

doi:10.12662/2359-618xregea.v4i2.p83-101.2015

ARTIGOS

O MODELO DE NEGÓCIOS DO SETOR EDITORIAL CEARENSE COM O AUXÍLIO CANVAS¹

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é construir o quadro *Canvas* unificado do setor editorial cearense. Como objetivos específicos, esta pesquisa se propõe a: i. Identificar o Modelo de Negócios de três editoras cearenses por meio dos nove blocos que estruturam a ferramenta *Canvas*; ii. Relacionar melhorias para o aperfeiçoamento do Modelo de negócios do Mercado Editorial Cearense com as novas tendências do mercado nacional. Para tal, será realizada uma pesquisa descritiva exploratória de natureza qualitativa. Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e estudo de caso. Nas entrevistas, foram abordados assuntos como: quais os segmentos de clientes, proposta de valor oferecida pela empresa, recursos-chave e suas receitas. Por meio dos resultados obtidos, percebeu-se o crescente uso de ferramentas digitais de produção, utilização e compra dos produtos e serviços ofertados pelas empresas gráficas, decorrente de uma forte imposição mercadológica. Do mesmo modo, observa-se a concorrência cada vez mais presente de empresas internacionais e inter-regionais no setor gráfico cearense, exigindo a remodelação das atividades e recursos que compõem a plataforma de negócios do setor.

Elnivan Moreira de Souza
elnivan@hotmail.com
Doutorando em Administração.
Professor do Centro
Universitário Christus -
Fortaleza - CE - BR

Jocasta Saraiva de Sousa
jocastasaraivas@gmail.com
Graduada em Administração
pelo Centro Universitário
Christus - Fortaleza - CE - BR

Felipe Gerhard Paula Sousa
felipegerhard@yahoo.com.br
Doutorando em Administração
pela Universidade Estadual do
Ceará - Fortaleza - CE - BR

Lucas Lopes Ferreira de Souza
lucaslfsouza@hotmail.com
Doutorando em Administração
pela Universidade Estadual do
Ceará - Fortaleza - CE - BR

Palavras-chave: Modelo de negócios. *Canvas*. Mercado editorial.

1 INTRODUÇÃO

O termo Modelo de Negócios consolidou-se por volta dos anos 1990 com a expansão da internet, quando alguns empreendedores com ideias inovadoras buscaram investimentos para seus projetos e obtiveram resultados positivos. O termo vem sendo utilizado com frequência por acadêmicos, consultores e executivos, principalmente depois do surgimento de negócios feitos pela internet, chamados de *e-business*. No entanto, mesmo com a frequente aplicação desse modelo, não há consenso entre os estudiosos quanto à definição do conceito (PATELI, 2002).

A prática de modelos de negócios tem sido uma ferramenta para auxiliar os empreendimentos em seus processos de inovação, conquanto tenham surgido para transformar e assegurar a inovação a empreendedores, executivos e acadêmicos. Do mesmo modo, funciona como instrumento para a assimilação do impacto evolu-

tivo e possibilitar o enfrentamento dos desafios existentes no cenário em que se está inserido (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). É importante destacar que, no mercado editorial, esses modelos de negócios também têm passado por mudanças substanciais.

O mercado editorial do Brasil manteve-se por muito tempo estável. Por volta de 1990, com a chegada da internet, era difícil imaginar que muitas tarefas poderiam ser feitas, como compras de livros, músicas, entre outros produtos, sem precisar sair de casa. Entretanto, a tecnologia trouxe inovações que mudaram o mercado e suas estruturas comerciais; o meio digital possibilitou o surgimento do *e-commerce*, transformando e abrangendo várias plataformas de negócios (MEDEIROS; VIEIRA; NOGAMI, 2014).

No cenário atual, o mercado editorial encontra-se em um momento de transição, bem como atravessando uma transformação cultural, com a utilização de novas tecnologias e costumes, pela entrada de empresas internacionais no Brasil que influenciam as mudanças estruturais no setor editorial e suas operações industriais. Nos Estados Unidos, por exemplo, a venda de *e-books* em 2013 superou em 42 milhões a venda de impressos (LAZZARI, 2012; CAPELAS, 2014).

No Brasil, por outro lado, a maior parte do faturamento gerado pelas editoras vem das produções de livros didáticos, obras gerais, artigos religiosos e publicações científicas, técnicas e profissionais. Metade desse faturamento, ademais, é proveniente da demanda solicitada pelos governos Federal, Estadual e Municipal. Entretanto, as novas tecnologias trouxeram inovação ao mercado editorial brasileiro. Com a plataforma da internet e o surgimento de mídias digitais, impulsionadas pela demanda crescente, os *e-books* e outros produtos e serviços eletrônicos vêm dominando o mercado local. Esse segmento de mercado constitui uma mudança em vários aspectos da sua atividade e cadeia produtiva.

A Câmara Brasileira do Livro (CBL) divulga anualmente o relatório Produção e Ven-

das do Setor Editorial Brasileiro, com base nas pesquisas feitas pela Fipe, e demonstra que a venda de *e-books* aumentou 225,13% de 2012 para 2013, e que revela o faturamento de mais de 12 milhões em edições digitais e aplicativos para *smartphones* e *tablets*. Dessa forma, a ideia de que esse cenário está passando por uma transformação é reforçada. A adoção de novas tecnologias na elaboração de publicações impulsiona a transformação de todo um modelo de negócio, pois são necessárias modificações no processo de criação autoral, produção, distribuição e consumo.

Segundo Mello (2013) as editoras continuam sendo responsáveis por levar o conteúdo intelectual a seus leitores, em material impresso ou digital, atendendo às demandas e às necessidades dos consumidores.

Para acompanhar a realidade do mercado, as editoras buscam maneiras estratégicas de transmitir conhecimento diante da realidade do mundo contemporâneo, onde o acesso às informações é disseminado por meio de canais eletrônicos que favorecem o livre acesso a conteúdos diversos e que se disseminam também por sua gratuidade. Acompanhar essa transformação não tem sido uma tarefa fácil, pois no Brasil nossos modelos comerciais ainda estão muito atrás de países como os Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha que já se estruturaram de maneira bem mais profissional e globalizada.

O que torna a pesquisa no setor editorial importante é a necessidade de colher informações que contribuam para o desenvolvimento desse mercado, dado que existe pouco conteúdo sobre o assunto. Outra razão é estudar este segmento que tem atraído o interesse de grandes organizações mundiais, que já estão investindo no mercado brasileiro. Outrossim, estudar no contexto contemporâneo as mudanças causadas pelas novas tecnologias que causam incerteza quanto à total substituição do livro impresso pelo livro digital.

A partir desse contexto, essa pesquisa procurou responder à seguinte pergunta: Como se configura o modelo de negócios de editoras cearenses tradicionais no contexto atual?

O objetivo geral deste trabalho é construir o quadro *Canvas* unificado do setor editorial cearense. Os objetivos específicos, decorrentes do objetivo geral são:

- a) identificar o Modelo de Negócios de três editoras cearenses através dos nove blocos que estruturam a ferramenta *Canvas*;
- b) relacionar melhorias para o aperfeiçoamento do Modelo de negócios do Mercado Editorial Cearense com as novas tendências do mercado nacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção abordará, inicialmente, o tema Modelo de Negócios, desde seu surgimento até a atualidade, os pilares de análise de um modelo de negócios, e como se caracteriza a ferramenta *Canvas*, proposta por Osterwalder e Pigneur (2011). Em seguida, serão tratadas as principais especificidades do mercado editorial brasileiro e cearense.

