

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS
CEADE

**LIVRO IMPRESSO vs. LIVRO ELETRÔNICO:
AS GRÁFICAS TRADICIONAIS CONSEGUIRÃO COMPETIR
COM AS NOVAS TECNOLOGIAS?**

CESÁRIO CHRISTO JUNIOR

São Paulo – SP

2010

CESÁRIO CHRISTO JUNIOR

**LIVRO IMPRESSO vs. LIVRO ELETRÔNICO:
AS GRÁFICAS TRADICIONAIS CONSEGUIRÃO COMPETIR
COM AS NOVAS TECNOLOGIAS?**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP
2010

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

SUMÁRIO

1. Introdução.....	08
2. Os culpados são os portugueses.....	09
2.1. A expansão do mercado editorial no Brasil.....	10
2.2. Salto para o futuro	12
2.3. Grandes grupos editoriais	14
2.4. O livro eletrônico (<i>E-Book</i>)	16
2.4.1. Projeto Gutenberg.....	16
2.4.2. Formatos	17
2.4.3. Aparelhos para leitura (<i>e-Readers</i>).....	18
2.4.4. Imunidade tributária, direitos autorais e pirataria digital	20
2.4.5. Vantagens e desvantagens dos livros eletrônicos	23
3. Mudanças em vista	24
3.1. Como lidar com mudanças?	26
3.1.1. Aumentar as oportunidades de envolvimento e influência.....	26
3.1.2. Explicar a fundamentação da mudança em termos de negócio.....	27
3.1.3. Ter uma visão do futuro.....	27
3.1.4. Testar o alinhamento	28
3.1.5. Capacitar e encorajar	28
3.1.6. Executar e apoiar	29
3.1.7. Implantar e ampliar.....	29
3.1.8. Explorar as possibilidades	29
3.2. Liderança por outros olhos	30
3.2.1. Liderança Situacional	31
3.3. O que é o livro sob demanda?	34
3.4. O futuro do livro	36
3.4.1. O Brasil e os analfabetos	36
3.4.2. O livro e seus custos	39
3.4.3. Programas governamentais de incentivo	40
3.4.4. O que esta dando certo.....	43
4. Pesquisa	46
5. Conclusão	50
6. Referências Bibliográficas.....	51

Apêndice A.....	56
-----------------	----

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - <i>Kindle</i>	18
Figura 2 – <i>Nook</i>	19
Figura 3 – Modelo de estratégia de mudanças	25
Figura 4 – Modelo de liderança Situacional.....	32

QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do livro eletrônico sobre o impresso.....	23
---	----

TABELAS

Tabela 1 – Links encontrados de livros piratas, no 1º semestre de 2010	21
Tabela 2 – Formação de preço do livro	40
Tabela 3 – Comparativo de compras do Governo e Mercado	40
Tabela 4 – Compras do governo.....	43
Tabela 5 – Produção de lançamentos e reedições.....	45

GRÁFICOS

Gráfico 1 – A percepção da perda de controle aumenta a resistência à mudança.....	27
Gráfico 2 – Escolaridade e o tempo para a leitura.....	38
Gráfico 3 – Percentual de pessoas que conhecem o livro digital	46
Gráfico 4 – Fatores mais citados pelos entrevistados.....	49

RESUMO

O objetivo desse trabalho é demonstrar quais os possíveis impactos no mercado editorial com a chegada do livro eletrônico (*e-book*). Para isso, aborda-se desde o histórico do livro até a importância dos recursos humanos nesses processos de mudanças, mapeando características e principais aparelhos para leitura (*e-readers*) do livro eletrônico, disponíveis no Brasil, suas vantagens, desvantagens e expectativas com relação ao futuro. A situação do mercado do livro impresso hoje e quais as políticas governamentais para o incentivo a leitura, torna-se outro item fundamental abordado neste estudo.

Solidificando os resultados encontrados neste estudo, foi realizada uma pesquisa desenvolvida por meio de entrevista, composta por 10 questões, realizada com leitores, profissionais do mercado editorial e professores.

Palavras chave: Livro Eletrônico (e-book), Livro Impresso, Recursos Humanos, Políticas Governamentais.

1 – Introdução

Com o advento da globalização, cada dia surge uma nova tecnologia, um novo computador, celular, televisões. E não acontece somente com os eletrônicos, mas com processos industriais e serviços.

O mercado gráfico editorial está passando por uma grande prova, o surgimento do livro eletrônico deixou todo o mercado gráfico alerta.

Até que ponto o surgimento dessa nova tecnologia irá interferir na produção de livros tradicionais? Irá mudar o hábito de leitura da população? O livro eletrônico irá substituir o livro impresso? Essas questões estão na cabeça de todas as pessoas envolvidas, desde os autores até as livrarias.

Para analisar essa questão, começamos este trabalho com a apresentação do histórico do mercado editorial, desde a chegada dos livros no Brasil, passando pela criação e desenvolvimento da imprensa, editoras e gráficas. A fundamentação teórica buscou explorar e pesquisar sobre o livro digital, suas características e funções, tributação e leis, influência da pirataria, bem como aborda as mudanças relacionadas com os recursos humanos, capacitação de pessoal, liderança, o comportamento e resistência diante de mudanças. Também analisamos as expectativas quanto ao futuro do livro, opções de impressão sob demanda e impressão digital, problemas educacionais, analfabetismo, programas governamentais e opções de novos mercados para o livro impresso.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevista através de um questionário com 10 questões, abrangendo desde leitores até profissionais das editoras e gráficas, visando trazer, mesmo que não definitivas, respostas para as perguntas que resumiram nosso problema de pesquisa.

2 – Os culpados são os portugueses

A história conforme Far (2006, p.12), conta que durante o período colonial, as pessoas que aqui viviam precisavam importar de Portugal os livros que desejavam, enfrentando muita burocracia, altos custos com transporte e a censura.

Todos esses empecilhos não impediam que pessoas como Luiz Vieira da Silva, cuja condição financeira era precária, acumulasse, sozinho, obras em várias línguas. Luiz Vieira da Silva tinha uma biblioteca com 800 volumes, formada por dicionários, livros de ciências, obras do iluminismo e até o Dicionário das heresias. (FAR, 2006).

Para as mulheres o acesso a educação era muito pior, os pais e maridos só permitiam o trabalho doméstico.

Quando a família real chegou ao Brasil, no início de 1808, fugindo do bloqueio continental imposto à Europa por Napoleão, trouxe a tipografia em suas malas e assim tudo começou. Antônio Araújo de Azevedo, que seria futuramente Conde da Barca, comprou um prelo inglês¹, que chegou aqui sem passar por Portugal.

Tudo estava mudando rapidamente na pacata cidade do Rio de Janeiro. A monarquia construiu praças, abriu os portos para o comércio, abriu bancos e incentivou, também, um movimento artístico.

Ainda em 1808 D. João fundou a Impressão Régia, responsável por publicar os atos oficiais, toda a legislação e papéis diplomáticos do serviço real. Logo após surge o primeiro jornal em solo brasileiro, a Gazeta do Rio de Janeiro junto também com a publicação do primeiro livro, *Reflexões*, que falava em melhorias do clima na cidade do Rio de Janeiro. Para controlar os textos impressos, o governo criou a Mesa do Desembargo do Paço que era responsável pela censura. Tal grupo era responsável pela fiscalização dos conteúdos de cada obra, os títulos colocados a venda e a fidelidade das impressões.

Como D. João VI abandonou Portugal às pressas, muitas coisas valiosas ficaram para trás, dentre elas a principal biblioteca do país. A mesma biblioteca que havia sido destruída pelo terremoto que vitimou Lisboa em 1755. Somente dois anos após sua chegada no Brasil é que D. João VI conseguiu trazer e instalar a Real Biblioteca no Rio de Janeiro.

¹ Máquina de impressão tipográfica

Em 1810 o livro de Tomás Antônio Gonzaga, *Marília de Dirceu*, obteve a excepcional tiragem de 2.000 exemplares, um absurdo para a época. (FAR, 2006).

Já em 1822 a Imprensa Régia produzia manuais didáticos, livros, trabalhos científicos e impressos gerais para a Corte.

Em 1879 Pedro Quaresma inaugura a Livraria do Povo, que apostou na publicação de livros baratos, enfrentando todas as obras luxuosas marcantes na época. No seu catálogo surgiram os primeiros enredos considerados pornográficos, continham cenas de adultério, prostituição, e até homossexualismo. (FAR, 2006).

No final do século XIX, as pessoas das classes sociais mais baixas começaram a se interessar pela leitura. Antes disso somente a elite da sociedade tinha acesso aos impressos.

Nesse período o livro impresso tinha muitos obstáculos, e, talvez, o principal fosse trocar os textos lidos entre uma platéia de ouvintes que se aglomeravam nas praças aos que preferiam uma leitura reservada.

2.1– A expansão do mercado editorial no Brasil

Segundo Far (2006, p.38), o Rio de Janeiro foi o ponto de partida para a construção do mercado editorial nacional. Nas ruas centrais da cidade os livreiros com um maior poder aquisitivo abriram suas portas e começaram uma produção crescente de livros e periódicos que em pouco tempo transformaram o livro em um produto barato e lucrativo. Neste momento é que surgem as coleções em novos formatos, capas com atrativos, atingindo diferentes tipos de públicos.

Em pouco tempo outras cidades seguiam o rumo da capital federal. Em 1860, Anatole Louis Garraux abriu na Praça da Sé a Casa Garraux, especializada em livros jurídicos, aproveitando a proximidade dos alunos da Faculdade de Direito do Largo São Francisco.

No ano de 1876 os irmãos Antonio Maria e José Joaquim abrem a Livraria Teixeira. Por lá passaram Euclides da Cunha, Alfredo Pujol e Visconde de Taunay. Os irmãos foram responsáveis pela publicação do livro de maior sucesso na época, *A Carne*, do filósofo Júlio Ribeiro, um romance naturalista que vendeu milhares de exemplares em poucos meses. A livraria ficou conhecida também por ter iniciado as tardes de autógrafos com os escritores. (FAR, 2006).

Monteiro Lobato, além de escritor foi o responsável pela abertura de uma das melhores e maiores editoras do Brasil, a Companhia Editora Nacional. Logo o escritor ficou conhecido e influente no mercado editorial, conheceu políticos e empresários, trazendo o avanço e o progresso para esse mercado em ascensão.

Anos depois mesmo totalmente endividado, tornou seu grande sonho em realidade, ao abrir a gráfica Monteiro Lobato e Cia.. Importou maquinário caro e moderno, contratou os melhores profissionais do mercado, entre eles Natal Daiuto, que um pouco mais tarde após o total endividamento de Lobato, com seu sócio Octalles Marcondes Ferreira, compraram o que sobrou da gráfica e fundaram a São Paulo Editora, tornando-se uma das maiores impressoras de livros dos anos 40 e 60. (PAIXÃO, 1996).

José Olympio, outro importante personagem da história gráfica, chegou em São Paulo em 1918 para fazer o curso de Direito, e em 1931 decidiu ingressar no negócio dos livros por conta própria. Tanto que comprou com a ajuda de amigos 10 mil volumes da biblioteca de Alfredo Pujol, e lançou com a marca Editora José Olympio seu primeiro título, “Conhece-te a ti pela psicanálise”, de Joseph Ralph, obra esta que fica por mais de vinte anos no catálogo.

Foi o responsável ainda por uma política inédita no mercado editorial na época, o pagamento adiantado dos direitos autorais. Com isso ganhava simpatia dos autores e sua casa se tornou ponto de encontro de intelectuais, professores e das pessoas mais influentes que apreciavam os livros.

Entre outros títulos, editou sucessos como: Raízes do Brasil, de Sérgio Buarque de Holanda, Vidas Secas, de Graciliano Ramos, além de importantes obras dos escritores Rachel de Queiroz, Gilberto Freire e Guimarães Rosa. (PAIXÃO, 1996).

No governo de Getúlio Vargas (1930-1945), a política educacional foi marcada pela reforma do ensino que acabou incentivando a indústria do livro, consolidando o mercado editorial e em médio prazo ampliando o público leitor.

Com a queda das exportações do café, a moeda na época, ficou totalmente desvalorizada e a taxa de cambio desfavorecia as importações, inclusive dos livros. Assim o livro acabou ficando mais barato e acabou aumentando principalmente os títulos de traduções.

São Paulo já era o maior centro industrial da América Latina e um dos maiores parques gráficos do Ocidente. Nessa época 70% da produção editorial estava no Rio de Janeiro, mas grande parte era impressa em São Paulo. O número de editoras no país

aumentou 50% entre os anos de 1936 e 1940. No meio do século XX o país produzia 4 mil títulos e quase 20 milhões de exemplares. (PAIXÃO, 1996).

