios quanto a tecnologias aprimoradas”.

A história da indústria automotiva corrobora esta teoria. No início do século XX, todos os carros eram produzidos em oficinas, com mão-de-obra intensiva; cada veículo era uma peça exclusiva de trabalho artesanal. Quando Ford investiu na padronização e aplicou o conceito de linha de produção à indústria automotiva, fez uma inovação de modelo de negócio. Embora ele tenha usado novas tecnologias (principalmente as de processos, para incrementar a eficiência de suas linhas de produção e de suas cadeias de suprimentos), a inovação principal surgiu na dimensão do modelo de negócios, em que o próprio conceito da indústria foi alterado — ou, mais precisamente, revertido — de oficina de trabalho para linha de produção; de desempenho de produto para custo de produto; de personalização para padronização; da montagem para a integração vertical; do mercado de nichos para o mercado de massa. Mais tarde, nessa mesma indústria, foi a vez da General Motors inovar o modelo de negócio. Ela fez isso ao segmentar o mercado — dividindo os consumidores em grupos e oferecendo funcionalidades diferentes para cada grupo — e introduzir a flexibilidade no processo de produção (a fim de oferecer uma linha de produtos mais rica). A General

Motors não usou tecnologia em sua inovação, apenas conhecimento de gestão; entretanto, isso não impediu sua inovação de colocá-la na posição de maior corporação do mundo (até ser desbancada pela Toyota — que, por sua vez, *também* usou uma inovação de gestão, não de tecnologia, para abocanhar o mercado norte-americano).

Assim, as empresas não devem ignorar as inovações em modelo de negócios. Segundo Davila (2006), as empresas bem-sucedidas são justamente aquelas que combinam mudanças em modelo de negócios com mudanças tecnológicas. Pensando nisso, esse autor divide os tipos de inovação nesses dois eixos, com três tipos para cada eixo. A seguir estão os três tipos de inovação baseados em mudanças no modelo de negócios.

- **Proposição de valor:** o que é vendido e lançado no mercado.
- **Cadeia de suprimentos:** como é criado e levado ao mercado.
- **Cliente-alvo:** a quem é repassado esse valor.

Mudanças na proposição de valor de um produto ou serviço incluem tanto a oferta de um produto ou serviço novo quanto a melhoria de um que já existe. Um exemplo óbvio é a adição de novos itens aos modelos de carros lançados a cada ano. Esse tipo de inovação também inclui uma alteração na proposição de valor da empresa — como é o caso da Dell, que mudou de uma proposição de valor orientada por produto para uma orientada por serviço.

O segundo tipo de inovação de modelo de negócios é uma alteração na cadeia de suprimentos. Isso diz respeito a como o valor é criado e entregue ao mercado. Inovações desse tipo afetam etapas ao longo da cadeia de valores, e normalmente ocorrem nos bastidores — isso é, não são visíveis pelos consumidores finais. Maneiras pelas quais elas ocorrem incluem uma alteração no modo como uma entidade opera a fim de produzir e entregar seus produtos e serviços e uma redefinição nas relações com os fornecedores ou com os ativos complementares. O sucesso que a Microsoft obteve ao entrar no mercado de *games*, com seu Xbox, por exemplo, dependeu tanto do aumento do número de desenvolvedoras interessadas em desenvolver novos *games* para o Xbox quanto do crescimento do próprio Xbox.

Inovações do tipo cliente-alvo dizem respeito a uma mudança na segmentação de um produto ou serviço da empresa. Em outras palavras, ocorrem quando a empresa direciona seu *marketing* para um público diferente do habitual, normalmente porque percebe que esse novo segmento talvez enxergue valor em um de seus produtos ou serviços. Um exemplo claro é o das barras de cereais, que inicialmente tinham como público-alvo atletas. Mais tarde, as empresas perceberam que outros segmentos (principalmente o de mulheres em dieta) também poderiam se interessar pelo produto. Com algumas alterações na embalagem e publicidade (e algumas mudanças pequenas nos ingredientes), o mercado potencial das barras de cereais foi multiplicado muitas vezes.

Esses três tipos de inovação — proposição de valor, cadeia de suprimentos e cliente-alvo — são baseados em mudanças no modelo de negócios. Mas há casos em que uma nova tecnologia representa a parte mais importante de uma inovação. Isso pode ocorrer de três maneiras — os três tipos de inovação baseados em mudanças tecnológicas, que são descritos a seguir.

- **Lançamentos de produtos e serviços:** criação ou melhoria em um produto ou serviço.
- **Processos tecnológicos:** melhoria em um processo produtivo.
- **Tecnologias capacitadoras:** melhoria em um processo administrativo.

O primeiro tipo de inovação baseado em mudanças tecnológicas envolve a criação de um produto ou serviço novo, ou melhorias em um produto ou serviço existente. Este é o tipo de inovação mais facilmente identificável pelos clientes finais. Na verdade, os consumidores foram tão condicionados a esperar a inovação em certos produtos que, às vezes, programam suas compras contando com ela. Isso é o caso, por exemplo, de uma pessoa que não compra um *MP3 player* à espera de um novo modelo, com mais capacidade de memória.

Outro tipo de inovação tecnológica diz respeito a uma melhoria nos processos usados para produzir e/ou entregar um produto ou serviço. Essas melhorias normalmente são invisíveis para os consumidores, mas podem ser vitais para a posição competitiva da empresa. Um exemplo é a tecnologia *computer-to-plate*, que terminou

com a necessidade do uso de fotolitos na impressão *off-set*, permitindo uma redução tanto nos custos quanto no tempo de produção.

O terceiro tipo de inovação baseado em mudança tecnológica é aquele que permite à empresa executar sua estratégia de maneira mais eficaz. Um exemplo de tecnologia capacitadora é a própria internet, que torna mais fácil o intercâmbio de informações entre os vários participantes de uma cadeia de valor. Esse tipo de inovação também é quase invisível para os clientes, mas pode ser muito importante, pois ajuda a garantir melhor gerenciamento em matéria de decisões e aspectos financeiros (DAVILA, 2006).

### 3.3.1.2 Níveis de inovação

Nem todas as inovações são criadas da mesma forma; elas não apresentam os mesmos riscos nem proporcionam recompensas similares. Por isso, para entender o que é inovação, além do tipo de mudança, é importante considerar o grau de mudança. Uma melhoria na velocidade de um *chip* não é o mesmo que o desenvolvimento de um tipo completamente novo de *chip* (como, por exemplo, um baseado em ligações positrônicas, conforme sugerido por Isaac Asimov). Existem dois níveis de inovação, que vão de melhorias incrementais menores a mudanças radicais — algumas dessas tão radicais, de fato, que alteram a base de toda a sociedade, como



**Figura 10 – As seis alavancas da inovação.**

Fonte: Davila (2006).

o uso de energia a vapor na Revolução Industrial e as novidades na tecnologia de informação das duas últimas décadas.

Inovações incrementais levam a melhorias nos produtos e processos em vigor. Segundo Davila (2006), elas podem ser pensadas como um exercício de resolução de problemas em que a meta é clara, embora a maneira de chegar até ela não seja. No outro extremo, inovações radicais fornecem produtos e processos completamente novos. Elas podem ser pensadas em termos de um exercício de exploração no qual pode se saber que há algo interessante em determinada direção, mas não o que exatamente é essa coisa.

Davila (2006) aponta que qualquer empresa pode ser bem-sucedida durante um tempo recorrendo apenas a mudanças incrementais em sua tecnologia. Um modelo tradicional de mudança de tecnologia prevê períodos relativamente longos de evolução (inovação incremental), intercalados por breves períodos de revolução (em que a inovação incremental se torna inútil, e se faz indispensável uma inovação radical). Um exemplo desse modelo pode ser visto na tecnologia de transporte naval. Por séculos ocorreram mudanças incrementais na tecnologia vigente, de propulsão a vela — novos materiais, novos formatos, novas técnicas, etc. Entretanto, quando o motor a vapor surgiu, transcorreram poucos anos para que ele desalojasse a propulsão a vela da liderança em termos de transporte por mar. É importante saber com que grau de inovação estamos lidando, para poder gerenciar (e financiar!) o processo de maneira apropriada.

A inovação incremental é a forma predominante de inovação na maioria das empresas. Ela normalmente recebe mais de 80% do investimento total das companhias em inovação (DAVILA, 2006). Isso porque as inovações incrementais são uma maneira de extrair o máximo valor possível de produtos ou serviços existentes sem a necessidade de grandes investimentos. Ela pode ocorrer tanto em produtos e serviços (como novos modelos anuais de automóveis) quanto em técnicas de gestão (como melhorias em técnicas administrativas). Embora a inovação incremental possa parecer menos importante, é extremamente valiosa para fornecer proteção em relação à

corrosão causada pela concorrência, que invariavelmente causa perda de mercado, de lucratividade ou de ambas. Davila aponta que

ao proporcionar pequenos melhoramentos via mudanças, tanto em tecnologia quanto no modelo de gestão, uma companhia consegue sustentar a sua fatia de mercado e a lucratividade do produto em causa por um maior período, o que proporciona melhor fluxo de caixa e rendimentos aos investimentos feitos no desenvolvimento e na comercialização.

Assim, a escassez de inovação incremental pode constituir uma ameaça ao sucesso de uma empresa, pois permite que concorrentes tirem proveito das inovações passadas e atraiam clientes pelo uso de produtos copiados das pioneiras. Um exemplo de companhia que faz um excelente trabalho neste sentido é a Gillette, que desde 2000 tem feito inovações incrementais em suas lâminas de barbear.

Por outro lado, é importante ter em mente que, com o passar do tempo, as empresas devem gravitar em direção a níveis cada vez mais intensos de inovação. Usar inovações incrementais para proteger produtos e serviços que já ultrapassaram seu ápice pode apenas desviar recursos que seriam mais úteis na busca por produtos e serviços realmente novos e de maior valor. Assim, tão perigoso quanto ignorar o efeito de inovações incrementais é estagnar no incrementalismo.

	Faça melhor (inovação incremental)	Faça diferente (inovação radical)
Produto (ou serviço)	Incremente seu produto	Algo que seja completamente diferente
Processo	Prime pela “excelência”	Mudança radical de processo
Posição	Estenda, aprofunde, segmento mercados	Encontre novos campos a explorar
Paradigma	Mude o modelo de negócio	Reescreva as regras

**Figura 11 – Níveis de inovação.**

Fonte: Bessant (2009).