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS

O cenário passou a ser o de um mercado competitivo com necessidade de diferenciação; o foco que antes era a produção industrial muda para a captura de conhecimento e passa para a busca pela diferenciação e o domínio do mercado. A constante quebra de paradigmas no mercado, a partir do uso de tecnologia, trouxe a necessidade de elaborar novas estruturas de negócios com o foco em uma nova forma de criar, distribuir e capturar valores para as organizações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Sabe-se que a inovação é importante para que ocorram mudanças em uma organização; ela habitualmente possibilita às organizações, a capacidade de readaptação e antecipação de tendências do mercado. Dessa forma, destaca-se que: “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” (OSTERWAL-

DER; PIGNEUR, 2011, p. 14).

Segundo Di Serio e Vasconcellos (2009), a reestruturação de uma organização pode assim ser considerada inovação organizacional, o que confirma a inovação em Modelo de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). Os autores elaboraram um conceito para descrever e pensar sobre o modelo de negócio de uma organização.

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que o modelo de negócios é um plano de ação a partir da adoção de uma estratégia que deve ser colocada em prática pelas organizações em seus processos. Os autores, ademais, aduzem que o investimento na ferramenta de modelos de negócios proporciona a realização de processos inovadores que hoje o meio empresarial exige.

Segundo Souza (2014), existem quatro pilares que são utilizados para analisar o modelo de negócios; são eles: Produto, Interface com o Cliente, Gestão de Infraestrutura e Gestão Financeira. O sistema organizacional é formado a partir de uma estratégia que permite o planejamento e a implementação da estrutura de negócios na empresa. O modelo dos autores possibilita um melhor detalhamento no emprego da estrutura do modelo (ARAÚJO; ZILBER, 2013). No Quadro 1, a seguir, é evidenciada a divisão qualitativa de modelo de negócios construído por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005):

Pilar	Blocos de construção dos modelos de negócios	Descrição
Produto	Proposta de valor	Fornece uma visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma empresa
Interface com o cliente	Cliente-alvo	Descreve o segmento de clientes para o qual uma empresa quer oferecer valor
	Canal de distribuição	Descreve os vários meios que a empresa utiliza para entrar em contato com o cliente
	Relacionamento	Explica o tipo de relações que uma empresa estabelece com diferentes segmentos de clientes
Gestão da Infraestrutura	Configuração de valor	Descreve o arranjo das atividades e recursos
	Capacidade	Descreve as competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa
	Cadeia de Parceiros	Retrata a rede de acordos de cooperação com outras empresas, necessária para oferecer e comercializar com eficiência
Aspectos Financeiros	Estrutura de custos	Resume as consequências monetárias dos meios empregados no modelo de negócios
	Modelo de receita	Descreve a maneira de a empresa ganhar dinheiro por meio de uma variedade de fluxo de receitas

Quadro 1 - Nove blocos de construção de modelos de negócio

Fonte: Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Para Mendes (2012), o modelo de negócios revela o escopo da empresa, mostra seus elementos e suas interrelações. Nele, é possível descrever os ativos tangíveis e intangíveis, capacidades e processos. Sua proposição de valor revela o segmento de clientes e suas necessidades, seu modelo de receitas (preço, precificação), seus canais de distribuição, suas parcerias e sua estrutura de custo.

2.2 PILARES E BLOCOS DO MODELO DE NEGÓCIO

A seguir, serão apresentados os nove blocos de construção do modelo *Canvas*, divididos entre os quatro grandes pilares que o constituem.

2.2.1 Produto/serviço

A Proposta de Valor é um quesito que pressupõe que a organização crie um valor na mente dos clientes, agregando um conjunto de benefícios à relação de consumo estabelecida

com a empresa. Para que uma empresa possa propor e entregar uma proposta de valor para os clientes, é preciso que ela se diferencie por meio da adoção de estratégias de inovação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo Teece (2010), um dos pontos de maior importância na gestão de um novo modelo de negócios é a criação de valor para os clientes, induzindo-os à compra de produtos/serviços. O valor, dessa forma, seria um conjunto de benefícios entregues aos clientes, a fim de criar em sua mente uma atmosfera única por meio da qual ele possa identificar os valores agregados inerentes ao produto/serviço, como tecnologia, exclusividade, preço, utilidade, excelência, entre outros (SOUZA, 2014).

2.2.2 Interface com o Cliente

É a Interface com o Cliente que estabelece os canais de relacionamento que a organização tem com seus consumidores e, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os elementos dessa comunicação organização-cliente

são Segmentação de Mercado, Relacionamento com o Cliente e Canais de Distribuição.

O segmento de mercado é um dos que mais exige atenção da empresa, pois é necessário avaliar atributos e necessidades dos clientes, para haver um maior atendimento às necessidades específicas de cada grupo. Assim, a organização torna-se capaz de atender melhor às demandas dos grupos de clientes identificados. A definição de segmentação de mercado seria “um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 228).

O elemento Relacionamento é sincronizado com a escolha da clientela (público-alvo) e esse relacionamento com os clientes pode ter escolhas bem distintas, sendo elas interações mais pessoais, até mesmo programas automatizados, o que interfere também nos custos, pois a escolha do relacionamento tem que se adequar às condições de estrutura e processos da organização. Dessa forma, a escolha do relacionamento coexiste com a segmentação feita pelas empresas. Vale ressaltar que, nesse momento, é trabalhado tanto a conquista do cliente quanto sua retenção, sempre agindo de forma constante em todas as etapas para manter e/ou aumentar as vendas.

Nos canais de distribuição, disponibilizam-se todos os canais existentes dentro dessa relação empresa-cliente. Todos os canais: de comunicação (e-commerce, mídias sociais, SAC, entre outros), de distribuição (entrega e recebimento de mercadorias) e de venda, (lojas físicas, representantes, entre outros) exigem atenção das organizações por tratar-se de pontos de contato com os clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.2.3 Gestão da Infraestrutura

A Gestão da Infraestrutura revela a estrutura necessária para que o sistema de valor entregue a Proposta de Valor e alcance as diretrizes necessárias para estabelecer as atividades de Interface com o cliente (SOUZA, 2014).

Com efeito, os parceiros são fundamen-

tais para manter os processos de transformação de uma organização. As parcerias ocorrem por necessidades diferentes, com a intenção de estabelecer alianças que favoreçam o desenvolvimento do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

As alianças estratégicas são estabelecidas quando duas ou mais organizações que possuem interesses em comum se unem para conseguir um objetivo em um determinado tempo ou se unirem permanentemente. A aliança corresponde a um acordo de cooperação voluntária entre as empresas que podem compartilhar tecnologia ou outros ativos da organização. Geralmente, as alianças estratégicas são feitas por empresas concorrentes ou pelas que produzem serviços complementares. Os objetivos dessas alianças são reduzir os custos, aumentar o acesso à tecnologia, inibir outros concorrentes, entrar em novos mercados, desenvolver melhor e mais rápido produtos e operações, melhorar pesquisa e desenvolvimento (P&D) e melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (MENDES, 2012).

