

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALESSANDRA DE LAZZARI

**CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA EDITORIAL
BRASILEIRA NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS**

PORTO ALEGRE,
2012

ALESSANDRA DE LAZZARI

**CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA EDITORIAL
BRASILEIRA NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS**

Dissertação de Mestrado, a ser Apresentada
no Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito para obtenção
do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

PORTO ALEGRE,
2012

ALESSANDRA DE LAZZARI

**CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA EDITORIAL
BRASILEIRA NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS**

Dissertação de Mestrado, a ser Apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Nome - Instituição

Nome - Instituição

Nome - Instituição

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce - EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Fernando Bins Luce, pela precisa orientação e gentileza.

Aos entrevistados, pela generosidade em dividir suas ideias, conhecimentos e estratégias.

À Camila, pela leitura crítica e questionamentos e, à Laura, pela ajuda com tabelas e figuras.

Ao Juliano, pelo apoio e compreensão em todos os momentos.

Aos meus pais, por entenderem a minha ausência e pelo apoio neste longo processo.

Aos colegas de mestrado, pelo aprendizado, apoio e companheirismo durante esses últimos 4 anos.

CATALOGAÇÃO NA FONTE

L432c De Lazzari, Alessandra
Cenários para a indústria editorial brasileira nos próximos cinco anos
[manuscrito] / Alessandra de Lazzari. – 2012.
116 f. : il. ; 29 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.

1. Livro – Brasil. 2. Indústria editorial – Brasil. 3. Leitura – tecnologia digital – Brasil. I. Título.

CDU 655.4(81)
655.5(81)

RESUMO

A indústria editorial brasileira está passando por um momento de transformações. A adoção de tecnologias digitais de leitura e de aprendizagem tende a alterar a estrutura e as operações da indústria, que já vem se modificando em função da concentração em determinados subsetores e da entrada de empresas internacionais no Brasil. Mudanças significativas já aconteceram na indústria editorial dos Estados Unidos devido ao crescimento das vendas de e-books, mas não está claro se essas mudanças serão repetidas aqui.

Este trabalho busca identificar tendências e incertezas que podem influenciar o desenvolvimento de possíveis futuros e planejar cenários para a indústria editorial brasileira nos próximos 5 anos. Para isso, lança mão do método de planejamento de cenários Lógica Intuitiva – DSI (Schoemaker, 1995), cuja aplicação fez uso de dados coletados através de *desk research*, observação participativa e da técnica de análise de setores industriais Rede de Valor (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Como resultado, são identificadas as tendências e incertezas a serem monitoradas e são descritos dois cenários possíveis para essa indústria.

Palavras-chave: Cenários. Estratégia. Incertezas. Livro. Indústria Editorial. Rede de Valor. Brasil.

ABSTRACT

The Brazilian Book Industry is crossing a time of changes. The adoption of digital reading and learning technologies tends to change the structure of the industry and its operations. The industry is already being modified by concentration and entrance of international players in the Brazilian Market. Significant changes has taken place in the United States Book Industry due to the growth of e-books sales, however it is not clear if they will repeat their role in Brazil.

This work aims to identify trends and uncertainties that may influence the development of possible futures and to plan scenarios for the Brazilian Book Industry. To reach these objectives, it uses the method developed by Paul Schoemaker (1995), whose application made use of data collected by desk research, participant observation and industry analysis based on Value Net technique (Nalebuff & Brandenburger, 1996). As results, it identifies trends and uncertainties to monitor and describes two scenarios for this Industry.

Key words: Scenario planning. Strategy. Uncertainties. Book. Book Industry. Value Net. Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da venda de e-books no mercado norte-americano.....	13
Figura 2 - Rede de Valor	43
Figura 3 - Método/síntese.....	48
Figura 4 - A Rede de Valor da indústria editorial.....	70
Figura 5 - Evolução das vendas da indústria editorial dos Estados Unidos.....	73
Figura 6 - Comportamento do faturamento da indústria editorial, por categoria	74
Figura 7 - Comportamento das unidades vendidas, de acordo com a categoria	74
Figura 8 - Evolução das classes sociais no Brasil.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias e métodos de cenários, segundo Huss e Honton	26
Quadro 2 - Síntese comparativa.....	26
Quadro 3 - Exemplo de mapa de associação de ideias	54
Quadro 4 - Variação da produção e das vendas da indústria editorial brasileira entre 2010 e 2011.....	57
Quadro 5 - Clientes das editoras brasileiras - MERCADO	64
Quadro 6 - Clientes das editoras brasileiras - GOVERNO	64
Quadro 7 - Variação da receita e das unidades vendidas nos Estados Unidos entre 2010 e 2011.....	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 CENÁRIOS.....	21
2.1.1 Por que estudar cenários	23
2.1.1.1 Cenários como ferramenta de aprendizagem organizacional	24
2.1.2 Principais métodos de planejamento de cenários	25
2.1.3 Características comuns a métodos efetivos de cenários	27
2.1.3.1 Impulsionadores	29
2.1.3.1.1 <i>Fatores Políticos</i>	30
2.1.3.1.2 <i>Fatores Econômicos</i>	31
2.1.3.1.3 <i>Fatores Sociais</i>	33
2.1.3.1.4 <i>Fatores tecnológicos</i>	34
2.1.4 Opção pelo método Lógica Intuitiva - DSI	36
2.1.4.1 Justificativa	36
2.1.4.2 Descrição do método.....	37
2.2 REDE DE VALOR	42
2.3 SÍNTESE do referencial teórico.....	46
3 MÉTODO	48
3.1 COLETA DE DADOS	49
3.1.1 Desk Research	50
3.1.2 Observação participativa	50
3.1.3 Entrevistas com especialistas	51
3.2 PREPARAÇÃO PARA A ANÁLISE DOS DADOS.....	53
4 A INDÚSTRIA EDITORIAL	56
4.1 A INDÚSTRIA EDITORIAL BRASILEIRA: CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS	56

4.2 A REDE DE VALOR DA INDÚSTRIA EDITORIAL BRASILEIRA	63
4.2.1 Clientes.....	63
4.2.2 Competidores	66
4.2.3 Fornecedores.....	68
4.2.4 Complementadores	69
4.3 A INDÚSTRIA EDITORIAL NOS ESTADOS UNIDOS: OUTRO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO.....	70
5 CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA EDITORIAL BRASILEIRA NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS.....	78
5.1 ESCOPO	78
5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i>	79
5.3 TENDÊNCIAS E INCERTEZAS NO FUTURO DA INDÚSTRIA	80
5.3.1 Política e Regulamentação	80
5.3.2 Economia	82
5.3.3 Social e Mercado	83
5.3.4 Tecnologia.....	90
5.4 TEMAS INICIAIS, CONSISTÊNCIA E PLAUSIBILIDADE.....	93
5.5 CENÁRIOS.....	97
5.5.1 Cenário A - Transição Lenta.....	97
5.5.2 Cenário B – Transição Acelerada	99
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS.....	103
ANEXOS	110
ANEXO A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS	110
ANEXO B - SUBSETORES DA INDÚSTRIA EDITORIAL BRASILEIRA	112
ANEXO C - CATEGORIAS E FORMATOS DA INDÚSTRIA EDITORIAL AMERICANA (EUA).....	113

1 INTRODUÇÃO

Desde o século XV não havia uma possibilidade tão concreta de mudança na difusão de conteúdo quanto a que está se precipitando nos últimos anos. A invenção dos tipos mecânicos móveis e a impressão da primeira edição da Bíblia, por Johannes Gutenberg, em 1455 ou 1456, lançaram os alicerces materiais para a economia baseada no conhecimento e para a disseminação da aprendizagem em massa. Agora, a adoção de tecnologias digitais capazes de gerar e de prover conteúdo está ocasionando uma evolução na distribuição de informação e conhecimento sem precedentes. Para Epstein (2002, p.12):

como as tecnologias da linguagem oral e escrita e dos tipos móveis, essas tecnologias eletrônicas irão alterar radicalmente o modo de transmissão de informações, de leitura de histórias e de formação de culturas. A edição de livros nos próximos dez ou vinte anos será bem diferente do curioso ofício no qual ingressei cinquenta anos atrás.

A indústria editorial de livros¹, objeto de estudo deste trabalho, é um negócio relevante social e culturalmente, embora economicamente pequeno, de 27 bilhões de dólares em 2011 nos Estados Unidos² e de 4,8 bilhões de reais em 2011 no Brasil³. Para Lacy (1963), as editoras são empresas da comunicação, sendo que a mídia - por meio da organização da editora - busca no próprio livro um instrumento importante para todos os agentes econômicos interessados, uma oportunidade de negócio. Assim, ao selecionar e promover o livro adequado, a editora competente consegue conectar o autor a sua audiência, com o intuito de obter lucro. Na visão do autor, a oportunidade e a busca por lucro é a principal motivação da editora (LACY, 1963). As editoras, portanto, exploram economicamente conteúdo originário de criação intelectual, protegido ou não, e têm o papel de selecioná-lo e de torná-lo acessível à população interessada, seja por meio de livros ou arquivos digitais ou de livrarias, venda direta, lojas virtuais ou da distribuição por parte de órgãos públicos.

A indústria editorial é composta, tradicionalmente, por editores, distribuidores, livreiros e suas redes de clientes e fornecedores, como autores, ilustradores,

¹ Todas as referências à indústria editorial, negócio editorial, setor editorial ou negócio do livro referem-se à indústria editorial de livros e exclui revistas e jornais, que também compõe a indústria editorial.

² Receita de editoras de livros americanas em 2011. Fonte: BISG/ AAP.

³ Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro 2011. CBL 2012.

designers, gráficas, empresas de *softwares*. Este trabalho preocupa-se especialmente com as questões relativas às editoras, porém considera os demais integrantes da indústria de acordo com suas interações.

A atividade editorial era e ainda é considerada nobre e relevante para a sociedade, a ponto de não gerar impostos em muitos países. É a única atividade produtiva tratada de forma diferenciada pela Constituição que, em seu artigo 150º, diz: “Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: [...] VI - instituir impostos sobre: [...] d) livros, jornais, periódicos e o papel destinado a sua impressão”.

Pode-se presumir que esse papel continuará sendo relevante, no entanto, o *modus operandi* dessa indústria está se modificando por meio da convergência entre a internet, as novas formas de gerar e prover conteúdo e a popularização da leitura em telas. A mudança está acontecendo mais rapidamente nos Estados Unidos e na Inglaterra e mais lentamente em outros países, como o Brasil, provocando profundas transformações no negócio do livro.

Nos Estados Unidos, onde houve mudanças concretas, a receita proveniente da venda de e-books aumentou de U\$ 869 milhões para U\$ 2,07 bilhões⁴ e 7,6% da receita da indústria editorial foi proveniente da venda de arquivos virtuais. Tal receita não provém de vendas feitas em lojas físicas, não requer impressão dos livros em gráficas, não depende de estoques a gerenciar e não conta com grandes pedidos iniciais feitos por redes de livrarias. Não se trata apenas de um novo canal de distribuição, mas de uma nova lógica, desde o desenvolvimento do produto até a contabilidade do resultado. Tais transformações, que trazem oportunidades, trazem também incertezas e ameaças, sendo que estas se referem especialmente à perda de receita gerada pelo menor preço dos livros eletrônicos.

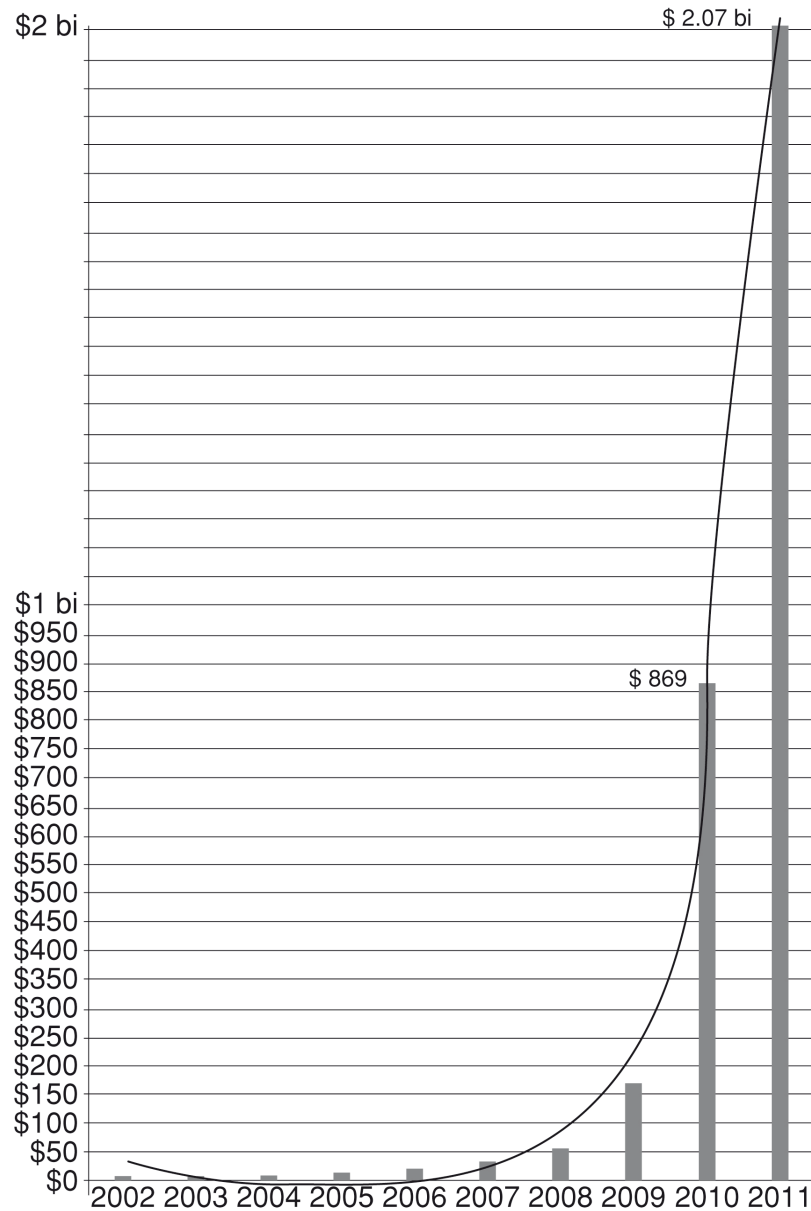
A situação da indústria brasileira é diferente. Aqui os e-books ainda não decolaram e representaram 0,18% do faturamento total do mercado em 2011⁵. No entanto, diversos sinais permitem supor que a situação deverá mudar. A figura 1 mostra a evolução da venda de e-books no mercado americano. É possível perceber que o aumento das vendas de livros digitais começou em 2009, dois anos após o lançamento do Kindle, quando já haviam outros leitores digitais e uma base de consumidores aptos a comprar e-books. A figura 1 também permite observar que o

⁴ Fonte: BookStats, 2012. AAP/ BISG, 2012.

⁵ Fonte: Produção e Vendas do Setor Editorial 2011. CBL, 2012.

nível de venda de e-books cresceu enormemente em 2010, ano do lançamento do iPad e, em 2011, quando a Amazon introduziu o Kindle Fire. Nesses três últimos anos, houve incremento gigantesco na disponibilização de títulos digitais e isso, aliado aos novos modelos de *readers*, propiciou o crescimento da venda de e-books.

Figura 1 - Evolução da venda de e-books no mercado norte-americano. Dados expressos em dólares americanos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora não seja possível afirmar que o Brasil seguirá exatamente o mesmo caminho, a operação local da Amazon já foi anunciada e a disponibilização de obras

digitais vem crescendo significativamente⁶, tendo passado de 10 mil para 16 mil títulos em 6 meses. Além disso, outro fato que reforça a hipótese de que a situação deverá mudar é que o Governo Federal já está solicitando materiais digitais em seu programa do livro didático.

Diante dessa realidade, em que transformações acontecem de forma veloz e independente das ações de uma indústria editorial que parece estar saindo de um estado de congelamento⁷ e que busca alternativas para manter a viabilidade financeira do seu negócio, a construção de cenários é uma abordagem útil para a prospecção de futuros possíveis, que permite às empresas pensar estrategicamente, reposicionar-se com vistas à manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

1.1 PROBLEMA

O mercado editorial brasileiro está começando a passar por uma série de transformações. A adoção de tecnologias digitais de leitura e de aprendizagem tende a alterar a estrutura e as operações da indústria, que já vem se modificando em função da concentração em determinados subsetores e da entrada de empresas internacionais, que enxergam o Brasil como o último mercado inexplorado, democrático e em crescimento do mundo.

A indústria editorial é um setor que, embora de pequena relevância econômica, tem importância crucial no índice de desenvolvimento humano, já que é um dos responsáveis pela disseminação de conhecimento e pela difusão de determinados aspectos da cultura, atuando diretamente sobre a educação⁸. Desde que o homem passou a expressar-se por meio da escrita, o livro tem sido instrumento privilegiado, embora não único, de registro e difusão do saber, destacando-se também em outras funções, como o entretenimento, a propaganda de ideias políticas, religiosas, filosóficas, etc. No entanto, esse *status* vem sendo questionado pela proliferação de conteúdo gratuito na internet e o papel das empresas da indústria editorial está começando a ser revisto.

Notícias ilustrativas dos fatos descritos acima foram publicadas na imprensa

⁶ Fonte: MELO, Eduardo. **Em 6 meses, catálogo de eBooks em português salta de 11 para 16 mil títulos**. Site Revolução ebook em 20 agosto de 2012. Disponível em: <<http://revolucaoebook.com.br/6-meses-catalogo-ebooks-portugues-salta-11-para-16-mil-titulos/>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

⁷ Processo de mudança organizacional, de acordo com a proposta de Kurt Lewin (1951).

⁸ “O item educação é avaliado pelo índice de analfabetismo e pela taxa de matrícula em todos os níveis de ensino” (PEREIRA, 2012).

brasileira constantemente. Em abril de 2012, a Apple anunciou que a *ibookstore* passaria a ter loja brasileira e, em maio, a empresa anunciou a desistência dessa iniciativa em função da complexidade tributária local. Todavia, a Amazon postergou a abertura da loja brasileira de abril para setembro, depois postergou mais, sem definir data e estuda vender também livros físicos, além dos digitais propostos inicialmente, pois não estaria conseguindo aderência dos editores locais. No entanto, a Wiley (multinacional do segmento técnico-profissional) anunciou a abertura de operações no Brasil com estrutura própria.⁹

Ainda no início de abril, foi divulgado o resultado da pesquisa Retratos da Leitura no Brasil (IPL, 2010), que apontou diminuição no número de brasileiros considerados leitores (50% versus 55%, em 2007) e redução também na quantidade de livros lidos (1,85 versus 2,4, em 2007). Informações como essas circulam na imprensa diariamente e exemplificam o nível de mudanças que estão acontecendo, ou prestes a acontecer, no panorama editorial nacional.

Assim como ocorrem transformações na indústria editorial, o Brasil passa por mudanças de ordem socioeconômica. Na última década, 32 milhões de pessoas ascenderam à chamada “nova classe média”, que hoje tem aproximadamente 95 milhões de pessoas, detém 46% do poder de compra e corresponde a 50,5% da população do país¹⁰. Mesmo que os índices de leitura estejam diminuindo, o mercado consumidor brasileiro vem crescendo como um todo, criando oportunidades para as empresas. Tal realidade não é compartilhada pela grande maioria dos mercados consumidores mundiais e repete-se apenas em países que não apresentam as mesmas condições democráticas ou socioeconômicas que o Brasil, como Índia e China. Embora os índices de crescimento do PIB brasileiro sejam baixos¹¹ e as perspectivas para os próximos anos sejam duvidosas, o atual momento socioeconômico é considerado um caso singular.

A conjuntura socioeconômica do país, as movimentações internas da indústria editorial e a adoção de tecnologias digitais de leitura e aprendizagem caracterizam um ambiente em transformação que requer, por parte das empresas, uma abordagem estratégica voltada para ação frente a incertezas. Diante das mudanças

⁹ Notícias veiculadas pelo Publishnews.

¹⁰ Secretaria de Ações Estratégicas, 2012

¹¹ R\$ 4,14 trilhões em 2011, com acréscimo de 2,7% em relação ao ano anterior. IBGE. **Em 2011, PIB cresce 2,7% e totaliza R\$ 4,143 trilhões.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticiavisualiza.php?id_noticia=2093>. Acesso em: 25 jul. 2012.

que estão acontecendo e que podem concretizar-se, o problema que este trabalho pretende investigar é:

Que cenários poderão formar-se para a indústria editorial brasileira nos próximos cinco anos?

Para Huss (1988), o resultado mais importante da ferramenta de prospecção de cenários não é prever a sequência de eventos, antes disso, é oferecer entendimento sobre a dinâmica do ambiente, as tendências e incertezas-chave para monitorar e os limites dos desfechos do futuro para o qual se pretende planejar. Esses *insights* auxiliam os tomadores de decisão a avaliar quando as condições são corretas para uma mudança estrutural de maior porte. Para tanto, este estudo também se propõe a identificar:

Quais são as tendências e incertezas que podem conduzir a um ou outro cenário?

A identificação desses elementos pode ser útil para as empresas da indústria editorial, que, em maior ou menor grau, temem pela continuidade do negócio e anseiam por indicativos sobre o que pode vir a acontecer. O planejamento de cenários conduz, no mínimo, a uma maior qualidade do pensamento estratégico e faculta, junto a outras iniciativas, a ação frente a incertezas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica por quatro fatores. O primeiro diz respeito ao fato de a indústria editorial ser considerada importante para disseminar a cultura e a educação de um país e, conseqüentemente, apoiar a expansão do índice de desenvolvimento humano. O segundo fator, relacionado com o primeiro, é a iminência de mudanças na indústria, que pode conduzir a diferentes estados futuros e levar à ruptura dos modelos de negócios vigentes e coloca em cheque a potencialidade das editoras de continuar selecionando e disseminando conteúdos. O terceiro fator trata da contribuição acadêmica deste trabalho, pois embora momentos de incerteza sejam cada vez mais comuns nos dias atuais e as metodologias de cenários sejam apropriadas para explorá-los, elas são pouco difundidas nos meios acadêmico e empresarial brasileiros. E, além disso, até o momento não foi

encontrado estudo similar em publicações nacionais. O quarto fator diz respeito ao interesse particular do pesquisador, que atua na indústria editorial.

Em relação ao primeiro fator, a indústria editorial é considerada elo importante entre a produção, seleção e disseminação de conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento humano das nações. Como foi dito anteriormente, ela recebe, inclusive, tratamento constitucional diferenciado. O futuro da difusão de conteúdo literário, educativo, técnico-científico e de lazer possivelmente interessa, portanto, aos agentes responsáveis por promover a educação e a cultura no país. Órgãos públicos também podem estar atentos a essa questão, uma vez que as tecnologias que impulsionam parte das mudanças no mercado editorial podem trazer alternativas para incrementar a educação e afetam diretamente o orçamento do Governo Federal, responsável pelo maior programa de compra de livros do mundo, estaduais e municipais. Além disso, cabe ao governo regular o setor, por meio de leis como a Lei do Direito Autoral e a Lei do Livro, de benefícios fiscais e de outras iniciativas.

Sobre o segundo fator, como referido anteriormente e conforme será detalhadamente explorado mais adiante, a indústria editorial está passando por um momento de incertezas sem precedentes. No Brasil, mudanças estão sendo aguardadas, sem saber que desdobramentos terão, mas nos Estados Unidos, já se pode observar a concretude dos acontecimentos, com diminuição do faturamento da indústria em função da adoção da leitura em telas.

O planejamento de cenários para a indústria editorial brasileira, bem como a identificação das tendências e incertezas que podem conduzir a um ou outro futuro, é relevante para todos os integrantes deste setor - autores, editoras, agentes, distribuidores, varejistas e outros vendedores, assim como para os órgãos governamentais responsáveis pelas políticas de leitura e educação do país.

Os integrantes da indústria editorial têm interesse específico no tema desta dissertação, já que há mudanças significativas acontecendo, caso da entrada de concorrentes internacionais no Brasil e do aumento do poder aquisitivo da população, e prestes a acontecer, como a adoção de tecnologias digitais. Tais mudanças trazem temores relativos à rentabilidade e à continuidade do negócio do livro, assim como oportunidades, graças ao uso que se pode fazer da tecnologia e ao advento da “nova classe média”.

Boa parte dos processos editoriais, se não todos, precisam ser repensados

para abarcar a disponibilização de conteúdo digital, desde as negociações de direitos autorais até o ato de diagramar o livro, passando especialmente pela investigação de possibilidades de recriar formas de transmitir certos conteúdos, como o educacional e o infantil.

Nesse sentido, o planejamento de cenários é útil para desafiar o pensamento corrente e investigar novas possibilidades. No entanto, esse método é pouco usado no meio empresarial e pouco difundido também nos meios acadêmicos. Como o mundo está se transformando rapidamente e momentos de incertezas são comuns, este trabalho também se justifica por apresentar alguns dos mais recentes estudos sobre cenários e explorar o método de forma prática.

De modo particular, o tema deste estudo interessa ao pesquisador por fazer parte da indústria editorial e atuar em um grupo de empresas que comercializa, publica, desenvolve e industrializa o produto livro. Esta pesquisa poderá ser utilizada como recurso para a formulação estratégica do grupo, que também se preocupa com a continuidade e a rentabilidade do seu negócio. O fato de o pesquisador fazer parte de uma empresa do setor editorial resulta em grande comprometimento com o resultado deste trabalho.

Além disso, até o presente momento não foi encontrado estudo similar em pesquisas e referências bibliográficas. O tema é recente e somente em 2012 foi publicada a pesquisa *O livro digital no mundo editorial e a evolução histórica do copyright e das estratégias de apropriação de lucro* (ALMEIDA, 2012), que, entre outras questões, busca explicar os fatores que justificam a difusão do conteúdo digital, cujos dados serão considerados para a construção de cenários.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é descrever cenários para a indústria editorial brasileira, nos próximos cinco anos.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, pretende-se neste trabalho:

- descrever e analisar o estágio atual da indústria editorial brasileira;
- identificar, descrever e analisar as tendências e incertezas que poderão conduzir a um ou outro cenário.

Tais objetivos justificam-se pela necessidade da indústria editorial compreender as tendências e incertezas que estão emergindo e tomar decisões estratégicas para a continuidade das empresas. O setor passa por um momento de ansiedade e o modelo de negócios vigente está sendo questionado. Por outro lado, fatores sociais e econômicos podem indicar a manutenção e até o crescimento do modelo atual em países onde a educação ainda precisa ser muito desenvolvida e onde há um novo universo de consumidores sendo formado, como é o caso do Brasil, ou ainda, desenvolvimento de outros modelos.

Para Schoemaker (1995), as organizações podem se beneficiar do planejamento de cenários, especialmente se a indústria estiver passando por mudanças significativas ou se estiver prestes a passar por elas; se houver diferenças importantes de opiniões; se tiver apresentado custos inesperados no passado; se não criar novas oportunidades; se a qualidade do pensamento estratégico for baixa; e se os concorrentes estiverem usando planejamento de cenários.