Vargas percebendo que iria ter que ceder e ter novas eleições decretou o Estado Novo, que ampliava seus poderes. Toda atividade cultural passou a ser fiscalizada pelo Departamento de Imprensa (DIP). A censura estava presente no rádio, TV e inclusive nos livros.

Apesar de ser uma fase marcada pelo autoritarismo, foi nessa época que a cultura nacional mais se expandiu, o rádio, samba e o carnaval se tornaram populares e ganharam projeção.

Na década de 50 o Brasil enfrentava uma crise e o mercado editorial passava por um período difícil, resultado das políticas governamentais e da censura.

O então presidente, Juscelino Kubitschek, buscava apoio dos EUA para trazer o progresso. Cinquenta anos em cinco era sua meta de governo, junto com a criação de Brasília. O nosso parque gráfico cresceu rapidamente e uma atenção especial foi dada à produção de livros. Com o fim da taxa de câmbio favorável à sua importação, as edições brasileiras se tornaram mais atrativas, elevando nossa produção para mais de 66 milhões de exemplares. (PAIXÃO, 1996).

2.2. Salto para o futuro

Camargo (2002, p. 85) afirma que os anos 50 representaram um grande crescimento na industrialização nacional. O crescimento do PIB de 3,2% em 1955 chegaria quatro anos depois em 7,3%.

Os materiais impressos padeciam da falta de qualidade devido ao envelhecimento dos equipamentos, resultante das restrições às importações do antigo governo.

Juscelino permitiu que as gráficas se reequipassem no exterior, marcando uma expansão de 143% nos anos de 1950 e 1960. Além da renovação do maquinário as gráficas aproveitaram para abrir filiais.

Em 1959, com o objetivo de estudar os problemas do setor e sugerir melhorias, foi criado o Grupo Executivos da Indústria do Livro (GEIL). Os Ministérios da Educação, Fazenda e dos Transportes participavam do órgão, que incluía representantes dos autores, editoras e distribuidoras de livros. O GEIL teve atuação importante até 1971, quando foi absorvido pelo Instituto Nacional do Livro. (CAMARGO, 2002).

A revista O Cruzeiro foi a primeira revista brasileira a imprimir anúncios a quatro cores em sua capa. Tornou-se um fenômeno de popularidade na história da imprensa brasileira quando cobriu o suicídio de Getúlio Vargas em 1954, atingindo a impressionante tiragem de 720 mil exemplares. Era a estrela principal dos Diários Associados, o império de Assis Chateaubriand.

Em 1965, na cidade de Águas de Lindóia, empresários do setor gráfico criaram a Associação Brasileira da Indústria Gráfica (Abigraf), já que o sindicato se encontrava em interdição desde a revolução de 1964, conseguindo rapidamente a adesão dos empresários de todo o país. Foram assim os responsáveis pela aproximação das gráficas e fornecedores, regulamentação do setor e uma concorrência mais franca entre as empresas.

Desde então, as empresas tinham um problema crônico, a falta de mão-de-obra especializada. Foi então que Pedro Alberto Grisólia, diretor comercial da Lanzara S.A. Gráfica e Editora, afirmou que o desenvolvimento técnico alcançado pela indústria gráfica não tinha sido acompanhado de um programa de formação e aprimoramento profissional. Até que, em 1971, foi fundado o Colégio Industrial de Artes Gráficas Theobaldo de Nigris (CIAG), que diplomava técnicos de nível médio. Em 1998 foi criado o Curso Superior de Tecnologia Gráfica, se tornando a primeira escola da América Latina a oferecer um curso superior no gênero. Em 2002 o curso foi reconhecido pelo MEC, alcançando nota A em sua avaliação. Os cursos de pós graduação começaram a ser oferecidos em 2005. (CAMARGO, 2002).

2.3. Grandes grupos editoriais

O Brasil também participou da tendência mundial de formar grandes grupos editoriais. As atuais aquisições e fusões são um resultado da constatação dos baixos índices de venda do setor. (EARP E KORNIS, 2005).

Quando Oswaldo Siciliano presidia a Câmara Brasileira do Livro (CBL), tinha a seguinte opinião: “A atividade editorial não difere em nada das demais, sem capital não é possível se desenvolver num país onde o juro é algo estarrecedor”. (CBL, 2005).

Em 2007, Mauro Palermo, diretor superintendente da Editora Nova Fronteira, dizia acreditar na continuidade no processo de concentração dentro do mercado editorial brasileiro, como uma forma de enfrentar a entrada de capital estrangeiro. (STRECKER, 2007).

Grandes exemplos desse fenômeno são os grupos cariocas Ediouro e Record. Em São Paulo temos a Editora Abril, que também se voltou aos livros depois da aquisição, com ajuda de capital estrangeiro, de duas das principais editoras de livros didáticos no Brasil: Ática e Scipione.

A globalização está criando grupos internacionais fortes e para conseguir manter seu poder e se manter, as editoras brasileiras devem se agrupar para conseguir sinergias e continuar vivas e crescendo. Dessa forma as fusões são uma das alternativas para a necessidade de adaptação ao novo perfil exigido pelo mercado e a crescente competitividade profissional, que exige cada vez mais das editoras. Recentemente, seis empresas nacionais do mercado Científico, Técnico e Profissional (CTP), entre as quais a Forense, a mais antiga editora jurídica brasileira, fundada há mais de um século, a Guanabara Koogan, líder no segmento de livros de Medicina, além da LAB, LTC, Método e Santos, constituíram uma holding, lançando o Grupo Editorial Nacional (GEN), como forma de competir assegurando a qualidade dos seus produtos. (FNDC, 2007).

O Grupo Abril protagonizou um dos mais importantes episódios da indústria editorial brasileira dos últimos anos. A editora Abril, que há quase 60 anos publica revistas e fascículos, se transformou em um dos maiores conglomerados de mídia da América Latina, com a expansão das atividades para a televisão aberta, a televisão por assinatura e a internet banda larga. Em 1999, adquiriu parte das ações das editoras Ática e Scipione, que antes eram as mais fortes concorrentes diretas nos setores de livros didáticos e paradidáticos. Ficando a outra parte das ações para o grupo francês Vivendi.

Em 2004, o conglomerado da família Civita adquiriu a totalidade das ações das duas editoras, que hoje formam Abril Educação. Com isso, a Abril passou a controlar cerca de 30% do mercado brasileiro de livros escolares. A última novidade da empresa foi a criação de um sistema de apostilas, numa parceria entre a Abril Educação e a Fundação Victor Civita.

A editora Record, nascida em 1942 como uma pequena distribuidora de quadrinhos, acabou se transformando no que é hoje o maior grupo da América Latina no segmento de livros não-didáticos, com capital 100% nacional. Com onze editoras diferentes, Record, Bertrand Brasil, José Olympio, Civilização Brasileira, Rosa dos Tempos, Nova Era, Difel, BestSeller, Edições BestBolso, Galera & Galerinha.

A Ediouro, fundada em 1939 e atuante nos mercados de livros e revistas, agora faz parte de um grupo que engloba também as editoras Agir, Singular, Coquetel, Nova Fronteira, Nova Aguilar, Geração Editorial, Duetto e Desiderata, além do controle das edições brasileiras da Guinness e da Thomas Nelson.

O grupo espanhol Prisa–Santillana, que publica o diário *El País* e é líder do setor de didáticos na América Latina, é sócio-majoritário da Objetiva e da Moderna.

O Grupo Planeta, também originário da Espanha, controla dezenas de editoras em vários países, além de atuar nos ramos da educação e da produção audiovisual; recentemente abriu a filial brasileira, composta pela Planeta do Brasil, que publica livros, e pela Planeta de Agostini, que cuida dos colecionáveis.

Em alguns casos, as editoras incorporadas acabam por transformar-se em selos subordinados à marca do grupo. Em outros, cada editora preserva uma forte identidade em sua linha de publicação. Enquanto em umas a determinação das estratégias e títulos se rege pelas decisões da grande direção, em outras se consegue manter alguma independência. Em diversos casos, uma única editora promove o próprio crescimento pela via da criação de selos, incluindo os de edição paga. De todo modo, a tendência preponderante que se pode verificar é a de que as editoras brasileiras têm traçado um caminho semelhante ao das similares de outros países: unir-se em grupos médios para, em seguida, serem compradas pelos grandes grupos nacionais ou internacionais. (MUNIZ, 2008).

2.4. O livro eletrônico. (E-book)

O livro eletrônico, *e-book* ou livro digital, é um tipo de mídia que comporta toda a informação presente em um livro comum, porém em formato digital. Dessa forma, ele pode ser visualizado através de diversos aparelhos, como computadores, celulares, mp3, mp4 players, e ainda com um equipamento muito específico, o *e-book reader*. (SILVA e NASCIMENTO, 2010).

Para Andrade e Costa (2009, p. 36), trata-se de uma versão mais simples, da transposição do meio digital de uma obra tradicional impressa.

O surgimento do livro eletrônico não é recente, surgiu em 1971, quando a Declaração de Independência dos Estados Unidos foi digitalizada por Michael Hart, dando início no projeto Gutenberg, conhecido como a mais antiga biblioteca virtual do mundo.

No Brasil existem outros sites que disponibilizam livros para *download*, um exemplo é o site Domínio Público, do Governo Federal, cujo acervo é composto de obras gratuitas, que tenham licença do autor ou que já sejam parte do domínio público.

2.4.1 – Projeto Gutenberg

Segundo as informações disponíveis no site² esse projeto começou em 1971, quando foi oferecida a Michael Hart uma conta de \$100.000.000 de dólares, no Laboratório de Pesquisa da Universidade do Illinois.

A premissa na qual Michael baseou seu projeto foi: tudo o que pode ser reproduzido em um computador pode ser reproduzido indefinidamente, o que ele apelidou de **tecnologia replicadora**. O conceito é simples, uma vez que o livro ou qualquer outro item, incluindo fotografias, sons, e mesmo itens em 3D, podem ser armazenados num computador. Então, poderá estar disponível para qualquer número de cópias, e qualquer pessoa no mundo, pode ter uma cópia de um livro que tenha entrado em um computador.

A filosofia do Projeto Gutenberg é disponibilizar informações, livros e outros materiais ao público geral, em formas que a maioria dos computadores, programas e pessoas possam facilmente ler, usar, citar e pesquisar.

² www.gutenberg.org

Hoje o projeto conta com mais de 30.000 livros eletrônicos para a leitura no computador, *iPhone*, ou em outros dispositivos para leitura. Esses livros foram previamente publicados em papel por grandes editoras, e digitados com ajuda de voluntários. Esses voluntários trabalham de várias formas: ajudando a rever um livro eletrônico, procurando livros em papel que estejam ilegíveis, atualizando a ortografia dos livros disponíveis, gravando CD e DVD para pessoas que não possuem acesso à internet, doando dinheiro, e fazendo anúncio do projeto em sites.

2.4.2 – Formatos

Andrade e Costa (2009, p. 36-42), apontam as principais tecnologias para a produção dos livros eletrônicos, que utilizam formatos de arquivos em texto, áudios, imagens e vídeos. Os formatos mais usuais para a exibição desses livros são:

- HTML – *Hyper Text Markup Language*, que significa Linguagem de Marcação de Hipertexto. Esse é o formato mais usado para a construção de páginas na web. Pode ser lida em um browser (navegador), como Internet Explorer ou Mozilla Firefox.
- PDF – *Portable Document Format*, formato de arquivo usado para criar documentos de maneira independente do aplicativo, do hardware e do sistema operacional.
- LIT – Formato usado pelo software Microsoft Reader, simula o layout de um livro impresso e oferece funcionalidades para o leitor avançar páginas, fazer marcação no texto e inserir notas de comentários.
- EXE – Formato que identifica um programa executável. Alguns livros eletrônicos são produzidos nesse formato, em que a interface oferecida para o leitor interagir com o livro é fruto de programação em alguma linguagem de programação de computadores.
- SWF – *Shockwave Flash File*, é um formato que identifica o arquivo como uma aplicação Flash. Livros nesse formato normalmente oferecem alguma interatividade com o leitor.
- ePub – *Electronic Publication*, criado em 2007 pelo IDPF, International Digital Publishing Fórum. Formato aberto e gratuito, fácil conversão de livros em

arquivos digitais, permitindo a liberdade para o usuário aumentar e diminuir a fonte.