No outro lado do espectro estão as inovações radicais. Essas inovações normalmente significam mudanças fundamentais no cenário competitivo de um setor. O processo de criação e gerenciamento de inovações radicais da Shell, a segunda maior corporação do mundo, é chamado de “Game Changers” — uma vez que inovações radicais, quando bem-sucedidas, têm o potencial de reescrever as regras do jogo. Um exemplo de inovação radical em andamento é o X PRIZE, concurso elaborado pela fundação de mesmo nome, cujo objetivo é criar uma indústria privada de exploração espacial. Os concorrentes do X PRIZE têm as mais diversas procedências, e tentam combinar as mais variadas tecnologias para viabilizar uma nova era para a humanidade. O prêmio é grande, assim como o risco. Inovações radicais são, pela própria natureza, investimentos com pouca chance de retorno. Embora uma inovação radical bem-sucedida tenha o potencial de colocar a empresa responsável por ela na liderança do mercado, investir excessivamente em inovações deste nível pode e dilapidar os cofres da empresa.

### **3.3.2 Como criar inovação**

A criação da inovação não depende de sorte, mas da gestão correta. Antes de tudo, é importante entender que as empresas não “nascem” com a capacidade de gerenciar a inovação, devendo desenvolvê-la ativamente. O lado bom disso é que os elementos da inovação — liderança, estratégia, processos, recursos, mensuração e incentivos — e a maneira pela qual eles são determinados — estrutura e cultura organizacionais — têm um grande efeito sobre a extensão e a qualidade da inovação que uma organização realiza (DAVILA, 2006). Ou seja, o esforço de gerenciar a inovação é recompensado.

Davila (2006) lista sete “regras” de gestão que devem ser seguidas para incentivar a inovação na empresa. Essas regras são apresentadas abaixo, e discutidas em detalhes nas próximas seções.

**1. Exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões de inovação.** A alta administração deve comunicar claramente, para todos os níveis da empresa, que

as atividades voltadas para a inovação — bem como a inovação em si — serão motivadas, sustentadas e recompensadas.

**2. Integrar a inovação à mentalidade do negócio.** A inovação não pode ser algo que a empresa faz quando não tem nada melhor para fazer, ou que faz apenas em tempos de crise; deve ser parte do processo operacional diário da empresa.

**3. Alinhar a inovação com a estratégia da empresa.** A importância da inovação para a estratégia da empresa deve estar clara. É preciso determinar os tipos e níveis de inovação necessários para dar suporte estratégico ao negócio.

**4. Administrar a tensão natural entre criatividade e captação de valor.** A empresa deve ser firme para equilibrar criatividade com captação de valor. A primeira sem a segunda não serve para nada; a segunda sem a primeira não se sustenta.

**5. Neutralizar os anticorpos organizacionais.** É natural que as pessoas resistam a mudanças, e essa resistência pode se impregnar na cultura da empresa. Nesse caso, os gestores devem fazer um esforço ativo para fazer a mudança ser bem vista.

**6. Cultivar uma rede de inovação além dos limites da organização.** O mundo capitalista possui uma imensidão de recursos de todos os tipos. As empresas bem-sucedidas são aquelas que se aproveitam desses recursos.

**7. Criar os indicadores de desempenho e as recompensas adequadas à inovação.** Como com qualquer outra coisa, as pessoas não vão inovar se não tiverem motivação para isso. Assim, é importante controlar quando a inovação acontece — para poder premiar o responsável por ela.

A inovação (pelo menos a inovação eficiente) está relacionada à forma com que a empresa seleciona e gerencia suas ideias e como coordena recursos para implementá-las. Há muitas formas de aprender como fazer essas coisas, mas todas dependem da disposição da empresa para encarar a inovação como um processo que pode ser continuamente melhorado. Também é importante ter em mente que a inovação precisa de gerenciamento de maneira integrada. Se visualizarmos a inovação apenas como a invenção de algo novo, podemos acabar tendo um departamento

que crie produtos maravilhosos, mas que ninguém quer comprar. Como diz Bessant (2009), em vez de encararmos a inovação como o momento brilhante da invenção (a maçã caindo na cabeça de Newton), devemos encará-la como uma sequência ativas: um *processo*. A inovação será, portanto, a sequência de atividades envolvidas no processo de fazer uma ideia virar realidade.

### 3.3.2.1 Exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões de inovação

Uma liderança forte é crucial para o sucesso da empresa em termos de inovação. Steve Jobs, da Apple; Bill Gates, da Microsoft, e Akio Morita, da Sony, são exemplos de CEOs que conduzem (ou conduziram) suas equipes de gestão, e através delas as empresas, aos mais altos níveis de desempenho em inovação.

Uma pesquisa recente do jornal *Financial Times* apontou que os fatores mais importantes na seleção de novos investimentos foram a solidez da equipe de gestão e a força do modelo de negócios. A tecnologia ficou em terceiro lugar.

Os altos executivos são responsáveis por tomar decisões sobre a estratégia de inovação, nível de risco, montante dos investimentos e o equilíbrio do portfólio de inovação. Essas decisões devem ser comunicadas ao longo dos níveis tático e operacional, de modo que sejam entendidas e executadas. Davila (2006) diz

Não é por acaso que a liderança figura como nossa primeira regra de inovação. O aspecto mais importante dos negócios é justamente a pessoa, e os negócios dizem respeito principalmente às pessoas que os conduzem. Seja quem for o alvo dessa pergunta — funcionários de novos empreendimentos ou de firmas muito grandes —, todos indicarão seus gestores como aqueles que estabelecem o ritmo e o rumo da inovação.

Assim, a gestão da inovação depende da liderança no comando. Os altos executivos devem querer que as coisas aconteçam — e acreditar que suas equipes farão elas acontecerem.

### 3.3.2.2 Integrar a inovação à mentalidade do negócio

A inovação deve ser parte integral da cultura da empresa, ou não irá funcionar. Não pode ser um elemento “apenas desejável”, devendo, em vez disso, ser encarada

como essencial para a continuidade da organização. A 3M proclamou que inovação equivale a sobrevivência, e oficializou-a como parte de sua cultura organizacional.

A inovação compreende duas atividades. Uma delas é vista como tecnológica, e diz respeito a criação (ou aprimoramento) de produtos (ou serviços, processos, etc.). A segunda é estratégica, e diz respeito a definição do modelo de negócios. Concentrar-se em apenas uma delas não é o suficiente para se alcançar inovação de sucesso e continuada. Uma inovação assim depende da integração da atividade tecnológica com a estratégica em um processo contínuo (DAVILA, 2006).

Um processo contínuo não implica que a inovação deva ser contida numa unidade organizacional. Por sua natureza, inovação depende de recursos que residem em diferentes partes da organização. Afinal, levar uma ideia desde o mundo da abstração até um produto tangível requer esforços coordenados e sincronizados ao longo dos departamentos — e de outras empresas. Estabelecer a colaboração externa também é um elemento indispensável. Entretanto, a empresa não pode terceirizar completamente a inovação, pois isso significa abdicar do controle da tecnologia que a empresa usa, bem como do modelo de negócios que emprega. Alguns desses elementos são cruciais para a sobrevivência e sucesso da empresa, e saber quais deles podem ser administrados em parceria é parte importante da estruturação da inovação em qualquer empresa.

### 3.3.2.3 Alinhar a inovação com a estratégia da empresa

A inovação constitui elemento fundamental do sucesso a longo prazo de qualquer empresa. Contudo, em um período específico, como um trimestre ou ano, a inovação pode não ser uma fonte principal de vantagem competitiva. A importância da inovação aumenta e diminui com o tempo, dependendo da confluência de vários fatores. Por isso, é crucial que a função da inovação para a estratégia da empresa esteja clara, para que sua importância não seja subestimada.

O tipo e o nível da inovação devem adequar-se à estratégia da empresa. Para saber qual tipo e nível são os corretos, além da estratégia da empresa (obviamente)

é importante conhecer a situação da concorrência e do mercado, além das condições internas da empresa. Uma vez que esses fatores estejam definidos, é preciso que sejam revelados com clareza e transparência dentro da organização.

É importante perceber que mais inovação nem sempre é melhor. É verdade que uma empresa que pretenda sobreviver aos próximos dois ciclos de vida de produtos precisa de doses generosas de inovação (DAVILA, 2006), devendo investir para concretizá-las. Isto, porém, não significa que a organização deva contar com constantes inovações radicais, capazes de estabelecer novas tendências. É difícil imaginar uma empresa que consiga manter esse patamar de inovação constantemente. Afinal, esse tipo de inovação pode acabar com a concorrência, mas também pode causar danos à organização inovadora, devido aos enormes custos que exige — sem contar com as enormes tensões e desestabilizações criadas na organização por mudanças radicais e constantes.

#### 3.3.2.4 Administrar a tensão natural entre criatividade e captação de valor

A inovação se diferencia da maior parte das atividades gerenciais por incluir a gestão de criatividade. Muitos executivos não sabem como administrar componentes criativos. Eles presumem que estruturas são “inimigos naturais” da criatividade, e que a imposição de métodos às pessoas responsáveis pela criação irá reduzir sua produtividade. Essa presunção é um grande erro. A verdade é que a criatividade não tem nada de mágico. Os aspectos criativos da inovação podem — e devem — ser administrados, medidos e dirigidos, como mostram as práticas de inovação de inúmeras companhias líderes de setores. É claro que ênfase demasiada na captação de valor pode sufocar os processos criativos. O desafio, então, é equilibrar esses dois aspectos. Afinal, o oposto também é verdadeiro, e processos criativos não estruturados podem derrubar um gerenciamento efetivo de valores, gerando uma fábrica de grandes ideias, porém escassa em sucessos comerciais.

Davila (2006) traz um modelo de gestão de criatividade no qual compara o gestor com um diretor de cinema:

O diretor de um filme precisa administrar as necessidades individuais e os temperamentos de pessoas extremamente diferentes, de atores, câmeras e maquiadores até os patrocinadores da produção e os executivos do estúdio. Além disso, o diretor precisa antecipar os desejos do mercado visado pelos produtores do filme, mantendo o processo focado nos fatores mais importantes e criando um produto realmente diferenciado. O diretor tem tanto um prazo quanto um orçamento que precisam ser cumpridos, pois seu desempenho está sendo avaliado, e os fundos são alocados de acordo com os resultados atingidos em relação às metas do orçamento e do tempo de filmagem. [...] O diretor precisa equilibrar todos esses fatores — astros e estrelas, orçamentos, roteiros, patrocinadores e público à espera da obra, prazos e tecnologia — permanecendo sempre envolvido em todos os aspectos e produzindo um filme capaz de causar sensação. A função do diretor de cinema é uma metáfora apropriada para o trabalho de um gestor da inovação.