Diante da situação atual da indústria editorial brasileira, em que há sinais claros de que transformações ocorrerão, sem que haja certeza de como elas se desenvolverão, o planejamento de cenários pode ser uma abordagem útil para o pensamento estratégico das empresas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo, é apresentado de forma resumida o objeto de estudo - a indústria editorial brasileira, e define-se o problema da pesquisa, bem como suas justificativas e objetivos.

A seguir, o segundo capítulo consiste no referencial teórico, partindo primeiramente da investigação de teorias de cenários, explorando seus usos e justificativas. A segunda parte desse capítulo consiste num estudo sobre a técnica de análise de setores industriais baseada no conceito de Redes de Valor.

No terceiro capítulo, descreve-se o método a ser seguido, incluindo seu

desenho e etapas. Também é apresentada uma figura síntese do método e seus limites são esclarecidos.

No quarto capítulo, a indústria editorial brasileira é descrita e analisada de forma mais detalhada. A indústria norte-americana, restrita aos Estados Unidos, é apresentada e analisada de forma a proporcionar comparações com a indústria brasileira.

O capítulo 5 apresenta os resultados encontrados, de acordo com os objetivos deste trabalho.

Por fim, o sexto capítulo consiste em um breve resumo e inclui algumas considerações sobre o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste trabalho é prospectar cenários para a indústria editorial brasileira. Para atingi-lo, investigam-se algumas das principais teorias de cenários, da mesma forma que estabelece um comparativo entre alguns métodos de planejamento de cenários, com base no estudo realizado no projeto desta pesquisa.

Em seguida, são explorados os fatores que resultam em eficácia no uso dos métodos de cenários e dá-se especial atenção às características e definições dos impulsionadores dos campos político, econômico, social e tecnológico. Por fim, o método a ser utilizado neste trabalho é explorado.

Na segunda etapa deste capítulo, é realizado um estudo da técnica de análise de setores industriais baseada no conceito de Redes de Valor. Tal conceito privilegia a análise das relações de competição e de colaboração entre os elementos da indústria e a percepção do negócio como um jogo, assim como se propõe a facilitar a percepção de novas oportunidades estratégicas (NALEBUFF e BRADENBURGER, 1996).

A exploração das teorias de cenários e o estudo do método a ser adotado prestam-se a atingir os objetivos deste trabalho, pois consistem em uma das abordagens estratégicas frente a incertezas (SCHOEMAKER, 2002). A indústria editorial brasileira passa por um período de transformações e de dúvidas e pode se beneficiar dessa abordagem.

A técnica de análise de indústrias Rede de Valor e o estudo conceitual dos fatores PEST são estudados com intuito de aumentar a qualidade dos *inputs* para aplicação do método de planejamento de cenários (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996).

2.1 CENÁRIOS

O planejamento de cenários já foi definido de diversas maneiras por diferentes autores. Para Schoemaker (1995), trata-se de um método disciplinado para imaginar futuros possíveis, nos quais as decisões organizacionais são tomadas. A essência do planejamento de cenários é identificar tendências e incertezas-chave e misturá-las em cenários que são internamente consistentes (SCHOEMAKER, 1991).

Porter (1985) definiu cenários como uma visão internamente consistente do que o futuro pode vir a ser, não uma previsão, mas um estado futuro possível. Já Schwartz (1996) definiu cenários como uma ferramenta para ordenar as percepções de alguém ou de um grupo sobre diferentes estados futuros possíveis nos quais as decisões são tomadas. E Ringland (2002) conceituou planejamento de cenários como parte do planejamento estratégico que relata as ferramentas e tecnologias para gerenciar as incertezas do futuro.

Para Schoemaker (1995), o planejamento de cenários simplifica uma avalanche de dados em um número limitado de possíveis estados. Cada cenário conta uma história de como vários elementos podem interagir em certas condições. Em 1991, o autor escreveu que o planejamento de cenários é uma ferramenta para estratégia quando a completa racionalidade e estruturação não for possível. O tipo de situação à qual cenários se aplicam poderia ser comparado a um jogo de futebol, em que a melhor abordagem é desenvolver um senso de estratégia, tal como atrasar o jogo para proteger o resultado ou correr para cansar o adversário, ao invés de analisar cada jogada individual.

Para Ringland (2002), cenários são possíveis visões do mundo que proporcionam um contexto no qual as decisões podem ser tomadas. Cenários não predizem o futuro, mas podem chamar a atenção para um conjunto de mudanças e contextos, permitindo o entendimento e o controle da situação. Eles proporcionarão uma visão à frente para decisões de investimentos, inteligência de mercado, novos produtos e mercados, etc.

Cenários apresentam mais do que a descrição de um estado final, eles enfatizam a dinâmica e evidenciam como se vai de determinado estágio a outro. Devem refletir uma variedade de pontos de vista (de dentro e de fora do objeto) para cobrir uma ampla gama de possibilidades. Nesse sentido, o foco do planejamento de cenários não é prever o futuro, nem caracterizar completamente sua incerteza, mas sim limitar as incertezas.

O planejamento de cenários contrasta com outros métodos de planejamento por lidar com ambientes de muitas incertezas e de alta complexidade. Cenários ainda se diferenciam por explorar o impacto de várias incertezas sobre a estrutura atual; por avaliar diversas variáveis que podem se modificar ao mesmo tempo; e por tentar incluir, além de análises objetivas, interpretações subjetivas. Cenários têm o objetivo de desafiar o senso comum e enxergar possibilidades que, de outras

formas, seriam ignoradas (SCHOEMAKER, 1995).

Pode-se notar que não há uma definição exata que capture a essência do planejamento de cenários (CHERMACK et al., 2001). O que distingue o método é que não é uma predição, nem previsão; não é focado em encontrar o futuro certo, mas em desafiar os paradigmas do pensamento corrente e difundir uma série de histórias nas quais a atenção é direcionada a aspectos que poderiam ser de outra forma negligenciados (SCHOEMAKER, 1995). O método de planejamento de cenários pode ser usado no processo de planejamento estratégico ao integrar aspectos dos cenários prospectados, mas o processo de planejar cenários é feito de forma separada (MINTZBERG, 1994).

2.1.1 Por que estudar cenários?

Para Schoemaker (2002), vive-se em um tempo de rápidas mudanças tecnológicas e de instabilidade global e tende-se a ver as incertezas como inimigas. Contudo, é nelas que residem as grandes oportunidades. Para o autor, o acreditar em muitas certezas não é condizente com os dias de hoje e o planejamento de cenários é uma das formas de se preparar para o desconhecido (SCHOEMAKER, 2002).

Schoemaker (2002) exemplifica com o caso de um trabalho que realizava como consultor de uma empresa de seguros, dias antes dos atentados de 11 de setembro de 2001. O grupo discutia que nível de importância dar a perdas causadas por catástrofes naturais ou por ataques terroristas e se aumentaria o preço dos seguros em função disso. Não houve tempo para conclusões, mas em novembro do mesmo ano, Warren Buffet, principal acionista de outra seguradora responsabilizou-se sobre o enorme erro de a companhia não ter antecipado a necessidade de coletar prêmios extras para se prevenir de ataques terroristas (SCHOEMAKER, 2002, p.xiii).

Nesse sentido, o uso da metodologia de cenários tem por objetivos desafiar os pensamentos recorrentes e ir além das tendências mais óbvias para buscar um entendimento profundo do sistema. É uma ferramenta para organizar o pensamento e proporcionar a comunicação necessária para a definição da estratégia futura. Planejar cenários pode ser útil para organizar *inputs*, reconhecer padrões e sintetizar informações (SCHOEMAKER, 1991).

Planejamento de cenários contrasta com outros métodos de planejamento

tradicionais, que tendem a ter menor eficácia em ambientes de muitas incertezas e de alta complexidade.

Para Schoemaker (1991), as condições favoráveis à aplicação da análise de cenários são:

- Alto grau de incerteza;
- Muitas surpresas custosas terem acontecido no passado;
- Um número insuficiente de novas oportunidades percebidas e geradas;
- A qualidade do pensamento estratégico é baixa;
- O setor sofreu mudanças significativas ou está para sofrê-las;
- Uma linguagem uniforme é buscada pela empresa;
- Existem fortes diferenças de opinião, cada qual com seus méritos;
- Seu concorrente está usando planejamento de cenários.

Para Schwartz (1996), cenários são ferramentas que ajudam na adoção de uma visão de longo prazo, em um mundo com grande incerteza. Cenários são histórias sobre as “formas” que o mundo poderá assumir no amanhã, que podem ajudar uma organização a reconhecer e adaptar-se às mudanças em seu ambiente. O autor sugere ainda que cenários são métodos para articular os diferentes caminhos que possam existir e definir os movimentos e passos mais adequados para cada um deles.

O planejamento de cenários é, portanto, útil para desenvolver o pensamento estratégico e apresenta-se como uma alternativa viável para lidar com mais de uma variável ao mesmo tempo (SCHOEMAKER, 1991), algo comum nos tempos de hoje, e consiste em um método sistemático para identificar as incertezas e as oportunidades que nelas residem (SCHOEMAKER, 2002).

2.1.1.1 Cenários como ferramenta de aprendizagem organizacional

De acordo como exposto no item anterior, planejamento de cenários presta-se também para facilitar as discussões e qualificar o pensamento estratégico. Para Chermack et al. (2001), as técnicas de planejamento de cenários foram desenvolvidas inicialmente como uma ferramenta para a tomada de decisões estratégicas. No entanto, elas têm sido percebidas como importantes ferramentas para aprendizagem organizacional.

Para De Geus (1988), aprendizagem organizacional é o processo em que a equipe de gestão muda os modelos mentais correntes acerca da empresa, dos mercados e da concorrência. Senge (1994) identifica três estágios do processo de aprendizagem organizacional: 1) mapeamento dos modelos mentais, 2) desafio destes modelos, 3) aprimoramento desses modelos. O planejamento de cenários tem demonstrado alcançar esses três estágios (GEORGANZAS e ACAR, 1995).

O constante aprendizado organizacional é o motivo principal de sobrevivência das empresas (DE GEUS, 1988). Num estudo conduzido por ele, 30% das 500 maiores empresas do *ranking* da revista Fortune não sobreviveram depois de 13 anos de terem sido listadas pela primeira vez, e os achados sugerem que tais empresas tinham foco em gerenciamento das atividades econômicas, em detrimento do desenvolvimento da capacidade de institucionalizar a mudança pelo uso de suas forças internas (sistematizar o aprendizado organizacional). De Geus pontua que o processo, inicialmente, é desafiador e complexo, mas afirma que a única vantagem competitiva que as empresas terão no futuro será a capacidade de seus executivos aprenderem mais rapidamente do que a concorrência.

De acordo Ringland (2002), muitas organizações atribuem aos métodos de cenários os seguintes benefícios:

- criação de linguagem comum, que permite que a organização adquira senso de visão e cooperação para um esforço comum;
- desenvolvimento de profissionais especialistas, com capacidade para o pensamento estratégico e para formar redes de conexão entre as distintas áreas da organização;
- cooperação entre equipes, ideias, prazos e responsabilidades, reduzindo desgastes e tensões internas.

2.1.2 Principais métodos de planejamento de cenários

Godet (2000) afirma que na prática não há um único método para o desenvolvimento de cenários, mas uma variedade de métodos para a construção, sendo alguns simplistas e outros sofisticados. Entretanto, pontua o autor, há um consenso de que o termo *método de cenários* somente se aplica para uma abordagem que inclua um número de etapas específicas.

Huss e Honton (1987) classificam os métodos em três categorias: Lógica

Intuitiva, descrito por Wack (1985) e praticado por GBN e por DSI International; Análise do Impacto das Tendências, praticado por Future Group; e Análise do Impacto Cruzado, praticado por Center for Future Researches, que usa INTERAX, e por Battelle, que usa BASICS.

Quadro 1 - Categorias e métodos de cenários, segundo Huss e Honton

Categoria	Método
Lógica Intuitiva	Lógica Intuitiva - GBN - DSI
Análise do Impacto das Tendências	Análise do Impacto das Tendências
Análise do Impacto Cruzado	Análise Prospectiva

Fonte: Huss e Honton, 1987.

Durante o projeto anterior a esta pesquisa, os métodos acima foram detalhadamente estudadas, de forma a optar-se por uma delas. Para este trabalho, optou-se por suprimir a análise de cada metodologia e descrever apenas a que será utilizada. No entanto, a síntese comparativa elaborada durante o projeto anterior a esta pesquisa foi mantida para apresentar as etapas de que consistem os métodos de planejamento de cenários, bem como os pontos comuns entre eles.

Quadro 2 - Síntese comparativa

Etapas do processo de cenários	Lógica Intuitiva GBN	Lógica Intuitiva DSI	Análise do Impacto das Tendências	Análise Prospectiva
Identificar as decisões principais	Identificar a decisão estratégica principal	Definir período, escopo e stakeholders	Definir decisões principais e horizonte temporal	Definir fenômeno e ambiente
Relacionar variáveis de impacto	Especificar forças ambientais	Identificar tendências e incertezas	Selecionar variáveis	Relacionar variáveis do sistema
Analisar as variáveis	Identificar as forças motrizes Descobrir elementos predeterminados e incertezas críticas	Analisar tendências e incertezas, descrevendo-as	Identificar forças motrizes Construir conjunto de cenários Escolher cenários	Selecionar variáveis-chave Identificar estratégia dos atores e tendências Adotar hipóteses

Etapas do processo de cenários	Lógica Intuitiva GBN	Lógica Intuitiva DSI	Análise do Impacto das Tendências	Análise Prospectiva
Extrapolar tendência		Projetar alternativas para cada incerteza	Relacionar tendências Definir probabilidade dos eventos e ajustar extrapolações	
Analisar impacto cruzado		Identificar relações entre as incertezas. Excluir alternativas impossíveis		Determinar probabilidades condicionais
Preparar cenários iniciais	Estabelecer a lógica dos cenários	Construir temas para cenários iniciais	Documentar cenários com gráficos e narrativas	Construir cenários para cada hipótese Hierarquizar os cenários
Realizar análise de sensibilidade		Checar consistência e plausibilidade	Analisar implicações nas decisões estratégicas	Efetuar análises de sensibilidade
Construir cenários detalhados	Descrever cenários em narrativas	Desenvolver cenários de aprendizagem		Descrever cenários em narrativas
Analisar as implicações dos cenários	Interpretar as implicações na decisão principal	Novas pesquisas. Modelos quantitativos. Avaliar relevância e consistência		Analisar opções estratégicas

Fonte: Adaptado de Huss e Honton, 1987.

2.1.3 Características comuns a métodos efetivos de cenários

Algumas características são comuns aos métodos de cenários, segundo Chermack et al. (2001). No artigo *A Review of Scenario Planning*, sugerem que pensamento sistemático, desafio ao pensamento corrente dos tomadores de decisão, narração de várias histórias, escopo amplo, conhecimento prévio das principais questões, foco em redefinir a percepção da realidade e exame de forças não relacionadas são comuns a diversos métodos de planejamento de cenários (CHERMAK et al., 2001, p.23-24).

Os autores analisaram vários métodos e concluíram que todos podem ser entendidos como sistemas (SENGE, 1994), mesmo que não sejam explicitamente

definidos como tal. Justificam a afirmação por todos requererem *inputs*, processos, *outputs* e *feedback*, considerando os seguintes passos: dados iniciais (*inputs*) como ponto de partida; a manipulação desses dados no processo; evolução para cenário inicial; checagem dos cenários em termos de consistência e retorno aos dados para *feedback*.

Todos os métodos analisados por Chermack et al. (2001) são assertivos em relação à necessidade de desafiar o pensamento corrente dos tomadores de decisão e ao fato de que cenários contam múltiplas histórias, embora nem todas as propostas defendam o mesmo número de histórias. Os autores afirmam que cenários são projeções de escopo amplo e não focadas num ponto específico. Não são, portanto, comparáveis a projeções, por exemplo. Para Schoemaker (1995), aqueles que conseguirem ver uma maior gama de possíveis futuros estarão em posição muito melhor para aproveitar as oportunidades inesperadas.

Ainda segundo Chermack et al. (2001), o conhecimento prévio das questões e preocupações acerca do objeto é necessário porque o objetivo principal do planejamento de cenários é enriquecer a forma como os executivos pensam e aprendem.

Já a ressignificação da realidade e a descoberta de abertura estratégica que segue o rompimento do pensamento corrente são, no fim, a essência do empreendedorismo (WACK, 1985). Sob muitos aspectos, planejamento de cenários evoca o tipo de pensamento necessário ao se iniciar um negócio e o elemento empreendedor é vantajoso quando se considera como “começar de novo”. Esse conceito é comum em todos os métodos revisados (CHERMACK et al., 2001, p.24)

Finalmente, as metodologias estudadas neste trabalho e também por Chermack et al. (2001) integram, em todos os casos, forças não relacionadas, sejam elas econômicas, tecnológicas, ambientais, competitivas, políticas ou sociais para, ao serem examinadas, definirem eventos de ocorrência predeterminada e eventos incertos, independente da forma como cada autor os nomeia: forças motrizes, forças propulsoras, impulsionadores, tendências e incertezas, variáveis-chave.

Para Porter (1980), os agentes de mudança mais fortes são chamados de forças propulsoras. Schwartz (1996) sugere que o processo de construção de cenários inicie pela busca de forças motrizes, seguindo o mesmo conceito que Porter. O autor discorre que muitos fatores não são intuitivamente óbvios, e identificar esses fatores fundamentais é tanto o início, quanto um dos objetivos do

método de planejamento por cenários.

Para Ringland (2002), o mapeamento das forças motrizes com maior capacidade de moldar o futuro do setor também constitui etapa inicial do método. Assim como para Schoemaker (1995), em que identificar tendências e incertezas é o terceiro passo do método. Da mesma forma, na descrição do método Análise Prospectiva, por Godet (2000), observa-se que a definição de variáveis-chave encontra-se entre as primeiras etapas.

Assim, todas as metodologias investigadas neste trabalho têm como um ponto comum a identificação dos impulsionadores que podem conduzir a um ou outro cenário e que requerem um aprofundamento teórico, o que é feito a seguir.

2.1.3.1 Impulsionadores

As forças propulsoras - ou motrizes, ou tendências e incertezas, ou impulsionadores - são geralmente identificadas dentre forças externas que exercem influência sobre o ambiente a ser estudado, seja ele uma organização ou setor industrial. Essas forças, consideradas macro-ambientais, são comumente denominadas como PEST: políticas, econômicas, sociais e de mercado e tecnológicas. Alguns autores, como Etzel, Walker e Stanton (2001) nomeiam outras categorias, como demográficas, concorrência e legais. No entanto, conceitualmente, todas essas categorias estão incluídas entre nos aspectos político, econômico, social e tecnológico.

Uma mudança em quaisquer dessas forças pode causar mudanças nas outras. Elas são inter-relacionadas, dinâmicas, sujeitas a mudanças e praticamente incontroláveis por uma organização (ETZEL, WALKER e STANTON, 2001).

Para Porter (1980), muitos dos fatores que impulsionam o setor e a maior parte das forças se originam no ambiente imediato. Supõe-se que, se o objeto de um planejamento de cenários é uma indústria, como é o caso neste trabalho, devem ser considerados também os fatores relativos ao ambiente industrial. Como, por exemplo, as taxas de crescimento do setor, aprendizagem dos compradores, alterações nos custos dos insumos, inovação em produto, inovação em marketing, inovação em processo, mudança estrutural em indústrias adjacentes, mudanças na política regulatória, entradas e saídas (PORTER, 1980); globalização, uso e aplicativos da internet, usos do produto, mudança tecnológica, difusão do

conhecimento técnico, preferências de compra, mudanças nas preocupações, atitudes e estilos de vida da sociedade.

2.1.3.1.1 Fatores Políticos

No escopo deste trabalho, política inclui os aspectos regulatórios, internacionais e nacionais. Para Aaker (2001), considerar ou não as restrições legais ou os aspectos regulatórios é importante para detectar oportunidades e ameaças à estratégia. Como exemplo, a própria indústria editorial de vários países se beneficia da isenção de impostos ao ser considerada importante para o desenvolvimento das nações.

Aaker (2001) afirma ainda que desenvolvimentos políticos internacionais são muito difíceis de prever. Similarmente, Schwartz (1996) aborda que as leis afetam todo e qualquer esforço. Restrições de cada país em relação ao fluxo comercial internacional é parte dos exemplos citados pelo autor, ao referir a indústria de livros. Mais recentemente, a Corte Americana determinou o fim do projeto do Google de digitalizar obras órfãs.

Etzel, Walker e Stanton (2001) sugerem que as forças legais e políticas influenciam de forma direta a conduta de toda empresa e são agrupadas em quatro categorias: políticas fiscais e monetárias, legislação social e regulamentações, relações governamentais com a indústria e legislação específica sobre o marketing.

Para Little (2002), as mudanças e acontecimentos políticos funcionam como impulsionadores importantes, como forças capazes de contribuir na determinação do futuro de uma organização. No momento atual, as barreiras comerciais impostas ou eliminadas pelo governo brasileiro têm afetado o fluxo de comércio internacional de alguns produtos, como veículos importados e, especialmente no caso deste trabalho, livros.

Dentre os aspectos políticos a investigar, estão (Adaptado de: Serra et al, 2003):

1. Política internacional do governo:

- influência dos acordos internacionais no desenvolvimento do mercado interno/externo vinculado à indústria, na obtenção de matérias-primas e de outros bens e serviços;
- influência das restrições ou do impedimento às transações internacionais por

fatores de natureza política;

- aspectos regulatórios do Brasil: direitos autorais, tributação diferenciada para o produto e/ ou matérias-primas.

2. Regulamentação comercial:

- restrições ou impedimentos à exploração do negócio;
- política de regulamentação das relações concorrenciais;
- responsabilidade civil;
- regulamentação das condições de acesso à distribuição;
- regulação do preço de venda o produto;
- regulação dos meios de comunicação.

3. Regulamentação técnica:

- dos locais de produção;
- regulamentação e normas técnicas de concepção de produtos;
- de segurança, de materiais, de energia, de comercialização, de qualidade e de proteção do ambiente.

2.1.3.1.2 Fatores Econômicos

Segundo Aaker (2001) algumas estratégias podem ser afetadas por julgamentos sobre a economia, especialmente sobre inflação, taxa de desemprego e saúde da economia em geral. O autor afirma que investimentos significativos devem ser feitos em períodos de fortalecimento da economia, para evitar perdas. Atualmente, boa parte das indústrias é sensível ao câmbio, graças à globalização. Por isso, torna-se relevante análise da balança comercial e de outros fatores que afetam as moedas.

O ambiente econômico afeta as atividades das organizações, sendo considerado por Etzel, Walker e Stanton (2001) uma força cíclica significativa, que passa por quatro estágios: prosperidade, recessão, depressão e recuperação. Por esse motivo, torna-se importante acompanhar o estágio de ciclo econômico e identificar em qual deles o ambiente atual encontra-se. Ainda segundo os autores, o ciclo de prosperidade representa um período de crescimento econômico, em que as empresas podem lançar novos produtos ou entrar em novos mercados, por exemplo.

O ciclo de recessão representa um período de retração, em que gastos são reduzidos, especialmente os destinados a lazer e supérfluos, quando as organizações desses segmentos enfrentam dificuldades. O ciclo de recuperação representa o período em que a economia está saindo de uma recessão e entrando na prosperidade. Os autores salientam que, em todos os ciclos, as organizações podem ter ameaças ou oportunidades.

Dentre os fatores econômicos a considerar, segundo Serra et. al (2003), estão:

1. Taxa de juro:

- Influência no custo de funcionamento da indústria, de compra de equipamentos, materiais e bens;
- Influência no preço de venda dos produtos e nas vendas.

2. Fontes de financiamento:

- Disponibilidade de fontes de financiamento disponíveis e adequação;
- Poder das fontes de financiamento.

3. Política cambial:

- Influência no custo de compra de equipamentos, materiais e bens de serviço;
- Influência no custo de venda e de financiamento.

4. Inflação:

- Influência no preço de venda dos produtos;
- Impacto no volume das vendas.

5. Sistemas de tributação:

- Influência das formas de tributação dos lucros e rendimentos, produtos, equipamentos, materiais, bens e serviços.

6. Política aduaneira na importação de produtos intermediários para a produção, de bens finais e na exportação;

7. Sistemas de tributação do rendimento dos clientes: Impacto na legislação fiscal, imposto sobre a renda, lei de mecenato, etc.;

8. Política de rendimentos e aspectos sociais: influência nos custos de pessoal da indústria;

9. Incentivos à atividade: impacto dos incentivos disponíveis ao investimento, para a internacionalização e para o consumo.

10. Política de emprego e formação profissional:

- Características da regulamentação trabalhista;
 - Qualificação dos recursos disponíveis;
 - Impacto da taxa de desemprego no recrutamento da mão de obra e nas vendas.
11. Ambiente econômico genérico:
- Influência dos investimentos privado e público;
 - Clima de confiança dos empresários e clientes.
12. Previsão do produto interno bruto total e do setor.

2.1.3.1.3 Fatores Sociais

As organizações precisam considerar os valores sociais como impulsionadores em seus processos e planejamento de cenários, segundo Little (2002). Dentre as questões a avaliar, estão as políticas ambientais, telecomunicações, forças demográficas, saúde e outras, segundo o autor, que reconhece a impossibilidade de prever todas essas questões, mas que salienta a importância de questionamentos sobre o quanto a organização está preparada para mudanças nos padrões.

Para Etzel, Walker e Stanton (2001), os padrões socioculturais, como estilo de vida, crenças e valores estão mudando muito mais rapidamente hoje do que no passado. No Brasil de hoje, por exemplo, a chamada nova classe C valoriza os hábitos de consumo das classes A e B, mas imprime seu próprio estilo.¹²

Nessa abordagem, estão incluídos entre os fatores sociais as condições demográficas, que são referentes às características da população, como tamanho, distribuição e crescimento. As características mais comuns que descrevem uma população incluem idade, sexo, ciclo de vida familiar, escolaridade, renda e etnia (ETZEL, WALKER e STANTON, 2001).

Para Aaker (2001), as variáveis demográficas mais influentes são idade, renda, educação e localização geográfica. Se considerar a opinião dos autores e a situação do Brasil atual, há muito o que se analisar, considerando a emergência de milhões de pessoas ao mercado consumidor, especialmente na região nordeste.

Dentre os fatores sociais a considerar, segundo Serra et. al (2003), estão:

¹² Instituto Data Popular. Disponível em: <www.datapopular.com.br>. Acesso em: 11 abr. 2012.

1. Fenômenos de opinião/moda:
 - Movimentos de defesa do consumidor;
 - Grupos de pressão, fenômenos de moda, convicções de natureza religiosa, política ou de outra natureza;
 - Influência dos meios de comunicação e dos líderes de opinião.
2. Fatores demográficos:
 - Taxa de crescimento da população;
 - Distribuição da população por regiões e sexo;
 - Estrutura etária da população;
 - Taxa de natalidade e mortalidade.
3. Fatores sociais:
 - Repartição das famílias por classes sociais e da riqueza por regiões;
 - Composição das famílias;
 - Evolução dos casamentos e divórcios;
 - Ciclo de vida das famílias.
4. Fatores culturais:
 - Hábitos de leitura, aprendizado e entretenimento cultural.
5. Hábitos de consumo:
 - Propensão às mudanças;
 - Motivações genéricas de compras;
 - Grau de adesão do consumidor ao produto.
6. Hábitos de compra:
 - Locais, quantidade e frequência de compra.