Os principais recursos abrangem todos os recursos exigidos na implementação do modelo de negócio. A empresa precisa relacionar a importância de seus principais recursos, que são: físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. É preciso que os recursos estejam alinhados à gestão. Não prescinde, ademais, o conhecimento das características de sua estrutura organizacional e que tais recursos estejam alinhados ao sistema de gestão da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

As atividades-chave, por outro lado, buscam relacionar as ações mais importantes executadas na organização, garantindo o bom funcionamento de outros componentes. Os componentes que se relacionam com as atividades-chave são os canais de distribuição, o relacionamento com os clientes e as fontes de receita. Assim, como os recursos principais, elas são fundamentais na geração da proposta de valor, pois é preciso que a organização saiba quais delas utilizar para que seja estabelecida a proposta.

2.2.4 Gestão Financeira

Para toda a organização funcionar, é fundamental manter fontes de receitas capazes de sustentar o negócio, como também ter controle de seus custos para obter recompensas pelo esforço empreendido. Os aspectos financeiros são definidos pelo modelo de receita, pela estrutura de custo e pela sustentabilidade do negócio. Este pilar tem ligação com os demais elaborados no Modelo de Negócio de Osterwalder e Pigneur (2011).

As Fontes de Receitas determinam a forma de se gerar dinheiro; é um componente que possui relação direta com a segmentação dos clientes, pois pode haver receita resultante de transações únicas geradas por meio da entrega de uma proposta de valor ao cliente (SOUZA, 2014).

Existem diversas formas de gerar receita, são elas: vendas de recursos, taxas de uso, taxa de assinatura, empréstimos, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios. Há duas maneiras de precificação das fontes de receita, sendo elas a precificação fixa e a precificação dinâmica. Na primeira, os preços são definidos em variáveis estáticas; já na segunda, os preços mudam com base nas condições de mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Ao se completarem todos os blocos que compõem a plataforma Canvas, tem-se um mapa que contém a síntese dos principais elementos necessários ao desempenho de uma atividade empresarial (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

É importante ressaltar que o mapa elaborado pela organização é um resumo das ações levantadas no plano de negócios, sem que haja sua substituição. O modelo Canvas é uma ferramenta mais usual para o dia a dia de uma empresa; nela, facilmente são visualizadas a infraestrutura, a oferta, as finanças e os clientes da organização. A construção do mapa propicia a discussão e uma melhor compreensão do modelo a ser implementado na empresa.

3 MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO E CEARENSE

A evolução histórica da indústria gráfica no Brasil aconteceu em definitivo com a che-

gada da Família Real em 1808. Antes, todas as publicações que entravam no país precisavam de autorização e eram impressas em Portugal. No Brasil, as prensas imprimiam basicamente anúncios e panfletos de chegada e partida de navios e publicações que interessavam mais à burguesia da época (ROMANCINI; LAGO, 2007).

No Ceará, a chegada do primeiro prelo (impresso) em 1824, inaugurou as atividades de imprensa na província, embora alguns autores acreditem na existência de impressos antes de 1824. A iniciativa foi de Manuel de Carvalho Paes de Andrade, que tinha como objetivo imprimir um jornal para veicular as ideias da Confederação do Equador. Oficialmente, o primeiro fruto da imprensa no Ceará foi o Diário do Governo do Ceará, impresso pela Typografia Nacional, posteriormente chamada de Imprensa Nacional ou Typografia Nacional do Ceará. Depois do Diário do Governo do Ceará, um grande número de periódicos passou a circular pela Província e posteriormente, o Estado do Ceará (CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, 2013).

O mercado editorial cearense, contudo, surgiu somente por volta dos anos de 1940. Grupos de empresários tipógrafos formaram uma associação com o desafio em desenvolver a indústria gráfica do Estado do Ceará; desde então, a indústria gráfica cearense passou por diversas transformações. Em 70 anos, as máquinas tipográficas manuais deram lugar às máquinas *offset*, e também de outros tipos como as fotomecânicas, as de seleção de cores, os *scanners* cilíndricos, os CTP's e a impressão digital. Em 1980, houve o início da digitalização na produção de livros, aumentando a eficiência e reduzindo seus custos (DOURADO FILHO, 2013).

Nos últimos anos, a indústria editorial passou a ser considerada produtora de bens informativos e a produção começou a sentir os efeitos da Era Digital. A internet possibilitou a comercialização de livros na rede e sua popularização, como também favoreceu as novas invenções, como a criação de livros digitais e aplicativos, que possuem vendas crescentes no mercado e gera especulações de que, em um futuro próximo, substituirá a produção de

livros impressos. O que já gerou uma modificação nas atividades-chave do mercado editorial (PINSKY, 2009).

A internet modificou as relações econômicas na indústria cinematográfica e musical; o mesmo acontece, hoje, no mercado editorial. Foram lançados no mercado os *e-books* e *e-readers*, os quais já são populares em países como Estados Unidos, Canadá e Japão. No Brasil, a Associação Nacional de Livrarias (ANL) aponta que 56% das livrarias possuem *e-commerce* e novos títulos têm aumentado constantemente. Tais acontecimentos proporcionaram mudanças nos processos de inovação, na produção de bens, na criação de novos produtos (hardware, software, tablets, e-readers). Essas plataformas reconfiguram o posicionamento, a formatação e a distribuição do produto (MEDEIROS; VIEIRA; NOGAMI, 2014).

Com essas novas ferramentas, a produção editorial modificou seu modelo de negócios para a tecnologia digital, e tem a internet como ferramenta de acesso de quase todos os processos. A mudança gerada no mercado editorial também modifica fontes de receita, ou seja, reforça a ideia das mudanças no modelo de negócios (PINSKY, 2009).

Segundo Mello (2013), uma editora tem como seu principal ativo o catálogo de obras e de autores, pois uma boa seleção deles permite bons resultados de venda. Visto isso, a indústria editorial no Brasil alcançou, em 2013, um faturamento de cerca de R\$ 5,36 bilhões, segundo uma pesquisa feita pela Câmara Brasileira do Livro (CBL) e pelo Sindicato Nacional dos Editores de Livro (SNEL), que corresponde a um crescimento real de 1,52% com relação ao ano anterior (FIPE, 2013).

O mercado de editoras e gráficas é classificado como indústria de transformação. No Ceará, o gênero Editorial e Gráfica representou, em 2010, mais de 18% de participação nas Indústrias de Transformações Ativas, segundo pesquisa feita pelo Instituto de Pesquisa no Estado do Ceará (IPECE), ocupando o 6º lugar entre as quatorze classificações. (IPECE, 2013).

Um grande desafio que o mercado edi-

torial vem enfrentando é a chegada de grandes concorrentes, que utilizam a plataforma da internet como ferramenta de venda e produção, como os *e-books* e os sites que promovem autopublicação, os quais conseguem vender com preços mais baixos que os impressos e negociar de novas maneiras com os autores, o que prejudica a cadeia produtiva do livro, afetando, assim, o mercado editorial (PILOTTO, 2013).