### 3.3.2.5 Neutralizar os anticorpos organizacionais

Para garantir o sucesso da inovação, a empresa deve superar os “anticorpos” organizacionais que surgem com o propósito de atacar e derrotar as novidades. Isso ocorre porque é natural das pessoas preferir manter as coisas como estão, e qualquer mudança que desafie o *status quo* tende a ser rejeitada. Paradoxalmente, quanto maiores os sucessos anteriores da empresa, mais anticorpos ela terá — afinal, todos sabem que “não se mexe em time que está ganhando”. A fim de inovar, os altos executivos precisam criar uma cultura que tenha a capacidade e a coragem de mudar, explorar e arriscar, mantendo ao mesmo tempo a estabilidade que já vimos ser necessária para concretizar as inovações.

### 3.3.2.6 Cultivar uma rede de inovação além dos limites da organização

A inovação (pelo menos aquela bem-sucedida) não surge de um indivíduo, mas sim de uma rede que se estende do interior (P&D, *marketing*, produção) até o exterior (clientes, fornecedores, parceiros) da empresa. A inovação requer o desenvolvimento e a conservação desta rede como uma força aberta e de mútua colaboração. Esta tarefa é complexa, pois justamente por envolver diversos relacionamentos, exige atenção a diversas motivações, objetivos e necessidades. A gestão eficiente de relacionamentos dentro e fora da empresa constitui um dos elementos centrais da inovação.

A empresa deve prestar atenção para ter os tipos de redes adequados a sua situação; caso contrário, pode acabar presa em um amálgama de várias redes de alto custo de manutenção e baixo rendimento. O conceito chave aqui é o de plataformas de inovação. Essas plataformas rompem os limites normais da organização, concentrando-se numa área de concorrência e dedicando-se a ampliar o alcance das potenciais inovações. Empresas inovadoras usam essas plataformas para empregar os recursos corretos nos planos interno e externo e para transformar a inovação em parte integral de suas atividades, sem, com isso, desestabilizar sua estrutura como um todo.

Também há empresas que, num caminho inverso, optam por isolar os projetos de inovação, a fim de evitar a ação dos anticorpos organizacionais, estabelecendo departamentos isolados ou incubadoras. Segundo Davila (2006), tal abordagem pode ter sucesso, mas apenas se mantida com uma rede valiosa que forneça os recursos críticos necessários. Caso contrário, a tentativa de isolar os inovadores dos anticorpos organizacionais acabará, na verdade, cortando laços com recursos e ideias importantes.

### 3.3.2.7 Criar os indicadores de desempenho e as recompensas adequadas à inovação

As empresas estabelecem recompensas para melhorar seu desempenho, garantindo o cumprimento de metas orçamentárias. Este tipo de gratificação acaba levando os gestores a investir mais em produtos seguros, cujo risco de prejuízo seja mínimo — assim como seu potencial para grandes lucros. Assim, as gratificações que são criadas com o propósito de melhorar o desempenho da empresa acabam sendo responsáveis por miná-lo, no longo prazo.

O importante, então, é que a empresa defina o que é mérito, e que tipo de recompensa será mais eficaz para motivar os funcionários a concretizar os resultados inovadores de que ela precisa.

Davila (2006) aponta que, em algumas corporações, as avaliações são grande parte do problema. Em geral, poucas das avaliações usadas levam em conta a estratégia da inovação. Pior ainda é quando as metas financeiras de curto prazo tomam

grande importância. Esse tipo de indicador pode fazer com que os executivos ignorem projetos com grande potencial no futuro, mas que precisam de investimento no presente, em prol de resultados financeiros satisfatórios no momento.

Metas simplistas, como “número de produtos lançados” também não resolvem o problema. Afinal, isso levaria a uma corrida por quantidade de inovações em detrimento da qualidade. Provavelmente, a empresa que usasse uma meta assim teria uma enxurrada de inovações incrementais — mais especificamente, pequenos avanços em produtos —, mas nenhuma inovação radical.

A conclusão disso tudo é que as organizações precisam contar com sistemas que proporcionem avaliações, motivação, incentivos e recompensas, para cultivar avanços alinhados com a estratégia da inovação. Esses sistemas devem criar um ambiente em que assumir riscos relacionados a potenciais inovações radicais seja reconhecido como algo de valor. Este reconhecimento ajudará a modificar o foco unilateral de curto prazo em relação aos resultados, para uma visão mais equilibrada que abranja uma perspectiva de longo prazo. Claro, isso não significa que a empresa deva conceder liberdade total aos responsáveis pelo desenvolvimento de produtos. Em vez disso, deve criar um sistema que encoraje a inovação, ao mesmo tempo em que ofereça um processo devidamente estruturado de orientação e desenvolvimento de ideias.

As regras da gestão da inovação de Davila se iniciam com liderança, porque é por ela que a empresa deve começar, e terminam com indicadores, porque eles fecham o círculo e criam as ligações motivacionais e comportamentais com as outras regras.

### **3.3.3 Como implementar a inovação: o sistema *stage-gate***

O sistema *stage-gate* foi criado e desenvolvido por Robert Cooper, e sugerido inicialmente em seu livro *Winning at New Products* (“Vencendo no jogo dos novos produtos”), publicado em 1986. Vinte anos depois, já era usado por 73% das empresas norte-americanas (SILVEIRA, 2006). Segundo Davila (2006), projetos de inovação quase sempre dependem de alguma versão desse sistema. Nele, o projeto é dividido

em estágios (*stages*); no fim de cada estágio, há um portão (*gate*), que comanda a transição para o estágio seguinte. Esse sistema (junto com um modelo de exemplo) foi apresentado na seção 3.2.3. A seguir, ele é descrito em maiores detalhes.

Os estágios possuem uma estrutura de causa e efeito, na qual o sucesso na execução de um determinado estágio é um pré-requisito para avançar ao seguinte. É importante destacar que os estágios não pertencem a uma determinada área. Por exemplo, não existe o “estágio do departamento de produção”, ou o “estágio do departamento de *marketing*”. Em vez disso, cada estágio é executado por equipes multifuncionais, compostas por pessoas de diversas áreas. Isso ajuda a garantir que o produto seja analisado de maneira abrangente, e aumenta as chances de que seu modelo de negócio seja viável e lucrativo.

No fim de cada estágio, o projeto chega a um portão. Cada portão é composto pelos seguintes fatores:

- Um conjunto de entregas necessárias;
- Critérios contra os quais o projeto é julgado;
- Saídas.

Os critérios contra os quais o projeto é julgado incluem qualidade da execução (confere se o estágio anterior foi realizado com o nível de qualidade desejado), fundamentação de negócio (confere se o projeto ainda se mantém interessante do ponto de vista econômico) e plano (confere se o planejamento está se mantendo, em relação a detalhes como prazo e recursos gastos e disponíveis).

As saídas são os resultados do julgamento. Existem quatro saídas possíveis: avançar (o projeto avança para o próximo estágio), reciclar (o projeto retorna para o estágio anterior), trancar (o projeto é temporariamente suspenso) e terminar (o projeto é cancelado). Essa análise garante que o projeto permaneça no rumo e avance para cumprir as expectativas. Mas, para que isso aconteça, é crucial que o julgamento seja realizado por um gestor imparcial, que não hesite em cancelar o projeto caso julgue que ele perdeu seu rumo.

Conforme Silveira (2006), um sistema *stage-gate* típico se inicia com a geração da ideia, passa pelo primeiro portão, e então possui os seguintes estágios: definição do escopo, avaliação do negócio, desenvolvimento, teste e validação, cada um com seu respectivo portão. Após o teste e validação, acontece o último estágio, de lançamento, que não possui portão. Por fim, após o lançamento, o processo inteiro termina com a revisão pós-lançamento (que, assim como a geração da ideia, não é considerada um estágio).

Esse sistema *stage-gate* típico é descrito em detalhes nas seções a seguir. As informações utilizadas foram obtidas em Silveira (2006).

#### **5.4.1 Geração da ideia**

O sistema *stage-gate* típico se inicia com a ideia de um novo produto, ou melhoria de um produto já existente. Essa ideia é submetida para avaliação no primeiro portão. Critérios usados para essa primeira avaliação incluem alinhamento estratégico da ideia com a estratégia de negócios da empresa, viabilidade do projeto, magnitude da oportunidade, vantagens diferenciais, atratividade de mercado e sinergia com a atividade primária do negócio e com os recursos da organização.

#### **5.4.2 Definição do escopo**

Caso o projeto passe do primeiro portão, chega ao estágio um. Este tem como objetivo avaliar o produto e seu mercado correspondente. Para isso, são realizadas pesquisas bibliográficas, contatos com usuários chave e testes rápidos da concepção com usuários potenciais (para informações de mercado, como tamanho potencial e possível aceitação), além de avaliações técnicas preliminares (para informações técnicas, como viabilidade de desenvolvimento e de manufatura, além de possíveis custos e tempos de execução do projeto).

No fim do estágio um o projeto chega ao segundo portão. Este é essencialmente uma repetição do primeiro, onde o projeto é reavaliado — porém, esta segunda análise leva em conta as informações adquiridas no estágio um, o que diminui o nível

de incerteza. Se o projeto for aprovado, entrará para um estágio com maiores gastos. Aqui também são elaboradas listas de verificação para fatores que devem ser atendidos e modelos ponderados para fatores que se desejam atender.

### **5.4.3 Avaliação do negócio**

O estágio dois conduz ao desenvolvimento do produto, onde o projeto deve ser claramente definido. Neste ponto são realizadas sessões de *brainstorm* para definir características que o produto deva ter. Essas sessões podem ser apoiadas por pesquisas de mercado para determinar as necessidades, desejos e preferências dos consumidores. Entretanto, vale lembrar que, tratando-se de um projeto inovador, é possível que o próprio público não saiba o que quer. Aqui também devem ser definidos o mercado-alvo, posicionamento do produto, benefícios que devem ser entregues, proposta de valor, funcionalidades, atributos, requerimentos e especificações do produto. Todas essas questões devem ser traduzidas em soluções técnicas e economicamente viáveis. Por fim, este estágio também inclui uma análise da concorrência.