2.1.3.1.4 Fatores tecnológicos

A tecnologia, quando entendida como técnicas de uso, cria um elo com o conceito de inovação tecnológica. Quando uma nova tecnologia é desenvolvida por meio de transformações e modificações em uma ferramenta, um produto ou um processo, constitui-se uma inovação (DONADIO, 1983).

Para Aaker (2001), uma das dimensões da análise de ambiente é constituída das tendências ou eventos tecnológicos que ocorrem fora da indústria e que têm potencial para causar impacto sobre ela. Podem representar uma oportunidade ou uma ameaça. Não obstante, o autor reflete que quando surge uma nova tecnologia

não significa que os negócios baseados na tecnologia anterior se tornarão decadentes imediatamente, pois existe um período de transição. O autor pondera que uma nova tecnologia pode não sinalizar o fim de outra existente e, até que a nova tecnologia esteja disponível, as anteriores poderão ser aperfeiçoadas de forma a reagir frente à nova.

O autor comenta sobre as dificuldades de predição dos rumos da tecnologia e relata estudos sobre os esforços empreendidos na previsão de novas tecnologias, que foram bem-sucedidos, como a previsão sobre haver televisão em todos os lares, o advento de superautoestradas, de fábricas automatizadas e outros. Mas, apesar dessas evidências de sucesso, o autor observa que a previsão do impacto de tecnologias de forma individual tem menor expressão frente ao impacto não linear de uma tecnologia sobre a outra. O autor sugere maior sensibilidade ao impacto de um possível desenvolvimento tecnológico sobre outros.

Aaker (2001) exemplifica também o caso da TV de alta definição. Esperava-se que, por ter melhor tecnologia de imagem e som, ela rapidamente criasse um mercado para aparelhos de TV, transmissão e infraestrutura. No entanto, talvez a invasão dessa tecnologia levasse mais tempo, por questões políticas (decisão por um padrão tecnológico) e dificuldade de criação de massa crítica. Sem massa crítica, as operadoras não podem investir. Por outro lado, sem programação os fabricantes de TV também não investem em produtos. O autor observa que a conjunção de uma grande tecnologia com empresas influentes e um mercado não foram suficientes para forçar o processo (AAKER, 2001).

Assim, uma empresa deve basear suas decisões sobre tecnologias nas quais investir em um entendimento completo de cada tecnologia na sua cadeia de valores (PORTER, 1980).

As empresas também precisam ter uma melhor dimensão de suas escolhas tecnológicas no que se refere ao consumidor. Pode-se comparar a adoção de uma tecnologia ao estabelecimento de uma fronteira. Os primeiros que chegam são os “exploradores”, motivados e destemidos. Os seguintes são os “pioneiros”, que buscam benefícios, são mais conscientes em relação a obstáculos; os próximos são os “céticos”, que precisam ser convencidos dos benefícios, e os “paranoicos”, que já estão convencidos mas temem os riscos. Por último, seguem os “retardatários”, que podem nunca vir a chegar à fronteira (PARASURAMAN e COLBY, 2002).

Dentre os fatores tecnológicos a serem investigados ao buscar identificar os

impulsionadores de cenários, ou tendências e incertezas, estão (Adaptado de Serra et al, 2003):

1. Influência da tecnologia sobre o produto: surgimento de produtos substitutos ou concorrentes;
2. Influência da tecnologia na produção: surgimento ou não de novos materiais, fontes energéticas, técnicas produtivas diretas, técnicas de gestão da produção, novos equipamentos.
3. Influência da tecnologia no mercado:
 - Alteração das necessidades dos clientes;
 - Desenvolvimento do produto atual.
4. Influência da tecnologia na comercialização:
 - Influência no desempenho da embalagem, nos processos de armazenagem, nos meios de transporte e custos desses e no grau de satisfação dos clientes.

2.1.4 Opção pelo método Lógica Intuitiva - DSI

2.1.4.1 Justificativa

Esta pesquisa tem como propósito elucidar que cenários poderão se formar para a indústria editorial brasileira. Outros objetivos do trabalho são identificar e descrever as tendências e incertezas críticas para a condução de um ou outro cenário.

Para atingir tais objetivos, será usado o método de planejamento de cenários proposto por Paul Schoemaker (1995), classificado como Lógica Intuitiva - DSI - sem, no entanto, aplicar as etapas 9 e 10 (Desenvolvimento de modelos qualitativos e Seleção de cenários de decisão), que não teriam relevância para o propósito deste estudo.

O método Lógica Intuitiva - DSI foi escolhido por possibilitar de forma explícita o alcance dos objetivos específicos desta dissertação. Além disso, o método efetua análise de impacto cruzado e de sensibilidade, caracterizando-se como levemente mais complexo do que outros métodos da mesma escola.

Assim como Schwartz e Van der Heijden, Schoemaker atuou na área de

planejamento de cenários na Royal Dutch/ Shell. Não surpreende, pois, que esse modelo também se baseie na metodologia da Lógica Intuitiva, a mesma empregada na Shell e na GBN.

Para Schoemaker (1995, p.27), a construção de cenários ajuda a mapear o conhecimento sobre o futuro, dividindo-o em dois grupos:

- a) elementos sobre os quais acreditamos saber alguma coisa, e
- b) elementos que consideramos incertos ou desconhecidos.

Em seu processo, o modelo DSI destina uma etapa para a identificação das principais tendências e outra para identificar as principais incertezas. Schoemaker (1993) ratifica esse pressuposto afirmando que a identificação das tendências e incertezas é o principal elemento da construção de cenários. O autor exemplifica as tendências e incertezas da seguinte forma: imagine que você esteja planejando escalar uma montanha. Você sabe que a montanha tem uma certa elevação, que o caminho está delimitado pelo mapa, que você pode escalar um determinado percurso por dia. Essas são as certezas, ou as tendências do cenário. O que você não sabe são as exatas condições do tempo, a interação entre outros montanhistas na trilha e as mudanças no terreno desde o último levantamento. Essas são as incertezas do cenário (SCHOEMAKER, 2002).

Outro ponto que se destaca no modelo DSI são as precauções quanto à consistência dos cenários. Schoemaker (1995) propõe checar três tipos de consistência:

- a) compatibilidade das tendências com o escopo de prazo do cenário,
- b) compatibilidade entre os estados finais das incertezas assumidos em um cenário,
- c) compatibilidade em relação às posições assumidas pelos principais stakeholders no cenário em estudo.

Pelos pontos relacionados, pode-se observar que a abordagem de Schoemaker presta-se aos objetivos deste trabalho, especialmente no que concerne à abordagem estratégica frente a incertezas (SCHOEMAKER, 2002).

2.1.4.2 Descrição do método

Shoemaker (1991, 1995, 2002) propôs alguns passos para a construção de

cenários, embora ratifique que o método não é uma receita, mas sim um modelo que oferece um ponto de partida, cujo propósito é expandir a imaginação e também discipliná-la, e que requer que se entre no processo com criatividade até para deixar o método de lado, se necessário (SCHOEMAKER, 1991, 1995 e 2002). O método Lógica Intuitiva - DSI contém os seguintes passos:

1. Definição do escopo e das questões importantes que precisam ser respondidas. Uma série de fatores vai definir o escopo dos cenários:

- **Tempo:** influenciado pelo nível das mudanças tecnológicas, ciclo de vida dos produtos, horizonte de planejamento dos concorrentes, estabilidade política, social, ambiente regulatório, volatilidade passada e incertezas na indústria, e o tempo requerido para desenvolver novas capacidades. De forma geral, quanto mais curtos os ciclos na indústria, mais curto deve ser o tempo.
- **Limites:** é preciso determinar onde estabelecer as linhas ao redor dos cenários de acordo com produtos, mercados, áreas geográficas, tecnologias, indústrias correlatas e competidores. Os limites dependem das questões que se deseja responder, como o alcance dos desafios estratégicos (global e regional).

2. Identificação dos principais stakeholders. Além dos interessados mais óbvios, como clientes, fornecedores, concorrência, empregados, acionistas e governo, o autor recomenda identificar suas características relativas a políticas, interesses, forças e posições, procurando saber como eles se modificariam ao longo do tempo e por quê. Que atores vão moldar o futuro do negócio e seu ambiente? Esses precisam ser identificados e trazidos para dentro do processo.

Para determinar o escopo dos cenários, pode ser útil considerar uma série de questões:

- Como os concorrentes estão avaliando essas questões?
- A indústria tende a pensar a curto prazo e/ ou limitar o horizonte estratégico?
- Se olhar quinze anos atrás, teria sido útil prospectar cenários? Quantas mudanças ocorreram desde então?
- Há novos produtos, tecnologias ou concorrentes emergindo na indústria? Eles estão encurtando o ciclo industrial? Expandindo limites? Há novos modelos de negócios surgindo? Como incluí-los na análise?

Uma vez definidos escopo e *stakeholders*, é preciso coletar informações, a matéria bruta para a construção de cenários. O autor sugere formular perguntas-chave e definir questões de importância estratégica, avaliando também que informações no passado teriam sido úteis para definir estratégias atuais e desenvolver alternativas viáveis para o futuro. Essa fase é caracterizada por um processo ainda divergente que se propõe a gerar as questões-chave que serão usadas para obter as informações.

Tais informações podem ser obtidas por meio de entrevistas e de artigos, opiniões de líderes e visionários da indústria. A pesquisa pode ser tão focada ou extensa quanto necessário e pode incorporar dados de pesquisas que já tenham sido conduzidas. Elas podem também ser baseadas em entrevistas semiestruturadas. De forma geral, o autor sugere conduzir entrevistas com vários integrantes-chave da indústria e vários *experts*, além de clientes, fornecedores, reguladores e até concorrentes (SCHOEMAKER, 2002).

A coleta de informações tem propósito também de identificar as forças externas que estão direcionando a mudança. O autor sugere procurar por padrões, examinando especificamente as forças em relação aos aspectos político, econômico, social e tecnológico (PEST) e certificando-se de que são fontes primárias de mudança na indústria, pois algumas podem ser sintomas de direcionadores mais profundos. Sugere questionar se as forças identificadas estão afetando outras indústrias também, se são globais, nacionais ou regionais (SCHOEMAKER, 2002).

3. Identificação das tendências básicas e

4. Identificação das incertezas básicas Depois de definido o escopo, levantadas as informações e as forças-chave, o autor propõe identificar as tendências e incertezas básicas, relacionando que fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e industriais certamente afetarão a estrutura da indústria e quais eventos, cujas consequências são incertas, podem afetar o escopo.

Todos os participantes do processo devem concordar que tais tendências são fundamentais. As tendências podem ser apresentadas como declarações definitivas. O autor exemplifica como tendência o fato de a tecnologia da informação ser amplamente distribuída e sugere que as incertezas seriam as questões de privacidade e uso relativos à tecnologia da informação.

É importante explicar por que tais incertezas são mais importantes do que

outras e como elas se inter-relacionam, elegendo as incertezas principais. O exemplo dado pelo autor é uma matriz de correlação que pode ser construída mostrando em que extensão cada incerteza é relacionada com cada uma das outras incertezas-chave. Tal matriz permite um teste de consistência sobre as crenças fundamentais, já que certas correlações são estatisticamente improváveis. Também é útil identificar quais incertezas são centrais (amarradas a todas as outras) e quais são periféricas e isoladas. Depois de identificadas as incertezas, devem ser propostas as futuras alternativas possíveis para cada uma delas.

Se houver dúvidas se uma força é tendência ou incerteza, ao autor propõe que se considere a evidência que está por trás da força, questionando: se ela pode ser representada como tendência ao longo do tempo; o que pode enfraquecê-la ou revertê-la no futuro; se há concordância ampla de que é uma a tendência em relação ao período estabelecido. Caso não se tenha certeza, trata-se de uma incerteza.

5. Construção de cenários forçados. Depois de ranqueadas as tendências e incertezas básicas é possível definir cenários iniciais, colocando todos os elementos negativos em um cenários e todos os elementos positivos em outro. Tais cenários são uma forma simplificada de representar situações complexas, apenas um ponto de partida e possivelmente inconsistentes.

6. Checagem de consistência e plausibilidade. É sugerido checar a consistência e a plausibilidade de cada cenário inicial. Algumas questões podem ser levantadas: se há inconsistências na forma como as incertezas são dispostas; se as tendências são compatíveis umas com as outras, assim como com as alternativas futuras assumidas nos cenários iniciais; se os *stakeholders* estão colocados em posições em que não gostariam de estar e poderiam mudar (se positivo, adicionar essa possibilidade ao cenário). O autor sugere checar três tipos de consistência: das tendências, das incertezas e dos *stakeholders*.

Como resultado dessas avaliações, é possível eliminar combinações que não são factíveis e criar novos cenários, até que adquiram consistência. A partir daqui, é preciso voltar para trás e verificar se os novos cenários suportam a vasta gama de futuros possíveis. Também é possível testar a viabilidade dos cenários questionando clientes, fornecedores, reguladores, parceiros estratégicos sobre sua viabilidade.

Nesta etapa, se as incertezas forem variáveis puramente categorizáveis, os testes de consistência vão precisar de apoio de técnicas de probabilidade e/ ou de análise de impacto cruzado, em vez de correlações.

Caso não seja possível obter satisfatória organização das tendências e saídas, pode ser útil abandonar os cenários forçados e focar nas duas ou três incertezas mais importantes. O objetivo é avistar os cenários iniciais, de forma a explorar e estudar cada um deles. Parte do aprendizado inclui um exame de como os competidores ou outros *stakeholders* se comportariam em cada cenário. Tais cenários deveriam resultar em cenários de decisão e se aceitos devem ser expressos em detalhes.

7. Desenvolvimento de cenários de aprendizagem. Organizar os temas estratégicos surgidos no passo anterior, de forma a construir cenários plausíveis. As tendências podem ser agrupadas da mesma forma em cada cenário, mas os resultados, quando considerados plausíveis, podem ser manipulados e ter mais ou menos peso em diferentes cenários. Esses cenários são ferramentas para pesquisa e estudo, ainda não para tomada de decisão.

8. Identificação de necessidades adicionais de pesquisa. Neste ponto pode ser preciso desenvolver novas pesquisas e entrevistas, identificando tópicos, chamados de “*blind spots*”, que precisem ser aprofundados e que podem dar suporte aos cenários definitivos.

9. Novo exame de consistência interna e desenvolvimento de modelos quantitativos. Os cenários escolhidos servirão de base para a construção de modelos quantitativos que possam formalizar as interações em suas variáveis e permitir simulações. Os modelos podem ajudar a quantificar as consequências de vários cenários, em termos de comportamento de preços, taxas de crescimento, participação de mercado, etc.

10. Seleção de cenários de decisão. Os cenários detalhados têm o principal objetivo de testar a força da estratégia atual e preparar as organizações para competir num futuro de muitas incertezas. Os cenários finais devem respeitar quatro aspectos: ser relevantes (conectados aos modelos mentais dos usuários) e ao mesmo tempo desafiar o pensamento corrente; ser internamente consistentes e plausíveis; ser contrastantes, ou seja, descrever futuros fundamentalmente diferentes ao invés de variações sobre o mesmo tema; e escrever um estado final equilibrado, estável por um tempo razoável.

2.2 REDE DE VALOR

Em seu livro *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Michael Porter (1985) traz uma abordagem esclarecedora de quando se deve utilizar cenários. Segundo o autor, a unidade apropriada para a análise de cenários é a indústria, identificando os cenários industriais. Os cenários industriais permitem que uma empresa traduza a incerteza em suas implicações estratégicas para uma indústria particular. Com enfoque na indústria, as incertezas macroeconômicas, políticas, tecnológicas e outras não são analisadas em seu próprio benefício, mas testadas em busca das implicações para a concorrência. Os cenários industriais também incluem explicitamente o comportamento da concorrência, uma fonte-chave de incerteza na escolha de estratégias (PORTER, 1985).

Ainda segundo Porter (1985), as cinco forças competitivas (novos entrantes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores/ fornecedores e rivalidade entre concorrentes) constituem a fundação conceitual para a construção de cenários industriais, juntamente com a identificação de todas as incertezas que podem afetar a indústria.

No entanto, a abordagem de Porter, embora largamente utilizada em todo o mundo, é considerada parcial quando o objetivo é avaliar novas conformações de uma indústria e oportunidades, já que Porter tende a ver todas as outras empresas, sejam elas concorrentes, fornecedores ou compradores, como ameaças à lucratividade e ignora as muitas interações positivas que podem acontecer (BESANKO et al., 2006).

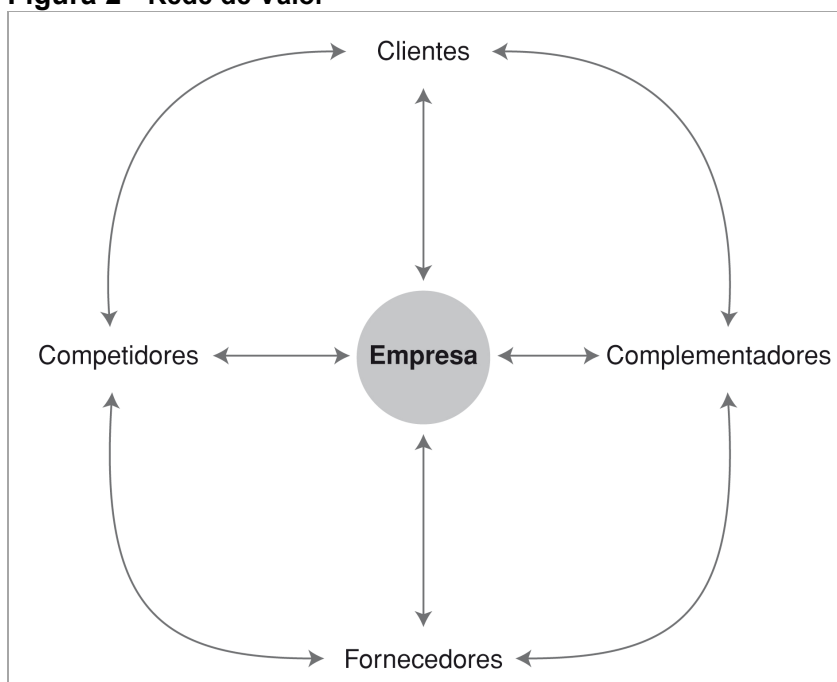
Como um complemento das cinco forças de Porter, Nalebuff e Brandenburger (1996) introduziram o conceito de Rede de Valor, que consiste em fornecedores, clientes, concorrentes e complementadores. Similar às cinco forças, ela se difere pela inserção dos complementadores e por avaliar também as oportunidades, não apenas as ameaças aos lucros (BESANKO et al., 2006).

Segundo Nalebuff e Brandenburger (1996), o modo como os negócios são administrados hoje contraria a noção de guerra empresarial. É preciso ouvir clientes, trabalhar em conjunto com fornecedores e estabelecer parcerias, inclusive com os concorrentes. “Ademais, há poucos vencedores quando os negócios são conduzidos como uma guerra. O resultado típico de uma guerra de preços é a renúncia do lucro

global” (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996, p.13).

O conceito de Rede de Valor foi introduzido por Nalebuff e Brandenburger para apoiar a compreensão da estrutura da Coopetição nos negócios. A Rede de Valor, ilustrada pela figura 2 demonstra as inter-relações entre a empresa e os agentes diretamente envolvidos com ela - fornecedores, clientes, concorrentes e complementadores. Ela não anula a análise das cinco forças proposta por Porter, mas enquanto esta avalia principalmente as ameaças aos lucros, a análise da Rede de Valor avalia as oportunidades. Uma análise completa deve considerar ambas, as oportunidades e as ameaças que cada força representa (BESANKO et al., 2006, p.337).

Figura 2 - Rede de Valor



Fonte: Nalebuff e Brandburger, 1996.

Na dimensão vertical da estrutura da Rede de Valor, encontram-se os clientes e os fornecedores da empresa. Os recursos para a produção ou serviço partem dos fornecedores para a empresa e os produtos finais ou serviços fluem da empresa para os clientes. O fluxo monetário faz o caminho inverso, partindo dos clientes para a empresa e dessa para os fornecedores.

Nem clientes, nem fornecedores podem estar em primeiro lugar, pois eles desempenham papéis simétricos, sendo “sócios na criação de valor” (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996). Isso quer dizer que, em um processo produtivo, cada

um dos atores contribui para a agregação de valor do produto final. Os fornecedores devem prover recursos que possibilitem à empresa conceber um produto final que atenda às necessidades do cliente e cujo valor seja percebido por ele. Por isso, fornecedores, empresa e clientes cooperam entre si contribuindo para a geração de valor e para a solução dos problemas de cada um.

Na dimensão horizontal da Rede de Valor estão posicionados de forma simétrica os complementadores e os competidores. Complementadores são agentes cuja atuação na Rede de Valor possui efeito agregador, fazendo com que a sua participação promova mais valor para determinada empresa. De modo geral, os clientes valorizam mais o seu produto quando dispõem também do produto do complementador.

Os complementadores também podem ser definidos como agentes que fornecem complementos para um produto ou serviço tornando-o mais atraente e a complementação é sempre recíproca. Os competidores representam mais do que firmas que atuam no mesmo ramo industrial. Trata-se de colocar-se no centro da Rede de Valor e observar quem são os agentes que tornam o seu produto menos valioso. O competidor é o agente que torna a empresa menos interessante para os demais participantes do jogo de negócios.

Para compreender o jogo de negócios do qual uma organização participa deve-se dar um giro pela sua Rede de Valor, colocando-a no centro e focalizando as relações entre seus clientes, fornecedores, competidores e complementadores. É importante observar que esses agentes também possuem suas próprias Redes de Valor, formando múltiplas redes.

A abordagem da Teoria dos Jogos relaciona-se com a Teoria da Coopetição porque nos jogos de negócios há uma questão prioritária: acertar nas estratégias e nas tomadas de decisões. Porém, assim como ocorre com os atores que interagem na Rede de Valor da Teoria da Coopetição, nenhuma decisão pode ser tomada de forma independente de outros fatores (como enfatiza a Teoria dos Jogos). Da mesma forma, comportamento e a posição dos jogadores influenciam na definição do jogo e na forma como ele ocorre entre as empresas (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996).

Em vista disso, as relações na Rede de Valor desenvolvem tamanha complexidade que alguns estudos foram realizados em diferentes contextos

econômicos, ampliando-os e criando diferentes metodologias de pesquisa acerca do tema, como o estudo da tipologia de coopetição a partir da dinâmica interfirmas para criação de valor (DAGNINO e PADULA, 2002).

“Tais estudos demonstram que a estratégia de coopetição é multidimensional, multifacetada e assume diversas formas e níveis de análise” (CHIN; CHAN; LAM, 2008). As relações coopetitivas são complexas, porque consistem em lógicas de interação diádicas, em que os atores envolvem-se em uma relação hostil, devido aos interesses conflitantes e, por outro lado, amigável, devido aos interesses comuns.

Em situações de negócios, Nalebuff e Brandenburger (1996) observam que as pessoas tendem a considerar que existe uma guerra em que há apenas um vencedor, apenas um opção, e que tudo é competição. Porém, a visão excludente de opções pode deixar de lado complementos importantes decorrentes da cooperação e parcerias com competidores. Pode parecer estranho para os agentes que, enquanto competidores, eles possam ter seus negócios literalmente ao lado um do outro, criando complementaridades que ainda não existiam, como a localização e a formação de mercados. Na visão de Bengtsson e Kock (2000), essas cooperações e complementaridades, são impossíveis de ocorrer, pois é impraticável cooperar e competir nas mesmas atividades, como venda de produtos, acesso ao mercado e formação de preço. Já para Zineldin (2004), há graus de cooperação entre competidores em diferentes momentos, o que pode levar à predominância de ações cooperativas, competitivas ou a um equilíbrio entre estes comportamentos. Na coopetição participantes independentes “cooperam entre si e coordenam as suas atividades, dessa forma colaborando para alcançar objetivos mútuos, mas ao mesmo tempo, competindo entre si, bem como com outras empresas” (ZINELDIN, 2004, p.780). Para o autor, nesse jogo de soma não zero, ou seja, de ganha-ganha, há benefícios mútuos para os parceiros. Segundo ele, sete condições são necessárias para a coopetição:

1. Dois ou mais indivíduos, grupos ou organizações que estão dispostos a engajar-se em um relacionamento de troca interativa;
2. Cada parte possui algo de valor que a outra parte quer;
3. Cada uma das partes está disposta a desistir de seu "algo de valor" para receber em troca o "algo de valor" que pertence à outra parte - em outras palavras, a relação é percebida como mutuamente gratificante;
4. Cada parte é livre para aceitar ou rejeitar os termos e condições de troca

- que vai deixá-los melhor (ou pelo menos não pior) do que antes da troca;
5. As partes são capazes de se comunicar e interagir umas com as outras;
 6. As partes reconhecem que os valores éticos e normas, a interdependência, compromisso e adaptação são cruciais para a criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de uma relação positiva, sustentável a longo prazo; e
 7. As partes podem estabelecer um equilíbrio positivo entre os prós e contras da relação.

A coopetição é positiva para os atores quando, ao cooperar com um competidor, amplia-se o tamanho do mercado por alocarem-se os competidores em uma mesma região (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996). Criar novos produtos e serviços em cooperação com competidores pode aumentar o tamanho do mercado ou gerar mercados completamente novos, de forma que a cooperação é melhor para ambos os parceiros do que se não cooperassem entre si (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996). A estratégia de coopetição traz uma promessa de explicar a rede de interdependência entre as firmas por um “sistema de criação de valor cooperativo”, ou seja, o uso da cooperação competitiva para ampliar o valor dos diversos participantes na Rede de Valor. Esta orientação nas estratégias pode fazer com que cooperação e a competição coevolam (DAGNINO e PADULA, 2002), complementando-se.

O conceito de coopetição será utilizado neste trabalho como característica a observar nos desdobramentos dos cenários da indústria editorial, bem como para análise da atual rede de valor.

2.3 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

O esteio teórico desta dissertação é constituído pelo estudo do método de planejamento de cenários proposto por Paul Schoemaker (1995) e tem como complementos a investigação do modelo de análise de indústrias Rede de Valor, conforme definido por Nalebuff e Brandenburger (1996), bem como o estudo conceitual dos impulsionadores de cenários dos campos político, econômico, social e tecnológico.

O método de planejamento de cenários proposto por Schoemaker (1995) e conhecido como Lógica Intuitiva DSI (*Decisions Strategy International*) tem como primeiros passos a identificação de escopo, tempo, *stakeholders*, tendências e

incertezas. Para apoiar essas etapas, entendeu-se pertinente aplicar a técnica de análise de indústrias Rede de Valor (Nalebuff e Brandenburger, 1996) e os conceitos gerais acerca dos fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, identificados como PEST.