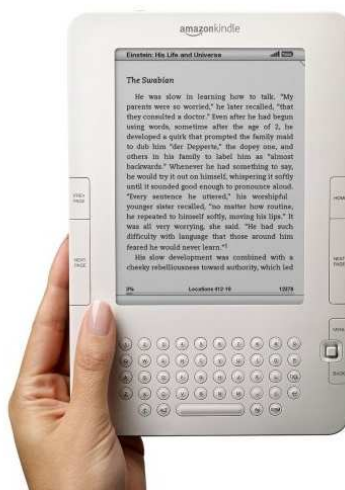
- AZW – Formato criado pela livraria americana Amazon, é o único formato para o *Kindle*, leitor digital da mesma empresa.

2.4.3. Aparelhos para leitura (*e-Readers*)

Hoje existem muitos dispositivos físicos (hardware), que permitem a leitura de livros eletrônicos de um modo confortável, com peso e tamanho compatíveis aos livros impressos. Conforme o site: www.gizmodo.com.br, alguns desses aparelhos disponíveis no mercado são:

- *Kindle* – Esse aparelho foi lançado pela Amazon, possui memória para armazenar aproximadamente 3.000 livros, incluindo áudio. Aceita vários formatos de arquivos. Os livros podem ser baixados diretamente da internet, pois permite conexão sem fio com a rede. Existem dois modelos para o mercado brasileiro, o *Kindle* original e o *Kindle DX*.

Figura 1 – *Kindle*.



Fonte: www.mobilewhack.com

- *Cool-er* – É vendido pela loja virtual de livros eletrônicos Gato Sabido. Não tem o teclado físico, deixando sua maior parte do espaço para a tela. É o primeiro leitor nacional a ler arquivos no formato *e-Pub*, além de aceitar também os formatos mais comuns.

- *iRiver Story* – De fabricação coreana, possui teclado *QWERTY*, leitor de cartões SD, 32GB de memória interna, sua desvantagem é que não possui conexão com a internet.
- Positivo Alfa – De fabricação brasileira, o aparelho chegará ao mercado sem teclado físico e com tela sensível ao toque, aceita livros nos formatos PDF, *ePub* e TXT, um diferencial será o Dicionário Aurélio que virá embutido.
- *Ipod* – É uma marca registrada da Apple Inc. e refere-se a uma série de tocadores de áudio digital, que também pode ser usado para a escuta de livros.
- *Nook* – Lançamento da *Barnes & Noble*, é um e-reader híbrido, com tela e-ink e outra LCD, com Wi-Fi e 2GB de memória. Possui uma tela e-ink com 6 polegadas em cima para leitura e outra de LCD de 3,5 polegadas embaixo para navegação.

Figura 2 – *Nook*.



Fonte: www.gizmodo.com

- *Ipad* – O lançamento mais esperado em 2010 no Brasil, o aparelho da Apple chega nas versões *Wi-Fi* e *Wi-Fi + 3G*, com capacidade de armazenamento de 16 GB a 64 GB. Tem tela *multi-touch* de 24,6 cm, 1,3 cm de espessura e bateria que dura até 10 horas.

2.4.4. Imunidade tributária, direitos autorais e pirataria digital

Existem algumas perguntas que surgem quando o assunto é livro digital. Dentre elas seriam: O livro eletrônico tem imunidade tributária? E os direitos autorais, quem tem direito? Como concorrer com a pirataria?

Conforme Pacheco (2003, p. 29), o livro eletrônico é um livro, e como tal deve ser reconhecido pelo Direito, subsumindo-se à norma constitucional imunizante.

Para Greco e Machado (2003, p. 176), a imunidade tributária do livro contemplada no art. 150, VI, d, da CF/88, alcança também o denominado livro eletrônico, veiculado em CD-ROM, ou outro tipo de suporte físico.

Existe uma distinção sobre o que é obra grátis e a obra de utilização livre. A obra grátis significa que não há necessidade de pagamento para o recebimento do material. Diferentemente, a obra de utilização livre permite a livre distribuição, utilização do material e adaptação. (SCHIEFLER, 2008).

O direito autoral é tema de grande debate por conta das facilidades de publicação e reprodução de documentos produzidos para a internet. Sempre que se criam novas tecnologias de reprodução e armazenamento de documentos, modifica-se o conceito de direito do autor e, abre-se uma discussão sobre as formas de arrecadação do que é devido ao autor na nova mídia.

Segundo o Ministério da Cultura, que acaba de fazer uma consulta pública a respeito dos direitos autorais, haverá a definição de novas formas de relacionamento entre autores e intermediários, e será criada uma entidade que controlará a arrecadação dos direitos no país. Hoje por exemplo, é proibido fazer cópias de livros para fins educativos ou que estudantes cantem músicas em ambientes públicos, sem a autorização do autor.

A pirataria dos livros eletrônicos é o fator que mais está preocupando os profissionais das editoras quando o assunto é o aumento da utilização e venda no país. Segundo a Associação Brasileira de Direitos Reprográficos (ABDR), o número de livros digitais publicados ilegalmente na internet aumentou 55% em um ano. No primeiro semestre de 2010, a associação registrou 24,3 mil links ilegais. A editora mais prejudicada foi a Sextante, com obras disponíveis em 3 mil links, na seqüência aparecem a Saraiva e a editora Record. (IG, 2010).

Tabela 1 – Links encontrados de livros piratas, no 1º semestre de 2010.

NÚMERO DE COMBATE À PIRATARIA DIGITAL DE LIVROS		
	Links Encontrados	Links Retirados
Janeiro	2.176	2.139
Fevereiro	2.203	2.151
Março	4.014	3.748
Abril	5.302	4.927
Maior	5.619	4.970
Junho	5.051	4.769
TOTAL	24.365	22.704

Fonte: ABDR

A associação mantém uma equipe de funcionários que entram em contato com os donos dos sites em que estão as obras ilegais, explicam a lei de direitos autorais em vigor, e solicitam a retirada do livro da internet.

O primeiro prejudicado foi o escritor Dan Brown com o lançamento de O Símbolo Perdido. Menos de 24 horas após o lançamento, as cópias digitais foram pirateadas e disponibilizadas na rede de graça para quem quisesse baixar. Em poucos dias, mas de 100 mil pessoas o fizeram. (O GLOBO, 2010).

A pirataria é um problema mundial, conforme pesquisa divulgada pelo site www.attributor.com, realizada em outubro, que mostra os seguintes dados:

- Aumento de 50% nas buscas nas buscas online de *downloads* de livros digitais piratas ao longo de 2009;
- De 1,5 a 3 milhões de consultas diárias no Google em busca de livros digitais piratas;
- 20% de aumento na demanda por *downloads* piratas desde que o *iPad* se tornou amplamente disponível (nos EUA) em meados de maio 2010;
- 54% de aumento na demanda por livros digitais piratas desde agosto de 2009;
- Proliferação de pequenos sites que hospedam e fornecem livros digitais piratas;
- “Amanhecer”, de Stephanie Meyer, foi identificado como o mais pirateado em setembro de 2010;
- Países que mais procuram livros digitais pirateados são: Estados Unidos (11%), Índia (11%) e México (5%).

Esses dados foram obtidos utilizando apenas os recursos de busca no Google e são assustadores. Mostram que existe uma correlação do aumento de mais de 50% de

livros digitais publicados ilegalmente na internet em um ano, com a explosão de vendas de *e-readers*, como o *Kindle*, *Nook* e Sony, e das novas tecnologias de leitura, tais como *iPhone*, *iPad* e *iPod*. Mostra também, que apenas um mês após o lançamento do *iPad* em abril de 2010, foi observado um aumento de 20% na demanda por livros digitais piratas. (MENDONÇA, 2010).

Os livros digitais possuem um DRM, que significa em português "Gestão de Direitos Digitais", que foi criado pelas empresas de hardware, editoras e detentoras de direitos autorais, interessadas em desenvolver um padrão que permitisse a proteção e gestão das cópias de um determinado conteúdo digital, entre eles o livro. O que significa que uma obra com DRM não está protegida, que os novos dispositivos de leitura criam essa proteção fraca e já foram quebrados por algum hacker. O Brasil já possui tecnologia adequada para criar DRMs fortes e que protegem qualquer conteúdo digital. São tecnologias de Certificação Digital e criptografia, utilizadas no Imposto de Renda via internet, nas Urnas Eletrônicas e no sistema financeiro. (MENDONÇA, 2010).

2.4.5 – Vantagens e desvantagens dos livros eletrônicos

Como os livros eletrônicos são bastante distintos dos livros impressos, e para mostrar as principais diferenças foi elaborado o quadro 1 com as suas vantagens e desvantagens.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do livro eletrônico sobre o impresso.

VANTAGENS
Facilidade de transporte
Mobilidade
Portabilidade
Pode-se armazenar vários títulos
Rápida atualização
Facilidade de busca em todo o texto
Possibilidade de alterar a tamanho e tipo de fonte
Acesso fácil via internet
Não aparece envelhecido

DESVANTAGENS
Dependência de softwares de leitura
Fragilidade
Alguns não aceitam todos formatos de arquivos
Preço

Fonte: Pinsky, 2009

3 – Mudanças em vista

O mundo está em constante mudança, notadamente em virtude da globalização, seja na política, dinheiro, economia, meio ambiente e principalmente com as tecnologias.

Para isso as empresas têm que estar sempre preparadas para mudanças, instantâneas. Hoje o surgimento de uma nova tecnologia tem lançamento simultâneo no Japão, EUA e aqui no Brasil.

Com o surgimento e ampla divulgação do livro digital, as gráficas editoriais vão passar por muitas mudanças, seja na parte produtiva, seja na administrativa.

A economia globalizada significa que a concorrência pode estar do outro lado da cidade ou do outro lado do mundo. O aumento da competição significa também que as organizações, já estabelecidas, precisam se defender, tanto dos concorrentes tradicionais, que desenvolvem novos produtos e serviços, como das empresas pequenas e empreendedoras, que surgem com ofertas inovadoras. As organizações bem-sucedidas serão aquelas capazes de mudar para responder à concorrência, terão que ser ágeis, desenvolver novos produtos rapidamente e colocá-los prontamente no mercado. Terão que contar com processos de produção mais curtos, ciclos menores nos produtos e uma linha contínua de novidades. Em outras palavras, terão que ser flexíveis, terão também que contar com uma força de trabalho também flexível, que consiga se adaptar às condições de mudanças rápidas, e às vezes radicais. (ROBBINS, 2007).

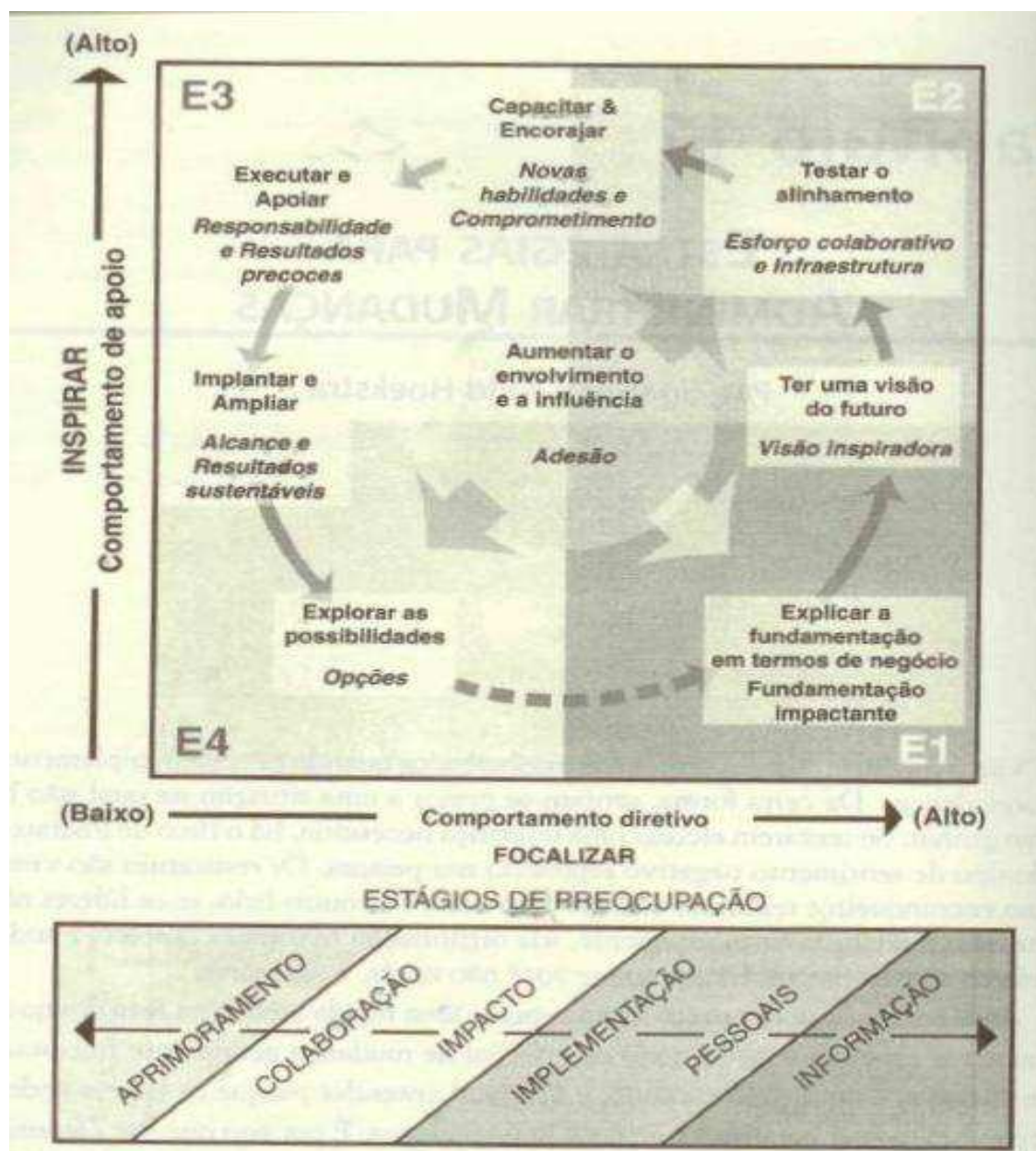
Com frequência, líderes sentem-se assoberbados quando precisam implementar mudanças. De certa forma, sentem-se presos a uma situação na qual não há como ganhar. Se tentarem efetuar uma mudança necessária, há o risco de liberarem todo tipo de sentimento negativo represado nas pessoas. Os resistentes são vistos como encenqueiros tentando estragar algo bom. Por outro lado, se os líderes não efetuarem mudanças constantemente, sua organização se tornará obsoleta e todos perderão seus empregos. Dizem que se você não muda, você morre. (BLANCHARD, 2007).