Após este estágio fica o portão três, o ponto final de decisão antes da etapa de desenvolvimento — em outras palavras, o último ponto no qual o projeto pode ser cancelado antes de gerar grandes gastos. Se o projeto passar deste portão, o comprometimento da empresa com ele será significativo. A avaliação deste portão usa critérios e modelos similares aos anteriores. No entanto, esta avaliação também envolve a revisão das atividades do estágio dois, com uma conferência para determinar se elas foram realizadas conforme planejado, e se os resultados foram satisfatórios. Uma análise financeira detalhada é especialmente importante neste estágio.

### **5.4.4 Desenvolvimento**

Neste estágio ocorre o desenvolvimento do produto, que ocorre em paralelo à execução de testes detalhados, ao planejamento de *marketing* e ao desenvolvimento dos processos de fabricação. Uma análise financeira atualizada também é preparada, assim como questões legais, regulatórias e de patentes.

O portão no fim deste estágio deve verificar se o projeto está progredindo conforme desejado, e se ainda é atrativo. Todo o trabalho de desenvolvimento é revisado, para garantir que o nível de qualidade desejado seja atingido. A análise financeira também é revisada, com base nos dados mais atuais.

#### **5.4.5 Teste e validação**

Este estágio avalia a viabilidade final do projeto, em termos do produto, processo de produção, aceitação do consumidor e questões econômicas. Atividades típicas desta fase incluem:

- Testes para verificar a qualidade do produto;
- Elaboração de protótipos, para determinar com mais detalhes o processo e os custos de produção;
- Teste de mercado, para verificar as reações dos consumidores, medir a efetividade do plano de lançamento e determinar a fatia de mercado e o retorno esperado.

O quinto portão decide se o produto irá para comercialização total ou não. Para que o projeto passe deste portão, é necessária uma avaliação dos resultados obtidos na fase anterior. Os testes de mercado são revistos e aprovados para implementação no próximo (e último) estágio.

#### **5.4.6 Lançamento**

O estágio final, de lançamento, envolve a implementação do plano de *marketing* e o início das vendas em larga escala do produto.

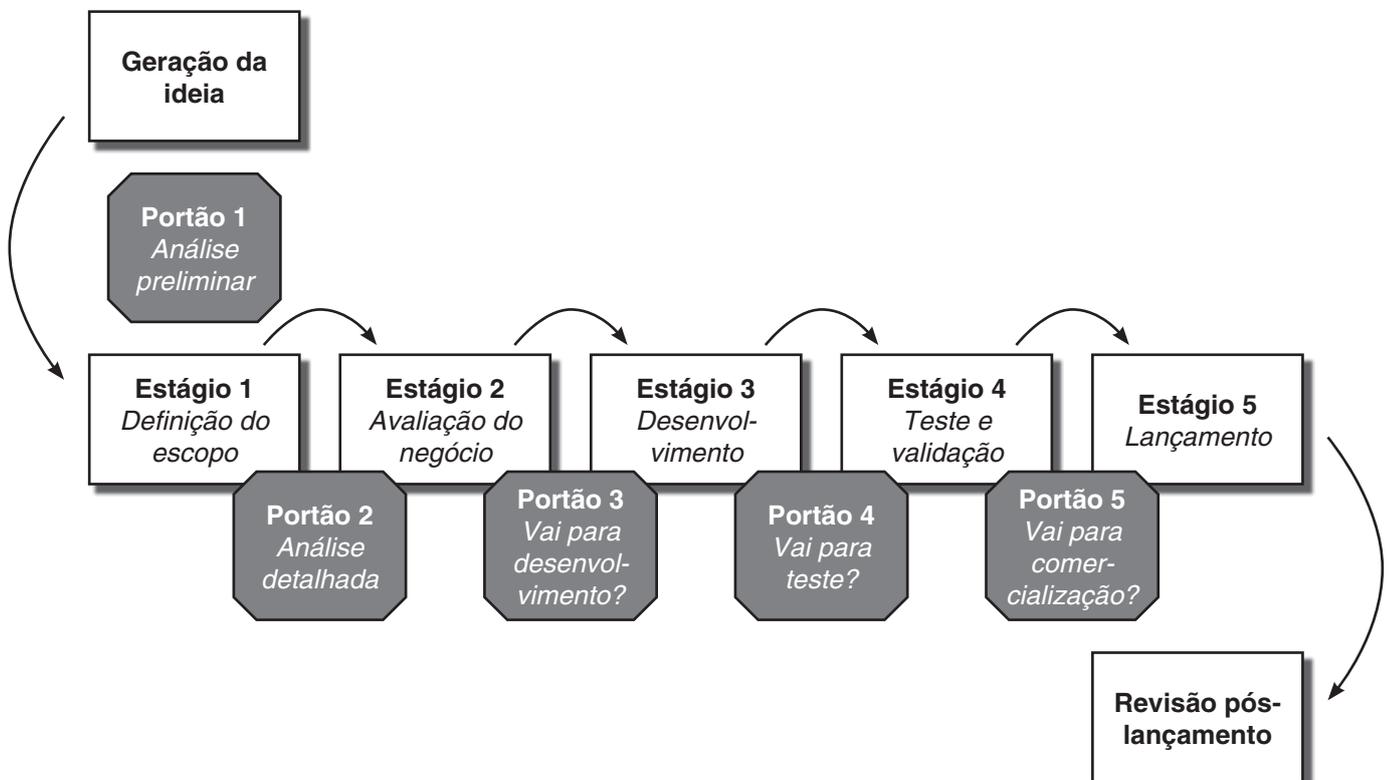
#### **5.4.7 Revisão pós-lançamento**

Após o lançamento do produto o projeto é encerrado, a equipe é liberada e o produto se torna parte do catálogo da empresa. Antes disso, entretanto, faz-se uma revisão crítica do projeto, analisando-se seu desempenho de modo a executar melhorias nos projetos futuros. Uma vez que esta revisão esteja concluída, o projeto chega ao fim.

A Figura 12, abaixo, ilustra este sistema *stage-gate* típico.

Sobre o sistema *stage-gate*, Silveira ainda diz:

É importante ressaltar que este não é um sistema rígido. As empresas podem, e muitas vezes devem, adaptá-lo às suas circunstâncias, tirando vantagem de sua flexibilidade ao executar fases em paralelo. [...] Nem todos os projetos precisam necessariamente passar por todos os estágios. Em qualquer projeto, atividades ou entregas podem ser omitidas ou ignoradas.



**Figura 12 – Sistema *stage-gate* típico.**

Fonte: Silveira (2006).

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para levantar e analisar os dados necessários para o trabalho.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como o objetivo deste trabalho é determinar o que a Jambô deve fazer frente à inovação trazida pelo surgimento do *e-book*, ele é classificado como uma proposição de planos. Para realizá-lo foi escolhida uma pesquisa qualitativa, através do método de estudo de caso.

Conforme visto em Roesch (1996), o estudo de caso é uma técnica de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Estudos de caso diferem de delineamentos experimentais, pois não divorciam o fenômeno analisado de seu contexto, assim como diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado. Como, devido ao objetivo deste trabalho, não há sentido em analisar o fenômeno fora de seu contexto, e o fenômeno (o surgimento dos *e-books*) é atual, o estudo de caso nos parece a técnica mais indicada.

### 4.2 DADOS

Os dados levantados pelo trabalho são de dois tipos: primários e secundários. Os dados primários são aqueles obtidos diretamente pela pesquisa, enquanto que os dados secundários são aqueles que já estavam disponíveis, seja em documentos da empresa, seja em textos sobre o tema.

As técnicas utilizadas para recolher esses dados foram observação participante e entrevistas em profundidade, para os dados primários, e pesquisa bibliográfica, para os dados secundários.

A observação participante caracteriza-se pela inserção do observador no grupo observado. Esta técnica tem sido muito utilizada na pesquisa em organizações, e possui duas formas distintas: a encoberta (quando o pesquisador se torna um empre-

gado da empresa) e a aberta (quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo). No caso deste trabalho, a observação participante foi realizada da forma aberta.

A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa; é uma técnica demorada, cujo objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. Essa é justamente a situação do trabalho, pois o contexto atual, da ascensão dos *e-books*, ainda não se encontra estruturado. As entrevistas foram realizadas com os gestores da Jambô, com todos os funcionários que trabalham na área da editora, e com dois autores que publicam pela empresa. As entrevistas foram semiestruturadas, com perguntas elaboradas com o objetivo de determinar o modo de gestão da empresa, como o processo produtivo dos livros ocorre dentro dela e qual a visão que os entrevistado têm dos *e-books*.

#### 4.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Segundo Roesch (1997), o distanciamento entre pesquisador e objeto de pesquisa é preferível, para garantir imparcialidade na análise. Entretanto, neste caso, o pesquisador estava inserido no objeto de pesquisa, por ser um dos proprietários da empresa. Assim, a limitação desta pesquisa está no fato de que o pesquisador pode ter uma visão parcial.

## 5 ANÁLISE

De acordo a revisão da literatura, as informações necessárias para atingir o objetivo deste trabalho, e determinar o que a Jambô deve fazer frente à inovação trazida pelo surgimento do *e-book*, são as seguintes: o que pode ser inovação para a Jambô, como é possível criá-la e como é possível implementá-la. Através do estudo de caso realizado na Jambô foi possível levantar essas informações. As informações são apresentadas nas seções a seguir.

### 5.1 O QUE PODE SER INOVAÇÃO PARA A JAMBÔ

Levando em conta os tipos de inovação discutidos no Capítulo 3, vamos analisar cada uma das opções que a Jambô tem em relação aos *e-books*, para determinar o que pode ser inovação para a editora. As opções da Jambô são:

- Não investir nos *e-books*;
- Investir nos *e-books* e parar de trabalhar com livros tradicionais;
- Investir nos *e-books* mas continuar trabalhando com livros tradicionais.

#### 5.1.1 Não investir nos *e-books*

A primeira opção da Jambô é ignorar o surgimento dos *e-books* e continuar focada no produto atual — no caso, livros tradicionais. É importante notar que mesmo esta opção permite inovação por parte da editora. Por exemplo, a Jambô poderia se focar em melhorias incrementais em seus produtos ou processos (como um melhor *design* nas capas dos livros, ou o uso de uma ferramenta mais adequada para controlar a produção dos livros).

Entretanto, podemos considerar o surgimento dos *e-books* como uma daquelas situações em que, segundo Bessant (2009), a mudança é tão radical que as empresas que não se adaptarem às novas regras serão expulsas do jogo.