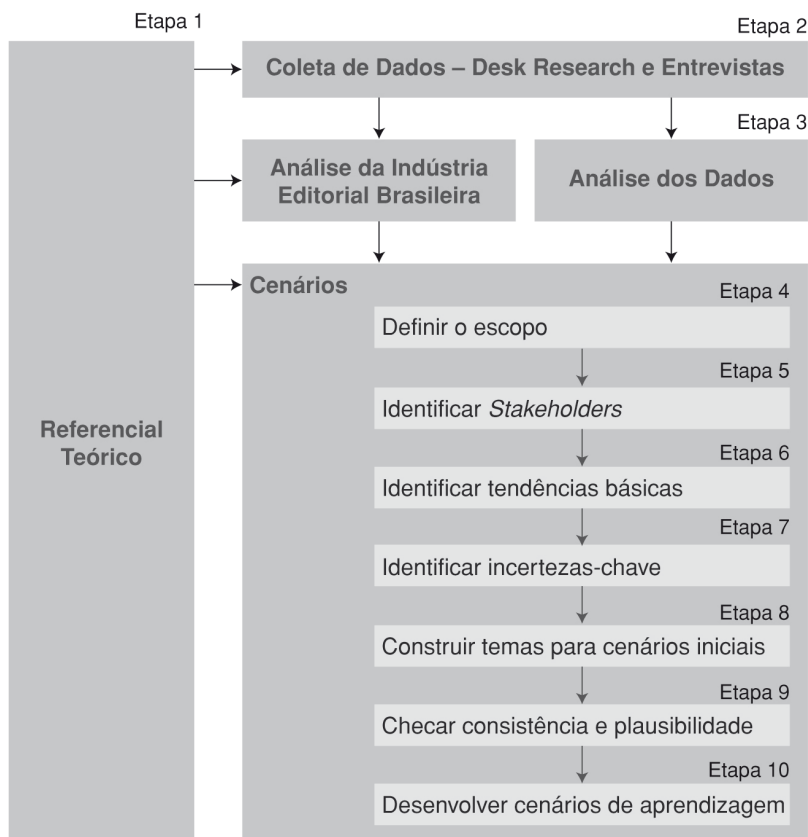
Tanto o modelo de Rede de Valor quanto os fatores PEST também são estudados para permitir a necessária amplitude de *inputs*, requerida pelo método de planejamento de cenários de Paul Schoemaker. Rede de Valor possibilita identificar características e elementos da indústria além da obviedade e o estudo conceitual dos fatores PEST tem o objetivo de apoiar a identificação de dados consistentes para o planejamento de cenários.

3 MÉTODO

Para atingir os objetivos deste trabalho, será utilizado o método de planejamento de cenários proposto por Paul Schoemaker - Lógica Intuitiva DSI. De acordo com o exposto na análise desse método, ele parte da definição do escopo e de questões que precisam ser respondidas. A partir da identificação dos limites do cenário e do que é preciso responder, é possível determinar o período que o estudo deve considerar.

Como o período é influenciado pelo ciclo de vida dos produtos, nível de mudança tecnológica, horizonte e planejamento dos concorrentes, volatilidade passada e incertezas na indústria, assim como tempo requerido para desenvolver novas capacidades é indicado realizar uma análise do setor industrial antes de iniciar a aplicação do método de construção de cenários. Tal análise contemplará diversos conceitos comuns na literatura de administração de empresas e a técnica Rede de Valor (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996).

Figura 3 - Método / síntese



Fonte: Elaborado pelo autor

Optou-se pela construção de dois cenários, que são elaborados a partir das informações identificadas nas entrevistas. Essa decisão é justificada pela adequação aos objetivos deste trabalho, pois dois cenários prestam-se a criar uma visão e permitem uma forma clara de distinção entre dois mundos, sem sugerir, que um deles seja melhor ou mais provável. Planejamento de cenários se presta a isso, não a definir um futuro certo.

O entorno, conforme já citado, é a indústria editorial brasileira. O estudo é limitado ao Brasil, em função das características particulares que o diferenciam dos demais países, embora as transformações que já estão ocorrendo no mundo desenvolvido sejam analisadas para a construção dos cenários brasileiros.

Em relação aos stakeholders a serem considerados, o estudo terá como proposta considerar especialmente as editoras, pois é o primeiro elo da indústria ser afetado pelos impactos das novas tecnologias e por focalizar o estudo em um ambiente mais restrito e, conseqüentemente, poder atribuir resultados mais precisos.

3.1 COLETA DE DADOS

Neste trabalho, a coleta de dados é feita em três etapas - coleta de dados em documentos (*desk research*), observação participativa e entrevistas com especialistas - procurando abranger as etapas 3 a 5 do método de planejamento de cenários de Paul Schoemaker, com objetivo de identificar *stakeholders*, tendências e incertezas-chave.

Para Yin (2001), utilizar múltiplas fontes de evidência e confrontá-las por meio da triangulação, providenciando diferentes medidas do mesmo problema, é o meio de aumentar a validade de construto. As fontes de evidência podem ser de diversos tipos. As fontes utilizadas neste trabalho são:

- Documentos: de instituições do setor, nacionais e internacionais; documentos governamentais; documentos contendo informações relativas ao tema do estudo (política, economia, sociedade e tecnologia, por exemplo); matérias de revistas e jornais: entrevistas, apanhados, informações pontuais;
- observação participativa do autor em Congressos. Como o autor tem vínculo profissional com o setor, pode-se considerar sua experiência como análoga à observação participativa;

- entrevistas semiestruturadas com especialistas.

Enfatizando a necessidade de a coleta de dados não se limitar a entrevistas, Yin (2001) afirma que, apesar de a aquisição de dados basear-se principalmente no nível dos indivíduos, as conclusões não devem se apoiar inteiramente em entrevistas como fonte de informação. Não se deseja coletar informação sobre como o objeto do estudo é percebido pelos indivíduos, mas sobre o objeto em si. Ainda segundo Yin (2001) a utilização mais importante de documentos é a de corroborar e expandir evidências de outras fontes. As instituições do setor possuem material publicado, existem publicações brasileiras e internacionais especializadas.

3.1.1 Desk Research

A primeira etapa da coleta de dados é a pesquisa em documentos, tanto setoriais, quanto governamentais, bem como documentos de publicações de referência sobre política, economia, sociedade e tecnologia, de forma a orientar o autor na identificação de tendências na evolução da indústria e na fundamentação de posições. São incluídas fontes como pesquisas na internet, artigos e publicações especializadas. Como critérios para esta etapa, procura-se identificar dados e informações que possam servir como *inputs* para o planejamento de cenários, ou seja, que possam apoiar a identificação dos *stakeholders* e de tendências e incertezas.

3.1.2 Observação participativa

O fato de o pesquisador ter atividade na indústria editorial propiciou a observação participativa como fonte de dados para o planejamento de cenários. Como o tema está sendo amplamente discutido pela indústria editorial, tanto no Brasil como no exterior, regularmente ocorrem Congressos como CBL Digital, *Tools of Change*, *Digital Book World* e *Digital at Book Expo America*. Como integrante da indústria, o autor pode participar de quatro Congressos: o primeiro, em outubro de 2010 foi o *Tools of Change*, durante a feira do livro de Frankfurt; o segundo, em abril de 2011, foi o *Tools of Change*, durante a feira do livro infantil de Bolonha; o terceiro, em julho de 2011, foi o CBL Digital 2011; e o quarto, em julho de 2012, foi o CBL

Digital.

A participação no primeiro Congresso facilitou a aproximação com o tema, que em 2010 ainda era muito distante da realidade brasileira, assim como o entendimento de alguns dos elementos em transformação na indústria editorial mundial e conhecimento de tecnologias, produtos e questões em discussão.

O segundo Congresso foi mais voltado para publicações infantis e para o mercado europeu e propiciou o entendimento da diferença de ritmo entre a adoção de tecnologias digitais nos Estados Unidos e na Europa, bem como a oportunidade de conhecer modelos de negócios que estavam sendo implementados por lá.

Os Congressos organizados no Brasil possibilitaram identificar outras fontes de informações e programar entrevistas. Durante o CBL Digital 2011 foi realizada a primeira entrevista deste trabalho, com especialista americano. Lá foi possível assistir a apresentações de trabalhos acadêmicos sobre a transição digital na indústria editorial brasileira e conhecer uma pesquisa sobre a prontidão do leitor brasileiro para adotar e-books, que acabara de ser concluída. Essa pesquisa trouxe *inputs* significativos para este trabalho. Nesse mesmo congresso foram identificados outros *experts*, outra entrevista foi agendada e posteriormente realizada.

O último Congresso aconteceu quando a coleta de dados deste trabalho já estava praticamente finalizada, mas ainda assim possibilitou conhecimento sobre ações do governo que podem influenciar o mercado editorial e, até então, não eram conhecidas, assim como ratificar ou questionar dados anteriormente coletados.

Durante a participação nesses Congressos, foi adotado um procedimento de registro de informações, seguindo os seguintes critérios: 1) registro dos principais pontos de cada apresentação ou discussão; 2) registro de informações desconhecidas pelo participante; 3) registro de fontes citadas. Cada participação resultou em um caderno de notas e posteriormente foi feita pesquisa sobre fontes adicionais citadas, sendo que algumas foram inseridas nos documentos da etapa *desk research*.

3.1.3 Entrevistas com especialistas

Para atingir os objetivos deste trabalho, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas. A entrevista semiestruturada permite que o entrevistado discorra sobre informações ou fatos que considerar relevantes e que

não estarão previamente indicados no protocolo. Gil (1999) aponta que a entrevista semiestruturada é guiada por uma relação de questões de interesse, tal como um roteiro, que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento.

Para atingir os objetivos do método de planejamento de cenários, o papel do entrevistador é buscar atingir o pensamento estratégico do entrevistado e a entrevista semiestruturada se presta a isso. Além disso, a seleção dos entrevistados foi orientada para criar uma visão do cenário atual além do senso comum. Para tanto, são entrevistados *experts* em setores que podem influenciar a indústria editorial, como tecnologia e educação; e profissionais com experiência e conhecimento significativos sobre a indústria editorial brasileira e americana.

Especificamente, foram entrevistados dois agentes do mercado editorial brasileiro, sendo um dirigente de uma grande editora e outro fundador da primeira empresa fornecedora de arquivos digitais do país; um agente do mercado editorial americano, envolvido com livro digital desde os anos 90 e reconhecido como uma referência no setor; uma especialista em tecnologia, que conjuga experiência na indústria editorial e, por fim, uma especialista em gestão da educação.

As entrevistas em profundidade tiveram duração entre uma e duas horas, foram feitas face a face, gravadas e posteriormente transcritas pelo próprio pesquisador. De acordo com a perspectiva apontada pelas questões acima, o roteiro foi definido e está anexado a este trabalho (Anexo A).

As entrevistas foram iniciadas com apresentação do tema do estudo, resumo da situação da indústria e sinais de transformações, com o objetivo de situar o entrevistado no contexto e foco de interesse. De forma a nortear as respostas, o pesquisador apresentou também a questão estratégica do estudo:

Diante de tantas novidades na indústria editorial e do impacto que as novas tecnologias estão tendo nos países desenvolvidos, como você vê a situação geral do atual mercado brasileiro, bem como o que podemos esperar para o futuro, em 1, 2 e 5 anos? Por favor, apresente sua visão sobre aspectos tecnológicos, políticos, sociais e econômicos.

As entrevistas tiveram duração entre uma e duas horas, foram feitas face a face, gravadas e posteriormente transcritas pelo próprio pesquisador. De acordo com a perspectiva apontada pelas questões acima, o roteiro foi definido e está anexado a este trabalho (Anexo A).

3.2 PREPARAÇÃO PARA A ANÁLISE DOS DADOS

Nesta fase, o objetivo é extrair as informações relevantes para a construção dos cenários. Para atingir tal objetivo, que é um dos específicos deste trabalho, são coletados dados por meio de *desk research*, observação participativa e entrevistas, utilizando técnicas de análise de conteúdo. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às mensagens.

O processo de análise dos dados se dá em três etapas: primeiramente, todos os conteúdos são transformados em documentos *word* por meio de transcrição. A partir disso, o conteúdo é analisado e são marcadas nos documentos as tendências e incertezas de cada elemento, classificando-as de acordo com a seguinte categorização:

1. Tendência

- Política (TP)
- Econômica (TE)
- Social (TS)
- Tecnológica (TT)

2. Incerteza

- Política (IP)
- Econômica (IE)
- Social (IS)
- Tecnológica (IT)

O critério de categorização foi, portanto, o semântico (BARDIN, 1979), agrupando-se as unidades de registro em grupos distintos. Os elementos são organizados num sistema de categorias de acordo com as diretrizes teóricas preconcebidas.

A terceira etapa é constituída pela distribuição dos dados já identificados em mapas de associação de ideias referentes aos trechos das entrevistas e documentos. Os mapas são usados como um recurso de visualização e organização do processo de interpretação realizado pelo pesquisador. A organização dos

elementos nos mapas de associação de ideias pautou-se pelos critérios de exclusão mútua (um elemento não pode ser classificado em mais de uma categoria), homogeneidade (a classificação deve ser governada por um único princípio de análise), pertinência (as categorias devem se relacionar ao quadro teórico definido), e objetividade (os elementos devem ser codificados da mesma maneira e segundo os mesmos critérios) (BARDIN, 1979).

Quadro 3 - Exemplo de mapa de associação de ideias

Doc.	Bearish on Brazil			
TP	Governo brasileiro tende a gastar demais	Governo brasileiro tende a investir pouco em produtividade		
TE	<i>Commodities</i> , que estão caindo e tendem a continuar caindo	Economia brasileira historicamente cresce pouco e sempre relacionada à cotação das <i>commodities</i>	A tendência é que nações cresçam via produção, não <i>commodities</i>	Tende a acabar a fase de crescimento rápido nos países emergentes.
TS	Raízes ibéricas (colonização) em relação ao estado de bem-estar social tendem a continuar se fazendo presentes	Falta de investimento em educação tende a gerar falta de mão de obra qualificada e inflação dos salários		
TT				
IP	Governo vai diminuir gastos sociais?	Governo vai baixar juros de forma a incentivar a indústria a investir em tecnologia e inovação?	Governo vai mudar a prioridade de gastos para permitir à indústria investir e aumentar a produtividade?	Governo continuar investindo em programas sociais e contando com altos impostos, de forma a pressionar os preços da indústria nacional para cima?
IE	Economia brasileira vai se diversificar para não depender de <i>commodities</i> ?	Taxas de juro cairão mais?	O Brasil vai conciliar estabilidade com expansão?	O Brasil vai conciliar estabilidade com expansão?
IS	Teremos investimentos em infraestrutura?	O governo vai investir o suficiente em educação para formar mão de obra qualificada?		
IT				

Fonte: Elaborado pelo autor

Algumas diretrizes para unificar a qualidade da análise dos dados são adotadas: a transcrição das entrevistas e demais dados será literal e feita pelo próprio autor; os códigos definidos procuram explicar os dados, de forma a buscar uma codificação de forma mais analítica e teórica possível.

Tendo organizado os dados, iniciou-se o processo de análise. Esta etapa constituiu-se da descrição dos dados coletados, já divididos em fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, de forma a identificar padrões e relações que, possivelmente, têm maior representatividade para a construção de cenários e está apresentada no capítulo 5. O objetivo é investigar conexões que propiciem o desenvolvimento de um determinado contexto (cenário).

Tal análise conduziu à identificação dos eventos, cuja ocorrência é certa ou incerta, que podem conduzir a um ou outro cenário - ou seja, tendências e incertezas-chave, o segundo objetivo específico deste trabalho.

4 A INDÚSTRIA EDITORIAL

Na primeira parte deste capítulo, a indústria editorial brasileira é descrita e analisada de forma mais detalhada, para contextualizar o seu atual estágio de desenvolvimento, identificar *stakeholders* e justificar a necessidade de uma abordagem de prospecção de cenários.

Na segunda parte, descreve-se a rede de valor da indústria editorial brasileira, com objetivo de identificar elementos em transformação e de analisar as relações entre os elementos da indústria, tanto as atuais quanto as que podem se modificar. A aplicação da técnica Rede de Valor presta-se também a identificar aspectos não óbvios, ao incluir os complementadores entre os elementos da indústria.

Por fim, a terceira parte discorre sobre a indústria editorial norte-americana, restrita aos Estados Unidos, que é apresentada e analisada de forma a proporcionar comparações com a indústria brasileira e reflexões sobre quais eventos que estão acontecendo lá poderão, ou não, repetir-se aqui, em função do estágio mais avançado, em termos de adoção de tecnologias digitais, que lá é realidade. Também são descritos alguns aspectos da indústria editorial europeia, quando é necessário ou pertinente proporcionar uma outra fonte de comparação.

4.1 A INDÚSTRIA EDITORIAL BRASILEIRA: CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS

A indústria editorial no Brasil apresentou faturamento de 4,83 bilhões de reais em 2011, com crescimento de 7,36% em relação a 2010, quando obteve receitas de 4,2 bilhões de reais. Entre 2009 e 2010 houve um crescimento de 8,12%, segundo a última pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial, desenvolvida pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) por encomenda da Câmara Brasileira do Livro (CBL) e do Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL). Ela abrange um universo de 750 editoras e engloba os quatro principais subsetores da indústria editorial brasileira - didáticos, obras gerais, religiosos e CTP (técnico-profissionais). Houve uma mudança no universo pesquisado devido ao censo do livro realizado pelo IBGE, que alterou as bases comparativas. A pesquisa detectou que o crescimento real foi de 0,81% entre 2010 e 2011, considerando a inflação de 6,5%, e de 2,63% entre 2009 e 2010, considerada a variação de 5,35% do IPCA. No entanto, desconsideradas as compras feitas pelo governo, o crescimento apurado foi de

2,99%, o que significa um decréscimo real de 3,27% entre 2010 e 2011 e de 2,24% entre 2009 e 2010.

Quadro 4 - Variação da produção e das vendas da indústria editorial brasileira entre 2010 e 2011

	2010	2011	Var (%)
Títulos	54.754	58.192	6,28
Exemplares Produzidos Total	492.579.094	499.796.286	1,47
Faturamento Total	4.505.918.296,76	4.837.439.173,32	7,36
Mercado	3.348.165.376,68	3.449.255.680,52	3,02
Governo	1.145.369.026,35	1.388.183.492,80	21,20
Exemplares Vendidos Total	437.945.286	469.468.841	7,20
Mercado	258.697.902	283.984.382	9,77
Governo	163.133.158	185.484.459	13,70

Fonte: Produção e vendas do setor editorial brasileiro 2011. CBL, 2012.

Após um período de encolhimento, entre 1998 e 2004, a indústria voltou, em 2010, aos patamares de 1998. De 1990 a 1998 saltou de 22 mil para 49 mil títulos publicados anualmente, com vendas evoluindo de 212 milhões para 410 milhões de exemplares por ano. De 1997 a 2004, as estatísticas do setor indicaram diminuição da atividade, tendo havido recuperação desde então. A quantidade de títulos publicados (que foi de 51.450 em 1997, ano recorde na série) chegou ao piso de 34.858 em 2004, recuperando-se de lá para cá, atingindo 46.026 em 2006 e aumentado para 54.754 em 2010. A quantidade de exemplares vendidos, que foi de 410.334.641 em 1998, atingiu o piso de 255.830.000 em 2003, tendo se recuperado desde então, chegando a 310.374.033 em 2006 e a 421.830.250 em 2010, segundo a CBL (2011).

Se forem desconsideradas as compras do governo, pode-se dizer que é uma indústria em crise, além de pequena, que detém 0,17% do PIB e oferece por volta de 20 mil empregos (CBL, 2006). Tudo isso a despeito do fato de a indústria do livro ser beneficiária de tratamento fiscal privilegiado, com imunidade tributária¹³ e de ter o governo como um grande comprador.

Por outro lado, o desenvolvimento do mercado de livros digitais é incipiente

¹³ É vedado à União, ao Distrito Federal, a Estados e Municípios instituir impostos sobre livros Art. 150, VI, da Constituição de 1988).

no Brasil. As empresas da indústria editorial nacional sabem da necessidade de adaptar-se às novas formas de criação e difusão de conhecimento e de informação. Os hábitos de aprendizagem, leitura e busca de informações estão se modificando e podem surgir oportunidades em decorrência disso. No entanto, incertezas frente à forma de conduzir a mudança e questões relativas ao mercado brasileiro não permitem ter clareza de como se preparar.

Pesquisa do Observatório Nacional do Livro e da Leitura, apresentada no 1º Congresso Internacional do Livro Digital, em São Paulo (30/03/2010) indica que o leitor brasileiro não está disposto a pagar o preço necessário para cobrir os custos das empresas na compra de conteúdo virtual. Embora estime o mercado de livros digitais em 5 milhões de leitores em potencial, o real tamanho desse setor, assim como o cenário para as diversas categorias de impressos no Brasil, não são conhecidos.

Há outros entraves para a adoção de e-books, especialmente o preço dos aparelhos de leitura, a base de consumidores que possuem aparelhos portáteis, os baixos índices de leitura, aspectos tributários e legais do Brasil, as estratégias das corporações e a dificuldade do consumidor encontrar o que quer, seja pelas alternativas de busca, ou seja, pela baixa disponibilidade de títulos.

De forma a ilustrar parte desses entraves, pode-se observar o desenrolar da abertura das lojas de Apple (*ibookstore*) e Amazon no Brasil. A primeira cancelou o lançamento de uma loja com preços em Reais justificando-se pelos altos impostos praticados no país. Já a Amazon postergou sua chegada várias vezes, sem ter definido prazo, pela dificuldade que vem encontrando em estabelecer acordos com as editoras locais. A empresa pratica uma política de preços agressiva em busca do monopólio da distribuição de obras digitais, que a levou a não contar com títulos de importantes editoras nos Estados Unidos em suas prateleiras virtuais. Tais editoras optaram por disponibilizar seus títulos apenas pela *ibookstore*, da *Apple*, que pratica a política conhecida como modelo agência, em que a editora fixa o preço de capa e paga 30% dele à *Apple*. Entretanto, esse modelo foi questionado em um processo judicial dos governos estaduais americanos contra a *Apple* e as editoras, acusadas de conluio para fixar preços. A decisão da corte foi desfavorável às editoras e à *Apple*, o que pode afetar a continuidade desse modelo mais lucrativo.

Sob o aspecto regulatório, a legislação brasileira, seguidora da doutrina francesa, dificulta o acesso às obras órfãs, não permite o *fair use* e atribui direito

moral, perpétuo e alienável, ao autor. Tais características dificultam a exploração econômica dessas obras e desestimulam o empreendedor a investir em acervos digitais.

A legislação brasileira está em um lento processo de revisão, sem previsão de término. Contudo, para Almeida (2012), diante da inércia da revisão da regulação brasileira e dos pressupostos apresentados pelos reguladores, a ambição de mudança da legislação não irá promover ou aumentar o bem-estar social; irá aumentar a competitividade das empresas brasileiras (embora assuma que essa hipótese deve ser questionada); é descolada de uma política pública mais ampla voltada para a propriedade intelectual; não se beneficia das práticas econômicas afeitas à organização de manufatura do setor editorial, no sentido de delinear uma estratégia voltada à melhoria da educação brasileira e, conseqüentemente, do bem-estar social (ALMEIDA, 2012, p.267).

Diante dessa realidade, pode-se assumir que a legislação brasileira não está atenta aos desafios surgidos com e pela digitalização, caracterizando um estado instável e inseguro para o investidor, da mesma forma que acontece em outras esferas da economia.

Tendo em vista os números apresentados pela pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial e a incipiência do mercado de livros digitais, pode-se considerar que, neste momento, o mercado editorial brasileiro é maduro. Todavia, avaliando dois conjuntos de variáveis condicionantes do ciclo de vida, o social e o tecnológico, pode-se inferir que mudanças são iminentes. As variáveis sociais dizem respeito à difusão do produto, ao seu conhecimento pela população, à percepção de seu valor, à condição econômica para adquiri-lo, à qualificação para usá-lo, à demanda, etc. As tecnológicas dizem respeito à evolução do produto em si, com melhoria de sua eficácia e redução de seu custo, à existência ou não de alternativas.

Do ponto de vista social, o livro impresso está longe de ter atingido seu mercado potencial no país. Fatores como baixo nível de alfabetização, escolaridade e renda impedem que tenha acesso a ele uma considerável parcela da população que pretensamente poderia se interessar por ele ou dele se beneficiar. À medida que os níveis de renda, alfabetização e escolaridade (redução do analfabetismo funcional) crescerem, as vendas de livro e a leitura deveriam igualmente ampliar-se. Essa é a aposta das grandes editoras internacionais que aqui aportam em busca de mercados mais promissores para o futuro.

Considerando a variável tecnológica, não há como negar que o livro já tenha atingido a sua maturidade. É uma tecnologia amplamente dominada, conhecida, difundida. Mas há, hoje, a alternativa tecnológica: e-books, *apps* e outros desenvolvimentos. É plausível acreditar que haverá crescimento do índice de leitura no país, em decorrência de futuro aumento nos níveis de escolaridade e de acesso. O crescimento do índice de leitura não resultará necessariamente ou proporcionalmente em demanda por livros impressos, já que a alternativa eletrônica já marca sua presença e deverá ampliá-la.

Entretanto, os mesmos entraves estruturais encontrados nos Estados Unidos e na Europa são encontrados aqui, em maior grau. A pesquisa “Retratos da Leitura no Brasil” (IPL, 2011), patrocinada pela CBL - Câmara Brasileira do Livro apresenta os seguintes números: 50% dos brasileiros são leitores (contra 55% em 2007), um total de 88 milhões de pessoas, cada uma lendo 1,85 livros por ano (contra 2,4 em 2007). Segundo o INAF - Indicador de Alfabetismo Funcional elaborado pelo IPM - Instituto Paulo Montenegro, ligado ao Ibope, apenas 27% dos brasileiros de 15 a 64 anos demonstraram, em 2009, alfabetização de nível pleno, isto é,

peças cujas habilidades não mais impõem restrições para compreender e interpretar elementos usuais da sociedade letrada: leem textos mais longos, relacionando suas partes, comparam e interpretam informações, distinguem fato de opinião, realizam inferências e sínteses (IPM, 2009).

Visto por esse prisma, o mercado potencial para livros seria até atrativo, pois seria constituído de aproximadamente 40 milhões de pessoas. Mas, se é necessário ser alfabetizado, isso está muito longe de ser suficiente para a sustentação do hábito de leitura. Ainda, tais números parecem excessivos na perspectiva das pessoas que trabalham no mercado editorial ou em outros ambientes que permitam uma visão sobre hábitos de leitura no país.