Dessa forma, hoje, ao falar de mercado editorial, é determinante remeter-se aos livros digitais, os quais, mesmo sendo recentes no Brasil, já fazem parte do faturamento das editoras. Segundo a CBL, as feiras de livros estão movimentando o comércio e aumentando o número de leitores e também fortalecendo as parcerias comerciais, por gerar produtos que são divulgados dentro e fora do País (GONZATTO, 2013).

Uma outra dificuldade sentida particularmente pela região Nordeste, é sua baixa representatividade na participação na produção e na distribuição de obras no País. Tal fenômeno é reflexo de um processo histórico de cartelização, já que o Sul e o Sudeste possuem indústrias de peso comercial e político e fazem que quase todos os livros consumidos no nordeste venham todos daquelas regiões. Esta situação está se agravando ainda mais com a penetração de capital estrangeiro na indústria editorial brasileira pois impõe uma concorrência desigual de preços.

Essa realidade impõe uma concorrência desigual, desempregos, baixa renda e o enfraquecimento da indústria editorial da região Nordeste, que ocupa uma posição de relevância mínima neste mercado. O impacto não é apenas econômico, mas também cultural, pois a cultura nordestina não está tendo a devida representação no modelo atual de comércio de livros dominado pelo Sul e Sudeste.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de se alcançarem os objetivos propostos por esta pesquisa, realizou-se um estudo de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa é realizada para que se possa ter uma ideia de suas perspectivas e, assim, possa aju-

dar o pesquisador a compreender o escopo e a complexidade das atividades e as preocupações dos consumidores. Os dados qualitativos são coletados para melhor se conhecerem os aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente (MARCONI; LAKATOS, 2001).

A pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2013). Este trabalho de pesquisa quanto aos fins é do tipo descritiva e exploratória. Segundo Barros e Lehfeld (2000), na pesquisa descritiva não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objetivo da pesquisa e procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto e facilitar a delimitação de um tema de trabalho. Por meio desta pesquisa, avalia-se a possibilidade de se desenvolver um bom trabalho sobre determinado assunto (ANDRADE, 1999). A pesquisa, quanto aos meios, pode ser classificada como pesquisa bibliográfica (VERGARA, 2013). Para Marconi e Lakatos (2001), a pesquisa bibliográfica faz o levantamento da literatura publicada, com finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. A pesquisa, ademais, é classificada como estudo de caso, uma vez que sua análise é limitada a um ou poucos elementos (BARROS; LEHFELD, 2000; VERGARA, 2013). As entrevistas com os representantes das editoras foram realizadas em empresas sediadas na cidade de Fortaleza-CE. Alguns critérios foram importantes no momento da seleção dos entrevistados, como participação e tempo de mercado (mais de 10 anos).

A primeira empresa é a Tipoprogresso, que está há 86 anos no mercado com editoração e impressos; é uma empresa familiar, que mostra a tradição da indústria editorial cearense em sua sede, que fica no centro da cidade. Possui um acervo quase centenário de máquinas tipográficas, cartazes e fotos que representam sua trajetória por todos esses anos, possuindo, ainda,

um dos maiores parques gráficos do Nordeste.

A segunda empresa é a Premium Editora (2015), que está no mercado desde 1985, pioneira no processo de criação e confecção de agendas e calendários. É reconhecida pelo incentivo literário aos autores, sobretudo aos escritores cearenses.

A última empresa é a Editora Imeph, que se destaca por projetos inovadores voltados para educadores infantis, professores de jovens e adultos, professores em educação inclusiva, e também a formação de gestores e alunos monitores.

Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista estruturado realizado com os gestores das editoras apresentadas. O instrumento de pesquisa utilizado foi construído com base no estudo de Santiago (2014). As respostas das entrevistas serviram como dados para estruturar o quadro *Canvas*, explicado no referencial teórico. Inicialmente, cada questionário aplicado resultará em um quadro individual das empresas estudadas. Após os três questionários aplicados e representados, será criado um novo quadro *Canvas* que irá sintetizar o mercado editorial cearense e assim obter uma estrutura ideal de estudo para as considerações finais do estudo.

5 ANÁLISE E DISCURSÃO DOS RESULTADOS

Nesta fase do estudo, aplica-se a ferramenta *Canvas* às três empresas, conforme os critérios apresentados na Metodologia. Em seguida, analisa-se o desenho do modelo de negócio que cada empresa apresenta e que resulta no modelo representativo do setor. Por fim, avaliam-se as melhorias relacionadas para o aperfeiçoamento do setor que aderiu às novas tendências de mercado a nível nacional.

5.1 APRESENTAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO A PARTIR DOS ELEMENTOS DO *CANVAS* E SUAS RESPOSTAS

Foram elaboradas cinco perguntas (Quadro 2), que buscam relacionar um dos blocos de Construção do Modelo de Negócio que, segundo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) é o segmento de clientes que descreve para quem a empresa oferece valor.

Bloco de Construção	Questionamento
Segmento de Clientes	Quem são os clientes que a empresa ajuda com seus produtos/serviços?
	Esses grupos podem ser divididos com mesmo interesse e perfil?
	Possuem diferenciação no atendimento?
	Existem segmentos que a empresa não atende, mas gostaria de atender?
	O segmento de mercado melhora a proposta de valor de sua empresa?

Quadro 2 - Bloco de Segmento de Clientes
Fonte: Santiago (2014).

Na empresa Tipoprogresso, os principais clientes são as construtoras, as editoras, os órgãos governamentais e as agências de publicidade. Os clientes possuem segmentos bem definidos; as construtoras procuram a empresa para produzir o material de divulgação dos empreendimentos; as editoras para a produção de livros; o Governo para a produção de agendas e livros, e as agências para a produção de material publicitário. A diferenciação no atendimento se dá pelo volume de impressão e pela necessidade de fazer “prova” do material. Os vendedores da empresa são responsáveis por acompanhar o andamento e a qualidade do que está sendo produzido para seu cliente. Verificou-se nessa empresa uma necessidade em reduzir a cartela de clientes para poder atender melhor a demanda e focar em menos segmentos. Os melhores segmentos são Construtoras, Editoras e Governo.

Na Editora Premium, os clientes atendidos são: Academias de Escritores, Associação de Escritores, autores e escritores em geral para a produção de livros de todos os gêneros, como romance, crônica, biografia, entre outros. Há,

também, as livrarias para as quais a empresa fornece livros e pessoas jurídicas que procuram sempre, no período de fim de ano, a empresa para a produção personalizada de agendas, calendários e brindes. O volume do pedido do cliente e o prazo influenciam no atendimento.

Os clientes da empresa buscam os serviços pela qualidade apresentada no produto final: livro com boa costura, capa de qualidade, editorial rigoroso com poucos erros. A empresa consegue mostrar ao cliente a imagem de uma editora que cuida e que valoriza o escritor. Contudo, a empresa não está preparada para produzir grandes quantidades de *e-books* e livros em PDF, o que se caracteriza como um dos seus maiores entraves. A empresa busca investir e ampliar este segmento contratando mais pessoas e investindo em tecnologia.