Essa afirmativa se baseia nos dados apresentados no Capítulo 2, que comprovam o crescimento exponencial das vendas de *e-books*. Fica evidente, ao analisar

esses dados, que o livro virtual não é uma “moda”. Em vez disso, pode muito bem ser o futuro. Essa “virtualização” já está acontecendo em outras mídias, como a música, conforme dados da Associação Brasileira dos Produtores de Discos (ABPD).

Segundo a ABPD, o total de vendas da indústria fonográfica brasileira em 2007 foi de cerca de 337 milhões de Reais. Desse montante, 312,5 milhões vieram da venda de CDs e DVDs, e 24,5 milhões, da venda de arquivos digitais, seja através da internet, seja através da telefonia móvel. Embora as vendas de arquivos digitais representem uma parte pequena — apenas 7,27% — do total, é importante analisar a variação em relação ao ano anterior. Em 2006, as vendas de música em formato “físico” (CDs e DVDs) totalizaram 454,2 milhões — o que significa que em 2007 houve uma diminuição de 31,2% — enquanto que as vendas de música em formato digital totalizaram 8,5 milhões — o que indica um aumento de 185% em 2007. Esses dados são apresentados na Tabela 6, abaixo.

Ainda que a indústria fonográfica tenha características diferentes da editorial (como a questão da pirataria, que é muito maior no mercado de música do que no de livros), é possível traçar um paralelo entre as duas. Através desse paralelo, é possível presumir que as vendas virtuais de livros no Brasil irão aumentar cada vez mais — como, de fato, já estão aumentando no resto do mundo.

O livro físico, assim como seu processo de produção, já alcançou o estágio em que as inovações são puramente incrementais. Eventualmente, por exemplo, novos tipos de papel, mais leves, são desenvolvidos. Uma mudança assim pode reduzir os

**Tabela 6 – Vendas da indústria fonográfica brasileira (em milhões de Reais).**

<b>Formato</b>	<b>2006</b>	<b>Total do mercado</b>	<b>2007</b>	<b>Total do mercado</b>	<b>Variação</b>
Vendas físicas (CDs e DVDs)	454,2	98,13%	312,5	92,73%	-31,2%
Vendas virtuais (telefonia e internet)	8,5	1,87%	24,5	7,27%	+185%
<b>Totais</b>	<b>462,7</b>	<b>100%</b>	<b>337</b>	<b>100%</b>	<b>-27,2%</b>

Fonte: Associação Brasileira de Produtores de Disco.

custos de distribuição — especialmente quando estamos falando do transporte de milhares de exemplares. Mas, ainda que essas mudanças forneçam ganhos às empresas que as adotam, esses ganhos são pequenos, e, para piorar, as mudanças são logo facilmente adotadas por todas as empresas. Assim, pode-se concluir que ignorar o surgimento dos *e-books* e manter-se focado no produto atual, inovando apenas através de mudanças incrementais, não é uma alternativa viável para a Jambô.

### 5.1.2 Investir apenas nos *e-books*

A opção diametralmente oposta à da seção anterior. Neste caso, a Jambô mudaria completamente seu rol de produtos, começando a investir nos *e-books* ao mesmo tempo em que pararia de trabalhar com livros tradicionais.

Se a opção anterior não envolvia inovação, esta envolve — e de diversos tipos. Pela divisão de Bessant, trocar os livros tradicionais pelos *e-books* é uma inovação de produto e de processo (produzir um *e-book* é diferente de produzir um livro tradicional). Já de acordo com os tipos de inovação sugeridos por Davila, isto envolveria mudanças de proposição de valor e de cadeia de suprimentos (diga adeus às distribuidoras, e olá às lojas preparadas para trabalhar com *e-books*). Estas mudanças são explicadas em detalhes nas seções 5.1.3.1 e 5.1.3.2.

Esta opção permite a concentração dos recursos humanos e financeiros da empresa em um único tipo de produto, e o foco num único modelo de negócios. Além disso, gera um posicionamento de *marketing* mais claro e mais forte — em vez de uma entre centenas de editoras tradicionais, a Jambô seria uma entre poucas editoras especializadas em *e-books*.

Por outro lado, escolher este caminho significa abandonar o *know-how* dos gestores no processo produtivo do livro tradicional, assim como as relações estabelecidas pela Jambô com outras empresas dessa cadeia comercial, como gráficas, distribuidoras e livrarias. Os gestores teriam que se adaptar rapidamente ao novo modo de trabalho, e a editora teria que criar relações com as empresas da cadeia do *e-book*; ambas ações acarretam o gasto de tempo e dinheiro. Por fim, existe a

questão cultural, tanto da empresa quanto dos fornecedores (no caso, os autores). Embora os gestores da Jambô estejam dispostos a trabalhar com livros virtuais, o mesmo não pode ser dito de todos os escritores. Muitos são emocionalmente apegados aos livros físicos, e não veriam com bons olhos o fato de sua editora não trabalhar mais com eles, podendo até mesmo migrar para outra empresa assim que seus contratos expirassem.

À parte de seus pontos fortes e fracos, esta é uma opção arriscada — afinal, não há *garantias* de que os livros virtuais irão crescer no país, ou pelo menos pode demorar para que isso aconteça — e, em última análise, inviável no momento. Isso porque, embora as vendas de *e-books* estejam crescendo em ritmo vertiginoso, ainda representam uma parcela pequena do mercado editorial brasileiro. Além disso, por fatores culturais e econômicos, o *e-book* ainda é muito menos conhecido no Brasil do que nos Estados Unidos e em países da Europa. Isso é comprovado pela sondagem realizada pela GfK Custom Research Brasil (quarta maior empresa de pesquisa de mercado do mundo) em maio de 2010, com mil pessoas a partir dos 18 anos, de 12 regiões metropolitanas do país.

Segundo esse estudo, 67% dos entrevistados não conhecem o *e-book*. Isso significaria reduzir o público potencial da empresa para 33% do atual. Considerando que o público consumidor de livros no Brasil já é pequeno, conforme dados apresentados no Capítulo 2, essa redução tornaria impraticável sustentar a empresa.

Embora esses dados indiquem que o *e-book*, sozinho, ainda não é capaz de sustentar uma editora, outros dados dessa mesma pesquisa corroboram outras informações, que dizem que o livro eletrônico está crescendo no Brasil. Segundo o estudo, a intenção de compra da ferramenta de leitura eletrônica é grande — dos entrevistados que conhecem o *e-book*, mais da metade (56%) pretende adquirir livros desse tipo se o preço for acessível. Além disso, a parcela que mais conhece os *e-books* são os jovens entre 18 e 24 anos (o que é compreensível, visto que jovens são normalmente mais familiarizados com novas tecnologias). Isso é importante porque o público da Jambô é composto justamente de jovens. Tudo isso nos leva

de volta ao fato de que não é possível ignorar essa inovação. E, se não é possível ignorar o *e-book*, nem (pelo menos por enquanto) investir apenas nele, a alternativa lógica é trabalhar com uma mescla de livros virtuais e tradicionais — o que nos leva à próxima seção.

### 5.1.3 Investir em *e-books* e em livros tradicionais

Nas duas seções anteriores, vimos que tanto não trabalhar com *e-books* quanto trabalhar apenas com eles não são boas opções (sendo que trabalhar apenas com *e-books* não é nem mesmo viável). A opção que resta é começar a trabalhar gradativamente com os livros virtuais, sem abandonar os livros tradicionais. Como visto na seção 5.1.2, começar a trabalhar com os *e-books* é uma inovação de produto, que também envolve inovação de processo (segundo Bessant), ou de proposição de valor, que também envolve cadeia de suprimentos (segundo Davila).

#### 5.1.3.1 Mudanças no processo

Trabalhar com *e-books* envolve uma mudança de processo, pois produzir um livro virtual é diferente de produzir um livro tradicional. Vimos, na seção 2.1.2, que a produção de um livro tradicional envolve (resumidamente) a elaboração do texto, a criação do projeto gráfico, a revisão e, por fim, o envio dos arquivos do livro para uma gráfica, que realizará a impressão. Esse processo é diferente para um livro virtual. Embora a elaboração do texto possa ser conduzida da mesma maneira, as outras etapas sofrem mudanças.

Em primeiro lugar, o projeto gráfico deve levar em conta a nova mídia — a tela de um *e-reader*, em vez da folha de papel. Um diagramador que conheça e esteja habituado a trabalhar com os tamanhos comuns de página — no Brasil, bolso (10 x 15 cm), médio (16 x 23 cm) e grande (21 x 28 cm) — terá que se adaptar aos tamanhos das telas dos dispositivos para os quais a editora está planejando vender seu *e-book*. Além disso, certos formatos de arquivo permitem apenas textos, e certos *e-readers* não suportam cores (como o Kindle).

A revisão de um *e-book* também difere da revisão de um livro comum. Embora questões como ortografia e gramática não sofram alterações, outros fatores que devem ser conferidos na revisão — como tamanho e espaçamento das letras, além das margens do texto — se alteram. Além disso, a revisão de um livro virtual deve analisar aspectos técnicos do arquivo digital — como, por exemplo, se ele funciona em todos os dispositivos para os quais foi projetado. Esse tipo de trabalho está mais próximo de um programador do que de um revisor de textos, mas deve ser feito de qualquer maneira. Se os revisores da editora não puderem realizar esse trabalho, a empresa terá que arranjar pessoas que possam. No caso da Jambô, os revisores não possuem conhecimento técnico de TI. Assim, no que diz respeito aos *e-books*, resta à editora trabalhar com outros revisores ou — o mais correto, mas mais custoso — contratar revisores técnicos específicos para isso.