Os entraves estruturais à maior difusão do livro não só estão presentes entre nós, mas também têm peso bem maior que o verificado na Europa e nos Estados Unidos. A saber:

a) A escassez de tempo para a leitura provavelmente é a situação da maioria neste país, hoje com elevado grau de urbanização, onde se trabalha uma quantidade elevada de horas semanais e onde a maioria dos estudantes de nível superior estuda à noite.

b) Quanto ao nível de qualificação para a leitura, os números do INAF - Índice Nacional de Analfabetismo Funcional são conclusivos e preocupantes. Além desses, há as constatações da mencionada pesquisa (IPL, 2011) da Leitura no Brasil, que mostra que a propensão a ler é diretamente proporcional ao maior número de anos de estudo. Nesse sentido, tem-se um problema, considerando que o país encontrasse com atraso na formação superior, mesmo quando comparado a países da América do Sul, por exemplo, em 2003, apenas 13% dos jovens entre 20 e 24 anos estavam matriculados em cursos superiores no Brasil, contra 36%, na Argentina, 29% no Uruguai, 28% no Chile e 17 % na Colômbia (PORTO e RÉGNIER, 2003).

c) Também entre nós são grandes as barreiras entre o leitor potencial e o livro “certo”. Como encontrar o livro adequado dentro de uma livraria que tem dezenas de milhares de títulos? Onde encontrar referências mais claras sobre o que os novos (e também antigos) livros contêm e qual o grau de qualificação que exigem para leitura?

d) Pode-se apontar, no Brasil, outro problema estrutural: escassez de bibliotecas, que nos países mais desenvolvidos cumprem melhor o papel de promover a leitura. O Brasil tem hoje pouco mais de 4.700 bibliotecas públicas municipais, uma média de 1,2 por município (MINC, 2010).

e) Por fim, o livro brasileiro é caro em relação ao poder aquisitivo da população, conforme conclusão de estudo Preço Relativo do Livro, empreendido por Earp e Kornis (2005, p.18 e 30), que mostra que o produto custa 2,7 a 2,8 vezes mais que no Japão, país em que ele tem o melhor preço relativo. Conquanto o Brasil se apresente com índice de preço relativo para o produto similar ao de Itália, Alemanha, Bélgica, Reino Unido e, melhor que o da Espanha, observam os autores que o cálculo do referido preço não levou em conta as grandes desigualdades de renda existentes no país. Um estudo que leve em conta especificamente a renda discricionária provavelmente mostrará uma situação bastante negativa quanto ao poder de compra do brasileiro. Isso explica parcialmente a proliferação da “indústria da xerox” nas universidades.

Similarmente ao que ocorre nos Estados Unidos e Europa, o mercado editorial brasileiro vem passando por processo de concentração na produção e distribuição, concorrência de outros meios de informação e de pirataria. Segundo Gorini e Branco (2000), o faturamento de dez editoras corresponde a 70% da receita total do segmento de obras gerais, sendo que as quatro maiores detêm 40% do

total. No segmento de livros didáticos, que corresponde a 54% do faturamento do mercado nacional, estima-se que a concentração seja ainda maior.

A concentração também aparece na comercialização. O Brasil tem aproximadamente 1.500 livrarias, sendo que 350 são vinculadas a quatro redes e essas também são as de maior presença no comércio eletrônico. Paralelamente, 2/3 das empresas estão na região Sudeste e 90% das cidades brasileiras não têm livrarias. (EARP e KORNIS, 2005).

Além disso, o Brasil tem mais uma particularidade que demonstra o nível de concentração - aqui há o maior programa governamental de compra de livros do mundo, que corresponde a 25% do faturamento anual do setor (CBL, 2009). A forma como o governo entender a digitalização da educação e a velocidade com que as escolas se adaptarem ao uso da tecnologia pode afetar significativamente o modelo de negócios da indústria.

A globalização também é a realidade do mercado editorial nacional. Os grandes grupos estão presentes, muitos tendo aportado aqui nas últimas décadas, por meio de aquisições. No segmento de distribuição, a presença do capital estrangeiro e de empresas globalizadas é menor, mas não inexistente, e a tendência é de que venha a crescer. Além da forte presença do capital estrangeiro no mercado nacional, nota-se acentuada participação de títulos provenientes de edições estrangeiras, seja em decorrência da escassez de autores nacionais competitivos, da natural atração que autores globais exercem, seja em decorrência das estratégias de marketing das editoras globalizadas. As editoras brasileiras, a despeito do grande interesse demonstrado pelas edições do país nas últimas feiras internacionais de Frankfurt e Bolonha, ainda não têm presença significativa em mercados estrangeiros.

O cenário de hipercompetição observado nos países europeus e nos Estados Unidos repete-se no Brasil. A chegada de grandes grupos editoriais internacionais, a atuação mais intensa de empresas de mídia no segmento, o advento de empresas de internet, a revolução tecnológica, as barreiras de entrada relativamente baixas que estimulam a entrada de novos *players* no mercado - tudo isso estimula a competição intensiva, com o agravante de que o mercado nacional é frágil e limitado na ponta do consumo.

Também conforme observado nos Estados Unidos e Europa, o número de títulos publicados vem aumentando no Brasil. O país produziu 13.267 títulos em

1980 (HALLEWELL, 2005, p.741), ampliando o volume para 22.479 em 1990 e atingindo o pico de 51.460 no ano de 1997, ponto a partir do qual registrou queda (acompanhando as dificuldades econômicas do mercado editorial), chegando a 34.858 em 2004. A partir daí, voltou a crescer - 41.528 em 2005 e 46.026 em 2006 (CBL, 2007) e 54.174 em 2010 (CBL, 2011). Apesar da queda verificada entre 1997 e 2004, houve considerável aumento de 1980 a 2010. Quando se olha para a quantidade de títulos novos publicados, o panorama é diferente: em 1991 a produção foi de 10.871 novos títulos e, em 2000, de 18.305, caindo nos anos seguintes e voltando, em 2005, ao nível do início da década, com o lançamento de 19.227 títulos no ano, subindo, em 2006, para 20.178 títulos e caindo para 18.712 em 2010. O número de obras ofertadas ao limitado mercado nacional é significativo, principalmente quando se tem em conta o efeito cumulativo.

A situação hoje verificada na indústria editorial sugere que as editoras operam num ambiente de adversidades e desafios, que torna muito difícil a viabilização de novos lançamentos, a sustentação de vendas e, por consequência, a operação empresarial consolidada e previsível. Aliado a isso, há um cenário de forte incerteza quanto ao futuro da indústria.

4.2 A REDE DE VALOR DA INDÚSTRIA EDITORIAL BRASILEIRA

A análise do setor editorial brasileiro passa pelo posicionamento dos diferentes agentes na sua Rede de Valor e das relações que estabelecem entre si. A técnica proposta Nalebuff e Brandenburger (1996) coloca a firma no centro. Nesse caso, as editoras foram colocadas no centro da rede de valor para avaliar o setor. Foram coletados dados sobre clientes, fornecedores, competidores e complementadores na atividade, além de como se dá a relação e se os mesmos são parceiros ou apresentam conflitos em suas interações.

4.2.1 Clientes

As editoras brasileiras consideram que seus clientes são redes de livrarias, livrarias independentes e papelarias, supermercados e redes de varejo, distribuidoras, representantes, escolas, bibliotecas, órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal, empresas e consumidor final.

Quadro 5 - Clientes das editoras brasileiras - MERCADO

Clientes MERCADO				
Clientes	Número de Exemplares		Faturamento	
	2011	Partic. (%)	2011	Partic. (%)
Livrarias (inclusive virtuais)	127.503.157	44,90	2.069.898.321,88	60,01
Distribuidores	98.793.169	34,79	709.919.183,32	26,26
Igrejas e templos	11.444.572	4,03	60.017.049,84	1,74
Supermercados	6.815.626	2,40	51.393.910,64	1,49
Escolas e colégios	3.776.993	1,33	96.579.160,05	2,80
Empresas	2.470.665	1,24	19.660.758,38	0,59
Consumidor final	1.334.728	0,84	14.087.166,71	0,62
Bibliotecas Privadas	204.627	0,07	6.259.767,88	0,18
Outros	30.107.327	10,60	217.648.034,44	6,31
Total - Mercado	283.984.382	100	3.449.255.680,52	100

Fonte: Adaptado CBL, 2012.

Quadro 6 - Clientes das editoras brasileiras - GOVERNO

	Faturamento 2011	Ex vendidos 2011
Governo Federal	1.267.008.722,00	178.093.434
Outros Órgãos do Governo	121.174.770,80	7.391.025
TOTAL GOVERNO	1.388.183.492,80	185.484.459

Fonte: Adaptado CBL, 2012.

▪ **Cooperação e competição**

Como pode-se inferir pelas tabelas acima, o setor editorial é altamente dependente do Governo Federal, especialmente no que concerne ao subsetor Didáticos. No entanto, embora exista legislação que normatize a regularidade compras do Governo Federal, não há garantias em relação às quantidades, preços e da compra do que for desenvolvido para a concorrência pública. Nesse caso, cada editora desenvolve os produtos de acordo com o edital e concorre com as demais por uma fatia da compra.

Ao passo que a disponibilidade de novas tecnologias pode oportunizar incrementos às práticas pedagógicas, as editoras didáticas vêm se dedicando a desenvolver aplicativos, conteúdo e ferramentas digitais, para escolas e de acordo com o último edital do Programa Nacional do Livro Didático. Todavia, o Governo Federal também comprou 600 mil *tablets* e não definiu o que será disponibilizado dentro desses aparelhos. No último Congresso CBL do Livro Digital, em julho de 2012, a representante do MEC informou que o próprio Ministério estava desenvolvendo conteúdo para tais *tablets*. Tal comentário gerou indignação da plateia de editores, tanto por perceber o nível de ameaça, quanto pela incredulidade em observar “o governo estatizando o conhecimento, em detrimento da necessária variedade de temas e pontos de vista”, segundo Jens Bemmell, palestrante representante da *International Publishers Association* (IPA). Tal exemplo ilustra a inexistência de cooperação entre as partes, editoras e governos.

Por outro lado, é comum editoras e clientes da categoria empresas desenvolverem em conjunto produtos que serão oferecidos ao consumidor final e dividirem os riscos do negócio. Exemplos são as obras vendidas em jornais, alguns produtos encontrados em supermercados e obras feitas sob encomenda por empresas para seus clientes. Da mesma forma, editoras podem criar ou modificar obras em função do *feedback* de seus representantes e distribuidores, para buscar melhor performance de vendas.

Já em relação às livrarias, o principal canal de vendas de livros no Brasil, há quase 10 anos foi instituído um esquema de remessa em consignação, especialmente para as redes (exceto para títulos de giro muito rápido). A consignação é, para a maior parte das editoras, uma verdadeira praga, que alongou, por vezes indefinidamente, o ciclo financeiro do negócio e exige mais pessoas e processos no gerenciamento das remessas e retornos, aumentando os custos e corroendo as margens.

A consignação começou pela iniciativa de uma editora, propondo cooperação com o cliente para aumentar a disponibilidade de seus produtos. No entanto, ao passo que a nova regra tornou-se obrigatória para todas as editoras, não há mais características de cooperação. Hoje, as editoras não tentam reverter a situação porque precisam que as livrarias permaneçam ativas e sejam saudáveis na tentativa de manter a vitalidade do livro físico.

▪ Elementos em transformação entre editoras e clientes

A partir do momento em que a alternativa digital passar a ter importância para as vendas das editoras (se tiver), as relações entre essas e os clientes tendem a se transformar. Se uma editora pode, ela mesma, vender seus e-books diretamente de seu *site*, não precisa mais de distribuidoras e livrarias. Entretanto, aparentemente as editoras preferem disponibilizar os arquivos na maior parte de *sites* possível, mantendo livrarias virtuais como canal de distribuição. As distribuidoras para livros virtuais tendem a desaparecer ou a se transformar em grandes repositórios de conteúdo. No entanto, tais transformações dependem do ritmo das mudanças e da permanência ou não, e em que grau, do livro físico.

4.2.2 Competidores

Competidor é o agente que disputa ganhos na Rede de Valor com a editora. Ou seja, é aquele que deseja extrair o máximo possível de ganhos da relação com o editor, perdendo o mínimo possível do seu valor. O competidor é o agente que torna a empresa menos interessante para os demais participantes do jogo de negócios (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996). Assim, são competidores das editoras oficinas de xerox, *sites*, redes sociais e internet em geral, meio acadêmico (publicação de artigos e teses), revistas, jogos, TV e cinema, brinquedos, livros digitais, aplicativos. Note-se que, com exceção de xerox, revistas, TV e cinema, são novos competidores da era digital.

Um exemplo é quando uma livraria, ao exigir consignação e extrair valor da atividade editorial, é competidora de editoras que não se submetem a essa política. A competição também pode acontecer quando editoras não concorrentes, de diferentes subsetores, buscam linhas de crédito e acabam por competir nesta atividade.

▪ Cooperação e competição

É possível identificar que existe cooperação entre competidores em certos casos específicos. Algumas editoras do subsetor Científico-técnico-profissional (CTP), por exemplo, uniram-se para criar uma nova empresa e concorrer com as oficinas de xerox das faculdades. O capital e a gestão da nova empresa é de propriedade de empresas competidoras entre si, que buscaram a cooperação para enfrentar um competidor muito mais potente.

Outro exemplo é o de um grupo de editoras que se uniu para desenvolver uma plataforma digital de distribuição, a fim de disponibilizar para as livrarias todos os livros digitais de cada uma das editoras e tentar aumentar seu poder de negociação, assim como poder prestar o serviço de digitalização para outras editoras interessadas.

Outro caso é o de editoras pequenas, concorrentes entre si, que se unem para participar de feiras como as Bienais de Livros, cujos custos são elevados e cujo processo de operacionalização é impraticável para empresas pequenas.

Ainda outro exemplo é o de editoras multinacionais que, em vez de se estabelecerem no Brasil, buscam parceiros locais com distribuição estruturada para publicar seus títulos, por meio de contratos de representação. Tais editoras podem, caso queiram, interromper os contratos de publicação com as editoras locais e estabelecer suas próprias redes de distribuição. Porém, pela dificuldade em estruturar canais de venda e pelo desconhecimento do mercado, algumas preferem cooperar com agentes locais.

▪ Elementos em transformação entre competidores

A hipercompetitividade é uma característica do setor editorial e, com a difusão de tecnologias digitais, parece ser algo sem limites. Essa é, possivelmente, a maior preocupação das editoras atualmente, que se perguntam como competir com tantas formas de disponibilizar conteúdo; como manter a lucratividade do negócio com a diminuição de preço dos novos produtos; como manter a existência do custoso processo de distribuir livros físicos com receitas menores.

A cada novo *gadget*, a cada novo *app*, surge um novo competidor. São competidores de nichos, mas que, somados, podem conquistar uma parcela importante dos leitores de livros físicos. Há pesquisas que indicam que a leitura em telas têm aumentando o tempo no qual as pessoas leem, mas neste momento o tempo não é dedicado aos livros, e sim aos *sites*, numa leitura dinâmica e multifocal. Pode ser que, com o tempo, haja uma revalorização do conteúdo mais profundo e que as pessoas se cansem de tantas informações superficiais ou pode ser que essa nova forma de obter informação se prove eficiente na construção do conhecimento humano.

As regras da competição podem mudar a qualquer momento, independente de novas tecnologias ou cenários, de acordo com os interesses capitalistas das

organizações. Se uma empresa entender que pode obter mais valor passando a competir diretamente com outra, no caso das editoras multinacionais citadas acima, por exemplo, elas o farão. Deixarão, portanto, de cooperar, para competir.

4.2.3 Fornecedores

Fornecedores são agentes que disponibilizam recursos necessários para a publicação de livros, participando, assim, na geração de valor na Rede. São considerados fornecedores da indústria editorial os editores estrangeiros, agentes, autores, ilustradores, *designers*, revisores, diagramadores, fotógrafos, bancos de imagens, consultores de determinados assuntos, programadores, empresas de tecnologia, gráficas, transportadoras, bancos e empregados.

▪ **Cooperação e competição**

Há diferentes níveis de cooperação entre fornecedores e editoras, mas, de forma geral, pode ser percebida como uma situação comum. Do ponto de vista de conceito de produto, as obras podem ser planejadas pela editora, que pode contratar os fornecedores para desenvolvê-la conforme suas necessidades. A editora também pode receber o original pronto do autor e desenvolver a obra com base no texto ou adquirir os direitos de publicação de uma obra já editada em outro país. De qualquer forma, o primeiro passo é o estabelecimento de um contrato de edição no qual são estabelecidas as responsabilidades de cada parte.

Todo o processo de edição requer contatos frequentes entre editora e fornecedores e, assim, a cooperação pode ser entendida como fator crucial para o resultado do produto. Essa observação serve tanto para as etapas anteriores à produção quanto para a manufatura do produto, caso em que o bom relacionamento com a gráfica fornecedora pode dar subsídios para economia de custos ou diferenciação do produto. Como em qualquer relação comercial, a cooperação pode ter níveis diferentes, do mais básico ao mais complexo.

Já a competição é menos notada entre editoras e fornecedores, embora exista. Um autor pode, por exemplo, publicar um livro por uma editora e depois passar a ser seu próprio editor, tornando-se concorrente. Outro exemplo consiste nas gráficas que também são editoras, fornecem, cooperam e concorrem, dependendo do subsetor da indústria em que atuam.

▪ **Elementos em transformação entre editoras e fornecedores**

Tendo em vista o surgimento de tantas novas tecnologias que podem ser usadas na disseminação de conteúdos, sejam livros eletrônicos ou ferramentas de educação digital, é crucial que a cooperação entre os elementos da indústria editorial se fortaleça, ou mesmo entre editoras e fornecedores advindos de outras indústrias.

A indústria editorial vai se transformar, algumas empresas poderão se reposicionar como empresas da indústria da educação, outras como empresas da indústria do entretenimento, por exemplo. Mas nenhuma mudança parece eximir-se do caminho tecnológico. Para tanto, as editoras precisam repensar e adequar-se a um novo momento e contar com fornecedores cooperativos da tecnologia da informação (ou comprar empresas de TI, associar-se, etc.).

O desconhecimento do caminho da transformação tem, no entanto, deixado a maior parte dos integrantes da indústria numa situação de passividade e observação, que pode tanto ser reflexo de um comportamento estratégico quanto da ausência de estratégia.

4.2.4 Complementadores

Complementadores são aqueles cuja atuação na Rede de Valor possui efeito agregador, fazendo com que a sua participação promova mais valor para determinada empresa (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996). De modo geral, os clientes valorizam mais o seu produto quando dispõem também do produto do complementar.

Os complementadores também podem ser definidos como agentes que fornecem complementos para um produto ou serviço tornando-o mais atraente e a complementação é sempre recíproca (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996).

Complementadores também são aqueles que fornecem complementos, como insumos e serviços. Por isso, a participação dos diferentes agentes na Rede de Valor, como prestadores de serviços, agências de crédito e fornecedores complementam a atividade produtiva, devendo ser considerados complementadores.

▪ **Cooperação e competição**

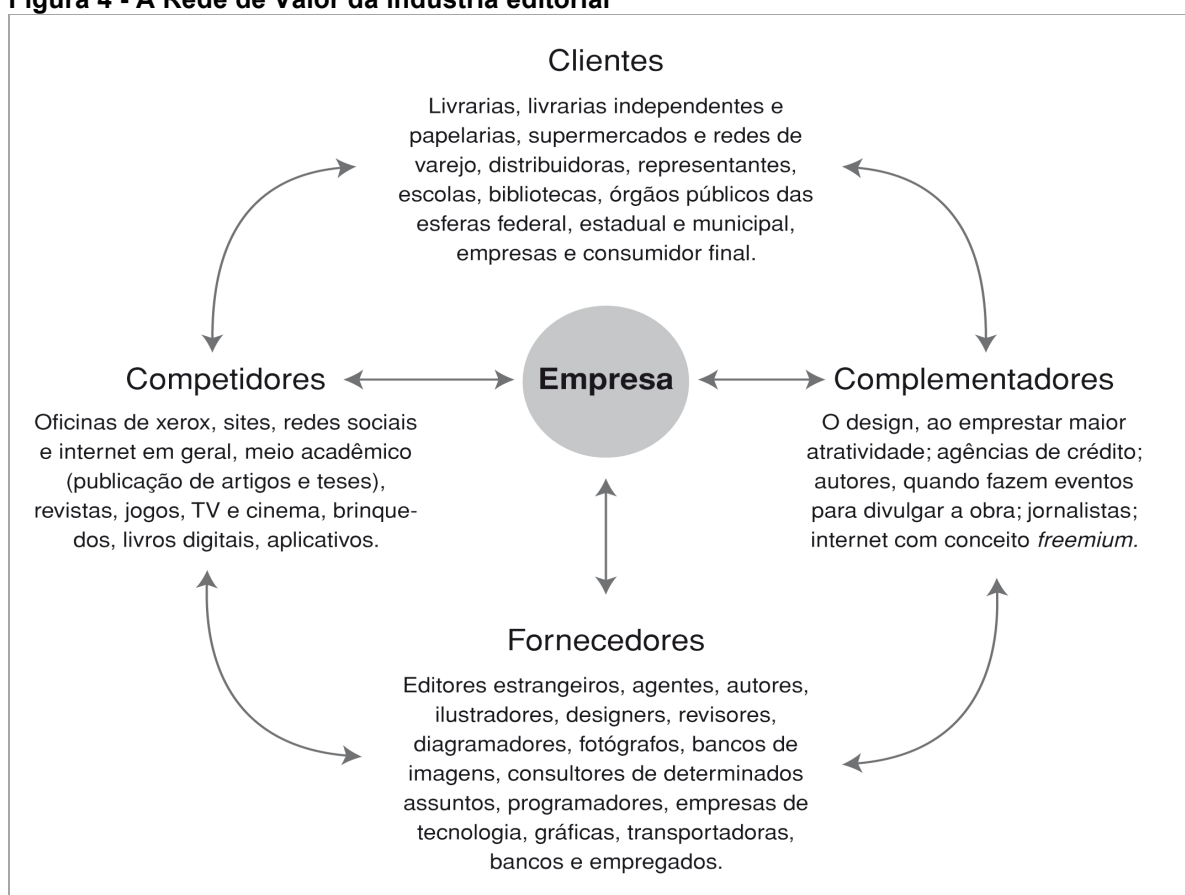
Apesar de Bengtsson e Kock (2000) entenderem que é impossível cooperar e

competir nas mesmas atividades, Nalebuff e Brandenburger (1996) entendem que isso é possível.

Ao analisar a indústria editorial, é possível observar que as editoras, além de concorrentes, se complementam ao ofertar títulos diferentes e, assim, valorizar mais o produto livro como um todo.

Nalebuff e Brandenburger (1996) destacam a simetria entre clientes e fornecedores, visto que devem ter o mesmo nível de importância para o agente central, nesse caso, o produtor.

Figura 4 - A Rede de Valor da indústria editorial



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 A INDÚSTRIA EDITORIAL NOS ESTADOS UNIDOS: OUTRO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO

Os mercados dos Estados Unidos e da Europa têm dimensões e características semelhantes. Na América do Norte, o mercado dos Estados Unidos apresentou, em 2011, um faturamento de USD 27,2 bilhões, segundo a AAP -

Association of American Publishers (2012), tendo encolhido 2,5% de 2010 para 2011. Tal decréscimo, segundo o último relatório *BookStats* (2012), deve-se ao peso dos livros digitais no faturamento total, já que o preço dos digitais é mais baixo do que dos físicos. A Europa teve faturamento de EUR 23,5 bilhões em 2010, segundo dados da *FEP - Federation of European Publishers*. Nos Estados Unidos, conquanto não se possa falar em estagnação de vendas e haja até mesmo previsão de aumento para os próximos anos, pode-se considerar que o crescimento será conduzido pelas versões eletrônicas. Na Europa, em relação à adoção de tecnologias digitais, existem significativas diferenças entre os países. Reino Unido e Alemanha estão mais rapidamente seguindo o caminho desbravado pelos Estados Unidos, enquanto outros mercados mantêm a soberania do impresso, mesmo que sem crescimento, caso de França e Itália.

A diferença no desenvolvimento de novas tecnologias de publicação, protagonizado pelos Estados Unidos, é explicada, em parte, por um estudo recente que demonstra como a legislação desse país (*common Law*), por meio da regulação estatutária do *copyright* e da provisão do *fair use* (uso justo), facilitou a exploração econômica de obras de domínio público e obras órfãs por parte do Google, que identificou brechas legais da legislação, com objetivo de iniciar o acervo de obras digitalizadas do Google Books. Tal iniciativa encontra-se em julgamento pelas cortes americanas - com primeiro resultado desfavorável ao Google, que suspendeu o projeto de digitalização - e influenciará diretamente nos rumos da indústria (ALMEIDA, 2012).

A doutrina do *fair use* da regulação norte-americana permitiu ao Google desenhar uma estratégia que representou um amplo desafio ao status quo da indústria editorial global. A regulação europeia não teria permitido essa iniciativa. Basta registrar o fato de que a Comissão Europeia desenvolve uma iniciativa estatal para o desenvolvimento de uma biblioteca digital pública (ALMEIDA, 2012, p.260-261).

Os países que seguem a doutrina francesa, caso do Brasil, não preveem o uso justo (*fair use*) de obras protegidas, o acesso a obras órfãs e diferenciam o direito autoral do direito moral. O *fair use* permite o uso de obras protegidas sem autorização do autor em certas circunstâncias, como em atividades acadêmicas e arquivamentos bibliográficos; o acesso a obras órfãs permite a publicação integral de obras cujo detentor dos direitos não seja localizado (prevê custos econômicos

caso ele apareça); e a diferenciação entre direito autoral e moral significa que, onde isso existe, o autor da obra tem direitos morais perpétuos e inalienáveis sobre ela. O Google¹⁴ se aproveitou das características da *common Law*, que permite o uso justo (*Google academics*), o acesso a obras órfãs (*Google Books*) e que não diferencia direito autoral do moral (*Google Books*) para implementar seu gigante processo de digitalização de acervos¹⁵ e explorá-lo economicamente, dando início à transição digital nos Estados Unidos de fato.

O estudo supracitado demonstra ainda que a transição para o livro digital iniciou devido às brechas na legislação e à iniciativa empreendedora de um grupo econômico. Para Almeida (2012, p.266):

a velocidade e direção da difusão do livro digital irão depender da conduta dos principais agentes econômicos que patrocinam esta mudança tecnológica - no caso, o Google e Amazon - e da forma como os principais grupos editoriais irão reagir às mudanças endógenas que estão alterando a organização da indústria editorial.

Embora a dimensão ainda seja desconhecida, a mudança tecnológica já está acontecendo. A última grande pesquisa que retrata o mercado editorial norte-americano foi divulgada pela Associação de Editores Americanos (AAP) em 17 de julho de 2012. A *BookStats*, como é conhecida a pesquisa, é conduzida pela AAP e pelo BISG - *Book Industry Study Group* e engloba os cinco principais segmentos¹⁶ do setor editorial dos Estados Unidos - obras gerais (ficção, não ficção e conteúdo religioso para os consumidores adultos e jovens), escolar, ensino superior, profissional (revistas, bases de dados e outros conteúdos digitais para os profissionais em ciência, medicina, administração, direito e ciências humanas) e acadêmico.

Segundo o relatório, depois de um crescimento entre 2008 e 2010, quando as receitas globais de publicações aumentaram 5,6% e a receita de vendas da indústria chegou a USD 27,9 bilhões, houve decréscimo, de 2010 para 2011, de 2,5%. Em

¹⁴ “A ordem global que irá comandar o mercado do livro digital é dependente das definições do ambiente institucional norte-americano, cujo regulador deverá definir os termos do “Google Settlement” e as condições para digitalização dos acervos de obras existentes no domínio público, bem como o tratamento de obras órfãs e das obras esgotadas (out-of-print) e os direitos de acesso ao domínio público” ALMEIDA, 2012.