A empresa Editora Imeph direciona seus serviços para o setor público, fornecendo material didático para escolas municipais, estaduais, e para o MEC, que adota livros para o programa de ensino nacional. Os clientes são divididos em linhas metodológicas diferentes, pois cada projeto de ensino que a editora oferece direciona-se para diversas faixas etárias. O volume na aquisição de livros e a abrangência do projeto educacional são determinantes para o atendimento, pois é necessário optar por métodos eficazes de acompanhamento do projeto. A editora deseja ampliar o mercado para atender às escolas particulares e também ampliar as vendas para os estados do Sudeste e Sul do País uma vez que, atualmente, suas vendas estão concentradas no Ceará e em Pernambuco. O sucesso dos projetos nos municípios cearenses serviu como exemplo para fortalecer a imagem da editora e comprovação de eficácia dos projetos educacionais. A proposta de valor estabelece uma visão geral dos conjuntos de produtos e serviços de uma empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Desta forma, as perguntas elaboradas, apresentadas no Quadro 3, procuram descobrir quais as proposições de valor que a empresa oferece a seus clientes.

Bloco de Construção	Questionamento
Proposta de Valor	Quais as necessidades e desejos que a empresa busca ao atender a seu público?
	Qual o diferencial de seus produtos?
	Que proposta de valor a empresa oferece a seus clientes?
	Quais são os serviços e produtos da empresa?
	O que a empresa precisa aperfeiçoar para obter a preferência maciça dos clientes?

Quadro 3 - Bloco de Proposta de Valor

Fonte: Santiago (2014).

A Tipoprogresso busca atender às necessidades do cliente procurando, na medida do possível, ter pontualidade na entrega do produto, produzir com qualidade e dar garantias por meio de contratos entre as partes. O grande diferencial se dá pela tradição; é uma empresa de 86 anos no mercado, o que proporciona reconhecimento do mercado e confiabilidade por parte do público. A empresa oferece serviços de impressão, editoração, diagramação e venda de papelaria em geral. Para aperfeiçoar a proposta de valor, é necessário treinamento dos colaboradores e obter melhorias no atendimento ao cliente.

O gestor da Premium percebeu que alguns autores tinham dificuldade em fazer o prefácio, dúvidas sobre direitos autorais e eram falhos na distribuição de seus livros. Dessa forma, contratou profissionais para dar todas as orientações ao cliente. Depois de publicar o livro com a editora, os colaboradores planejam a distribuição dos livros para obter bons resultados de vendas. Tal estratégia tornou-se um diferencial para os clientes e, para fortalecer a relação cliente-empresa, realizam-se constantemente oficinas para autores, com professores e palestrantes para explorar os assuntos que interessam aos autores.

Os clientes que procuram a Editora Imeph buscam atender a anseios e necessidades específicas. O material didático proporciona um efeito lúdico aos leitores, com livros de capas duras bem coloridas e conteúdos em que o aluno se torna mais um autor, colorindo figuras ou escrevendo histórias. Os serviços oferecidos são projetos educacionais, por meio de programas de ensino com livros, com a maior parte de autores cearenses que retratam a cultura regio-

nal, e treinamento de professores voltados para o ensino infantil. A possibilidade de se ampliar o catálogo de livros da editora proporcionaria títulos de autores das diversas regiões do País, a ampliação do segmento juvenil e a melhora das vendas dos projetos em todos os estados.

No que tange aos canais de distribuição (Quadro 4), as perguntas buscaram descobrir das empresas quais os canais que elas utilizam para entrar em contato com os clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Bloco de Construção	Questionamento
Canais de distribuição	Há canais específicos para cada segmento de cliente?
	Como o cliente pode entrar em contato com a organização?
	Os canais de distribuição melhoram a proposta de valor ao cliente?

Quadro 4 - Bloco de Canais de Distribuição

Fonte: Santiago (2014).

As três empresas apresentaram similaridade nas respostas. Os canais em comum são telefone, site da empresa, e-mails, que facilitam a comunicação. A Tipoprogresso e a Imeph possuem vendedores que visitam os clientes. E as mídias sociais são usadas com ênfase pela Premium e Imeph para divulgar seus produtos.

Para observar como as empresas interagem com cada grupo de cliente, foram realizadas as perguntas do Quadro 5, a seguir (SANTIAGO, 2014).

Bloco de Construção	Questionamento
Relacionamento	Quais vantagens e desvantagens a empresa possui com o relacionamento de clientes?
	Qual é a sua relação com o cliente; que tipo de relação você mantém com eles?
	O uso de tecnologia aproxima ou distancia?
	Quais são os mecanismos de relacionamento usados pela empresa para impulsionar a proposta de valor?

Quadro 5 - Bloco de Relacionamento

Fonte: Santiago (2014).

A Tipoprogresso proporciona facilidade ao cliente para falar com os diretores, negociar preço, facilitar pagamento e assim criar uma relação de amizade. Representantes da empresa participam dos eventos dos clientes para prestigiar e valorizar os seus negócios, como lançamentos de livros, inaugurações de empreendimentos pra fortalecer a parcerias entre as partes. Além de patrocinar eventos culturais como as bienais e feiras de livros na cidade. A tecnologia melhorou o trabalho e a comunicação com o cliente proporcionando rapidez pela facilidade de se comunicar.

A vantagem considerada pela Premium no relacionamento com o cliente se dá graças à qualidade do produto final. A satisfação do cliente faz que ele volte e faça outros livros. Outra estratégia para um bom relacionamento com o cliente é lembrar e parabenizá-lo por seu aniversário, presenteando-o com brindes. Um setor de *Call Center* constantemente faz ligações para clientes que estão há algum tempo sem consumir os serviços da empresa, com pesquisas de satisfação. Além disso, mantém o cliente atualizado com seu portfólio de serviços. A tecnologia ajuda muito nos mecanismos de relacionamento com o cliente; a internet muito utilizada na empresa é um bom exemplo. É importante que o cliente perceba os valores da empresa e que se identifique com eles; assim, a empresa busca sempre o bom relacionamento com funcionários para que reflita em um bom atendimento e tarefas bem elaboradas para que o trabalho que o cliente veja o produto final correspondente às expectativas.

Há algumas desvantagens no relacionamento com o cliente da Editora Imeph. Grande

parte das negociações mostra conflitos de interesse, pois a burocracia das licitações causa desgastes e, em alguns casos, é necessário diminuir as margens de lucro para pagar lobistas. Por outro lado, é possível depois do projeto vendido estabelecer vínculos de confiança e credibilidade, pois a organização sempre realiza palestras, eventos como musicais e peças de teatro e reúne autores para visitar escolas e falar sobre os livros. É um mecanismo que causa um impacto positivo para o cliente. As tecnologias usadas para fortalecer o relacionamento são por meio da plataformas da internet, como um canal no Youtube que mostram os eventos nas escolas e palestrantes renomados. Também é publicada uma revista pela empresa que mostra a interação da empresa com os projetos e realizações que causa uma boa impressão ao cliente.

Os recursos fazem parte da infraestrutura da empresa e descrevem, segundo Osterwalder e Pigneur (2011) a relação das atividades e recursos desenvolvidos na organização. As principais propriedades relacionadas a esse bloco foram levantadas por meio das questões elencadas no Quadro 6, a seguir.