Por fim, a última etapa da produção de um livro tradicional — que envolve enviar os arquivos para a gráfica, conferir as provas junto ao birô e, claro, a impressão do livro em si — é substituída pela preparação do arquivo para ser lido em um *e-reader*. Isso é mais complexo do que parece, pois existem dezenas de formatos de *e-books* (discutir todos seria o tema de um trabalho inteiro), cada um com suas características, e escolher qual deles usar envolve questões estratégicas. Por exemplo, um *e-book* pode ser formatado como um arquivo de texto simples, o que é fácil, e tem a vantagem de fazer o *e-book* ser compatível com qualquer tipo de *e-reader*, mas, por outro lado, não permite o uso de ilustrações e recursos avançados (como um dicionário embutido, que permita que o significado de uma palavra apareça na tela com um simples apertar de botão). Fazer um *e-book* usando formatos mais avançados parece ser uma escolha melhor, pois permite que se agregue mais valor ao produto, mas é mais complexo (exigindo conhecimentos técnicos específicos), além de criar um problema de compatibilidade — um *e-book* formatado especialmente para um tipo de *e-reader* pode não funcionar para outro. Por exemplo, o Kindle, da Amazon, usa o formato .azw, que não é reconhecido pelo iPad, da Apple. Naturalmente, nada impede que uma editora crie vários arquivos para um mesmo

livro, cada um voltado para um *e-reader*, mas isso gera mais custos, e exige mais tempo de preparação. Focar em um tipo de produto parece ser a opção mais correta em um primeiro momento, tanto por questões operacionais quanto financeiras. Essa etapa de preparação de arquivos exige conhecimento específico, não possuído pela maior parte das editoras, pelo simples fato de que, há até pouco tempo, essas empresas não tinham uso para ele. As empresas mais habituadas para lidar com isso no Brasil são escritórios de *webdesign*, que possuem programadores acostumados a lidar com códigos. É provável que, pelo menos até surgirem empresas especializadas na preparação de *e-books*, ou até as editoras incorporarem essa etapa internamente, esses escritórios substituam as gráficas como último ponto de parada do livro antes do mercado.

#### 5.1.3.2 Mudanças na cadeia de suprimentos

Investir em *e-books* também envolve uma mudança na cadeia de suprimentos, pois em vez de lidar com distribuidoras e livrarias, a editora deve trabalhar com lojas preparadas para vender *e-books*. Nos Estados Unidos já há diversas lojas voltadas para livros virtuais (como a própria Amazon e a Smashwords), mas no Brasil isso ainda é muito incipiente — a única grande loja de *e-books* aqui é a Gato Sabido, o braço da Submarino responsável pela venda de livros virtuais. Mas isso já está começando a mudar, e a recente inauguração da Distribuidora de Livros Digitais é uma amostra disso (embora ninguém ainda saiba exatamente como ela vai operar).

Sobre a relação das editoras com essas lojas, nos Estados Unidos são comuns os modelos de *agency*, no qual a editora escolhe o preço de venda do livro e a loja fica com uma porcentagem desse preço, e de varejo, no qual a editora vende o livro para a loja e esta o revende para o consumidor final após colocar sua margem em cima do preço pago (ou seja, a loja decide o preço final, não a editora). Outros modelos, como consignação, não existem no *e-book* — afinal, não existe estoque de um livro virtual! Isso, por si só, já é uma grande mudança no modelo de negócios de uma editora, pois devido ao modo de produção do livro tradicional, grande parte dos ativos de uma edi-

tora é imobilizado, na forma de estoque, o que faz com que elas tenham uma limitação no que diz respeito à quantos livros podem publicar em um determinado período, por fatores financeiros (é caro imprimir a tiragem de um livro) e operacionais (a própria estocagem de grandes quantidades de livro também sai caro). Com o *e-book*, essas questões não afetam a editora, que se vê livre para produzir mais títulos — o que exige, é claro, mais investimento em recursos humanos.

## 5.2 CRIANDO INOVAÇÃO NA JAMBÔ

Conforme visto no Capítulo 3, a criação da inovação não depende de sorte, mas sim de uma gestão correta. Essa gestão deve levar em conta diversos fatores, pertinentes tanto à cultura e mentalidade da empresa (fatores estratégicos) quanto à maneira como ela trabalha (fatores operacionais). Os fatores que a Jambô deve levar em conta para que a inovação (no caso, o investimento nos *e-books*) seja criada são descritos à seguir.

### 5.2.1 Mentalidade e estratégia

Antes de se preocupar com questões operacionais, é importante garantir que o processo de inovação esteja alinhado com a estratégia da Jambô. Para isso, é necessária uma reunião entre a gerência da empresa (gerente-geral, editor-chefe e gerente comercial), para estipular um objetivo para o esforço de inovação. Segundo o estudo de caso realizado, este objetivo deve ser colocar os primeiros *e-books* da Jambô à venda no primeiro trimestre de 2011, para iniciar o ano já dentro deste ramo. Isso servirá para expandir o mercado potencial da Jambô. Tão importante quanto ter este objetivo em mente é comunicá-lo para a empresa. Como a Jambô é uma empresa pequena (entre funcionários e colaboradores *freelance* são 25 pessoas), é possível fazer isso de maneira simples, através de comunicados internos. É importante que a decisão tomada (de investir nos *e-books* mas continuar publicando livros tradicionais), assim como os motivos que levaram a essa decisão, estejam claros, para que todos entendam a importância dessa inovação para a Jambô. Por

fim, é recomendado que essa oportunidade seja usada para plantar as bases de uma mentalidade inovadora à empresa. Comunicar abertamente aos funcionários que inovar é importante, e que a empresa está disposta a isso, é o primeiro passo para estabelecer uma cultura de inovação.

### 5.2.2 Operacionalizando a inovação

Uma vez que se comunique que a Jambô planeja investir em inovação, é necessário tomar medidas para que essa inovação possa efetivamente acontecer.

O primeiro passo é tomar medidas para neutralizar os anticorpos operacionais, que poderiam sabotar (intencionalmente ou não) o processo de inovação. Se tratando da Jambô, o estudo de caso apontou que esses “anticorpos” estão localizados no departamento de produção. As entrevistas realizadas indicam que alguns autores podem rejeitar a ideia de trabalhar com os *e-books*, basicamente por fatores emocionais que os ligam aos livros tradicionais. Para resolver este problema é necessário, em primeiro lugar, argumentar que o *e-book* será um tipo de produto adicional para a editora, não um substituto para os livros tradicionais. Além disso, o formato tem vantagens que podem agradar os autores, do ponto de vista criativo, como a possibilidade de agregar recursos tecnológicos à obra, enriquecendo-a. Por fim, há a questão financeira. O maior custo na produção do livro, o de impressão, não existe no livro virtual. Isto tem permitido às editoras aumentar a margem de *royalties* para os autores — as grandes editoras norte-americanas, por exemplo, estão trabalhando com *royalties* no valor de 25% do preço de venda do livro (SHATZKIN, 2010). Em comparação, como visto no capítulo 2, o valor padrão para *royalties* de livros físicos é de 10% do preço de venda.

Outra questão importante para a Jambô em relação a operacionalização dos *e-books* é garantir que a empresa esteja sempre atualizada com os formatos digitais. A melhor maneira de fazer isso é cultivar uma rede de inovação, além dos limites da empresa. Porto Alegre possui *softhouses* que podem estabelecer parcerias com a Jambô, responsabilizando-se pela parte técnica da criação do *e-book*. Tal arranjo é

mais viável em um primeiro momento do que a contratação de uma equipe capaz de realizar esse processo, além de garantir que a Jambô esteja conectada às novidades técnicas dos *e-books*. Acompanhar sistematicamente os movimentos de distribuidoras e lojas de livros digitais no país e fora dele também é importante, para que a Jambô esteja atenta aos modelos de negócios mais atuais.

### 5.3 IMPLEMENTANDO INOVAÇÃO NA JAMBÔ

Uma vez que esteja decidido o que é a inovação para a Jambô, e que as medidas para que ela possa ser criada tenham sido tomadas, é hora de efetivamente implantá-la na empresa. Através da teoria vista no Capítulo 3, vimos que todo processo de inovação envolve três etapas: geração de novas ideias, seleção das melhores e implementação.

Conforme abordado no Capítulo 3, possibilidades de ideias podem vir de diversas fontes — novas oportunidades tecnológicas (o caso dos *e-books*), mudanças na legislação, movimentos da concorrência... A seção 3.2.1 detalha maneiras de adquirir ideias. No caso da Jambô, esta etapa pode ser ignorada, visto que a ideia básica — investir nos *e-books* — já foi gerada. Ainda assim, é importante manter os gestores da empresa atentos a novas possibilidades de inovação. Afinal, tudo indica que, no futuro próximo, diversas inovações incrementais relacionadas aos *e-books* surjam.

A segunda parte do processo de inovação é a seleção das melhores ideias. Novamente, esta etapa pode ser ignorada, já que a escolha já foi feita — em outras palavras, os prós e contras de se investir em *e-books* já foram analisados.

O último passo é “fazer a ideia acontecer”. Isso envolve diversas competências necessárias. Bessant (2009) compara essa fase à “tecelagem de uma tapeçaria de conhecimentos”, na qual o gestor vai gradativamente combinando diferentes fios de conhecimento (sobre tecnologias, público, concorrência) e tramando todos eles de forma a criar uma figura que, aos poucos, se revela como uma inovação bem-sucedida. Nas primeiras vezes, esse processo será sempre cheio de incertezas, mas aos poucos se tornará mais claro — contanto que a empresa invista tempo e dinheiro para

aumentar seu conhecimento sobre inovação. Essa fase também exige o equilíbrio dos gastos necessários com os recursos disponíveis, para que a ideia não “fique pela metade”, além da combinação dos saberes de diferentes grupos de pessoas. Por fim, como o risco inerente na implementação de um projeto inovador é maior do que o normal, pois não há parâmetros para medir se ele está indo bem ou não, é necessário algum tipo de controle de riscos.

Levando todos esses fatores em conta, e considerando o que foi visto no Capítulo 3, a melhor ferramenta para guiar a implementação dos *e-books* na Jambô é o sistema *stage-gate*.

### **5.3.1 Proposta de sistema *stage-gate* para a Jambô**

A pesquisa realizada determinou que a melhor opção para a Jambô é implementar os *e-books* (mas ainda mantendo o trabalho com livros tradicionais), e que a melhor ferramenta para guiar o processo de implementação é o sistema *stage-gate*. Assim, segue uma proposta de sistema *stage-gate* para os gestores da editora.

A proposta lista os cinco estágios do sistema *stage-gate*, com as tarefas que devem ser realizadas em cada um. O “estágio zero”, de geração da ideia, já foi realizado, pois a ideia básica (implementar os *e-books* na empresa) já foi definida. Da mesma maneira, o portão um (de análise preliminar), já foi atravessado, pois esta análise foi realizada neste trabalho, tendo chegado à conclusão de que a ideia é viável. Já os outros quatro portões estão presentes, junto com a lista de conferências que devem ser realizadas em cada um.

A proposta é apresentada da seguinte maneira. Primeiramente, há uma figura com todas as etapas e portões, e informações resumidas do que deve ser realizado em cada etapa, e do que deve ser conferido em cada portão. Após a figura, cada etapa e portão é explicado em detalhes.