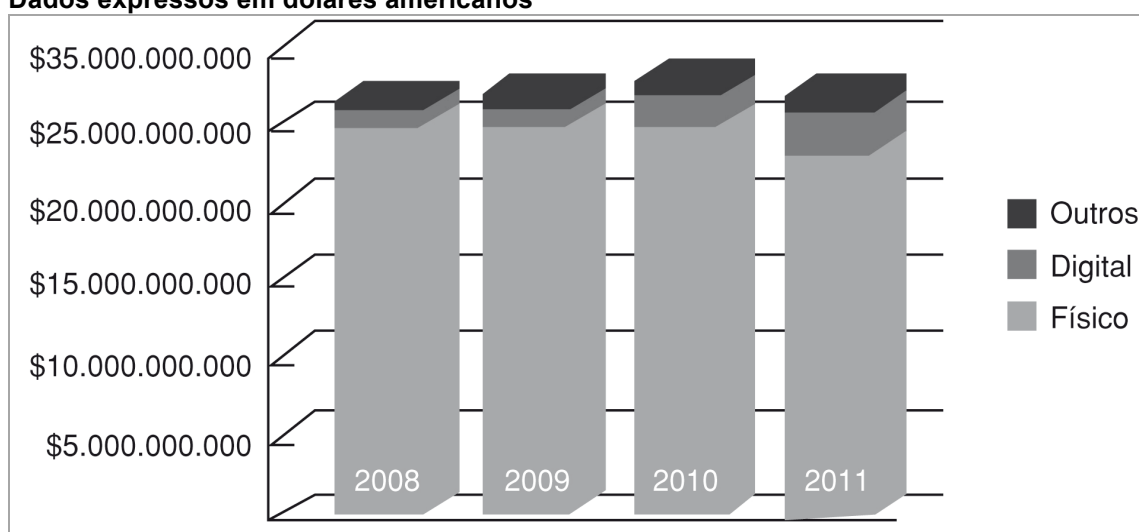
¹⁵ Ver carta de Paul Courant para o Juíz Denny Chin, *Authors Guild, Inc. v. Google, Inc.*, No. 05 CV 8136 (S.D.N.Y. Sept. 4, 2009), disponível em: <http://thepublicindex.org/docs/letters/Courant.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2012. Estimando que o Google irá digitalizar 50 milhões de títulos para o Google Book Settlement.

¹⁶ Os detalhes sobre os segmentos da indústria americana encontram-se no Anexo A.

unidades, houve aumento de 4,1% entre 2008 e 2010, quando o preço médio dos livros aumentou, e, acréscimo de 3,4% entre 2010 e 2011, quando o preço médio diminuiu.

O relatório indica que os americanos, jovens a idosos, estão lendo ativamente em todas as versões - impresso ou digital. O quadro abaixo mostra a evolução da receita de vendas da indústria no ano de 2010, em relação a 2008, de acordo com os formatos físico e digital:

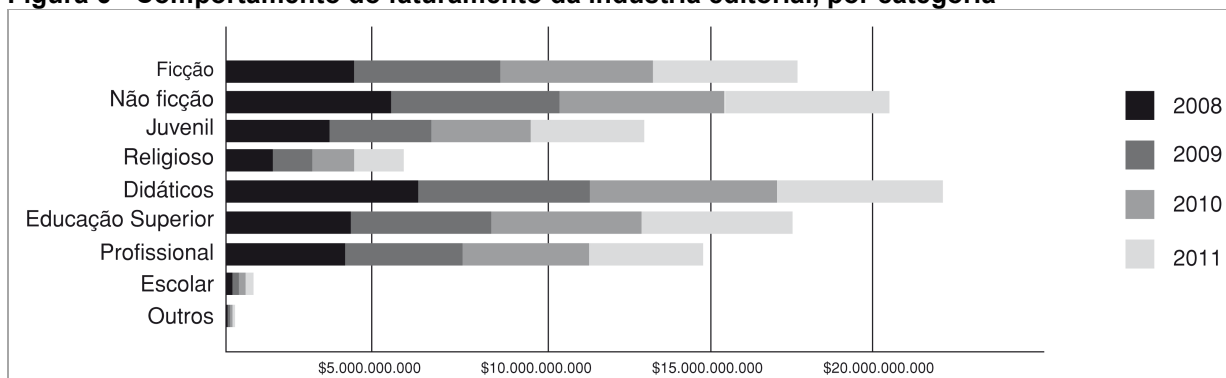
Figura 5 - Evolução das vendas da indústria editorial dos Estados Unidos. Dados expressos em dólares americanos



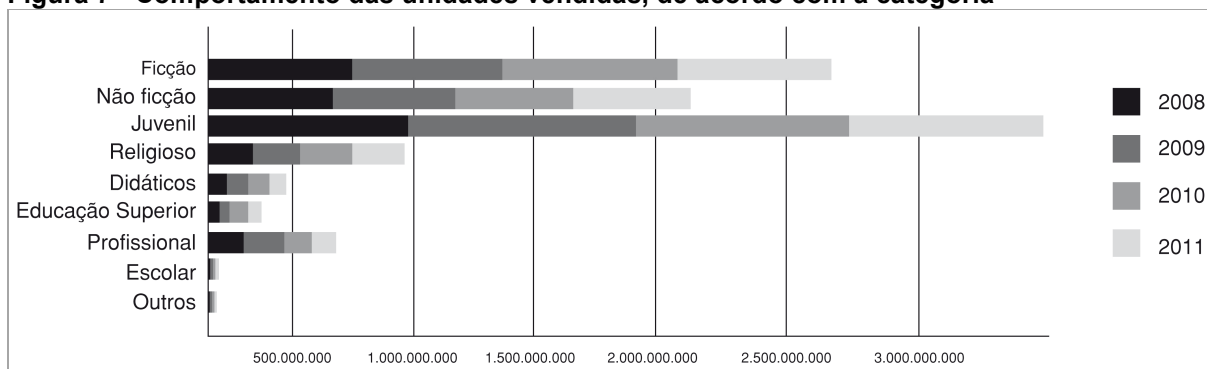
Fonte: BookStats 2012.

Os dados abaixo demonstram que os diferentes segmentos da indústria não se comportam da mesma forma. O crescimento do segmento Obras Gerais deve-se especialmente ao aumento do consumo de e-books, já o incremento na venda do segmento Ensino Superior é ocasionado pelo maior número de faculdades e de estudantes no ensino superior, assim como pelo aumento no preço dos livros. As informações abaixo, também encontradas no *BookStats*, detalham ainda outras diferenças, encontradas entre as diferentes categorias¹⁷:

¹⁷ O detalhamento das categorias encontra-se no Anexo A.

Figura 6 - Comportamento do faturamento da indústria editorial, por categoria

Fonte: BookStats 2012.

Figura 7 - Comportamento das unidades vendidas, de acordo com a categoria

Fonte: BookStats 2012.

Quadro 7 - Variação da receita e das unidades vendidas nos Estados Unidos entre 2010 e 2011.

Formato	Varição da Receita entre 2010 e 2011	Varição de unidades vendidas entre 2010 e 2011
E-book	-	210%
Capa dura	10,5%	- 8,72%
Brochura	- 9,7%	2,2%
Paperback (popular)	- 25%	- 32%
Didáticos	7%	- 7,2%
Materiais digitais (Categoria nova, dados parciais)	12,5%	19%

Fonte: Adaptado de BookStats 2012.

Esses dados são importantes porque indicam o que o consumidor final está decidindo a comprar e porque permitem observar que o crescimento dos e-books é gigantesco. Todavia, diminuiu percentualmente em relação a 2010, quando foi de

1124% (BISG, 2012). Pode-se supor que o crescimento da venda de e-books tende a uma estabilização dentro de alguns anos, mas já transformou o mercado editorial.

Há 4 anos, a indústria editorial norte-americana e europeia era considerada madura (ROSA, 2008, p.36), hoje, de acordo com o conceito de ciclo de vida (CHURCHILL JR. et e PETER, 2000, p.237), os mercados europeu e norte-americano precisam ser avaliados sob dois aspectos - livros físicos e digitais. Em relação aos primeiros, pode-se dizer que os mercados estão na fase de declínio, fase em que a demanda, a produção, as vendas e os lucros caem. Nesse caso porque há produtos substitutos mais eficientes. Já em relação às versões digitais, o mercado está em fase de crescimento, quando há aumento de consumo, produção, vendas e lucros.

A adoção de tecnologias digitais é o maior fator transformador da indústria editorial norte-americana, mas há outras questões a considerar. O número de leitores vem diminuindo a cada ano, a indústria tem se tornado mais concentrada, globalizada e hipercompetitiva.

Há um pressuposto que se expressa em grande número de análises que são feitas sobre o livro e sua difusão: a ideia de que se deveria ler mais e de que a ausência de leitura reflete algo “errado”, como a ausência de incentivos, a ineficiência dos governos, a falência da educação, etc. O que parece, entretanto, é que em cada uma dessas ideias há um pouco de verdade, mas parece também que há entraves estruturais naturais à maior difusão do livro e que a tendência é de que se agravem. Parece haver um número significativo de pessoas com capacidade de leitura e condições de acesso ao livro que não se interessam pela leitura de livros: 50% dos portugueses jamais leram um livro na vida, o mesmo ocorrendo com 20% dos belgas, italianos e finlandeses; mesmo na Suécia, onde 90% já leram pelo menos um livro, 30% não leram nenhum em 2004 (PLOEG et al., 2005).

Para Rosa (2008), entre os entraves estruturais encontram-se:

- a) A leitura requer tempo, um bem escasso nos dias de hoje;
- b) A leitura requer qualificação, não só aquela decorrente da alfabetização básica, mas também um nível de treino que torne o ato de ler natural e não desagradável;
- c) A leitura requer esforço, o que nem sempre parece justificável, numa relação custo-benefício, aos olhos do leitor potencial;
- d) A leitura requer acesso ao livro “certo”, aquele mais capaz de sanar as

demandas objetivas ou psicológicas do leitor e, há sérios problemas de indicação, divulgação, seleção.

Em relação à concentração, o mercado vem passando, nas últimas décadas, por um processo de forte concentração, com as grandes corporações assumindo peso cada vez maior, seja na produção, seja na distribuição de livros. Isso é verdade com relação ao volume de títulos publicados, ao número de exemplares vendidos, ao faturamento. Tem havido permanente movimentação de fusões e aquisições entre os *players* do segmento nos últimos anos. A ideia central é eliminar custos redundantes, obter escala para garantir sinergia operacional, financeira e mercadológica, mas especialistas vêm alertando há um bom tempo que o agigantamento no segmento dos livros pode trazer frustrações (EPSTEIN, 2002). A área de publicação de livros usualmente tem sido segmento de negócios menos relevantes de grandes conglomerados de mídia; entretanto a intensa movimentação de fusões e aquisições são um indicador de que a determinação de manter-se na área seja firme e universal entre esses grupos. Isso traz um questionamento sobre o perfil do mercado livreiro para o futuro.

Mesmo que o peso das grandes editoras independentes, dos grandes grupos editoriais e das grandes redes de distribuição seja cada vez mais significativo em termos de volumes de vendas e receita, o mercado editorial continua permitindo a atuação de pequenas empresas, sendo por isso altamente diversificado. O grande número de editoras de pequeno porte, operando principalmente em segmentos especializados, deve-se à combinação de quatro variáveis principais: 1) as barreiras de entrada e os requisitos mínimos de capital para operação na indústria do livro são baixos; 2) as grandes editoras buscam áreas e títulos de maior potencial, deixando lacunas de mercado; 3) há uma ampla diversificação nos interesses da clientela potencial, o que permite aos pequenos satisfazer necessidades de nichos especiais; 4) a tecnologia gráfica hoje disponível permite a realização de pequenas tiragens com preços unitários altos, porém aceitáveis para determinados usos (BISG, 2006).

Da mesma forma que o mercado do livro permite atuação de pequenas editoras, sempre foi caracterizado pela universalização. Não só constituiu sempre produto de exportação, mas também à produção local mediante licenciamento de direitos autorais estrangeiros. Porém, nos últimos anos tem havido uma internacionalização sem precedentes dos negócios editoriais. Os grandes grupos editoriais não só estabelecem operações em todos os mercados com alguma

significância, mas também concebem suas estratégias com vistas no ambiente mundial (SCHIFFRIN, 2000). Observa-se a globalização na edição e na distribuição de livros. O *best-seller* global, planejado para lançamento simultâneo em todo o mundo, é hoje uma realidade (SAARINEN et al., 2003). Exemplos típicos são o *Código Da Vinci*, de Dan Brown, e *Harry Potter*, de J. K. Rowling, títulos que suplantam barreiras culturais e instalam-se nas listas de mais vendidos em todo o mundo. Nos últimos anos, para tentar reverter o declínio dos seus mercados domésticos, as empresas estão buscando locais onde ainda há crescimento, caso do Brasil, que vem recebendo várias operações de editoras estrangeiras nos últimos anos.

O fenômeno da hipercompetição em um mercado, por sua vez, inclui a presença de novas tecnologias desestabilizadoras, posicionamento agressivo por parte das empresas, contínua busca de vantagem competitiva e de anulação das vantagens dos concorrentes, vantagens temporariamente efêmeras, potencial para que cada um dos concorrentes possa desenvolver vantagem (WOOD JR, 1998).

Esse fenômeno vem se consolidando na indústria editorial nas últimas décadas, em decorrência da crescente necessidade de ampliação de resultados das grandes corporações, das transformações tecnológicas, da entrada de novos concorrentes egressos de outras áreas, como as empresas de internet (a exemplo da Amazon) e da globalização.

Outro aspecto a ser considerado é o número de títulos, que vem tendo um expressivo aumento na Europa e nos Estados Unidos, tanto em termos absolutos quanto, para a maioria dos países, em termos de títulos publicados por grupo de 100 mil habitantes (PLOEG et al., 2005, p.45). A expressiva expansão do número de títulos reflete a acentuada diversificação dos interesses do público leitor e é coerente com uma nova abordagem de marketing proposta pela teoria da Cauda Longa (ANDERSON, 2006) e viabilizada pelas tecnologias digitais.

Com exceção da penetração da leitura digital, é possível observar que os mercados brasileiro e norte-americano apresentam muitas semelhanças.

5 CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA EDITORIAL BRASILEIRA NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS

A seguir serão apresentados os resultados deste trabalho, obtidos pela aplicação do método de cenários conhecido como Lógica Intuitiva - DSI, proposto por Paul Schoemaker (1991). A partir das definições prévias do escopo e *stakeholders* e da identificação das forças impulsionadoras encontradas nos dados coletados durante as etapas de *desk reserch* e de entrevistas, foram apresentadas as tendências e incertezas. Por fim, dois cenários são descritos, mostrando de que forma as incertezas se comportam em cada cenário apresentado.

5.1 ESCOPO

O planejamento de cenários terá como foco a indústria editorial brasileira, num período de 5 anos. Esse período é justificado pela observância do ritmo das mudanças nos Estados Unidos, comparando com o atual estágio de desenvolvimento da indústria editorial brasileira, bem como pelas transformações ocorridas nos últimos anos.

Para o entrevistado B “Um, dois anos, não sei, porque a gente tem que observar a adoção da tecnologia, e não é só tecnologia, é cultura. Um ano é pouco tempo, mas em 5 anos o cenário vai ser outro e a gente tem que se preparar”.

A indústria brasileira está hoje mais ou menos como a indústria americana estava antes de 2005, com as vendas de livros digitais significando menos que 0,2% do total da receita da indústria. Do ponto de vista tecnológico, 5 anos é um prazo muito longo. Entretanto, mesmo nos Estados Unidos, o ritmo da mudança se intensificou a partir de 2009, dois anos depois do advento do Kindle, que é considerado o dispositivo tecnológico responsável pela intensificação no ritmo das transformações. Espera-se que o Brasil receba alguma versão do Kindle até o final do ano.

Na definição do período de 5 anos foi considerado também o resultado da pesquisa “Prontidão do leitor de São Paulo para adoção do livro digital” (ALMEIDA, 2012), que concluiu:

A contribuição relevante desse estudo consistiu em demonstrar por meio de uma abordagem empírica e quantitativa, utilizando um modelo de equações estruturais e as cinco dimensões cognitivas expressas como variáveis latentes do modelo estrutural, que a possível emergência e crescimento do mercado de livros digitais dependem de um processo de mudança cognitiva. Essa mudança cognitiva, segundo o referencial teórico utilizado, é resultante da construção de instituições ativas na estrutura do mercado, ou, como expressado no jargão sociológico, reprodução social dos mercados. Isto implica que os fatores econômicos e sociais terão que desenvolver novos conhecimentos, recursos e habilidades para conseguir produzir, explorar e utilizar as potencialidades do conteúdo digital *transmedia* e interativo. A tecnologia sozinha não será capaz de deslanchar esse mercado - talvez isso seja uma notícia positiva para as editoras diante das circunstâncias. (ALMEIDA, 2012, p.342)

Além disso, há que se considerar a grande influência das políticas públicas no mercado editorial brasileiro. Por meio das informações coletadas, acredita-se que menos do que 5 anos não seja um prazo razoável para transformações significativas, já que o governo está selecionando livros para distribuir em 2014 com requisitos de conteúdo digital apenas para acompanhar o material impresso.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS*

Para identificar os principais *stakeholders* e não limitar o estudo aos interessados óbvios, o ponto de partida é constituído pelos elementos da Rede de Valor da indústria editorial descrita no capítulo 4.1. Assim, os *stakeholders* contemplados neste trabalho são:

CLIENTES: livrarias, livrarias independentes e papelarias, supermercados e redes de varejo, distribuidoras, representantes, escolas, bibliotecas, órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal, empresas e consumidor final.

COMPETIDORES: oficinas de xerox, *sites*, redes sociais e internet em geral, meio acadêmico (publicação de artigos e teses), revistas, jogos, TV e cinema, brinquedos, livros digitais, aplicativos.

FORNECEDORES editores estrangeiros, agentes, autores, ilustradores, *designers*, revisores, diagramadores, fotógrafos, bancos de imagens, consultores de determinados assuntos, programadores, empresas de tecnologia, gráficas, transportadoras, bancos e empregados.

COMPLEMENTADORES o *design*, ao emprestar maior atratividade; agências de crédito; autores, quando fazem eventos para divulgar a obra; jornalistas; internet com conceito *freemium*.

É preciso registrar o papel de agentes que hoje não estão na indústria editorial brasileira, mas que podem moldar o futuro, tais como empresas internacionais (Amazon, Apple) e companhias de telefonia móvel e de outras áreas da comunicação.

5.3 TENDÊNCIAS E INCERTEZAS NO FUTURO DA INDÚSTRIA

A análise dos dados levantados nas etapas *desk research* e entrevistas, permitiu identificar as intencções e incertezas-chave para a formação de cenários para a indústria editorial brasileira, objetivo específico deste trabalho. De acordo com o método utilizado - Lógica Intuitiva - DSI, as tendências e incertezas são derivadas da análise dos fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos.

Da aplicação da técnica de análise de dados utilizada, foi obtido o seguinte panorama referente a cada fator impulsionador.

5.3.1 Política e Regulamentação

O foco da presente análise é o aspecto regulatório e alguns dos aspectos políticos que afetam a economia serão abordados no item seguinte. A primeira característica identificada é que os governos tendem a regular os mercados. Nos Estados Unidos, por exemplo, governos estaduais entraram com ação judicial contra a Apple e um grupo conhecido de editoras, acusando-as de maquinação para controle de preços dos livros digitais. Lá também, por meio de ação judicial, o Google foi impedido de continuar digitalizando obras órfãs.

O segundo aspecto observado na análise dos dados foi que a proteção da regulação é essencial para a existência e a continuidade da indústria criativa. A legislação brasileira do direito autoral (Lei 9.610) é complexa e deslocada do contexto mundial. Está em consulta pública para ser reformulada, no entanto, a discussão não parece ser objetiva em relação ao nível de proteção e o resultado é um panorama bastante confuso.

Um terceiro ponto identificado é o fato de o Governo Federal estar produzindo conteúdo para inserir nos 600 mil *tablets* comprados. Dessa forma, avalia-se que decisões políticas podem afetar o futuro da indústria editorial.

Outro ponto diz respeito ao fato de que a sociedade precisa de mecanismos

regulatórios para garantir a qualidade do conteúdo. De outra forma, corre-se o risco de só ter disponibilizado aquilo que vende muito e não aquilo que é necessário para o avanço da educação e dos níveis culturais.

Para o entrevistado B, *“eu rezo para que não aconteça o que aconteceu na televisão, que baixou muito o nível. O legal seria a influência ao contrário, ao invés de vulgarizar. Mas isso acontece em todas as dimensões da cultura, não só livro. Por isso a gente precisa de alguns mecanismos de controle.”*

Por fim, ficou evidenciado que é preciso ter vontade política para fazer as reformas que o Brasil precisa, seja para atender as necessidades econômicas ou sociais. Por exemplo, se não atender à demanda das gráficas e desonerar a produção de livros físicos para que possam competir com os livros importados da China (livres de impostos), será mais difícil produzir pequenas tiragens e o digital ganhará mais um impulso.

Da análise dos dados, foram identificadas, portanto, as seguintes **tendências** políticas e regulatórias:

1. Indústria editorial vai continuar recebendo tratamento diferenciado, segundo a Constituição;
2. Governo Federal tende a continuar comprando livros em papel;
3. O governo tende a regular mercados.

Por outro lado, foram identificadas as seguintes **incertezas**:

1. A legislação de direitos autorais e propriedade intelectual do Brasil, que está em discussão, vai garantir proteção à indústria intelectual?
2. O Governo Federal vai comprar mais ou menos livros?
3. O governo vai ter força e vontade política para fazer as reformas necessárias?
4. Vai produzir conteúdo para aparelhos digitais?
5. Vamos ter mecanismos de controle para garantir a qualidade da cultura?

Assim, o panorama político é caracterizado por incertezas importantes, que terão muita relevância no desenvolvimento de um ou outro estado futuro e registre-se a sugestão de monitorar cuidadosamente os desdobramentos da reforma da Lei nº 9.610, assim como os passos do Governo Federal em relação à criação de conteúdos e às decisões sobre os rumos das reformas previdenciária, tributária e trabalhista.

5.3.2 Economia

Uma nova era mundial, de crescimento lento e desigual afetará a economia brasileira, que é dependente de exportações de *commodities* para Europa, Estados Unidos e China. Para o economista Dani Rodrik (2012), é evidente que a economia mundial está entrando em uma difícil fase de longo prazo - uma era que será substancialmente menos receptiva ao crescimento econômico do que, possivelmente, qualquer outro período desde o fim da Segunda Guerra Mundial.

Independentemente de como enfrentem suas dificuldades atuais, a Europa e os EUA sairão da crise com dívida elevada, baixas taxas de crescimento e política interna contenciosa. Mesmo no melhor dos cenários, em que o euro permaneça intacto, a Europa ficará emaranhada na árdua tarefa de reconstruir a sua esgarçada união. Nos EUA, a polarização ideológica entre democratas e republicanos continuará a paralisar a política econômica. É um ambiente que produzirá profundas disparidades em todo o mundo.

Alguns países serão muito mais prejudicados do que outros. Em praticamente todas as economias avançadas, elevados níveis de desigualdade, tensões sobre a classe média e o envelhecimento da população alimentarão conflitos políticos num contexto de desemprego e escassez de recursos fiscais. Esse é o tipo de ambiente mundial que reduz o potencial de crescimento de cada país.

Desse modo, por mais positiva que seja a recuperação da zona do Euro e as previsões para Estados Unidos e China, o Brasil não vai mais ter o mesmo mercado consumidor à disposição. Para voltar a crescer mais substancialmente, o governo brasileiro precisa fazer as reformas previdenciária, tributária e trabalhista e voltar o foco dos investimentos para a produtividade. Mas isso requer diminuir os custos dos programas sociais, enorme disposição política e regras claras para a economia local.

Além disso, a ascensão social da população brasileira pode impulsionar aumento da dívida privada, que costuma se transformar em passivos públicos e, nesse caso, o Brasil pode não poder contar tanto com o mercado interno para enfrentar a crise mundial. A força de trabalho não vai aumentar, o que reforça a necessidade de investimento em produtividade para garantir crescimento.

E, reforçando a tendência de crescimento moderado nos próximos anos, tem-se um histórico de pouco crescimento. O PIB brasileiro não cresce mais do que 4% ao ano porque os custos de produção elevam a pressão sobre os preços, o que

causa inflação. Para controlá-la, o governo aumenta os juros, o que dificulta investimentos. É um círculo vicioso que limita o país. No momento atual, mesmo diminuindo os juros a níveis nunca antes praticados, a economia não se expande conforme desejado.

Por outro lado, o Brasil vai estar em melhor posição do que a maior parte do mundo, pelo tamanho de seu mercado interno, pela estabilidade macroeconômica, pelos menores índices de desigualdade, pelas reservas naturais e pela democracia consolidada. Alguns investimentos em infraestrutura terão que ser feitos para atender às exigências da Copa do Mundo e das Olimpíadas, o que pode dar impulso momentâneo à economia (independente das consequências num futuro mais distante).

Têm-se, portanto, como **tendências** econômicas para o Brasil:

1. Crescimento baixo a moderado (2 a 4% do PIB/ ano);
2. Oferta mais limitada de crédito para consumo.

As **incertezas** identificadas, relativas ao ambiente econômico, são:

1. Qual será o nível de crescimento? O mercado editorial é extremamente sensível ao ambiente econômico, 2 ou 4% de crescimento do PIB ao ano fazem diferença entre observar e investir.
2. A dívida das famílias vai diminuir?

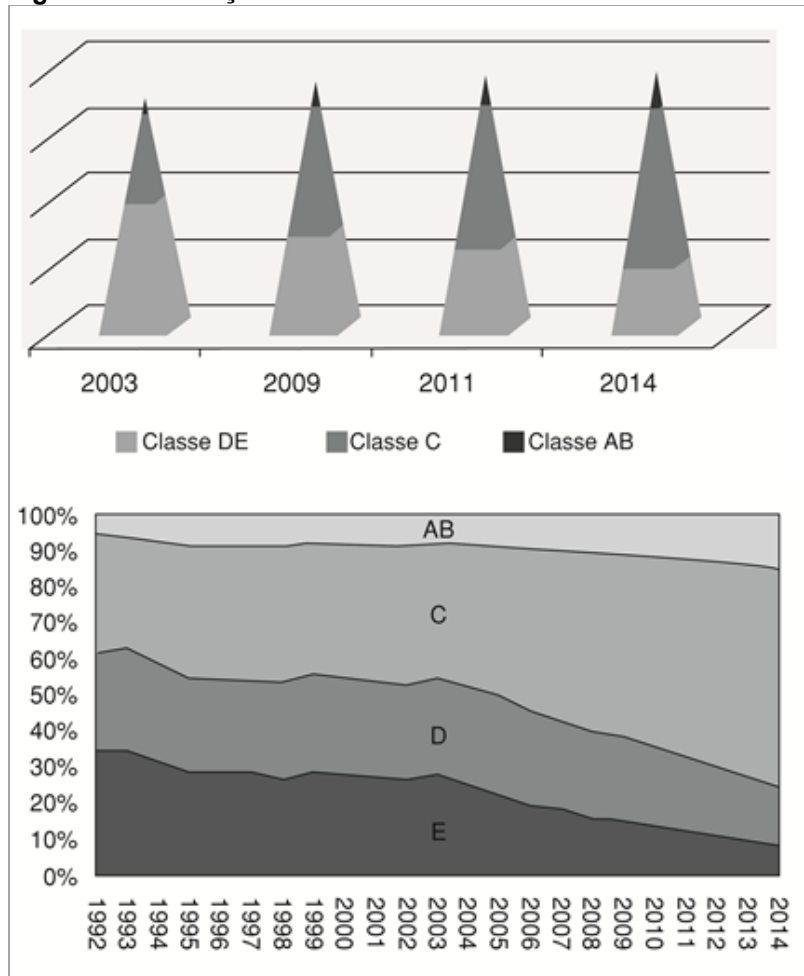
Por fim, têm-se um panorama em que a principal incerteza é o nível de crescimento, dentro de limites que não devem ser altos. Sugere-se monitorar as ações do Governo Federal, que impactam diretamente no ambiente econômico brasileiro, assim como as ações da China, Europa e Estados Unidos em relação aos seus mercados. Da mesma forma, é interessante observar os níveis de crédito e de dívida das famílias.