Para Wagner e Hollenbeck (2008, p 376), mudança é o ato de variar ou de alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento.

Nas organizações, é um ímpeto importante e, ao mesmo tempo, um produto primário dos esforços do departamento organizacional, reformulando os modos pelos quais as pessoas e grupos trabalham juntos. Sempre que gestores tentam acionar alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem a resistir a aquilo que

percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante.

Figura 3 – Modelo de estratégia de mudanças.



Fonte: Blanchard, 2007.

Hoje uma gráfica e editora tradicional conta com muitas pessoas no seu quadro de funcionários, principalmente nos setores de transformação, uma máquina impressora conta com pelo menos três funcionários, no setor de acabamento de um livro impresso também existem muitos funcionários, até para fazer a embalagem e distribuição. Com o livro digital nada disso é preciso, uma pessoa é responsável em transformar o arquivo digital em um formato próprio para cada *e-reader*.

Essa é uma das maiores preocupações do mercado editorial, se o livro digital tiver mesmo sucesso quais serão as conseqüências?

3.1 – Como lidar com mudanças?

Pensar em mudanças requer, por um lado, a identificação e superação de fontes de resistência e, por outro, o incentivo e fortalecimento das fontes de apoio. A análise do campo de forças é um método de diagnóstico que esquematiza gratificante a disposição das forças favoráveis e contrárias a uma determinada mudança. É uma ferramenta útil para gestores e agentes de mudanças que estão tentando visualizar a situação que circula uma mudança esperada. (WAGNER e HOLLENBECK, 2008).

Zigarmi e Hoekstra (2007), criaram um sistema chamado de O Modelo de Estratégia de Mudanças, e define em oito estratégias, como liderar mudanças e seus respectivos resultados. Também descrevem um processo para administrar mudanças que difere dramaticamente da forma com que mudanças são introduzidas na maioria das organizações. Tais estratégias são definidas a seguir.

3.1.1 - Aumentar as oportunidades de envolvimento e influência

Deve ser usada de forma continua em todo o processo de mudança e é a parte central do modelo. A melhor forma para iniciar, implementar e manter uma mudança é aumentando o nível de influência e envolvimento das pessoas a quem está se pedindo que efetuem as mudanças, deixando suas preocupações virem à tona e tratando-as ao longo do caminho.

O que parece óbvio, para muitos gestores não é assim tão simples. Eles acreditam que as mudanças serão implementadas rapidamente se tomarem decisões rápidas, e é mais fácil tomá-las quando menos pessoas contribuem para a tomada de decisões. Se, por um lado, é verdade que decisões podem ser tomadas mais rapidamente

com um menor número de pessoas envolvidas, decisões mais rápidas não se traduzem necessariamente em uma implementação melhor e mais rápida.

Se as pessoas não forem tratadas como se fossem inteligentes o suficiente para chegarem à mesma conclusão quanto à necessidade de mudanças do que a equipe que lidera a mudança, sentem uma perda de controle, conforme figura abaixo.

Gráfico 1 – A percepção da perda de controle aumenta a resistência à mudança.



Fonte: Zigarmi e Hoekstra, 2007.

3.1.2 - Explicar a fundamentação da mudança em termos de negócio

Quando gestores apresentam e explicam os motivos racionais para a mudança, o resultado é uma fundamentação impactante que ajuda as pessoas a entender a mudança proposta e a lógica da mudança.

A maioria dos fracassos nos processos de mudanças se deve a falta da informação a todos os envolvidos no processo.

3.1.3 - Ter uma visão do futuro

Trata tanto de preocupações pessoais, quanto daquelas concernentes à informação.

Quando gestores têm uma visão do futuro, criam uma visão inspiradora que motiva as pessoas na organização e libera seu poder e potencial.

Após definir as mudanças, é sempre importante rever a visão da organização para fornecer uma fundamentação para a mudança, isso pode significar modificar até a visão da organização ou criar uma nova.

Envolver pessoas no processo de criação da visão também é muito importante para ajudá-las a resolver as preocupações pessoais pelas quais irão passar durante a mudança. Quanto mais envolver as pessoas nesse processo, mais visível ficará a vontade dessas pessoas de se tornar parte da futura organização.

3.1.4 - Testar o alinhamento

Quando gestores envolvem os outros no planejamento e nos testes, encorajam o esforço colaborativo e ajudam a construir a infra estrutura necessária para dar apoio a mudança.

É necessário fazer alguns testes e pilotos com pessoas que aderiram, para resolver todas as falhas e aprender mais sobre a melhor forma de implementar a mudança na organização. Esses testes também podem mostrar o que mais deve mudar em termos de regras, procedimentos, sistemas e estruturas para que aumente a probabilidade de sucesso.

3.1.5 - Capacitar e encorajar

Quando os gestores capacitam e encorajam as pessoas em toda a organização a se envolver na mudança, esses podem desenvolver novas habilidades e se comprometer mais a fundo no processo.

Muito importante é saber em que momento o treinamento deve ser feito, muitas vezes o treinamento é feito antes de todos os problemas terem sido resolvidos, as contingências planejadas, os mecanismos de ajuda ao usuário implantadas, ou os sistemas alinhados. Após a obtenção das aprendizagens com os pilotos e com as experiências, e depois da infra estrutura certa estar no lugar, o treinamento para a mudança deve ser feito da forma mais individualizada possível. O ideal é uma estratégia de treinamento para cada indivíduo.

3.1.6 - Executar e apoiar

Quando os gestores executam e apoiam a mudança, criam condições para que haja responsabilidade e resultados mais rapidamente.

Nessa fase é muito importante que os gestores assumem o discurso na prática, pratiquem o que pregam e que sejam modelos de comportamento que esperam dos outros. Devem mostrar tanto comprometimento com a mudança quanto as pessoas que eles lideram, se não mais. As pessoas avaliarão o que o líder faz e o que ele não faz para avaliar o comprometimento com a mudança.

É necessário cumprir a promessa de reconhecer e recompensar o comportamento que espera, e cumpra a promessa de impor conseqüências às pessoas que estão tentando fazer o projeto fracassar. É nesse estágio que as pessoas que ainda resistem saiam do projeto.

3.1.7 - Implantar e ampliar

Chegou a hora crucial do processo, colocar em funcionamento tudo o que estava no papel até agora. Todos envolvidos terão participação, é necessário acompanhamento detalhado no início, para verificação do funcionamento.

Em alguns casos, uma mudança é implementada em uma unidade de negócios antes de outras unidades serem engajadas. O processo de mudança definido deve ser repetido nas novas unidades que ainda não passaram pelo processo.

3.1.8 - Explorar as possibilidades

Ao envolver os outros na exploração de possibilidades, você automaticamente diminui o nível das preocupações quanto à informação quando uma nova mudança é anunciada, já que as pessoas estarão inteiradas no processo, para decidir o que precisa ser mudado.

O ideal seria que, aqueles que estão mais próximos dos problemas e das oportunidades dentro de uma organização sugerissem as alternativas para a equipe que lidera a mudança. Para garantir o critério de credibilidade e a inclusão das melhores alternativas, as opções identificadas devem ser revisadas por uma amostra representativa daqueles a quem está se pedindo a mudança.

3.2 – Liderança por outros olhos

As empresas precisarão mudar para atender as novas realidades do mercado editorial, uma delas é a flexibilidade que seus funcionários, terão que adquirir conhecendo novos processos de produção, inovações tecnológicas e as relações humanas. Para isso, sem uma liderança apta, as gráficas não irão conseguir atingir seus objetivos. Como já citado no tópico anterior, uma das mudanças necessárias, é a empresa observar como seus gestores aplicam a questão da liderança.

Segundo Robbins (2007, p. 258), liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.

A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos executivos são líderes.

Segundo Blanchard (2007), para se formar um líder eficaz, é necessário passar por 04 fases: Autoliderança, liderança pessoa a pessoa, liderança de equipes e liderança organizacional. Essas fases são assim definidas:

- Autoliderança: Vem em primeiro lugar, pois a liderança eficaz começa de dentro para fora. Antes de pensar em liderar os outros, você precisa se conhecer e saber o que precisa para ser bem sucedido. O autoconhecimento dá essa perspectiva.
- Liderança pessoa a pessoa: É a capacidade de desenvolver uma relação de confiança com outras pessoas. Se não souber quem é você, ou quais são suas forças e fraquezas, e não está disposto a se mostrar vulnerável, nunca desenvolverá uma relação de confiança. Sem confiança, é impossível que uma organização funcione eficazmente. Confiança entre você e as pessoas a quem lidera é essencial para que possam trabalhar juntos.
- Liderança de equipes: À medida que líderes desenvolvem uma relação de confiança com as pessoas na interação um a um, tornam-se dignos de confiança. Isso é uma ótima preparação para o desenvolvimento de equipes e criar uma comunidade.

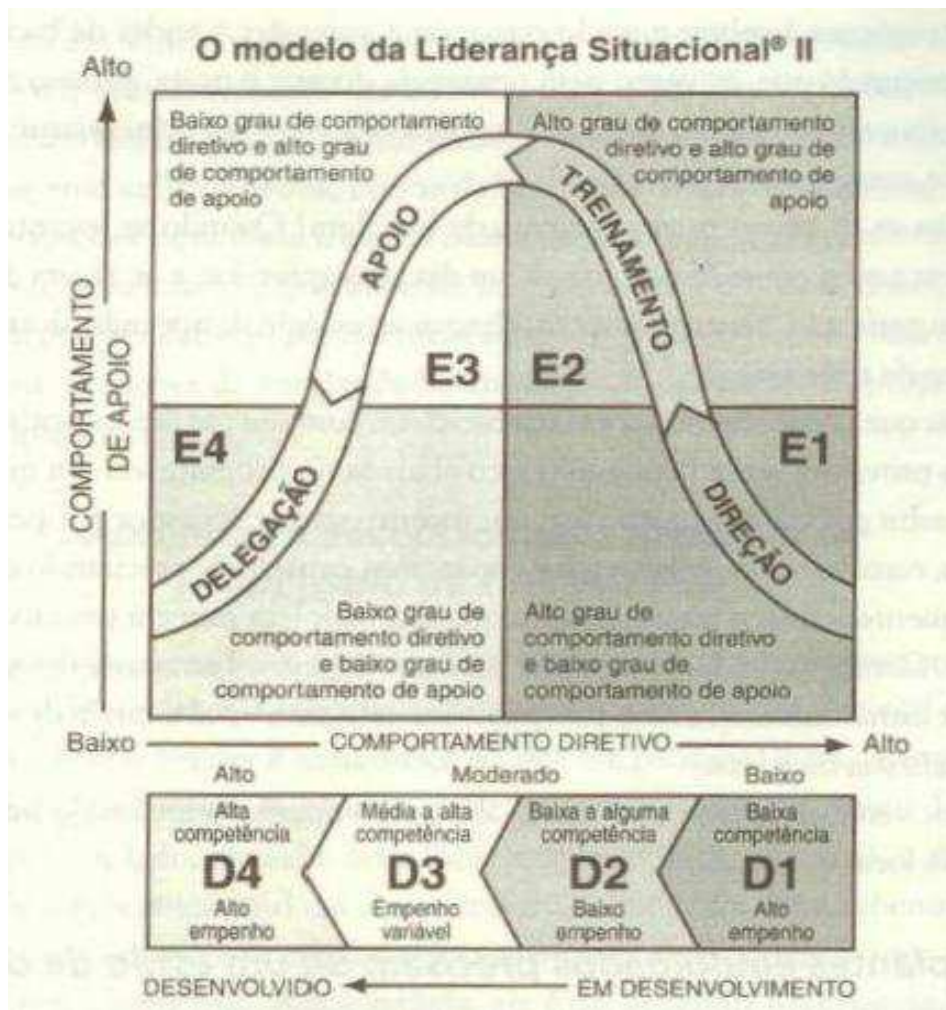
- Liderança organizacional: Saber ser um líder irá funcionar bem como líder organizacional, alguém que supervisiona mais de uma equipe. Irá depender da perspectiva, da confiança e da comunidade que foram desenvolvidas durante as três etapas anteriores. A chave para desenvolver uma organização eficaz é criar um ambiente que valoriza tanto os relacionamentos quanto os resultados. Um dos erros mais básicos que os líderes cometem hoje em dia é que, quando são colocados em uma posição de liderança, gastam a maior parte de seu tempo e de sua energia tentando melhorar as coisas no nível organizacional, antes de se assegurarem que já lidaram bem com sua própria credibilidade no nível pessoal, pessoa a pessoa, e de equipe.