<b>Estágio/Portão</b>	<b>Tarefas/Conferências</b>
Geração da ideia	<i>Etapa já realizada.</i>
Portão 1: análise preliminar	<i>Etapa já realizada.</i>
Estágio 1: definição do escopo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comparação técnica entre os diferentes tipos de <i>e-books</i> para definir o produto.</li> <li>– Pesquisa com clientes para definir o público.</li> <li>– Pesquisa para descobrir quais editoras brasileiras já estão trabalhando com <i>e-books</i>, para definir a concorrência.</li> </ul>
Portão 2: análise detalhada	Com os dados adquiridos no estágio um sobre o produto, o público e a concorrência, fazer uma análise do mercado, e definir se o projeto é viável. Se for, prosseguir para o estágio dois.
Estágio 2: avaliação do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pesquisa de mercado para determinar que características o público quer que o produto tenha.</li> <li>– Sessão de <i>brainstorm</i> para determinar características que o produto pode ter que o público ainda não cogita.</li> <li>– Busca por empresas que desenvolvam <i>e-books</i> no Brasil.</li> <li>– Busca por distribuidoras e livrarias que possam vender os <i>e-books</i>. Contato inicial para definir modo de trabalho e margens.</li> <li>– Consulta para definir questões jurídicas a respeito dos <i>e-books</i> e de seus contratos de edição.</li> <li>– Criação do plano de projeto, que deve conter a lista de tarefas necessárias para a conclusão do projeto. Cada tarefa deve ter uma data limite e uma previsão de recursos humanos e financeiros necessários.</li> </ul>
Portão 3: vai para desenvolvimento?	Com os dados do estágio 2, determinar se a empresa possui recursos para executar o projeto. Se possuir, realizar um cálculo do retorno sobre o investimento. Se o resultado for positivo, avançar para o estágio três.
Estágio 3: desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Através das pesquisas de mercado e das sessões de <i>brainstorm</i>, determinar qual será o primeiro <i>e-book</i> a ser desenvolvido.</li> <li>– Através das amostras e orçamentos recebidos pelas desenvolvedoras, escolher qual delas irá produzir o <i>e-book</i>.</li> </ul>

(continua)

<i>(continuação)</i>	
Estágio 3: desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contato inicial com as distribuidoras e livrarias encontradas para iniciar negociações.</li> <li>– Elaboração do plano de <i>marketing</i>, com estratégia de lançamento e divulgação, e previsão de recursos financeiros para propaganda.</li> </ul>
Portão 4: vai para teste?	O estágio três deve terminar com a produção de um protótipo — uma versão “beta” do arquivo do <i>e-book</i> . Os gastos com o protótipo devem ser comparados com a previsão. Se eles não forem maiores a ponto de tornar o projeto inviável, o projeto avança para o estágio quatro.
Estágio 4: teste e validação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Com o protótipo, realização de um teste interno, para encontrar possíveis erros no arquivo. A partir desse ponto, o arquivo do <i>e-book</i> não deve mais ser visto como um protótipo, mas sim como a versão final.</li> <li>– Após o teste interno, usar o protótipo em um teste de campo. Recolher <i>feedback</i> de como os clientes enxergam o produto (quais seus pontos fortes e fracos). Esse <i>feedback</i> deve ser usado para a criação da versão final do produto e para o plano de <i>marketing</i>.</li> </ul>
Portão 5: vai para comercialização?	Neste portão, o <i>feedback</i> do teste de campo deve ser analisado. A não ser que ele seja muito negativo, o produto deve avançar para o quinto (e último) estágio.
Estágio 5: lançamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fechar acordos com as distribuidoras e livrarias, e colocar o <i>e-book</i> à venda.</li> <li>– Executar plano de <i>marketing</i>, veiculando anúncios, parcerias, promoções e quaisquer outras atividades previstas no plano.</li> <li>– Abrir um canal de comunicações com o cliente para receber dúvidas e comentários e oferecer suporte.</li> </ul>
Revisão pós-lançamento	Comparar dados de vendas com as projeções, e ajustar os planos de negócios. Se a produção se mostrar viável, aproveitar o <i>feedback</i> para melhorar os próximos <i>e-books</i> .

**Figura 13 – Modelo de sistema *stage-gate* proposto à Jambô.**

Fonte: elaboração do autor.

#### 5.3.1.1 Definição do escopo

O primeiro estágio do sistema *stage-gate* tem como objetivo adquirir uma visão geral do produto e de seu mercado. Para isso, os gestores da Jambô devem coletar informações sobre os tipos de *e-books*, além de realizar pesquisas com seus clientes, para definir o público, e análises das outras editoras, para definir a concorrência, agregando assim informações suficientes para desenhar um mapa do mercado.

A pesquisa com os clientes pode ser realizada na internet, através do *site* da editora e das redes sociais das quais ela participa. Também pode ser realizada nas lojas da Jambô, através de formulários para preenchimento dos clientes. A pesquisa deve conter perguntas cujas respostas permitam determinar o nível de interesse do público nos *e-books*. Ainda não há dados concretos sobre isso disponíveis no segmento de atuação da Jambô.

A análise das outras editoras é mais simples, pois pode ser realizada através de simples observação dessas empresas. Elas estão investindo em *e-books*? Se sim, como? Quais formatos elas usam? Através de quais distribuidoras e livrarias vendem? Quanto de investimento de *marketing* fazem? Respondendo essas perguntas é possível traçar um perfil da concorrência que a Jambô irá enfrentar na comercialização dos livros virtuais.

Este estágio termina no portão dois, no qual os dados adquiridos sobre o produto, o público e a concorrência são utilizados para uma análise do mercado dos *e-books* no Brasil. Essa análise deve determinar se o mercado dos *e-books* no Brasil é realmente viável para a Jambô. Caso seja, ela deve continuar com o projeto, avançando para o estágio dois do sistema *stage-gate*.

#### 5.3.1.2 Avaliação do negócio

Este estágio funciona de maneira similar ao anterior. Entretanto, em vez de se preocupar em fazer uma análise geral do produto e do mercado, seu foco deve ser levantar todas as informações necessárias para a execução do projeto.

A primeira parte dessa busca deve ser composta por duas atividades com o mesmo propósito: determinar que características os *e-books* da Jambô devem ter. A primeira ação a ser realizada para definir isso é uma pesquisa, executada de maneira similar à do estágio anterior, mas com o propósito de descobrir que características o público quer que os livros virtuais tenham. Opções incluem navegação estendida, galeria de imagens, narração, *previews* de outros livros, etc. A segunda atividade deve ser uma sessão de *brainstorm* envolvendo toda a equipe do departamento produtivo da Jambô — editor-chefe, editor, diagramador e tradutores — além de quaisquer convidados entre os colaboradores *freelance* e autores que se dispuserem a comparecer. Essa sessão tem como objetivo descobrir características que os *e-books* podem ter que irão agradar os consumidores, mas que eles próprios ainda não cogitam.

Após à definição das características que os *e-books* da Jambô devem ter, os gestores da empresa devem procurar por empresas capazes de desenvolver esses *e-books* no Brasil. Já há, no país, empresas e organizações oferecendo esse serviço. O ideal é que sejam pedidos orçamentos e amostras de pelo menos três empresas, para que seja possível fazer uma comparação entre os custos e benefícios de cada serviço.

Paralelamente à busca por empresas que possam criar os *e-books* deve ser realizada uma procura por distribuidoras e lojas que possam vendê-los. Também já há, no Brasil, empresas trabalhando com esse tipo de produto (como a já citada Gato Sabido). Até o início de 2011, entretanto, com a entrada oficial de novos *e-readers*, como o iPad, a situação do mercado deve mudar bastante, então essa análise será de grande importância.

Também nesta etapa é de extrema importância que a Jambô consulte especialistas jurídicos para compreender como funcionarão os contratos de edição para livros virtuais (especialmente na questão de distribuição dos *royalties*). A Jambô pode encontrar esses especialistas em dois lugares: escritórios de advogados especializados em direito autoral ou instituições pertinentes, como a Câmara Riograndense do Livro,

a Câmara Brasileira do Livro e o Sindicato Nacional de Editores de Livros (todas essas instituições possuem serviços de consultoria jurídica para associados).

Este estágio se conclui com a criação do plano de projeto, que deve conter a lista de todas as tarefas necessárias para a implementação dos *e-books* na Jambô, com os custos e prazos de cada uma (que só podem ser definidos após as atividades anteriores desta etapa serem realizadas).

Após a criação do plano de projeto chega o portão três. Os dados adquiridos no estágio dois devem fornecer uma previsão exata dos recursos necessários para a execução do projeto e uma projeção do tamanho do mercado. Com esses dados, os gestores da Jambô devem conferir se a empresa possui recursos suficientes para executar o projeto. Caso a empresa possua, os gestores devem realizar um cálculo de retorno sobre o investimento. Se o resultado for positivo, o projeto deve avançar para o estágio três.

#### 5.3.1.3 Desenvolvimento

No terceiro estágio do projeto os *e-books* começam a ser efetivamente desenvolvidos. O primeiro passo para isso é decidir qual título será o primeiro a estar disponível em versão virtual. Pode ser um título inédito, um produto atualmente no catálogo da editora ou um título já esgotado. Essa decisão deve se basear nas informações adquiridas através das pesquisas e sessões de *brainstorm* do estágio anterior.

Com o título definido, resta saber que empresa irá desenvolver o arquivo. Decidir isso é uma simples questão de comparar os orçamentos e amostras pedidos no estágio dois e escolher o melhor. É importante que a equipe da Jambô fique atenta à como o processo de criação do *e-book* é conduzido pela desenvolvedora, para que possa realizar esse processo internamente nos próximos projetos.

Enquanto o livro virtual é produzido, os gestores devem se preocupar com duas coisas: estabelecer um contato inicial com as distribuidoras e livrarias encontradas e elaborar o plano de *marketing*, com estratégia de lançamento e divulgação. No lugar de uma típica “noite de autógrafos”, é possível realizar um evento virtual, através de

redes sociais como o Twitter, ou criar um *podcast* (tipo de programa de rádio que pode ser gravado no computador ou em um dispositivo móvel de áudio e escutado a qualquer hora). A divulgação pode ser realizado através de anúncios em sites relacionados com o público-alvo da Jambô. Sites grandes vendem serviços de anúncios, enquanto que sites pequenos e portais aceitam parcerias de divulgação mútua, ou de divulgação através de brindes e promoções patrocinadas pela editora.