Bloco de Construção	Questionamento
Recursos Chaves	Quais recursos a empresa incorpora aos produtos para criar, desenvolver e entregar valor aos clientes?
	Que recursos são utilizados para entregar valor aos canais de distribuição?
	Que recursos são usados para estabelecer o tipo de relacionamento com os clientes?

Quadro 6 - Bloco de Recursos Chaves

Fonte: Santiago (2014).

O setor de computação e *design* da empresa Tipoprogresso desenvolve ideias de acordo com a necessidade do cliente sugerindo capas e coloridos diferenciados com texturas inovadoras e folhas espelhadas. O recurso no canal de distribuição da empresa é de um atendimento do vendedor em uma visita ao cliente.

O Maquinário moderno da Premium e suas tecnologias de ponta proporcionam rapidez e qualidade no serviço prestado ao cliente. Propagandas em jornal, outdoor, programa na TV, mídias sócias são recursos que abrangem o contato com os clientes.

A editora Imeph edita e patrocina livros produzidos pelos alunos de seus projetos, produz DVDs, possui também uma carreta que promove eventos e divulga seus produtos por todo o estado do Ceará. Essa interação com o público proporciona a movimentação de festas e comemorações nos município que fortalecem a cultura e as pessoas da região.

As principais atividades-chave que a organização realiza foram investigadas por meio do questionamento no Quadro 7.

cionários que cumprem papéis cruciais na produção. As atividades realizadas nos canais de distribuição são orçamentos e vendas por meio de visitas, almoços, participação em eventos dos clientes. As principais atividades realizadas pela empresa é o serviço gráfico, diagramação, editoração. Mas a criação do impresso só é realizada pela empresa se a impressão também for.

As principais atividades executadas pela Premium são produção e impressão de livros, agendas, calendários e serviço de editoração. E uma pequena parte de e-books e livros em PDF. Os livros podem ser vendidos na própria sede, em livrarias ou no site. No relacionamento com o cliente são executadas oficinas literárias, lançamento de livros e um programa na TV local chamado Papo Literário, em que há espaço para os autores divulgarem suas obras.

Sempre são realizadas palestras, seminários, cursos, oficinas para alunos e professores pela Imeph com o intuito de fortalecer a proposta de valor da empresa, é importante que essas atividades aconteçam, pois elas promovem o encontro da equipe técnica com a escola para a

Bloco de Construção	Questionamento
Atividades Chaves	Quais as atividades empreendidas para melhorar ou incrementar a proposta de valor?
	Quais as atividades envolvidas no canal de distribuição?
	O uso de tecnologia aproxima ou distancia?
	Qual atividade-chave para estabelecer o relacionamento com o cliente?
	Quais as atividades que trazem fontes de receita?

Quadro 7 - Bloco de Atividades Chaves

Fonte: Santiago (2014).

A Tipoprogresso renova maquinário, qualifica os vendedores. Valoriza e motiva os fun-

apresentação do projeto, já que a venda de projetos educacionais é sua principal fonte de receita.

As parcerias são retratadas no Modelo de Negócio por uma rede de acordos e cooperações com outras empresas no ponto de vista de Osterwalder e Pigneur (2011). As questões realizadas para identificar os parceiros das empresas estão listadas no Quadro 8.

Tinta. Possui, também, fornecedores de chapa, serviços terceirizados de plastificação. Um outro parceiro de grande destaque são os autores, quando vendem os direitos autorais dos livros. Os parceiros contribuem para o fornecimento de matéria prima e intelectual muito importante para a produção do produto final.

Bloco de Construção	Questionamento
Parceiros Chaves	Quem são e o que fazem os principais parceiros na organização?
	Quem são os principais fornecedores?
	Que recursos são adquiridos pelos parceiros/ fornecedores?
	Que atividades esses parceiros executam?

Quadro 8 - Bloco de Parceiros Chaves

Fonte: Santiago (2014).

A Tipoprogresso qualifica fornecedores e funcionários como os principais parceiros na organização. Por ser uma empresa com muito tempo de atividades possui fornecedores e funcionários bem antigos. Mesmo assim alguns fornecedores como o de papel além de entregar o material atualiza a empresa com as tendências e as novidades desse segmento de mercado de forma que é possível ser introdutor dessas novidades para os clientes da empresa. Para a parte de manutenção de maquinário é necessário mão de obra especializada e por não existir na região foi feito um contrato com uma empresa de fora e ela é a única fornecedora desse tipo de serviço. Os fornecedores principais são os de papel, tinta e chapas, não foram citados nomes.

A editora Premium possui como grandes parceiros a ABC Distribuidora de Papel, Raidenberg Máquinas, a Radial Tecnografia no acabamento dos livros, a Zeniti no fornecimento de softwares e a Ln Distribuidora de

Já os grandes parceiros da Imeph são as editoras, as gráficas, os autores e ministrantes de cursos. As editoras são grandes parceiras porque muitas vezes fornecem obras literárias que agregam na venda de um projeto. Por não possuir maquinário gráfico, a empresa costuma a fazer parcerias com empresas que irão imprimir seus livros. Os autores enriquecem e ajudam a criar o portfólio de livros e participam de palestras nas escolas juntamente com outros profissionais como psicopedagogos.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) os modelos de receita descrevem a maneira como a empresa ganha dinheiro por meio de uma variedade de fluxos; é um bloco que possui relação direta com a segmentação de clientes. O Quadro 9 apresenta os itens relacionados às fontes de receita das empresas.

Bloco de Construção	Questionamento
Fontes de Receita	O preço dos produtos é fator determinante que aproxima ou afasta os clientes em potencial?
	O preço é cobrado de tal maneira que aquele que necessita do produto está disposta a pagar?
	O preço varia conforme o serviço prestado?
	Que características fazem aumentar ou diminuir o preço?

Quadro 9 - Bloco de Fontes de Receita

Fonte: Santiago (2014).










O preço levantado pela empresa Tipprogresso influencia a aproximação do cliente. Mas a empresa não consegue ter o menor preço da cidade pois não abre mão da qualidade, a tradição e o status de empresa confiável agregam valor ao produto e o cliente que percebe isso se dispõe a pagar mais caro. Existem características que alteram o preço do produto, tipo de material escolhido para a impressão, a quantidade de cores, se existe relevo, se necessitar de plastificação, todos os detalhes influenciam.

Na Editora Premiums, o preço baixo praticado aproxima clientes, e da mesma forma que a empresa anterior os fatores que alteram o preço é quantidade, cor, textura e demais.

Para a empresa Imeph cujo serviço é prestado para escolas públicas o que o preço dependendo do orçamento do município pode afastar, pois é um produto caro. E os preços variam dependendo do projeto e da quantidade de pessoas a serem atendidas no projeto.










5.2 CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIO DAS EDITORAS

Para atingir o objetivo do trabalho foi construído o quadro representativo do setor, no qual revela a estrutura do mercado editorial cearense. O *Canvas* é o desenho do modelo de negócio. Os três mapas a seguir representam os blocos de que constroem cada empresa, e sua estrutura como investigada no questionário.