A influência de um líder deve ser, em certa medida, sancionada pelos seus seguidores, em algumas situações, uma pessoa pode ser compelida por outras a liderar e, em outras, pode ser que o líder seja tolerado somente por aquele momento. Entretanto, a idéia de que os seguidores entreguem voluntariamente o controle de seu próprio comportamento a outra pessoa é parte integrante de qualquer definição de liderança. (WAGNER e HOLLENBECK, 2008).

3.2.1 – Liderança Situacional

Esse estilo de liderança foi criado por Blanchard na *Ohio University* em 1968. Baseia-se na crença de que pessoas podem e querem crescer, e de que não existe um estilo de liderança que seja considerado o melhor para encorajar o crescimento. Abrindo os canais de comunicação e encorajando a parceria entre o líder e as pessoas que este apóia e de quem depende.

Figura 4 – Modelo da Liderança Situacional.



Fonte: Blanchard, 1968.

Existem quatro estilos básicos de liderança no modelo da Liderança Situacional: Direção (E1), treinamento (E2), apoio (E3) e delegação (E4). Esses correspondem aos quatro níveis básicos de desenvolvimento: principiante empolgado (D1 – baixa competência, alto desempenho), aprendiz decepcionado (D2 – baixa a alguma competência, baixo empenho), colaborador capaz, mas cauteloso (D3 – competência de moderada a alta, empenho variável), e realizados confiante (D4 – alta competência, alto empenho).

- **Principiantes empolgados precisam de um estilo de liderança**

Suponha que um líder tenha recentemente contratado um vendedor de 22 anos de idade. Além de vender, as três principais responsabilidades dele são: prestação de serviços, tarefas administrativas e contribuição para a equipe. O foco inicial do treinamento dele será na atividade de vendas, na qual é um principiante empolgado. Nessa área, ele está entusiasmado e ansioso para aprender, apesar de sua falta de habilidades. Agora um estilo de liderança de direção é o mais apropriado. Ele precisa aprender todas as etapas do processo de vendas, desde como fazer uma visita até o fechamento do negócio. Ensinar e mostrar o que vendedores experientes fazem, e deixá-lo praticar suas novas habilidades em situações de vendas de baixo risco, é a abordagem apropriada para esse principiante empolgado.

- **Aprendizes decepcionados precisam de um estilo de treinamento**

Agora, suponha que esse novato contratado já tenha passado por algumas semanas de treinamento de vendas, mas está chegando à conclusão de que vender é mais difícil do que ele pensava. Ele perdeu um pouco do ímpeto inicial e parece um pouco desencorajado. Nesse estágio ele é um aprendiz decepcionado, e o que funciona nesse momento é um estilo de liderança de treinamento com alto grau de direção e apoio. O líder continua a dirigir e supervisionar de perto suas atividades de vendas, mas deve conversar mais com ele, ora dando conselhos e ora ouvindo as suas perguntas e sugestões. Também é importante elogiar e apoiar, visando aumentar a sua autoconfiança, recuperar seu empenho e encorajá-lo a tomar a iniciativa.

- **Colaboradores capazes mas cautelosos precisam de um estilo de apoio**

Alguns meses já se passaram e o jovem conhece as responsabilidades do seu dia-a-dia do seu cargo como vendedor, e adquiriu algumas boas habilidades de vendas. No entanto, ele ainda sente algumas dúvidas a respeito de si mesmo e questiona se será capaz de ter uma boa atuação em vendas por conta própria. O líder acredita em sua competência e acha que ele sabe o que faz, mas ele mesmo não tem tanta certeza. Nesse estágio ele é capaz, mas cauteloso, e seu comprometimento em vender varia do entusiasmo à insegurança. Nesse momento, ele precisa de uma liderança de apoio. Como ele já tem habilidades, ele precisa de pouca direção, mas requer muito apoio para que sua autoconfiança oscilante se fortaleça. O líder deve apoiar seus esforços, ouvir

suas preocupações e sugestões e estar sempre próximo para incentivar suas interações não somente com os clientes, mas com os outros membros da equipe.

- **Realizadores autoconfiantes precisam de um estilo de delegação**

À medida que o tempo passa, o ex-novato torna-se elemento chave de sua equipe. Não apenas domina tarefas e habilidades de vendas, mas também já lidou com clientes mais exigentes e tem sido bem-sucedido. Se antecipa aos problemas e oferece soluções oportunas. Consegue trabalhar por conta própria, mas também inspira outros através do seu exemplo. Nesse estágio ele é um realizador autoconfiante nas suas atividades de vendas. Para uma pessoa nesse nível de desenvolvimento, um estilo de liderança de delegação é a melhor escolha. É adequado que ele assuma a responsabilidade pela tomada diária de decisões e pela solução de problemas, deixando-o gerir seu próprio território. Agora a função do líder é dando-lhe autonomia e demonstrando confiança na sua habilidade de agir de modo independente. É necessário reconhecer seu excelente desempenho e fornecer os recursos apropriados para que ele possa desincumbir-se de suas atribuições de vendas. Também é necessário desafiar ele para que continue aprimorando cada vez mais suas habilidades e incentivá-lo a atingir resultados mais altos ainda em vendas.

Esse é o modelo de liderança mais apropriado para as gráficas editoriais, pois a maioria dos funcionários são antigos nas suas funções e os recém contratados acham que nunca vão conseguir subir de cargos. A partir do momento que essas mudanças todas atingirem o mercado, os líderes precisarão se antecipar e já colocar em prática esses novos processos para incentivar todos que estão sob suas responsabilidades.

3.3 – O que é o livro sob demanda?

Para Horie e Lopes (2009, p. 25), pode-se considerar impressão digital, como qualquer equipamento que registre sobre papel, ou outro suporte, as informações recebidas de um computador na forma de dados digitais.

A impressão digital se desenvolveu muito desde os anos 80, hoje apresenta soluções de qualidade muito próxima da impressão convencional, e mais tem o fato de que, para tiragens pequenas com alto índice de personalização, representa o que de melhor tem para oferecer aos clientes.

Como as gráficas sempre foram prestadores de serviços ao cliente, existe a necessidade de expandir sua gama de serviços e ofertas. Com o surgimento do livro eletrônico, as gráficas estão atrás de outras opções de mercado para compor talvez uma fatia do mercado que poderá perder. Assim, os negócios na área editorial deverão ser em tempo real, isto é, sem intervalos entre a identificação e o atendimento de uma necessidade. Serão favorecidas as empresas que forem capazes de movimentar corretamente as informações entre si, para responder melhor e mais rapidamente às necessidades de um mercado que está mudando.

Para as gráficas especializadas em produção editorial, a opção da impressão sob demanda está aumentando a cada dia, essa é uma tendência para as editoras personalizar os livros para seus clientes. É também uma opção para a impressão de livros com tiragens menores, com um custo baixo.

Essa tecnologia e os serviços em rede para a impressão sob demanda permitem a impressão de livros no número de cópias requeridas pelo cliente, elimina-se o problema das grandes quantidades de livros não vendidos e, do ponto de vista dos pontos de venda, reduz o problema das devoluções, podendo satisfazer pedidos de pequenas tiragens e alongando a vida das edições de obras que possuem um público limitado. O exemplar de uma edição pode ser produzido e consignado ao cliente final em seu tradicional formato impresso, em casa ou por meio de uma livraria, biblioteca, escola, universidade ou estabelecimento de serviços de impressão, a partir de um arquivo digital. (EARP e KORNIS, 2005).

3.4 – O futuro do livro

Nos últimos anos o Brasil melhorou o índice de leitores, qualidade na produção de livros, aumentaram os títulos lançados, o governo criou planos de incentivo, as editoras estão buscando novas opções de mercado, mas mesmo assim nosso país está muito longe de tratar da leitura e dos leitores como algo estratégico.

Após uma pesquisa concluída em 2008, solicitada pelo Instituto Pró-Livro, que é formado pela Associação Brasileira de Editores de Livros (Abrelivros), Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL), organizado por Galeno, mostra que o Brasil tem 95 milhões de leitores que compram 1,2 livros por habitante/ano e que lêem 4,7 livros por habitante/ano. Esse número cresceu muito desde 2001 quando a média era de 1,7 livros por habitante ano, mas esses números estão muito longe da média dos países desenvolvidos que a média mínima é de 7 livros por habitante/ano.

3.4.1 – O Brasil e os analfabetos

O Índice de Alfabetismo Funcional (Inaf), medido pelo Instituto Paulo Montenegro, registra que o Brasil tinha, em 2007, na população de mais de 15 anos de idade, 32% de analfabetos funcionais. São considerados analfabetos funcionais aqueles que são analfabetos absolutos e os que têm uma alfabetização muito rudimentar que não lhes possibilita utilizar os instrumentos da leitura e da escrita.

O IBGE indica que a população com mais de 15 anos que tem menos de 3 anos de escolaridade está em torno de 23%. A Pesquisa Nacional de Domicílios (PNAD) registra que, em 2006, os analfabetos absolutos de mais de 15 anos representavam 10,5% da população, ou seja, 14,4 milhões de pessoas. Na pesquisa Retratos da leitura no Brasil, a proporção de analfabetos absolutos está em torno de 12%, pois inclui os informantes de mais de 5 anos de idade, mais de 35 milhões de pessoas. (GARCEZ, 2008).

Uma pessoa analfabeta se sente limitada e discriminada, não consegue entender um jornal, não sabe que ônibus tem que pegar e não tem condições de arrumar um bom emprego.

Essa condição não é nova, desde a colonização onde tudo era proibido, não tinha imprensa, escolas e universidades, só estudava quem tinha condições de viajar para a Europa. (WERTHEIN, 2008).

O índice de analfabetismo no Brasil influi no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que mede o nível de desenvolvimento humano dos países utilizando como critérios indicadores de educação (alfabetização e taxa de matrícula), longevidade (esperança de vida ao nascer) e renda (PIB per capita).