5.3.3 Social e Mercado

Ainda se convive com enormes disparidades sociais. O Brasil tem raízes ibéricas e tenderá a continuar investindo em programas sociais para diminuir as desigualdades. Tal tendência tem um lado positivo e outro negativo. A nova classe C continuará se expandindo, assim como as classes A e B. Para o economista Marcelo

Neri, da FGV, especialista que cunhou o termo “nova classe média”, a tendência para os próximos três anos é que a classe AB cresça 29% e a C 11%. Segundo estudos da FGV, a grande demanda dessa classe média é por serviços produtivos que venham permitir que essas pessoas continuem subindo na vida e os gastos que mais subiram foram os relacionados à informática, comunicação e materiais de escritório (NERI, 2012). Esse é o lado positivo.

Figuras 8 - Evolução das classes sociais no Brasil



Fonte FGV, 2012

Já o lado negativo é que, investindo em programas sociais, o governo deixa de investir em produtividade e o país não cresce de acordo com o seu potencial. Ainda para Marcelo Neri (2012),

o país rico vai demorar... Não podemos queimar etapas muito rápido. O Brasil não está sendo o país do futuro, mas o país do passado, que está

recuperando déficits antigos... O Brasil está saindo da sociedade arcaica e temos que começar a olhar para o futuro" (Exame, 14/05/2012).¹⁸

O mercado consumidor brasileiro colherá frutos dos bônus demográfico e educacional. O bônus demográfico ainda adicionará meio ponto percentual do PIB por ano até 2024, já o bônus educacional é 4,5 vezes maior e não vai parar em 2024. A tendência é que o Brasil apresente melhora na educação. Além e em função disso, o orçamento da educação vai aumentar, assim como a expansão numérica do alunado, o tempo na escola e as horas de estudo.

No entanto, esse é um ponto que gera controvérsias. De acordo com o entrevistado A:

Eu não sei em que nível as classes trabalhadoras leem livros. Ler requer tempo e as pessoas estão trabalhando em vários empregos, não sei se elas têm tempo... Eu diria que o ato de ler é um fenômeno de classes média e alta, não por escolha, mas por necessidade. É possível que, quando os leitores digitais forem mais baratos, atinjam todas as classes... Eu acho que há potencial, quando os mecanismos forem suficientemente baratos e houver interação entre todas as mídias, para que a penetração dos conteúdos digitais (livros) seja maior.

Já na opinião do entrevistado B:

Eu acho que o impacto das classes C e D vai ser muito grande. Tem um preconceito de que essas pessoas não precisam de cultura e que só compram pelo preço, o que não é verdade. Eles dão valor e parcelam... E vai impactar da mesma forma que impactou nos supermercados, nos aeroportos. Eu não acho que eles gostem dos mesmos títulos. Há uma pesquisa que mostra que eles se inspiram no consumo das classes A e B, mas que não necessariamente querem ter as mesmas coisas. Outra pesquisa, do Data Popular mostra que eles querem ter dinheiro, mas querem imprimir o gosto deles. Essas classes vão determinar, inclusive, alguns títulos.

De forma geral, a explosão na demanda não parece factível. As pessoas que estão buscando corrigir o déficit educacional não têm habilidades cognitivas desenvolvidas para usufruir de textos mais sofisticados, podem se limitar a consumir os conteúdos disponibilizados pelas escolas e faculdades e passar a ler diretamente em dispositivos eletrônicos.

Em relação aos aspectos mais especificamente relacionados com o mercado

¹⁸ MUNIZ, Leticia. **Marcelo Neri aponta novo cenário para a classe média**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/marcelo-neri-aponta-novo-cenario-para-a-classe-media?page=4>>. Acesso em: 29 jul. 2012.

editorial, pesquisas indicam que o *e-commerce* vai crescer mais. A última pesquisa setorial americana mostrou enorme avanço de vendas diretas das editoras para os consumidores em seus *sites* (físicos e digitais).

O conteúdo digital é mais barato (o que não significa que seja tão mais barato para produzir), gera menos receita e menor margem para as empresas e, além disso, o valor do conteúdo bruto vai cair em função da enorme oferta gratuita *online*. De acordo com o entrevistado D:

A gente tem um mercado de pequeníssima escala, as tiragens médias são de 1500 exemplares, o que é ridículo num país com 200 milhões de habitantes. Porém, a rentabilidade é boa. Agora, com a questão do digital, tem uma questão que pra mim está definida: vai haver diminuição de margens. Porém, tenho enormes dúvidas se vai haver aumento de escala. Se houvesse, seria sensacional, mas tenho dúvida. Na minha percepção, o maior problema no consumo de livros no país é a falta de vontade e de hábito das pessoas de consumirem livros. Esta pra mim é a grande ameaça que a gente tem: perder margem sem aumento das escalas.

Conforme o que vem acontecendo nos Estados Unidos, o setor *trade* é o que sofreu grandes impactos em função da tecnologia, especialmente as obras de ficção adultas. Nas outras categorias, o impacto não tem sido tão dramático e o físico domina com vantagem. No final de 2011 a venda de e-books correspondia a 7,6% da receita da indústria editorial americana. No entanto, o impacto geral dos e-books é o encolhimento da indústria, que foi de 2,5% em 2011.

De acordo com o entrevistado A, isso ocorre porque o modelo de negócios da indústria editorial é baseado no impresso:

Estão tentando arduamente transpor o modelo de negócios do impresso para o eletrônico, mas isso não está funcionando e não vai funcionar, porque há uma pressão sobre os preços. Você pode cobrar USD 25 por um livro impresso, mas não pode cobrar USD 25 por um e-book. Estão tentando cobrar 14 dólares por e-books, mas o valor da peça individual de conteúdo na internet vai cair, cair e cair. E a receita de e-books não é suficiente para cobrir os custos da estrutura da indústria editorial - direitos, editores, desenvolvimento, lançamentos caros.

Aparentemente, nem todos os subsetores da indústria editorial serão afetados da mesma forma. No subsetor escolar, a penetração da tecnologia é lenta nos Estados Unidos, especialmente porque as diretrizes educacionais não são centralizadas no Governo Federal. Aqui a situação é diferente e o peso das decisões do Governo Federal em relação à atualização tecnológica das escolas e à formação

de professores é decisiva para a indústria editorial.

Para o entrevistado A, o ponto da virada vai ser quando os livros didáticos forem digitais. “Não aconteceu ainda, mas quando acontecer, as condições financeiras das empresas vão mudar muito rapidamente, elas não terão mais condições de se sustentar. Isso vai acontecer rapidamente, em 3, 4 anos”.

O custo da atualização tecnológica das escolas é marginal, segundo entrevistado C. Além disso, a atual oferta de livros em papel do governo para as escolas é insuficiente e o digital poderia oferecer um caminho mais simples para melhorar a qualidade da educação. Todavia, não basta adquirir equipamentos, é preciso preparar os professores, implementar políticas que permitam que eles tenham mais tempo para preparar as aulas e possibilitar que todos tenham acesso a internet. Ainda para o entrevistado C “*as tecnologias são importantes, tem que investir. Tinha que se fazer uma revolução tecnológica nas escolas, mas com convicção de que isso é parte, digamos, até da motivação pra gente fazer um reposicionamento do papel do professor*”.

Também para o entrevistado B é preciso mudar mais do que a ferramenta:

Algumas editoras já têm plataformas, que integram ou pelo menos têm continuidade, para o professor, online. Mas ainda acho que é uma primeira tentativa de fazer essa integração. Não tem toda a base, de professores e alunos, preparada para isso. Em 5 anos vai ter muita diferença. Em 5 anos vamos ter uma coisa muito melhor do que um tablet e o aluno vai estar preparado para acessar o mundo. Se não tiver conteúdo bom, ele vai acessar porcaria na internet, que é o que fazem hoje. O aluno vai usar a ferramenta que ele tem. A formação do professor de ensino básico ainda é uma barreira, mas está mudando. Ele está interessadíssimo porque sabe que, se não se preparar, vai perder o emprego. O professor deixa de ser conteudista para ser articulista de conteúdo. As universidades estão começando a preparar os professores. Percebi isso nas palestras que fiz no decorrer deste ano.

Por outro lado, o governo está produzindo conteúdo para as escolas. Exemplos são a TV Escola, Revista TV Escola, conteúdo para *tablets* e inúmeras publicações destinadas a professores. Porém, não parece ser uma estratégia constante e é claramente insuficiente para atender a demanda nacional.

Para o entrevistado C, as tendências na área da educação são:

Em primeiro lugar, o aumento do orçamento da educação, pra poder fazer frente à expansão numérica do alunado. Em segundo lugar, a universalização do ensino médio para atingir 30% dos jovens de 18 a 24 anos. Uma parcela importante dos recursos, ou necessária, vai pra a área das tecnologias e continua essa política de livro impresso também, de

materiais. Hoje em dia se considera material didático muito mais coisa além de livro, é um conceito ampliado.

Outra questão é o potencial de penetração da tecnologia digital. Para Mike Shatzkin (2011), considerado um importante especialista na transição da indústria editorial, a participação dos e-books de textos narrativos (sem imagens) vai chegar a 80% do mercado. Ele justifica seu prognóstico com os seguintes argumentos: a tecnologia vai ficar mais barata e será vendida em mais locais; o número de títulos digitais está aumentando; o preço dos e-books é mais baixo; as pessoas que leem são as que migram mais rapidamente para o digital, ou seja, se 40% dos usuários migrarem, isso pode significar 80% do mercado. Comparando com a indústria de música, que estabilizou em 50% físico e 50% digital, Shatzkin afirma que o consumidor ainda compra CDs porque ele pode transferi-los para seus aparelhos, o que não ocorre com os livros.¹⁹

É interessante notar que foi a partir do lançamento do Kindle e do amadurecimento da estratégia da Amazon que o mercado de e-books teve crescimento significativo nos Estados Unidos. Esse momento está para acontecer no Brasil. A Amazon planeja entrar no país até o final do ano, possivelmente em outubro, e trazer o Kindle a um preço entre R\$ 200,00 e R\$ 500,00.

A situação aqui não é a mesma dos Estados Unidos. A Amazon só conseguirá vender o Kindle a R\$ 200,00 ou R\$ 300,00 se o produzir aqui e isso não deve ocorrer no primeiro momento; está sendo difícil para a Amazon conseguir acervo de livros em Língua Portuguesa, já que as editoras locais estão defensivas; o momento da economia brasileira é de retração; a infraestrutura brasileira dificulta a implementação da estratégia da empresa, em que e-books são apenas um entre milhares de itens e o alvo da Amazon é vender de tudo.

Sendo assim, a iminência da chegada da Amazon ao Brasil gera uma expectativa em relação a, finalmente, e-books passarem a ter alguma relevância no cenário nacional, mas é cercada de desafios, que a empresa deverá superar para atingir seus objetivos. Entretanto, o impacto é limitado ao subsetor obras gerais, e ainda a livros sem imagens.

Vale considerar que comprar leitor digital é diferente de ler *e-book*. Ter um leitor não significa deixar de ler livros em papel, embora pesquisas indiquem que

¹⁹ Sobre este aspecto pode-se avaliar que a comparação não é precisa, já que músicas são ouvidas centenas de vezes e livros (ficção, especialmente) são lidos normalmente uma única vez.

49% dos donos de *readers* planejem comprar apenas e-books²⁰.

Por fim, é preciso considerar o papel da pirataria na indústria editorial. Para o entrevistado B “As editoras tem razão em temer a pirataria, o cenário ainda tem muitas pontas soltas que precisam ser discutidas pela indústria pra se achar os melhores caminhos e construir parcerias”.

O mercado de xerox hoje é maior do que o segmento CTP e, se o digital facilitar a pirataria, o mercado oficial deve encolher. De acordo com dados obtidos nas entrevistas, as empresas do setor estão tomando atitudes, como disponibilizar conteúdo diretamente para as instituições de ensino, mas é uma estratégia limitada e dependente da cultura brasileira, que é mais propensa a aceitar a atitude de copiar livros.

De acordo com o entrevistado D:

A maior ameaça que eu vejo é a pirataria. Sempre brigamos e sempre foi uma luta inglória, mas sempre havia um mercado preservado pelas pessoas que queriam consumir os livros originais, pois há pessoas íntegras e honestas e porque o produto é diferente, especialmente quando se fala de capa dura e quatro cores. Mas quando vamos pro meio digital, essa diferença de qualidade do produto desaparece... todos os sistemas de proteção são violáveis e não há percepção de perda de qualidade por parte do consumidor, e muitas vezes até, o produto pode ser melhor, porque sem o DRM fica mais fácil baixar o arquivo, o arquivo pirata fica mais simples. Então acho que a grande ameaça que a gente tem é essa.

Em síntese, tem-se como **tendências sociais e de mercado**:

- Maior potencial de consumo de livros em geral;
- Crescimento do *e-commerce*;
- Diminuição da rentabilidade do negócio;
- Valor do conteúdo vai cair;
- Distinções na transição tecnológica entre subsetores da indústria;
- Chegada da Amazon vai impulsionar mercado de livros digitais sem imagem;
- O governo vai continuar comprando livros em papel nos próximos anos;
- Micromarketing, nichos e comunidades.

²⁰ Library Thing. **Feedback loops in eBook success**. November 1ST, 2010. Disponível em: <<http://www.librarything.com/blogs/thingology/2010/11/feedback-loops-in-ebook-success/>> Acesso em: 27 jul. 2012.

Como **incertezas sociais e de mercado**, foram identificados os seguintes fatores:

- Os níveis de leitura aumentarão com o aumento da escolaridade e das classes A, B e C? Tal crescimento se refletirá em consumo de conteúdo pago?
- Com que velocidade vai mudar o perfil cognitivo do adotante de tecnologias digitais?
- Como o Governo Federal vai distribuir o orçamento da educação? Vai priorizar atualização tecnológica, preparar professores, mudar políticas?
- Como os consumidores se comportarão em relação à pirataria?
- A chegada da Amazon vai disseminar a tecnologia digital?
- Qual o limite de penetração de e-books?
- Quando os materiais didáticos serão preponderantemente digitais?

5.3.4 Tecnologia

O fator tecnológico é o principal impulsionador das transformações na indústria editorial. Embora a tecnologia sozinha não consiga, sozinha, deslanchar o mercado, ela impulsiona todos os outros aspectos quando oferece vantagens em relação ao produto anterior (ALMEIDA, 2012).

No caso da indústria editorial, por mais que todas as fontes e especialistas consultados afirmem que o livro em papel vai permanecer, é inegável que as possibilidades advindas das novas tecnologias podem ser usadas para auxiliar no alcance de melhores resultados na educação, para democratização do conhecimento, para facilitar a difusão de autores desconhecidos. Além disso, a tecnologia traz o desenvolvimento de novos hábitos e mudanças nos produtos atuais. Um exemplo é o hábito de leitura, que se torna mais fragmentado e superficial e dificulta o desenvolvimento da habilidade de leitura de narrativas longas, como nos livros em papel. Para o entrevistado B:

O livro precisa pensar “sai desse corpo que não te pertence”. O livro não é conteúdo impresso, é conteúdo, não interessa o suporte. E também não é só texto, são várias as possibilidades. Ler um livro hoje que não tem links é um sofrimento pra mim. Por isso que eu acho que a gente vai preferir as plataformas digitais pra poder interagir.

O atual estágio de difusão da tecnologia ainda é limitado ao texto narrativo. É certo que já existem meios de “transformar” livros de todos os tipos em versões digitais, mas ainda é muito caro desenvolver *enhanced ebooks* e aplicativos. Como o potencial de consumo desses produtos é limitado, é arriscado para as empresas investir em desenvolvimentos sem que isso seja parte de uma estratégia maior. É o caso, por exemplo, da editora cujo executivo foi entrevistado, que está investindo em vários tipos de produtos e serviços digitais como estratégia de mudança de indústria. Nesse caso, uma experiência prévia com educação profissional à distância colocou a empresa em uma posição mais confortável frente aos desafios da tecnologia digital.

Por outro lado, o desenvolvimento tecnológico ainda não oferece formas seguras de combater as cópias dos arquivos digitais. Todos os sistemas de segurança atuais podem ser quebrados e, além disso, dificultam a compra dos arquivos, por exigir cadastros complexos que desestimulam o consumidor. Em função disso, algumas editoras resistem o quanto podem a digitalizar seus conteúdos, enquanto que outras optam por abrir mão de controle e descobrir na prática qual é a influência da cópia no mercado digital.

Além disso, o Brasil tradicionalmente investe pouco em tecnologia e inovação e isso não vai mudar sem que haja mudanças políticas. Nesse sentido, é improvável que surja aqui algum desenvolvimento tecnológico capaz de transformar o cenário.

No entanto, é certo que a tecnologia vai se desenvolver mais e será capaz de difundir eletronicamente todos os tipos de conteúdo. A inovação que acontece hoje no livro será algo normal para as futuras gerações. Anormal será não ter tecnologia.

Para Mike Shatzkin (2012), a estagnação da venda de leitores digitais nos Estados Unidos vai acontecer em 2 anos e levará de 2 a 5 anos para que a participação de e-books de textos narrativos sem imagens seja de 80%. Porém, o especialista só se refere aos leitores de textos narrativos e ignora os outros desenvolvimentos, possivelmente porque eles não estejam causando impactos na indústria editorial.

Comparando a situação brasileira com a americana, temos hoje aqui um mercado de e-books que atinge menos de 0,5% do total, equivalente à situação do mercado dos Estados Unidos em meados de 2008, logo depois do advento do Kindle. Trata-se de um mercado inicial, mas a tendência é que atinja seu potencial com maior velocidade do que ocorreu lá, pois todos os tipos de leitores e aparelhos

já estarão disponíveis ao mesmo tempo e há empresas de telefonia (Claro e Vivo) ofertando aluguel de livros para smartphones desde o mês de junho 2012.

Outro fator a considerar é relativo aos limites energéticos. Na visão do entrevistado B:

Tem duas coisas que eu acho que precisam ser observadas. Uma é a energia. O limite do mundo não é internet ou digital, é a eletricidade, a bateria. O que pode ser um gargalo para esse desenvolvimento é não ter as fontes de energia renováveis e sustentáveis. Se falta luz, o mercado para, o banco para. Estamos cada vez mais dependentes dos processos de energia. Eu só vejo algum problema nisso se a gente destruir o planeta, mas eu sou otimista, acho que estamos conscientes e vamos resolver. A outra é que já está previsto que a partir de 2040 ninguém mais morre (projeto Genoma), o problema é chegar lá.

Tendo em vista a recente proibição de algumas empresas da área de telefonia comercializarem novas linhas em função da dificuldade em disponibilizar sinal para todas, por parte da Anatel, pode-se inferir que há alguns percalços pelo caminho, sejam causados pela regulamentação ou por deficiências estruturais.

Assim, das informações coletadas, foram identificadas as seguintes **tendências tecnológicas**:

- E-books e conteúdos digitais terão novos desenvolvimentos;
- A tecnologia vai se difundir para todos os tipos de necessidade de difusão de conteúdo.

Por outro lado, as incertezas identificadas, **relativas à tecnologia**, são:

- Qual o limite de desenvolvimento de tecnologias digitais?
- Haverá alguma forma de combater a pirataria digital?

Analisando todas as tendências e incertezas identificadas, tem-se o seguinte resumo das principais tendências e incertezas para os próximos 5 anos:

TENDÊNCIAS

- Indústria editorial vai continuar recebendo tratamento diferenciado, segundo a Constituição;
- O governo tende a regular o mercado;
- Crescimento da economia será baixo a moderado (2% a 4% do PIB/ano);
- Oferta mais limitada de crédito para consumo;

- Maior potencial de consumo de livros em geral;
- Diminuição da rentabilidade do negócio editorial;
- Menor valor para conteúdo;
- Distinções na transição tecnológica entre subsetores da indústria;
- O governo vai continuar comprando livros em papel nos próximos anos;
- E-books e leitores digitais terão novos desenvolvimentos;
- A tecnologia vai se difundir para mais tipos de necessidades de difusão de conteúdo.

INCERTEZAS

- A legislação de direitos autorais e propriedade intelectual do Brasil, que está em discussão, vai garantir proteção à indústria intelectual?
- Governo vai ter força e vontade política para fazer as reformas necessárias?
- Qual será o nível de crescimento econômico? 2% ou 4% do PIB ao ano?
- A dívida das famílias vai diminuir?
- Os níveis de leitura aumentarão com o aumento da escolaridade e das classes A, B e C? Tal crescimento se refletirá em consumo de conteúdo pago?
- Que parcela dos materiais didáticos será digital?
- Como os consumidores se comportarão em relação à pirataria?
- Qual será o ritmo de adoção de e-books?
- Qual o limite de desenvolvimento de tecnologias digitais?
- Haverá alguma forma de combater a pirataria digital?

5.4 TEMAS INICIAIS, CONSISTÊNCIA E PLAUSIBILIDADE

Tendo definido as tendências e incertezas críticas para o planejamento de cenários, Schoemaker sugere algumas formas para definir temas iniciais. Tendências, por definição, são fatos que vão acontecer, portanto são parte de qualquer cenário. Já as incertezas são, por natureza, incertas e nem todas podem acontecer em um dado cenário, ou seja, os conjuntos de incertezas são variáveis.

A primeira alternativa para avaliar a possibilidade de ocorrência de um conjunto de incertezas é colocar todas as incertezas com resultados positivos para o objeto de estudo (firma, indústria) e avaliar a consistência e a plausibilidade da

ocorrência.

Nesse caso, as ocorrências positivas para a indústria editorial, inicialmente e sem avaliar correlações, seriam:

- A legislação de direitos autorais proteger efetivamente a indústria intelectual, sem burocracias desnecessárias;
- O governo ter força e vontade política para fazer as reformas necessárias, fiscal, trabalhista e previdenciária, assim como a condução da reforma da Lei 9.610;
- O crescimento de 4% do PIB ao ano;
- Diminuir a dívida das famílias;
- Os níveis de leitura crescerem com o aumento da escolaridade e das classes A, B e C e se refletirem em consumo de conteúdo pago;
- Em cinco anos, uma parcela ainda pequena de materiais didáticos será digital;
- Pirataria diminuir;
- Adoção lenta a moderada de e-books (até 20% do mercado de livros-texto em 5 anos).

Aliando esse conjunto de resultados para as incertezas às tendências, tem-se uma configuração de cenário inconsistente. Se a economia estiver mais aquecida, a adoção de tecnologias digitais tende a ser maior, já que haverá maior potencial de compra de aparelhos. Para exemplificar, os leitores digitais vêm sendo os principais presentes nos últimos três Natais nos Estados Unidos. Entretanto, aparentemente nem tudo está contemplado, ou seja, é possível que algo não tenha sido considerado.

Se, por outro lado, ao juntarem-se todas as saídas negativas, tem-se o seguinte:

- Legislação ter brechas e desproteger a indústria, ou ainda pior, desproteger propositadamente;
- Governo não fazer as reformas fiscal, trabalhista e previdenciária;
- Crescimento de 2% do PIB ao ano;
- A dívida das famílias aumentar;
- Os níveis de leitura diminuírem, assim como o consumo de conteúdo pago;
- Transição rápida para materiais didáticos digitais;

- Pirataria aumentar;
- Rápida adoção de e-books (mais de 30%).

Somando essas saídas com as tendências, tem-se mais um cenário inconsistente. Não é possível que a dívida das famílias aumente, considerando que o crédito será menos disponível e que a economia cresceria pouco, com pouco consumo. Também não parece factível que haja uma explosão na adoção de tecnologias digitais sem que a economia cresça e possibilite maior poder de compra à população.

Dessa análise inicial, pode-se inferir que a economia é fator importante, por refletir-se imediatamente no mercado de consumo. O outro fator que aparenta ser decisivo é o ritmo de adoção das novas tecnologias. Assim, parte-se para a segunda forma de definir temas iniciais - reunir as incertezas mais críticas e avaliar como as demais se comportam de acordo com cada conjunto formado por elas.

Assim, teria-se como incertezas mais críticas:

- aquecimento da economia e do consumo;
- ritmo de adoção de novas tecnologias.

Com essas duas variáveis, apresentam-se três cenários iniciais possíveis e mais uma infinidade de variações. As possibilidades iniciais seriam:

Economia aquecida + alto ritmo de adoção de tecnologias:

1. Não interferiria na questão da proteção legal à indústria criativa;
2. Por princípio, o governo teria que ter proporcionado incentivo ao crescimento, por meio de reformas ou, pelo menos, de medidas alternativas temporárias;
3. A dívida das famílias tenderia a não diminuir, talvez a aumentar;
4. Os níveis de leitura tenderiam a aumentar com o aumento da renda. Isso não significa que se refletiria em consumo de conteúdo pago;
5. Possivelmente mais didáticos seriam digitais, já que o ritmo de adoção de tecnologia seria mais rápido;
6. Não interferiria diretamente na pirataria.

Economia aquecida + ritmo lento de adoção de tecnologias:

1. Não interferiria na questão da proteção legal à indústria criativa;

2. Por princípio, o governo teria que ter proporcionado incentivo ao crescimento, por meio de reformas ou, pelo menos, de medidas alternativas temporárias;
3. A dívida das famílias tenderia a não diminuir, talvez a aumentar;
4. Os níveis de leitura tenderiam a aumentar com o aumento da renda. Isso não significa que se refletiria em consumo de conteúdo pago;
5. Possivelmente não tantos didáticos seriam digitais, já que o ritmo de adoção de tecnologia seria mais lento.
6. Não interferiria diretamente na pirataria.

Economia desaquecida + ritmo lento de adoção de tecnologias:

1. Não interferiria na questão da proteção legal à indústria criativa;
2. O governo não teria sido eficiente nas reformas;
3. A dívida das famílias tenderia a diminuir;
4. Os níveis de leitura tenderiam a diminuir com a diminuição da renda. Isso se refletiria em menor compra de conteúdo pago;
5. Possivelmente poucos didáticos seriam digitais, já que o ritmo de adoção de tecnologia seria mais lento.
6. Não interferiria diretamente na pirataria.

Economia desaquecida + ritmo de adoção elevado não parece ser uma combinação possível.

Embora tenha acontecido exatamente isso nos Estados Unidos, a base de consumidores lá era muito maior do que aqui e o preços dos leitores digitais lá era, e é, muito mais baixo. Ou seja, lá havia um mercado disponível, já aqui há uma base muito pequena de consumidores que possuem condições de comprar leitores digitais e pagar por conteúdo, simultaneamente.