<p>Parcerias Chave </p> <p>Fornecedores, construtoras, editoras, organizações governamentais</p>	<p>Atividades Chave </p> <p>Serviços gráficos e editoriais</p>	<p>Propostas de Valor </p> <p>Serviços de editoração e impressão garantidos pela tradição e tempo de mercado</p>	<p>Relacionamento com o Cliente </p> <p>Relação pessoal íntima, retenção de clientes e atendimento personalizado</p>	<p>Segmento de Clientes </p> <p>Construtoras, editoras e governo</p>
<p>Recursos Chave </p> <p>Marca, parque gráfico, software, matéria-prima, loja e pessoal</p>		<p>Canais </p> <p>Internet, vendedores distribuição feiras e eventos de livros</p>		
<p>Estrutura de Custos </p> <p>Custos da estrutura e pessoal, custos da produção e distribuição e patrocínios</p>			<p>Fontes de Renda </p> <p>Preço variável dependendo do volume do pedido</p>	










Quadro 10 - *Canvas* da Editora e Gráfica Tipprogresso
Fonte: dados da pesquisa (2015).

O quadro 10 representa a editora quase centenária que cultiva nos seus valores a tradição. Seu modelo de negócio oferece serviços de editoração somente com a impressão acordada na venda.

Parcerias Chave  Academias literárias, associação de escritores, autores, empresas comerciais, fornecedores e livrarias	Atividades Chave  Produção e editoração de livros, agendas e calendários	Propostas de Valor  Acompanhamento e orientação ao autor de como escrever um livro e ter bons resultados com a sua venda	Relacionamento com o Cliente  Programa de TV, lançamentos, eventos literários, associações literárias e mídias sociais	Segmento de Clientes  Autores de todos os gêneros literários, empresas comerciais (agendas e calendários), livrarias (fornecimento de livros)
	Recursos Chave  Autores, maquinário, papel e tinta		Canais  Internet, Vendedores Distribuição Feiras e Eventos de Livros	
Estrutura de Custos  Impressão offset e custo de propaganda			Fontes de Renda  Clientes pagam a produção do livro, margem na vendas de livrarias e web	

Quadro 11 - Canvas da Editora Premium
 Fonte: dados da pesquisa (2015).

No Quadro 12 pode-se visualizar assim como no anterior todos os blocos que representam modelo de negócio da empresa Premium. A editora mostra que, para poder incrementar os serviços de editoração e gráfica, foi agregada a eles o apoio ao autor, o que torna seus serviços conhecidos por esse detalhe. O modelo dela se assemelha com o anterior, porém seu foco é os escritores e sua competência em editoração é um atrativo para os serviços gráficos.

Parcerias Chave  MEC, editoras, gráficas, autores, design, professores, alunos e palestrantes	Atividades Chave  Venda de Livros	Propostas de Valor  Acompanhamento e orientação ao autor de como escrever um livro e ter bons resultados com a sua venda	Relacionamento com o Cliente  Amizade, feiras e lançamento de livros	Segmento de Clientes  Governos municipais e estaduais, Governo federal e MEC
	Recursos Chave  Autores, direitos autorais, projetos e palestrantes		Canais  As experiências dos projetos que sevem como modelo para a venda	
Estrutura de Custos  Impressão offset e custo de propaganda			Fontes de Renda  Projetos (venda do livro agregado a um programa educacional) e porcentagem nas vendas dos livros	

Quadro 12 - Canvas da Editora Imeph
 Fonte: dados da pesquisa (2015).

A ImepH tem o seu modelo de negócio interpretado somente como editora e produz livros customizados, vendidos a partir de um projeto educacional. Seu foco é direcionado a escolas municipais e estaduais.










Percebe-se que a Tipoprogresso possui um modelo mais comercial onde a demanda por serviços gráficos produz a necessidade de uma produção volumosa para maior rentabilidade. A Premium tem o foco no autor, produz livros mais refinados, e assim atende às diversas academias que concentram o seu cliente alvo.

A partir da construção do quadro *Canvas* do Modelo de Negócios do Mercado Editorial Cearense é possível fazer um comparativo entre ele e o momento atual do mercado editorial nacional com base no levantamento teórico. Após a visualização do mapa construído (Quadro 13) pode-se ressaltar pontos positivos e pontos a serem melhorados no modelo.

exemplo: a editora e a gráfica poderiam dividir o investimento e o lucro de ambos retornaria com os resultados das vendas dos livros para assim tornar mais promissor o investimento em novas publicações.

As editoras cearenses poderiam formar uma rede unificada para as compras de papel e outros produtos, conseguindo, assim, adquirir insumos mais baratos e, conseqüentemente, ter um produto final mais barato para o consumidor e assim tornar o Estado mais apto a concorrer com as editoras nacionais.

Como tendência, observa-se que a inserção em plataformas digitais pode ser um recurso importante a ser desenvolvido pelas empresas do setor, e no caso dos vendedores das editoras, estes poderiam explorar a ideia de venda de uma produção de baixo custo estimulando o mercado a produzir autopublicações por meio de recursos oferecidos pelas empresas.

Parcerias Chave  Escritores/ Autores, Livrarias, Gráficas, Editoras, Distribuidores, Fornecedores de matéria- prima e Leitores	Atividades Chave  Aquisição de conteúdo, editoração e Vendas Recursos Chave  Autores, direitos autorais, projetos e palestrantes	Propostas de Valor  Tradição Customização Apoio ao autor	Relacionamento com o Cliente  Amizade, Participação em eventos literários e Mídias Sociais Canais  Livrarias, Licitações e Sede	Segmento de Clientes  Governo, Autores, Editoras e Empresas Comerciais
Estrutura de Custos  Custo de estrutura, Custo de impressão, Custo de distribuição e Custo em marketing		Fontes de Renda  Porcentagem nas vendas de livros e Lucro no valor agregado do produto		

Quadro 13 - Modelo do Mercado Editorial Cearense
 Fonte: dados da pesquisa (2015).

As relações no mercado editorial são construídas pelos parceiros que compõem a cadeia produtiva do livro. Essas relações poderiam ser reforçadas a partir do investimento de participantes da cadeia editorial no produto, por

Para poder estabelecer uma relação integrada com o cliente deve ser reforçada/desenvolvida a ideia de customização da publicação, conforme as necessidades ou desejos do cliente. Para que isso ocorra é necessário além

de conhecimento em publicações, um canal de atendimento personalizado. Outro bom investimento é o em propaganda que poderá divulgar e atrair novos consumidores.

Como supracitado, reforça-se que com o surgimento de novas tecnologias, há o aumento do consumo de publicações através do meio eletrônico, sendo então necessário acompanhá-las mediante a aderência dessas inovações na produção e comercialização de novos produtos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de se construir o quadro *Canvas* unificado do setor editorial cearense, construindo para tal o quadro das editoras pesquisadas e o levantando informações para a melhoria do setor, é possível asseverar que a pesquisa obteve êxito.

O que se pode observar é que as influências tecnológicas introduziram novas maneiras de consumo e comercialização, que fez surgir então no mercado editorial os e-books e plataformas digitais desde a construção do livro, sua venda e sua leitura. As pesquisas de referencial revelaram que no Brasil é crescente o consumo de e-books, o que já em outros países como os Estados Unidos a venda dos livros digitais já supera os impressos.