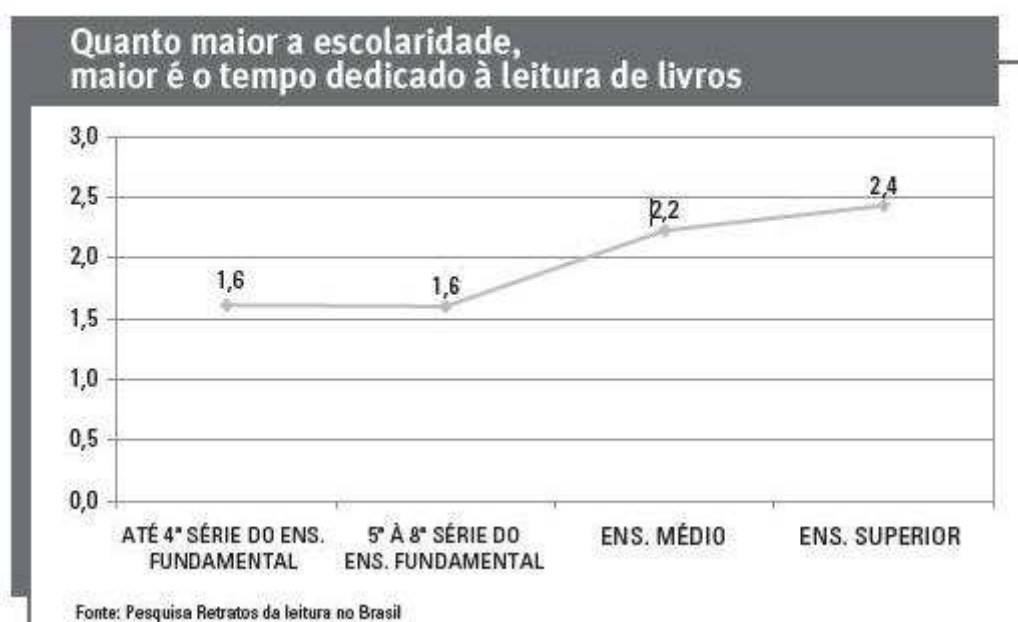
O IDH varia de zero (nenhum desenvolvimento humano) a um (desenvolvimento humano total). Países com IDH até 0,499 têm desenvolvimento humano considerado baixo, os países com índice entre 0,500 e 0,799 são considerados de médio desenvolvimento humano, e aqueles com IDH superior a 0,800 têm desenvolvimento humano alto. Para a avaliação da dimensão educação, o cálculo do IDH municipal considera dois indicadores com pesos diferentes. A taxa de alfabetização de pessoas acima de 15 anos de idade tem peso dois, e a taxa bruta de frequência à escola, peso um. O primeiro indicador é o percentual de pessoas com mais de 15 anos capazes de ler e escrever um bilhete simples, considerados adultos alfabetizados. O segundo indicador é resultado de uma conta simples: o somatório de pessoas, independente da idade, que frequentam os cursos fundamental, secundário e superior, dividido pela população na faixa etária de 7 a 22 anos da localidade. Estão também incluídos na conta os alunos de cursos supletivos de primeiro e segundo graus, de classes de aceleração e pós-graduação universitária. (Garcez, 2008). O Brasil apresentou, em 2007, o IDH de 0,813, enquanto os países mais desenvolvidos ficaram em torno de 0,96. Assim, no ranking mundial, o Brasil está na 75º lugar em desenvolvimento humano. (PNUD, 2010).

O nível de qualificação para a leitura está diretamente proporcional ao maior número de anos de estudo. O Brasil está atrasado na formação superior, mesmo quando comparado com 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. (Rosa, 2008).

É a escola que faz o Brasil ler, o país está estudando e é a partir da escola que os brasileiros entram em contato com o processo de leitura, acessam os livros, independentemente de sua classe social. A escola pública forma a maioria da população, é lá que a maioria das crianças e jovens têm acesso ao livro, é pela escola que se lê, não apenas para atender às tarefas escolares, mas também por prazer. Depois da mãe, a

professora é a principal incentivadora da leitura, confirmando o papel da escola, mas ressaltando a importância e possível correlação entre as políticas de alfabetização de adultos e a promoção da educação das crianças e dos adolescentes. Entretanto, depois da escola, o brasileiro lê menos, a escola não está formando o leitor, mas dando acesso à leitura. (BEAUCHAMP, 2008).

Gráfico 2 – Escolaridade e o tempo para a leitura.



Um fator importante considerado para explicar a elevação dos índices de leitura em 2007 foi a melhoria da escolaridade da população em geral. Essa população, com nível de instrução médio em 2000 era de 28,7 milhões, segundo o IBGE, e em 2006, passou para 40 milhões (51% dessa população têm até 20 anos). Já o índice alto de leitura entre os jovens de 18 a 24 anos (67%) pode também ser explicado pelo incremento substancial da população cursando o nível superior, que passou de 2,7 milhões em 2000 para 4,9 milhões em 2006, ainda de acordo com o IBGE. (FAILLA, 2008).

3.4.2 – Os livros e seus custos

A pergunta mais freqüente que escuto é porque o livro é caro? Principalmente de pessoas que não conhecem a cadeia produtiva, desde a criação, até as livrarias.

São vários motivos, dentre eles: vende-se pouco, tiragens reduzidas e custos de produção altos e complexos, uso indevido de insumos, distribuição pífia, impostos indiretos, concorrência desleal, esses são alguns motivos que explicam por que o livro é caro no Brasil. (SCORTECCI, 2010).

Para Earp e Kornis (2005, p. 14), o problema básico da economia do livro é um descompasso entre a imensa oferta global e a limitada capacidade de absorção do consumidor individual.

Para valores de primeiro mundo, o livro é um bem muito barato de se produzir, basta encontrar três mil leitores dispostos a pagar o equivalente a seis horas de salário mínimo. (EARP e KORNIS, 2005).

O nosso problema então são as baixas tiragens, enquanto outros países trabalham com tiragens médias de 10.000 exemplares por edição, no Brasil esse número é em torno de 2.000. Fora as matérias primas, principalmente o papel, toda produção tem um custo fixo, diagramação das páginas, revisões, máquinas, revisão, tudo isso independe da tiragem, e quando se divide o custo fixo pelo número de exemplares, o valor unitário fica muito alto. (CHIARELLI, 1995).

A cadeia produtiva do livro reúne os setores autoral, editorial, gráfico, produtor de papel, produtor de máquinas gráficas, distribuidor, atacadista, livreiro e bibliotecário, cada um formado por uma grande número de empresas. A interface entre empresas de dois setores forma um mercado. Assim, temos um mercado de direitos autorais que confronta autores e editores, um mercado da manufatura gráfica que confronta editores e gráficos, outro do papel, das máquinas, etc. O chamado mercado do livro é composto por dois conjuntos de relações: primeiro, a relação entre o editor, ofertante do livro manufaturado, e os livreiros, muitas vezes entremeada por distribuidores e atacadistas; e, segundo, a relação dos varejistas com os consumidores finais, sejam pessoas ou bibliotecas. (EARP E KORNIS, 2005).

Tabela 2 – Formação de preço do livro.

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO PREÇO DE CAPA DE UM LIVRO NO BRASIL	
	%
Direitos Autorais	10
Custos Editoriais e Manufatureiros	25
Lucro da Editora	15
Distribuidor	10
Livreiro	40
TOTAL	100

Fonte: Earp e Kornis

3.4.3 – Programas Governamentais de incentivo

O governo federal é o maior comprador de livros didáticos no Brasil, conforme a tabela 3. É responsável pela execução de três programas voltados ao livro didático: Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio (PNLEM) e o Programa Nacional do Livro Didático para a Alfabetização de Jovens e Adultos (PNLA). O objetivo é prover, gratuitamente, as escolas das redes federal, estadual e municipal e as entidades parceiras do programa Brasil Alfabetizado com obras didáticas de qualidade. (FNDE, 2010).

Tabela 3 – Comparativo de compras do Governo e Mercado.

DIDÁTICOS	2008	2009	Var %
TÍTULOS	18.082	19.721	9,06%
EXEMPL. PROD. - Total	177.553.165	204.261.296	15,04%
Mercado	70.001.333	81.161.270	15,94%
Governo	107.551.832	123.100.026	14,46%
FATURAMENTO (R\$) - Total	1.765.774.390,77	1.728.900.231,40	-2,09%
Mercado	1.001.216.071,96	1.030.792.120,38	2,95%
Governo	764.558.318,81	698.108.111,02	-8,69%
EXEMPLARES VENDIDOS - TOTAL	181.090.695	207.427.143	14,54%
Mercado	73.538.863	84.327.117	14,67%
Governo	107.551.832	123.100.026	14,46%

Fonte: Pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro

Em 2009, o governo federal investiu R\$ 577,6 milhões na compra de livros didáticos para a educação básica. Só para os livros a serem usados por alunos do 1º ao 5º ano em 2010 foram R\$ 427,6 milhões de investimentos em aquisição, além disso,

livros de reposição foram comprados e distribuídos para estudantes do 6º ao 9º do ensino fundamental, R\$ 80 milhões e das três séries do ensino médio, R\$ 97 milhões. (FNDE, 2010).

O Programa nacional do Livro Didático (PNLD), é o mais antigo dos programas voltados à distribuição de obras didáticas aos estudantes da rede pública de ensino brasileira e iniciou-se, com outra denominação, em 1929. Ao longo de mais de 80 anos, o programa foi se desenvolvendo e se aperfeiçoando, como diferentes nomes e formas de execução. Esse programa é voltado para o ensino fundamental público, incluindo as classes de alfabetização infantil.

A partir de 2001, o PNLD ampliou sua área de atuação e começou a atender os alunos portadores de deficiência visual que estão nas salas de aula do ensino regular das escolas públicas com livros didáticos em Braille.

Em 2004, com a Resolução nº 40, de 24/8/2004, ficou instituído o atendimento também aos estudantes portadores de necessidades especiais das escolas de educação especial públicas, comunitárias e filantrópicas, definidas no censo escolar, com livros didáticos de língua portuguesa, matemática, ciências, história, geografia e dicionários.

O Programa do Livro Didático para o Ensino Médio (PNLEM), implantado em 2004, pela Resolução nº 38 do FNDE, o programa prevê a universalização de livros didáticos para os alunos do ensino médio público de todo o país. Inicialmente, atendeu 1,3 milhão de alunos da 1ª série do ensino médio de 5.392 escolas das regiões Norte e Nordeste, que receberam, até o início de 2005, 2,7 milhões de livros das disciplinas de português e matemática. Em 2005 as demais séries e regiões brasileiras também foram atendidas com livros de português e matemática.

Todas as escolas beneficiadas estão cadastradas no censo escolar realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inpe/MEC).

Em 2006, foram adquiridos 7,2 milhões de volumes, para serem utilizados em 2007, por 6,9 milhões de alunos, ficando 300 mil exemplares para compor a reserva técnica. Foram adquiridos, ainda, 1,9 milhão de livros de português e matemática para reposição dos que foram distribuídos no ano anterior.

Em 2007, foi feita a escolha dos livros didáticos de história e química, usados em 2008, ano em que foram incluídas as disciplinas de geografia e física para serem utilizados em 2009, completando a universalização do atendimento do ensino médio.

O Programa Nacional do Livro Didático para a Alfabetização de Jovens e Adultos (PNLA), foi criado pela Resolução nº 18, de 24 de abril de 2007, para distribuição, a título de doação, de obras didáticas às entidades parceiras, com vistas à alfabetização e à escolarização de pessoas com idade de 15 anos ou mais. Entidades parceiras são os estados, Distrito Federal, municípios, entidades da sociedade civil organizada e instituições de ensino superior que estabelecem parceria com o Ministério da Educação, por intermédio da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (Secad/MEC), na execução das ações do Programa Brasil Alfabetizado.

Os objetivos do programa são os de dar cumprimento ao Plano Nacional de Educação, que determina a erradicação do analfabetismo e o progressivo atendimento a jovens e adultos no primeiro segmento de Educação de Jovens e Adultos até 2011; promover ações de inclusão social, ampliando as oportunidades educacionais para jovens e adultos a partir de 15 anos que não tiveram acesso ou permanência na educação básica; e estabelecer um programa nacional de fornecimento de livro didático adequado ao público da alfabetização de jovens e adultos como um recurso básico, no processo de ensino e aprendizagem.

A partir de 2011, o PNLA será incorporado ao um novo programa, mais amplo: o Programa Nacional do Livro Didático para a Educação de Jovens e Adultos (PNLD EJA). Criado pela Resolução nº 51, de 16 de setembro de 2009, o PNLD EJA distribuirá obras didáticas para todas as escolas públicas e entidades parceiras do programa Brasil Alfabetizado com turmas do 1º ao 9º ano do ensino fundamental de jovens e adultos. O PNLA, que atende os estudantes apenas com livros de alfabetização, continuará funcionando até o final de 2010.

Tabela 4 – Compras do Governo.