Avaliando as saídas possíveis em cada um dos conjuntos de incertezas acima, pode-se observar que as de número 2, 3, 4 e 5 são afetadas pelas duas incertezas tidas como principais. Pode-se concluir também que as incertezas de número 1 e 6 são inter-relacionadas, já que ambas dependem de ação de regulamentação e de fiscalização, mas não poderiam ser agrupadas como uma só incerteza, pois são de naturezas distintas. Assim, cada um dos 3 cenários iniciais poderia ter mais duas saídas, ou seja, teria-se um conjunto de 6 cenários possíveis a

partir da lista inicial de incertezas.

A despeito dos seis cenários possíveis, serão detalhados dois deles. A descrição de dois cenários é justificada pelo intuito de reforçar que: o método não se propõe a fazer previsões; é factível que nenhuma das seis saídas concretize-se; os principais objetivos do método já foram atingidos.

Como já foi explicitado, métodos de cenários se diferenciam de previsões e projeções por lidar com um número enorme de variáveis e, dada a natureza dos dados analisados, algum aspecto pode ter sido esquecido, sub ou superdimensionado. Uma variação em alguma incerteza poderia afetar o conjunto de cenários possíveis e, conseqüentemente, o número de cenários resultante do processo.

Os principais objetivos do método de planejamento de cenários: Lógica Intuitiva - DSI são provocar a quebra de paradigmas e definir fatores a monitorar, foram atingidos durante a coleta e análise dos dados e durante a etapa de definição de tendências e incertezas.

5.5 CENÁRIOS

5.5.1 Cenário A – Transição Lenta

Economia desaquecida + ritmo lento de adoção de tecnologias + pirataria estável:

Nos últimos cinco anos, o Brasil passou por duas fases macroeconômicas. Até 2014, no rastro da crise mundial, o país cresceu em média 2% do PIB ao ano e de 2015 a 2017, com a melhora no cenário mundial, as ações do governo e os investimentos feitos para Copa do Mundo e Olimpíadas, obteve crescimento médio de 5,5% ao ano.

O reflexo da lenta recuperação do cenário econômico, em conjunto com o constante crescimento das classes superiores da sociedade fez com que os brasileiros investissem mais em produtos e serviços que aumentassem sua renda e qualificação, educação e lazer, fortificando o consumo de livros profissionalizantes, técnicos e de educação em geral, independente do formato. Ao mesmo tempo, a partir de 2014, a adoção de tecnologias digitais de leitura passou a se intensificar.

Ao contrário do que esperava a Amazon quando chegou ao Brasil em 2013, não houve a imediata decolagem dos e-books, que passou a acontecer em meados de 2014, chegando a 2017 com 30% do mercado de obras de ficção juvenil e adulto.

O mercado educacional está muito diferente neste final de década. A quase totalidade de escolas particulares está equipada com recursos digitais. Os professores buscaram formação e estão bem preparados para ministrar aulas com uma grande variedade de recursos e de informações. As escolas particulares do Ensino Fundamental compram menos livros didáticos para todas as disciplinas.

Por outro lado, nas escolas públicas a realidade é diferente. Embora tenha havido evoluções significativas com o implemento de programas como o Mais Educação e de professores mais preparados, ainda são minoria as escolas em que o uso de tecnologias é difundido e eficaz. Assim, o livro em papel ainda é protagonista na educação básica.

Já o ensino superior viu muitas mudanças acontecerem. Em universidades particulares é comum o conteúdo ser desenvolvido em parcerias com editoras, de forma que são vendidos juntamente com o curso, evitando-se assim o crescimento da indústria do xerox. Livros-texto raramente são adotados, mas o conteúdo ainda é publicado e comercializado em todos os formatos. Entretanto, livros com menor consumo passaram a ter apenas versões digitais. A conjunção desses fatores mudou o mercado editorial CTP, que já é 50% digital. As empresas desse setor se reposicionaram e hoje atuam mais amplamente no mercado educacional fornecendo sistemas, conteúdos e serviços.

As transformações ocasionadas pela disseminação do livro digital e pela demanda educacional começam a transformar a indústria editorial. Muitas empresas se uniram a outras para adquirir conhecimentos em tecnologia ou para se fortalecerem, pois viram seus negócios baseados no livro físico encolherem. Outras diminuíram de tamanho e se posicionaram para atender nichos específicos, de forma especializada. Outras, ainda, fecharam, e algumas cresceram, encontrando oportunidades no aumento do poder de compra e na necessidade de formação da população brasileira.

5.1.2 Cenário B – Transição acelerada

Economia aquecida + elevado ritmo de adoção de tecnologias + pirataria em alta:

As classes A, B e C são a maioria da população brasileira no final desta década e, enquanto o mundo recuperou-se lentamente das crises de 2009 e 2012, o Brasil navegou com muito menos dificuldade, colhendo os frutos de seus bônus demográfico e educacional, das ações enérgicas do Governo Federal e dos investimentos feitos para a Copa do Mundo de 2014 e para as Olimpíadas de 2016.

Entretanto, isso não significa que o Brasil seja um país rico, mas apenas que está melhor do que já foi. A cena interna mais favorável tornou o mercado editorial ainda mais competitivo, com a entrada de multinacionais e com fusões locais. E isso aconteceu num momento de grandes transformações e desafios.

A rápida expansão da leitura em telas, seja em Kindles ou em smartphones ocasionou encolhimento da receita da indústria editorial. Os leitores brasileiros se adaptaram rapidamente às novas tecnologias e às ofertas das companhias de telefonia. Se já compravam poucos livros antes, agora gastam menos ainda com isso, pois têm à disposição muito conteúdo praticamente de graça e o que não é muito barato é facilmente obtido por meio de pirataria. Assim, a profusão de conteúdo puxa os preços cada vez mais para baixo, diminuindo a rentabilidade das editoras.

Isso acontece com força no mercado de obras de narrativa adultas e juvenis, ou seja, boa parte do segmento obras gerais. Além de enfrentarem perda de receita e de lucros, precisam lidar com a dificuldade de disponibilizar seus livros em papel aos consumidores, em função da diminuição do número de livrarias no país.

Acontece também, embora um pouco menos rapidamente, nos segmentos CTP e didáticos. Neste último, os investimentos públicos na educação básica e na atualização tecnológica das escolas fizeram cair muito a compra de livros por parte do governo. Algumas editoras se posicionaram como provedoras de conteúdos digitais e de sistemas de ensino e aproveitaram a oportunidade. Outras não se prepararam e viram seu mercado minguar.

Na educação superior, há tempos o livro impresso não vinha sendo usado em instituições públicas e passou a ser deixado de lado também pelas privadas, que

agora desenvolvem seu próprio conteúdo, com ou sem parceria de editoras.

De modo geral, as empresas estão se adaptando e se especializando em nichos do mercado. Algumas desenvolveram modelos de negócio bastante interessantes e têm obtido bons resultados, especialmente as que se voltaram para atender as necessidades das classes ascendentes e as que tiveram coragem de repensar seu negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a planejar cenários para a indústria editorial brasileira. Para tanto, partiu da análise da situação atual, passou por uma longa fase de coleta de dados, com novas informações surgindo a todo instante, pela identificação das tendências e incertezas condutoras dos possíveis futuros e culminou na construção de dois cenários possíveis.

O principal predicado dos métodos de planejamento de cenários é lidar com uma infinidade de dados de diversas naturezas e conjugá-los em cenários consistentes e plausíveis. Sob esse ponto de vista, uma das contribuições deste estudo foi demonstrar como conjugar dados de naturezas distintas e agrupá-los de em cenários possíveis.

Outra contribuição foi introduzir o conceito de rede de valor na análise da indústria editorial e, especialmente, levantar as possibilidades de cooperação entre os agentes. Tal indústria já foi bastante estudada, mas ainda não havia sido submetida aos estudos à luz do conceito de cooptação e o resultado desta análise pode ser útil aos *stakeholders*.

De modo específico, este trabalho contribui com a indústria editorial, ao proporcionar uma visão das possíveis transformações futuras, com base em dados consistentes. No entanto, como se sabe que os cenários não se concretizarão conforme descritos, já que planejamento de cenários não é previsão, a principal contribuição para a indústria é provocar o pensamento estratégico em um nível diferente do que é normalmente praticado e proporcionar uma base para acompanhar os desdobramentos.

Partindo deste trabalho, os agentes da indústria editorial podem redefinir o conjunto de tendências e incertezas conforme as transformações vão ocorrendo e prospectar outros cenários possíveis. Ainda, podem valer-se das incertezas definidas para monitorar os desdobramentos e assim planejar suas ações.

Entretanto, este trabalho tem algumas limitações. A teoria por trás do método não está ancorada em bases sólidas e os impactos de curto e longo prazo no uso de planejamento de cenários não estão totalmente compreendidos e (CHERMACK et al., 2001).

O planejamento de cenários não se desenvolveu como um campo por não ter raízes teóricas explícitas e, conseqüentemente, está restrito a um grupo de

especialistas, sem que existam condições de refletir sobre as implicações das intervenções decorrentes do método nas instituições. Para determinar o impacto na performance das organizações que aplicam metodologias de planejamento de cenários, seria preciso buscar um entendimento das mudanças nas capacidades dos executivos na tomada de decisão. Ainda, cenários são métodos semirracionalis, que misturam intuição e análises para lidar com questões complexas, portanto a intuição do pesquisador tem papel importante no resultado e pode ser entendida como um limitador (SCHOEMAKER, 1991).

As limitações do método de planejamento de cenários precisam ser consideradas, mas não inviabilizam sua aplicação, assim como não colocam em questão a sua utilidade como estratégia frente a incertezas. Conforme os resultados encontrados por este estudo, o uso do método de planejamento de cenários, conforme proposto por Schoemaker (1995), mostra-se uma ferramenta útil compreender o ambiente, reavaliar oportunidades e ameaças e também para definir os acontecimentos que precisam ser monitorados no desdobramento da estratégia em ação.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALMEIDA, Lemilson José Cavalcanti de. **O livro digital no mundo editorial e a evolução histórica do copyright e das estratégias de apropriação de lucro**. Dissertação de Mestrado apresentado para a USP. São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04042012-204431/pt-br.php>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

ANDERSON, Chris. **A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

AULICINO, Antonio L. **Identificação de problemas potenciais na construção de cenários e na formulação de estratégias em uma organização**. São Paulo: FEA/USP, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BENGTSSON, M.; KOCK, K. **Cooperation and Competition in business networks: to cooperate and compete simultaneously**. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.

BESANKO, David *et al.* **A economia da estratégia**. 3. Ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BISG/ AAP - BOOK INDUSTRY STUDY GROUP; ASSOCIATION OF AMERICAN PUBLISHERS. **Bookstats 2012**. EUA, 2012.

BOAVENTURA, João Maurício Gama; COSTA, Benny K.; FISCHMANN, Adalberto Américo. **Cenários: metodologias e métodos de construção**. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. de (org.) **Estratégia - Direcionando negócios e organizações**. São Paulo: Atlas, 2005 p. 23-43.

BOAVENTURA, João Maurício Gama; COSTA, Benny K.; FISCHMANN, Adalberto Américo. **Métodos de construção de cenários: uma investigação do estado da arte**. São Paulo: SEMEAD, 2004.

CBL - Câmara Brasileira do Livro. **Produção e Vendas do Setor editorial brasileiro**. São Paulo: CBL/ SNEL, 2009.

_____. **Produção e Vendas do Setor editorial brasileiro**. São Paulo: CBL/ SNEL, 2010.

_____. **Produção e Vendas do Setor editorial brasileiro**. São Paulo: CBL/ SNEL, 2011.

_____. **Produção e Vendas do Setor editorial brasileiro**. São Paulo: CBL/ SNEL, 2012.

CHARTIER, Roger. **Aventura do livro: do leitor ao navegador**. São Paulo: Editora da Unesp / Imprensa Oficial do Estado, 1999.

CHERMACK, Thomas. J. et al. **A Review of Scenario Planning Literature**. Futures Research Quarter, Summer 2001. World Futures Society, 2001. Disponível em: <<http://www.cse.buffalo.edu/~peter/refs/DataAssimilation/Multihypothesis/ReviewofS.P.PDF>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

CHIN, K. S.; CHAN, B. L.; LAM, P. K. Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. **Industrial Management & Data Systems**, Bingley, v. 108, n. 4, p. 437-454, 2008.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. **Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation**. In: European Academy Of Management Second Annual Conference, 2002, Estocolmo. Anais, Estocolmo, 2002.

DAY, George S., SCHOEMAKER, Paulo J. H. **Visão Periférica: Como perceber os indícios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE GEUS, A. **Planning as Learning**. Harvard Business Review, 66 (2): 70-74, 1988.

DONADIO, Lygia. Política Científica e Tecnológica. In MARCOVICH, Jacques (coord.). **Administração em Ciência e Tecnologia**. São Paulo: Edgard Blücher, 1983.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

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

EPSTEIN, Jason. **O negócio do livro**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

ETZEL, Michael J, WALKER, Bruce J. e STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FAHEY, L.; RANDALL, R.M. **Learning from the future: competitive foresight scenarios**. New York: Wiley, 1998.

GEORGANZAS, N. C. e ACAR, W. **Scenario-driving planning: learning to manage strategic uncertainty**. Westport: Quorum, 1995

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODET, M. **Scenario Planning as a Strategic Management Tool**. Paris: Economica Ltda, 2001.

_____. The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. **Technological Forecasting and Social Change**. V. 65, n. 1, set. 2000.

GORINI, A. P.; BRANCO, E. C. **Panorama do Setor Editorial Brasileiro**, Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

HALLEWELL, Laurence. **O livro no Brasil: sua história**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Edusp, 2005.

HUSS, W. R. **A move toward scenario analysis**. International Journal of Forecasting. V.4, n.3, 1988.

HUSS, W. R. e HONTON, Edward J. **Scenario Planning - what style should you use?** Long Range Planning, vol 20, n.4, aug. 1987.

IBGE. **Em 2011, PIB cresce 2,7% e totaliza R\$ 4,143 trilhões**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticiavisualiza.php?id_noticia=2093>. Acesso em: 25 jul. 2012.

Instituto Data Popular. Disponível em: <www.datapopular.com.br>. Acesso em: 11 abr. 2012.

IPL - INSTITUTO PRÓ-LIVRO. **Retratos da Leitura no Brasil**. São Paulo: IPL, 2011.

IPM - Instituto Paulo Montenegro. **Indicador de Analfabetismo Funcional 2009**. São Paulo: IPM, 2009.

LACY, Dan. The Economics of Publishing, or Adam Smith and Literature, **Daedalus**, Vol. 92, No. 1, The American Reading Public, p.42-62 The MIT Press on behalf of American Academy of Arts e Sciences, Winter, 1963.

LÁRIOS, Adriana. **Estudo e construção de cenários para a telefonia celular no contexto brasileiro**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

LEWIN, K. **Field theory in social science**. Nova York: Harper e Row, 1951.

Library Thing. **Feedback loops in eBook success**. November 1ST, 2010. Disponível em: <<http://www.librarything.com/blogs/thingology/2010/11/feedback-loops-in-ebook-success/>> Acesso em: 27 jul. 2012.

LITTLE, Arthur D. **Planejamento de Cenários**. In: Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis - coletânea HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2002.

MELO, Eduardo. **Em 6 meses, catálogo de eBooks em português salta de 11 para 16 mil títulos**. Site Revolução ebook em 20 agosto de 2012. Disponível em <http://revolucaoebook.com.br/6-meses-catalogo-ebooks-portugues-salta-11-para-16-mil-titulos/>. Acesso em: 21 ago. 2012.

MINC - MINISTÉRIO DA CULTURA. Censo nacional de bibliotecas públicas municipais. MINC, Brasília, 2010.

MINTZBERG, Henry. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, jan./fev., 1994.

_____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNIZ, Leticia. **Marcelo Neri aponta novo cenário para a classe média**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/marcelo-neri-aponta-novo-cenario-para-a-classe-media?page=4>>. Acesso em: 29 jul. 2012.

NALEBUFF, B. J., BRANDENBURGER, A. M. **Coopetition**. Nova York: Doubleday, 1996.

NERI, Marcelo. **Back to the Country of the Future: European Crisis, Forecasts and the New Middle Class in Brazil**. Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2012.

OLIVEIRA, M, MAÇADA, A. C. G, GOLDONI, V. **Análise da Aplicação do Método Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação**. Salvador: EnANPAD, 2006.

PARASUMARAN, A., Colby, C. L. **Marketing para produtos inovadores**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Paul Courant para o Juíz Denny Chin, Authors Guild, Inc. v. Google, Inc., No. 05 CV 8136 (S.D.N.Y. Sept. 4, 2009). Disponível em: <<http://thepublicindex.org/docs/letters/Courant.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

PEREIRA, Merval. **Régua e compasso**. O Globo, 14/7/2012. Disponível em: <http://www.academia.org.br/abl_e4w/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?from_info_index=21&inford=13687&sid=906>. Acesso em: 15 jun. 2012.

PLOEG, Rick Van der; OURS, Jan C. Van; CANOY, M. F. M., **The economics of the book**. CESifo Working Paper no. 1414. Cat 1: Public Finance. February 2005. Disponível em: <<http://SSRN.com/abstract=668861>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

PORTER, Michael Eugene. **Competitive Advantage**. New York. Free Press, 1985.

_____. **Competitive Strategy**. Techniques for analyzing industries and competitors. New York. Free Press, 1980.

PORTO, Cláudio; RÉGNIER, Karla. **O ensino superior no mundo e no Brasil: condicionantes, tendências e cenários para o horizonte - 2003-2005**. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, dez. 2003. Disponível em: <<http://macroplan.com.br/Estudos/o-ensino-superior-no-mundo-e-no-brasil-condicionantes-tendencias-e-cenarios-para-o-horizonte-2003-2025-7.aspx>>. Acessado em: 28 jul. 2012.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RINGLAND, Gill. **Scenarios in Business**. West Sussex, UK: John Wiley e Sons, 2002.

_____. **Scenarios Planning: Managing for the future**. West Sussex, UK: John Wiley e Sons, 2006.

RODRIG, Dani. **Os vencedores da nova economia: depoimento [13 de julho de 2012]**. São Paulo: Valor Econômico, 2012.

ROSA, José Antonio. **Análise do Livro como produto e como negócio no contexto Brasileiro atual: referências para a estratégia de marketing e comunicação na indústria editorial e para decisões de fomento e difusão do livro, no âmbito governamental e institucional**. Tese Apresentada Ao programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da USP. São Paulo: USP, 2008. Disponível em: <http://www.pos.eca.usp.br/sites/default/files/File/dissertacoes/2008/2008-me-rosa_jose.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2012.

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez; RIBEIRO, Rodrigo Martins. **Cadeia de comercialização de livros: situação atual e proposta para desenvolvimento**. Brasília: BNDES. 2004.

SAARINEN, Lauri; JOENSUU, Juri; KOSKIMAA, Raine (eds.). **Book 2010: development trends in the book trade - summary**. Jyväskylän Yliopisto: Research Centre for Contemporary Culture, University of Jyväskylä, 2003. Disponível em: <<http://www.jyu.fi/nykykulttuuri/Kirja2010/book2010.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

SCHIFRIN, André. **O negócio dos livros**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2000.

SCHOEMAKER, P.J. H. **Multiple Scenario Development: its Conceptual and Behavioral Foundation**. Strategic Management Journal, vol. 14, 1993.

_____. **Profiting from Uncertainty**. New York, USA: Free Press, 2002.

_____. **Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking**. Sloan Management Review. Winter 1995.

_____. **When and How to use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration**. Journal of Forecasting, vol. 10, 1991.

_____; DAY, G. S. **Visão Periférica**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

SCHWARTZ, Peter. **The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world**. New York: Currency Doubleday, 1996.

SENGE, P. et al. **The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization**. Nova York: Doubleday, 1994.

SERRA, F. A. R, TORRES, M. C. S., TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2003.

SHATZKIN, Mike. **Is an 80% ebook world for straight text really in sight?**. October 21, 2011. Disponível em: <<http://www.idealogue.com/blog/is-an-80-ebook-world-for-straight-text-really-in-sight/>>. Acesso em: 27 jul. 2012

_____. **The expected changes in the book business favor Amazon's share growth**. March 5, 2012. Disponível em: <<http://www.idealogue.com/blog/the-expected-changes-in-the-book-business-favor-amazons-share-growth/>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

WACK, P. **Scenarios: Shooting the rapids**. Harvard Business Review, 63 (6): 139-150, 1985a.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZINELDIN, M. **Co-opetition**: the organisation of the future. Marketing Intelligence e Planning, London, v. 22, n. 7, p.780-789, 2004.

ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Introdução

A indústria editorial mundial está passando por muitas transformações proporcionadas pelo uso de tecnologias e de conteúdo eletrônico. Diante dessas transformações e do impacto que as novas tecnologias estão tendo nos países desenvolvidos, como você vê a situação geral do atual mercado brasileiro, e o que avalia que podemos esperar para o futuro? Daqui a 1, 2 e 5 anos? Por favor, apresente sua visão sobre aspectos tecnológicos, políticos, sociais e de mercado.

Aspectos Tecnológicos

As tendências tecnológicas poderão afetar o mercado editorial brasileiro? Qual será o impacto?

Em relação a mercados mais maduros, como podemos nos comparar tecnologicamente?

Como você percebe a questão dos novos *readers*? Eles resultam em produtos mais eficazes ou inovadores? Têm papel importante em termos de acessibilidade e preço?

Aspectos Políticos e de Regulamentação

A legislação brasileira facilita ou dificulta o acesso a algum tipo de suporte em particular? Há evidências de mudança na legislação?

Mudanças governamentais podem afetar a indústria?

Políticas educacionais afetariam a indústria? Qual sua perspectiva em relação a esta questão?

Incentivos ou políticas sociais afetariam o consumo de cultura? Qual sua perspectiva em relação a isso?

Você considera que preço fixo para livros é uma possibilidade factível no Brasil?

Aspectos Sociais e de Mercado

Qual seria a influência do mercado escolar no consumo de conteúdo digital?

Como você avalia o impacto do crescimento das classes D e C no consumo de cultura por meio impresso e digital?

Que tipo de conteúdo você avalia que seria privilegiado pelas classes emergentes?

Como você avalia o impacto do Vale-Cultura no mercado editorial?

Aspectos Econômicos

Quais suas perspectivas em relação à economia brasileira nos próximos 1, 2 e 3 anos?

Como você avalia o potencial econômico de comercialização de conteúdo digital?

Qual a sua perspectiva em relação à demanda e ao preço do conteúdo digital? E físico?

Outras questões (se pertinente):

Se você pudesse perguntar ao Oráculo de Delphi três coisas sobre o futuro, quais seriam?

Que informações teriam ajudado a avaliar as estratégias atuais e a desenvolver alternativas viáveis para o futuro?

Olhando para o passado, o que você gostaria de ter sabido naquela época que você sabe agora?

Que perguntas você teria feito e não fez?

Quais foram as fontes primárias de volatilidade e incerteza na indústria?

ANEXO B - SUBSETORES DA INDÚSTRIA EDITORIAL BRASILEIRA

A indústria editorial brasileira é subdividida em subsetores, conforme a Câmara Brasileira do Livro (CBL, 2011):

- Didáticos: obras para uso escolar com orientação do professor, no Ensino Fundamental e Médio;
- Obras gerais: ficção e não ficção, adulto, infantil e infanto-juvenil;
- Religiosos: Bíblias e textos religiosos, estudos bíblicos, títulos espirituais, hinários, livros de oração, ficção religiosa e não-ficção.
- CTP - Científicos, Técnicos e Profissionais: títulos com conteúdo de referência para educação superior ou técnica. Podem ser usados com ou sem intermediação de professor.

ANEXO C - CATEGORIAS E FORMATOS DA INDÚSTRIA EDITORIAL AMERICANA (EUA)

O mercado editorial dos Estados Unidos é dividido em categorias, segundo a Association of American Publishers (AAP, 2012):

- Trade/ obras gerais: publicação para o público em geral. Adulto e juvenil (crianças, adolescentes e adultos jovens). Inclui ficção, não-ficção e religião.
 - Religião: abrange Bíblias e textos religiosos, estudos bíblicos, títulos espirituais, hinários, livros de oração, ficção religiosa e não-ficção.
 - K-12 School - Ensino e materiais de aprendizagem para educação K-12 em escolas públicas e privadas.
 - Ensino Superior - Sistemas de curso multiplataforma e materiais de aprendizagem para universitários e estudantes universitários e professores.
 - Profissional - Impressão e conteúdo digital para profissionais, médicos e outros profissionais que trabalham em áreas como medicina, direito, negócios, ciência, tecnologia, humanidades e ciências sociais, incluindo manuais, livros de referência, manuais e monografias.
 - Acadêmico - Impressão e publicação de conteúdo digital por sociedades acadêmicas, editoras comerciais e editoras de universidades para os envolvidos na pesquisa primária ou em ambientes acadêmicos, empresarial ou governamental.
- Formatos de edição, também segundo a AAP:
- Físico: Todos os produtos com mais de 50% de impressão sobre papel ou vendido sob qualquer outra forma física, tal como um disco ou pré-carregado de áudio. Estes incluem:
 - Hardcover/ Capa dura: livros impressos encadernados em capa dura.
 - Softcover/ Brochura: livros impressos com ligações flexíveis tradicionalmente de melhor qualidade de produção, maior tamanho e preço mais elevado, que

os livros para o mercado de massa, chamados de paperbacks. Também inclui formato digest (equivalente a acabamento de catálogos Avon), espiral e outros acabamentos.

- Mass Paperback/ Mercado de massa de bolso: livros impressos com ligações flexíveis medindo cerca de 10,5 x 17 cm.
- Livros em áudio físico: audiobooks vendidos em mídia física, como CD, CD-ROM e fitas.
- Não-físico: todo o conteúdo, produtos e serviços prestados exclusivamente em formatos eletrônicos.
- E-books: obras que são versões ou muito semelhantes a impressos desenvolvidos inicialmente, ou exclusivamente para o formato eletrônico. Podem conter *hiperlinks*.
- Enhanced e-books: e-books com conteúdo adicional significativo e acessórios, tais como texto adicional, hiperlinks extensos e/ou recursos multimídia, além do que estava presente em uma versão original impresso.
- Livros em áudio não físicos: audiobooks baixados para aparelhos de MP3, smartphones e e-readers.
- Apps/ aplicativos pagos: conteúdos categorizados como aplicativos vão muito além do conceito do livro e podem fornecer interatividade, banco de dados orientados, possibilidade de uso não linear, testes e / ou recursos administrativos, etc. Não inclui obras iguais às físicas simplesmente vendidos como apps.
- Produtos e serviços web based - Conteúdo entregues on-line, incluindo todos os produtos e serviços que exigem acesso à internet para uso. Incluem modelos de assinatura, serviços de apoio à lição de casa e capítulos de livros vendidos separadamente.
- Produtos agregados: produtos e serviços disponibilizados em mais de uma plataforma, que podem incluir qualquer combinação de impresso, eletrônico e

/ ou elementos personalizados que compõe um item de venda única. Trata-se de um elemento significativo na publicação de Ensino Superior onde os produtos agregados muitas vezes são vendidos com componentes eletrônicos e de impressão.