Não há pesquisa que revele se a demanda local consumiria os livros digitais, mas não há como deixar de investir nesse segmento se as editoras quiserem ter competitividade nacional, é importante estar preparado para atender a novos comportamentos de consumo ligados a esse mercado.

No mercado cearense, as empresas destacaram que a demanda que direciona seus produtos concentra-se em livros didáticos, livros literários e publicações com conteúdo comercial e com grande foco no cliente governamental. Percebe-se, também, que grande parte dos livros produzidos é de autores cearenses.

Outra conclusão, baseada no resultado da pesquisa, é a de ser comum na região ter editoras e gráficas representadas por uma só pessoa jurídica, o motivo seria a proximidade que elas possuem.

A cadeia de comercialização do livro passa por várias etapas e cada etapa corresponde a um elemento, que ganha uma porcentagem no preço do produto, o que faz que o produto final seja caro, tornando a margem de lucro dos editores não tão significativa. Tendo o preço como um fator de elevada importância, na hora do consumo pelo cliente, isso acaba influenciando a produção e a competitividade. Percebe-se isso no caso de grandes editoras nacionais que conseguem por conta do grande volume de impressão, estabelecer um preço menor, tornando desigual a concorrência, pois o nordeste compete com editoras nacionais.

Observa-se, também, a influência do fator cultural, pois a região reconhecidamente não tem o hábito da leitura, e há ineficiência de políticas públicas que deem incentivo à leitura, já que somos um estado que tem alto índice de analfabetos e analfabetos funcionais. Há sim, por parte das editoras apoio à educação com incentivo a literatura regional, mas não há a absorção por parte dos planos educacionais do governo, por este dar preferência a negociações com outras editoras de maior porte e concentradas na região sul e sudeste do país, e também por poder negociar em grande volume e proporcionar benefícios financeiros inerentes ao programa educacional. Visto isso, o mercado cearense sofre para ampliar suas vendas, não pela falta de qualidade em seus produtos e conteúdo, mas sim por estar inserido em um contexto de políticas incoerentes que favorecem interesses e que, em sua maioria, estão ligadas aos líderes de mercado.

Por fim, a busca pela valorização do setor é uma luta em que todos os elementos do segmento têm que atuar, iniciando movimentos sociais de incentivo à leitura, para uma educação que valorize e descreva a cultura local. A partir dessa ação, atingir o governo para que possam ser efetivadas leis de programas educacionais que fortaleçam a literatura do mercado local de forma que a cultura esteja sendo representada nas produções e que sejam eficazes na transmissão do ensino.

THE BUSINESS MODEL FOR THE EDITORIAL SECTOR IN CEARÁ WITH THE AID OF CANVAS

ABSTRACT

This work aims at building a unified Canvas framework of Ceara's editorial sector. As specific objectives, this research presents: i. Identification of the business model of three publishing companies in Ceará by observing the nine structural blocs of Canvas; ii. Emergence of the improvements of the model Cearense business of editorial market considering the new tendencies of the national market. To this end, a descriptive exploratory research, with qualitative character, will be accomplished. On account of that, the research is classified as bibliographical and as a case study. In the interviews they were addressed to the consumer segmentation, proposal value, key-resources and incomes. Through the results obtained, it was observed an increasing utilization of digital tools of production, using and buying of products and services offered by publishing companies, deriving from a strong market imposition. Likewise, it is possible to observe the increasing impact of the international and interregional competition in the cearense sector, requiring the remodeling of activities and resources that compound the business platform of the sector.

Keywords: Business Model. Canvas. Editorial Marketing.

- 1 Artigo apresentado ao **XXVI ENAGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração**, no ano de 2015, em Foz do Iguaçu – Paraná. Autores: Elnivan Moreira de Souza, Jocasta Saraiva de Sousa, Felipe Gerhard Paula Sousa e Lucas Lopes Ferreira de Souza.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ARAÚJO, José Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócios: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos v. 20, n. 1, p. 147-163, 2013.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: uma guia para a inscrição científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Markon Books, 2000.
- CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO. **Pesquisa FIPE CBL/SNEL**. 2013. Disponível em: <<http://www.cbl.org.br/telas/cbl/downlo-ads.aspx>>. Acesso em: 16 out. 2014.
- CAPELAS, Bruno. Internet supera livrarias em vendas de livros nos EUA. **O Estadão**, São Paulo, maio 2014. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/link/editoras-dos-eua-ganham-mais-com-vendas-de-livros-online-e-e-books/>>. Acesso em: 5 maio 2015.
- DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e competitividade empresarial: Inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- DOURADO FILHO, Francílio. **Sindigráfica: 70 anos**. Fortaleza: e2 Editora, 2013.
- FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. **Produção e vendas do setor editorial brasileiro – base 2013**. Disponível em: <http://www.snel.org.br/wp-content/themes/snel/docs/Apresentacao_pesquisa_FIPE_imprensa_2013.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2015.
- GONZATTO, Camila. **Mercado editorial brasileiro: crescimento e cultura digital**. GoetheInstitute. 2013. Disponível em: <<http://www.goethe.de/ins/br/lp/kul/dub/lit/pt11293806.htm>>. Acesso em: 13 dez. 2014.
- IPECE - INSTITUTO DE PESQUISA E ES-

- TRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. Anuário estatístico do Ceará 2013. 2013. Disponível em: <<http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/anuario/anuario2013/index.htm>>. Acesso em: 27 mar. 2015.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LAZZARI, Alessandra de. **Cenários para a indústria editorial brasileira nos próximos cinco anos**. 2012. 116f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MEDEIROS, Juliana; VIEIRA, Francisco Giovanni David; NOGAMI, Vitor koki da Costa K. A construção do Mercado Editorial Eletrônico no Brasil por meio de práticas de marketing. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 152-173, 2014.
- MELLO, Gustavo et al. **O BNDES e a economia da cultura**. 2013. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/Informe_31.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2014.
- MENDES, Luis Augusto Lobão. **Estratégia empresarial: promovendo o crescimento sustentado e sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation - inovação em modelos de negócio: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2011.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L. **Clarifying Business Models: origins, present and future of the Concept**. **Communications of the Association for Information Systems**. United States, v. 16, p. 1-25, 2005.
- PATELI, Adamantia. **A domain area report on business models**. Athens: Athens University of Economics and Business, 2002.
- PILOTTO, Felipe. **A economia do livro: tiragens aumentam, mas há gargalos importantes**. 2013. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2912:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 18 fev. 2015.
- PINSKY, Daniel. **O uso do livro eletrônico no Ensino Superior sob a ótica dos professores universitários e profissionais de editoras**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.
- PREMIUS Editora. Disponível em: <<http://www.premiuseditora.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 28 de maio 2015.
- ROMANCINI, Richard; LAGO, Cláudia. **História do jornalismo no Brasil**. Florianópolis: Insular, 2007.
- SANTIAGO, A. J. **A utilização da ferramenta canvas na definição estratégica do modelo de negócios: um estudo de caso em uma empresa de manutenção de elevadores**. Fortaleza: Universidade do Estado do Ceará, 2014.
- SOUZA, Elnivan Moreira de. **Antecedentes e consequentes estratégicos para o desempenho de empresas de e-business no Brasil**. 2014. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2014.
- TEECE, David J. Business model, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, United Kingdom, v.43, p. 172–194, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.