FATURAMENTO E EXEMPLARES VENDIDOS PARA O GOVERNO - 2008 e 2009						
TIPO DE VENDAS	Faturamento (R\$)			Exemplares Vendidos		
	2008	2009	Var %	2008	2009	Var %
PNLD	307.352.497,26	534.035.219,09	73,75%	60.125.797	110.145.420	83,19%
PNLEM	417.999.711,04	126.609.461,71	-69,71%	43.230.599	12.130.978	-71,94%
PNBE	55.614.785,79	60.327.104,91	8,47%	9.400.714	10.218.627	8,70%
PNLA	11.842.738,85	18.842.080,80	59,10%	1.663.157	2.854.316	71,62%
Outros órgãos de Governo	76.541.547,65	94.900.471,21	23,99%	7.301.794	6.884.880	-5,71%
Total Governo	869.351.280,59	834.714.337,72	-3,98%	121.722.061	142.234.221	16,85%

Fonte: Pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro

3.4.4 – O que está dando certo

As editoras estão buscando novos mercados e oportunidades para alavancar as vendas de livros, ou mesmo utilizando de opções antigas que estão dando certo nos últimos anos, é o caso das vendas de livro porta-a-porta e livros de bolso.

Esse segmento da cadeia do livro, também chamado de venda direta ou livro porta-a-porta, ainda é bastante desconhecido, mas constitui em uma importante fonte de vendas e empregos no mercado editorial. Ainda é desconhecido porque resulta em boa parte do fato de que essa atividade é francamente informal e seus empresários são avessos a qualquer publicidade.

O público-alvo são os consumidores de baixa renda, as classes D e E, que fazem praticamente todas as suas compras a crédito, preferencialmente com cheques pré-datados. Os livros mais vendidos dessa forma são, em ordem decrescente de importância: obras infantis, a Bíblia, livros de culinária, livros para pesquisa escolar, manuais práticos.

Esses livros são mais baratos porque seus custos editoriais e gráficos são muito baixos (pois o consumidor não é exigente) e porque as tiragens são altas, nunca menores que cinco mil exemplares. (Earp e Kornis, 2005).

Os catálogos de venda direta ajudam a transformar livros em best-sellers no Brasil. Com um catálogo limitado a cerca de 30 títulos por mês, essas empresas, como Avon e Hermes, levam o hábito da leitura para as classes com menor poder aquisitivo e para as regiões não atendidas por livrarias.

A editora que publica a série Crepúsculo, Intrínseca, também tem parceria com a Avon. De 1,1 milhão de exemplares vendidos no país de A Menina que Roubava Livros, 72% foram comercializados em livrarias ou websites e 28%, pelo catálogo. “É uma forma das editoras atingirem um público que não tem acesso a livrarias”, afirma o diretor da Intrínseca, Jorge Oakim. A editora, uma das principais parceiras da Avon, diz que o ano de 2010 está sendo bom para o mercado editorial de forma geral: de janeiro a maio, a empresa registrou alta de 25% nas vendas sobre 2009. Segundo a CBL, a venda direta cresce acima da média do mercado, em 2008, a alta do mercado de venda direta foi de 50% sobre o ano anterior e a participação do segmento atingiu 13,7% das vendas, contra 45,7% das livrarias. (OESP, 2010).

Os autores que têm seus livros vendidos em catálogos dizem que a parceria é vantajosa. O consultor em finanças pessoais, Gustavo Cerbasi teve o livro Casais Inteligentes Enriquecem Juntos incluído no catálogo da Avon e afirma ter atingido um público novo. “Vendi mil livros em Roraima e depois fui convidado para fazer uma palestra lá.”. Segundo Cerbasi, seu livro já vendeu 800 mil exemplares desde o lançamento, sendo cerca de 200 mil pelo catálogo. (OESP, 2010).

A última pesquisa realizada pela FIPE realizada esse ano, com os resultados de 2009, confirmou que esse mercado está em crescimento, passou de 5,4% da participação no mercado em 2006, para 16,64 em 2009, se tornando o terceiro maior canal de comercialização de livros no país, ficando atrás das livrarias e distribuidoras.

O livro de bolso, que muitas vezes é rejeitado e associado a edições de má qualidade, está ganhando mais espaço e se firmando no mercado editorial. São práticos e mais baratos, hoje com a qualidade igual ao comparado com as edições regulares. Se tornando um setor promissor, as editoras estão se mobilizando para entrar nesse setor.

A Editora Record acaba de entrar nesse segmento, sendo a maior editora brasileira, lançará o selo BestBolso com 24 títulos. A editora vai lançar uma média de cinco títulos mensais com tiragem de 6.000 exemplares.

Outra editora que já investe nesse segmento com sucesso desde 2005 é a Companhia das Letras, já vendeu até hoje mais de 450 mil exemplares, com lançamentos de tiragens iniciais de 4.000 e 5.000 exemplares, com preços 50% inferiores às brochuras. (QUEIRÓS, 2007).

Uma mostra da melhoria do brasileiro com os livros foi o sucesso da 21ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo, atraiu 743 mil pessoas ao longo dos 10 dias de feira, uma média diária de 74 mil pessoas, superou a marca do ano de 2006 que a média

foi de 73 mil pessoas/dia. Pela primeira vez os organizadores do evento contrataram uma empresa especializada, o Datafolha, para fazer um balanço preciso do evento, o instituto constatou que 80% dos entrevistados compraram livros gastando em média R\$90,00 entre essas pessoas, movimentando no total R\$ 49,3 milhões com as vendas de livros. Outro ponto positivo da feira foi à presença maior do público feminino (59%) e jovem entre 14 a 25 anos (34%). (Assessoria de Imprensa Bienal do Livro).

Os dados da pesquisa Produção e vendas do Setor Editorial Brasileiro 2009, realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) da Universidade de São Paulo (USP), a pedido da CBL e SNEL, demonstram que o brasileiro está lendo mais e pagando menos por isso, os exemplares publicados em 2009 foram 13,5% superior ao de 2008, e o preço médio dos livros vendidos pelas editoras às livrarias ficou 3,56% abaixo da média registrada em 2008. Outro indicador relevante é o crescimento de 14,88% na quantidade de novos títulos publicados (22.027, em 2009, ante 19.174, em 2008), oferecendo uma maior diversidade à disposição dos leitores e aumentando as oportunidades aos autores.

Tabela 5 – Produção de lançamentos e reedições.

Títulos Editados e Exemplares Produzidos - Total em 1ª Edição e Reedição - 2008 e 2009						
PRODUÇÃO	Títulos			Exemplares		
	2008	2009	Var. %	2008	2009	Var. %
1ª Edição	19.174	22.027	14,88%	130.109.195	154.471.507	18,72%
Reedição	31.955	30.483	-4,61%	210.165.000	231.895.629	10,34%
TOTAL	51.129	52.510	2,70%	340.274.195	386.367.136	13,55%

Fonte: Pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro

4 – Pesquisa

Para Gil (2010, p. 18), pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

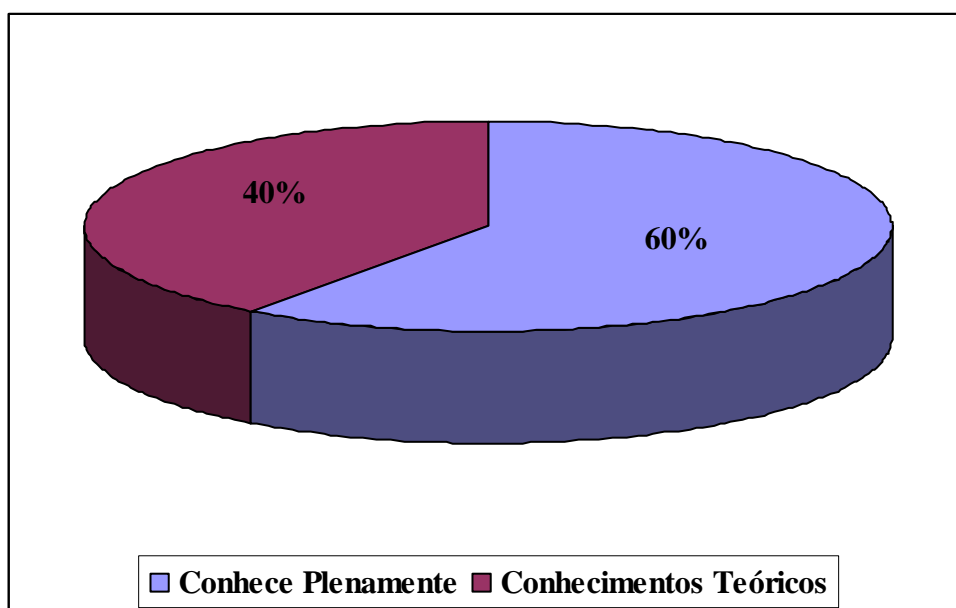
A pesquisa realizada para avaliar o impacto da chegada dos livros digitais no mercado editorial, com caráter exploratório, foi realizada por meio de entrevistas, com 10 perguntas dissertativas, utilizando uma amostra de 10 pessoas, sendo: 04 de editoras, 03 de gráficas, 02 professores universitários e 01 leitor comum.

As entrevistas foram feitas pessoalmente, via telefone e via o envio do questionário por email. A maior barreira encontrada foi a disponibilidade de tempo dos participantes, pois as gráficas e editoras no segundo semestre estão operando com o máximo de sua carga produtiva, principalmente devido a produção dos livros didáticos para o governo.

Primeira questão: O Sr. (a) conhece a tecnologia do livro digital e como funciona?

Nenhuma pessoa afirmou não conhecer nada, 4 pessoas disseram que tem conhecimentos teóricos e 60% dos entrevistados conhecem e sabem como funciona.

Gráfico 3 – Percentual de pessoas que conhecem o livro digital.



Segunda questão: O Sr.(a) acredita que o livro digital irá substituir o livro impresso? Por quê?

Apenas 01 pessoa acha que o livro impresso pode ser substituído na categoria dos livros de literatura. E 90% acham que não vai acabar com alguns comentários como “O leitor assíduo gosta de guardar seus livros, montar sua biblioteca, poder tocar e sentir o papel.” Duas pessoas citaram que eles co-existirão em parceria.

Terceira questão: Quantos livros impressos o Sr. (a) comprou nos últimos 3 meses? Por qual meio?

Essa foi outra surpresa agradável, somente 01 pessoa disse que não comprou nenhum livro, mas justificou dizendo que nesses últimos meses esteve com problemas particulares e que normalmente compra pelo menos um livro por mês. Surpreendentemente 50% dos pesquisados afirmaram que compraram dez ou mais livros e 01 pessoa disse que comprou dois livros, o restante ficou entre três e quatro livros nesse período. Esses dados indicaram que essa amostra de entrevistados compra mais que a média no Brasil (conforme a pesquisa Retratos da Leitura no Brasil, a média de livros comprados por leitores é de 5,4 livros/ano).

As livrarias convencionais e a internet foram os meios mais utilizados para as compras dos livros, somente 01 entrevistado afirmou comprar também em banca de jornal.

Quarta questão: Quantos livros digitais o Sr. (a) comprou nos últimos 3 meses? Por qual meio?

Apenas 01 entrevistado afirmou que comprou 01 livro pela Amazon, os motivos para a não compra foram os mais variados, tais como: “Não me sinto confortável lendo em uma tela de computador”, “os preços dos leitores estão muito caros”, “ler em computadores deixa meus olhos cansados”.

Quinta questão: O Sr. (a) acredita que o livro digital é um meio para incentivar a leitura no Brasil? Por quê?

07 entrevistados afirmaram que sim, o livro digital é um incentivo à novos leitores, principalmente para os jovens acostumados com novas tecnologias que não lêem por causa do tamanho e peso do livro tradicional, outro ponto comentando foi a falta de marketing para os livros impressos, e como o livro digital está chegando com muita propaganda está despertando o interesse dos consumistas e possíveis leitores.

03 pessoas acham que o livro digital não incentiva novos leitores, sendo que 01 desses afirmou que o problema é o alto custo dos livros em geral, tanto impresso, quanto digital.

Sexta questão: Você acredita que existem barreiras para o sucesso do livro digital no Brasil? Se sim, quais?

Apenas 01 entrevistado acha que não existem barreiras. 09 pessoas confirmaram que existem muitas barreiras, entre elas:

- Alto custo dos aparelhos leitores;
- Baixo índice de alfabetização da população;
- Segurança;
- Inclusão digital e a falta de acesso à internet;
- Falta de cultura.

Sétima questão: Você acha que a pirataria e a falta de segurança no Brasil irão afetar os livros digitais? Por quê?

90% dos entrevistados confirmaram que a pirataria vai influenciar os livros digitais, acham que vai acontecer o mesmo que aconteceu com os CDs e filmes. Apenas 01 entrevistado não tinha opinião formada.

Oitava questão: A impressão digital é uma opção para as gráficas? Por quê?