O estágio três deve terminar com a produção de um protótipo — uma versão preliminar (“beta”, no jargão de informática) do arquivo do *e-book*. Os gastos com a produção do protótipo devem ser comparados com a previsão feita no estágio dois. Se eles não forem maiores a ponto de tornarem o projeto inviável, o projeto avança para o estágio quatro.

#### 5.3.1.4 Teste e validação

Aqui, é chegada a hora de testar o produto, e decidir se ele está pronto para ser apresentado ao mercado, ou se deve voltar à etapa de desenvolvimento. O teste é realizado a partir do protótipo criado no fim do estágio anterior, e envolve duas partes. A primeira consiste de um teste interno, com a equipe do departamento de produção da editora. A editora já possui um processo de revisão, e ele pode ser aplicado aqui, sem problemas, no que diz respeito ao texto. Entretanto, quaisquer funcionalidades que o *e-book* porventura tenha também deverão ser testadas. Para isso, deve ser elaborada uma lista com todos os procedimentos que deverão ser executados para conferir as funcionalidades. Essa lista pode ser pedida para a equipe que desenvolveu o arquivo do livro virtual.

Após o teste interno, o protótipo deve passar por um teste de campo, realizado por clientes selecionados. Essa seleção pode ser feita através do site da Jambô, que possui uma comunidade própria. Essa comunidade gira em torno de um fórum, com mais de 3300 usuários cadastrados. Alguns desses usuários são conhecidos pela empresa, realizando colaborações informais, e podem efetuar o teste de campo de maneira confiável.

Cada uma dessas etapas deve durar uma semana. O *feedback* recolhido em ambas as etapas deve ser analisado pelos gestores da Jambô. Os resultados dessa análise, por sua vez, devem ser encaminhados aos desenvolvedores do *e-book*, que devem aplicá-los no projeto, de modo que a versão final seja produzida levando o *feedback* em conta. Essas informações também podem ser usadas para o plano de *marketing*, que pode se aproveitar especialmente das características nas quais o público perceber mais valor.

Após esta etapa chega o quinto e último portão. Aqui, uma reflexão sobre as revisões interna e de campo deve ser feita. Os resultados foram satisfatórios? Caso a resposta a esta pergunta seja positiva, o projeto avança para o quinto (e último) estágio. Caso contrário, o projeto pode ser reciclado (voltando a etapa anterior para melhorias) ou até mesmo trancado ou cancelado (caso o *feedback* do público seja tão ruim a ponto de indicar que o produto será um fracasso).

#### 5.3.1.5 Lançamento

O último estágio do projeto envolve justamente os preparativos finais para o início da comercialização dos *e-books*. Aqui, os contatos com as distribuidoras e livrarias iniciados no estágio três devem ser fechados, de modo que o *e-book* possa ser colocado à venda, o plano de *marketing* deve ser executado, o que inclui a vinculação de anúncios, parcerias, promoções, atividades de lançamento e quaisquer outras ações previstas no plano.

É importante também, neste estágio, abrir um canal de comunicações com os clientes, para responder dúvidas, oferecendo suporte e serviço de pós-venda, assim como para receber críticas, elogios, sugestões e comentários gerais, que poderão ser usados em projetos futuros. Esse canal pode ser aberto no site da própria editora, usando o já citado fórum, e/ou em redes sociais.

Após o livro ser colocado à venda, e após ter passado tempo suficiente para dados sobre as vendas já estarem disponíveis (provavelmente 90 dias, de acordo com os prazos para pagamento fornecidos para os intermediários), esses dados de-

vem ser comparados com as projeções realizadas ao longo do projeto. Se o resultado tiver sido de acordo com o esperado (ou melhor...), dar início à produção de novos *e-books*, aproveitando o conhecimento adquirido no projeto-piloto.

A utilização do sistema de *stage-gate* proposto pode tornar a implementação do primeiro *e-book* mais complexa do que se esse processo fosse realizado “de qualquer maneira”. Entretanto, devido aos riscos envolvidos na implementação de um produto inovador, é provável que esse esforço seja compensado pela redução nos custos de retrabalho que fatalmente surgiriam (afinal, a equipe da editora não possui experiência com esse tipo específico de produto) e, principalmente, pelo aprendizado que a empresa terá do processo como um todo. Se as projeções sobre o futuro do livro tradicional e do *e-book* apresentadas neste trabalho estiverem corretas, este aprendizado será de extrema importância para a Jambô.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso realizou uma análise do mercado editorial brasileiro, com atenção especial à situação atual e como ela está sendo afetada pelo surgimento dos *e-books*. O objetivo desta pesquisa era determinar o que a editora Jambô poderia fazer em relação a essa mudança. Para isso, o trabalho realizou uma revisão da literatura disponível sobre gestão da inovação, pesquisando e descrevendo as técnicas e modelos que uma empresa pode usar para lidar com mudanças de produto e de mercado.

A análise do mercado apontou que a receita das editoras tem se mantido estável nos últimos anos, com crescimento apenas ligeiramente superior ao da economia. As vendas de *e-books*, entretanto, vêm crescendo em ritmo vertiginoso. Isso tem trazido receio a alguns editores, que acham que o *e-book* pode roubar o espaço do livro tradicional no mercado, e otimismo a outros, que acreditam que essa situação é uma oportunidade de crescimento para quem trabalha com livros, independente de seu formato. A última visão é mais condizente com a revisão da literatura, que destacou a importância da inovação como um dos principais fatores capazes de proporcionar ganhos para as empresas. Em suma, os editores deveriam comemorar o surgimento dessa inovação, e as possibilidades que ela trouxe. Diversas indústrias, dos mais variados tipos, têm apresentado inovações nos últimos anos (em grande parte devido à revolução da tecnologia de informação) e, se a indústria do livro ficasse de fora desse ciclo de descobertas tecnológicas, fatalmente perderia espaço para outros segmentos, como outras formas de entretenimento e/ou difusão do conhecimento.

Após mostrar a importância dos *e-books* para o mercado editorial, o trabalho tratou de definir a melhor maneira de implementá-los na editora Jambô. A opção indicada foi a utilização de um sistema *stage-gate*, um tipo de ferramenta criado para guiar a implementação de produtos, serviços ou técnicas de gestão inovadoras. O sistema *stage-gate* é propositalmente mais complexo do que o modelo típico de gerenciamento de projetos, pois lidar com inovação é inerentemente mais arriscado que lidar com elementos já conhecidos.

Tanto para a empresa quanto para o pesquisador, entretanto, mais importante do que a própria implementação dos *e-books* talvez seja a lição de que a inovação é uma força poderosa no macro ambiente empresarial. Embora muitas vezes os gestores relutem em aplicar mudanças — seja por comodismo, seja por insegurança —, a verdade, conforme visto na pesquisa, é que temer ou ignorar essas mudanças é um grande erro, pois elas possuem a capacidade de influenciar profundamente a competitividade de qualquer companhia, para o bem ou para o mal.

Em um mercado tradicional como o editorial, em que o produto base se mantém basicamente igual há séculos, é natural imaginar que haja uma grande resistência a mudanças. “O ser humano teme o desconhecido”, diz a sabedoria popular, e isso também se aplica aos gestores de empresas. Entretanto, isso tudo faz com que o potencial de ganho seja maior, mas apenas para os gestores que vencerem esse medo.

Assim, a sugestão final deste trabalho é que a Jambô não só implemente os *e-books* através do modelo sugerido, como também crie uma *cultura de inovação*, com sistemas para incentivar a criatividade dos gestores e colaboradores. Isso permitirá que a empresa se mantenha na dianteira do mercado, aproveitando possibilidades que surjam — e mesmo criando suas próprias — para acrescentar valor aos seus produtos e ganhar mercado. Afinal, embora os últimos séculos tenham visto poucas mudanças no livro, tudo leva a crer que os próximos anos serão bem diferentes.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, Thomas. **Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization**. Cambridge: MIT Press, 1984.
- ARAGÃO, Érika. **O mercado editorial brasileiro e a dimensão relativa da Bahia**. In: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. Dez anos de economia baiana. Salvador: SEI, 2002. p. 91-102.
- BESSANT, John e TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DAVILA, Tony, EPSTEIN, Marc J. e SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DRUCKER, Peter. **Innovation and Entrepreneurship**. Nova York: HarperCollins, 1985.
- EARP, Fábio Sá e KORNIS, George. **A economia do livro: a crise atual e uma proposta de política**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.
- EARP, Fábio Sá e KORNIS, George. **A economia da cadeia produtiva do livro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2005.
- FARINHA, Henrique [et al]. **Relatório executivo: o livro digital**. São Paulo, CBL, 2009.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle e BRANCO, Carlos Eduardo Castello. **Panorama do setor editorial brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
- MARTORANO, Fernanda. **A ficção venceu**. Portal Exame, 2009. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0950/negocios/ficcao-venceu-492841.html>>. Acesso em: 17 out. 2009.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- ONAGA, Marcelo. **O livro é só um detalhe**. Portal Exame, 2007. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0885/negocios/noticias/o-livro-e-so-um-detalhe-m0121322>>. Acesso em: 29 out. 2010.

OSCAR, Naiana. Editoras se unem e criam distribuidora de livros digitais. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 2 jun. 2010.

PANORAMA EDITORIAL. São Paulo: Segmento MC Editores, n. 49, setembro de 2009, p. 23.

PATEL, Nilay. **Kindle sells out in 5.5 hours**. Disponível em <http://www.engadget.com/2007/11/21/kindle-sells-out-in-two-days/>. Acesso em: 30 out. 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SAAB, William George Lopes. **Cadeia de comercialização de livros: situação atual e propostas para desenvolvimento**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

SANDRINI, João. **Saraiva começa a digerir a aquisição da Siciliano**. Portal Exame, 2008. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/saraiva-comeca-a-digerir-a-aquisicao-da-siciliano-m0166696>>. Acesso em: 29 out. 2010.

SILVEIRA, André. **Stage-Gate: a importância da aplicação de um processo de desenvolvimento de produtos**. Expleo, 2006. Disponível em <<http://www.expleo.com.br/pdf/stage-gate.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2010.

SHATZKIN, Mike. **A matemática dos direitos autorais**. Disponível em <http://www.publishnews.com.br/telas/colunas/detalhes.aspx?id=59806>. Acesso em: 22 nov. 2010.