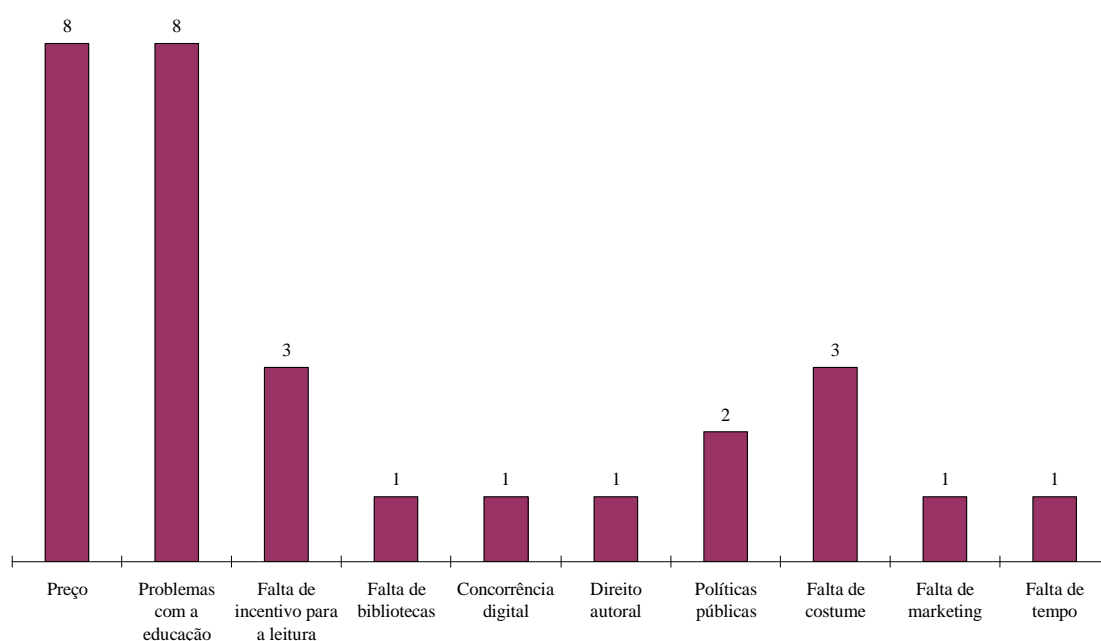
07 pessoas acham que sim, a impressão digital é uma boa oportunidade para as impressões de baixas quantidades, aumentar a flexibilidade da gráfica, personalização de livros e também seria uma terceira tecnologia entre o livro tradicional e digital. 03 pessoas não opinaram, pois desconhecem o assunto.

Nona questão: O que será necessário para os profissionais do mercado editorial atual não perderem seu emprego? Cite algumas opções.

90% afirmaram que será necessário a atualização tecnológica, dentre esses, 03 comentaram que os profissionais das editoras terão que se adaptar para uma nova mídia, pois independente da forma, o livro irá existir, agora os funcionários de gráficas, de áreas administrativas e comerciais, além de se prepararem para a nova tecnologia, terão que fazer uma adaptação a novas estruturas e ambientes de trabalho. 01 entrevistado afirmou que precisaria pesquisar mais sobre o assunto para comentar.

Décima questão: Cite 03 fatores que faz do Brasil um país de poucos leitores.

Gráfico 4 – Fatores mais citados pelos entrevistados.



5 – Conclusão

O objetivo desse trabalho foi demonstrar quais os possíveis impactos para o mercado editorial com a chegada do livro digital, verificar se essa nova tecnologia poderá substituir um produto secular que é o livro impresso.

Verificou-se que o livro impresso não será substituído pelo menos em médio prazo de tempo, pois o livro digital chega para ocupar um nicho específico dentro do mercado. Como se trata de uma tecnologia nova é muito cedo ainda para afirmar quais as reais possibilidades de sucesso no Brasil, principalmente devido à pirataria que é uma grande ameaça como foi para as últimas mídias lançadas por aqui, por exemplo, o DVD e filmes.

Um setor do mercado editorial que poderá ser afetado com a chegada do livro digital são as gráficas. Estas terão que estar mais preparadas para dar novas possibilidades para seus clientes, como a personalização dos livros e impressão digital para baixas tiragens. Dependente da demanda será possível pensar em custos de profissionalização e capacitação para os funcionários dessas gráficas. Com as editoras é diferente, pois estas não precisarão de muitas mudanças, talvez somente a criação de um novo setor para a preparação dos arquivos para a nova mídia, que é muito semelhante a criação para um livro impresso. Independente do lugar na cadeia produtiva, o que foi observado é que devido a essa chegada os processos poderão sofrer mudanças, o foco administrativo e gerencial pode passar por mudanças, sendo necessária a entrada do profissional de recursos humanos para coordenar essa etapa do processo.

A pesquisa confirmou que a maior dificuldade para aumentar as vendas do livro tradicional é o alto custo e problemas com a educação do povo brasileiro, problemas culturais que advêm de gerações passadas, a falta do hábito da leitura e principalmente o analfabetismo que atinge 32% da população acima dos 15 anos de idade.

Outro ponto surpreendente com o resultado da pesquisa foi a quantidade de livros tradicionais comprados pelos pesquisados: 50% desses afirmou que compraram 10 livros ou mais nos últimos 03 meses, confirmando a tese que o livro impresso ainda tem vida longa.

6 - Referências bibliográficas.

AMORIM, Galeno (Coord.). *Retratos da Leitura no Brasil*. São Paulo: Instituto Pró-Livro, 2008.

ANDRADE, Gilberto Keller; COSTA, Jorge Campos. *As novas tecnologias de publicação digital*. EDUC. Porto Alegre, v.1, nº 12, p. 36 a 42, outubro 2009.

BEAUCHAMP, Jeanete; AMORIM, Galeno (Coord.). *Retratos da Leitura no Brasil*. São Paulo: Instituto Pró-Livro, 2008.

BIENAL DO LIVRO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.bienaldolivros.com.br/Imprensa/Releases-Bienal-do-Livro>>. Acesso em: 10/10/2010.

BLANCHARD, Ken. (Org.). *Liderança de Alto Nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO. Ediuoro passa a controlar 100% da Nova Fronteira. Disponível em: <<http://www.cbl.org.br/news.php?recid=4687&hl=santillana>>. Acesso em 5/8/2010.

CAMARGO, Mário César Martins de. *Gráfica, Arte e Indústria no Brasil: 180 Anos de História*. São Paulo: Bandeirante Editora, 2002.

CHIARELLI, Marco. *Por que o livro é caro no Brasil*. Revista Super Interessante. São Paulo, nº 04, ano 5. 2005. Disponível em: <http://super.abril.com.br/cultura/livro-caro-brasil-441088.shtml>. Acesso em: 01/11/2010.

EARP, Fabio Sá; KORNIS, George. *A Economia da Cadeia Produtiva do Livro*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS), 2005.

FAILLA, Zoara; AMORIM, Galeno (Coord.). *Retratos da Leitura no Brasil*. São Paulo: Instituto Pró-Livro, 2008.

FAR, Alessandra El. *O Livro e a Leitura no Brasil*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

FÓRUM NACIONAL PELA DEMOCRATIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO (FNDC). Disponível em: <http://www.fndc.org.br/internas.php?p=noticias&cont_key=208597> Acesso em: 19/8/2010.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/>>. Acesso em: 20/09/2010.

GARCEZ, Lucília Helena do Carmo; AMORIM, Galeno (Coord.). *Retratos da Leitura no Brasil*. São Paulo: Instituto Pró-Livro, 2008.

GRECO, Marco Aurélio; MACHADO, Hugo de Brito (Coord.). *Imunidade Tributária do Livro Eletrônico*. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

HORI, Ricardo Minoru; LOPES, André Borges. *Impressão Digital: A tecnologia a serviço da comunicação*. São Paulo. Abigraf, 2008.

MARTINS, Leonardo. *Livros digitais no Brasil: como, onde e por que (talvez não) comprá-los*. 09/07/2010. Disponível em: <www.gizmodo.com.br/conteudo/livros-digitais-no-brasil-como-onde-e-por-que-talvez-nao-compra-los>. Acesso em: 12/09/2010.

MENDONÇA, Carlos J. G. de. *Livro digital aumenta pirataria: o que fazer?* 03/11/2010. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/16859>>. Acesso em: 18/11/2010.

MINISTÉRIO DA CULTURA. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2010/04/22/minc-prepara-nova-lei-do-direito-autoral>>. Acesso em: 15/10/2010.

MUNIZ, José de Souza Junior. Movimentos recentes das editoras de livros e a situação dos trabalhadores do setor. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2 a 6/09/2008, Natal, Rio Grande do Norte, 2008.

O GLOBO. Pirataria digital afeta a indústria literária. Rio de Janeiro. 04/01/2010, Cultura. Disponível em: < <http://oglobo.globo.com/cultura/mat/2010/01/04/pirataria-digital-afeta-industria-literaria-915454506.asp>>. Acesso em: 16/11/2010.

PACHECO, Angela Maria da Motta; MACHADO, Hugo de Brito (Coords.). *Imunidade Tributária do Livro Eletrônico*. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

PAIXÃO, Fernando. *Momentos do Livro no Brasil*. São Paulo: Ática, 1996.

PINSKY, Daniel. *O uso do livro eletrônico no ensino superior sob a ótica dos professores universitários e profissionais de editoras*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). Disponível em: < <http://www.pnud.org.br/idh/>>. Acesso em: 25/10/2010.

PROJETO GUTENBERG. Disponível em: http://www.gutenberg.org/wiki/PT-PG_Hist%C3%B3ria_e_Filosofia_do_Project_Gutenberg%2C_por_Michael_Hart. Acesso em: 12/09/2010.

QUEIRÓS, Amanda. *Leitura de Bolso*. 26/12/2007. Disponível em: http://www.amigosdolivro.com.br/lermais_materias.php?cd_materias=5236>. Acesso em 20/09/2010.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROSA, José Antônio. 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. 2008. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

SCHELLER, Fernando. *Porta a porta transforma livros em Best-sellers*. OESP, São Paulo, 17/06/2010. Economia e Negócios.

SCHIEFLER, Gustavo Henrique Carvalho. *Livros Digitais (E-books) – A Função Social e a Pirataria Virtual*. Revista Eletrônica Investidura, 2007. Disponível em: <[http://revistainvestidura.googlepages.com/investidura-livrosdigitais\(e-books\):afun](http://revistainvestidura.googlepages.com/investidura-livrosdigitais(e-books):afun)> Acessado em: 15/09/2010.

SCORTECCI, João. *Por que o livro é caro no Brasil?* Disponível em: <http://www.printondemand.com.br/lormais_materias.php?cd_materias=546>. Acesso em 01/11/2010.

SILVA, Francisco Rafael, NASCIMENTO, Isabela da Rocha. Livro Eletrônico – Novo suporte para o registro do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, GESTÃO E CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO – ENEBD / PARAIBA, 18 a 24/09/2010, Rio Grande do Norte, 2006.

STRECKER, Marcelo. *Editora Nova Aguilar passa a integrar o grupo Ediouro*. Folha de São Paulo, São Paulo, 07/09/2007, Ilustrada.

TOZETTO, Claudia. *Pirataria de livros pela internet aumenta 55% em um ano*. 18/08/2010. Disponível em: <<http://tecnologia.ig.com.br/noticia/2010/08/18/pirataria+de+livros+pela+internet+aumenta+55+em+um+ano+diz+associacao+9566763.html>>. Acesso em: 27/09/2010.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

WERTHEIN, Jorge; AMORIM, Galeno (Coord.). *Retratos da Leitura no Brasil*. São Paulo: Instituto Pró-Livro, 2008.

ZIGARMI, Pat; HOEKSTRA, Judd; BLANCHARD, Ken. (Org.). *Liderança de Alto Nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Apêndice A

Pesquisa/Entrevista para Monografia**Curso de Especialização em Administração de Empresas – PUC/SP**

Nome:

Empresa:

Cargo:

1 – O Sr.(a) conhece a tecnologia do livro digital e como funciona?

2 – O Sr.(a) acredita que o livro digital irá substituir o livro impresso? Por quê?

3 – Quantos livros impressos o Sr.(a) comprou nos últimos 3 meses? Por qual meio?

4 – Quantos livros digitais o Sr.(a) comprou nos últimos 3 meses? Por qual meio?

5 – O Sr.(a) acredita que o livro digital é um meio para incentivar a leitura no Brasil?
Por quê?

6 – Você acredita que existem barreiras para o sucesso do livro digital no Brasil? Se sim, quais?

7 – Você acha que a pirataria e a falta de segurança no Brasil irão afetar os livros digitais? Por quê?

8 – A impressão digital é uma opção para as gráficas? Por quê?

9 – O que será necessário para os profissionais do mercado editorial atual não perderem seus empregos? Cite algumas opções.

10 – Cite 03 fatores que faz do Brasil um país de poucos leitores.